

Genuss versus Zurückhaltung – Die neue Kulturdimension von Hofstede, Hofstede und Minkov

Claudia Harss und Sonja Nitsch

Im Januar 2018 erscheint die überarbeitete und aktualisierte Version des Hofstede-Bestsellers „Lokales Denken - globales Handeln“, in der die Kultur-Dimension „Genuss vs. Zurückhaltung“ erstmals auf Deutsch beschrieben wird (Hofstede et al, 2018, im Druck). Die Autorinnen stellen die neue Dimension aus zwei Perspektiven vor: Zunächst legen sie in einer **makroskopischen Betrachtung** dar, was Hofstedes Länderwerte dem Praktiker generell und insbesondere bei dieser neuen Dimension für einen Mehrwert bringen können. Dabei wurde ein Brainstorming mit Geert Hofstede und seinen Co-Autoren sowie Beratern aus aller Welt genutzt, um Praxisbeispiele für Genuss vs. Zurückhaltung zu sammeln. Die **mikroskopische Betrachtung** der neuen Dimension erfolgt im zweiten Teil des Beitrags, mit einer Pilotstudie an 120 Münchner Akademikern. Dabei nutzen die Autorinnen das Fragebogen-Verfahren CWQ3 (Culture in the Workplace Questionnaire). Dieses Online-Tool für Coaching und Training wird ab dem ersten Quartal 2018 mit allen sechs Hofstede-Dimensionen zur Verfügung stehen. Die Ergebnisse geben Einblicke in die Vielfalt kultureller Präferenzen, die sich hinter den scheinbar holzschnittartigen Länderwerten verbergen und zeigen auf: Beide Perspektiven haben ihre Berechtigung.

Was nutzen Hofstedes Kulturdimensionen in der Praxis? Braucht´s eine neue?

Im spanischen Figueres lässt sich ein eindrucksvolles Phänomen bestaunen, das gut zur Erklärung taugt, wenn nach dem Sinn und Unsinn der (erstmalig von Geert Hofstede) faktorenanalytisch entdeckten Kulturdimensionen mit Ländermittelwerten gefragt wird. Dort hängt im Salvador Dalí Museum das Gemälde „Gala betrachtet das Mittelmeer“. Steht man direkt davor, erkennt man die filigrane Zeichnung einer jungen Frau und mehrere große Quader. Je weiter man sich vom Bild entfernt, desto mehr verschwinden die zarten Strukturen und das Bild wandelt sich in 30 Meter Abstand komplett in das Portrait Abraham Lincolns.

Auch der kulturelle Steckbrief eines Landes wird nur aus der Gesamtschau und mit Abstand sichtbar. Geographische Regionen innerhalb eines Landes, Unternehmen, Altersgruppen und vor allem Individuen unterscheiden sich zum Teil erheblich voneinander. Eine Vorhersage, wie sich ein britischer Kollege verhalten wird, lässt sich aus den Ländermittelwerten für England zu allen Kulturdimensionen also nicht ableiten. Was bringt also das Wissen um die Kulturdimensionen in der Praxis?

Aus der sozialen Rollentheorie des letzten Jahrhunderts (Katz & Kahn, 1978) ist bekannt, dass es im tagtäglichen Miteinander enorm hilfreich ist, die Verhaltenserwartungen zu kennen, die - oft unausgesprochen - im Raum sind. Ein neu eingestellter Mitarbeiter wird in

der Regel am ersten Arbeitstag nicht im geringelten T-Shirt erscheinen und seinen Chef mit einem kräftigen Schlag auf die Schulter begrüßen. Vorsichtshalber hält er sich erst mal an das „mittlere Rollenskript“ zum Verhalten „des typischen Mitarbeiters“ im deutschen Unternehmen“ (lieber eher bescheiden, höflich, viel Konjunktiv) und ist damit auf der sicheren Seite. Von hier aus kann er dann allmählich durch Beobachtung und ständigen Austausch mit der Umwelt („kannst ruhig beim Chef reingehen ohne anzuklopfen“) sein Verhalten optimal an das jeweilige Unternehmen anpassen. Ähnlich verhält es sich mit statistisch ermittelten Länderwerten für verschiedene Aspekte der Kultur: Wenn ich in ein kollektivistisches Land reise (z.B. Russland), dann kann ich ziemlich sicher davon ausgehen, dass es viele Leute irritiert, wenn ich jeden Satz mit „Ich“ beginne. In Russland gibt es auch Egoisten – keine Frage – aber jedes Kind lernt bereits im Kindergarten, dass der Buchstabe „ja“ (gleichzeitig das Wort für „Ich“) *der letzte* im Alphabet ist. Auch hier macht es also Sinn, zumindest für den Einstieg einen „groben Kompass“ für das jeweilige Land mit auf den Weg zu bekommen.

Was genau ist eine Kulturdimension? Als Begründer der statistisch unterlegten interkulturellen Forschung hatte der Niederländer Geert Hofstede Ende der sechziger Jahre des letzten Jahrhunderts die geniale Idee, eine weltweit an 116.000 IBM-Mitarbeitern durchgeführte Mitarbeiterbefragung faktorenanalytisch nach typischen Antwortmustern auszuwerten. Dabei stieß er (zunächst) auf vier Kulturdimensionen – sprich Cluster von Items - die in Land A systematisch anders beantwortet werden als in Land B. Bei genauer Betrachtung der Itemcluster spiegeln diese grundsätzliche Lebensfragen wieder (s.u.). Obwohl Hofstede in den vergangenen Jahren häufig attackiert wurde, schlägt derzeit das Pendel wieder um. In zahlreichen internationalen Studien wurden in den letzten fünf Jahren viele seiner wesentlichen Aussagen untermauert und 2015 durch eine Forschergruppe um den niederländischen Forscher Sjoerd Beugelsdijk im Längsschnitt belegt. Auch wenn alle Länder sich ganz langsam wandeln (z.B. in Richtung mehr Individualismus), bleiben die Unterschiede (Abstände zwischen den Ländern) erstaunlich stabil.

Die „Abraham Lincoln Perspektive“: Länderwerte zu Kulturdimensionen als grober Kompass für internationale Manager

Wo können die bislang gut bekannten fünf Hofstede-Dimensionen Individualismus, Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Maskulinität und Langzeitorientierung für deutsche Führungskräfte im Firmenalltag relevant werden (vgl. ausführlicher Harss, 2017)?

Machtdistanz hoch vs. niedrig: Hier geht's um die Frage „*Wie viel Ungleichheit darf zwischen den Mitgliedern einer Gesellschaft sein?*“ Diese Dimension erklärt z.B., warum ein guter „deutscher“ Chef im Ausland ein schlechter Chef sein kann und umgekehrt. Der partizipative Führungsstil, der mehrheitlich in Deutschland gut geheißen wird, stößt keineswegs überall auf Gegenliebe (siehe hierzu auch Forschungsarbeiten von Felix Brodbeck, 2016).

Individualismus vs. Kollektivismus: Die Frage lautet: „*Definiere ich mich überwiegend als Individuum (ich - Denken) oder überwiegend als Teil einer Gruppe (wir-denken)?*“

Deutschland, egal ob Ost oder West, tickt weitgehend individualistisch, wie die große internationale GLOBE-Studie übereinstimmend mit Hofstede feststellte (vgl. House et al, 2004). Incentives, Beurteilungssysteme, die Instruktion bei Aufgabenstellungen, Feedback etc. – beinahe jede Führungsintervention muss anders gestaltet werden, je nachdem, ob sich die Mitarbeiter als Teil der Gruppe oder primär für den eigenen Erfolg verantwortliche Individuen verstehen.

Unsicherheitsvermeidung vs. Ambiguitätstoleranz: „*Wie gut werden undefinierte Situationen ertragen?*“ lautet hier die Kernfrage. Die Herangehensweise an Aufgaben und Projekte unterscheidet sich grundsätzlich darin, ob ich Unwegsamkeiten so schnell wie möglich beseitigen, klären und mit Plan B begegnen will (eher deutsch) oder mit „try and error“ rasch und flexibel reagiere, wenn sich Rahmenbedingungen ändern (eher üblich in den USA).

Maskulinität vs. Femininität: „*Wie ähnlich dürfen sich Männer und Frauen verhalten?*“ Felix Brodbeck (2016) beschreibt die (fatalen) Auswirkungen der Dimension auf die gerechte Verteilung von Führungspositionen zwischen Männern und Frauen in maskulinen Ländern, zu denen auch Deutschland zählt. Hofstede (2010) weist außerdem darauf hin, dass es bei Verhandlungen in maskulinen Kulturen in erster Linie um die Durchsetzung eigener Interessen, in femininen Kulturen dagegen um Interessensausgleich geht (vgl. auch Harss, 2017; Nitsch & Zikeli, 2017).

Langzeit vs. Kurzzeitorientierung: Die Frage hierzu lautet „*Welcher Zeithorizont bestimmt unser Handeln?*“ Relevant für Firmenstrategie, Investitionen, Nachhaltigkeit sowie Belohnungs- und Bewertungssysteme. Deutschland, mit einem Anteil von 91% familiengeführter Unternehmen, denkt (wie die jüngste Überarbeitung der Hofstede-Länderwerte 2007 richtigstellt) insgesamt eher langzeitorientiert und tut sich daher oft schwer mit einem kurzfristigen Ist-Soll-Wertabgleich, wie er in Share Holder Value gesteuerten Unternehmen üblich ist.

Die sechste Dimension: Genuss vs. Zurückhaltung (Indulgence vs. Restraint)

Light or Dark? überschreiben die drei Autoren (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010) ihr Kapitel zu „Indulgence vs. Restraint“, in dem sie die Dimension erstmals vorstellen. Im Herzen der Dimension geht es um die Frage, ob Glück, Genuss und Lebensfreude jedem jederzeit zustehen, alle Lebensbereiche durchdringen und offen gelebt werden dürfen. Wer diese These klar präferiert, befindet sich auf der Seite Genuss (Indulgence) der bipolaren Kulturdimension. Im antithetischen Pol „Zurückhaltung“ (Restraint) wird Glück, Spaß und Lebensfreude eher als die sauer verdiente Belohnung für Zurückhaltung, Pflichterfüllung und das Zurückstellen eigener Bedürfnisse betrachtet, weil das Leben insgesamt nicht wirklich

„lustig“ ist. Aber dennoch (der Wortteil impliziert bereits): Es geht nicht darum, jegliche Lebensfreude ganz zu verbannen, sondern (wie die deutsche Redewendung sagt): Alles zu seiner Zeit!

Die neue Dimension ergab sich aus einem Cluster unterschiedlicher Items, die Michael Minkov nach der Jahrtausendwende bei einer Überarbeitung und Erweiterung der ursprünglichen Hofstede-Skalen mit dem Datensatz des World Value Surveys (WVS) faktorenanalytisch ermittelt hatte. Der WVS, bestehend aus 360 Items, wird seit den frühen achtziger Jahren regelmäßig im 10-Jahres-Rhythmus vom Forscherteam um Ronald Inglehart in mittlerweile über 130 Ländern durchgeführt.

Länder mit Mittelwerten nahe am Pol Zurückhaltung sind z.B. Pakistan, China, baltische Länder, Malaysia, Russland und West Afrika. Deutschland, mit Rangplatz 40 unter den Restraint-Ländern, befindet sich ebenfalls eher auf der Seite derjenigen Länder, die das Glas erst einmal „halb leer“ sehen und schnell ein „Ja, aber...“ anführen.

Diejenigen Länder, in denen die Mehrzahl der Probanden im WVS sich für den Genuss-Pol entscheiden (wie z.B. Mexiko, USA, Schweden, Ghana, Neuseeland, England, Norwegen, aber auch unsere Nachbarn Dänemark und Österreich) zeigen zugleich:

- Höhere Glücks- und Optimismus-Werte
- Das subjektive Gefühl, das Leben gut meistern zu können
- Freizeit und Spaß werden hochgeschätzt

Wer sich mit den Hofstede-Dimensionen gut auskennt, befürchtet auf den ersten Blick Überschneidungen zu Aspekten der Dimensionen Individualismus (ich tu was ich will) und Maskulinität (Leistung und Durchsetzung stehen im Vordergrund). Tatsächlich gab es zwischen der ursprünglich von Inglehart im WVS gefundenen Dimension „Wohlbefinden vs. Überleben“ Korrelationen zu beiden Skalen. Allerdings ergab Minkovs Analyse derjenigen Items, die sich im Kern mit dem Thema „Glück“ befassen, ein statistisch wie konzeptionell eigenständiges Cluster, das unabhängig von Individualismus und Maskulinität über eine Vielzahl von Ländern variiert.

Einige Praxisbeispiele aus aller Welt zur neuen Dimension Genuss vs. Zurückhaltung

Die neue Dimension besteht statistisch also zu Recht. Wie sieht's aber mit der Praxisrelevanz aus? Bringt die neue Dimension einen Mehrwert für die Beratung im Coaching oder Training? Im Februar diesen Jahres fand ein Austausch an der Universität München und in den Räumen der TWIST Consulting Group statt, bei dem Prof. Geert Hofstede, sein Sohn Prof. Gert Jan Hofstede und Prof. Michael Minkov mit Beratern des internationalen ITAP-Netzwerkes (International Trainer Association of Princeton) über die neue Dimension und deren Nutzen für die Praxis diskutierten. Besonders interessant für Praktiker dürften dabei

folgende Praxisimplikationen sein, die sich aus der Diskussion im internationalen Kollegenkreis ergaben:

Wie oft und wann darf wer angelächelt werden? Vor allem unsere amerikanischen Kollegen (Ländermittelwert Genuss eher hoch) fanden es erstaunlich zu hören, dass in manchen Kulturen wie Russland, Naher Osten und China (allesamt Ländermittelwerte Zurückhaltung hoch) keineswegs jeder jederzeit freundlich angelächelt werden darf. Eine Kollegin aus dem Iran meinte, dass im Gegenteil zu häufiges grundloses Lächeln in ihrem Land manchen sogar als Indiz für Debität gelte. Unser chinesischer Kollege erörterte, dass er als Kind 11 Arten des Lächelns mit verschiedenen Bedeutungen gelernt habe. Wie mag also ein Chinese unser spontanes Lächeln deuten?

Wie sieht die optimale (Selbst-)Präsentation aus? Unser englischer Kollege (UK Genuss hoch) gab im Laufe der Diskussion zu, dass er deutsche Redner meist als langweilig, mühsam, problemorientiert und absolut humorfrei erlebe. Umgekehrt wendeten deutsche Berater ein, den allzu blumigen und optimistisch visionären, fast faktenfreien Vorträgen mancher Kollegen aus USA oder UK hinge der Ruch des Unseriösen an.

Wie wird verhandelt? Auch Verhandlungen können und müssen Spaß machen, meinte ein mexikanischer Kollege. Die Atmosphäre fröhlich, der Ablauf unterbrochen durch köstliches Essen mit Musik, lässt die Verhandlungspartner immer wieder entspannen und die Sache locker nehmen, auch wenn es um viel Geld geht. Ein wichtiges Verhandlungsthema mit Fingerfood im Verhandlungsmarathon unter heimeliger Neonröhre zu besprechen ist ein No Go! Umgekehrt ist es den deutschen Kollegen lieber, den Abschluss – notfalls mit knurrendem Magen - unter Dach und Fach zu haben und dann erst im Edelrestaurant zu feiern.

Was zieht im Marketing? Während es in den USA reicht, das Schlankheitsmittel im Fernsehspot mit fröhlichen jungen Leuten am Strand zu bewerben, muss in Deutschland eine Apothekerin die Seriosität des Produktes belegen.

Welche Incentives wo nutzen? Was in einem Land motivierend wirkt (z.B. die Motorrad-Rallye zum Gardasee) wird in anderen Ländern als nutzlose Geldverschwendung betrachtet.

Das Freizeitverhalten von Firmenmitarbeitern? Die einen erholen sich gemütlich, das Wochenende der anderen ist durchstrukturiert mit weiteren Pflichten: Die Kollegin aus Malaysia (Zurückhaltung hoch) berichtet, z.B. jeden Samstag den halben Tag damit zuzubringen, ihrer Tante eine lange Liste gewünschter Lebensmittel auf dem Markt zu besorgen und an das andere Ende der Stadt zu fahren. Erst dann kann sie sich etwas entspannen.

Die Perspektive „Gala betrachtet das Mittelmeer“: Einladung in den Mikrokosmos der neuen Dimension mit einer Pilotstudie an 120 Münchner Akademikern

Der Ländermittelwert zur neuen Dimension, also die „Abraham Lincoln Perspektive“ des Eingangsbeispiels, charakterisiert „den Durchschnittsdeutschen“ als eher kritisch, pflichtbewusst und keineswegs immer locker und genussorientiert. Diese Charakterisierung wird nicht völlig danebenliegen, wenn man z.B. als Amerikaner einen groben Kompass für den Einstieg in Germany sucht. Bei genauem Hinsehen dürften sich aber, wie bei allen anderen Dimensionen, große Unterschiede zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen und Organisationen ergeben. Ältere werden vermutlich anders zum Thema Genuss vs. Zurückhaltung stehen als Jüngere (Stichwort Baby Boomer vs. Generation Y), überwiegend ländliche Gegenden dürften sich von jungen Universitätsstädten unterscheiden usw.

Hierauf weisen auch erste Ergebnisse einer aktuellen Studie der TWIST Consulting Group hin. Mit einem Fragebogen zur Erhebung kultureller Präferenzen am Arbeitsplatz, dem zum dritten Mal überarbeiteten Culture in the Workplace Questionnaire (CWQ3), wurde 2017 erstmals eine kleine Pilotgruppe von 120 Münchner Akademikern unterschiedlichen Alters befragt. Der CWQ3 ist ein Online-Instrument für Praktiker, das für interkulturelle Trainings und Coachings entwickelt wurde. Anhand des individuellen Profils seiner Präferenzen zu allen Hofstede-Kulturdimensionen bekommt der Ausfüller einen ersten „Kompass“ für mögliche Fallstricke und Synergien, wenn er beispielsweise nach China versetzt wird. Eine andere Anwendung ist, in heterogenen Teams unterschiedliche Verhaltenserwartungen (z.B. hinsichtlich Teamarbeit oder Führung) offenzulegen und damit eine Reflektion und Diskussion über kulturell geprägte Werte und Praktiken im Team auszulösen (vgl. Nitsch & Zikeli, 2017). Wichtig ist festzuhalten: Es handelt sich um ein vom Hofstede-Datensatz *unabhängiges, anderes* Messinstrument, das die Hofstede-Skalen mit jeweils 10 hierfür eigens konzipierten Items erfasst, die regelmäßig an neue Forschungsergebnisse angepasst und optimiert werden.

Die Ergebnisse der kleinen Pilotstudie ergaben einige Hinweise darauf, dass der Blick vom Makro- in den Mikrokosmos auch bei dieser neuen Dimension den „Abraham Lincoln“ verschwinden lässt, je tiefer man das Bild von „Gala blickt auf das Mittelmeer“ mit allen filigranen Feinheiten einsteigt:

1. München ist hedonistischer als Gesamt-Deutschland: Der Genuss-Durchschnittswert aller 120 Münchner Akademiker liegt mit 63,3 auf einer Skala von 0 – 100 (SD 14,1) im mittleren bis hohen Bereich. Dagegen ist Deutschland (Vorsicht! Gemessen mit den Hofstede-/WVS-Rangplätzen) insgesamt im mittleren bis unteren Bereich angesiedelt, also am Pol Zurückhaltung. Wundern würde es nicht, wenn dem tatsächlich so wäre: Seit 2015 führt München das alljährliche Städteranking in Deutschland auf Platz 1 an. Reichtum, Kultur- und Freizeitangebot, Städtebild und viele junge Leute aus aller Welt, die an gleich drei Elite-

Universitäten studieren können tragen dazu bei. Ob Münchner aus anderen Bildungsschichten und sozialem Status ähnlich geantwortet hätten bleibt offen.

2. Alter und Lebensphase der Münchner Akademiker spielen eine Rolle dafür, wie sehr der Genusspol im CWQ präferiert wird: Die Genussorientierung ist hoch bei den ganz Jungen, die sich noch im Studium befinden oder dieses gerade abgeschlossen haben ($n=37$; $\bar{x}=63,0$). In der Lebensmitte zwischen dem 30. und dem 49. Lebensjahr scheint der Genuss sich etwas mehr in Grenzen zu halten und eigene Bedürfnisse werden eher zurückgestellt ($n=23$; $\bar{x}=58,3$). Danach ab dem 50. Lebensjahr bis zur Rente scheinen die meisten Münchner Akademiker unserer Stichprobe ihr Schaf im Trockenen zu haben und die Präferenz für Lebensgenuss erreicht ihren Höhepunkt ($n=26$; $\bar{x}=66,1$). Die (leider nur 13) über 65-Jährigen unserer Stichprobe liegen mit einem Durchschnittswert von 54,5 nah am Pol „Zurückhaltung“ - sei es aus einer anderen kulturellen Prägung heraus, in der erst die Arbeit und dann das Vergnügen kam, sei es weil das bevorstehende Alter so spaßig nun auch nicht erscheint. Überflüssig zu sagen, dass es innerhalb der einzelnen Alterskohorten zum Teil erhebliche Streuungen gibt.

3. Wie hängt die neue Dimension in unserer Studie mit den 5 anderen Hofstede-Dimensionen zusammen? Auch die Pilotstudie (im Mikrokosmos Münchner Akademiker, gemessen mit dem CWQ3) bestätigt, was Michael Minkov (2010) für den riesigen Datensatz des WVS fand: Die Dimension erscheint unabhängig von den konzeptionell (gefährlich nahen) Dimensionen Individualismus ($n=120$; Kendall $r=-0,09$; $p=0,19$) und Maskulinität ($n=120$; Kendall $r=0,05$; $p=0,522$). Ähnliches gilt für alle weiteren mit dem CWQ3 erhobenen Hofstede-Dimensionen. Es scheint sich also auch nach den Ergebnissen unserer Pilotstudie um eine eigenständige Dimension zu handeln, deren Auswirkungen und Relevanz im Alltag internationaler Zusammenarbeit weiter Aufmerksamkeit verdient.

Literatur:

Brodbeck, F. C. (2016). *Internationale Führung. Das GLOBE –Brevier in der Praxis*. Berlin, Heidelberg: Springer Science + Business Media.

Harss, C. (2017). Interkulturelles Führen. *Wirtschaft und Weiterbildung*, 2, S. 20 – 23.

Hofstede, G.; Hofstede G.J. & Minkov M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and it`s Importance for Survival*. New York: Mc Graw Hill.

Hofstede, G.; Hofstede G.J. & Minkov M. (2018 im Druck). *Lokales Denken, globales Handeln*. 5. Auflage. München: Beck Verlag.

T.J. House; P.J. Hanges; M. Javidan; P.W. Dorfmann & G. Vipin, (2004). (Hrg.): *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62. Societies*. Thousand Oaks: Sage.

Inglehart, R.M.; Basanez, M. & Moreno, A. (1989). *Human Values and Beliefs: A Cross-Cultural Sourcebook*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Katz, D. & Kahn, R. I. (1978). *The Social psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Nitsch, S. & Zikeli, M. (2017). Kulturelle Spielregeln besser verstehen. *Wirtschaft und Weiterbildung*, 4, S. 42 – 45.

Die Autoren

Dr. Claudia Harss ist Eigentümerin der TWIST Consulting Group in München. Sie berät internationale Unternehmen hinsichtlich Design und Implementierung globaler HR Strategien und Instrumente. Sie hat u.a. ein eigenes Testverfahren zur Messung der interkulturellen Kompetenz entwickelt und ist Referentin im Masterstudiengang Organisationspsychologie der LMU.

Sonja Nitsch ist Geschäftsführerin der TWIST Consulting Group in München sowie Dozentin für Interkulturelles Management im Masterstudiengang der Fresenius Hochschule. Für Firmenkunden ist sie erste Ansprechpartnerin bei TWIST. Sie entwickelt und koordiniert seit über 15 Jahren Trainingskonzepte und Schulungsprogramme sowie internationale AC-Verfahren (www.twist.de)