## National Culture

Professor Geert Hofstede conducted one of the most comprehensive studies of how values in the workplace are influenced by culture. He defines culture as “the collective programming of the mind distinguishing the members of one group or category of people from others”.

The six dimensions of national culture are based on extensive research done by Professor Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov and their research teams. The application of this research is used worldwide in both academic and professional management settings.

### Dimensions of national culture:

The Hofstede model of national culture consists of six dimensions. The cultural dimensions represent independent preferences for one state of affairs over another that distinguish countries (rather than individuals) from each other.

The country scores on the dimensions are relative, in that we are all human and simultaneously we are all unique. In other words, culture can only be used meaningfully by comparison. The model consists of the following dimensions:

### Power Distance Index (PDI)

This dimension expresses the degree to which the less powerful members of a society accept and expect that power is distributed unequally. The fundamental issue here is how a society handles inequalities among people.

People in societies exhibiting a large degree of Power Distance accept a hierarchical order in which everybody has a place and which needs no further justification. In societies with low Power Distance, people strive to equalise the distribution of power and demand justification for inequalities of power.

### Individualism versus Collectivism (IDV)

The high side of this dimension, called Individualism, can be defined as a preference for a loosely-knit social framework in which individuals are expected to take care of only themselves and their immediate families.

Its opposite, Collectivism, represents a preference for a tightly-knit framework in society in which individuals can expect their relatives or members of a particular ingroup to look after them in exchange for unquestioning loyalty. A society’s position on this dimension is reflected in whether people’s self-image is defined in terms of “I” or “we.”

### Masculinity versus Femininity (MAS)

The Masculinity side of this dimension represents a preference in society for achievement, heroism, assertiveness, and material rewards for success. Society at large is more competitive. Its opposite, Femininity, stands for a preference for cooperation, modesty, caring for the weak and quality of life. Society at large is more consensus-oriented. In the business context Masculinity versus Femininity is sometimes also related to as “tough versus tender” cultures.

### Uncertainty Avoidance Index (UAI)

The Uncertainty Avoidance dimension expresses the degree to which the members of a society feel uncomfortable with uncertainty and ambiguity. The fundamental issue here is how a society deals with the fact that the future can never be known: should we try to control the future or just let it happen?

Countries exhibiting strong UAI maintain rigid codes of belief and behaviour, and are intolerant of unorthodox behaviour and ideas. Weak UAI societies maintain a more relaxed attitude in which practice counts more than principles.

### Long Term Orientation versus Short Term Normative Orientation (LTO)

Every society has to maintain some links with its own past while dealing with the challenges of the present and the future. Societies prioritize these two existential goals differently.

Societies who score low on this dimension, for example, prefer to maintain time-honoured traditions and norms while viewing societal change with suspicion.

Those with a culture which scores high, on the other hand, take a more pragmatic approach: they encourage thrift and efforts in modern education as a way to prepare for the future.

In the business context, this dimension is referred to as “(short-term) normative versus (long-term) pragmatic” (PRA). In the academic environment, the terminology Monumentalism versus Flexhumility is sometimes also used.

### Indulgence versus Restraint (IND)

Indulgence stands for a society that allows relatively free gratification of basic and natural human drives related to enjoying life and having fun. Restraint stands for a society that suppresses gratification of needs and regulates it by means of strict social norms.

♦ Try our [Country Comparison tool](https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/) or compare your personal preferences to the scores of a country of your choice, with [Culture Compass™ ♦](https://www.hofstede-insights.com/product/culture-compass/)

### About the research

Professor Geert Hofstede conducted one of the most comprehensive studies of how values in the workplace are influenced by culture. He analysed a large database of employee value scores collected within IBM between 1967 and 1973. The data covered more than 70 countries, from which Hofstede first used the 40 countries with the largest groups of respondents and afterwards extended the analysis to 50 countries and 3 regions. Subsequent studies validating the earlier results include such respondent groups as commercial airline pilots and students in 23 countries, civil service managers in 14 countries, ‘up-market’ consumers in 15 countries, and ‘elites’ in 19 countries.

In the 2010 edition of the book, “Cultures and Organizations: Software of the Mind”, scores on the dimensions are listed for 76 countries, partly based on replications and extensions of the IBM study on different international populations and by different scholars.

**Quellen und Literatur**

– Barmeyer, C. (2012): Taschenlexikon Interkulturalität. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.  
– Erll, A./Gymnich, M. (2007): Interkulturelle Kompetenzen. Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen. Stuttgart: Klett.  
– Hofstede, G. (2001): Culture’s Consequenses. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Thousand Oaks: Sage.  
– Hofstede, G. (2017, 6. Auflage): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München: Beck.

Zur weiteren Ansicht: Kulturdimensionen im Vergleich unter <https://geert-hofstede.com>

**Die einzelnen Kulturdimensionen im Überblick**

**Kulturdimension Machtdistanz**

Machtdistanz beschreibt das Ausmaß der Machtverhältnisse in einer Kultur und wie sie verteilt sind, sowie die Frage „Wie viel Ungleichheit darf und kann zwischen den Menschen herrschen?“ Anhand von hierarchischen Beziehungen, wie Eltern-Kinder, Lehrende-Lernende, Führungskraft- Mitarbeitende oder formalen Strukturen innerhalb von Organisationen wird die Ausgestaltung der Machtdistanz verdeutlicht. In Kulturen mit hoher Machtdistanz ist es üblich, dass Entscheidungsprozesse von „oben nach unten“ verlaufen und diesen Entscheidungen nicht widersprochen wird. Je geringer die Machtdistanz ist, desto partizipativer sind die Entscheidungsfindungsprozesse.

In mittel- und südamerikanischen Ländern (z.B. Venezuela und Mexiko) und asiatischen Ländern (z.B. Malaysia, Philippinen und Indien) wird ein hohes Ungleichgewicht der Machtverteilung akzeptiert (= „hohe Machtdistanz“), wohingegen in nord- und mitteleuropäischen Ländern sowie anglophonen Ländern (z.B. Dänemark, Deutschland, Schweiz, Großbritannien, USA und Australien) eine ungleiche Machtverteilung weniger geduldet wird (= „niedrige Machtdistanz“).

**Kulturdimension Individualismus/ Kollektivismus**

Die zweite Dimension beschreibt das Verhältnis von Individualismus und Kollektivismus in der jeweiligen Kultur. Bezeichnet wird dabei das Ausmaß, inwiefern die Interessen eines Individuums denen der Gruppe untergeordnet sind (Kollektivismus, Wir-Gruppen Identität/traditionelle Gesellschaften) bzw. die Interessen eines Individuums über denen der Gruppe stehen (Individualismus, Selbstverwirklichung). In kollektivistischen Kulturen sind Gruppen und Familien in der Regel sehr groß und die Gruppenbindungen entsprechend stark ausgeprägt: Gegenseitige Treue wird erwartet und ist erwünscht. In individualistischen Kulturen steht hingegen die individuelle Selbstverwirklichung und die Kleinfamilie im Vordergrund. Kinder lernen in der Ich-Form zu denken (Kollektivismus in der Wir-Form).

Den Kulturdimensionen Individualismus/Kollektivismus sind weiterhin auch wichtige Kommunikationsstile zugeordnet: In individualistischen Kulturen ist dies low-context Kommunikation und in kollektivitischen Kulturen high-context Kommunikation.

Erfahren Sie hier mehr über diese beiden Kommunikationsstile:

**Kulturdimension Maskulinität/ Feminität**

Bei der dritten Kulturdimension handelt es sich um eine soziokulturelle Kategorie. Bei dieser Dimension wird u.a. der Frage nachgegangen, wer in einer Kultur für welche Aufgaben zuständig ist (Rollenverteilung). In femininen Kulturen – wie z.B. in den meisten skandinavischen Ländern – ist die Rollenverteilung zwischen Männern und Frauen eher gleichwertig aufgeteilt. Männer sind genauso für Haushalt und Familie zuständig und Frauen dürfen und sollen Karriere machen. Dagegen gibt es in Kulturen mit einer hohen Maskulinität eine klare Unterscheidung bei der Rollenverteilung zwischen Frauen- und Männerarbeit. Weiterhin orientieren sich die Mitglieder maskuliner Kulturen mehr an materiellen Gewinnen, hoher Leistungserwartung sowie Durchsetzungsvermögen („der Stärkere möge gewinnen“). Feminie Gesellschaften sind dagegen stärker beziehungs- und kooperationsorientiert.  
In Europa sind Deutschland und Großbritannien stärker maskulin als beispielsweise Schweden, Dänemark (beide sehr gering) und auch Russland.

**Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung**

Bei dieser Dimension geht es vor allem darum, wie mit unbekannten Situation umgegangen wird. Mitglieder von Gesellschaften mit hoher Unsicherheitsvermeidung (z.B. Deutschland, Russland, Mexico) versuchen mithilfe von Analysen und Plänen Unbekanntes / Unsicheres vorhersehbar und kontrollierbar zu machen. Ordnung und Recht stehen im Vordergrund, ebenso existiert eine hohe Regelorientierung sowie größere Sorgen um Gesundheit und Geld. Ein wichtiges Kriterium für den beruflichen Kontext besteht in einer deutlich geringeren bzw. kaum vorhandenen Fehlerkultur sowie diversen Strategien, keine Fehler zu begehen. Unbekannte (ungeregelte) Situationen erzeugen Unbehagen bis hin zu Angst. Dahingegen wird Unsicherheit in Kulturen mit niedriger Unsicherheitsvermeidung meist eher hingenommen, es sollte weiterhin so wenig Regeln wie möglich geben und Sorgen um Gesundheit und Geld sind deutlich geringer ausgeprägt.

**Kulturdimension Langzeitorientierung/ Kurzzeitorientierung**

Diese Dimension bezieht sich darauf, inwiefern Gesellschaften darauf ausgerichtet sind, eher auf kurzfristigen Erfolg oder auf langanhaltende Lösungen zu setzen. In langzeitorientierten Kulturen wie z.B. China liegt der Fokus auf dem Aufbau von persönlichen Beziehungen bzw. Beziehungsnetzwerken, die langfristig angelegt sind. Weiterhin wird hoher Respekt gegenüber höher gestellten Personen und älteren Menschen sowie auch gegenüber Traditionen gezeigt. In kurzzeitorientierten Kulturen legt man Wert auf Gewinn in kürzerer Zeit (1 Jahr und kürzer) und es gibt mehr gültige Richtlinien über das, was gut und böse ist.

**Neue Kulturdimension (2010): Genuss/ Zurückhaltung**

Die sechste Kulturdimension ist noch recht neu und beschreibt, wie innerhalb einer Gesellschaft mit der freien Auslebung der eigenen Bedürfnisse umgegangen wird. Dazu zählen u.a. die Fragen, wie genussorientiert die Freizeitgestaltung ist, wie offen Sexualität ausgelebt wird, ob buntere bzw. weniger bunte Kleidung getragen wird und ob eher ein optimistischerer bzw. pessimistischerer Blick auf die Zukunft besteht. In Kulturen mit stärkerer Beschränkung empfinden die Mitglieder eine stärkere Kontrolle über das eigene Leben: die Erhaltung von Recht und Ordnung hat eine hohe Priorität.

**Quellen und Literatur**

– Barmeyer, C. (2012): Taschenlexikon Interkulturalität. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.  
– Erll, A./Gymnich, M. (2007): Interkulturelle Kompetenzen. Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen. Stuttgart: Klett.  
– Hofstede, G. (2001): Culture’s Consequenses. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Thousand Oaks: Sage.  
– Hofstede, G. (2017, 6. Auflage): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München: Beck.

Zur weiteren Ansicht: Kulturdimensionen im Vergleich unter <https://geert-hofstede.com>



