

Universität Pardubice  
Philosophische Fakultät

Die Tschechische Republik, Deutschland und die transformierten Staaten von  
Osteuropa: Kulturstandards und Kulturdimensionen: Individualismus vs.  
Kollektivismus, Maskulinität vs. Feminität

Michal Schnabl

Abschlussarbeit  
2014

Univerzita Pardubice  
Fakulta filozofická  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal Schnabl**  
Osobní číslo: **H10504**  
Studijní program: **B7310 Filologie**  
Studijní obor: **Německý jazyk pro hospodářskou praxi**  
Název tématu: **Česká republika, Německo a transformované státy východní Evropy: Kulturní standardy a kulturní dimenze: individualismus vs. kolektivismus, maskulinita vs. feminita**  
Zadávací katedra: **Katedra cizích jazyků**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Student ve své bakalářské práci charakterizuje Českou republiku, Německo a některé transformované státy východní Evropy z hlediska aktuálních kulturních standardů a dimenzí (Individualismus a kolektivismus, maskulinita a feminita), provede jejich vzájemné srovnání a analyzuje případné vývojové posuny, které nastaly po strukturální změně politických, ekonomických a sociálních reálií začátkem 90. let 20. století.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Jazyk zpracování bakalářské práce: **Němčina**

Seznam odborné literatury:

- Schroll-Machl, S. & Novy, I. Perfekt geplant und genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. 4. Auflage. München und Mering. Rainer Hampp Verlag. 2008. 160s. ISBN 978-3-86618-202-8
- Thomas, Alexander. Kulturvergleichende Psychologie. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen. Hogrefe-Verlag. 2003. 575s. ISBN 3-8017-1744-5
- Thomas, Alexander. Palazova, Marina. Saure, Ina Kristin. Beruflich in Bulgarien Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG. Göttingen. 2010. 130s. ISBN 978-3-525-49149-2
- Thomas, Alexander. Rubatos, Adriene. Beruflich in Rumänien Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG. Göttingen. 2010. 130s. ISBN 978-3-525-49148-5
- Hofstede, Geert. Hofstede, Gert Jan. Lokales Denken, globales Handeln Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG. München. 2011. s. 554. ISBN 978-3-423-50807-0

Vedoucí bakalářské práce:

**PhDr. Jan Čapek, Ph.D.**

Katedra cizích jazyků

Datum zadání bakalářské práce:

**30. dubna 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**31. března 2013**



prof. PhDr. Petr Vorel, CSc.  
děkan



L.S.



PhDr. Bianca Beníšková, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2012

## **Prohlášení autora**

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 25. 3. 2014

Michal Schnabl

## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich mich bei meinem Betreuer meiner Abschlussarbeit PhDr. Jan Čapek, Ph.D. für Ihre Hilfe und Ratschläge bedanken. Ein besonderer Dank gehört meinen Eltern für ihre Unterstützung während meines Studiums.

## **Titel**

Die Tschechische Republik, Deutschland und die transformierten Staaten von Osteuropa: Kulturstandards und Kulturdimensionen: Individualismus vs. Kollektivismus, Maskulinität vs. Feminität

## **Annotation**

Die vorliegende Abschlussarbeit befasst sich mit dem Thema der Kulturstandards und Kulturdimensionen.

Im theoretischen Teil werden Grundinformationen über Kulturunterschiede, deutsche, tschechische, rumänische und bulgarische Kulturstandards geliefert. Sie beschäftigt sich weiter mit Kulturdimensionen nach Geert Hofstede – Individualismus/Kollektivismus, Maskulinität/Feminität. Die genannten Staaten werden nach dem Grad an diese Dimensionen charakterisiert und miteinander verglichen. Im praktischen Teil wird die Umfrage behandelt.

## **Schlüsselwörter**

Kulturstandards, Kulturdimensionen, Geert Hofstede, Individualismus/Kollektivismus Maskulinität/Feminität, Deutschland, Tschechien, Rumänien, Bulgarien

## **Název**

Česká republika, Německo a transformované státy východní Evropy: Kulturní standardy a kulturní dimenze: individualismus vs. kolektivismus, maskulinita vs. feminita

## **Souhrn**

Předložená práce se zabývá tématem kulturních standardů a dimenzí. V teoretické části jsou poskytnuty základní informace o kulturních rozdílech, německých, českých, rumunských a bulharských kulturních standardech. Dále se zabývá kulturními dimenzemi podle Geerta Hofstedeho – individualismem/kolektivismem, maskulinitou/feminitou. Zmíněné státy jsou na základě těchto dimenzí charakterizovány a je provedeno vzájemné srovnání. Praktická část pojednává a podrobně popisuje provedený dotazník.

## **Klíčová slova**

Kulturní standardy, kulturní dimenze, Geert Hofstede, individualismus/kolektivismus, maskulinita/feminita, Německo, Česká republika, Rumunsko, Bulharsko

## **Title**

The Czech Republic, Germany and Transformed States of Eastern Europe: Cultural Standards and Cultural Dimensions: Individualism vs. Collectivism, Masculinity vs. Femininity

## **Abstract**

The present thesis deals with cultural standards and dimensions. In the theoretical part, the basic information about cultural differences, cultural standards of Germany, the Czech Republic, Romania and Bulgaria is given. Next, the thesis deals with cultural dimensions according to Geert Hofstede: individualism vs. collectivism, masculinity vs. femininity. Afterwards, the mentioned states are described and mutually compared on the basis of these cultural dimensions. The practical part describes the carried out questionnaire in detail.

## **Keywords**

Cultural standards, Cultural Dimensions, Geert Hofstede, Individualism/Collectivism, Masculinity/Femininity, Germany, Czech Republic, Romania, Bulgaria

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Kulturunterschiede .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Erlernen einer Kultur .....</b>	<b>3</b>
1.1.1. Symbole, Helden, Rituale und Werte .....	3
<b>2. Kulturstandards: Deutschland gegenüber Tschechien, Rumänien und Bulgarien .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Tschechische und deutsche Kulturstandards im Vergleich.....</b>	<b>6</b>
2.1.1. Personenbezug versus Sachbezug .....	6
2.1.2. Abwertung von Strukturen versus Aufwertung von Strukturen .....	7
2.1.3. Simultanität versus Konsekutivität .....	8
2.1.4. Personenorientiertes versus regelorientiertes Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein .....	8
2.1.5. Diffusion von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen versus Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen .....	9
2.1.6. Starker Kontextbezug der Kommunikation versus schwacher Kontextbezug der Kommunikation .....	10
2.1.7. Konfliktvermeidung versus Konfliktkonfrontation .....	10
2.1.8. Schwankende Selbstsicherheit versus stabile Selbstsicherheit .....	11
<b>2.2. Bulgarische Kulturstandards nach Palazova/ Saure/ Thomas ....</b>	<b>11</b>
2.2.1. Paternalismus, Positives Selbstbild und Demonstrative Emotionalität .....	12
<b>2.3. Rumänische Kulturstandards nach Rubatos/ Thomas .....</b>	<b>13</b>
2.3.1. Emotionalität, Pragmatismus, Hierarchieorientierung und Statusorientierung .....	13
<b>3. Kulturdimensionen nach Hofstede .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1. Kollektivismus gegenüber Individualismus .....</b>	<b>17</b>
3.1.1. Definition von Kollektivismus und Individualismus .....	17
3.1.2. Grundunterschiede zwischen individualistischen und kollektivistischen Nationen .....	18
3.1.3. Grad an Individualismus in Deutschland, Tschechien, Rumänien und Bulgarien ...	20
3.1.4. Die Zukunft von Dimension Individualismus und Kollektivismus .....	21
<b>3.2. Maskulinität – Feminität als Kulturdimensionen.....</b>	<b>21</b>

3.2.1.	Definition von Maskulinität und Feminität .....	22
3.2.2.	Grundunterschiede zwischen maskulinen und femininen Nationen .....	23
3.2.3.	Grad an Maskulinität in Deutschland, Tschechien, Rumänien und Bulgarien .....	24
3.2.4.	Die Zukunft von der Dimension Maskulinität gegenüber Feminität .....	25
<b>3.3.</b>	<b>Kritik am Konzept der Kulturdimensionen .....</b>	<b>25</b>
<b>4.</b>	<b>Praktischer Teil: die Umfrage .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1.</b>	<b>Statistische Daten .....</b>	<b>28</b>
<b>4.2.</b>	<b>Individualismus gegenüber Kollektivismus .....</b>	<b>28</b>
4.2.1.	Auswertung der Antworten .....	29
4.2.2.	Deutschland und Tschechien .....	29
4.2.3.	Rumänien und Bulgarien .....	30
4.2.4.	Die Zusammenfassung.....	31
<b>4.3.</b>	<b>Maskulinität gegenüber Feminität .....</b>	<b>32</b>
4.3.1.	Auswertung der Antworten .....	32
4.3.2.	Deutschland und Tschechien .....	32
4.3.3.	Rumänien und Bulgarien .....	33
4.3.4.	Die Zusammenfassung.....	34
<b>4.4.</b>	<b>Kulturstandards im Vergleich .....</b>	<b>35</b>
4.4.1.	Personen- vs. Sachbezug .....	35
4.4.2.	Aufwertung versus Abwertung von Strukturen .....	36
4.4.3.	Diffusion versus Trennung von Lebensbereichen .....	37
4.4.4.	Konfliktvermeidung versus Konfliktkonfrontation .....	39
4.4.5.	Stabile versus schwankende Selbstsicherheit .....	40
<b>Schlussbetrachtung .....</b>		<b>41</b>
<b>Resumé .....</b>		<b>42</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>43</b>
<b>Internetquellenverzeichnis .....</b>		<b>44</b>

## **Einleitung**

In dieser Arbeit wird das Thema der Kulturstandards und Kulturdimensionen bei Tschechen, Deutschen, Rumänen und Bulgaren behandelt. Diese Arbeit setzt sich zum Ziel, die Grundinformationen über die Problematik der kulturellen Unterschiede und ausgewählten Kulturstandards und Kulturdimensionen, konkret Individualismus gegenüber Kollektivismus, Maskulinität gegenüber Feminität in Bezug auf die oben genannten Länder im Vergleich zu liefern. Das zweite Ziel der Arbeit ist durch die Umfrage die Hypothesen über die mögliche Entwicklung der nationalen Werte nach dem gesellschaftspolitischen Wandel im Jahre 1989 in Beziehung zu Kulturdimensionen aufzustellen.

Als erstes sollte die Ursache dafür gefunden werden, warum sich Kulturen voneinander unterscheiden. Um dieses Ziel zu erreichen, wird in dem ersten Kapitel das Thema der Kulturunterschiede eingegangen. Dem Leser werden die wichtigsten Informationen vorgestellt, die zum essenziellen Verständnis, wie eine Kultur erlernt wird, führen.

Im zweiten Kapitel werden Kulturstandards jedes Landes charakterisiert. Anschließend wird die Beachtung der Charakteristik der Kulturdimensionen Individualismus/Kollektivismus und Maskulinität/ Feminität geschenkt. Die einzelnen Nationen werden dann nach dem Grad an diesen zwei Dimensionen miteinander verglichen.

Das letzte Kapitel der Arbeit gehört dem praktischen Teil – der Umfrage. Innerhalb von 6 Monaten wurde eine relativ große Menge der Antworten von mehreren Befragten aus den ausgewählten Ländern gesammelt. Diese Umfrage konzentriert sich auf die genannten Kulturdimensionen und ausgewählten Kulturstandards der vier Länder.

# 1. Kulturunterschiede

In diesem Kapitel wird erklärt, wo liegen die Ursachen dafür, dass sich Kulturen voneinander unterscheiden. Auf den nächsten Seiten beschäftigt sich die Arbeit mit der Definition von Kultur und mit dem Erlernen der Kultur.

Bei interkulturellen Begegnungen verhält sich jeder Angehörige der jeweiligen Kultur zunächst einmal „ganz normal“. Da die definierte Normalität eines Volkes von der, eines anderen an bestimmten Stellen abweicht, werden durch ihre gegenseitige Interaktion an diesen Stellen Probleme entstehen. Fremdheit und Irritation werden erlebt, da die Handlungsweisen nicht kompatibel sind. Das heißt, die so genannte Normalität ist von Land zu Land unterschiedlich und steht in dem direkten Zusammenhang mit der eigenen Kultur. Kultur wird nämlich als „ein universelles Phänomen“ verstanden. Alle Menschen der Welt leben in einer spezifischen Kultur und entwickeln sie weiter.<sup>1</sup> Es gibt eine sehr große Menge von Kulturdefinitionen. Eine vereinfachte definiert die Kultur als das, was Menschen von Tieren unterscheidet. Obwohl auch manche Tierarten ihre eigene Kultur besitzen.<sup>2</sup> Kultur wird durch ein für die Bevölkerung spezifisches Handlungsfeld strukturiert, das von geschaffenen und genutzten Objekten bis hin zu Institutionen, Ideen und menschlichen Werten reicht. Jede Nation, Gesellschaft, Organisation oder Gruppe besitzt ein typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird in der bestimmten Gesellschaft, Organisation oder Gruppe tradiert.

Durch Kultur wird das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder der jeweiligen Gesellschaft größtenteils geprägt und beeinflusst.<sup>3</sup> Kultur ist erlernt, und nicht angeboren. Sie leitet sich aus unserem sozialen Umfeld ab, nicht aus unseren Genen, und deshalb hat Kultur auch ihre Grenzen.

Es gibt ein allgemeingültiges Sprichwort, dass jeder Mensch einzigartig ist. Das heißt, man sollte die Kultur unterscheiden, von der menschlichen Natur einerseits und von der Persönlichkeit eines Individuums andererseits- Die Persönlichkeit gründet sich auf

---

<sup>1</sup> SCHROLL-MACHL, Sylvia und Ivan NOVÝ. *Perfekt geplant und genial improvisiert: Erfolg in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. 4. Auflage. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2008, S. 17 - 19. ISBN 978-3-86618-202-8.

<sup>2</sup> SOUKUP, PhDr. Václav. *Vstupte!: Kulturní antropologie, kulturologie a její aplikace v praxi*. In: *český rozhlas* [online]. 2008 [cit. 2014-02-25]. URL: <http://prehpravac.rozhlas.cz/audio/652112>

<sup>3</sup> THOMAS, Alexander. *Kulturvergleichende Psychologie*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe-Verlag, 2003, S.36. ISBN 3-8017-1744-5.

Charakterzüge, die teilweise durch die einmalige Kombination von Genen, d.h. menschlicher Natur dieses Individuums, ererbt und teilweise erlernt sind. Wo genau die Grenzen zwischen Kultur und Persönlichkeit liegen, ist unter Sozialwissenschaftlern umstritten.

Nach der Definition von Hofstede bedeutet „erlernt“: gestaltet durch den Einfluss kollektiver Programmierung (Kultur) und einzigartiger persönlicher Erfahrungen.<sup>4</sup> Aufgrund dieser Tatsache sollte es hervorgehoben werden, dass alle Orientierungssysteme relativ sind. Aus diesem Grunde können auch in den nächsten Kapiteln behandelte Kulturdimensionen und Kulturstandards relativiert werden. Eine Kultur besteht nämlich aus einer riesengroßen Menge von Menschen, die man in sogenannte Subkulturen einordnen kann. Es geht eher um den Grad der Wahrscheinlichkeit, dass die Mitglieder einer Nation bestimmte gemeinsame Eigenschaften tragen. Sie hängt eng sowohl mit den Kulturdimensionen, als auch mit den Kulturstandards zusammen, weil sie die Eigenschaften, die für eine Kultur typisch sind beschreiben. Im nächsten Unterkapitel beschreibt der Autor die Hofstedes Theorie, wie und an welchen Stellen die kulturellen Unterschiede entstehen.

## **1.1. Erlernen einer Kultur**

Kulturelle Unterschiede manifestieren sich auf verschiedene Weise. Unter den vielen Begriffen mit denen man Manifestationen der Kultur beschreibt, decken die vier folgenden zusammen genommen den Gesamtzusammenhang recht gut ab: Symbole, Helden, Rituale und Werte. In Abbildung 1. (Siehe Anhang Nr.1.) werden diese als Schalen einer Zwiebel dargestellt, womit angedeutet werden soll, dass Symbole die oberflächlichsten und Werte die am tiefsten gehenden Manifestationen von Kultur sind und Helden sowie Rituale dazwischen liegen.

### **1.1.1. Symbole, Helden, Rituale und Werte**

Unter dem Begriff Symbole versteht Geert Hofstede Worte, Gesten, Bilder oder Objekte, die eine bestimmte Bedeutung haben, welche nur von denjenigen als solche erkannt wird, die der gleichen Kultur angehören. Die Worte einer Sprache gehören zu dieser Kategorie, ebenso wie

---

<sup>4</sup> HOFSTEDE, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDE, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 4 - 6. ISBN 978-3-423-50807-0.

Kleidung, Haartracht, Flaggen und Statussymbole. Neue Symbole entwickeln sich schnell, und alte verschwinden; Symbole einer kulturellen Gruppe werden regelmäßig von anderen nachgeahmt. Deshalb wurden die Symbole nach der Abbildung 1. in der äußeren, oberflächlichsten Schicht platziert.

Unter dem Begriff Helden versteht man Personen, tot oder lebend, echt oder fiktiv, die Eigenschaften besitzen, welche in einer Kultur hoch angesehen, sind. Also sie müssen populär sein und sie dienen daher als Verhaltensvorbilder in einer Kultur. Selbst Fantasie- oder Comicfiguren wie Barbie, Batman, Asterix u.a. dienen als kulturelle Heldenfiguren. Im Zeitalter des Fernsehens hat das äußere Erscheinungsbild bei der Wahl von Helden heute eine größere Bedeutung als früher.

Rituale sind kollektive Tätigkeiten, die innerhalb einer Kultur als sozial notwendig gelten. Formen des Grüßens, soziale und religiöse Zeremonien u.a. sind Beispiele hierfür. Rituale beinhalten Diskurs, d.h. die Art und Weise, wie Sprache in Text und Gespräch eingesetzt wird. In Abbildung 1. wurden Symbole, Helden und Rituale unter dem Begriff Praktiken zusammengefasst.

Den Kern der Kultur nach Abbildung 1. bilden die Werte. Als Werte bezeichnet man die allgemeine Neigung, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen. Werte sind Gefühle mit einer Orientierung zum Plus- oder zum Minuspol hin. Sie betreffen böse – gut, schmutzig – sauber, gefährlich – sicher, verboten – erlaubt, anständig – unanständig, moralisch – unmoralisch, hässlich – schön, unnatürlich – natürlich, anomal – normal, paradox – logisch, irrational – rational.

Werte werden sehr früh im Leben erworben. Im Gegensatz zu den meisten Tieren ist der Mensch bei seiner Geburt nur sehr unvollständig für das Leben gerüstet. Wenn der Mensch zwölf ist, hat er schon alle notwendigen Informationen aus seiner Umgebung. Zu diesen Informationen gehören Symbole wie die Sprache, Helden wie unsere Eltern, Rituale, wie z. B. das Toilettentraining und – was am wichtigsten ist – unsere Grundwerte.

Wenn man älter als zwölf ist, geht man zu einer anderen, bewussten Lernweise über, die sich hauptsächlich auf neue Praktiken konzentriert.

Es ist wichtig zu erwähnen, dass die meisten Grundwerte erwerben wir von unseren Eltern durch ihre Erziehung. Bei Eltern besteht die Neigung zur Reproduktion der Erziehung ihrer eigenen Eltern. Das heißt, sie erziehen größtenteils ihre Kinder auf der Art und Weise, wie sie

von ihrer Eltern erzogen wurden. Und das ist genau der Punkt, wodurch sich der Kern, also die Grundwerte der Kultur größtenteils reproduzieren. Viele der eigenen Werte sind dem betreffenden Menschen nicht bewusst, weil er sie so früh im Leben erwarb.<sup>5</sup>

Aus den oben angeführten Informationen können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden: Alle Kulturen der Welt besitzen verschiedene Grundwerte und Praktiken, die durch die Sozialisation erlernt werden. Auf dieser Weise entstehen die Kulturunterschiede. Die Kulturunterschiede zwischen den Kulturen sind größer oder kleiner. Das hängt direkt von dem Maß der Differenz in den Grundwerten und Praktiken der einzelnen Kulturen ab. Abgesehen von anderen wichtigen Kultur beeinflussenden Faktoren wie z.B. der technische Fortschritt, lässt sich behaupten, dass sich alle Kulturen der Welt durch die gemeinsame Interaktion mehr oder weniger beeinflussen und dadurch entwickeln, wobei die Änderungen in den Grundwerten für die langfristige Veränderung einer Gesellschaft am wichtigsten sind.

---

<sup>5</sup> HOFSTEDÉ, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDÉ, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 8 - 12. ISBN 978-3-423-50807-0.

## **2. Kulturstandards: Deutschland gegenüber Tschechien, Rumänien und Bulgarien**

Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit den deutschen, tschechischen, rumänischen und bulgarischen Kulturstandards. Am Anfang des Kapitels werden Kulturstandards an sich definiert. Nachfolgend widmet sich die Arbeit der einzelnen Länder und beschreibt die wichtigsten Merkmale jedes Kulturstandards und gleichzeitig werden manche Kulturstandards der ausgewählten Länder miteinander verglichen. Dieser Vergleich bezieht sich vor allem auf Deutschland, da sich Deutschland in den Kulturstandards am meisten von den tschechischen, rumänischen und bulgarischen Kulturstandards unterscheidet.

Kulturstandards werden nach Alexander Thomas aufgefasst als *[...die von den in einer Kultur lebenden Menschen untereinander geteilten und für verbindlich angesehenen Normen und Maßstäbe, Gradmesser, Bezugssysteme und Orientierungsmerkmale. Kulturstandards sind die zentralen Kennzeichen einer Kultur, die als Orientierungssystem des Wahrnehmens, Denkens und Handelns dienen. Kulturstandards bieten den Mitgliedern einer Kultur Orientierung für das eigene Verhalten und ermöglichen zu entscheiden, welches Verhalten als normal, typisch, noch akzeptabel anzusehen bzw. welches Verhalten abzulehnen ist. Kulturstandards bestehen aus einer zentralen Norm und einem Toleranzbereich. Die Norm gibt den Idealwert an, der Toleranzbereich umfasst die noch akzeptierbaren Abweichungen vom Normwert...]*.<sup>6</sup> Wenn man die Definition der Kulturstandards und der menschlichen Grundwerte in Zusammenhang bring, dann geht aus diesem Vergleich hervor, dass die Kulturstandards direkt von den bestimmten Grundwerten einer Kultur abhängen.

### **2.1. Tschechische und deutsche Kulturstandards im Vergleich**

#### **2.1.1. Personenbezug versus Sachbezug**

Der tschechische Kulturstandard „Personenbezug“ beschreibt die Tatsache, dass Tschechen in der Interaktion und Kommunikation dem Beziehungsaspekt den Vorrang vor dem Sachaspekt einräumen. In Tschechien rangiert die Sachebene in jeder Interaktion erst an zweiter Stelle. Aus dem Grund bemühen sich Tschechen bei jeder Interaktion, eine menschlich möglichst

---

<sup>6</sup> SCHROLL-MACHL, Sylvia und Ivan NOVÝ. Perfekt geplant und genial improvisiert: Erfolg in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. 4. Auflage. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2008, S. 20. ISBN 978-3-86618-202-8.

angenehme Atmosphäre herzustellen – das tut der eigenen wie der anderen Person gut. Einmal geschaffene gute Beziehungen möchte man sich erhalten und pflegt sie intensiv. Vitamin B, also die persönlichen Beziehungen zum eigenen Vorteil, ist sehr üblich. Wie etwas gesagt wird, ist so wichtig, wie was gesagt wird. Harmonie und Gleichheit in der Gruppe sind wichtig.<sup>7</sup>

Der deutsche Kulturstandard „Sachbezug“: Er bildet zusammen mit dem tschechischen Kulturstandard „Personenbezug“ ein Kulturstandardpaar. Für die berufliche Zusammenarbeit sind unter Deutschen die Sache, um die es geht, die Rollen und die Fachkompetenz der Beteiligten, ausschlaggebend. Die Motivation zum gemeinsamen Tun entspringt der Sachlage, evtl. den Sachzwängen. In geschäftlichen Besprechungen „kommt man zur Sache“ und „bleibt bei der Sache“. Ein „sachliches“ Verhalten ist es, was Deutsche als professionell schätzen. Man zeigt sich zielorientiert und argumentiert mit Fakten. Wenn man sich kennt oder gar mag, ist das ein angenehmer Nebeneffekt, doch das ist nicht primär relevant. Interaktion findet auf der Basis der Rollen der Beteiligten statt. Sachbezug kann streng und hart wirken. Es gibt gewisse Konkurrenz zwischen einzelnen.<sup>8</sup>

### **2.1.2. Abwertung von Strukturen versus Aufwertung von Strukturen**

In der tschechischen Kultur herrscht Skepsis gegenüber Strukturen und Normen. Hinter dem tschechischen Kulturstandard der Abwertung von Strukturen verstecken sich die geschichtlichen Hintergründe, da die tschechische Geschichte als eine Geschichte permanenter Fremdherrschaft empfunden wurde. Das führte zu einer Entfremdung von Regierungsstrukturen, zu einer Art „Besatzungsmentalität“. Staat und Strukturen wurden bei den Tschechen als gefährlich empfunden.

Tschechen sind im Vergleich zu den Deutschen kreativ und lieben Improvisation. Konsequenzen dieser Verhaltensweise sind Interpretation der Struktur nach eigenem Gutdünken als Freiheitsstreben im Kleinen sowie die enorme Wichtigkeit der informellen Wege. Der Qualitätsanspruch ist der Pragmatismus und die Funktionsfähigkeit. Reagieren statt pro aktiv zu sein.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> SCHROLL-MACHL, Sylvia und Ivan NOVÝ. Perfekt geplant und genial improvisiert: Erfolg in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. 4. Auflage. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2008, S. 29, 37. ISBN 978-3-86618-202-8.

<sup>8</sup> Ebd. S. 32 – 37.

<sup>9</sup> Ebd. S. 40 – 51.

Ein Zeichen des deutschen Kulturstandard ist, dass die deutsche Bevölkerung Strukturen und Organisation lieben. Sie streben in ihrem beruflichen Handeln nach einem „Optimum“, das sie mit Hilfe von Strukturen erreichen zu können glauben. Als die Art und Weise wie dieses Optimum zu erreichen ist, gelten Strukturen, Systeme und Normen. Die Eindeutigkeiten, Unsicherheiten und damit Störungen sollen damit ausgeschaltet werden. Hinter ihren Systemen und Normen sehen die Deutschen im Allgemeinen viel Sinn. Die Deutschen lieben es zu planen. Sie streben nach Risikominimierung und Fehlervermeidung.<sup>10</sup>

### **2.1.3. Simultanität versus Konsekutivität**

Der tschechische Kulturstandard Simultanität bedeutet, dass Tschechen mehrere Dinge zur gleichen Zeit tun und sich nicht nur auf eine Sache konzentrieren. Simultanität stellt die zeitliche Dimension der Abwertung von Strukturen und Improvisationsliebe dar. Dieser Kulturstandard geht auf Kosten von Planung zurück. Tschechen planen nicht und glauben, dass sich stets die Bedingungen ändern können. Ich vertrete die Meinung, dass reagieren statt pro aktiv zu sein, im Wesentlichen zusammenhängt. Konsequenzen sind z.B.: Es gibt keine ausgeprägte Zielstrebigkeit, Prioritäten sind wechselhaft und es herrscht lockerer Umgang mit Terminen als in Deutschland.<sup>11</sup>

Es gibt keinen Zweifel daran, dass Zeit für Deutsche ein wichtiges Thema ist. Das Hauptthema des deutschen Kulturstandard Konsekutivität ist Zeitplan zu haben. Konsekutiv bedeutet eines nach dem anderen. Deutsche haben langfristige Pläne. Bleiben relativ gleich motiviert. Zeitmanagement ist ein großes Thema. Einhalten der Termine ist besonders wichtig.

### **2.1.4. Personenorientiertes versus regelerorientiertes Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein**

Tschechen tendieren zugunsten persönlicher Interessen oder Beziehungen zum Verstoß gegen allgemein gültige Regeln und Gesetze. Sie legen Wert auf subjektives Wohlbefinden und Beziehungen. Die Hauptmerkmale von dem Kulturstandard personenorientiertes Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein sind, dass Tschechen etwas zu einem persönlichen Anliegen zur

---

<sup>10</sup> SCHROLL-MACHL, Sylvia und Ivan NOVÝ. Perfekt geplant und genial improvisiert: Erfolg in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. 4. Auflage. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2008, S. 43 - 51. ISBN 978-3-86618-202-8.

<sup>11</sup> Ebd. S. 53 – 59.

Verfolgung eigener Interessen gemacht wird. Es gibt ein starkes Verpflichtungsgefühl gegenüber konkreten geschätzten Personen (Nicht gegenüber Vereinbarungen). Es gibt eine starke Identifikation mit einer Sache. In allen diesen Fällen brauchen Tschechen keine externale Kontrolle, denn was diese genannten Situationen angeht, sind Tschechen verantwortungsvoll. In anderen Fällen ist eine externale Kontrolle nötig, denn Regeln (auch Vereinbarungen) werden nur respektiert, wenn es unumgänglich (Sanktion) oder vorteilhaft ist.

Ein Zeichen des deutschen Kulturstandard regelorientiertes Pflicht und Verantwortungsbewusstsein ist die Neigung der Deutschen zur Befolgung der allgemein gültigen Regeln und Gesetze. Die zwei hochgeschätzten menschlichen Eigenschaften sind Zuverlässigkeit und Selbstständigkeit. Deutsche haben eine starke Identifikation mit der eigenen beruflichen Tätigkeit. Sie nehmen ihre Arbeit, ihre Rolle, ihre Aufgabe und ihre damit verbundene Verantwortung sehr ernst. Sie sind konzentriert bei der Sache und versuchen aus allem, das Bestmögliche zu machen.<sup>12</sup>

#### **2.1.5. Diffusion von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen versus Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen**

Tschechen trennen in verschiedenen Lebensbereichen nicht. Es betrifft die vier folgenden Sphären: Emotionalität und Rationalität, Beruf und Privat, Rolle und Person, formell und informell, wobei informelle Wege wichtiger sind. Das hat folgende Konsequenzen: Diffusion gilt als Synonym für Ehrlichkeit und Authentizität. Überzeugen muss man auf der emotionalen Ebene. Jede Kritik wird persönlich genommen. Hohe Wertschätzung eines „menschlichen“ Verhältnisses unter Kollegen und Chef.

Dagegen trennen die Deutschen strikt die verschiedenen Bereiche ihres Lebens. Sie differenzieren ihr Verhalten sowohl deutlich danach, in welcher Sphäre sie mit einer anderen Person zu haben, wie auch danach, wie nah sie einer anderen Person stehen. Die Unterscheidung der folgenden Sphären ist daher wesentlich:

- Beruf – Privat
- Emotionalität – Rationalität
- Rolle – Person

---

<sup>12</sup> SCHROLL-MACHL, Sylvia und Ivan NOVÝ. Perfekt geplant und genial improvisiert: Erfolg in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. 4. Auflage. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2008, S. 61, 75. ISBN 978-3-86618-202-8.

- formell – informell

Die oben genannten vier Sphären haben beispielsweise folgende Konsequenzen: Man arbeitet während Arbeit und „lebt“ in der Freizeit. Es gibt weniger Smalltalk und Kontakt während der Arbeit. Man drückt wenig Emotionen im Beruf aus. Man sollte lieber korrekt und distanziert sein. Im Vergleich zu Tschechien, laufen fast alle wichtigen Infos und Entscheidungen in formellen Strukturen.<sup>13</sup>

### **2.1.6. Starker Kontextbezug der Kommunikation versus schwacher Kontextbezug der Kommunikation**

Der Gesamtzusammenhang des Gesagten ist Tschechen wichtig und er ist Teil der Botschaft. Die Kommunikation ist mit Indirektheit (Andeutungen, Anspielungen) und Implizitheit (viele werden nicht mit Worten formuliert) gekennzeichnet. Es ist wichtig, wer sagt was wie und wann zu wem, unter welchen Bedingungen, mit welcher Vorgeschichte, mit welchen Folgen. Mündliche Kommunikation ist wichtiger als schriftliche.

Die zentrale Frage des deutschen Kulturstandards beim schwachen Kontextbezug der Kommunikation ist, wie die Deutschen im Vergleich zu den Tschechen kommunizieren. Merkmale der Kommunikation sind Direktheit und Explizitheit. Sie formulieren das, was ihnen wichtig ist, mit Worten und benennen die Sachverhalte dabei ungeschminkt. Man spricht ehrlich, aufrichtig, undiplomatisch, ohne Rücksicht auf die Beziehungsebene. Sie bedenken den Kontext weder, wenn sie selbst etwas sagen, noch wenn ihnen von anderen etwas gesagt wird.<sup>14</sup>

### **2.1.7. Konfliktvermeidung versus Konfliktkonfrontation**

Tschechen mögen Konflikte nicht. Es fällt Tschechen sehr schwer, eigene Fehler oder ihre Unwissenheit sich und anderen einzugestehen. Es gibt eine sehr starke Tendenz zur Konfliktvermeidung. Dabei gelten als Konflikt Selbstbehauptung, Meinungsäußerung, Kritik, Problem- und Fehleranalysen, Zugeben von Nichtwissen oder Fehlern. Es werden bei jeder Gelegenheit Ausreden oder Schuldverschiebungen gesucht. Konflikte werden ausgewichen,

---

<sup>13</sup> SCHROLL-MACHL, Sylvia und Ivan NOVÝ. Perfekt geplant und genial improvisiert: Erfolg in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. 4. Auflage. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2008, S. 79-93. ISBN 978-3-86618-202-8.

<sup>14</sup> Ebd. S. 97 - 106.

ignoriert oder bagatellisiert. Wenn Tschechen kämpfen, dann tun sie das meist in Formen, die man „passiven Widerstand“ nennen könnte. Sie sagen nicht Nein, sie machen Nein. In Deutschland wird mit Konflikten anders umgegangen. Die Deutschen gehen eine Sache frontal an. Sie sagen das, was sie meinen, klar und direkt. Sie äußern ihre Unzufriedenheit und Beschwerden offen und können leicht ein klares „nein“ sagen.<sup>15</sup>

### **2.1.8. Schwankende Selbstsicherheit versus stabile Selbstsicherheit**

Tschechen unterliegen in ihrer Selbstsicherheit mitunter größeren Schwankungen. Sie pendeln einerseits zwischen Bescheidenheit und Selbstunterschätzung und andererseits zwischen Selbstüberschätzung und Übertreibung. Es herrscht üblicherweise Bescheidenheit vor. Sehr oft kann man ein Minderwertigkeitsgefühl, eine Selbstunterschätzung, eine Unsicherheit, beobachten. Hoher Stellenwert gehört ausnahmslos den Statussymbolen. Es gibt in vielen Situationen Wettbewerbe, um sich zu beweisen.

Deutsche können anderen Kulturen als arrogant erscheinen. Der Grund dafür ist aber ihre stabile Selbstsicherheit, die viele verschiedene Ursachen hat. Ihr Auftreten ist selbstsicher. Sie sagen ihre Meinung, klar und deutlich – ob danach gefragt wird oder nicht. Sie wirken stark. Der deutsche Tonfall ist im Vergleich zum Tschechischen etwas lauter. Die Sprache ist härter und bewirkt den Anschein, selbstsicher zu wirken.<sup>16</sup>

## **2.2. Bulgarische Kulturstandards nach Palazova/ Saure/ Thomas**

Es existieren sechs wichtige bulgarische Kulturstandards. Diese Standards sind den tschechischen und den rumänischen Kulturstandards sehr ähnlich. Dagegen unterscheiden sich im Wesentlichen von den Deutschen. Es werden vor allem die noch nicht beschriebenen Kulturstandards angeführt. Folgende Standards wurden bei den Bulgaren beobachtet:

- Gruppenorientierung (vergleichbar mit dem tschechischen Kulturstandard: (Personenbezug))

---

<sup>15</sup> SCHROLL-MACHL, Sylvia und Ivan NOVÝ. Perfekt geplant und genial improvisiert: Erfolg in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. 4. Auflage. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2008, S. 110 - 117. ISBN 978-3-86618-202-8.

<sup>16</sup> Ebd. S. 122 – 129.

- Paternalismus
- Regelrelativierung (Der tschechische: Abwertung von Strukturen)
- Diffusion von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen positives Selbstbild (Das selbe wie bei Tschechen)
- demonstrative Emotionalität

### **2.2.1. Paternalismus, Positives Selbstbild und Demonstrative Emotionalität**

Der Kulturstandard Paternalismus wird durch eine sehr wichtige Rolle des Chefs gegenüber seinen Mitarbeiter gekennzeichnet. So wie der Mann in einer patriarchalischen Familienstruktur die Führung und Organisation übernimmt und für Gerechtigkeit innerhalb der Familie sorgt, so ähnlich ist der Chef die wichtigste Instanz in der Arbeitswelt in Bulgarien. Die Person des Chefs steht im Zentrum. Die hierarchische Stellung wird zudem durch Statussymbole zur Schau gestellt. Ein teurerer Wagen mit Fahrer von Firma zur Verfügung gestellt zu bekommen oder über ein großzügig ausgestattetes Büro zu verfügen, ist ganz üblich. Durch solche Handlungen wird dem Vorgesetzten in Bulgarien Respekt und Anerkennung signalisiert. Ein weiteres Zeichen vom Paternalismus kann z.B. Machtdemonstrationen gegenüber Mitarbeitern sein.<sup>17</sup>

Das Streben der Bulgaren nach einem besonders positiven Selbstbild ist vermutlich durch die wechselhafte Geschichte Bulgariens begründet. Das Streben wird auf der Gruppenebene im Arbeits- und Familienleben wirksam. So sind Bulgaren stets bemüht, die eigene Gruppe gegenüber Außenstehenden gut zu repräsentieren. Das Ansehen der Familie zu schützen, ist ein zentrales Ziel. Gutes Benehmen, gute Erziehung, Anstand, Respekt sollten alle Familienmitglieder in der Öffentlichkeit zeigen.<sup>18</sup>

Ein Zeichen des bulgarischen Kulturstandards demonstrative Emotionalität ist im Vergleich zu Deutschland die emotionale und expressive Betonung der Kommunikation. Das öffentliche Ausleben von negativen Emotionen wie Ärger oder Wut ist genauso akzeptiert wie die von positiven Emotionen. Die Wurzeln dieses Kulturstandards sind in Fremdherrschaft. Bulgaren

---

<sup>17</sup> PALAZOVA, Marina, Ina Kristin SAURE und Alexander THOMAS. Beruflich in Bulgarien: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte, Handlungskompetenz im Ausland. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2010, S. 59-60. ISBN 978-3-525-49149-2.

<sup>18</sup> Ebd. S. 105 - 107.

brachten ihre Emotionen vor allem der Trauer und Verzweiflung in verschiedenen Situationen demonstrativ zum Ausdruck, weil sie sich nicht anders zur Wehr setzen konnten.<sup>19</sup>

### **2.3. Rumänische Kulturstandards nach Rubatos/ Thomas**

Dem rumänischen Volk wird in der vorliegenden Arbeit eine einzigartige Stelle gewidmet, aus dem Grunde, dass sie auch wie die Deutschen kein slawisches Volk sind wie Tschechen und Bulgaren sind. Rumänen werden unter die romanischen Völker gereiht. Aufgrund dieser Tatsache könnte man annehmen, dass sich auch rumänische Kulturstandards von den tschechischen und bulgarischen bedeutsam unterscheiden wird. Trotz dieser Vermutung ist die Situation anders. Rumänen ähneln den beiden Ländern deutlich. Es lässt sich vermuten, dass die ähnlichen Kulturstandards ihre Wurzeln ebenso wie bei den Tschechen und Bulgaren in der wechselbaren Geschichte der Fremdherrschaft und Unterdrückung haben. Wie bei den bulgarischen Kulturstandards werden nur die noch nicht beschriebenen Kulturstandards charakterisiert.

Bei Rumänen gibt es folgende Kulturstandards:

- Personenorientierung
- Konfrontationsvermeidung
- Emotionalität
- Pragmatismus
- Hierarchieorientierung
- Schwankende Selbstsicherheit
- Statusorientierung

#### **2.3.1. Emotionalität, Pragmatismus, Hierarchieorientierung und Statusorientierung**

Sowie bei den Tschechen und Bulgaren, steht auch für die Rumänen die Emotionalität im Vordergrund. Rumänen trennen nicht zwischen Privatem und Beruf oder zwischen Person

---

<sup>19</sup> PALAZOVA, Marina, Ina Kristin SAURE und Alexander THOMAS. *Beruflich in Bulgarien: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte, Handlungskompetenz im Ausland*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2010, s. 121. ISBN 978-3-525-49149-2.

und Sache. Das Leben dreht sich in Rumänien im Kern um Menschen und Beziehungen und, weniger als in Deutschland, um materielle Dinge oder um Leistung und deren Ergebnisse trotz der zunehmenden neuen Konsumgesellschaft. Emotionalität ist das Medium, durch die ein Rumäne einerseits sich selbst ausdrückt, andererseits aber auch sein Gegenüber erkennt, erfühlt und aufnimmt. Man könnte sagen Emotionen gelten als Zeichen vom Menschsein und des Interesses aneinander. Emotionen werden ausgedrückt mit Vergleich zu Deutschland, wo es üblich ist, sich emotional zurückzuhalten. Vor allem am Arbeitsplatz. Rumänen besitzen eine hohe Sensibilität für Kritik oder Nichtbeachtung. Das führt dazu, dass sie schnell beleidigt sind, aber dennoch nicht lange nachhaltend. Rumänen sind auch oft zurückgezogen und zurückhaltend.<sup>20</sup>

In Rumänien werden Hierarchiestrukturen stärker als in Deutschland betont und gelebt. Eine Führungsposition wird eher als hoher Status angesehen, und weniger als Funktion mit großer Verantwortung für andere. Sofern z.B. der führende Manager stark und entschieden ist, respektiert man ihn und gehorcht ihm. Damit die Mitarbeiter ihm zuliebe auch viel leisten, wird dieser sich väterlich um sie kümmern müssen. Das bedeutet, in Rumänien gibt es eine richtige Mischung aus autoritärem Auftreten und Paternalismus. Vorgesetzter trägt Überverantwortung für alles. Gleichzeitig kommt dazu noch eine dritte Dimension: ein gewisses diffuses Misstrauen und Ablehnung gegenüber der Obrigkeit, die sich geschichtlich begründen lässt.<sup>21</sup>

Der Wunsch, sich von anderen abzuheben, stärker, schöner oder reicher zu sein, ist in allen Menschen verankert. Statussymbole helfen beim „Sichabheben“ von anderen, allerdings sind sie in manchen Kulturen, wie auch in der rumänischen, auffälliger und ihre Bedeutung innerhalb der Bevölkerung größer als zum Beispiel in Deutschland. Der Grad der Statusorientierung hängt von der Geschichte und von der aktuellen Situation ab. In Rumänien liegt es auf der Hand, dass die Statusorientierung hauptsächlich von einem großen Nachholbedarf genährt wird, wobei die besondere Liebe der Rumänen für äußere Schönheit und Pracht auch stark dazu beiträgt. Es gibt große Bedeutung von Statussymbolen, die sowohl materielle Symbole als auch immaterielle Symbole vorstellen. Unter materielle Symbole gehören z. B. Geld, Haus, Reisen und Markenartikel in allen Bereichen. Unter die immateriellen Symbole gehören Titel, Position, wichtige Beziehungen, teilweise Bildung und

---

<sup>20</sup> RUBATOS, Adrienne und Alexander THOMAS. *Beruflich in Rumänien: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte, Handlungskompetenz im Ausland*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2011, 79 - 80. ISBN 978-3-525-49148-5.

<sup>21</sup> Ebd. S. 116.

Höflichkeit. In Rumänien werden also Menschen nach Statussymbolen klassifiziert und man verschwendet für Beschaffung der Statussymbole.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> RUBATOS, Adrienne und Alexander THOMAS. *Beruflich in Rumänien: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte, Handlungskompetenz im Ausland*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2011, 159 - 163. ISBN 978-3-525-49148-5.

### 3. Kulturdimensionen nach Hofstede

In diesem Kapitel werden die Dimensionen nationaler Kulturen nach Hofstede dargestellt. Am Anfang wird näher erläutert, welche Kulturdimensionen existieren und ihre Geschichte geschildert. Dann wird die Aufmerksamkeit den für diese Arbeit wesentlichen Dimensionen geschenkt. Es wird Individualismus vs. Kollektivismus und Maskulinität vs. Feminität vorgestellt.

In der ersten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts entwickelte man in der Sozialanthropologie die These, dass alle Gesellschaften, gleich ob modern oder traditionell, mit den gleichen Grundproblemen konfrontiert sind.

Ende der 1960er Jahre erhielt Geert Hofstede Zugriff auf umfangreiche Datenmenge über die Werte von Menschen in über fünfzig Ländern auf der ganzen Welt. Diese Menschen arbeiteten in den jeweiligen Niederlassungen eines großen multinationalen Konzerns IBM. Als Ergebnis seiner Forschungsarbeit veröffentlichte er 1980 ein Buch mit dem Titel „Culture’s Consequences“. Aus der Werteanalyse wurden Unterschiede zwischen nationalen Wertesystemen herausgefunden.

Es gibt vier Grundproblembereiche. Die Grundproblembereiche entsprechen vier Dimensionen von Kulturen. (Zuerst wird die Dimension genannt und in den Klammern wird zu der Dimension ein Grundproblembereich eingeordnet.)

1. Machtdistanz (soziale Ungleichheit einschließlich des Verhältnisses zur Autorität)
2. Individualismus gegenüber Kollektivismus (Beziehung zwischen dem Individuum und der Gruppe)
3. Maskulinität gegenüber Feminität (Vorstellungen von Maskulinität und Feminität: die sozialen und emotionalen Auswirkungen, als Junge oder Mädchen geboren zu sein)
4. Unsicherheitsvermeidung (Art und Weise, mit Unsicherheit und Mehrdeutigkeit umzugehen, die sich als Bezugspunkt für die Kontrolle von Aggression und das Ausdrücken von Emotionen ergaben.)<sup>23</sup>
5. Später kam noch eine Dimension hinzu, die Geert Hofstede „langfristige gegenüber kurzfristige Orientierung“ nannte. Der Grundproblembereich ist, wie eine Kultur mit der Zeit umgeht.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> HOFSTEDÉ, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDÉ, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 28 - 30. ISBN 978-3-423-50807-0.

Zusammen bilden die Dimensionen ein fünfdimensionales (5-D) Modell von Unterschieden zwischen nationalen Kulturen. Jedes Land in diesem Modell ist mit einer für jede der fünf Dimensionen erreichte Punktzahl gekennzeichnet. Die Dimensionen wurden mit Hilfe von statistischen Methoden ermittelt. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Dimensionen Individualismus gegenüber Kollektivismus und Maskulinität gegenüber Feminität.

### **3.1. Kollektivismus gegenüber Individualismus**

Am Anfang dieses Kapitels werden die Begriffe Kollektivismus und Individualismus erläutert. Da Individualismus und Kollektivismus ein umfangreiches Thema ist, werden die wichtigsten Merkmale der individualistischen und kollektivistischen Gesellschaften in den Tabellen 1 – 5 (Siehe Anhang Nr. 2) veranschaulicht. Es werden die ausgewählten Nationen nach dem Grad an Individualismus und Kollektivismus analysiert und miteinander verglichen. Die mögliche Zukunft von dieser Dimension wird angedeutet.

#### **3.1.1. Definition von Kollektivismus und Individualismus**

Die überwiegende Mehrheit der Menschen lebt in kollektivistischen Gesellschaften. Das Interesse der Gruppe ist dem Interesse des Individuums übergeordnet. Im Vordergrund steht also die Gruppe. Diese Gesellschaften werden als kollektivistisch bezeichnet. Es lässt sich sagen, dass die Kinder in ein bestimmtes Wertesystem hineingeboren sind, wo der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen. Die wichtigste Wir-Gruppe ist die Familie, die aus einer Reihe von Menschen besteht, die eng zusammenleben. Sie umfasst nicht nur die Eltern und Geschwister, sondern auch beispielweise Großeltern, Onkeln, Tanten, Dienstboten oder andere Mitbewohner. In Kulturanthropologie bezeichnet man dies als Großfamilie. Zwischen dem Einzelnen und der Wir-Gruppe entwickelt sich ein Verhältnis

---

<sup>24</sup> HOFSTEDE, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDE, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 40. ISBN 978-3-423-50807-0.

gegenseitiger Abhängigkeit.<sup>25</sup> [*...Das interdependente Selbst orientiert sich an sozialen Beziehungen sowie den Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühlen der anderen...*].<sup>26</sup>

Auf der Erde lebt eine Minderheit der Menschen in Kulturen, in denen das Interesse des Individuums Vorrang vor den Interessen der Gruppe genießt. Diese Gesellschaften werden als individualistisch bezeichnet. [*...Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind; man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und für seine unmittelbare Familie sorgt...*].<sup>27</sup> [*...In individualistischen Kulturen wird die persönliche Unabhängigkeit und Unterscheidbarkeit von anderen Personen betont. Als kulturelles Ziel gilt das Erreichen von größtmöglicher Autonomie und die Entdeckung und Darstellung der eigenen positiven Attribute. Das aus einer individualistischen Kultur hervorgehende „unabhängige Selbst“ orientiert sich vorwiegend an eigenen Gedanken, Gefühlen und Handlungen und nicht an denen von anderen Personen...*].<sup>28</sup>

### **3.1.2. Grundunterschiede zwischen individualistischen und kollektivistischen Nationen**

Die als Individualismus gegenüber Kollektivismus bezeichnete Dimension stand am stärksten zur relativen Bedeutung in Beziehung, die die Befragten folgende „Arbeitsziel“ – Kriterien beimaßen:

Für den individualistischen Pol:

1. Persönliche Zeit: eine Arbeit zu haben, die genügend Zeit für Privat- und Familienleben lässt.

---

<sup>25</sup> HOFSTEDE, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDE, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 95 - 96. ISBN 978-3-423-50807-0.

<sup>26</sup> THOMAS, Alexander. *Kulturvergleichende Psychologie*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe-Verlag, 2003, S.299. ISBN 3-8017-1744-5.

<sup>27</sup> HOFSTEDE, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDE, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 96 - 97. ISBN 978-3-423-50807-0.

<sup>28</sup> THOMAS, Alexander. *Kulturvergleichende Psychologie*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe-Verlag, 2003, S.299. ISBN 3-8017-1744-5.

2. Freiheit: große Freiheit zu haben , um die Arbeit nach eigenen Vorstellungen anzugehen.
3. Herausforderung: herausfordernde Aufgaben zu haben – Aufgaben die das Gefühl vermitteln können, etwas erreicht zu haben.

Für den entgegengesetzten, den kollektivistischen Pol:

4. Fortbildung: Fortbildungsmöglichkeiten zu haben (seine Fertigkeiten auszubauen oder eventuell neue Fertigkeiten zu erlernen).
5. Physische Bedingungen: ein gutes Arbeitsumfeld zu haben (gute Lüftung und Beleuchtung, angemessen Arbeitsraum etc.).
6. Anwendung der Fertigkeiten: Ihre Fertigkeiten und Fähigkeiten bei der Arbeit voll einsetzen zu können.

Wenn die IBM-Mitarbeiter in einem Land Arbeitsziel (1) als relativ wichtig bezeichneten, hielten sie meist auch (2) und (3) für wichtig, aber (4), (5) und (6) als unwichtig. Ein solches Land wurde als individualistisch eingestuft. Wenn (1) als relativ unwichtig bezeichnet wurde, so galt das meist auch für (2) und (3), während (4), (5) und (6) für relativ wichtiger gehalten wurden. Ein solches Land wurde als kollektivistisch eingestuft.

Ganz offensichtlich decken diese Kriterien aus dem IBM-Fragebogen nicht alles ab, was eine Unterscheidung zwischen Individualismus und Kollektivismus in einer Gesellschaft ausmacht. Sie stellen lediglich die Punkte in der IBM-Untersuchung dar, die sich auf diese Unterscheidung beziehen. Die Korrelationen zwischen den IBM-Länderpunktwerten zum Individualismus und IBM-unabhängigen Daten zu anderen Merkmalen von Gesellschaften bestätigen die These, dass diese Dimension aus den IBM-Daten tatsächlich ein Maß für Individualismus darstellt. Anhand dieser Korrelationen war es möglich die ganze Reichweite dieser Dimension zu erfassen.<sup>29</sup>

Mittels der Korrelationen konnten die Hauptunterschiede zwischen einer individualistischen und kollektivistischen Nation klargestellt werden. Sie sind nach Lebensbereichen wie Familie, Schule, Arbeitsplatz, Politik, Gedankenwelt angeordnet. Für die Übersicht siehe Anhang Nr.2.

---

<sup>29</sup> HOFSTEDE, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDE, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 98 - 99. ISBN 978-3-423-50807-0.

### 3.1.3. Grad an Individualismus in Deutschland, Tschechien, Rumänien und Bulgarien

Die Punkte des Individualismusindex (IDX), das heißt wie eine Nation individualistisch ist, sind in der Tabelle Nr. 5 dargestellt (Siehe Anhang Nr.1). Die Punktwerte geben die relative und nicht die absolute Position der Länder wieder. Der meist individualistische Land nach der Grafik ist die USA, während Guatemala das am meisten kollektivistische Land ist.

Deutschland besitzt den Rang 18 mit siebenundsechzig Punkten auf der Skala. Die Tschechische Republik belegt den Rang 26 mit 58 Punkten, während Bulgarien und Rumänien den 46/48 Rang mit 30 Punkten besitzen. Aus dem Vergleich dieser vier Länder geht hervor, dass Deutschland das meist individualistischste Land ist, gefolgt von der Tschechischen Republik mit der Differenz von neun Punkten. Den gleichen Rang belegten übereinstimmend Rumänien und Bulgarien, die sich schon als kollektivistische Länder bezeichnen lassen. An diesem Beispiel wird es bestätigt, dass reiche Länder individualistischer sind als die kollektivistischen Länder. Deutschland, gefolgt von Tschechien, besitzt das höchste Bruttoinlandsprodukt pro Kopf. Was das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf von Rumänien und Bulgarien angeht, sind sie im Vergleich zu Deutschland und Tschechien, ärmer. Die nächste Größe, die neben dem nationalen Wohlstand als einzige in statistischer Beziehung zum Individualismusindex stand, war die geographische Breite, d.h. die Entfernung der Hauptstadt eines Landes vom Äquator. Durch diese Größe ließen sich weitere 7 Prozent der Unterschiede beim Individualismusindex erklären.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> HOFSTEDÉ, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDÉ, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 146. ISBN 978-3-423-50807-0.

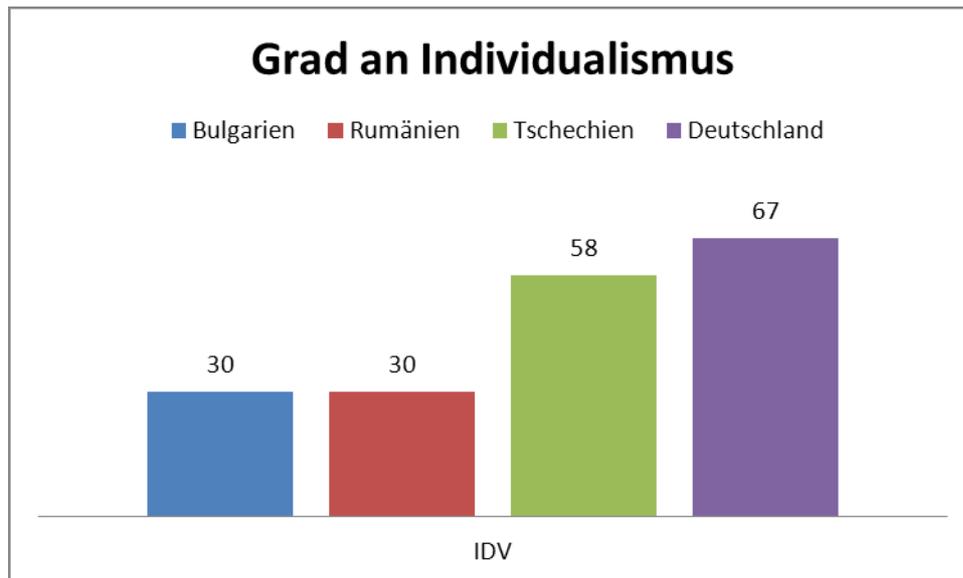


Abb. 2.: Grad an Individualismus: Deutschland, Tschechien, Rumänien und Bulgarien in Vergleich

### 3.1.4. Die Zukunft von Dimension Individualismus und Kollektivismus

Aufgrund der tiefen Verwurzelung nationaler Kulturen ist es wahrscheinlich, dass individualistisch-kollektivistische Unterschiede noch sehr lange bestehen bleiben werden.

Was Deutschland, Tschechien, Rumänien und Bulgarien betrifft, sie werden vermutlich der Fall der langsamen Ausgleichung der Individualismus-Indexwerte in genannten Ländern sein. Um diese Ausgleichung erreichen zu können, muss sich der Wohlstand in den genannten Ländern auch ausgleichen. Bis zu dieser Ausgleichung kommt, werden die Werteunterschiede im Zusammenhang mit der Dimension Individualismus-Kollektivismus eine bedeutende Rolle bei ihren gegenseitigen Beziehungen spielen. Sie werden weiter verantwortlich für viele Missverständnisse bei gegenseitigen Begegnungen bleiben.<sup>31</sup> Die Hypothese der langsamen Ausgleichung der Werte sollte im praktischen Teil durch neue Umfrage erforscht werden.

## 3.2. Maskulinität – Feminität als Kulturdimensionen

Fakt ist, dass jede Gesellschaft aus Männern und Frauen besteht. Es ist absolut festgelegt, dass Frauen und Männer biologisch verschieden sind. Die biologischen Unterschiede zwischen Männern und Frauen sind auf der ganzen Welt gleich, aber ihre sozialen Rollen in der

<sup>31</sup> HOFSTEDE, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDE, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 149 - 152. ISBN 978-3-423-50807-0.

Gesellschaft sind nur zu einem sehr kleinen Teil biologisch bedingt. Viele Verhaltensweisen, gelten in einer Gesellschaft als eher typisch weiblich oder eher typisch männlich. Jede Gesellschaft ordnet dem einen oder anderen Geschlecht unterschiedliche Verhaltensweisen. Ein Mann kann nämlich eher „feminine“ und eine Frau eher „maskuline“ Verhaltensweisen aufweisen und dieses kann sehr oft von den gesellschaftlichen Konventionen abweichen.<sup>32</sup> Am Anfang dieses Kapitels wird die Definition von Maskulinität und Feminität gegeben und die Verschiedenheit zwischen femininen und maskulinen Werten einer Gesellschaft soll erörtert werden. Im Falle von Deutschland, Tschechien, Rumänien und Bulgarien wird ein gemeinsamer Vergleich des Grades an Maskulinität angestellt. In diesem Zusammenhang wird der Hofstedes Konzept vorgestellt, dessen mögliche Zukunft auch angedeutet wird.

### 3.2.1. Definition von Maskulinität und Feminität

*[...Maskulinität bezeichnet Gesellschaften, in denen eine klare Geschlechtsspezifische Rollendifferenzierung vorherrscht und die männliche Rolle charakterisiert ist durch Leistungsstreben, Durchsetzungsvermögen, Sympathie für Stärke und die Abhängigkeit sozialer Bedeutung von materiellem Erfolg...].<sup>33</sup> [die Rollen der Geschlechter sind emotional klar gegeneinander abgegrenzt: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen dagegen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen...].<sup>34</sup>*

*[...als feminin bezeichnet man eine Gesellschaft, in der die Geschlechtsspezifischen Rollen sich in bemerkenswerten Bereichen überlappen, und in denen sowohl maskuline wie feminine Rollen charakterisiert sind durch ein Bedürfnis nach warmherzigen Beziehungen, Bescheidenheit, Sorge für die Schwachen, und in denen soziale Bedeutsamkeit auch mit immateriellen Lebensqualitäten verbunden ist...]<sup>35</sup> Die Rollen der Geschlechter*

---

<sup>32</sup> Ebd. 152.

<sup>33</sup> THOMAS, Alexander. *Kulturvergleichende Psychologie*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe-Verlag, 2003, S.449. ISBN 3-8017-1744-5.

<sup>34</sup> HOFSTEDE, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDE, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 156. ISBN 978-3-423-50807-0.

<sup>35</sup> THOMAS, Alexander. *Kulturvergleichende Psychologie*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe-Verlag, 2003, S.449. ISBN 3-8017-1744-5.

*überschneiden sich emotional: sowohl Frauen als auch Männer sollen bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen.*<sup>36</sup>

### **3.2.2. Grundunterschiede zwischen maskulinen und femininen Nationen**

Diese Dimension stand am stärksten in Zusammenhang mit der Bedeutung, die folgenden Punkten beigemessen wurde:

„Maskulin“

1. Einkommen: die Möglichkeit, viel zu verdienen.
2. Anerkennung: die Anerkennung zu bekommen, die man verdient, wenn man gute Arbeit geleistet hat.
3. Beförderung: die Möglichkeit zu haben, in höhere Positionen aufzusteigen.
4. Herausforderung: bei der Arbeit gefordert zu werden – eine Arbeit zu haben, die einen zufrieden stellt

„Feminin“

5. Vorgesetzter: zum direkten Vorgesetzten ein gutes Arbeitsverhältnis zu haben
6. Zusammenarbeiten: mit Kollegen gut zusammenarbeiten.
7. Umgebung: in einer für sich selbst und die Familie angenehmen und freundlichen Umgebung zu leben
8. Sicherheit der Arbeitsplatzes: das sichere Gefühl zu haben, solange beim Arbeitgeber bleiben zu können, wie man will.

Es ist die einzige Dimension, bei der die männlichen und die weiblichen Angestellten von IBM durchweg verschiedene Punktwerte erzielten. Für Männer sind die Ziele (1) und (3) von größerer Bedeutung, für Frauen die Ziele (5) und (6). Einkommen und Beförderung passen zu der maskulinen Rolle des Mannes, bestimmt und wettbewerbsorientiert zu sein. Zu der femininen Rolle, fürsorglich und um das Wohl der Mitmenschen bemüht zu sein, passt die Tatsache, dass man Wert auf ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten und zu Kollegen legt.

---

<sup>36</sup> HOFSTEDE, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDE, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 156. ISBN 978-3-423-50807-0.

Wie im Falle der Dimension Individualismus gegenüber Kollektivismus decken die acht Themenbereiche des IBM-Fragebogens nicht alles ab, was eine maskuline Kultur von einer femininen unterscheidet.<sup>37</sup> Zu diesem Zweck siehe Anhang Nr.3, wo die wichtigsten Unterschiede zwischen maskulinen und femininen Nationen vorgestellt sind.

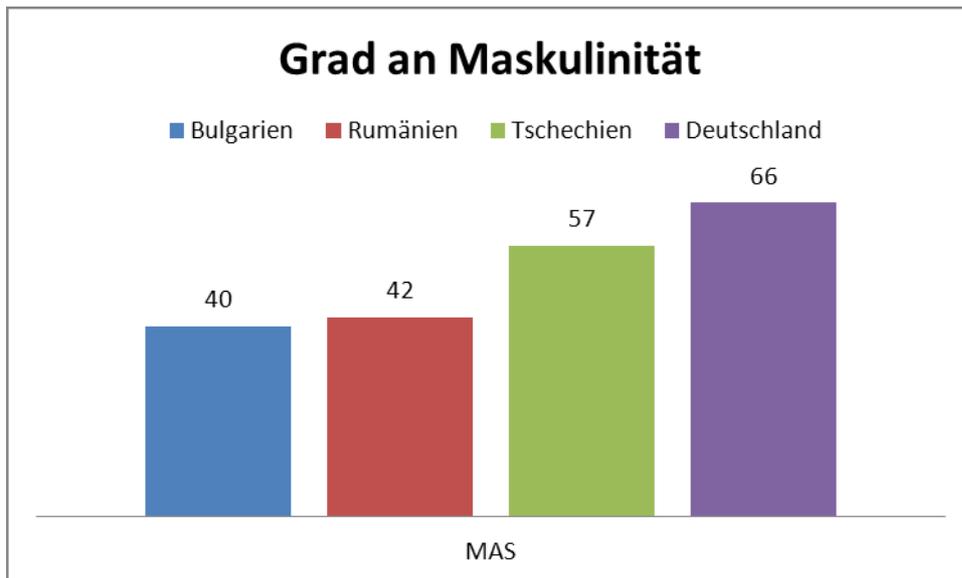
### **3.2.3. Grad an Maskulinität in Deutschland, Tschechien, Rumänien und Bulgarien**

Wie bereits die Punktwerte für Individualismus geben auch die Punktwerte für Maskulinität die relative Position der Länder wieder. Anders als beim Individualismus steht Maskulinität in keinerlei Beziehung zu der wirtschaftlichen Entwicklung eines Landes: es gibt sowohl reiche und arme maskuline wie auch reiche und arme feminine Länder. Das ist ein Grund dafür, warum diese Dimension nicht erkannt und oft kritisiert wird. Der meist maskuline Land nach Hofstedes Grafik ist die Slowakei mit 110 Punkten. Der meist feminine Land ist Schweden, das einen MAS-Punktwert von 5 erzielte.

Deutschland besitzt den Rang 11/13 geteilt mit China und Großbritannien mit 66 Punkten auf der Skala. Die Tschechische Republik belegt den Rang 25/27 geteilt mit Griechenland und Hongkong mit 57 Punkten, während Rumänien den 51/53 Rang (geteilt mit Peru und Spanien) mit 42 Punkten und Bulgarien den 55/58 Rang (geteilt mit Kroatien, El Salvador und Vietnam) mit 40 Punkten belegten. Aus dem Vergleich dieser vier Länder geht hervor, dass Deutschland am meisten maskulin ist, gefolgt von der Tschechischen Republik mit der Differenz von zehn Punkten. Diesen beiden Staaten kann man laut dem Diagramm zu den maskulinen Ländern zuordnen. In der zweiten Hälfte der Grafik befinden sich Rumänien und Bulgarien. Die beiden Staaten erzielten den MAS-Punktwert unter 50 und aus diesem Grunde lassen sie sich als feminine Länder bezeichnen.

---

<sup>37</sup> HOFSTEDE, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDE, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 155 - 159. ISBN 978-3-423-50807-0.



**Abb. 3.:** Grad an Maskulinität: Deutschland, Tschechien, Rumänien und Bulgarien in Vergleich

### 3.2.4. Die Zukunft von der Dimension Maskulinität gegenüber Feminität

Es wurde bestätigt, dass es in den reichen Ländern insgesamt ein Rückgang an Maskulinität gibt. Die Verschiebung in Richtung femininerer Werte in reicheren Ländern kann auch mit dem Altern der Bevölkerung in Verbindung gebracht werden. Die demographische Entwicklung in den reicheren Teilen der Erde läuft auf niedrigere Geburtenraten hinaus, d.h. es gibt immer weniger junge Menschen. Dadurch lässt sich auch für Deutschland und Tschechien eine Verschiebung in Richtung Feminität vorhersagen.

Was Rumänien und Bulgarien angeht, lässt sich schwer vorhersagen zu welchen Werten sich diese Länder weiterentwickeln werden. Der praktische Teil sollte der näheren Feststellung dieser weiteren Entwicklung behilflich sein.<sup>38</sup>

### 3.3. Kritik am Konzept der Kulturdimensionen

Der erste kritische Aspekt der Kulturdimensionen ist, dass der Großteil des Datenmaterials sich auf mehr als 40 Jahre alte Untersuchungen stützt. Außerdem bildet Hofstede mit der Fokussierung auf Mitarbeiter eines multinational agierenden Computerunternehmens eine

<sup>38</sup> HOFSTEDE, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDE, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 212. ISBN 978-3-423-50807-0.

Firmenkultur ab, die eine Generalisierung auf alle Berufs- und Lebensbereiche, wie von Hofstede praktiziert, nicht automatisch zulässt. Weiter ist zu erwähnen, dass der Hofstedes Modell den untersuchten Kulturen bestimmte Zahlen zuordnet. Daraus kann dann zwar entnommen werden, dass beispielsweise die Ausprägung des Individualismus in Deutschland mit (67) sehr hoch ist, größer beispielsweise als in Tschechien (58), wobei Deutschland immer noch individualistischer ist, als Rumänien und Bulgarien (30). Allerdings liefern diese Vergleiche keinerlei Informationen darüber, wie und woran sich die individualistische Orientierung in Deutschland im Vergleich zu Tschechien, Rumänien und Bulgarien zeigt.<sup>39</sup> Im Falle von Deutschland wurde unter anderem der Unterschied zwischen Wertesystemen von West- und Ostdeutschland nicht berücksichtigt. Es ist höchstwahrscheinlich, dass die einzelnen Wertesysteme der DDR und BRD voneinander unterschiedlich waren, im Sinne der verschiedenen Ideologien. In der DDR herrschte Sozialismus, während in der BRD Kapitalismus dominierte. Diese zwei Staaten wurden nicht separat behandelt und man weiß nicht genau über welchen Teil Deutschlands Gert Hofstede behandelte. Ein weiterer kritischer Aspekt in Hinsicht auf Kulturdimensionen ist die Tatsache, dass die Befragten nicht immer wahrhaft beantworten müssen, also die Entstellung der Ergebnisse ist möglich.

---

<sup>39</sup> GENKOVA, Petia, Tobias RINGEISEN und Frederick T. L. LEONG. *Handbuch Stress und Kultur: Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven* [online]. Wiesbaden: Springer VS, 2014, s. 47 [cit. 2014-02-26]. ISBN 978-3-531-93449-5.

## 4. Praktischer Teil: die Umfrage

Wie bereits in der Einleitung beschrieben, wurde die Umfrage in allen vier Ländern durchgeführt. Es gab sowohl deutsche und tschechische Befragten als auch rumänische und bulgarische Befragten. Die Voraussetzung für die Umfrage war, eine relevante Anzahl der Leute zu befragen, um genügend Antworten für die gemeinsame Komparation der Ergebnisse zu gewinnen.

Diese Umfrage macht sich keine Ansprüche auf das Bestätigen oder Wiederlegen der IBM-Befragung in ihrer Ganzheit. Dafür ist zu klein und die Antworten können nicht alle Aspekte dieser Dimension umfassen. Sie will nur einen Teil der aktuellen Werte der Länder erforschen, die entweder individualistisch/kollektivistisch oder maskulin/feminin einzustufen sind. Das Ziel der Umfrage ist festzustellen, wie sich die Länder voneinander unterscheiden oder zueinander ähneln in den bestimmten Aspekten dieser zwei Dimensionen. Und es werden die von Hofstede publizierten Kulturdimensionen mit den Ergebnissen von dieser Umfrage in der Hinsicht der historischen Entwicklung verglichen. Auf dieser Stelle werden die Hypothesen aufgestellt, ob auch trotz der Tatsache, dass Gert Hofstede seine IBM-Forschung in den siebzigsten Jahren realisierte, sein Konzept auch noch heute gültig sein kann. Das soll diese Umfrage teilweise bestätigen oder widerlegen. Dadurch soll gezeigt werden, inwieweit sich die einzelnen Kulturen im Laufe der Zeit vom Hofstedes Konzept entfernt haben. Das heißt, anhand der Ergebnisse werden Hypothesen aufgestellt, ob eine Verschiebung der Werte in dem Zeitraum von der Hofstedes Forschung in den siebzigsten Jahren bis zum heute, verglichen mit der Zeitpanne davor, verlief. Es wird auch Kritik an Hofstedes Kulturdimensionen geäußert.

Zusammengefasst, bei allen Ländern wurde mit Hilfe der Umfrage der relative Grad an Kulturdimensionen Individualismus/ Kollektivismus und Maskulinität/ Feminität ausgerechnet.

Erforscht wurden auch die Kulturstandards, die mit dem Ziel ausgewählt wurden, vergleichbar mit anderen Ländern zu sein. Aus diesem Grund unterscheiden sich die untersuchten Kulturstandards bei einzelnen Ländern voneinander. Insgesamt wurden in Deutschland und Tschechien 38 Fragen gestellt. In Rumänien und Bulgarien wurden 30 Fragen gestellt.

## **4.1. Statistische Daten**

In Deutschland gab es 28 Befragte. Es wurden 20 Leute durch Straßenumfragen befragt. Die restlichen Korrespondenten füllten die Online-Umfrage aus. Dieses Programm wurde durch Google-Drive erstellt. Der Alter der Befragten war unterschiedlich. 14 Respondenten waren jünger als sechzig und vierzehn älter als sechzig Jahre. Das heißt die Altersgruppe war ausgeglichen. Was das Geschlecht angeht, antworteten 13 Frauen und 15 Männer.

In der Tschechischen Republik gab es 94 Befragte. Die Antworten von 3 Befragten konnten nicht in die Statistik eingeschlossen werden. Alle füllten die Online-Umfrage aus. Die meiste Altersgruppe war von 18 bis 25 (76 Befragten). Die zweite Altersgruppe bildeten Menschen mit dem Alter zwischen 25 und 60 Jahren (15 Befragten). Es antworteten 51 Frauen gegenüber 40 Männer.

In Rumänien gab es 17 Befragte. Alle füllten die Online-Umfrage aus. Die meiste Altersgruppe war zwischen 18 bis 25 (9 Befragte). Es gab acht Befragte ab dem Alter 26+. Es antworteten 9 Frauen und 8 Männer.

In Bulgarien gab es 20 Befragte. Wie im Falle von Tschechien und Rumänien füllten auch alle die Online-Umfrage aus. Der meist auftretende Alter war zwischen 18 und 25 (13 Befragte). Es gab 7 Befragte ab dem Alter 26+. Es antworteten 14 Frauen und 6 Männer.

In Rumänien und Bulgarien wurden nur bestimmte Kulturstandards erforscht. Das wird im Unterkapitel 4.4. näher eingegangen.

## **4.2. Individualismus gegenüber Kollektivismus**

Bei diesen Dimensionen war anhand 11 Fragen den Grad an Individualismus und Kollektivismus in Deutschland, Tschechien, Rumänien und Bulgarien festzustellen. Diese Fragen wurden nicht exakt nach dem Muster von Gert Hofstede gemacht, sondern abgeleitet von denen in seinen Publikationen publizierten Merkmalen für eine entweder individualistische oder kollektivistische Gesellschaft. Bei allen Ländern wurden folgende Fragen gestellt:

1. Wenn Sie ein gut bezahltes Angebot bekommen würden, würden Sie es annehmen auch im Falle einer längeren Arbeitszeit? (Das heißt: Sie hätten weniger Zeit für Ihre Hobbys und Familie?)

2. Würden Sie eine gut bezahlte Arbeit (die Ihnen aber kein Spaß macht) einer schlecht bezahlten Arbeit (die macht Ihnen aber sehr viel Spaß) bevorzugen?
3. Haben Sie einen guten Freund, auf den Sie sich verlassen können?
4. Ist es für Sie schwer nein zu sagen?
5. Ist Ihnen die Meinung anderer Leute wichtig (oder hören Sie lieber auf sich selbst?)
6. Treffen Sie sich oft mit Ihrer Verwandtschaft?
7. Sind Ihnen Familienfeiern wichtig?
8. Wenn es Ihnen schlecht geht, haben Sie das Bedürfnis es mit anderen zu teilen?
9. Teilen Sie Ihre Erfolge mit anderen Leuten?
10. Würden Sie eine Person heiraten, die Sie zwar nicht lieben, aber sie hat alle von Ihnen gewünschten Eigenschaften eines Idealpartners?
11. Wenn Sie eine schwere Aufgabe vor sich haben, verstehen Sie es eher als eine Herausforderung oder als ein Problem?

Wie bereits erwähnt, macht sich diese Umfrage keine Ansprüche auf die Bestätigung oder Widerlegung der IBM-Befragung. Es soll erforscht werden, wie sich im Laufe der Zeit die Werte in diesen Kulturen veränderten. Im Sinne der Neigung entweder zum individualistischen oder kollektivistischen Werten. Wie in der Aufgabestellung dieser Arbeit steht, es sollte durch den Vergleich der vierzig Jahre alten Ergebnissen Hofstede's mit den aktuellen aus dieser Umfrage hervorgehenden Ergebnissen, die Gültigkeit seines Konzepts auch nach der Wende im Jahre 1989 bis heute festgestellt werden.

#### **4.2.1. Auswertung der Antworten**

Wenn der Befragte bei Fragen Nr. 1 – 8 und 10 – 11 Nein und bei der Frage Nr. 9 Ja beantwortete, bedeutete es immer einen positiven Punkt für Individualismus. Bei denselben Fragen hieß die gegenteilige Antwort ein Punkt für den entgegengesetzten Pol Kollektivismus. Aus der Auswertung der Antworten gingen folgende Ergebnisse hervor.

#### **4.2.2. Deutschland und Tschechien**

Nach der Auswertung sind in Deutschland 62% der Antworten individualistisch einzustufen, dagegen 38 % der Antworten sind kollektivistisch einzustufen. Insgesamt vier Antworten konnten nicht einberechnet sein.

Wie bereits im theoretischen Kapitel über die Dimension Individualismus gegenüber Kollektivismus erwähnt, ist nach Hofstedes Ergebnissen Deutschland das meist individualistischste Land aus diesem Vergleich (Punktwert 68). Die erste Position wurde auch im Falle dieser Umfrage verteidigt. Die Umfrage wurde größtenteils (20 Befragte) in Bayern durchgeführt. Bayern gehörte in der Vergangenheit zu der BRD. Das konnte theoretisch einen Einfluss auf die mentale Programmierung der bayerischen Befragten in Richtung der individualistischen Werte haben. Was die heutige Gültigkeit seines Konzepts im Falle von Deutschland angeht, lässt sich behaupten, dass sein Konzept relativ gültig ist und laut dieses Fragebogens bekennen Deutsche auch noch heute individualistische Werte.

Nach der Auswertung der Antworten in Tschechien ging hervor, dass 56% der Antworten individualistisch einzustufen sind, wobei 44 % der Antworten kollektivistisch einzustufen sind. Insgesamt konnte eine Antwort nicht einberechnet sein.

Nach Hofstedes Ergebnissen ist Tschechien mit 58 % nach Deutschland das zweit individualistischste Land aus dem Vergleich der vier Länder. Dies bestätigte sich auch bei dieser Umfrage. Tschechien teilt sich den zweiten Rang mit Bulgarien. Aus dieser Umfrage kann man die Schlussfolgerung ziehen, dass in Tschechien eine immer bestehende Tendenz der Verschiebung zu den individualistischen Werten existiert und Hofstedes Konzept auch in Tschechien 24 Jahre nach der Wende immer noch gültig sein kann.

#### **4.2.3. Rumänien und Bulgarien**

Sowohl 50 % der Antworten in Rumänien sind individualistisch als auch kollektivistisch einzustufen. Insgesamt konnte eine Antwort nicht einberechnet sein.

In der von Hofstede durchgeführten Umfrage besaß Rumänien (30) zusammen mit Bulgarien (30) den letzten Rang. Dieses Land erzielte einen niedrigen IDV-Indexwert und trägt vorwiegend Merkmale eines kollektivistischen Landes.

Im Falle von dieser Umfrage ist das Ergebnis verschieden. Nach den Ergebnissen ist der Grad an Individualismus/Kollektivismus ausgeglichen. Das heißt, es kann in Rumänien die Tendenz der Verschiebung zu den individualistischen Werten existieren.

In Bulgarien wurden 56 % der Antworten zu dem individualistischen Pol dieser Dimension eingeordnet.

Dagegen 44 % der Antworten wurden dem kollektivistischen Pol zugeordnet. Insgesamt drei Antworten konnten nicht einberechnet sein.

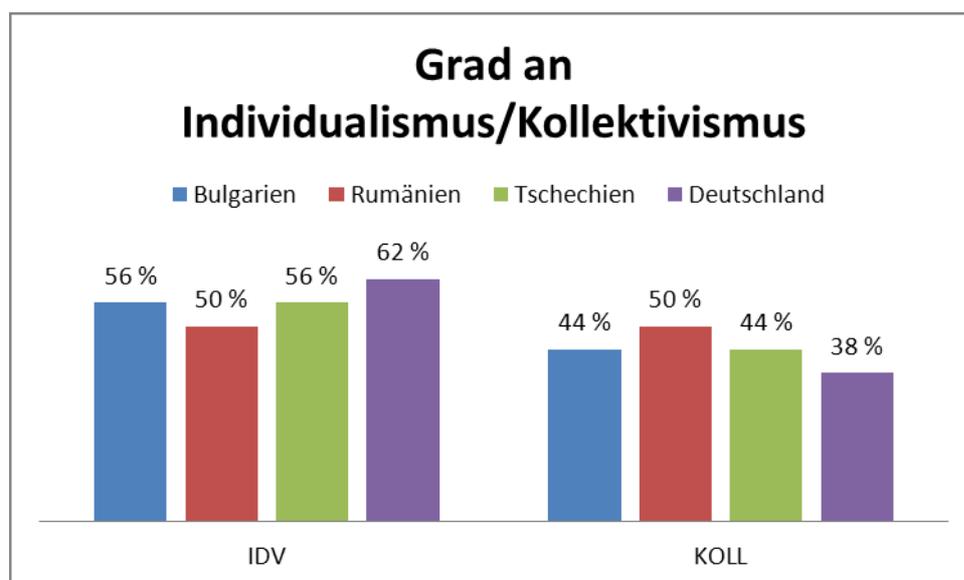
Wie erwähnt, Bulgarien erzielte in Hofstedes Umfrage den gleichen IDV-Indexwert wie Rumänien und wurde auch als ein kollektivistisches Land bezeichnet.

Nach den Ergebnissen von dieser Umfrage (56 % der Befragten antworteten individualistisch) erreichte Bulgarien die gleiche Prozentanzahl an individualistische Antworten wie Tschechien. Das könnte eine starke Entwicklung in Richtung individualistischer Werte bedeuten.

#### 4.2.4. Die Zusammenfassung

Aus den Antworten dieser Umfrage ergibt sich, dass der meist individualistischste Land Deutschland ist, in dem 62 % der Befragten individualistische Werte bekennen. Gefolgt von Tschechien und Bulgarien, wo 56 % der Befragten individualistisch antworteten, übereinstimmend im Falle von beiden Ländern. Rumänien platzierte sich auf dem letzten Rang in dieser Komparation. Nur 50 % der Befragten antworteten individualistisch.

Anhand der Ergebnisse könnte die Voraussetzung der langsamen Ausgleichung der Werte, die in dem theoretischen Teil dieser Arbeit aufgestellt wurde, in Erwägung gezogen werden. Es sollten aber umfangreichere Fragebögen erstellt werden, um diese Theorie zu bestätigen oder zu widerlegen. Ich bin der Meinung, diese Umfrage ist zu solchem Zweck zu klein, da die Anzahl an Befragten zu niedrig ist.



**Abb. 4.:** Grad an Individualismus/Kollektivismus: Deutschland, Tschechien, Rumänien und Bulgarien in Vergleich

### **4.3. Maskulinität gegenüber Feminität**

Bei dieser Dimension war anhand von acht Fragen der Grad von Maskulinität und Feminität in den gegebenen Ländern festzustellen und miteinander zu vergleichen.

Es wurden folgenden Fragen gestellt:

1. Sind Sie der Meinung, dass Männer durchsetzungsfähig, ehrgeizig und hart sein sollten?
2. Halten Sie es für sehr wichtig, in einer für Sie und Ihre Familie angenehme und freundliche Umgebung zu leben?
3. Lieben Sie Herausforderungen?
4. Sind Sie ehrgeizig?
5. Ist die Sicherheit des alten Arbeitsplatzes wichtiger als z.B. die Höhe Ihres Einkommens in Ihrem neuen potenziellen Job? (D.h. Sie würden lieber im alten sicheren Job bleiben, als einen neuen sehr gut bezahlten Job anzutreten, der aber nicht sicher ist?)
6. Ist Ihnen Ihre Karriere und Geld wichtiger als gute Beziehungen mit Ihrem direkten Vorgesetzten oder mit Ihren Arbeitskollegen?
7. Sind Sie der Ansicht nach, dass Misserfolg in der Schule eine Katastrophe ist?
8. Ist für Sie wichtig ein gutes Arbeitsverhältnis zum direkten Vorgesetzter zu haben?

#### **4.3.1. Auswertung der Antworten**

Wenn der Befragte bei Fragen Nr. 1, 3 - 4, 6 - 7 die Antwort Ja und bei den Fragen Nr. 2, 5 und 8 Nein markierte, bedeutete es immer einen positiven Punkt für Maskulinität. Bei denselben Fragen hieß die gegenteilige Antwort ein Punkt für den entgegengesetzten Pol der Dimension – Feminität.

Aus der Auswertung der Antworten gingen folgende Ergebnisse für jedes einzelne Land hervor.

#### **4.3.2. Deutschland und Tschechien**

In Deutschland markierten 39% der Befragten die Antworten, die als maskulin einzureihen sind. 61% der Befragten antworteten feminin. In die Statistik konnten 8 Antworten nicht eingeschlossen werden.

Nach Hofstedes IBM-Fragebogen ist Deutschland aus der Komparation dieser vier Länder der meist maskuline Land mit dem MAS-Indexwert 66. Bei dieser Umfrage sind die Ergebnisse ganz verschieden. Anhand der statistischen Daten lässt sich Deutschland als feminin bezeichnen. 61% der Befragten antworteten feminin und das ist zweitgrößere Anzahl an Befragten größer als in Tschechien oder Bulgarien. Dieses Resultat kann aber relativ sein, weil das die Regel ist, dass die Älteren Menschen eher feminine Werte bekennen und genau die Hälfte der Befragten aus der Altersgruppe 60+ gebildet wird. Das könnte der Grund dafür sein, warum es im Falle von dieser Umfrage, so wenig als feminin abzuschneidende Antworten gibt. Aufgrund dieser Tatsache kann man im Falle Deutschlands die Entwicklung zu den maskulinen oder femininen Werten nicht genau beurteilen.

In Tschechien markierten 41% der Befragten die Antworten, die als maskulin einzureihen sind, wobei 59% der Befragten feminin antworteten. In die Statistik konnten 3 Antworten nicht eingeschlossen werden.

Tschechien ist nach dem IBM-Fragebogen nach Deutschland das zweitmaskulinste Land mit dem MAS-Indexwert 57 in diesem Vierländervergleich.

Obwohl es in Tschechien 76 Befragten aus der Altersgruppe 18–25 gab, die eher zu den maskulinen Werten neigen sollten, lässt sich Tschechien laut dieser Umfrage als feminin bezeichnen, wobei nach Hofstede Tschechien ein maskulines Land sein sollte. Aus den Ergebnissen geht hervor, dass Tschechien in diesem Vierländervergleich das Land ist, in dem die Anzahl an maskulinen Antworten die zweithöchste ist. Das heißt, es ist das drittfemininste Land aus dem Vergleich. Die Entwicklung ist laut dieser Umfrage in Richtung femininer Werten zu beobachten.

#### **4.3.3. Rumänien und Bulgarien**

In Rumänien antworteten 48% der Befragten maskulin und 62% der Befragten antworteten feminin. In die Statistik konnte eine Antwort nicht eingeschlossen werden.

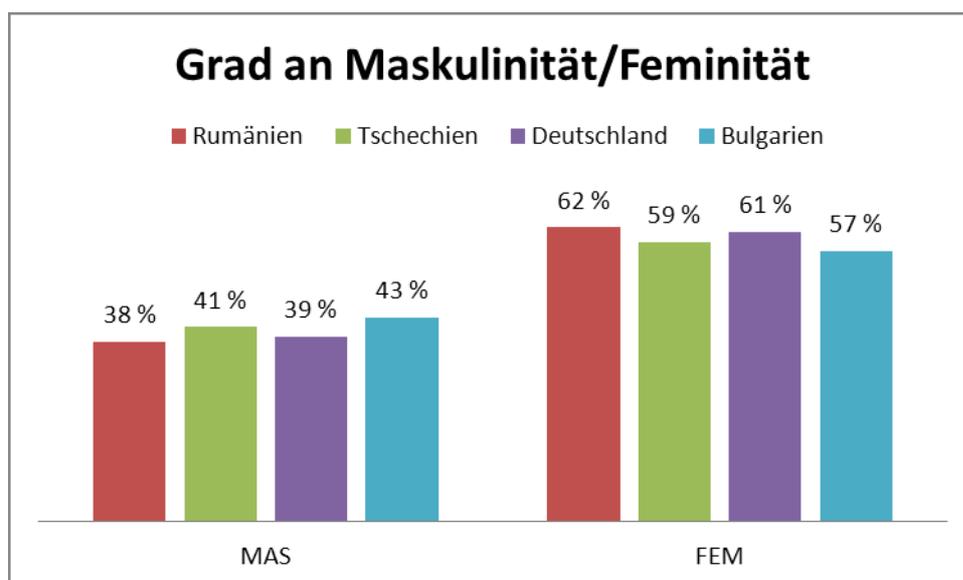
Rumänien ist nach Hofstede ein feminines Land. Das wurde auch durch diese Umfrage bestätigt. Aus dem Vergleich ist es das meist feminine Land. Das bedeutet, es werden auch im heutigen Rumänien die femininen Werte gehegt.

In Bulgarien markierten 43% der Befragten die Antworten, die als maskulin einzureihen sind. 57% der Befragten antworteten feminin. Alle Fragen wurden von allen Befragten beantwortet. Bulgarien (40) ist nach Hofstede ein stark feminines Land. Das gilt auch im Falle von dieser Umfrage, obwohl Bulgarien in diesem Vergleich ein Land ist, wo die Anzahl an feminine Antworten die niedrigste ist. Der Hofstedes Konzept könnte dadurch teilweise bestätigt werden, dass auch im heutigen Bulgarien eher die femininen Werte gehegt werden können.

#### 4.3.4. Die Zusammenfassung

Aus den Antworten von dieser Umfrage ergibt sich, dass der meist feminine Land Rumänien ist, in dem 62 % der Befragten maskuline Werte bekennen. Gefolgt von Deutschland (61 %) und Tschechien, wo 59 % der Befragten feminin antworteten. Bulgarien platzierte sich auf dem letzten Rang in dieser Komparation. 57 % der Befragten antworteten feminin.

Aus den Ergebnissen ergibt sich, dass der Grad an Maskulinität/ Feminität in allen Ländern fast ausgeglichen ist. Ich bin der Meinung, dass für die genauere Bestätigung oder Widerlegung dieser Umfrage sollte dieses Thema durch größere Fragebogens eingegangen werden.



## **4.4. Kulturstandards im Vergleich**

Mithilfe dieser Umfrage waren die tschechischen/ deutschen Kulturstandards nach Schroll-Machl & Ivan Nový und die ausgewählten rumänischen und bulgarischen Kulturstandards nach Alexander Thomas zu erforschen. Das Ziel der Untersuchung war es, diese Kulturstandards zu bestätigen oder zu widerlegen.

Die Kulturstandards wurden mit dem Ziel ausgewählt, vergleichbar mit mindestens zwei anderen Kulturstandard zu sein. Die Vergleichbarkeit war das wichtigste Kriterium zum Auswahl der einzelnen Kulturstandards und deswegen waren nicht alle deutschen, tschechischen, bulgarischen und rumänischen Kulturstandards festzustellen.

Ob eine Veränderung auf die Kulturstandards bezogen, nach der Wende verlief, konnte anhand dieser Arbeit nicht erforscht werden, weil es keine relevante Vergleichsmöglichkeit der Daten aus diesen zwei Zeitabschnitten gibt.

Die Ergebnisse der Umfrage sind wieder relativ, da diese Umfrage nicht alle Aspekte der Kulturstandards befragt.

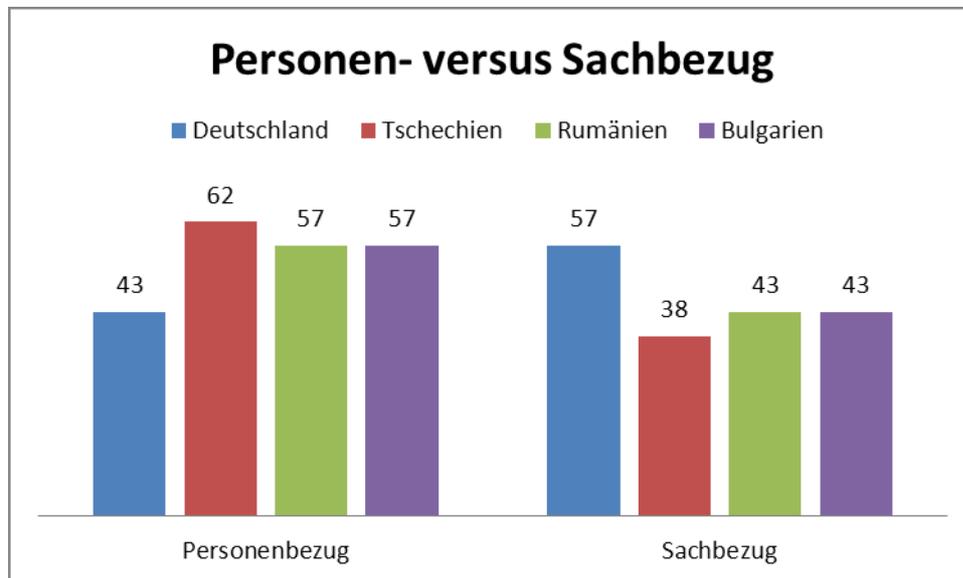
### **4.4.1. Personen- vs. Sachbezug**

Anhand dieser vier Fragen war der Kulturstandardpaar Personen- vs. Sachbezug zu bestätigen oder zu widerlegen.

1. Eine gute Arbeitsstelle zu erwerben hängt eher von ihrer Fachkenntnisse ab als von guten Beziehungen?
2. Verbringen Sie Ihre Freizeit oft mit Ihren Arbeitskollegen?
3. Reden Sie oft mit Ihren Arbeitskollegen über privates?
4. Können Sie über sich selbst lachen?
5. Vertrauen Sie den sogenannten Fachexperten und ihren Kenntnissen? (Oder meinen Sie, Experten sind eher ein gutes Mittel dafür, wie die Firmen Ihr Geld gewinnen können? Es geht um Experten in den Medien).
6. Stehen Sie zu Ihrer Meinung auch, wenn Sie damit andere verletzen?

Die Antwort Ja bei Fragen 2, 3 und 4 bedeutete Punkte für den Kulturstandard Personenbezug. Die Antwort Nein bei Fragen 1, 5 und 6 war das Zeichen für den Kulturstandard Sachbezug.

Die Ergebnisse sind in der Tabelle 3.3. veranschaulicht.



**Abb. 6:** Personen- versus Sachbezug: Deutschland, Tschechien, Rumänien, Bulgarien in Vergleich

Aus der Tabelle lässt sich bestimmen, dass die Kulturstandards jedes Landes bestätigt wurden. Das Kriterium für die Bestätigung eines Kulturstandards war, dass mehr als 50% der Befragten „personenorientiert“ oder „sachorientiert“ beantworteten.

#### 4.4.2. Aufwertung versus Abwertung von Strukturen

Dem tschechischen Kulturstandard Abwertung von Strukturen entspricht am meisten der bulgarische Standard die Regelrelativierung. In dieser Arbeit wird er dem tschechischen gleichgestellt. In Rumänien gibt es keinen ähnlichen Standard.

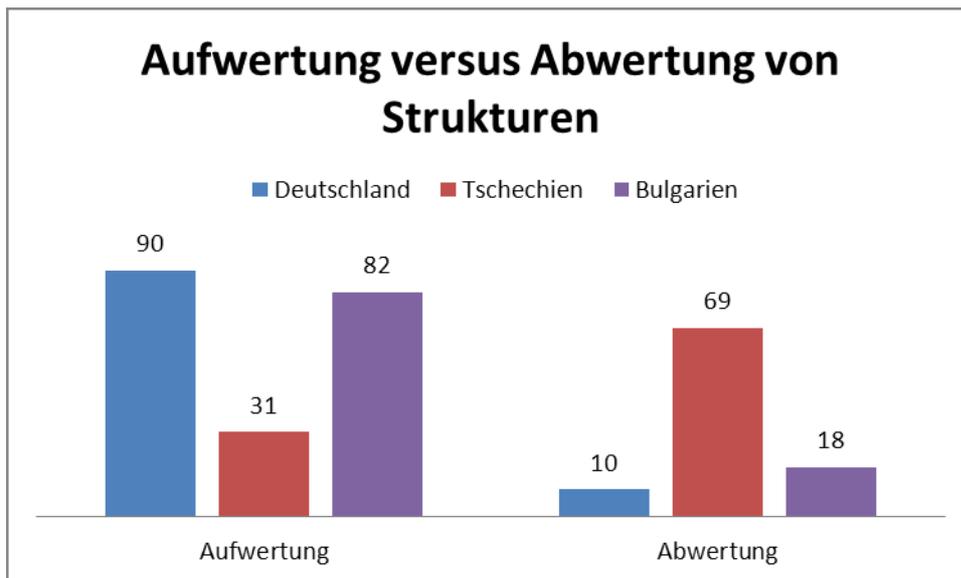
Zu der Bestätigung oder Widerlegung dieser Kulturstandards wurden die folgenden Fragen gestellt:

1. Mögen Sie Regeln?
2. Sind Sie selbstdiszipliniert?
3. Halten Sie sich an Termine und Vereinbarungen?
4. Sind Sie pünktlich?

## 5. Treffen Sie gerne klare Entscheidungen?

Die Antwort Ja bei Fragen 1 bis 5 bedeutete Punkte für den Kulturstandard Aufwertung von Strukturen. Die gegenteiligen Antworten bedeuteten Punkte für den Kulturstandard Abwertung von Strukturen.

Ergebnisse sind folgend:



**Abb. 7:** Aufwertung versus Abwertung von Strukturen: Deutschland, Tschechien, Bulgarien in Vergleich

Obwohl alle Merkmale der Kulturstandards in die Umfrage nicht einbezogen wurden, kann man sagen, dass die Abwertung von Strukturen in Tschechien und die Aufwertung von Strukturen in Deutschland bestätigt wurden. Aus der Tabelle ist abzulesen, dass die beiden Länder voneinander in diesen Kulturstandards deutlich abweichen.

Was den bulgarischen Kulturstandard angeht, er wurde durch diese Umfrage nicht bestätigt, sondern widerlegt.

### 4.4.3. Diffusion versus Trennung von Lebensbereichen

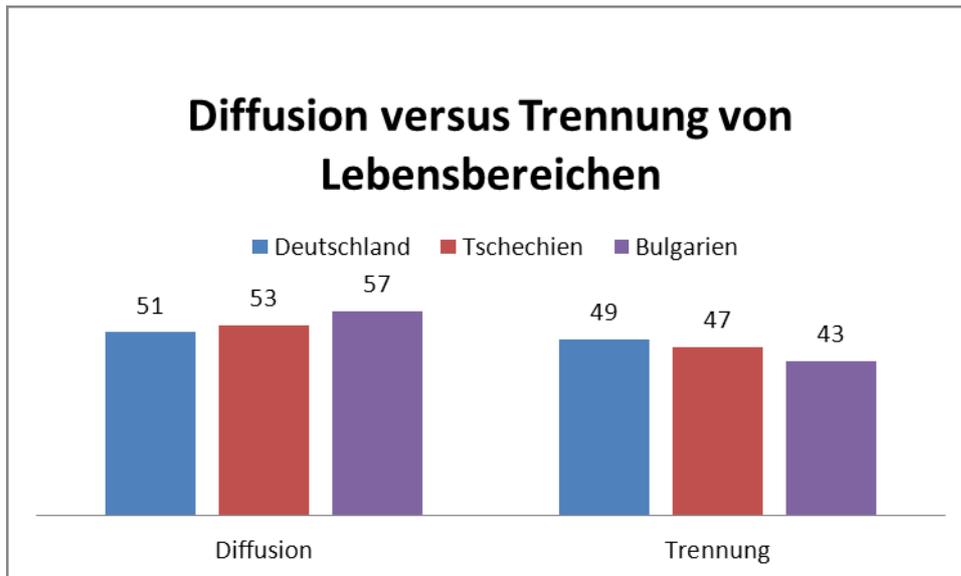
Um diese Kulturstandards zu erforschen, wurden die folgenden Fragen in Deutschland, Tschechien und Bulgarien gestellt:

1. Nehmen Sie Ihre Arbeit mit nach Hause oder in den Urlaub?
2. Wenn Ihre Arbeit konstruktiv kritisiert wird, fühlen Sie sich beleidigt?

### 3. Führen Sie während der Arbeit private Gespräche?

Wenn der Befragte bei Fragen 1-3 Ja antwortete, hieß es automatisch Punkte für den Kulturstandard Diffusion von Lebensbereichen. Im Falle der negativen Antwort bedeutete es Punkte für den Kulturstandard Trennung von Lebensbereichen.

So sind die Ergebnisse:



**Abb. 8:** Diffusion versus Trennung von Lebensbereichen: Deutschland, Tschechien, Bulgarien in Vergleich

Anhand der Ergebnissen wurde der Kulturstandard Diffusion von Lebensbereichen in Tschechien und in Bulgarien bestätigt.

Im Deutschlands Falle wurde der Kulturstandard Trennung von Lebensbereichen nicht bestätigt. Laut dieser Umfrage ist zu Deutschland der Kulturstandard Diffusion von Lebensbereichen einzuordnen.

Das Ergebniss ist aber für alle drei Länder sehr relativ, da sich die Prozentanzahlen auf der 50% - Grenze für den gegenseitigen Kulturstandard bewegt. Die Entwicklung verglichen mit dem Jahr 2008 (Jahr der Herausgabe des Buches Perfekt geplant und genial improvisiert) scheint heutzutage mindestens in Deutschland und Tschechien in Richtung der Diffusion von Lebensbereichen zu sein.

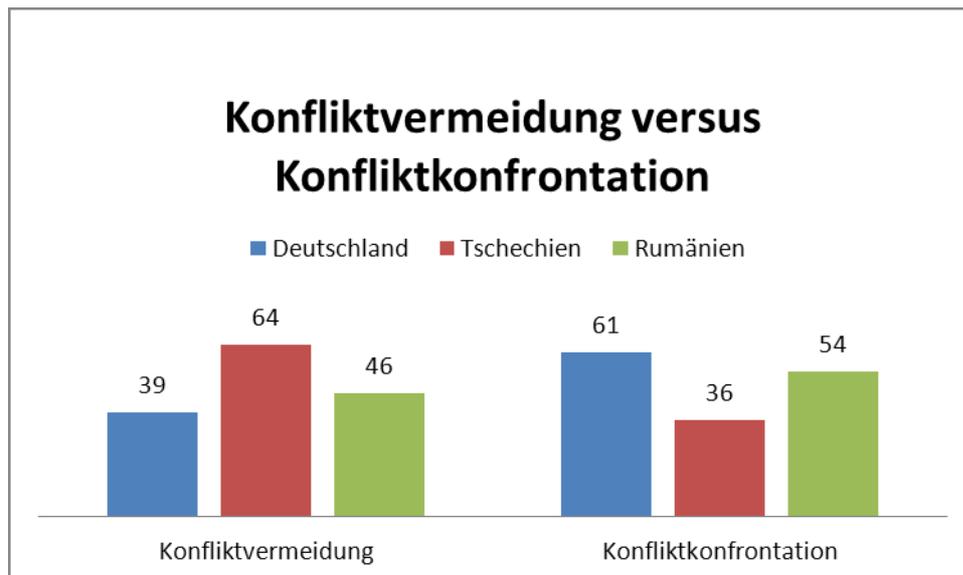
#### 4.4.4. Konfliktvermeidung versus Konfliktkonfrontation

Dieses Kulturstandardpaar war anhand der folgenden Fragen in Deutschland, Tschechien und Rumänien festzustellen:

1. Lösen Sie Arbeitsprobleme gleich und direkt?
2. Versuchen Sie lieber Arbeitskonflikten aus dem Weg zu gehen?
3. Ist es für Sie schwer nein zu sagen?
4. Wenn in der Arbeit Fehler gemacht wird, sagen Sie es gleich der zuständigen Person?

Die Antwort Ja auf Fragen 2 und 3 und nein auf Fragen 1 und 4 bedeutete Punkte für Konfliktvermeidung. Wenn die Befragten die Fragen gegensätzlich beantworteten, hieß es Punkte für Konfliktkonfrontation.

Die Ergebnisse sind folgend:



**Abb. 9:** Konfliktvermeidung versus Konfliktkonfrontation: Deutschland, Tschechien, Rumänien in Vergleich

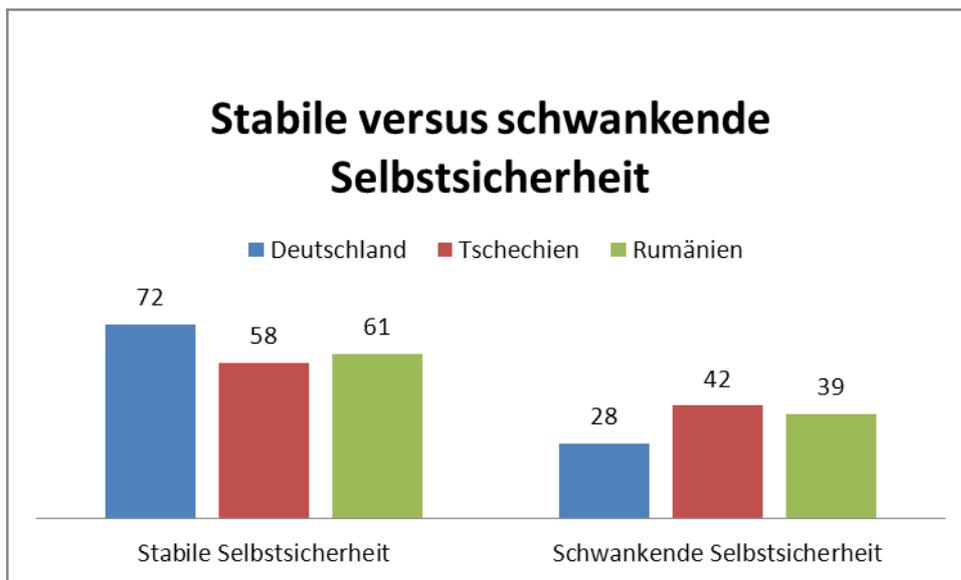
Aus der Tabelle ergibt sich, dass sowohl der Kulturstandard Konfliktvermeidung in Tschechien, als auch der gegenteilige Kulturstandard Konfliktkonfrontation in Deutschland bestätigt wurden. Die rumänische Norm Konfliktvermeidung wurde durch diese Umfrage nicht bestätigt. Man muss aber wieder bedenken, dass die Anzahl der Befragten in Rumänien am niedrigsten war. Es gab nur 17 Befragten.

#### 4.4.5. Stabile versus schwankende Selbstsicherheit

Dieses Kulturstandardpaar war anhand der folgenden Fragen in Deutschland, Tschechien und Rumänien festzustellen:

1. Stehen Sie zu Ihrer Meinung auch, wenn Sie damit andere verletzen?
2. Sind Sie selbstbewusst?
3. Haben Sie oft Angst öffentlich aufzutreten?

Die Beantwortung der Fragen 1 und 2 mit Ja und der Frage 3 mit Nein bedeutete Punkte für den Kulturstandard Stabile Selbstsicherheit. Im Gegensatz bedeutete die umgekehrte Beantwortung der gleichen Fragen Punkte für den Kulturstandard Schwankende Selbstsicherheit.



**Abb. 10:** Stabile versus schwankende Selbstsicherheit: Deutschland, Tschechien, Rumänien in Vergleich

Nur in Deutschland wurde der Kulturstandard stabile Selbstsicherheit bestätigt. In Tschechien und Rumänien wurde der Kulturstandard schwankende Selbstsicherheit widerlegt. Es lässt sich voraussetzen, dass es in diesen Ländern die Entwicklung zu der stabilen Selbstsicherheit gibt.

## **Schlussbetrachtung**

Kultur und Kulturelle Unterschiede stehen im Vordergrund des Interesses dieser Arbeit. Die Aufgabe besteht darin, Individualismus/Kollektivismus und Maskulinität/Feminität als Kulturdimensionen und Kulturstandards in Bezug auf Deutschland, Tschechien, Rumänien und Bulgarien vorzustellen. Die Arbeit beschäftigt sich weiter mit dem Vergleich der genannten Länder bezüglich der Kulturstandards und Kulturdimensionen.

Zum besseren Einblick in die Problematik der kulturellen Unterschiede, also in das Thema der Kulturdimensionen und Kulturstandards wurde im ersten Kapitel die Auskunft über die Definition von Kultur gegeben und darüber, wie eine Kultur erlernt wird. Was das Erlernen einer Kultur betrifft, wurden Symbole, Helden, Rituale und Werte erwähnt.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit den Kulturstandards der einzelnen Länder. Es wurden die deutschen, tschechischen, rumänischen und bulgarischen Kulturstandards vorgestellt und teilweise miteinander verglichen.

Das dritte Kapitel widmet sich den Kulturdimensionen nach Gert Hofstede. Es wurden alle Kulturdimensionen aufgezählt. Die größte Beachtung wurde den Dimensionen Individualismus gegenüber Kollektivismus und Maskulinität gegenüber Feminität geschenkt. Diese zwei Dimensionen wurden definiert und die Länder nach dem Grad an diese Dimensionen charakterisiert. Zu diesem Zweck stehen zahlreiche Tabellen zur Verfügung. Den wichtigen Teil dieser Arbeit bildet die Übersicht der Merkmale einer Kultur, die entweder als individualistisch/kollektivistisch oder als maskulin/feminin zu bezeichnen sind. Diese Übersicht ist im Anhang zu finden.

Was den praktischen Teil der Arbeit, also das Kapitel Nr. 4 anbelangt, es beschäftigt sich mit der Umfrage, die an Mitgliedern der vier Nationen durchgeführt wurde. Es wurden sowohl die individualistischen/kollektivistischen und die maskulinen/femininen Werte, als auch die Merkmale der ausgewählten Kulturstandards befragt. In allen Ländern beantwortete eine für diese Arbeit relevante Anzahl an Befragten. Das bedeutet, die Umfrage konnte erfolgreich ausgewertet werden. Das Ziel der Umfrage war, die Hypothesen aufzustellen, ob durch diese Umfrage das Konzept der Kulturdimensionen und Kulturstandards bestätigt oder widerlegt werden konnte.

## Resumé

Kultura a kulturní rozdíly stojí v popředí zájmu této práce. Jejím hlavním úkolem je představit kulturní standardy, maskulinitu oproti feminitě a individualismus oproti kolektivismu jako kulturní dimenze ve vztahu k Německu, České republice, Rumunsku a Bulharsku. Práce se dále zabývá vzájemným srovnáním zmíněných aspektů u těchto čtyř zemí.

Pro lepší pochopení problematiky kulturních rozdílů, je v první kapitole rozebrána definice kultury a také to, jakým způsobem se člověk kultuře učí a jaké aspekty jsou při tomto procesu stěžejní. Pro tento účel se v práci pojednává o symbolech, hrdinech, rituálech a především o lidských hodnotách, kterým se člověk v průběhu socializace učí.

Ve druhé kapitole je pozornost věnována kulturním standardům jednotlivých zemí. Jsou představeny německé, české, rumunské a bulharské kulturní standardy, u kterých autor provede částečné vzájemné srovnání.

Třetí kapitola se zabývá kulturními dimenzemi nizozemského antropologa Geerta Hofstedeho. Prezentovány jsou všechny kulturní dimenze, u kterých je největší pozornost udělena dimenzím individualismus oproti kolektivismu a maskulinita oproti feminitě. Tyto dvě kulturní dimenze jsou autorem definovány a jednotlivé země vzájemně srovnány podle míry individualismu a maskulinity v těchto zemích. Data vycházejí z Hofstedeho průzkumů lidských hodnot, které prováděl v sedmdesátých letech u zaměstnanců mezinárodního počítačového koncernu IBM. K tomuto účelu jsou v práci představeny tabulky, na kterých je srovnání patrné. Důležitou částí práce pro tuto kapitolu jsou přehledy s individualistickými/kolektivistickými a maskulinními/femininními atributy lidských kultur, které jsou součástí přílohy.

Čtvrtá kapitola je zasvěcena praktické části práce, kdy autor představuje dotazník, jehož otázky zodpověděli příslušníci všech čtyř porovnávaných kultur. Dotazovány byly jak individualistické a kolektivistické tak maskulinní a femininní lidské hodnoty. Prozkoumávány byly i vzájemně porovnatelné kulturní standardy těchto zemí. Dotazník byl zodpovězen relativně dostačujícím počtem respondentů, tudíž mohl být úspěšně vyhodnocen. Cílem dotazníku bylo nastolit hypotézy, zda by koncept kulturních dimenzí a kulturních standardů pomocí tohoto dotazníku mohl být potvrzen či vyvrácen.

## Literaturverzeichnis

1. SCHROLL-MACHL, Sylvia und Ivan NOVÝ. *Perfekt geplant und genial improvisiert: Erfolg in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. 4. Auflage. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2008, ISBN 978-3-86618-202-8.
2. THOMAS, Alexander. *Kulturvergleichende Psychologie*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe-Verlag, 2003, ISBN 3-8017-1744-5.
3. HOFSTEDÉ, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDÉ, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, ISBN 978-3-423-50807-0.
4. PALAZOVA, Marina, Ina Kristin SAURE und Alexander THOMAS. *Beruflich in Bulgarien: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte, Handlungskompetenz im Ausland*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2010, ISBN 978-3-525-49149-2.
5. RUBATOS, Adrienne und Alexander THOMAS. *Beruflich in Rumänien: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte, Handlungskompetenz im Ausland*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2011, ISBN 978-3-525-49148-5.

## Internetquellenverzeichnis

1. SOUKUP, PhDr. Václav. Vstupte!: Kulturní antropologie, kulturologie a její aplikace v praxi. In: *český rozhlas* [online]. 2008 [cit. 2014-02-25]. URL: <http://prehovac.rozhlas.cz/audio/652112>
2. GENKOVA, Petia, Tobias RINGEISEN und Frederick T. L. LEONG. *Handbuch Stress und Kultur: Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven* [online]. Wiesbaden: Springer VS, 2014, [cit. 2014-02-26]. ISBN 978-3-531-93449-5.

## Anhang Nr.1

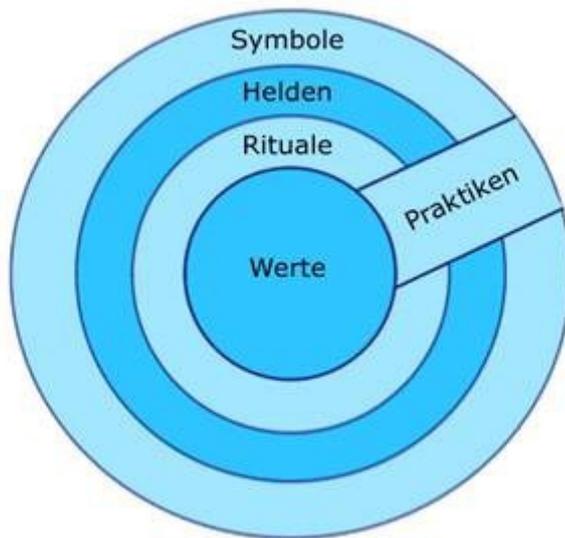


Abb. 1.1.: Das „Zwiebeldiagramm“: Manifestation von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen

## Anhang Nr. 2

### Individualismus und Kollektivismus in der Familie

<i>kollektivistisch</i>	<i>individualistisch</i>
Menschen werden in Großfamilien oder Andere Wir-Gruppen hineingeboren, die sie auch später noch beschützen und die im Gegenzug Treue erhalten.	Jeder wächst in dem Bewusstsein auf, sich nur um sich und seine unmittelbare (Kern-) Familie kümmern zu müssen.
Kinder lernen in der „Wir“-Form zu denken.	Kinder lernen in der „Ich“-Form zu denken.
Die Harmonie sollte stets gewahrt und Direkte Auseinandersetzungen vermieden werden.	Zu sagen, was man denkt, ist ein charakteristisches Merkmal eines ehrlichen Menschen.
Starker Kontextbezug der Kommunikation	Schwacher Kontextbezug der Kommunikation

**Tab. 1:** Hauptunterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Gesellschaften: Allgemeine Norm und Familie <sup>40</sup>

<sup>40</sup> HOFSTEDE, PH.D., Geert a Gert Jan HOFSTEDE, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 118 - 120. ISBN 978-3-423-50807-0.

## Sprache, Persönlichkeit und Verhalten in individualistischen und kollektivistischen Kulturen

<i>kollektivistisch</i>	<i>individualistisch</i>
Der Gebrauch des Wortes „ich“ wird vermieden	Der Gebrauch des Wortes „ich“ wird gefördert
Bei Persönlichkeitstests erzielen die Teilnehmer höhere Punktwerte für Introvertiertheit	Unabhängige Persönlichkeitsstruktur
Man wird ermutigt, Trauer zu zeigen, nicht aber Glücksgefühle.	Man wird ermutigt, Glücksgefühle zu zeigen, nicht aber Trauer
Geringerer Anteil des privaten Einkommens wie auch der öffentlichen Mittel wird in die Gesundheitsfürsorge investiert	Größerer Anteil des privaten Einkommens wie auch der öffentlichen Mittel wird in die Gesundheitsfürsorge investiert
Niedrigere Schrittgeschwindigkeit.	Höhere Schrittgeschwindigkeit.

**Tab. 2:** Hauptunterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Gesellschaften: Sprache, Persönlichkeit und Verhalten <sup>41</sup>

## Individualismus und Kollektivismus in Bezug auf Schule und Arbeitsplatz

<b>kollektivistisch</b>	<b>individualistisch</b>
Schüler melden sich im Unterricht nur, wenn die Gruppe ihre Zustimmung gibt	Schüler sollen sich einzeln im Unterricht zu Wort melden.
Diplome verschaffen Zugang zu Gruppen mit einem höheren Status	Diplome steigern den wirtschaftlichen Wert und/oder erhöhen das Selbstwertgefühl.
Geringere berufsbedingte Mobilität	Größere berufsbedingte Mobilität
Arbeitnehmer sind Mitglieder von Wir-Gruppen, die die Interessen ihrer Wir-Gruppe verfolgen.	Arbeitnehmer sind „Wirtschaftsmenschen“, die die Interessen des Arbeitgebers verfolgen, wenn sie mit ihren eigenen Interessen übereinstimmen.

<sup>41</sup> HOFSTEDE, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDE, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 125. ISBN 978-3-423-50807-0.

Die Beziehung Arbeitgeber – Arbeitnehmer ist grundsätzlich moralischer Art, wie auch eine familiäre Bindung.	Die Beziehung Arbeitgeber – Arbeitnehmer besteht aus einem Vertrag zwischen Parteien auf einem Arbeitsmarkt.
Direkte Beurteilung von Untergebenen trübt die Harmonie	Beim Management Training lernen man, wie man Gefühle ehrlich mitteilt.
Partikularismus	Universalismus

**Tab. 3:** Hauptunterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Gesellschaften: Schule und Arbeitsplatz <sup>42</sup>

### Individualismus, Kollektivismus: Politik und Gedankenwelt

<i>kollektivistisch</i>	<i>individualistisch</i>
Dominierende Rolle des Staates im wirtschaftlichen System	Eingeschränkte Rolle des Staates im wirtschaftlichen System
Niedriges pro-Kopf-Bruttosozialprodukt	Hohes pro-Kopf-Bruttosozialprodukt
Unternehmen befinden sich im Familienbesitz oder sind Genossenschaftsbetriebe	Aktiengesellschaften sind im Besitz einzelner Investoren.
Gesetze und Rechte sind je nach Gruppe verschieden	Gesetze und Rechte sollen für alle gleich sein.
Gleichheitsideologien dominieren vor Ideologien individueller Freiheit.	Ideologien individueller Freiheit dominieren vor Gleichheitsideologien.
Importierte Wirtschaftstheorien sind ungeeignet für den Umgang mit kollektiven und partikularistischen Interessen.	In der eigenen Gesellschaft entwickelte Wirtschaftstheorien gründen sich auf die Verfolgung individueller Eigeninteressen.
Menschenrechte werden niedriger eingeschätzt.	Menschenrechte werden höher eingeschätzt.

**Tab. 4:** Hauptunterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Gesellschaften: Politik und Gedankenwelt <sup>43</sup>

<sup>42</sup> HOFSTEDE, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDE, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 134 - 135. ISBN 978-3-423-50807-0.

## Grad an Individualismus/Kollektivismus in Deutschland, der Tschechischen Republik, Rumänien und Bulgarien

Land/Region	Punktwert	Position	Land/Region	Punktwert	Position
USA	91	1	Russland	39	37/38
Australien	90	2	Arabische Länder	38	39/40
Großbritannien	89	3	Brasilien	38	39/40
Kanada gesamt	80	4/6	Türkei	37	41
Ungarn	80	4/6	Uruguay	36	42
Niederlande	80	4/6	Griechenland	35	43
Neuseeland	79	7	Kroatien	33	44
Belgien Flämisch	78	8	Philippinen	32	45
Italien	76	9	Bulgarien	30	46/48
Dänemark	74	10	Mexiko	30	46/48
Kanada Französisch	73	11	Rumänien	30	46/48
Belgien Französisch	71	12	Ostafrika	27	49/51
Frankreich	71	13/14	Portugal	27	49/51
Schweden	71	13/14	Slowenien	27	49/51
Irland	70	15	Malaysia	26	52
Norwegen	69	16/17	Hongkong	25	53/54
Schweiz Deutsch	69	16/17	Serbien	25	53/54
Deutschland	67	18	Chile	23	55
Südafrika	65	19	Bangladesh	20	56/61
Schweiz Französisch	64	20	China	20	56/61
Finnland	63	21	Singapur	20	56/61
Estland	60	22/24	Thailand	20	56/61
Luxemburg	60	22/24	Vietnam	20	56/61
Polen	60	22/24	Westafrika	20	56/61
Malta	59	25	El Salvador	19	62
Tschechien	58	26	Südkorea	18	63
Österreich	55	27	Taiwan	17	64
Israel	54	28	Peru	16	65/66
Slowakei	52	29	Trinidad	16	65/66
Spanien	51	30	Costa Rica	15	67
Indien	48	31	Indonesien	14	68/69
Surinam	47	32	Pakistan	14	68/69
Argentinien	46	33/35	Kolumbien	13	70
Japan	46	33/35	Venezuela	12	71
Marokko	46	33/35	Panama	11	72
Iran	41	36	Ecuador	8	73
Jamaika	39	37/38	Guatemala	6	74

<sup>43</sup> HOFSTEDE, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDE, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 142. ISBN 978-3-423-50807-0.

Tab. 5.: Individualismus-Indexwerte (IDV) für 74 Länder und Regionen <sup>44</sup>

## Anhang Nr.3

### Allgemeine Norm und Familie

<i>feminin</i>	<i>maskulin</i>
Zwischenmenschliche Beziehungen und Lebensqualität sind wichtig.	Herausforderungen, Einkommen, Erkenntnis und Fortschritt sind wichtig.
Sowohl Frauen als auch Männer sollen bescheiden sein.	Männer sollen durchsetzungsfähig, ehrgeizig und hart sein.
Sowohl Frauen als auch Männer können sensibel sein und sich auf Beziehungen konzentrieren.	Von Frauen erwartet man Sensibilität und Pflege von zwischenmenschlichen Beziehungen.
In der Familie sind sowohl Vater als auch Mutter für Fakten und Gefühle zuständig.	In der Familie ist der Vater für die Fakten, die Mutter für Gefühle zuständig.
Jungen und Mädchen dürfen weinen, sollen aber nicht kämpfen	Mädchen weinen, Jungen nicht; Jungen sollen zurückschlagen, Mädchen sollen überhaupt nicht kämpfen.
Jungen und Mädchen spielen aus denselben Gründen.	Jungen spielen, um sich mit anderen zu messen, Mädchen, weil sie zusammen sein möchten.
Gleiche Maßstäbe für angehende Ehemänner und Ehefrauen.	Angehende Ehefrauen müssen keusch und fleißig sein, zukünftige Ehemänner nicht.
Ehemänner sollen wie feste Freunde sein.	Ehemänner sollen gesund, reich und verständnisvoll sein, mit festen Freunden will man Spaß haben.

Tab. 6: Hauptunterschiede zwischen maskulinen und femininen Gesellschaften: Allgemeine Norm und Familie <sup>45</sup>

<sup>44</sup> HOFSTEDE, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDE, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 101 - 102. ISBN 978-3-423-50807-0.

## Geschlecht und Sex

<i>feminin</i>	<i>maskulin</i>
Verantwortungsbewusstsein, Entschlossenheit, Ehrgeiz, Sensibilität und Sanftmut sind Eigenschaften, die für Männer und Frauen gleichermaßen gelten.	Verantwortungsbewusstsein, Entschlossenheit und Ehrgeiz sind männliche, Sensibilität und Sanftmut sind weibliche Eigenschaften.
Mädchen feuern Jungen nicht an.	Der Ehrgeiz der Frauen wird in Bahnen geleitet und am Erfolg der Männer ausgerichtet.
Die Befreiung der Frauen heißt, dass die Arbeit am Arbeitsplatz und zu Hause zu gleichen Anteilen auf Frau und Mann verteilt ist.	Die Befreiung der Frau heißt, dass Frauen Zugang zu Positionen bekommen, die bisher von Männern eingenommen wurden.
Nur ein Maßstab: beide Geschlechter sind Subjekte.	Zweierlei Maß: Männer sind Subjekte, Frauen Objekte.
Es gelten dieselben Normen für die Zurschaustellung männlicher und weiblicher Nacktheit.	Stärkeres Tabu bei der Zurschaustellung männlicher Im Vergleich zu weiblicher Nacktheit.
Es wird offen über Sex gesprochen; weniger versteckte Erotik.	Offen über Sex zu sprechen, ist ein Tabu; Erotik versteckt sich hinter Symbolen.
Sex ist eine Möglichkeit für zwei Menschen, sich zu verbinden.	Sexuelles Leistungsdenken beim Mann kann Ausbeutung bedeuten für die Frau.
Sexuelle Belästigung ist ein geringfügiges Problem.	Sexuelle Belästigung ist eine große Sache.
Homosexualität wird als etwas betrachtet, das zum Leben gehört.	Homosexualität wird als Bedrohung für die Gesellschaft empfunden.

<sup>45</sup> HOFSTEDE, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDE, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 171. ISBN 978-3-423-50807-0.

**Tab. 7:** Hauptunterschiede zwischen maskulinen und femininen Gesellschaften: Allgemeine Geschlecht und Sex  
46

## Der Arbeitsplatz

<i>feminin</i>	<i>maskulin</i>
Konflikte werden beigelegt, indem man miteinander verhandelt und nach einem Kompromiss sucht.	Konflikte werden beigelegt, indem man den Stärkeren gewinnen lässt.
Belohnungen basieren auf dem Prinzip der Gleichheit.	Belohnungen basieren auf dem Prinzip der Gerechtigkeit.
Kleinere Unternehmen werden bevorzugt.	Größere Unternehmen werden bevorzugt.
Arbeiten, um zu leben.	Leben, um zu arbeiten.
Mehr Freizeit ist wichtiger als mehr Geld.	Mehr Geld ist wichtiger als mehr Freizeit.
Beiden Geschlechtern steht die Wahl eines Berufes frei.	Ein Beruf ist für den Mann obligatorisch, die Frau hat die Wahl.
Höherer Anteil berufstätiger Frauen in fachlich qualifizierten Berufen.	Geringerer Anteil berufstätiger Frauen in fachlich qualifizierten Berufen.
Humanisierung der Arbeitswelt durch Kontakte und Zusammenarbeit.	Humanisierung der Arbeitswelt durch Aufgabenbereicherung.
Wettbewerbsvorteil in der Landwirtschaft und der Dienstleistungsindustrie.	Wettbewerbsvorteil in der Produktion und der chemischen Großindustrie.

**Tab. 8:** Hauptunterschiede zwischen maskulinen und femininen Gesellschaften: Der Arbeitsplatz <sup>47</sup>

### 3.2.7. Politik und Religion

<i>feminin</i>	<i>maskulin</i>
Wohlfahrtsstaat-Ideal; Hilfe für Bedürftige	Leistungsgesellschaft-Ideal; Unterstützung der Starken.
Permissive Gesellschaft	Repressive Gesellschaft

<sup>46</sup> HOFSTEDE, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDE, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 176. ISBN 978-3-423-50807-0.

<sup>47</sup> Ebd. S. 192.

Einwanderer sollen sich integrieren.	Einwanderer sollen sich anpassen.
Entwicklungshilfe für arme Länder.	Arme Länder sollen sich selbst helfen.
Die Umwelt soll geschützt werden: „Small is beautiful“	Die Wirtschaft soll weiter wachsen: „Big is beautiful“
Internationale Konflikte sollen beigelegt werden, indem man Verhandlungen führt und nach Kompromissen sucht.	Internationale Konflikte sollen beigelegt werden, indem man die eigene Stärke demonstriert oder militärisch vorgeht.
Mehr Wähler ordnen sich links von der Mitte ein.	Mehr Wähler ordnen sich in der Mitte ein.
Politik basiert auf Koalitionen; höfliche politische Umgangsformen.	In der Politik gibt es viele Widersacher; häufige Schlammschlachten.
Viele Frauen werden in ein politisches Amt gewählt.	Wenige Frauen haben ein politisches Amt inne.
Weiche Religionen	Harte Religionen
Beim Christentum mehr Säkularisierung; Betonung liegt auf der Nächstenliebe.	Beim Christentum weniger Säkularisierung; Betonung liegt auf dem Glauben an Gott.
Vorherrschende Religionen gestehen bei den Geschlechtern gleiche Rollen zu.	Vorherrschende Religionen betonen das Vorrecht der Männer.
Die Religionen stehen dem sexuellen Vergnügen positiv oder neutral gegenüber.	Die Religionen billigen Sex im Sinne der Fortpflanzung, doch weniger als Freizeitbeschäftigung.

Tab. 9: Hauptunterschiede zwischen maskulinen und femininen Gesellschaften: Politik und Religion <sup>48</sup>

## Grad an Maskulinität/Feminität in Deutschland, der Tschechischen Republik, Rumänien und Bulgarien

Land/Region	Punktwert	Position	Land/Region	Punktwert	Position
Slowakei	110	1	Singapur	48	38
Japan	95	2	Israel	47	39/40
Ungarn	88	3	Malta	47	39/40

<sup>48</sup> HOFSTEDE, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDE, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 206. ISBN 978-3-423-50807-0.

Österreich	79	4	Indonesien	46	41/42
Venezuela	73	5	Westafrika	46	41/42
Schweiz Deutsch	72	6	Kanada Quebec	45	43/45
Italien	70	7	Taiwan	45	43/45
Mexiko	69	8	Türkei	45	43/45
Irland	68	9.10	Panama	44	46
Jamaika	68	9.10	Belgien Flämisch	43	47/50
China	66	11.13	Frankreich	43	47/50
Deutschland	66	11.13	Iran	43	47/50
Großbritannien	66	11.13	Serbien	43	47/50
Kolumbien	64	14/16	Peru	42	51/53
Philippinen	64	14/16	Rumänien	42	51/53
Polen	64	14/16	Spanien	42	51/53
Südafrika	63	17/18	Ostafrika	41	54
Ecuador	63	17/18	Bulgarien	40	55/58
USA	62	19	Kroatien	40	55/58
Australien	61	20	El Salvador	40	55/58
Belgien Französisch	60	21	Vietnam	40	55/58
Neuseeland	58	22/24	Südkorea	39	59
Schweiz Französisch	58	22/24	Uruguay	38	60
Trinidad	58	22/24	Guatemala	37	61/62
Tschechien	57	25/27	Surinam	37	61/62
Griechenland	57	25/27	Russland	36	63
Hongkong	57	25/27	Thailand	34	64
Argentinien	56	28/29	Portugal	31	65
Indien	56	28/29	Estland	30	66
Bangladesh	55	30	Chile	28	67
Arabische Länder	53	31/32	Finnland	26	68
Marokko	53	31/32	Costa Rica	21	69
Kanada gesamt	52	33	Slowenien	19	70
Luxemburg	50	34/36	Dänemark	16	71
Malaysia	50	34/36	Niederlande	14	72
Pakistan	50	34/36	Norwegen	8	73
Brasilien	49	37	Schweden	5	74

Tab. 10: Maskulinitätsindexwerte (MAS für 74 Länder und Regionen) <sup>49</sup>

<sup>49</sup> HOFSTEDE, PH.D., Geert und Gert Jan HOFSTEDE, PH.D. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011, S. 159. ISBN 978-3-423-50807-0.