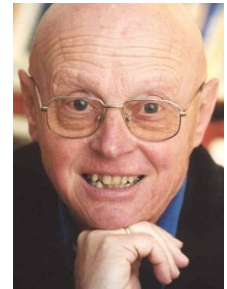


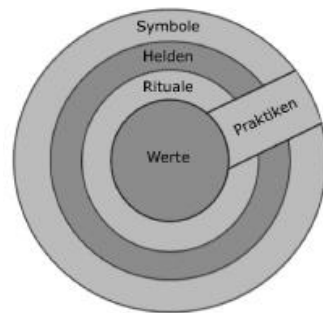
## Das Zwiebelmodell nach Hofstede

Der holländische Kulturpsychologe und Sozialwissenschaftler Geert Hofstede (\*1928 in Haarlem) weist darauf hin, dass kulturelle Unterschiede sich verschieden manifestieren und nicht auf einen einheitlichen Hintergrund zurückgeführt werden können. Mit dem Zwiebelmodell stellt er die verschiedenen Schichten einer Kultur und kultureller Prägung dar:



- Symbole
- Helden oder Vorbilder
- Rituale
- Werte

Den inneren Kern bilden die Werte während die Symbole den äußeren Kern bilden. Dazwischen liegen die Schichten der Rituale und Helden. Die einzelnen Schichten sind als Schalen einer Zwiebel dargestellt und liegen übereinander. Die *Praktiken* der jeweiligen Kultur reichen durch die Schichten der Symbole, Helden und Rituale hindurch. Die Praktiken sind aus dem Verhalten der Personen für außenstehende Beobachtende direkt wahrnehmbar, aber nicht deren Bedeutung.



Quelle: Hofstede 2006

### Symbole

Symbole sind alles von Menschen in dieser Kultur künstlich hergestellte: Wörter, Gesten, Bilder, Farben, Objekte etc., die von außen sichtbar sind. Die bestimmte Bedeutung hinter den Symbolen ist jedoch nur durch die Mitglieder der jeweiligen Kultur erkennbar. Dazu zählen Kleidung, Frisur, Schmuck, Flaggen, Statussymbole, Monumente und Wahrzeichen. Worte einer Sprache, fachliche Begriffe, Ausdrücke eines Jargons sind sprachliche Symbole. Die Symbole sind wandelbar und in der globalisierten Welt werden Symbole von anderen kulturellen Gruppen nachgeahmt.

### Helden

Helden sind lebende, tote, historische oder fiktive Personen, die in einer Kultur als Vorbilder dienen. Sie besitzen Eigenschaften und Qualitäten, die in einer bestimmten Gruppe oder Gesellschaft hoch angesehen sind oder die die Entwicklung einer Kultur beeinflussen oder beeinflusst haben.

### Rituale

Rituale sind kollektive Verhaltensmuster, die als sozial notwendig gelten, aber eigentlich für das Erreichen von Zielen überflüssig sind. Dazu zählen insbesondere die verschiedensten Formen der Begrüßung und der Ehrerbietung, der Small-Talk, aber auch soziale und religiöse Zeremonien.

### Werte

Die Werte bilden den innersten Kern des Zwiebelmodells. Der Mensch erwirbt seine Werte sehr früh. Größtenteils unbewusst nehmen wir aus unserer Umgebung alle notwendigen Informationen auf: Symbole wie die Sprache, Helden wie unsere Eltern oder Rituale wie das Essverhalten etc. und unsere Grundwerte. Werte sind in der Regel schwer zu identifizieren und in Worte zu fassen. Weil wir sie sehr früh erworben haben, bleiben viele Werte ihren Besitzern unbewusst.