



improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

KULTURELLE UNTERSCHIEDE UND GEMEINSAMKEITEN

Asc. Prof. (FH) Mag. Claudio Schekulin

AUSGABE #56 | MÄRZ 2025



KULTURELLE UNTERSCHIEDE UND GEMEINSAMKEITEN

KONFLIKTE ENTSCHÄRFEN UND KULTUR ENTWICKELN

Gesellschaft und Wirtschaft werden immer internationaler, vernetzter und diverser. Das bedeutet, dass immer mehr Menschen mit kulturellen Unterschieden auf einander treffen, sich austauschen und zusammenarbeiten. Damit diese Unterschiede zu Vertrauen führen, ein großes Ganzes bilden und produktiv sind, sind einige Grundsätze und Erfahrungswerte zu beachten. Gerade die kulturellen Werthaltungen sind eine wichtige Grundlage zur Diagnose von Konfliktfeldern und Lösungswegen.

Von Asc. Prof. (FH) Mag. Claudio Schekulin

I. WIE ÄUßERT SICH KULTUR?

Viele Führungskräfte und Mitarbeitende haben es bereits erlebt: Ein falsch gewähltes Gesprächsthema bei einem Geschäftsessen führt zu betretenem Schweigen, ein Meeting mit einem ausländischen Geschäftspartner eskaliert, ein sicher geglaubter Deal fällt durch. Erwähnt man beim Netzwerken kulturelle Unterschiede, so denken viele an die letzte Dienstreise zurück sowie daran, wie sich Gepflogenheiten von Land zu Land unterscheiden. Solche Beobachtungen sind zwar nicht per se falsch, sie vereinfachen den Begriff der Kultur aber zu sehr, um ihn für die Geschäftswelt sinnvoll anzuwenden.

Kulturelle Unterschiede sind vielschichtiger als vielfach angenommen.

Wissenschaftlich gesehen umfasst der Begriff der Kultur sämtliche Unterschiede in Wertvorstellungen und daraus resultierenden Handlungsansätzen, die einer bestimmten sozialen Gruppe zugeschrieben werden können¹. Diese Gruppen sind oft geografischer Natur, aber bereits diesbezüglich viel differenzierter als nur beispielsweise „Kanada“, „Indonesien“ oder „Frankreich“. Gerade in Europa sind sich viele bewusst, dass historisch gewachsene Regionen ihre kulturellen Eigenheiten haben und sich die Art, wie Geschäfte angegangen werden, regional oft signifikant unterscheidet. Dasselbe kann auch für Industrien gelten, wo die kulturellen Differenzen innerhalb von Branchen oft viel geringer sind als jene zwischen Branchen. So können sich zwei Mechatronik-

¹ Vgl. Leung, K. et al., Intercultural competence, in: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1/2014, S. 490.



Unternehmen aus Bayern und Mexiko kulturell viel näher sein, als eine Rosenheimer Brauerei und eine Hamburger Privatbank.

Weiters können kulturelle Missverständnisse und Konflikte auch aus der Demographie resultieren. Faktoren wie Alter, Herkunft, Geschlecht oder Bildungsgrad führen immer wieder zu ebenso gravierenden kulturellen Divergenzen, wie sie aus dem Vergleich verschiedener Länder bekannt sind. In der Interaktion zwischen Menschen in der Wirtschaftswelt – sei es innerbetrieblich oder in der Kommunikation mit Geschäftspartnern – treffen also unweigerlich vielschichtige Kulturen und Identitäten aufeinander. Die Aspekte Alter und Geschlecht zeigen hier deutlich, dass solche Unterschiede auch für kleine und mittelständische Unternehmen von hoher Relevanz sind: nichts ist monokulturell und alles hat verschiedene Dimensionen. Ebenso wird klar, dass sich in einer zunehmend globalisierenden und dynamischen Gesellschaft kulturelle Unterschiede nicht nur im internationalen Geschäft zeigen, sondern auch abseits von Dienstreisen zu beachten sind.

Innerbetrieblich versuchen Unternehmen, Konfliktpotential zu entschärfen, indem sie eine einheitliche Unternehmenskultur etablieren. Dieser Zugang ist wertvoll und förderlich. Er sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich Menschen weiterhin in ihren unbewussten, kulturellen Kommunikationsmustern bewegen – selbst, wenn sie ihr Bestes geben, sich in die Unternehmenskultur zu integrieren. Kulturelle Unterschiede sind oft zu grundlegend und identitätsstiftend, als dass man sie beim Betreten der Arbeitsstätte kurzerhand ablegen kann. Und was innerbetrieblich gilt, zeigt sich in der geschäftlichen Interaktion mit Partnerfirmen noch deutlicher. Die große Herausforderung ist es also, diese Komplexität fassbar zu machen und mit dem Thema Kultur proaktiv umzugehen.

Über Wertedimensionen lässt sich Kultur greifbar machen.

Gelingen kann das, wenn man den Fokus auf verschiedene Wertedimensionen legt, in denen sich kulturelle Unterschiede zeigen. Eine Wertedimension ist zum Beispiel eine stärker oder schwächer ausgeprägte Langzeitorientierung zweier Kulturen. Objektiv gesehen ist klar, dass nur eine stimmige Verflechtung von kurzfristig-operativen und langfristig-strategischen Zielen zum Erfolg führen kann. Der kulturelle Unterschied liegt aber darin, wie sehr in der Kommunikation die eine oder andere Seite hervorgehoben wird. Es ist oft diese Divergenz, die zu Unstimmigkeiten und zu Konflikten führen kann. Durch Reflexion müssen die relevanten Wertedimensionen klar angesprochen werden, sodass man in Folge durch gezielte Kommunikation den Konflikt entschärfen und die geschäftliche Interaktion zurück auf Schiene bringen kann.

2. WELCHE KULTURPRÄGENDEN WERTEDIMENSIONEN GIBT ES?

Um der gängigen Übersimplifizierung nach Ländern entgegenzuwirken und kulturelle Unterschiede auf allen Ebenen fassbar zu machen, gibt es Studien, die universelle Wertedimensionen identifiziert haben. Darin zeigen sich entweder kulturelle



Gemeinsamkeiten oder auch Differenzen. Das am besten etablierte Modell ist jenes von Geert Hofstede², welches sechs Wertedimensionen umfasst (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Kulturelle Wertedimensionen		
1. machtbetont – egalitär	>>	Klare Hierarchie etablieren oder Gleichberechtigung aller?
2. individualistisch – kollektivistisch	>>	Entfaltung des Individuums sicherstellen oder Priorisierung des Wohls der Organisation?
3. ergebnisorientiert – harmoniebetont	>>	Klare Entscheidungen treffen oder Austausch und Verständnis unter allen Beteiligten?
4. bewahrend – dynamisch	>>	Festgeschriebenen Regeln folgen oder Flexibilität im Umgang miteinander?
5. kurzfristig – langfristig	>>	Schnell zum Erfolg kommen oder langfristiges Denken und Handeln?
6. genussbetont – zurückhaltend	>>	Das Leben genießen oder eiserne Disziplin?

Will man dieses Modell konkret umsetzen, so ist der wichtigste Punkt, dass es sich bei diesen Dimensionen um Skalen handelt. Man kann Kulturen also nicht in binäre Kategorien unterschieden, sehr wohl aber ihre Tendenzen darstellen. So kann man in etwa davon sprechen, dass eine Kultur auf einer Skala von eins bis hundert 80% dynamisch geprägt ist, eine andere aber zum Beispiel nur zu 30%. Letzteres hieße, dass Menschen mit dieser kulturellen Prägung eher bewahrend agieren, also tendenziell gerne etablierten Regeln und Strukturen folgen. Spannend wird es, wenn unterschiedliche kulturelle Prägungen aufeinander treffen und miteinander kommunizieren.

Die Wertedimensionen zeigen Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf.

Der zweite, wichtige Punkt ist, dass die Dimensionen weitgehend unabhängig voneinander sind, also fast jede Kombination möglich ist. Auf den ersten Blick mögen machtbetont-egalitär und bewahrend-dynamisch fast idente Charakteristika abbilden. Dem ist jedoch nicht so: Es können Kulturen durchaus sehr machtbetont und somit hierarchisch geprägt sein, diese Hierarchien aber dynamisch und situationsflexibel leben. Die Dimension bewahrend-dynamisch bildet also vielmehr ab, ob die Strukturen klar festgeschrieben oder ob diese einem stetigen Wandel unterworfen sind. Start-up Unternehmen werden fast immer eine dynamische Kultur pflegen. Ob dies aber mit starken hierarchischen Unterschieden innerhalb der Organisation einhergeht, ist damit noch nicht gesagt. Gleichmaßen kann ein Unternehmen mit einer bewahrenden und somit festgeschriebenen internen Struktur relativ geringe hierarchische Unterschiede aufweisen.

² Hofstede, G. et al., Lokales Denken, globales Handeln, München 2017, S. 30.



3. WIE KANN MAN MIT KULTURELLEN KONFLIKTEN UMGEHEN?

Sensibilität für die sechs genannten Wertedimensionen ist der Schlüssel zum Verständnis von interkulturellen Konflikten. Es ist wichtig, sich auf potenzielle Wertedivergenzen vorzubereiten. So kann es helfen, sich vorausschauend zu informieren, wie Kulturen funktionieren. Dies kann beispielsweise über eine Internet-Recherche stattfinden oder über Geschäftspartner geschehen, die schon länger vor Ort sind. Alle diese Informationen sollten aber nur als erste Orientierungshilfe gesehen werden, da kulturelle Konflikte in der realen Welt immer in einem sehr spezifischen Kontext überbrückt werden müssen. Informationen aus globalen Studien können oft die Vielschichtigkeit von Kultur nicht widerspiegeln und sind im Endeffekt zu pauschalierend. Konkrete Empfehlungen aus zweiter Hand sind oft fragmentiert, subjektiv und mitunter auch veraltet, da sich Kulturen in einem ständigen Wandel befinden.

Noch wichtiger als diese Vorbereitung ist es, sämtliche geschäftliche Interaktionen konsequent in Bezug auf die sechs Wertedimensionen zu beobachten und zu analysieren. Dieses Monitoring sollte sowohl den persönlichen Kontakt als auch jede andere Form von Kommunikation betreffen. Die Bandbreite reicht, je nach Branche und Aufgabengebiet, von der alltäglichen Büro-Kommunikation über Sitzungen bis zum Projektmanagement. Kulturelle Unterschiede sind äußerst dynamisch und individuell situiert. Es ist also wichtig, auf kulturelle Missverständnisse bzw. Konflikte vorbereitet zu sein und mit diesen situationsbezogen und lösungsorientiert umzugehen. Ein Konflikt an sich sollte in einer multikulturellen Geschäftswelt keinesfalls als Scheitern betrachtet werden, sondern als gemeinsam zu lösende Herausforderung.

Die Wertedimensionen schaffen Bewusstsein und Lösungsmöglichkeiten.

Über das kulturelle Wertemonitoring (vgl. Abb. 2) können Unternehmen konkret in die Diskussion der Kultur(en) einsteigen und Lösungswege entwickeln. Entlang der sechs Wertedimensionen werden als Erstes Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Unternehmenskultur beurteilt. Hier geht es um eine Diagnose der Ausgangslage und eine klare Darstellung der Verhältnisse. Auf dieser Basis werden anschließend Maßnahmen zur Vorbeugung, Vermeidung, Neutralisierung bzw. Bewältigung von Konflikten erarbeitet. Diese sollten konkret sein und Termine bzw. Verantwortliche beinhalten. Die Gefahr bei Kulturdiskussionen besteht in einem abstrakt-abgehobenen Diskurs ohne „Bodenhaftung“. Daher sind die Maßnahmen bzw. Lösungen der definitive Qualitätstest für die Konfliktdiagnose und -entschärfung.



4. FAZIT

Kulturen sind vielschichtig und überlappend. Jeder Mensch ist geprägt durch unterschiedliche kulturelle Einflüsse wie zum Beispiel Herkunft, Sprache, Geschlecht und vieles mehr. Fast immer kann man kulturelle Missverständnisse und Konflikte an unterschiedlichen Wertvorstellungen festmachen. Um Spannungen vorzubeugen, Missverständnisse zu klären oder Konflikte zu entschärfen, ist es notwendig, sich dieser Wertedimensionen bewusst zu sein und deren Einfluss auf Handlungen und Kommunikation zu verstehen. Auf Basis eines solchen Werte-Monitorings können Sprachwahl und Verhaltensweisen an die Wertvorstellungen des Gegenübers angepasst werden, ohne dass von eigenen Überzeugungen und handfesten Zielen abgerückt werden muss. Durch dieses Monitoring werden Konfliktpotential bzw. konkrete Konflikte nicht nur identifiziert, sondern auch auf eine bestimmte Wertedimension zurückgeführt. Dies ist die Grundlage für eine offene, sachliche Diskussion und eine Entschärfung durch eine angepasste Kommunikationsweise³.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. **Systematisches Kulturmonitoring** über die Wertedimensionen
2. Klarheit über **kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede**
3. Identifikation von **potenziellen oder realen Konfliktfeldern**
4. **Gezieltes Suchen nach Lösungswegen** zur Vorbeugung, Vermeidung, Neutralisierung bzw. Bewältigung von Konflikten



Weitere [improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung](#)

PORTRAIT AUTOR

Asc. Prof. (FH) Mag. Claudio Schekulin

>> Associate Professor (FH) für Englisch

Kontakt: claudio.schekulin@fh-kufstein.ac.at

³ Vgl. Ting-Toomey, S. / Dorjee, T., Communication across cultures, New York 2019, S. 145.



Abb. 2: Kulturelles Wertemonitoring - Werkzeug und Beispiel (Handelsunternehmen)

Ein mitteleuropäisches Handelsunternehmen (M) hat ein brasilianisches Unternehmen (B) gekauft, um den südamerikanischen Markt zu entwickeln. In der Integrationsphase wird ein Monitoring der kulturellen Gemeinsamkeiten und Unterschiede gemacht, um frühzeitig professionelle Zusammenarbeit sicherzustellen.

Wertedimension	Beurteilung der Kultur	Maßnahme	Termin	Verantw.
1. machtbetont - egalitär	<ul style="list-style-type: none"> Starke Hierarchie (B) versus partizipativem, offenen Ansatz (M) Dominanz von einzelnen Machtzirkeln (B) 	Start einer gemeinsamen Führungskräfte-Entwicklung mit Schwerpunkt Change und Kultur	30.04	Berger
		Definitive Führungskräfte-Entscheidungen	30.04	Larcher / Rusoff
2. individualistisch – kollektivistisch	<ul style="list-style-type: none"> Bislang stark individualistische Ausprägung in beiden Kulturen (B) und (M) Kollektivistische Einstellung der jüngeren Mitarbeitenden in beiden Unternehmen 	Spezielles Monitoring der jüngeren Mitarbeitenden und Führungskräfte bzgl. Purpose und Work-Life-Balance (ggf. Konfliktlinien mit den „alten Stammebelegschaften“)	30.06.	Miller
3. ergebnisorientiert – harmoniebetont	<ul style="list-style-type: none"> Einheitliche Kultur bzgl. Resultatfokus, Entscheidungsstärke... 	-	-	-
4. bewahrend - dynamisch	<ul style="list-style-type: none"> Stark konservative, vergangenheitsorientierte Kultur (M) Große Flexibilität und ausgeprägte Veränderungskultur (B) 	Gemeinsame Entwicklung einer Zukunfts-Strategie mit Vertretern aus (M) und (B) aufgrund des Konfliktpotenzials	30.09.	Vorstand
5. kurzfristig - langfristig	<ul style="list-style-type: none"> Traditionell langfristiges Denken (M) versus kurzfristiger Shareholder-Ansatz (B)	
6. genussbetont – zurückhaltend	<ul style="list-style-type: none">		