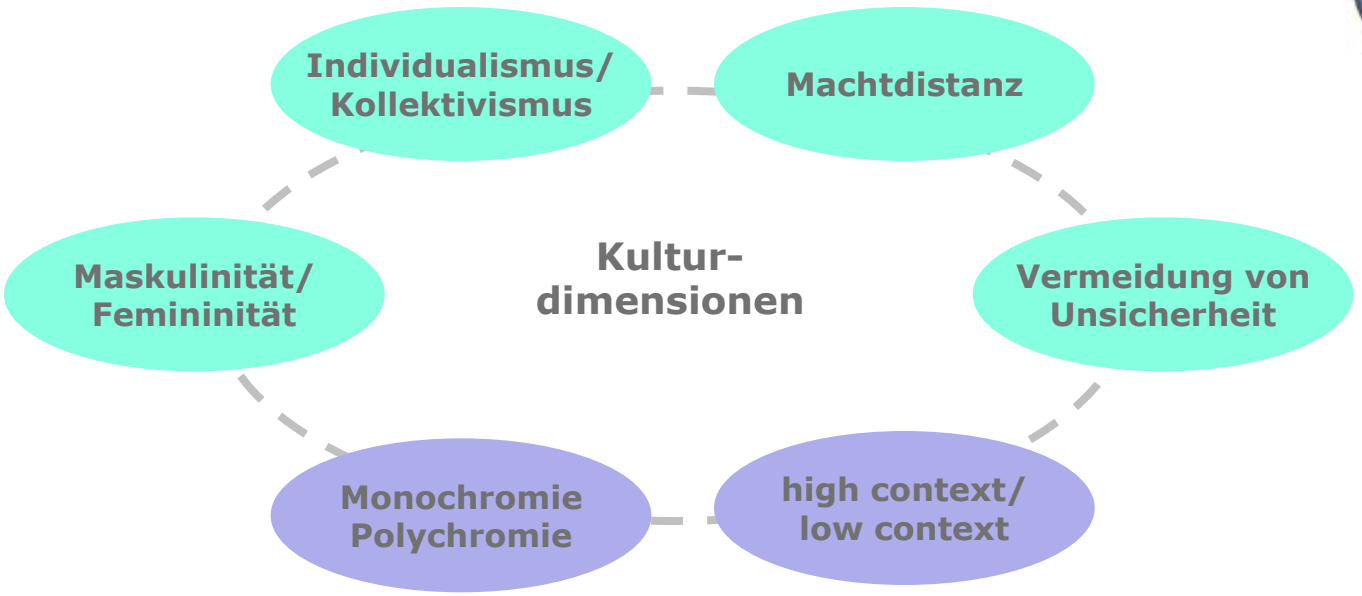


Kulturelles Grundwissen 2

Geert Hofstede

Edward T. Hall

2. Kulturdimensionen

2.1 Was sind Kulturdimensionen
2.2 Kulturdimensionen nach Hofstede
- 2.2.1 Machtdistanz
- 2.2.2 Individualismus / Kollektivismus
- 2.2.3 Maskulinität / Femininität
- 2.2.4 Unsicherheitsvermeidung

2.3 Kulturdimensionen nach Hall
- 2.3.1 low context ./. high context Kommunikation
- 2.3.2 monochromes ./. polychromes Zeitempfinden

2.4 Ergänzungen
- 2.4.1 Langfristorientierung (Hofstede)
- 2.4.2 Externe Quelle zu Nigeria (Ede)

2.1 Was sind Kulturdimensionen

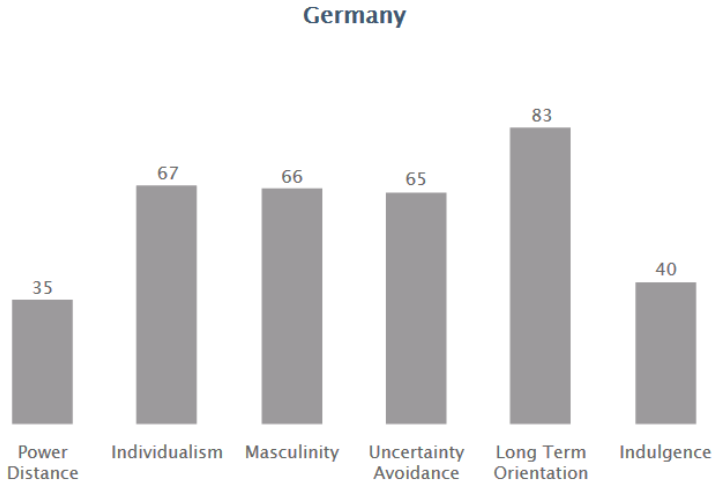
http://www.erfolgreich-veraendern.de/2011/10/24/uber-den-sinn-und-unsinn-von-kulturstandards-und-kulturdimensionen/

Kulturdimensionen sind Bereiche aus denen sich kulturelle Unterschiede ergeben, die ihren Ausdruck in der „Mentalität" von Menschen, die einer bestimmten Kultur angehören, finden.

Sie erlauben es, Kulturen miteinander zu vergleichen und das Verhalten der Mitglieder einer Kultur besser zu verstehen.

Leider gibt es **kein** generell anerkanntes, allgemein gültiges Konzept, sondern mehrere, sich ergänzende Konzepte.
Sie sind nur teilweise über empirische Daten belegt und beruhen oft auf Beobachtungen und Erfahrung im Umgang mit fremden Kulturen.

2.2 Kulturdimensionen nach Hofstede



http://fr.slideshare.net/ceydakaya56/high-context-vs-low-context/10

http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-4740-6_14/fulltext.html

Die Dimensionen von **Hofstede** basieren auf einer extrem breit angelegten empirischen Untersuchung von Werten und Grundhaltungen in der 60er und 70er Jahren. Die erhobenen Daten wurden/werden mehrfach aktualisiert und überprüft.
Das Konzept ist bis heute maßgebend. Es ist – weil sehr praktikabel - sicher der meist angewendete Ansatz.

Kein anderes Konzept kann eine ähnliche empirische Fundierung aufweisen, aus der sich allerdings wegen des klaren Bezugs auf ein Großunternehmen (IBM) auch gleichzeitig ein Ansatzpunkt für Kritik ergibt. Das Konzept hat auch teilweise Schwächen in der Trennschärfe der Dimensionen.
Aber: Auf anderem Wege wäre eine derart breite empirische Fundierung niemals möglich gewesen!
Und: Ein praktikableres Konzept gibt es nicht und unter den Blinden ist der Einäugige König!

http://geert-hofstede.com/national-culture.html

2.2.1 Machtdistanz

http://www.inter-cultural-training.eu/Interkulturelle_Kompetenz.html

Diese Kulturdimension befasst sich mit der Tatsache, dass es in Gesellschaften Unterschiede gibt und nicht alle Mitglieder einer Gesellschaft den gleichen Status haben. Es geht um die Einstellung einer Gesellschaft gegenüber der Ungleichheit ihrer Mitglieder.

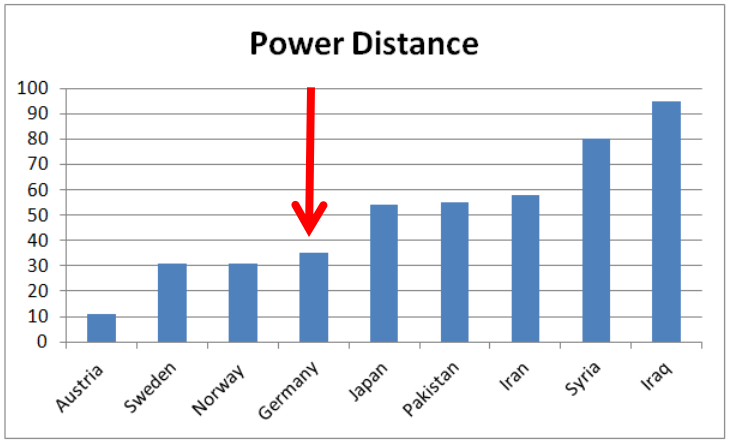
Machtdistanz drückt aus, in welchem Maße Mitglieder einer Gesellschaft, die über wenig(er) Macht verfügen, akzeptieren, dass die Macht ungleich verteilt ist und dies als natürlich gegeben betrachten.

Unterschiede in der Hinnahme von Machtunterschieden und Ungleichheit werden deutlich

- im Verhältnis Staat ⇔ Bürger
- am Arbeitsplatz
- in Kindergarten, Schule, Universität
- in der Familie

2.2.1 Machtdistanz

Akzeptanz von Machtunterschieden und Ungleichheiten in der Gesellschaft

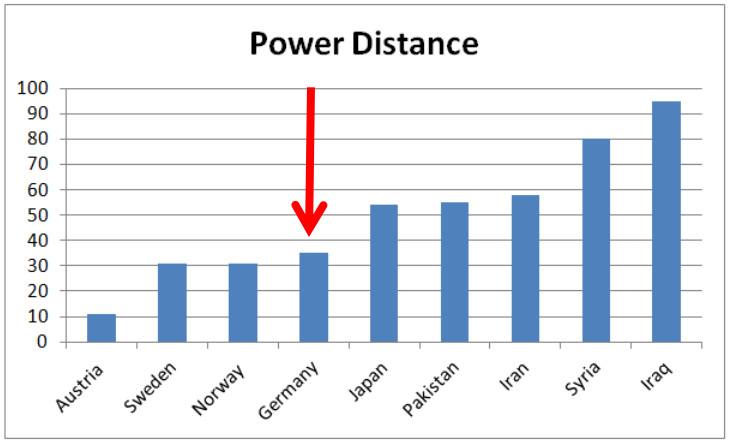


niedrig 0 ⇔ **Machtdistanz** (Power Distanz) ⇔ **hoch 100**

im Verhältnis Staat ⇔ Bürger	Macht muss legitimiert sein Macht erwächst aus Kompetenz Gleiches Recht für alle	Macht schafft sich das Recht Macht ist vererbt Privilegien für die Mächtigen
am Arbeitsplatz	Mitbestimmung Delegation von Verantwortung Einkommensunterschiede sind transparent und begründet	Entscheidungen fallen an der Spitze Verantwortung liegt an der Spitze Einkommensunterschiede sind gross und wenig nachvollziehbar
in Kindergarten, Schule, Uni	Erziehung zu Selbständigkeit Erziehung zur Unabhängigkeit Widerspruch gefördert/erwartet	Erziehung zum Gehorsam Erziehung zur Anpassungsbereitschaft Widerspruch unterdrückt/bestraft
in der Familie	Eltern sind Partner	Eltern sind Autoritäten

2.2.1 Machtdistanz

Akzeptanz von Machtunterschieden und Ungleichheiten in der Gesellschaft



niedrig 0 ← **Machtdistanz** (Power Distanz) → **hoch 100**

Dezentrale Strukturen

Starke Mittelklasse

Ausgeprägte Mitbestimmung

Direkter und partizipativer Führungsstil

Kontrolle wird nicht geschätzt

Vorgesetzte müssen über Kompetenzen verfügen

Führung wird akzeptiert, wenn sie auf Kompetenz beruht

Hierarchische Strukturen

Undurchlässige soziale Schichten/Kasten

Traduierte Ungleichheit, die nicht in Frage gestellt wird

Führung von oben nach unten

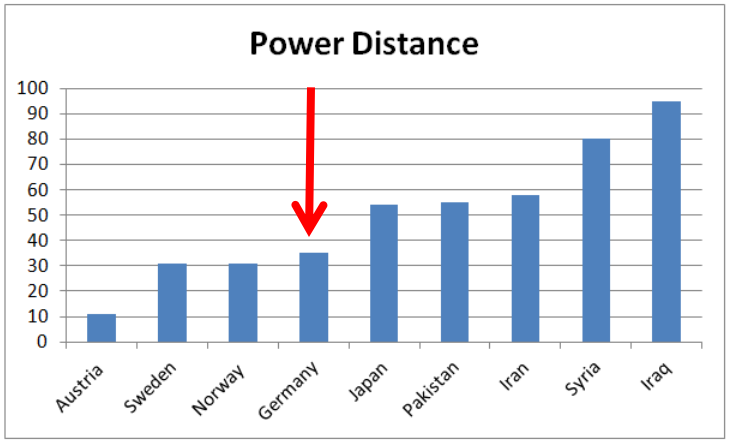
(ausgeprägte) Kontrolle ist die Normalität

Von Vorgesetzten werden klare Anweisungen erwartet

Ein wohl wollender Autokrat ist der ideale Vorgesetzte

2.2.1 Machtdistanz

Akzeptanz von Machtunterschieden und Ungleichheiten in der Gesellschaft



Bitte beachten: Die *kursiv* angegebenen Bemerkungen rechts stellen Interpretationen und Schlussfolgerungen des Verfassers dar!

Hierarchische Strukturen	*Handlungsspielräume deutlich machen*
Undurchlässige soziale Schichten	*Mit Abgrenzung/Ablehnung von Gruppen untereinander muss gerechnet werden*
Traduierte Ungleichheit, die nicht in Frage gestellt wird	*Unverständnis für den Gleichheitssatz im Grundgesetz => Gleichheit vorleben*
Führung von oben nach unten	*Führungsanspruch zeigen (Status!)*
(ausgeprägte) Kontrolle ist die Normalität	*Kontrolle und klare Regeln werden erwartet*
Von Vorgesetzten werden klare Anweisungen erwartet	*Erwartung an Eigeninitiative senken; sagen, was erwartet wird; Eigeninitiative wecken*
Ein wohl wollender Autokrat ist der ideale Vorgesetzte	*Vorgesetzter tritt auch als Vorgesetzter auf, wendet sich den Menschen zu und ist fair*

2.2.2 Individualismus ./. Kollektivismus

http://www.experto.de/bildung-karriere/sozialmanagement/kulturdimensionen-und-kulturstandards-soziale-bindungskonzepte.html

Diese Kulturdimension befasst sich mit den sozialen Bindungen in einer Gesellschaft und der Frage, welchen Stellenwert die Freiheit des Individuums und welchen Stellenwert der Zusammenhalt und die Gruppenzugehörigkeit in einer Gesellschaft hat.

Individualismus ./. Kollektivismus definiert, was in einer Gesellschaft mehr zählt, das ICH oder das WIR

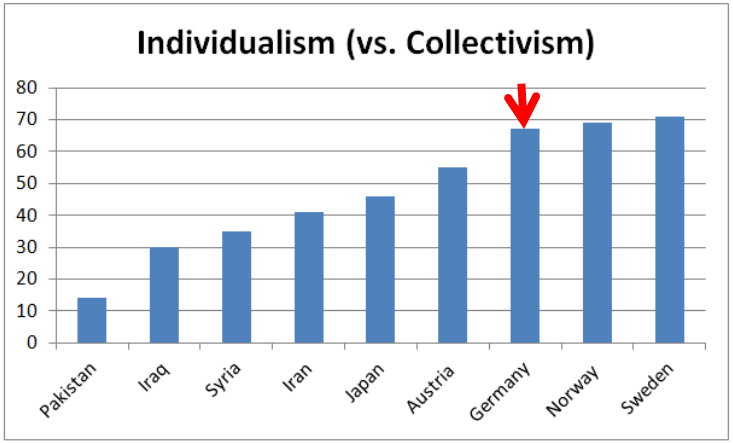
In individualistische Gesellschaften sind die Bindungen locker, jeder trägt Verantwortung nur für sich selbst und seine engere Familie. Kollektivistische Gesellschaften bieten ihren Mitgliedern Schutz und Fürsorge und verlangen als Gegenleistung Solidarität.

Individualismus und Kollektivismus werden deutlich

- im Verhältnis Staat ⇔ Bürger
- am Arbeitsplatz
- in Kindergarten, Schule, Universität
- in der Familie

2.2.2 Individualismus ./. Kollektivismus

Stellenwert der persönlichen Freiheit und der Gruppenzugehörigkeit ICH⇔WIR

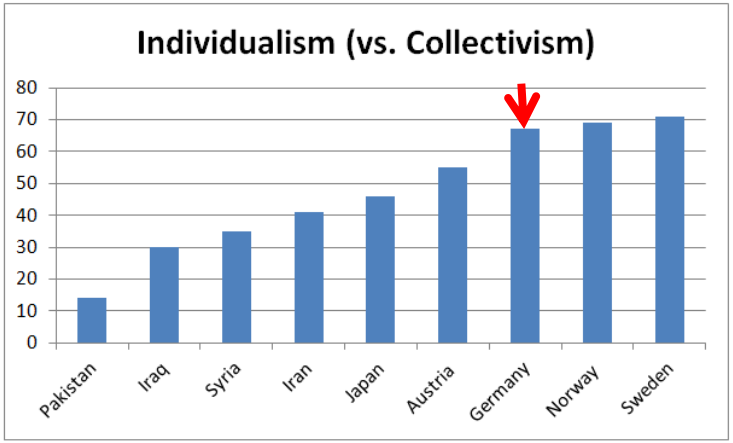


niedrig ICH ⇔ **Individualismus ./. Kollektivismus** ⇔ **hoch WIR**

im Verhältnis Staat ⇔ Bürger	Freiheit und Unversehrtheit des Individuums als höchtes Gut	Das Überleben der Gruppe verlangt von den Mitgliedern Opfer
am Arbeitsplatz	Wettbewerb Gleichbehandlung gleiche Chancen Aufgabenerfüllung im Vordergrund	Unterschiedliche Maßstäbe für Gruppenmitglieder/Gruppenfremde zwischenmenschliche Beziehungen im Vordergrund
in Kindergarten, Schule, Uni	Selbstbewußtsein Jeder ist scheines Glückes Schmied Leistung wird mit Liebe belohnt	Wir-Bewußtsein Wir sitzen in einem Boot Harmonie, Respekt Leisung
in der Familie	der engeren Familie verpflichtet	dem "Clan" verpflichtet

2.2.2 Individualismus ./. Kollektivismus

Stellenwert der persönlichen Freiheit und der Gruppenzugehörigkeit ICH⇔WIR



niedrig ICH ⟷ **Individualismus ./. Kollektivismus** ⟷ **hoch WIR**

kleine Familien mit engen Bindungen reduziert auf die Eltern/Kind Ebene

enge und langfristige Beziehung zwischen den Mitgliedern der engen und weiteren Familie

Selbstverwirklichung steht im Vordergrund Loyalität basiert auf persönlicher Vorliebe

Loyalität ist überragend und geht über alle sozialen Normen und Regeln; Gesellschaft fördert stabile Beziehun-gen und Verantwortung für Mitmenschen

direkte und offene Kommunikation, Ehrlichkeit als Ideal, selbst wenn sie verletzt, klare und offene Stellungnahme soll dem Gegenüber helfen, aus Fehlern zu lernen

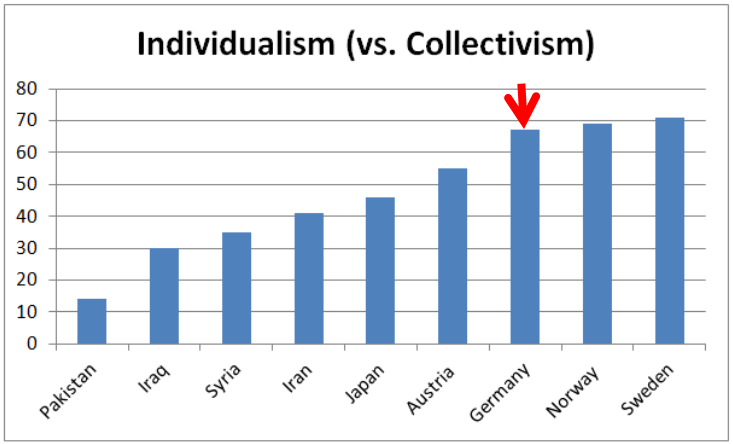
Beleidigungen bewirken Scham und Gesichtsverlust

Arbeitsverhältnisse beruhen auf Verträgen, die Rechte, Pflichten und Verantortung definieren

Arbeitgeber/Arbeitnehmer Beziehung werden als moralische Verpflichtung em-pfunden, Einstellung und Beförderung er-folgen auf Beziehungsbasis

2.2.2 Individualismus ./. Kollektivismus

Stellenwert der persönlichen Freiheit und der Gruppenzugehörigkeit ICH⇔WIR



Bitte beachten: Die *kursiv* angegebenen Bemerkungen rechts stellen Interpretationen und Schlussfolgerungen des Verfassers dar!

enge und langfristige Beziehung zwischen den Mitgliedern der engen und weiteren Familie

Trennung von der Familie ist eine extreme Belastung

Loyalität ist überragend und geht über alle sozialen Normen und Regeln

Loyalität gegenüber der Familie oder Gruppe steht in Konkurrenz zu sozialen Normen und ggf. auch rechtlichen Normen (Eigentum!)

Die Gesellschaft fördert stabile Beziehungen und Verantwortung für Mitmenschen

Unterstützung der Familie wo auch immer es geht

Beleidigungen bewirken Scham und Gesichtsverlust

Bei Gesichtsverlust sind heftige Reaktion zu erwarten

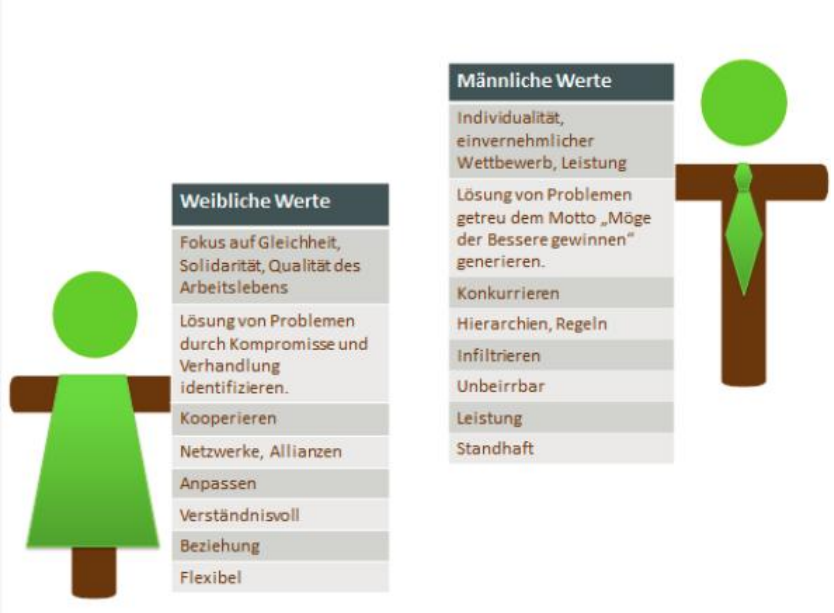
Arbeitgeber/Arbeitnehmer Beziehung werden als moralische Verpflichtung empfunden, Einstellung und Beförderung erfolgen auf Beziehungsbasis

starke Bindung an Arbeitgeber, der ihnen eine Chance gibt

2.2.3 Maskulinität ./. Femininität

Die Bezeichnung dieser Kulturdimension ist aus meiner Sicht etwas unglücklich gewählt, weil sie bei uns zu sehr mit männlich/weiblich assoziiert wird.

Hilfreich wäre die Bezeichnung Wettbewerb./. Ausgleich oder zumindest weibliche **Werte** ./.männlich **Werte**



http://doubleyuu.com/blog/mussen-gute-manager-feminine-werte-besitzen/

Diese Kulturdimension befasst sich mit Werten, die in einer Gesellschaft bevorzugt werden und die das Verhalten der Menschen , die in dieser Gesellschaft leben.

Maskulinität ./. Femininität definiert, was in einer Gesellschaft mehr zählt, „Härte" oder „Sanftheit".

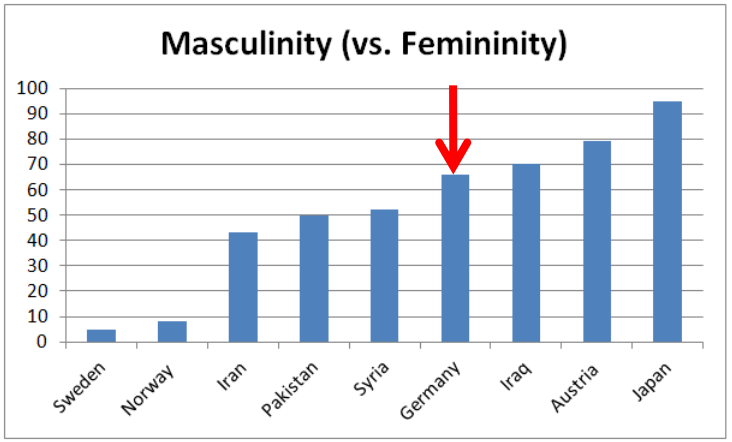
Maskulinen Gesellschaften sind von Wettbewerb geprägt, feminine Gesellschaften legen mehr Wert auf Zusammenarbeit. Frauen folgen in maskulinen Gesellschaften in ihrem Verhalten maskulinen Werten, ebenso wie Männer in femininen Gesellschaften ihr Verhalten an femininen Werten orientieren.

Maskulinität und Femininität werden deutlich

- im Verhältnis Staat ⇔ Bürger
- am Arbeitsplatz
- in Kindergarten, Schule, Universität
- in der Familie

2.2.3 Maskulinität ./. Femininität

Ausrichtung einer Gesellschaft auf Wettbewerb und Verdienst oder Zusammenarbeit, Fürsorge und Zuwendung

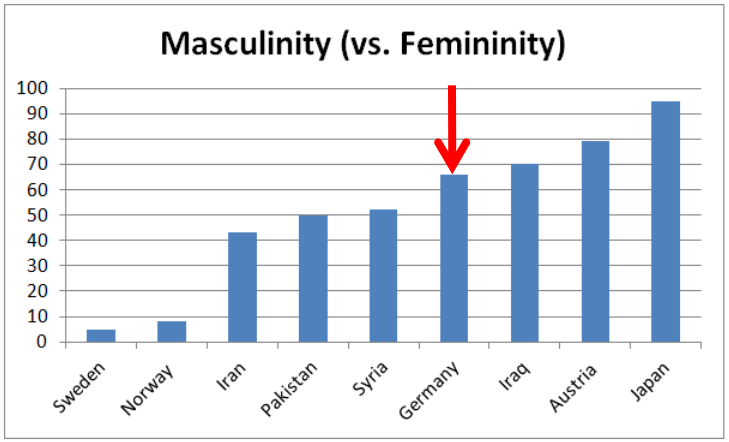


niedrig — **Femininität ./. Maskulinität** — **hoch**

	niedrig	hoch
im Verhältnis Staat ⇔ Bürger	Konsens wird angestrebt Einbeziehung und Mitwirkung der Bürger in/bei Entscheidungen	Konflikte sind normal geringe Einbeziehung, Entscheiddungen werden durchgesetzt
am Arbeitsplatz	wenig/keine "typischen" Frauen- oder Männerberufe bzw. Werte "weiche" Lösungsansätze Ausgleich Beruf/Familie angestrebt	Klare Rollenverteilung und Differenzierung bei Berufen und Werten "harte" Lösungsansätze Beruf und Karriere gehen vor
in Kindergarten, Schule, Uni	Anpassung an bestehende Verhältnisse Intuition und "Bauch"entscheidungen	Leistungsbewußtsein und Leistungsstreben wird gefördert Analytisches Vorgehen und rationales Entscheiden Schulversagen als Katastrophe
in der Familie	Frau und Mann ergänzen sich Kinder zählen "Das, was Du tust, musst Du mögen!"	Mann hat Vorrangstellung Söhne zählen mehr als Töchter "Sei der Beste!"

2.2.3 Maskulinität ./. Femininität

Ausrichtung einer Gesellschaft auf Wettbewerb und Verdienst oder Zusammenarbeit, Fürsorge und Zuwendung



niedrig — **Femininität ./. Maskulinität** — **hoch**

Fürsorge für andere und die Lebensqualität sind die dominierenden Werte

Der persönliche Erfolg drückt sich durch die Lebensqualität aus die man erreicht hat

Eine herausragende Position ist kein anzustrebendes Ziel oder bewundernswert

Es gibt Kompromisse und Vereinbarungen, "dabei sein ist alles"

Wettbewerb, Kariere und wirtschaftlicher Erfolg sind die dominierenden Werte

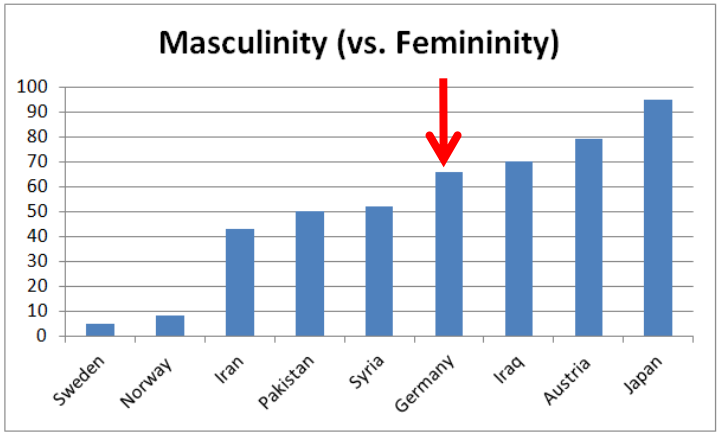
Persönlicher Erfolg drückt sich durch materielle Werte und Statussymbole aus und wird auch zur Schau gestellt

Erfolg zu haben bedeutet, besser zu sein als andere und sich von der Menge abzuheben

Es gibt Sieger und Verlierer, "höher, weiter, schneller"

2.2.3 Maskulinität ./. Femininität

Ausrichtung einer Gesellschaft auf Wettbewerb und Verdienst oder Zusammenarbeit, Fürsorge und Zuwendung



Bitte beachten: Die *kursiv* angegebenen Bemerkungen rechts stellen Interpretationen und Schlussfolgerungen des Verfassers dar!

Wettbewerb, Kariere und wirtschaftlicher Erfolg sind die dominierenden Werte

Persönlicher Erfolg drückt sich durch materielle Werte und Statussymbole aus und wird auch zur Schau gestellt

Erfolg zu haben bedeutet, besser zu sein als andere und sich von der Menge abzuheben

Es gibt Sieger und Verlierer, "höher, weiter, schneller"

*Gravierende Unterschiede zwischen der deutschen Gesellschaft und den Gesellschaften, aus denen aktuell Menschen schwerpunktmäßig zu uns kommen, bestehen **nicht**.*

Grundsätzlich wird man jedoch davon ausgehen können, dass die Menschen die zu uns kommen sich eher an den maskulinen Werten orientieren werden, weil sie "etwas erreichen" wollen.

2.2.4 Unsicherheitsvermeidung

„Es ist wichtiger, auf einem Pfad gemeinsamer Unsicherheit ethisch zu handeln, als endlose dogmatische Kämpfe um vermeintlich endgültige Wahrheiten zu führen."
— Richard von Weizsäcker

http://gutezitate.com/autor/richard-von-weizs%C3%A4cker/15

Diese Kulturdimension drückt aus, in welchem Maße sich Mitglieder einer Gesellschaft mit Unsicherheit und Widersprüchen unbehaglich fühlen (und Manahmen ergreifen, Unsicherheit und Widersprüche zu vermeiden)

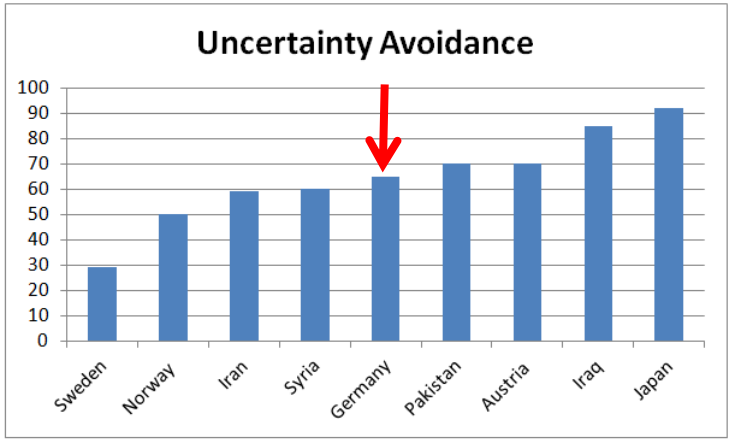
Unsicherheitsvermeidung zeigt, wie sehr gut eine Gesellschaft damit umgehen kann, dass die Zukunft unbekannt ist.

Sollen wir versuchen, die Zukunft zu kontrollieren und zu steuern oder sollen wir sie einfach geschehen lassen?

Das Bestreben, Unsicherheit zu vermeiden spiegelt sich
- im Verhältnis Staat ⇔ Bürger
- am Arbeitsplatz
- in Kindergarten, Schule, Universität
- in der Familie

2.2.4 Unsicherheitsvermeidung

Bemühen, zu kontrollieren, was kommt, oder es einfach geschehen lassen

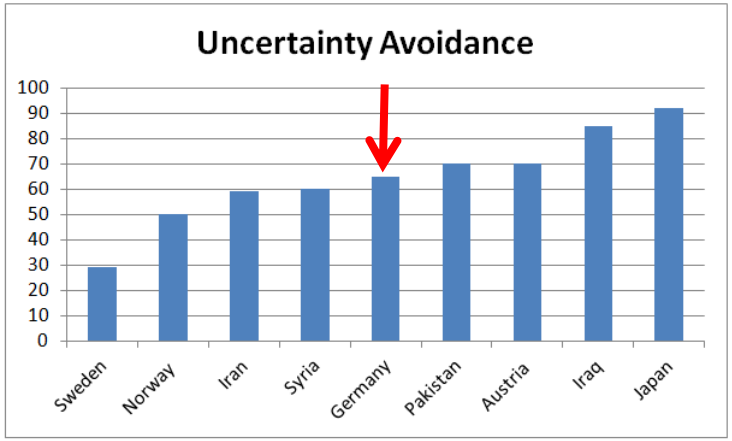


niedrig 0 ⇔ **Vermeidung von Unsicherheit** ⇔ **hoch 100**

im Verhältnis Staat ⇔ Bürger	Gesetze nur für Grundsätzliches Was nicht verboten ist, ist erlaubt Grosser Ermessensspielraum Religionsfreiheit, laizistischer Staat	Ausufernde Gesetzgebung Was nicht erlaubt ist, ist verboten Regelungen im Detail Staatsreligion mit Verfolgung Andersgläubiger
am Arbeitsplatz	Offenheit für Lösungen von aussen Kreativität ist gefragt Let's try!	"Da könnte ja jeder kommen!" "Not invented here!" "Das kann gar nicht gehen, weil…!"
in Kindergarten, Schule, Uni	Offenheit für Exotisches "Nur ein toter Fisch schwimmt mit dem Strom"	Unorthodoxe Ideen und Verhalten wird sanktioniert Erziehung zu Recht und Ordnung
in der Familie	situationsangepaßte Regeln	rigide Verhaltensregeln

2.2.4 Unsicherheitsvermeidung

Bemühen, zu kontrollieren, was kommt, oder es einfach geschehen lassen

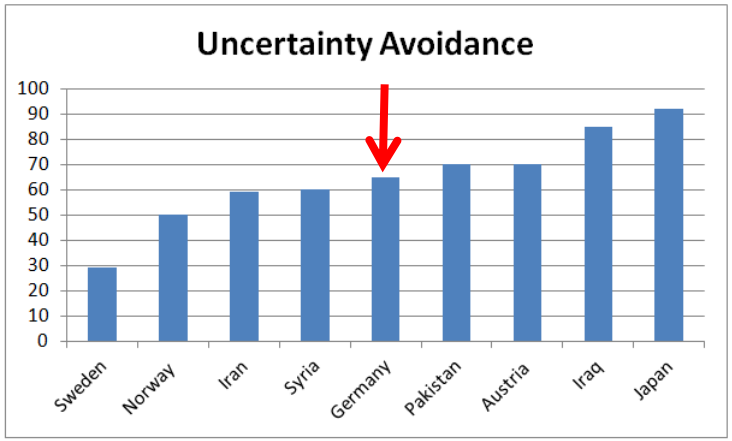


niedrig 0 ← **Vermeidung von Unsicherheit** → **hoch 100**

Entspannter Umgang mit Unsicherheit	Planmäßige Vermeidung von Unsicherheit
Abweichungen von der Norm akzeptiert	Abwichungen von der Norm sanktioniert
Falsch/richtig; gut/böse sind kontextabhängig	Rigide Regeln was richtig und falsch ist
Pragmatische Herangehensweise	
Nicht mehr Regeln als irgend nötig; eigene Entscheidung, wenn Regeln fehlen	Unsicherheit, wenn Regeln fehlen
Harte Arbeit ist ok, aber nicht um ihrer selbst Willen, flexibler Umgang mit Plänen	Bereitschaft, hart zu arbeiten, "Zeit ist Geld!"
Pünktlichkeit und Genauigkeit nicht selbstverständlich	Genauigkeit und Pünktlichkeit
Innovation nicht als Bedrohung empfunden	Zurückhaltung gegenüber Neuerungen
	Sicherheit als wesentliche Motivation

2.2.4 Unsicherheitsvermeidung

Bemühen, zu kontrollieren, was kommt, oder es einfach geschehen lassen



Bitte beachten: Die *kursiv* angegebenen Bemerkungen rechts stellen Interpretationen und Schlussfolgerungen des Verfassers dar!

Tendenz zur Vermeidung von Unsicherheit

Rigide Regeln was richtig und falsch isr

Klare Regeln, was gut/richtig und schlecht/ falsch ist

Unsicherheit, wenn Regeln fehlen

"Zeit ist Geld", Drang was zu tun

Bereitschaft, hard zu arbeiten, Genauigkeit und Pünktlichkeit

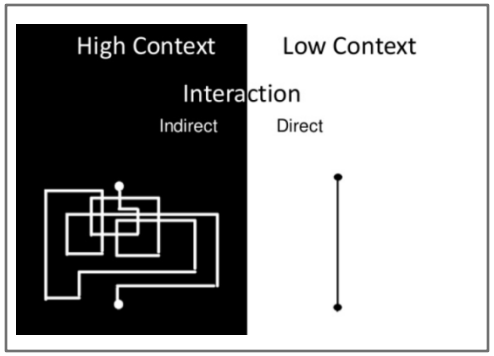
Zurückhaltung gegenüber Neuerungen

Sicherheit als wesentliche Motivation

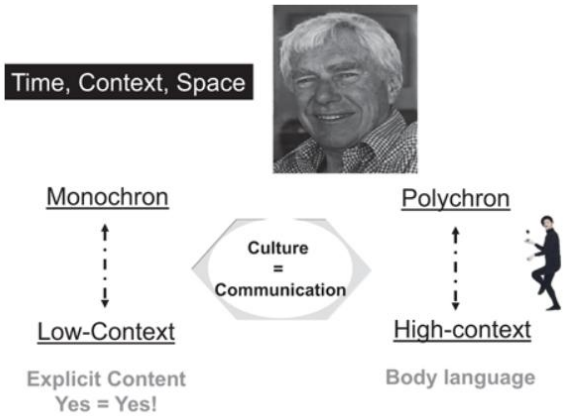
*Gravierende Unterschiede zwischen der deutschen Gesellschaft und den Gesellschaften, aus denen aktuell Menschen schwerpunktmäßig zu uns kommen, bestehen **nicht**.*

Dass trotz relativ starker Tendenz, Unsicherheit zu vermeiden, die Flucht ergriffen wird, ist ein Indikator für den Leidensdruck und die Bedrohung im Heimatland. Offensichtlich wird das Risiko der Flucht und die Ungewissheit, was "in der Fremde" wartet, geringer eingeschätzt, als das Risiko in der Heimat zu bleiben!

2.2 Kulturdimensionen nach Hall



http://fr.slideshare.net/ceydakaya56/high-context-vs-low-context/10



http://static-content.springer.com/image/chp%link.springer.com

Aus dem Konzept von **Hall** sind die Aspeket, **wie eine Kultur kommuniziert** und **wie mit der Zeit umgegangen wird** von zentraler Bedeutung und Relevanz.

Die Überlegungen von Hall sind aus Kenntnis und Beobachtung unterschiedlicher Kulturen abgeleitet, aber **nicht durch empirische Untersuchungen belegt**.

Was sie aber nicht weniger hilfreich macht!!

2.3.1 Kontextorientierung (high context ./. low context)

http://de.slideshare.net/ceydakaya56/high-context-vs-low-context

Diese Kulturdimension drückt aus, in welchem Maße Mitglieder einer Gesellschaft „zwischen den Zeilen" kommunizieren und wie weit zum Verstehen einer Information ein weiterer Sinnzusammenhang vorausgesetzt wird.

High context Kulturen erwarten, dass der Gegenüber die vermittelte Information in einen Zusammenhang setzten und vor diesem Hintergrund deuten kann.
Low context Kulturen formulieren explizit und führen aus, warum und weshalb eine Angelegenheit genau in dieser Form geregelt werden soll.

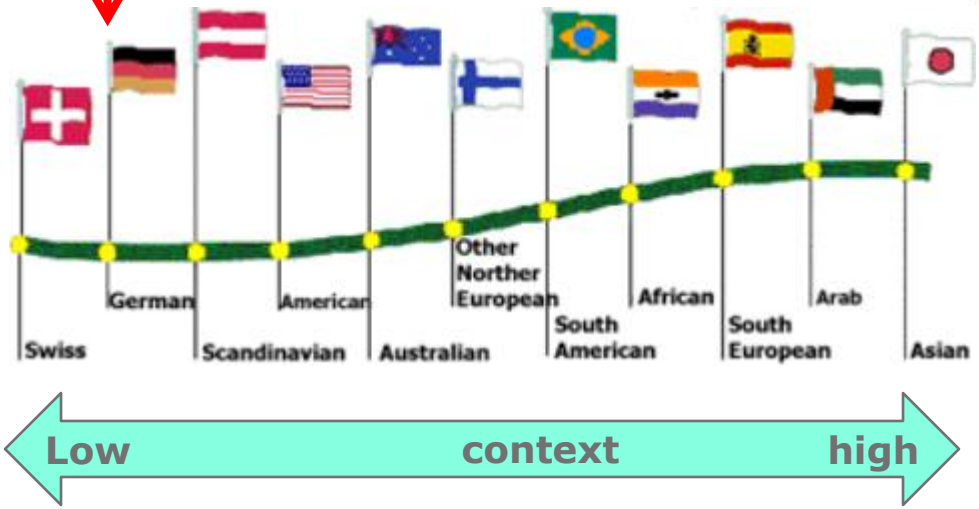
Ein Dialog zwischen einem Vertreter einer high context Kultur und einem Vertreter einer low context Kultur wird ohne interkulturelles Bewusstsein auf beiden Seiten günstigstenfalls in einem gigantischen Missverständnis enden.

2.3.1 Kontextorientierung (high context ./. low context)

WD übertragen aus.
http://blog.jiver.io/post/130501960976/west-vs-east-low-context-vs-high-context

2.3.1 Kontextorientierung (high context ./. low context)

Implizite Kommunikation
./.
Explizite Kommunikation

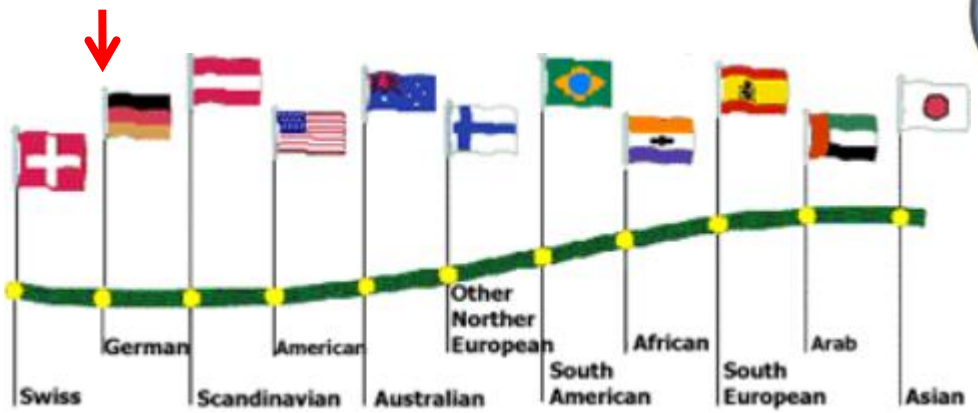


https://globalandco.files.wordpress.com/2014/05/high-and-low-context.gif

Sofort zur Sache kommen Kaltstart	vertrauensbildende Massnahmen Warmstart
Kompetenz und Verhalten des Gegenübers abschätzen "Nase muß passen"	Persönliche Beziehung und gegenseitiges Wohlwollen sowie gemeinsames Verständnis abschätzen
so schnell und effizient wie möglich verhandeln, keine Zeit verschwenden	lange Verhandlungen mit vielen Ritualen
Vereinbarungen auf Basis rechtlich bindender Verträge	Vereinbarung auf Basis von gegenseitigem verständnis und Vertrauen erzielen
es wird honoriert, wenn man zugibt, falsch gelegen zu haben, "der Klügere gibt nach"	Gesichtsverlust ist unbedingt zu vermeiden
Alles wird ausgesprochen, "Alles muss auf den Tisch!"	Vieles (Unangenehmes) bleibt unerwähnt und wird erst später klar

2.3.1 Kontextorientierung (high context ./. low context)

Implizite Kommunikation
./.
Explizite Kommunikation



https://globalandco.files.wordpress.com/2014/05/high-and-low-context.gif

Bitte beachten: Die *kursiv* angegebenen Bemerkungen rechts stellen Interpretationen und Schlussfolgerungen des Verfassers dar!

Sofort zur Sache kommen
Kaltstart

Kompetenz und Verhalten des Gegenübers abschätzen
"Nase muß passen"

so schnell und effizient wie möglich verhandeln, keine Zeit verschwenden

Vereinbarungen auf Basis rechtlich bindender Verträge

es wird honoriert, wenn man zugibt, falsch gelegen zu haben, "der Klügere gibt nach"

Vieles (Unangenehmes) bleibt unerwähnt und wird erst später klar

Zeit mitbringen, zuerst über allgemeine Dinge sprechen (Wetter!)

von sich erzählen, der gegenüber muß wissen, mit wem er zu tun hat

schnell erreicht man gar nichts und ohne einen Tee/Kaffee auch nicht

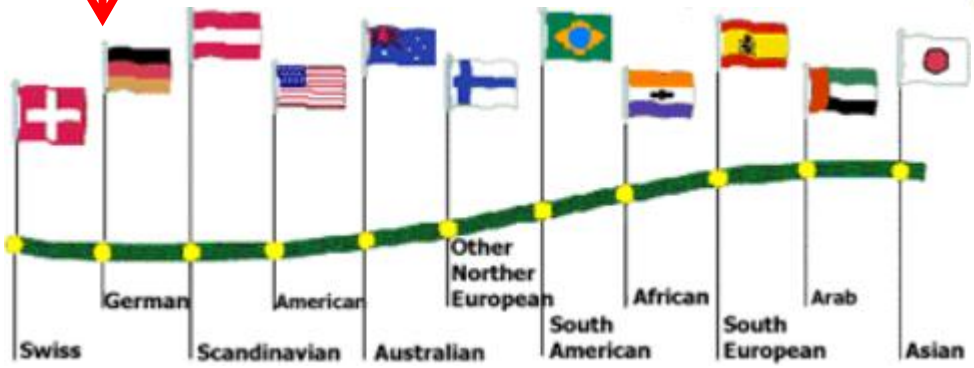
muß man wirklich alles schriftlich machen??

den Gesprächspartner nicht in die Enge treiben

Unangenehme Dinge "entpersonalisieren" oder über eine "Geschichte" transportieren

2.3.1 Kontextorientierung (high context ./. low context)

Implizite Kommunikation
./.
explizite Kommunikation



https://globalandco.files.wordpress.com/2014/05/high-and-low-context.gif

Bitte beachten: Die *kursiv* angegebenen Bemerkungen rechts stellen Interpretationen und Schlussfolgerungen des Verfassers dar!

Sofort zur Sache kommen
Kaltstart

Kompetenz und Verhalten des Gegenübers abschätzen
"Nase muß passen"

so schnell und effizient wie möglich verhandeln, keine Zeit verschwenden

Vereinbarungen auf Basis rechtlich bindender Verträge

es wird honoriert, wenn man zugibt, falsch gelegen zu haben, "der Klügere gibt nach"

Vieles (Unangenehmes) bleibt unerwähnt und wird erst später klar

auf die Körpersprache des Gegenüber achten:
Augenkontakt
Abstand, der gehalten wird
Gesichtsausdruck
Stimmung

*unter "normalen" Bedingungen wäre es wichtig, den sozialen Status des Gegenüber zu kennen (**unter "unseren" Bedingungen auch!**)*

Aufpassen mit "Scherzen", sicherstellen, dass die wirklich verstanden werden!!!

2.3.2 Zeitorientierung (monochrom./. polychrom)

https://h0rusfalke.wordpress.com/2013/03/24/uhren-und-zeit/

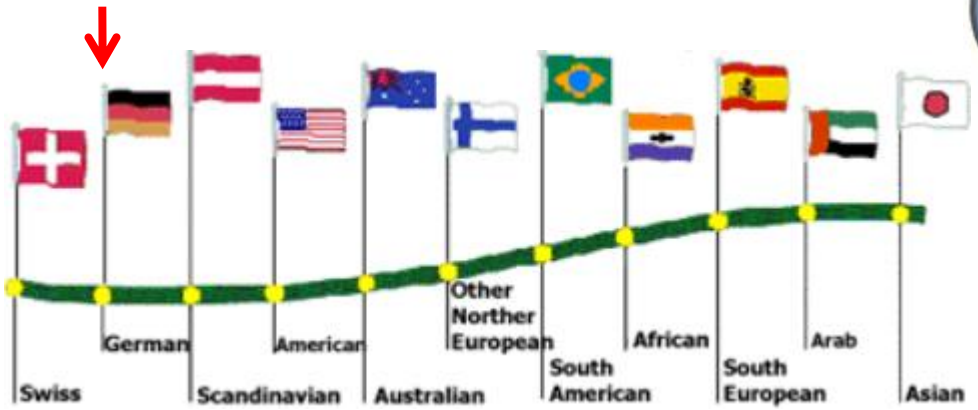
Diese Kulturdimension drückt aus, in welcher Form die Mitglieder einer Gesellschaft mit der zeit umgehen.

Für monochrome Kulturen gilt: eine Sache nach der anderen mit klarer Priorisierung; in polychromen Kulturen besteht keine klare Priorisierung und mehrere Sachen werden gleichzeitig bearbeitet.

Der unterschiedliche Umgang mit der Zeit wird von Vertretern monochromer Kulturen, die mit Vertretern polychromer Kulturen zusammenarbeiten in der Regel als recht anstrengend **(umgekehrt übrigens auch!)**.

2.3.2 Zeitorientierung (monochrom./. polychrom)

Präziser Umgang mit der Zeit ./. Flexibler Umgang mit der Zeit



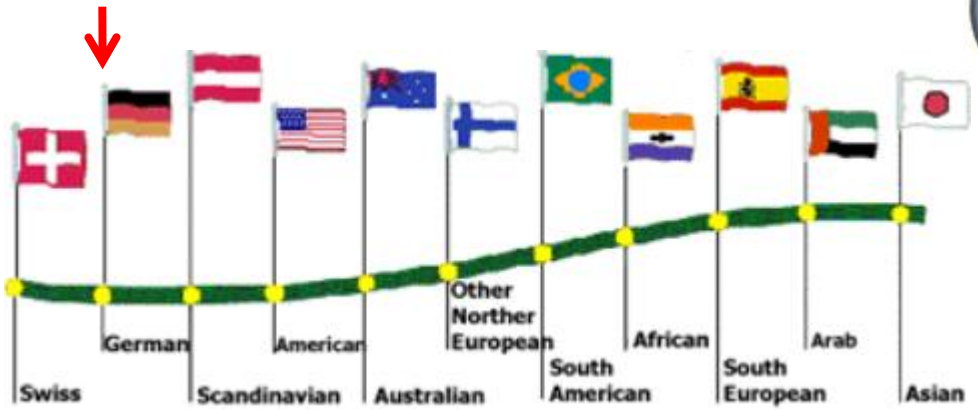
https://globalandco.files.wordpress.com/2014/05/high-and-low-context.gif

monochrom Umgang mit Zeit polychrom

Zeit ist eine Linie	Zeit ist ein Kreis
Eins nach dem anderen tun	Mehrer Dinge gleichzeitig machen
Zeitpläne sind einzuhalten	Zeitpläne sind flexibel
Unterbrechug = Störung	Unterbrechung = Abwechslung
Zeit ist Geld, verschwendete Zeit kann nie mehr zurückgegeben werden,	Zeit ist umsonst, sie kommt immer wieder
Pünktlichkeit ist wichtig	Etwas später oder gar nicht zu kommen, macht nichts
Zeit ist das Ordnungselement im Alltag und in unsereren Beziehungen	Verabredungen und Termine sind Absichten, die sich schnell ändern können

2.3.2 Zeitorientierung (monochrom./. polychrom)

Präziser Umgang mit der Zeit ./. Flexibler Umgang mit der Zeit



https://globalandco.files.wordpress.com/2014/05/high-and-low-context.gif

Bitte beachten: Die *kursiv* angegebenen Bemerkungen rechts stellen Interpretationen und Schlussfolgerungen des Verfassers dar!

Zeit ist ein Kreis

Ein anderes Zeitverhalten kann man nur akzeptieren und man kann sich darauf einstellen.

Mehrer Dinge gleichzeitig machen

Zeitpläne sind flexibel

Man kann versuchen zu erklären, was passiert, wenn der Gegenüber nicht pünktlich ist (dann ist der Bus weg und wir können nicht … und das bedeutet für uns/dich).

Zeit ist umsonst, zeit kommt immer wieder

Etwas später oder gar nicht zu kommen, macht nichts

*Sich auf wechselnde Prioritäten und Unterbrechungen einstellen, Verärgerung dezent zum Ausdruck bringen (das ist jetzt schade, weil …. **nicht:** jetzt habe ich mir extra Zeit genommen und Du …)*

Verabredungen und Termine sind Absichten, die sich schnell ändern können

2.4 Ergänzungen

Die Kulturdimension „Langfristorientierung“ wurde von Hofstede nachträglich ergänzt und in meinem Vortrag ausgelassen, weil mir eine Konzentration auf das Wesentliche erforderlich schien.

Die besondere Situation in Iffeldorf macht jedoch eine Ergänzung erforderlich (vgl. 2.4.1) .

Darüberhinaus wird in 2.4.2 auf eine externe Quelle, die sich mit einem Vergleich der nigerianischen und deutschen Kultur befasst, zurückgegriffen, die ebenfalls für die Situation in Iffeldorf als hilfreich betrachtet wird.

2.4.1 langfristige Orientierung

Diese Kulturdimension drückt aus wie sehr eine Gesellschaft in ihrem Bemühen, die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft zu meistern in ihrer Geschichte und in ihren Traditionen verhaftet ist

> Lass dir von der Vergangenheit nicht das Leben diktieren, aber lass sie dir für die Zukunft einen guten Ratgeber sein.
>
> - chinesische Weisheit

http://www.spruch-des-tages.org/weisheiten/1641-lass-dir-von-der-vergangenheit-nicht-das-leben-diktieren-aber-lass-sie-dir-fuer-die-zukunft-einen-guten-ratgeber-sein

Der Grad der langfristigen Orientierung zeigt, ob Gesellschaften eher in den Traditionen verhaftet sind und gesellschaftliche Veränderungen mit Skepsis und Vorbehalt betrachten oder solche Veränderungen mehr pragmatisch angehen und Versuche der Modernisierung als einen Weg betrachten, sich auf die Zukunft vorzubereiten

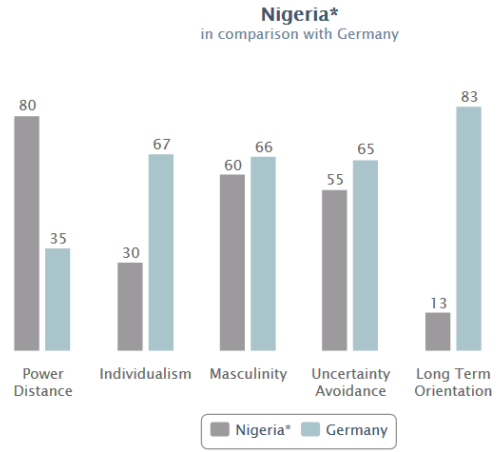
Hiermit verbunden ist auch die Frage, ob kurzfristige Erfolge (und Gewinne) als wichtiger betrachtet werden als nachhaltige Anstrengungen und Sparsamkeit

Das Bestreben, Unsicherheit zu vermeiden spiegelt sich

- im Verhältnis Staat ⇔ Bürger
- am Arbeitsplatz
- in Kindergarten, Schule, Universität
- in der Familie

2.4.1 langfristige Orientierung

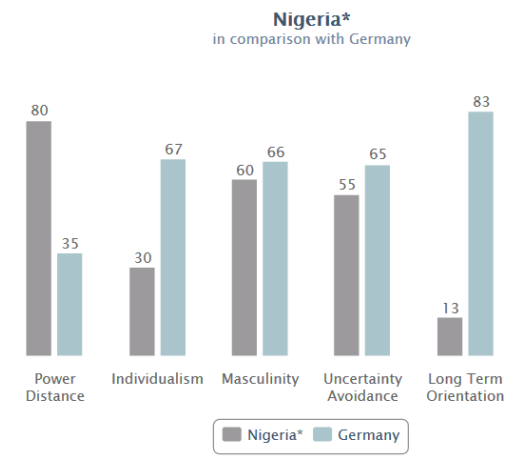
in Traditionen und Normen verhaftet oder pragmatisch und zukunftsoffen



niedrig 0 ⟷ **Langfristige Orientierung** ⟷ **hoch 100**

Entscheidungsfindung	Normativ Vorstellung, dass es die eine Wahrheit gibt und Suche nach dieser Wahrheit	Pragmatisch Die eine Wahrheit gibt es nicht, man muß Vieles berücksichtigen
Arbeitsstil	an der Gegenwart orientiert Streben nach schnellem Erfolg Ungeduld	Fleiss, Ausdauer, Beharrlichkeit Orientierung m langfristigen Erfolg Sparsamkeit und Zukunftsorientierung
Selbstbestimmung	Eigene Person und Sippe stehen im Vordergrund, wenig Rücksichtnahme	Eigene Person und Familie ist wichtig, aber nicht überragend
Umgang mit Traditionen	starke Verwurzelung in und hoher Respekt im Umgang mit Traditionen	Traditionen werden den Pegenwartsbedingungen angepaßt *Laptop und Lederhose*

2.4.1 langfristige Orientierung



in Traditionen und Normen verhaftet oder pragmatisch und zukunftsoffen

niedrig 0 ⟷ **Langfristige Orientierung** ⟷ **hoch 100**

Einfache Warheit(en)	Die Wahrheit ist kopmlex
Es ist so und muß so sein	Was früher richtig war, iste es vielleicht heute nicht mehr
Schwarz/Weiß	Grau in allen Schattierungen
Leben im Hier und Jetzt	Spare in der zeit, dann hast Du in der Not
Scheller Erfolg und schneller Gewinn zählt	Langfristiges Denken und Handeln zählt Genauigkeit und Pünktlichkeit
Eher konsumorientiert	Schaffe, schaffe, Häusle baue

2.4.1 langfristige Orientierung

in Traditionen und Normen verhaftet oder pragmatisch und zukunftsoffen

Bitte beachten: Die *kursiv* angegebenen Bemerkungen rechts stellen Interpretationen und Schlussfolgerungen des Verfassers dar!

Einfache Warheit(en)

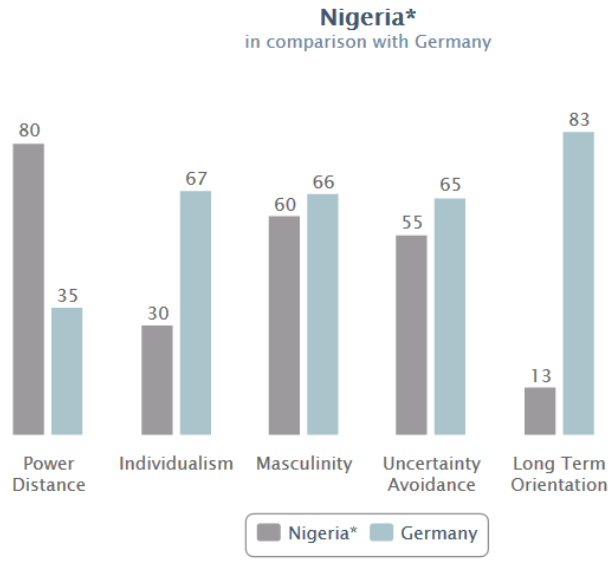
Es ist so und muß so sein

Schwarz/Weiß

Leben im Hier und Jetzt

Scheller Erfolg und schneller Gewinn zählt

Eher konsumorientiert



*Bei der langfristigen Orientierung besteht ein **gravierender** Unterschied zwischen der deutschen und de nigerianischen Gesellschaft.*

Es ist damit zu rechnen, dass eher kurzfristige Lösungen bevorzugt werden (z.B.Job statt Lehre); nur das Nötigste getan wird, um sich anzupassen; die leichten und einfachen Lösungen gesucht werden; schnelle Verbesserungen der eigenen Situation erwartet werden; Ungeduld und Eigenorientierung zu Spannungen führen;

2.4.2 Externe Quelle zu Nigeria

http://www.emmanuel-ede.de/

AW: Bitte um die Möglichkeit, Sie zitieren zu dürfen

Von **Emmanuel.Ede** Emmanuel.Ede@t-online.de Details ausblende

An **Prof. Dr. Wolfgang Döhl** profdoehl@aol.com

Sehr geehrter Prof. Döhl,

vielen Dank für Ihre Anfrage!

Hiermit erteile ich Ihnen die Erlaubnis mich standesgemäß zu zitieren.

Mit freundlichen Grüßen

Dr.-Ing. Emmanuel I. Ede
Freelance Architect-Consultant-Trainer
Limpericher Str. 172
53225 Bonn, Germany

Phone: +49(0)228-42992672
Fax: +49(0)228-97373357
Mobile: +49(0)176-62595889

Email: emmanuel.ede@t-online.de
Internet: www.emmanuel-ede.de

„*Nwanyi muta ite ofe mmiri, di ya amuta ipi utara aka were suru ofe.*"
(Igbo-Sprichwort)

„Man muss lernen, seine Strategie einer Situation entsprechend zu verändern."

Fr, 15 Jan 2016 9:12 am

Darüberhinaus wird in 2.4.2 auf eine externe Die nachstehenden Hinweise zu Nigeria stammen aus:

http://www.subsahara-afrika-ihk.de/blog/2014/09/01/interkulturell-kompetent-nigeria/

Herr Ede ist ein „Nigerian cultural native" und ein „advanced German cultural immigrant", d.h. er ist in beiden Kulturen zu Hause und hat einen herausragenden Kulturvergleich Deutschland/ Nigeria erstellt. Dieser ist theoriegeleitet, aber praxisorientiert.

Ich möchte Herrn Dr. Emmanuel I. Ede für die Erlaubnis, sein Werk zitieren zu dürfen, herzlich danken.

2.4.2 Externe Quelle zu Nigeria

Universalismus / Partikularismus***

Deutschland	Nigeria
Standards, Regeln und Gesetze werden von den Deutschen als gesellschaftliche Ordnungsprinzipien anerkannt (Universalismus). Man fordert, dass die Regeln für alle gültig sind ("Vor dem Gesetz sind alle gleich!") und keine Ausnahmen gemacht werden.	Beziehungen sind für die Nigerianer wichtiger als universelle Grundsätze (Partikularismus). Verträge können bei Bedarf modifiziert werden. Persönlicher Kontakt (face to face) wird dem Schriftverkehr vorgezogen.

**** nach Fons Trompenaars*
Quelle: Dr. Emmanuel I. Ede (www.emmanuel-ede.de), Juni 2014, blog:subsahara-afrika, www.subsahara-afrika-ihk.de

2.4.2 Externe Quelle zu Nigeria

Langzeitorientierung**

Deutschland	Nigeria
Man plant gerne über einen längerfristigen Zeitraum und sorgt sich z.B. schon frühzeitig um die Altersvorsorge. Die Langzeitorientierung äußert sich u.a. auch in einer vergleichsweise hohen Sparrate.	Man lebt stärker im „hier und jetzt“ und plant weniger in die Zukunft (Kurzzeitorientierung). Man spart sein Geld weniger für das Alter, sondern investiert es in die Großfamilie. Im Gegenzug erwartet man, dass die Großfamilie einen im Alter trägt.

*** nach Geert Hofstede*
Quelle: Dr. Emmanuel I. Ede (www.emmanuel-ede.de), Juni 2014, blog:subsahara-afrika, www.subsahara-afrika-ihk.de

2.4.2 Externe Quelle zu Nigeria

Maskulinität / Femininität*

Deutschland	Nigeria
Nach Hofstede ist Deutschland eine eher maskulin orientierte Leistungsgesellschaft. Gut ist, wer Leistung bringt. Die Gesellschaft ist vor allem auf Wettbewerb, Expansion und Wirtschaftswachstum ausgerichtet.	Nach Hofstede ist Nigeria eine maskuline Gesellschaft mit Tendenz zur Femininität. Menschen und zwischenmenschliche Beziehungen sind wichtig. Es gilt das Credo „Arbeiten um zu leben“.

** nach Edward T. Hall*
Quelle: Dr. Emmanuel I. Ede (www.emmanuel-ede.de), Juni 2014, blog:subsahara-afrika, www.subsahara-afrika-ihk.de

2.4.2 Externe Quelle zu Nigeria

Unsicherheitsvermeidung**

Deutschland	Nigeria
Man versucht, Unsicherheiten so weit wie möglich zu minimieren. Vorsichtsmaßnahmen werden ernst genommen. Es gibt kaum eine Gefahr, gegen die man sich in Deutschland nicht versichern könnte. Es herrscht eine hohe Unsicherheitsvermeidung.	Man ist es gewohnt, mit Unsicherheit zu leben, die als Normalität wahr- und angenommen wird (geringe Unsicherheitsvermeidung). Man glaubt an das Schicksal und die Kraft der Vorfahren. Man baut auf Spontanität und Kreativität.

*** nach Geert Hofstede*
Quelle: Dr. Emmanuel I. Ede (www.emmanuel-ede.de), Juni 2014, blog:subsahara-afrika, www.subsahara-afrika-ihk.de

2.4.2 Externe Quelle zu Nigeria

Machtdistanz**

Deutschland	Nigeria
Hierarchien sind relativ flach (geringe Machtdistanz). Arbeitnehmer werden in Entscheidungsprozesse eingebunden. Mitbestimmungsrechte werden durch den Gesetzgeber garantiert. Laut Verfassung ist jeder vor dem Gesetz gleich.	Die Gesellschaft und das Arbeitsleben sind hierarchisch organisiert (hohe Machtdistanz). Entscheidungen werden meist top-down getroffen. Chefs erwarten von ihren Mitarbeitern vor allem Loyalität, übernehmen im Gegenzug Fürsorge ("Senioritätsprinzip").

*** nach Geert Hofstede*
Quelle: Dr. Emmanuel I. Ede (www.emmanuel-ede.de), Juni 2014, blog:subsahara-afrika, www.subsahara-afrika-ihk.de

2.4.2 Externe Quelle zu Nigeria

Individualismus / Kollektivismus**

Deutschland	Nigeria
Deutschland gilt als individualistische Gesellschaft. Die Interessen des Individuums stehen im Vordergrund. Die Erledigung der eigenen Aufgaben (Karriere) wird für wichtiger befunden als die Beziehungen. Es gilt das Prinzip der Selbstverantwortung.	Nigeria gilt als kollektivistische Gesellschaft. Zentrale gesellschaftliche Einheit ist die Großfamilie. Diese bietet Schutz und Fürsorge, bringt aber auch Verpflichtungen mit sich. Wer Geld verdient, ist verpflichtet die Schwächeren zu unterstützen.

*** nach Geert Hofstede*
Quelle: Dr. Emmanuel I. Ede (www.emmanuel-ede.de), Juni 2014, blog:subsahara-afrika, www.subsahara-afrika-ihk.de

2.4.2 Externe Quelle zu Nigeria

Kontext*

Deutschland	Nigeria
Man kommt gerne direkt auf den Punkt. Kritik wird offen ausgedrückt. Man achtet nur wenig auf die Körpersprache. Wenn man „Nein“ meint, sagt man auch „Nein“. Das Gesprochene ist auch ohne Kontext verständlich („Low Context Culture").	Man redet gerne mit Körpersprache und in Sprichwörtern. Man achtet darauf, dass das Gegenüber sein Gesicht wahren kann. Ein direktes „Nein“ gilt als unhöflich. Das Gesprochene wird erst durch den Kontext verständlich ("High Context Culture").

** nach Edward T. Hall*
Quelle: Dr. Emmanuel I. Ede (www.emmanuel-ede.de), Juni 2014, blog:subsahara-afrika, www.subsahara-afrika-ihk.de

2.4.2 Externe Quelle zu Nigeria

Raum*

Deutschland	Nigeria
Berufliches und Privates werden gerne voneinander getrennt. Die Privatsphäre ist den Deutschen sehr wichtig. Man ist es gewohnt, Raum für sich zu beanspruchen und zieht sich gerne in die eigenen vier Wände zurück.	Berufliches und Privates gehen ineinander über. Man lebt meist in der Großfamilie und teilt sich den gemeinsamen Raum. Das Bedürfnis, sich abzugrenzen, ist für Nigerianer untypisch. Gedrängte Menschenmassen werden nicht als unangenehm empfunden.

** nach Edward T. Hall*
Quelle: Dr. Emmanuel I. Ede (www.emmanuel-ede.de), Juni 2014, blog:subsahara-afrika, www.subsahara-afrika-ihk.de

2.4.2 Externe Quelle zu Nigeria

Zeit*

Deutschland	Nigeria
In Deutschland plant man gerne, erledigt „eins nach dem anderen“ und versucht, die „Deadlines“ eines Projektes einzuhalten. Unpünktlichkeit wird als Unzuverlässigkeit angesehen. Es dominiert ein monochromes, lineares Zeitverständnis.	In Nigeria erledigt man gerne mehrere Dinge gleichzeitig. Die Verschiebung von Terminen ist an der Tagesordnung. Familienangelegenheiten haben Vorrang vor einer genauen Zeitplanung. Es dominiert ein polychromes, paralleles Zeitverständnis.

** nach Edward T. Hall*
Quelle: Dr. Emmanuel I. Ede (www.emmanuel-ede.de), Juni 2014, blog:subsahara-afrika, www.subsahara-afrika-ihk.de