

#GKDAEN7

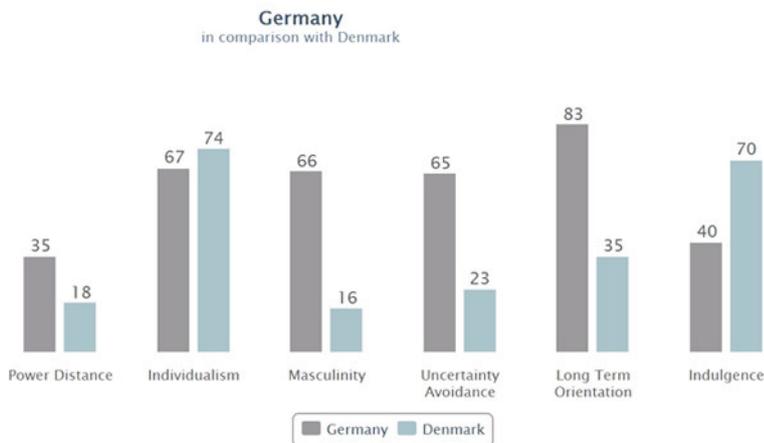
## Artikel <sup>1</sup>/<sub>4</sub>ber deutsch-dänische Kulturunterschiede, erklärt anhand des Hofstede-Modells

### Dänen sind komisch - Deutsche auch

*Deutsche Unternehmensvertreter merken in Gesprächen mit dänischen Partnern schnell, dass es neben vielen Gemeinsamkeiten auch große Unterschiede gibt. Die vielen Klischees, die es hierzu gibt, treffen zum Teil zu, erzählen aber auch nur die halbe Wahrheit.*

Alle deutschen Geschäftsleute, die in Dänemark tätig sind, kennen das Thema. Nach der Verhandlung oder dem Gespräch mit dem eigenen dänischen Vertriebsmitarbeiter hatte man mal wieder den Eindruck, dass in Dänemark einiges »anders« ist als in Deutschland. Wieso sind die Dänen so komisch?

Die Antwort ist, dass sie mit anderen Werten sozialisiert worden sind. Eine Bekannte Studie hierzu stammt von dem inzwischen emeritierten Professor Gert Hofstede (Vgl. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov: Cultures and Organizations - Software of the mind, 2010). Er hat nach ausgedehnten Fragebogenaktionen in vielen Ländern sechs Kulturdimensionen definiert und auch die wirtschaftliche Bedeutung klargemacht. Die sechs Dimensionen sind »Machtdistanz«, »Individualismus«, »Maskulinität«, »Unsicherheitsvermeidung«, »Langfristorientierung« und »Nachgiebigkeit«. Sie beschreiben den Umgang mit Fragestellungen, die sich für jede Gesellschaft stellen.



Das Diagramm zeigt, dass Deutschland und Dänemark lediglich beim Individualismus dicht beieinander liegen, bei anderen mehr oder weniger weit auseinander. Die gröſsten Unterschiede zwischen Deutschland und Dänemark gibt es bei den Dimensionen  Maskulinit t ,  Unsicherheitsvermeidung ,  Langfristorientierung  und  Nachgiebigkeit .

Die Dimension  Maskulinit t  beschreibt, inwieweit Geschlechterrollen voneinander abweichen. Niedrige Werte, Dänemark liegt bei 16, herrschen in Gesellschaften, in denen die Rollen nicht stark voneinander abweichen. In Dänemark manifestiert sich das z. B. darin, dass oft beide Ehepartner eine Karriere verfolgen können. In Deutschland, Maskulinit tswert 66, sind die Rollen klarer abgegrenzt. Das zeigt sich im deutschen Ausdruck, dass  eine Frau ihrem Mann den Rücken freih lt . Er kann sich also auf die Arbeit konzentrieren.

Länder mit niedrigen Werten bei Maskulinität, z. B. Dänemark und Schweden	Länder mit hohen Werten bei Maskulinität, z. B. Deutschland und USA
Wohlfahrts- und Umverteilungsstaat	Staat hält sich möglichst weit zurück
Förderung der Schwachen	Eliteförderung
Beziehungen und Lebensqualität sind wichtig	Herausforderung, Einkommen, Anerkennung sind wichtig
Zusammenarbeit ist wichtig	Wettbewerb ist wichtig
Bei Wahlmöglichkeit wird Freizeit mehr Geld vorgezogen	Bei Wahlmöglichkeit wird Geld mehr Freizeit vorgezogen

Die Tabelle (die Punkte in den Tabellen sind weitgehend dem Buch von Hofstede et al entnommen) gibt eine **Übersicht** über die Auswirkungen niedriger und hoher Werte bei Maskulinität:

Eine deutliche Abweichung findet sich bei **»Unsicherheitsvermeidung«**. Diese Dimension steht für die **Fähigkeit**, mit ungewissen oder zweideutigen Situationen umzugehen. Deutsche liegen bei 65, Dänen bei 23. Dänen können also mit unklaren Situationen und Ungewissheit besser umgehen als Deutsche. Sie stehen deswegen auch nicht in gleicher Weise unter Stress und vertrauen auf ihre **Fähigkeit**, Probleme zu **lösen**, wenn sie entstehen.

Die Tabelle gibt eine **Übersicht** über die Unterschiede bei gering und stark ausgeprägter Unsicherheitsvermeidung.

Länder mit niedrigen Werten für Unsicherheitsvermeidung, z. B. Dänemark und Schweden	Länder mit hohen Werten für Unsicherheitsvermeidung, z. B. Deutschland und Frankreich
Kürzere Verweildauer bei einem Arbeitgeber	Lange Verweildauer bei einem Arbeitgeber
Diplome und Meisterbriefe sind nicht so wichtig	Geprüfte Expertise (Diplom, Meisterbrief) ist wichtig
Mit Pannen wird entspannt umgegangen	Pannen sind ein Problem
Es gibt wenige generelle Regeln	Es gibt viele und präzise Regeln
Leute machen sich weniger Sorgen	Leute machen sich Sorgen
Schnelle Adaption von neuen Technologien	Zögernde Annahme von neuen Technologien und Produkten

Eine 30-Punkte-Abweichung (Deutschland: 40 / Dänemark: 70) ergibt sich bei »Nachgiebigkeit«. Gemeint ist die Nachgiebigkeit gegenüber den eigenen Bedürfnissen und Impulsen. In Ländern mit niedrigen Werten sind die Leute kontrolliert, in Ländern mit höheren Werten wird Impulsen eher nachgegeben.

Die Tabelle gibt eine Übersicht über die Unterschiede bei gering- und stark ausgeprägter »Nachgiebigkeit«.

Länder mit niedrigen Werten für Nachgiebigkeit, z. B. Deutschland und Polen	Länder mit hohen Werten für Nachgiebigkeit, z. B. Dänemark und Schweden
Freizeit ist nicht so wichtig	Freizeit ist wichtig
Sparsamkeit ist wichtig	Sparsamkeit ist nicht wichtig
Leute sind tendenziell pessimistisch	Leute sind tendenziell optimistisch
Zynismus	Positive Einstellung

Auch bei der »Langfristorientierung« fallen die Werte deutlich auseinander

(Deutschland: 83 / Dänemark: 35). In Ländern mit starker Langfristorientierung bereitet man sich mehr auf die Zukunft vor als in solchen mit Kurzfristorientierung.

Die Tabelle gibt eine Übersicht über das, was man in diesen Ländern erwarten kann.

Länder mit geringen Werten bei Langfristorientierung, z. B. Dänemark und USA	Länder mit hohen Werten bei Langfristorientierung, z. B. Deutschland und China
Bottomline des Unternehmens ist wichtig	Marktposition des Unternehmens ist wichtig
Niedrige Sparquote	Hohe Sparquote
Bei den Arbeitswerten liegt der Schwerpunkt auf Freiheit, Rechten und selbstständigem Denken	Bei den Arbeitswerten liegt ein Schwerpunkt auf Lernen, Ehrlichkeit und Selbstdisziplin

Wie geht man mit den kulturellen Unterschieden um? Versuchen Sie, ausländische Mitarbeiter und Geschäftspartner nicht nach den eigenen Werten zu beurteilen. Normal ist in Dänemark anders als in Deutschland. Im Extremfall können Geschäfte verhindert oder Mitarbeiter verloren werden, wenn der Partner gemäß der eigenen Kultur bewertet wird.

Das eigene Verhalten und Auftreten gegenüber dänischen Geschäftspartnern braucht man deswegen nicht unbedingt anzupassen. Schließlich erwarten die Dänen von einem deutschen Geschäftspartner auch deutsches Verhalten. Meine Empfehlung ist, sich über die Unterschiede zu informieren und ansonsten authentisch zu bleiben.

**Autor:** Reiner Perau, Geschäftsführer, AHK Dänemark



**Hinweis**

Die aktuelle Fassung dieser Seitnotiz ist abrufbar unter: [www.seitnotiz.de/GKDAEN7](http://www.seitnotiz.de/GKDAEN7)