

Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management

Kulturelle Unterschiede haben für alle Unternehmen, die nicht nur in ihrem Stamm-land tätig sind, weitreichende Bedeutung. Unterschiedliche Mentalitäten und kulturelle Muster bestimmen das Handeln der Menschen und machen Verhandlungen oder den Aufbau von Niederlassungen schwierig. Das Verständnis für diese Unterschiede und Hinweise, wie damit umgegangen werden kann, machen dieses Werk, das in viele Sprachen übersetzt wurde, zu einem Klassiker, der hilft, andere besser zu verstehen und besser verstanden zu werden. Damit ist es für jeden interessant, der außerhalb seines überschaubaren Rahmens tätig ist.

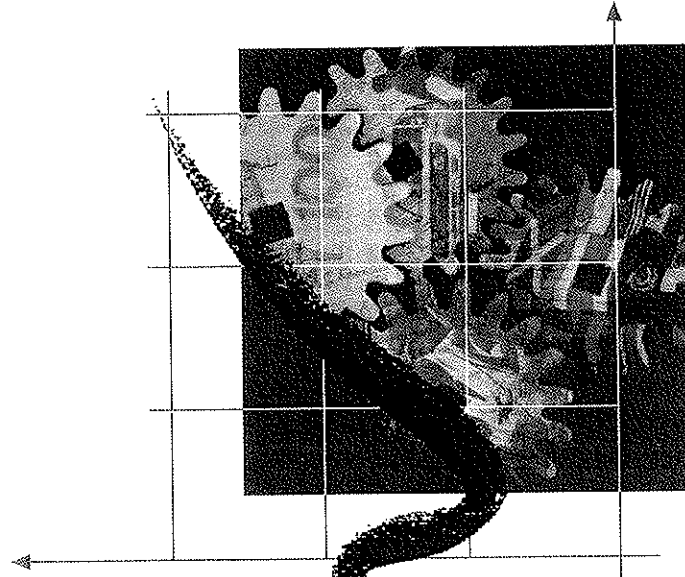
Über den Autor:

Prof. **Geert Hofstede** war an der Universität Maastricht (Niederlande) als Lehrstuhlinhaber für Organisationsanthropologie und Internationales Management tätig. Er ist ein weltweit renommierter Experte für interkulturelle Fragen, dessen Bücher in viele Sprachen übersetzt sind.

Lokales Denken, globales Handeln

Kulturen, Zusammenarbeit
und Management

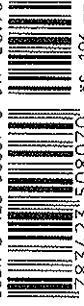
Von Geert Hofstede



Originalausgabe

dtv

ISBN 3-423-50807-8 DM 26,90



9 783423 508070 85 196,-

Beck-Wirtschaftsberater im dtv

II. Teil: Nationale Kulturen

2. Kapitel: Gleicher als andere

Während einer friedlichen Revolution – der letzten in der Geschichte Schwedens – entthronten die schwedischen Adligen im Jahre 1809 König Gustav IV. Sie hielten ihn für unfähig und boten überraschend den Thron Jean Baptiste Bernadotte an, einem französischen General, der unter ihrem Feind Napoleon diente. Bernadotte nahm die Krone an und wurde König Karl XIV von Schweden. Seine Nachkommen sind bis heute auf dem schwedischen Thron. Während der Krönungszeremonie wandte sich der neue König in schwedischer Sprache an das Parlament. Sein gebrochener Schwedisch amüsierte die Schweden so sehr, daß sie in schallendes Gelächter ausbrachen. Der Franzose, der nun ihr König war, war so irritiert, daß er niemals wieder versuchte, schwedisch zu sprechen.

Bernadotte wurde bei dieser Begebenheit Opfer eines Kulturschocks. Während seiner Zeit in Frankreich, wo er aufgewachsen war und seine militärische Karriere machte, hatte er es nie erlebt, daß Untergebene lachten, wenn der Vorgesetzte einen Fehler machte. Von Historikern wissen wir, daß es ihm noch einige Probleme bereiten sollte, sich der schwedischen und norwegischen Mentalität (er wurde später auch noch König von Norwegen) anzupassen, in der das Prinzip der Gleichheit sowie die Wahrung der konstitutionellen Rechte einen hohen Stellenwert haben. Er war jedoch sehr lernfähig, sieht man einmal von seinem Sprachvermögen ab, und regierte das Land bis 1844. Er genoß als konstitutioneller Monarch hohes Ansehen.

Ungleichheit in der Gesellschaft

Einer der Aspekte, in denen sich Schweden von Frankreich unterscheidet, ist die Art und Weise, wie die Gesellschaft mit *Ungleichheit* umgeht. In jeder Gesellschaft stößt man auf Ungleichheit. Sogar in der ganz primitiven Jäger-Sammler-Kultur gibt es solche, die grö-

ßer, stärker oder tüchtiger als andere sind. Die Folge davon ist, daß einige Menschen mehr Macht haben als andere.

Physische und intellektuelle Fähigkeiten, Macht, Wohlstand und gesellschaftliches Ansehen sind manchmal miteinander gekoppelt, manchmal aber auch nicht. Normalerweise genießen erfolgreiche Sportler, Künstler oder Wissenschaftler gesellschaftliches Ansehen, aber sie kommen nur in einigen Gesellschaftssystemen zu Wohlstand und noch seltener haben sie politischen Einfluß. Politiker können in einigen Ländern gesellschaftliches Ansehen und Macht haben, ohne es zu Wohlstand gebracht zu haben; Geschäftsleute können reich und mächtig sein, ohne gesellschaftliches Ansehen zu genießen.

Solche Widersprüche innerhalb der verschiedenen Bereiche von Ungleichheit werden oft als problematisch empfunden. In einigen Gesellschaftssystemen versucht man, diese Probleme dadurch aus der Welt zu schaffen, daß man dieses Ungleichgewicht auszugleichen versucht. So werden Amateursportler Profis, um zu Geld zu kommen; Politiker benutzen ihre Macht, um das gleiche zu erlangen. Der erfolgreiche Geschäftsmann wird ein öffentliches Amt bekleiden, um angesehen zu werden. Diese Tendenz vergrößert natürlich die allgemeine Ungleichheit in diesen Gesellschaften.

In anderen Gesellschaften dagegen herrscht die Meinung vor, daß es eher gut als schlecht ist, wenn der Mensch auf einem Gebiet eine hohe Position einnimmt, in einem anderen dagegen nicht. Eine hohe Position auf dem einen Gebiet sollte teilweise kompensiert werden durch eine schwächere Position auf einem anderen Gebiet. Das hat zur Folge, daß eine breite Mittelschicht entsteht. Am oberen Ende findet man die Menschen, die in jeder Hinsicht Erfolg haben, am unteren solche, denen die Gesellschaft kaum Chancen einräumt. In den meisten Ländern ist die Gesetzgebung so ausgelegt, daß die Idealvorstellung von Gleichheit gewahrt wird: jeder sollte gleich behandelt werden, ungeachtet seines gesellschaftlichen Standes, materiellen Wohlstandes oder Macht. Aber nur in sehr wenigen Gesellschaften stimmt dieser Idealzustand mit der Realität überein. Die Tatsache, daß schon in der Bibel die Armut gerühmt wird, kann als Zeichen für ein Verlangen nach Gleichheit angesehen werden. Auch für Karl Marx ist die Armut ein hohes Ideal, wenn er für die „Diktatur des Proletariats“ eintritt.

Machtstanzindex: ein Gradmesser für Ungleichheit in der Gesellschaft

Nicht nur Frankreich und Schweden, sondern auch andere Länder lassen sich in der Weise, wie sie mit Ungleichheit gewohnheitsgemäß umgehen, unterscheiden. Mit Hilfe des Forschungsprojektes, das unter Angestellten der Firma IBM in vergleichbaren Nationen durchgeführt wurde, war es möglich, jedem Land eine bestimmte Position zuzuweisen, die Auskunft über den Grad der *Machtstanz* dieses Landes gibt. Machtstanz ist eine der „Dimensionen“, die die Kultur eines Landes prägen. Diese Dimensionen wurden bereits in Kapitel I vorgestellt. Machtstanz spiegelt das Spektrum der möglichen Antworten wider, die in den verschiedenen Ländern auf die grundsätzliche Frage, wie man mit der Tatsache umgehen soll, daß die Menschen ungleich sind, gegeben wurden. Den Begriff prägte der niederländische Sozialpsychologe Mauk Mulder. Machtstanz drückt die emotionale Distanz aus, die zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten herrscht.¹

Die Punktwerte zur Machtstanz für fünfzig Länder und drei Länderregionen wurden aus den von IBM-Mitarbeitern in vergleichbaren Positionen auf die gleichen Erhebungsfragen gegebenen Antworten berechnet. Bei allen Fragen standen vorgegebene Antworten zur Auswahl, so daß sich die Antworten mit einem Punktwert darstellen ließen, normalerweise mit 1, 2, 3, 4 oder 5. Es wurde entweder ein mittlerer Punktwert für die Antworten einer jeweils gleich zusammengesetzten Stichprobe von Personen aus jedem Land berechnet (z. B. 2,53 als Mittelwert für die Stichprobe aus Land x, und 3,43 für Land y), oder es wurde der prozentuale Anteil von Personen berechnet, die bestimmte Antworten wählten (z. B. in Land x 45% der Personen aus der Stichprobe, die Antwort 1 oder 2 wählten, und 33% in Land y). Daraus wurde eine Tabelle aus mittleren Punktwerten oder Prozentzahlen für jede Frage und jedes Land zusammengestellt.

Mit Hilfe eines statistischen Verfahrens (Faktoranalyse) wurden die Erhebungsfragen in als *Faktoren* oder *Klumpen* bezeichnete Gruppen eingeteilt, für die die mittleren Punktwerte oder Prozentzahlen offenbar jeweils gemeinsam variierten.² Das heißt, wenn ein

Land bei einer der Fragen des Klumpens einen hohen Punktwert erreichte, so konnte man davon ausgehen, daß es auch bei den anderen Fragen einen hohen Wert erreichte, bzw. bei Fragen mit gegenteiliger Bedeutung nicht einen hohen, sondern einen niedrigen Wert. Wenn dagegen ein Land bei einer Frage aus dem Klumpen eine niedrige Punktzahl erreichte, so kam es mit großer Wahrscheinlichkeit bei den anderen Fragen auf einen niedrigen Wert, bzw. auf einen hohen Wert bei umgekehrt formulierten Fragen. Wenn ein Land bei einer Frage aus dem Klumpen einen durchschnittlichen Punktwert erreichte, so bekam es wahrscheinlich bei allen Fragen einen Durchschnittswert.

Einer der ermittelten Klumpen setzte sich aus Fragen zusammen, die offenbar alle mit Macht und (Un-) Gleichheit zu tun hatten. Aus den Fragen dieses Klumpens wählte ich die drei aus, die am stärksten miteinander zusammenhängen.³ Aus den Mittelwerten der Standardstichprobe von IBM-Mitarbeitern eines Landes zu diesen drei Fragen wurde ein *Machtdistanzindex* (MDI) für dieses Land berechnet. Die für diesen Zweck entwickelte Formel kommt mit einfachen mathematischen Operationen aus (Addition oder Subtraktion der drei Punktwerte nach Multiplikation eines jeden mit einer festen Zahl, und schließlich Addition einer weiteren festen Zahl). Der Zweck der Formel war folgender: (1) sicherzustellen, daß jede der drei Fragen bei der Ermittlung des endgültigen Index das gleiche Gewicht hatte, und (2) Indexwerte zu erhalten, die von etwa 0 für ein Land mit geringer Machtdistanz bis etwa 100 für ein Land mit großer Machtdistanz reichen. Ein Land erreicht sogar einen Wert von über 100, denn es wurde erst in die Liste aufgenommen, nachdem die Formel feststand, und es hätte großen Aufwand bedeutet, die Formel ständig zu ändern.

Der Machtdistanzindex wurde mit Hilfe der folgenden drei Fragen ermittelt:

(a) Antworten von Nichtleitenden Angestellten auf die Frage: „Wie häufig taucht Ihrer Erfahrung nach folgendes Problem auf: Die Mitarbeiter haben Angst, dem Vorgesetzten zu zeigen, daß sie nicht seiner Meinung sind?“ (mittlerer Punktwert auf einer Punkteskala von 1-5, d. h. von „sehr oft“ bis „sehr selten“.)

(b) Wahrnehmung des Mitarbeiters, wie der Vorgesetzte tatsächlich Entscheidungen trifft (Prozent von Mitarbeitern, die entweder

den autokratischen oder patriarchalischen Stil von vier möglichen wählen oder die Alternative „keiner von diesen“)

(c) *Bevorzugung* des Stiles, wie der Vorgesetzte aus der Sicht des Mitarbeiters Entscheidungen fällen sollte (Prozent von Mitarbeitern, die einen autokratischen oder patriarchalischen Stil bevorzugten, oder, im Gegensatz dazu, einen Stil, der sich auf Mehrheitsentscheidung begründet, aber bei dem die Mitarbeiter *nicht* mitberaten).

Der so berechnete Punktwert für den Machtdistanzindex (MDI) wird in Tabelle 2.1 verdeutlicht. Die Punktwerte geben *relative*, nicht absolute Positionen der Länder wieder: an dem Punktwert kann man ablesen, inwieweit die Länder voneinander abweichen. Obwohl alle Punktwerte auf den Antworten der IBM-Angestellten basieren, geben sie paradoxerweise keinerlei Auskunft über die Unternehmenskultur von IBM: Sie machen lediglich deutlich, wie unterschiedlich die Antwort von Mitarbeitern einer IBM-Tochtergesellschaft in Land X und die in Land Y auf die gleiche Frage lauten kann. Sie geben Aufschluß über die mentale Software, die eine Nationalität im Vergleich zur einer anderen hat. Die Tatsache, daß wir die gleichen Unterschiede in Bevölkerungsschichten *außerhalb* von IBM feststellen, läßt die Schlußfolgerung zu, daß diese Unterschiede darauf zurückzuführen sind, daß jeder Mensch in seiner nationalen Kultur aufgewachsen ist und nicht in einer anderen.

In Tabelle 2.1 sehen wir hohe Machtdistanzwerte bei den lateinischen Ländern (sowohl bei den europäischen, wie Frankreich und Spanien, als auch bei den lateinamerikanischen) und bei den asiatischen und afrikanischen; niedrigere Werte sind festzustellen bei den USA, Großbritannien und seinen früheren Kolonialgebieten und für den Rest Europas (in dem Maße, wie die Daten diese abdecken; nicht berücksichtigt sind die osteuropäischen Länder, mit Ausnahme des ehemaligen Jugoslawiens, bei dem ein hoher MDI festgestellt wurde). Schweden hat Rang 31 und Frankreich Rang 68. Sollte es schon vor 200 Jahren solche Unterschiede gegeben haben – wofür es wie nachfolgend dargestellt gute Gründe gibt –, erklärt dies Bernadottes Kulturschock. Die erste Spalte von Tabelle 2.1 listet die *Positionen* der Länder auf (1 für das Land mit dem höchsten MDI, 53 für den kleinsten MDI): in diesem Fall hat Frankreich Position 15/16 und Schweden Position 47/48, was den Unterschied noch deutlicher macht.

Tabelle 2.1: Machtdistanzindexwerte (MDI) von 50 Ländern und 3 Länderregionen

Position	Land oder Region	MDI-Punkte
1	Malaysia	104
2/3	Guatemala	95
2/3	Panama	95
4	Philippinen	94
5/6	Mexico	81
5/6	Venezuela	81
7	Arabische Länder	80
8/9	Ecuador	78
8/9	Indonesien	78
10/11	Indien	77
12	Westafrika	77
13	Jugoslawien	76
14	Singapur	74
15/16	Brasilien	69
15/16	Frankreich	68
17	Hong Kong	68
18/19	Kolumbien	67
18/19	Salvador	66
20	Türkei	66
21/23	Belgien	65
21/23	Ostafrika	64
21/23	Peru	64
21/23	Thailand	64
24/25	Chile	63
24/25	Portugal	63
26	Uruguay	61
27/28	Griechenland	60
27/28	Südkorea	60
29/30	Iran	58
29/30	Taiwan	58
31	Spanien	57
32	Pakistan	55
33	Japan	54
34	Italien	50
35/36	Argentinien	49
35/36	Südafrika	49
37	Jamaika	45
38	USA	40
39	Kanada	39
40	Niederlande	38
41	Australien	36
42/44	Costa Rica	35

Tabelle 2.1: Machtdistanzindexwerte (Fortsetzung)

Position	Land oder Region	MDI-Punkte
42/44	Bundesrepublik Deutschland	35
42/44	Großbritannien	35
45	Schweiz	34
46	Finnland	33
47/48	Norwegen	31
47/48	Schweden	31
49	Irland	28
50	Neuseeland	22
51	Dänemark	18
52	Israel	13
53	Österreich	11

Definition von Machtdistanz

Bei genauerem Betrachten der drei Fragen, die dazu dienen, den Machtdistanzindex zu ermitteln, fällt einem etwas auf: Bei Frage (a) (ängstliche Arbeitnehmer) und (b) (Vorgesetzter autokratisch oder patriarchalisch) erfährt man etwas darüber, wie die Befragten ihr tägliches Arbeitsumfeld sehen. Bei Frage (c) drücken die Befragten aus, wie sie sich ihr Arbeitsumfeld *wünschen*.

Die Tatsache, daß die drei Fragen Teil desselben Fragenkomplexes sind, zeigt, daß es einen engen Zusammenhang zwischen dem einen und dem anderen Land gibt in der Art und Weise, wie der einzelne die Realität wahrnimmt und wie er sie sich im Idealfall vorstellt.⁴ In Ländern, in denen die Arbeitnehmer als selbstbewußt gelten und die Vorgesetzten weder als autokratisch noch patriarchalisch, wurde ein *konsultativer* Stil der Entscheidungsfindung bevorzugt: mit anderen Worten ein Vorgesetzter, der, wie im Fragebogen formuliert, „die Mitarbeiter normalerweise zu Rate zieht, bevor er zu einer Entscheidung kommt.“

In Ländern am anderen Ende der Machtdistanzskala, wo die Arbeitnehmer nur sehr ungern ihrem Vorgesetzten widersprechen und wo dem Vorgesetzten ein autokratischer bzw. ein patriarchalischer Führungsstil unterstellt wird, sind die Arbeitnehmer in vergleichbaren Positionen weniger gewillt, einen konsultativen Stil bei ihrem Vorgesetzten zu akzeptieren. Ganz im Gegenteil bevorzugen die meisten von ihnen den autokratischen oder patriarchalischen Füh-

rungsstil; einige allerdings gehen zum anderen Extrem über, d. h. sie bevorzugen einen Vorgesetzten, der sich nach der Mehrheit richtet, was bedeutet, daß er/sie nicht alles alleine entscheidet. In der Praxis erweist sich dies bei den meisten Organisationen als sehr schwierig, und nur sehr wenige Arbeitnehmer geben an, daß ihr Vorgesetzter diesen Stil praktiziert (und den Vorgesetzten, die angeben, dies zu tun, wirft man oft Manipulation vor).

Zusammenfassend kann man sagen, daß die Position des MDI uns Auskunft über die Abhängigkeit von Beziehungen in einem Land gibt. In Ländern mit geringer Machtdistanz ist die *Abhängigkeit* des Mitarbeiters von seinem Vorgesetzten begrenzt, und ein konsultativer Stil wird bevorzugt, d. h. es gibt eine *Interdependenz* zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. Die emotionale Distanz zwischen ihnen ist gering: für den Mitarbeiter ist der Vorgesetzte immer ansprechbar, und er traut sich auch, ihm zu widersprechen. In Ländern mit großer Machtdistanz stellt man eine große Abhängigkeit des Mitarbeiters von seinem Vorgesetzten fest. Die Mitarbeiter reagieren, indem sie diese Abhängigkeit *vorziehen* (autokratischer oder patriarchalischer Vorgesetzter) oder völlig ablehnen. In der Psychologie wird dieses Verhalten Kontradependenz genannt: Das heißt Abhängigkeit, aber mit negativen Vorzeichen. Bei Ländern mit starker Machtdistanz stößt man auf eine Polarisierung zwischen Abhängigkeit und *Kontradependenz*. In diesem Fall ist die emotionale Distanz zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten sehr groß: die Mitarbeiter sprechen nur sehr selten ihren Vorgesetzten direkt an bzw. widersprechen ihm.

Machtdistanz kann also definiert werden als *das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, daß Macht ungleich verteilt ist*. Institutionen wie Familie, Schule und die Gemeinschaft bilden die Hauptelemente einer Gesellschaft; unter Organisation ist der Ort zu verstehen, wo die Leute arbeiten.

Machtdistanz wird also aus der Werthaltung der weniger mächtigen Mitglieder heraus erklärt. Die Art und Weise, wie Macht verteilt ist, wird normalerweise aus dem Verhalten der *mächtigeren* Mitglieder heraus erklärt, also aus der Sicht derer, die führen, und nicht aus der Sicht derer, die geführt werden. In der populären Managementliteratur zum Thema „Führung“ wird oft vergessen, daß Führung nur

in Ergänzung mit „Gefolgschaft“ existieren kann. Autorität kann nur dort bestehen, wo sie auf Gehorsam trifft. Bei Bernadotte lag das Problem also nicht darin, daß er nicht fähig war zu führen, sondern darin, daß die Schweden eine andere Auffassung vertraten, wie man einem Herrscher Respekt entgegenbringt, als es die Franzosen tun – und Bernadotte war eben Franzose.

Vergleichende Forschungsprojekte über die Werte von Machtstrukturen in dem einen und dem anderen Land beweisen, daß die beobachteten Unterschiede sowohl bei denen, die führen, *und* bei denen, die geführt werden, auftauchen. Man stellt allerdings bei den Aussagen der Mitarbeiter fest, daß sie über die Unterschiede differenzierter nachgedacht haben als die Vorgesetzten. Das liegt daran, daß wir alle besser den Führungsstil unseres Vorgesetzten beobachten als wir uns selbst beobachten. Außer Frage b und c über beobachtete und gewünschte Führungsstile wurden im Zusammenhang mit der IBM-Umfrage auch Vorgesetzte aufgefordert, ihren *eigenen* Stil einzuschätzen. Dabei zeigte sich, daß diese Selbsteinschätzung des eigenen Stils mit dem Stil übereinstimmte, den die Führungskräfte bei *ihrem* eigenen Chef bevorzugten; es gab aber keine Übereinstimmung mit dem Stil, den die Mitarbeiter bei ihrem Vorgesetzten feststellten. Die Mitarbeiter sahen ihren Chef genau so wie dieser seinen Chef sah. Die Moral von der Geschichte: Willst Du wissen, mit welchem Augen Dich Deine Mitarbeiter sehen, schau nicht in den Spiegel. Das würde nur zu Wunschenken führen. Dreh Dich um 180 Grad und sieh Dir Deinen Chef genau an.⁵

Machtdistanzunterschiede innerhalb eines Landes: soziale Schicht, Bildungsniveau und Beruf

Ungleichheit im Zusammenleben wird sichtbar durch das Bestehen von verschiedenen sozialen Schichten: Ober-, Mittel- und Unterschicht, wie auch immer man sie unterteilt – das ist von Land zu Land verschieden. Die einzelnen Schichten unterscheiden sich darin, inwieweit ihre Mitglieder Zugang zu bestimmten Errungenschaften dieser Gesellschaft haben bzw. wie ihre Chancen sind. Ein Beispiel hierfür ist das Bildungswesen.

Eine höhere Bildung hat automatisch zur Folge, daß es so etwas wie eine Mittelschicht gibt. Die Bildung bzw. Ausbildung, die je-

mand erworben hat, ist entscheidend für seine Chancen auf dem Arbeitsmarkt. In der Praxis sieht es so aus, daß in den meisten Gesellschaftsformen soziale Schicht, Bildungsniveau und Beruf stark miteinander verknüpft sind. In Kapitel 1 werden diese drei Begriffe als Quelle der mentalen Software angeführt. Alle drei Faktoren bilden verschiedene Ebenen von Kultur und sind gegenseitig voneinander abhängig.

Das Datenmaterial, auf dessen Grundlage der Machtdistanzindex von Tabelle 2.1 ermittelt wurde, stammt von IBM-Angestellten in unterschiedlichen Positionen und infolgedessen auch mit unterschiedlichem Bildungsstand und aus unterschiedlichen sozialen Schichten. Allerdings war die Bandbreite der untersuchten Positionen in jedem Land die gleiche. Ein länderübergreifender Vergleich sollte immer unter Personen mit vergleichbaren Tätigkeiten erfolgen. Man sollte also nicht spanische Arbeiter mit schwedischen Sekretärinnen vergleichen. Die Auswahl der miteinander zu vergleichenden Tätigkeiten über alle Niederlassungen hinweg war lediglich für die Abteilungen Verkauf und den Service identisch. Allein diese kamen in *allen* Ländern vor. Den Bereich Produktentwicklung gibt es bei IBM nur in 10 Ländern mit größeren Niederlassungen, Produktionsstätten gibt es nur in 13 Ländern.

Im Bereich Verkauf und Service haben alle Mitarbeiter eine gehobene oder höhere Schulbildung und gehören alle der Mittelschicht an. Der Machtdistanzindex in Tabelle 2.1 sagt also nur etwas über die Unterschiede innerhalb von Leuten aus der *Mittelschicht* aus diesen Ländern aus. Die Werte der Mittelschicht haben eine größere Auswirkung auf die Institutionen eines Landes, wie z. B. die Regierung und das Bildungssystem, als die Werte der unteren Schichten. Das ist deshalb so, weil diejenigen, die diesen Institutionen vorstehen, normalerweise aus der Mittelschicht kommen. Sogar die Repräsentanten von Gruppen der Unterschicht, wie Gewerkschaftsführer, verfügen im allgemeinen über eine gute Bildung oder haben an ihrer Bildung gearbeitet und auf diesem Wege auch Werte der Mittelschicht angenommen. Eltern der Unterschicht wollen ihren Kindern oft eine Bildung ermöglichen, die mittelschichtspezifisch ist.

In den drei großen Ländern (Frankreich, Deutschland und Großbritannien), wo in der jeweiligen IBM-Tochtergesellschaft das größtmögliche Spektrum an Geschäftsbereichen vertreten war, wurden

die Machtdistanzindexwerte für alle bei IBM ausgeübten beruflichen Tätigkeiten ermittelt; also auch für solche Tätigkeiten, für die keine große Ausbildung erforderlich ist, und die oft von Leuten aus der „Unter- oder Arbeiterschicht“ ausgeübt werden.⁶ Insgesamt wurden 38 verschiedene Berufe in diesen drei Ländern miteinander verglichen.

Es war möglich, Machtdistanzindexwerte nach Berufen zu berechnen, da die drei für die Berechnung des MDI in den 53 Ländern und Regionen eingesetzten Fragen sich auch für einen Vergleich der 38 Berufe eigneten. Die Art der Klumpenbildung der Erhebungsfragen hängt von der Art ab, wie die Befragten gruppiert sind. Fragen, die bei Ländern einen Klumpen bilden, müssen nicht unbedingt auch bei Berufen einen Klumpen bilden. Es stellte sich überraschenderweise heraus, daß die drei MDI-Fragen sowohl auf der Berufsebene als auch auf der Länderebene einen Index bilden konnten. Dies liegt daran, daß der vom MDI bei den Ländern gemessene Sachverhalt die soziale Ungleichheit ist. Unterschiede im sozialen Status, die zu Ungleichheit führen, sind auch das Hauptkriterium, wonach sich Berufe klassifizieren lassen. Von den anderen drei aus den IBM-Daten abgeleiteten Dimensionen ist Maskulinität/Feminität die einzige, bei der der Länderindex auch für Berufe verwendet werden kann.

In Tabelle 2.2 wird das Ergebnis des Vergleichs unter 38 Berufen zusammengefaßt. Es zeigt, daß in Berufen mit niedrigem gesellschaftlichen Status und Bildungsniveau (der ungelernete oder angelernte Arbeiter) die höchsten Machtdistanzindexwerte festgestellt wurden, und daß bei Beschäftigten mit hohem gesellschaftlichen Status und Bildungsniveau (Vorgesetzte von Akademikern wie Ingenieuren und Wissenschaftlern) die kleinsten Machtdistanzindexwerte festgestellt wurden. Zwischen den Extremwerten nach Berufen beträgt die Spanne der MDI-Werte etwa 100 Punkte – d. h. sie liegt in der gleichen Größenordnung wie bei 53 Ländern und Regionen zwischen dem Land mit dem höchsten Punktwert und demjenigen mit dem niedrigsten (siehe Tabelle 2.1); aber die Unterschiede zwischen den Ländern gründeten sich auf Stichproben von Personen mit gleichen Tätigkeiten und gleichem Bildungsniveau!).

Die nächste Frage lautet, ob die Unterschiede bei Machtdistanz in den verschiedenen Berufen in allen Ländern gleich stark sind. Um

Tabelle 2.2: Punktwerte des Machtdistanzindex für sechs Berufsgruppen (basierend auf IBM-Datenmaterial aus Großbritannien, Frankreich und Deutschland)

Berufsgruppe	Anzahl der Berufe in dieser Gruppe	MDI von	Durchschnitt zu
ungelehrte und angelernte Arbeiter	3	85	97
Bürokräfte und Außendienstler	8	57	84
Facharbeiter und Techniker	6	33	90
Vorsetzte von genannten Kategorien	8	22	62
Akademiker, Spezialisten	8	-22*	36
Vorsetzte von letztgenannten	5	-19*	21
Summe	38	-22*	97

*) die negativen Werte überschreiten den Bereich 0 bis 100, der ursprünglich für die Länderunterschiede definiert wurde

dies zu untersuchen, wurde ein Vergleich in 11 Ländern für 4 Berufe mit sehr unterschiedlichem Status durchgeführt. In jedem dieser 11 Länder hat die Firma IBM Niederlassungen, und in jedem Land ist der Machtdistanzwert sehr verschieden. In einer Tabelle, in der die vier Berufe den 11 Ländern gegenübergestellt werden, erhält man so 44 (4 x 11) MDI-Werte, und man sieht, daß die Unterschiede in den Berufen am größten in Ländern mit kleinem MDI-Punktwert und relativ gering in Ländern mit großem MDI-Punktwert sind.⁷ Mit anderen Worten ausgedrückt: Wenn das Land insgesamt einen hohen Machtdistanzwert in Tabelle 2.1 hat, so findet man diesen Wert unter allen Angestellten, sowohl bei solchen in hohen Positionen und bei solchen in niedrigeren Positionen. Wurde bei dem Land ein niedriger Machtdistanzwert festgestellt, so ist dieser mehr bei Beschäftigten in mittleren und hohen Positionen zu finden. Unter denjenigen in niedrigeren Positionen und mit geringerem Bildungsniveau wurden vergleichbare Werte festgestellt wie unter den entsprechenden Kollegen in Ländern mit großer Machtdistanz. Die Werte der Angestellten in hohen Positionen hinsichtlich Ungleichheit scheint stark

von deren Nationalität abhängig zu sein; bei den Angestellten in den niedrigeren Positionen ist dies weniger der Fall.⁸

Die Tatsache, daß Beschäftigte mit weniger Bildung und niedrigerem gesellschaftlichen Status in verschiedenen westlichen Ländern eine größere „autoritäre“ Werthaltung als deren Landsleute mit höherem gesellschaftlichen Status haben, wurde bereits von einigen Soziologen herausgefunden und beschrieben. Diese autoritäre Werthaltung zeigt sich nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch im Privatleben. Im Rahmen einer Studie, die Melvin Kohn in den 60er Jahren in den USA und Italien durchführte⁹, wurde deutlich, daß Eltern aus der Arbeiterklasse mehr Gehorsam ihren Kindern abverlangten als Eltern der Mittelklasse, wobei dieser Unterschied in den USA größer war als in Italien.

Maße im Zusammenhang mit Machtdistanz: Der Einsatz von Korrelationen

Im nächsten Kapitel werden die unterschiedlichen Machtdistanzwerte eines Landes in Verbindung gebracht mit der vorherrschenden Einstellung zu Familie, Schule, Arbeitsplatz, Staat und Gedankenwelt. In Kapitel 3 bis 5, die die anderen drei IBM-Dimensionen behandeln, ist die Vorgehensweise genauso. Die beschriebenen Assoziationen basieren größtenteils auf dem Ergebnis der statistischen Analysen, in denen die IBM-Dimensionen mit den Ergebnissen anderer quantitativer Studien korrelieren. Außerdem hat man auf entsprechendes Datenmaterial zu Themen wie Familie, Schule, Arbeitsplatz etc. in verschiedenen Ländern zurückgegriffen. Im Rahmen dieses Buches wird auf den statistischen Beweis verzichtet; sollte ein Leser sich dafür interessieren, so wird auf das Buch *Culture's Consequences* in diesem Zusammenhang verwiesen.

Für die Leser, die mit dem statistischen Begriff der *Korrelation* und mit der Bedeutung von *Korrelationskoeffizienten* nicht vertraut sind, folgt hier eine kurze Erläuterung: Zwei Maße gelten als in Korrelation zueinander stehend, wenn sie gemeinsam variieren. Wenn wir beispielsweise Größe und Gewicht von hundert zufällig auf der Straße ausgewählten Personen messen sollten, so würde sich eine Korrelation zwischen den Größen- und Gewichtsmaßen ergeben; größere Personen wären normalerweise auch schwerer, wäh-

rend kleinere tendenziell leichter wären. Da manche Menschen groß und schlank sind und andere klein und dick, wäre die Korrelation nicht perfekt.

Der Korrelationskoeffizient¹⁰ drückt die Stärke des Zusammenhangs aus. Wenn die Korrelation perfekt ist, so daß ein Maß vollständig aus dem anderen folgt, so hat der Koeffizient den Wert 1,00. Ist die Korrelation inexistent – die beiden Maße stehen in keinerlei Beziehung zueinander –, so beträgt der Koeffizient 0,00. Der Koeffizient kann auch negativ werden, wenn die beiden Maße ihr jeweiliges Gegenteil darstellen: z. B. die Größe einer Person und die Anzahl der Fälle, in denen sie einer noch größeren Person begegnet. Hier ist der niedrigste mögliche Wert $-1,00$; in diesem Fall stehen die beiden Maße positiv, wenn das andere negativ ist, und umgekehrt. Beim Beispiel der Größe und des Gewichts von Personen ist ein Koeffizient von $0,80$ zu erwarten, bzw. ein noch höherer Koeffizient, wenn man sowohl Kinder als auch Erwachsene in die Stichprobe einbezieht (extrem kleine und extrem leichte Personen, sowie sehr große und sehr schwere Personen).

Einen Korrelationskoeffizienten bezeichnet man als (statistisch) signifikant, wenn er sich ausreichend stark von 0 unterscheidet (als positiver oder negativer Wert), um die Möglichkeit auszuschließen, daß die Ähnlichkeit zwischen den beiden Maßen rein zufälliger Art ist. Die *Signifikanzstufe* – meist $0,05$, $0,01$, oder $0,001$ – ist das verbleibende Risiko, daß die Ähnlichkeit doch zufällig sein könnte. Be trägt er $0,05$, so stehen die Chancen gegen einen Zusammenhang 19 zu 1 .

Wenn man einen kausalen Zusammenhang zwischen zwei Maßen glaubhaft machen will, sollte man in der Lage sein, dies durch eine signifikante Korrelation (oder eine andere signifikante statistische Beziehung) zu untermauern. Die meisten im Rest dieses Kapitels beschriebenen Unterscheidungen zwischen Ländern mit geringer und mit großer Machtdistanz stützen sich auf signifikante Korrelationen zwischen dem Machtdistanzindex und aus anderen Quellen stammenden, gemessenen Daten über diese Länder. Beispiele hierfür sind der Grad an Ungleichheit bei ihrer Einkommensverteilung und die relative Häufigkeit von Gewaltanwendung in der Innenpolitik.

Machtdistanzunterschiede zwischen Ländern: Wurzeln in der Familie

Die meisten Menschen auf der Welt werden in eine Familie hineingeboren. Und alle Menschen fangen mit dem Zeitpunkt ihrer Geburt an, ihre mentale Software zu entwickeln. Dabei spielen die Bezugspersonen eine große Rolle, da sie Vorbild sind und sich die Kinder in ihrer Entwicklung stark an ihnen orientieren.

In Gesellschaften mit großer Machtdistanz erwarten Eltern von Kindern Gehorsam. Oft sind auch Geschwister Autoritätspersonen; von jüngeren Geschwistern erwartet man, daß sie sich nach älteren Geschwistern richten. Die Entwicklung von Unabhängigkeit wird beim Kind nicht gefördert. *Respekt* vor Eltern und Erwachsenen wird als wichtige Tugend angesehen. Das Kind sieht dieses respektvolle Verhalten und nimmt dieses schnell an. Man beobachtet oft ein beträchtliches Maß an Wärme und Fürsorge im Verhalten von Eltern und älteren Kindern jüngeren gegenüber, besonders wenn sie ganz klein sind. Aber man bevormundet sie; man erwartet nicht von ihnen, selbst die Welt zu erkunden. Kinder respektieren ihre Eltern und Verwandten auch später im Erwachsenenalter: man betrachtet die Eltern als Autoritätspersonen, solange sie leben. Eltern und Großeltern werden besonders respektvoll behandelt, auch dann noch, wenn die Kinder ihr Leben selbst in die Hand genommen haben. Man spricht von einem Abhängigkeitsmuster zwischen Älteren und Jüngeren, das es in allen menschlichen Beziehungen gibt, und in der mentalen Software, die der Mensch mit sich trägt, ist ein starkes *Bedürfnis* nach dieser Abhängigkeit verankert.

In Kulturen mit geringer Machtdistanz werden Kinder mehr oder weniger gleichberechtigt behandelt, sobald sie anfangen, aktiv zu reagieren.

Man beobachtet das schon, wenn ein Baby gebadet wird. Ein klassischer Film „Four Families“, der vom „National Film Board of Canada“ im Jahre 1959 produziert wurde – unter Beratung von Margaret Mead – handelt von den Beziehungen zwischen Eltern und kleinen Kindern in mehr oder weniger vergleichbaren Familien in Indien, Frankreich, Japan und Kanada. Das Publikum, dem ich den Film vorgeführt habe, vor Vergabe der Machtdistanzpunkte, war imstande, diese vier Länder korrekt auf der Grundlage der im

Film dargestellten Eltern-Kind-Beziehung in dieser Dimension einzuordnen.

Das Ziel der elterlichen Erziehung ist, daß die Kinder ihr Leben so bald wie möglich selbst in die Hand nehmen. Das Kind wird ermutigt, seine Welt zu erobern. Es darf auch seinen Eltern widersprechen, „nein“ zu sagen lernt es sehr schnell. Die Beziehungen, die es zu anderen Mitmenschen aufnimmt, sind unabhängig von deren gesellschaftlichem Status. Respektvolles Verhalten Eltern gegenüber wird sehr selten demonstriert. Die familiäre Bindung wird von Leuten aus anderen Kulturen oft als kalt, distanziert und nicht sehr intensiv empfunden. Wird das Kind erwachsen, so tritt an die Stelle der Eltern-Kind-Beziehung eine andere. Steht eine wichtige Entscheidung an, so ist es ganz normal, daß das nun erwachsene Kind dazu nicht mehr seine Eltern um Erlaubnis oder gar Rat fragen muß. Die persönliche Unabhängigkeit in der Familie gilt als Idealzustand. Das Bedürfnis nach Unabhängigkeit gilt als sehr wichtig in der mentalen Software von Erwachsenen.

Die beiden in den vorangehenden Abschnitten beschriebenen Fälle sind absichtlich so extrem konstruiert. Die Realität liegt irgendwo in der Mitte. Jedes Land wird seine Position irgendwo zwischen beiden Extremen haben. Soziale Schicht und Bildungsniveau der Eltern spielen also besonders in Ländern mit geringer Machtdistanz eine entscheidende Rolle. Jede Familie entwickelt aber ihre eigene Kultur, die nicht unbedingt mit den Normen der Gesellschaft, in der sie leben, übereinstimmt bzw. die Persönlichkeit der Eltern und Kinder wird stark genug sein, zu ihrem nicht typischen Verhalten zu stehen. Trotzdem stehen die beiden Beispiele für Extremfälle. Die Möglichkeiten, das menschliche Dilemma der Ungleichheit zu bewältigen, liegen irgendwo in der Mitte.

Der Einfluß der Familie auf unsere mentale Software ist gewaltig, und es ist sehr schwierig, einmal bestehende Denkmuster zu ändern. Den Psychoanalytikern ist die Bedeutung der familiären Historie bekannt, aber sie sind sich nicht immer des kulturellen Kontextes bewußt. Sie versuchen zu ergründen, inwieweit die Persönlichkeit des einzelnen von der gesellschaftlichen Norm abweicht: man spricht hier von „Nicht-Angepaßtheit“. In diesem Buch wird versucht, die Norm an sich zu beschreiben bzw. wie unterschiedlich sie in dem einen und dem anderen Land aussehen kann. Die Tatsache, daß diese

Norm sehr verschieden ist, heißt auch, daß eine psychoanalytische Behandlung eines Menschen, der aus einer anderen Gesellschaft oder aus einer anderen Gesellschaftsschicht kommt, ein sehr schwieriges Unterfangen ist. Es setzt voraus, daß derjenige, der Hilfe leistet, sich seiner eigenen kulturellen Voreingenommenheit gegenüber seinem Patienten bewußt ist.

Machtdistanz in der Schule

In den meisten Gesellschaften gehen die Kinder heutzutage mindestens einige Jahre zur Schule. In den hochentwickeltesten Ländern dauert diese Schulzeit manchmal mehr als zwanzig Jahre im Leben des jungen Menschen. In der Schule entwickelt das Kind seine Denkmuster weiter: Lehrer und Mitschüler impfen ihm zusätzliche ein, die Teil der Kultur sind, in der diese Werte einen hohen Stellenwert haben. Bis jetzt gibt es keine Antwort auf die Frage, inwieweit ein Bildungssystem dazu beitragen kann, eine Gesellschaft zu verändern. Kann die Schule Werte neu schaffen, die es bisher nicht gab, oder kann sie nur die bestehenden Werte, die in der Gesellschaft existieren, verstärken. Vergleicht man Schulen in den verschiedenen Gesellschaften, so stößt man auf die gleichen Unterschiede, die man schon innerhalb der Familien festgestellt hat. Das Rollenpaar Eltern-Kind wird ersetzt durch das Rollenpaar Lehrer-Schüler, aber grundlegende Werte und Verhaltensweisen werden von einem Bereich in den anderen übertragen. Außerdem verbringen die meisten Schulkinder weiterhin den größten Teil ihrer Zeit in ihrer Familie.

In Kulturen mit großer Machtdistanz wird das ungleiche Verhältnis zwischen Eltern und Kind fortgesetzt durch ein ungleiches Verhältnis zwischen Lehrer und Schüler, welches mit dem Bedürfnis nach Abhängigkeit seitens der Schüler übereinstimmt. Lehrer werden mit Respekt behandelt (und ältere mehr noch als jüngere); von den Schülern wird erwartet, daß sie sich erheben, wenn der Lehrer in die Klasse kommt. Alles konzentriert sich auf den Lehrer. Er gibt die intellektuelle Richtung an. Im Klassenzimmer gibt es ein ungeschriebenes Gesetz, daß der Lehrer immer als erster das Wort ergreift. Die Schüler sagen nur etwas, wenn sie dazu aufgefordert werden; dem Lehrer wird weder in der Öffentlichkeit widersprochen noch wird er kritisiert und ihm wird auch außerhalb der Schule mit

Respekt begegnet. Benimmt sich der Schüler schlecht, so werden sofort die Eltern herbeizitiert, und man erwartet von ihnen, daß sie ihr Kind zur Ordnung ermahnen. Der Erziehungsprozeß ist sehr personenorientiert: sogar später auf der Universität wird der Lehrinhalt nicht als von der Person des Lehrers losgelöst „Wahrheit“ betrachtet, sondern als seine persönliche Weisheit angesehen. Man könnte den Lehrer als eine Art „Guru“ bezeichnen. Dieser Begriff kommt aus dem Sanskrit und bedeutet „gewichtig“ oder „honorabel“, Adjektive, die genau das beschreiben, was einen Lehrer in Indien und Indonesien ausmacht. In einem solchen System hängt die Qualität dessen, was der einzelne lernt, praktisch davon ab, wie gut sein Lehrer ist.

In Kulturen mit geringer Machtdistanz wird vom Lehrer erwartet, daß er die Schüler wie seinesgleichen behandelt und betrachtet. Die Schüler sehen jüngere Lehrer eher als ihresgleichen an und mögen sie lieber als ältere Lehrer. Der Lern- und Erziehungsprozeß ist schülerorientiert. Man legt Wert auf die Initiative des Schülers. Die Schüler sollen ihre eigenen intellektuellen Weichen stellen. Schüler greifen unaufgefordert in das Klassengeschehen ein, man erwartet, daß sie Fragen stellen, wenn sie etwas nicht verstehen. Sie diskutieren mit den Lehrern, äußern ihre Meinung auch, wenn diese nicht mit der des Lehrers übereinstimmt, kritisieren den Lehrer und behandeln ihn auch außerhalb der Schule nicht anders als im Klassenraum. Benimmt sich das Kind schlecht, so ergreifen die Eltern die Partei des Kindes. Der Lern- und Erziehungsprozeß ist eher unparteiisch; was vermittelt wird, sind „Wahrheiten“ oder „Tatsachen“, die losgelöst von der Person des Lehrers existieren. Effektives Lernen hängt sehr stark davon ab, ob die angenommene Kommunikation in Richtung Lehrer-Schüler und Schüler-Lehrer auch wirklich hergestellt wird. Das ganze System basiert auf einem starken Bedürfnis nach Unabhängigkeit; die Qualität des Lernprozesses wird in beachtlichem Maße davon bestimmt, wie gut die Schüler sind.

Wie bereits in diesem Kapitel erwähnt, sind die Werte der Machtdistanz niedriger bei Berufen, für die eine höhere Bildung Voraussetzung ist, zumindest in den Ländern, deren Wert in der Machtdistanz relativ gering ist. Das bedeutet, daß in letztgenannten Ländern Schüler im Laufe ihrer Schulzeit von ihrem Lehrer unabhängig werden. Ihr Bedürfnis nach Abhängigkeit nimmt ab. In Ländern mit großer

Machtdistanz besteht eine große Abhängigkeit zwischen Lehrern und Schülern, selbst dann, wenn sie ein hohes Ausbildungsniveau erreicht haben.

Körperliche Züchtigung in der Schule, zumindest bei Schülern im vorpubertären Alter, wird in den Ländern mit großer Machtdistanz viel eher hingenommen als umgekehrt. Dadurch wird die Kluft zwischen Lehrern und den Schülern klar deutlich gemacht. Es wird sogar als förderlich für die Entwicklung des kindlichen Charakters angesehen. In Ländern mit geringer Machtdistanz gilt körperliche Züchtigung als Kindesmißhandlung, und die Eltern haben das Recht, Anzeige zu erstatten. Es gibt hier einige Ausnahmen, die mit der Dimension „Maskulinität“ (gegenüber Femininität) zusammenhängen und auf die in Kapitel 4 näher eingegangen wird. In einigen maskulinen Kulturen mit geringer Machtdistanz, wie z. B. Großbritannien, wird körperliche Züchtigung in der Schule nicht von allen abgelehnt.

Die Realität liegt irgendwo, ähnlich wie im Abschnitt über Familie, zwischen den beiden Extremen. Ein wichtiger Faktor ist hierbei die Begabung des Schülers. Weniger begabte oder behinderte Kinder können auch in Kulturen mit geringer Machtdistanz nicht die zu erwartende Unabhängigkeit entwickeln und werden so behandelt, wie es bei einer großen Machtdistanz der Fall wäre. Begabte Kinder aus Arbeiterfamilien sind in einer Gesellschaft mit geringer Machtdistanz benachteiligt in ihrem Zugang zu Bildungsstätten wie der Universität, die ihrerseits eine geringe Machtdistanznorm unterstellt. Wie bereits erwähnt, stellt man in Familien der Arbeiterklasse oft eine sogenannte Subkultur mit großer Machtdistanz fest.

Machtdistanz am Arbeitsplatz

Die meisten Menschen haben ihren Einstieg ins Berufsleben als junge Erwachsene. In der Familie und in der Schule haben sie viel gelernt und viele Erfahrungen gemacht. Zu den Rollenpaaren Eltern-Kind, Lehrer-Schüler kommt jetzt das Rollenpaar Vorgesetzter-Mitarbeiter hinzu. Und es wird niemanden überraschen, daß das Verhalten gegenüber den Eltern, besonders dem Vater und gegenüber dem Lehrer, welches bereits Teil unserer mentalen Software geworden ist, auf die Vorgesetzten übertragen wird.

In Ländern mit großer Machtdistanz betrachten Vorgesetzte und Mitarbeiter sich selbst als von Natur aus mit ungleichen Rechten ausgestattet, und auf dieser Einstellung basiert auch jedes hierarchische System. Die Macht konzentriert sich auf wenige Köpfe in einer Organisation. Den Mitarbeitern wird gesagt, was sie zu tun haben. Die Zahl derer, die diese Mitarbeiter führen, ist sehr groß und stark hierarchisch geordnet. Jede Hierarchiestufe muß an die übergeordnete berichten. Die Spanne der Gehälter ist sehr groß. Das Bildungsniveau der Arbeiter ist niedrig, und ihre Arbeit ist weniger angesehen als die Arbeit vom Schreibtisch aus. Vorgesetzte genießen bestimmte „ungeschriebene“ Privilegien. Der Vorgesetzte geht auf seinen Mitarbeiter zu und nicht umgekehrt. Das Idealbild eines Chefs ist in den Augen der Mitarbeiter ein wohlwollender Autokrat oder ein „guter Vater“. Macht der Mitarbeiter mit dieser Vaterfigur schlechte Erfahrungen, so wird er die Autorität seines Vorgesetzten innerlich völlig ablehnen, aber ihn nach außen hin akzeptieren.

Die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern ist in Organisationen mit großer Machtdistanz sehr oft stark emotional geprägt. Philippe d'Iribarne ist Leiter eines staatlichen französischen Forschungsunternehmens, das sich mit internationalem Management beschäftigt. Er und sein Team führten umfangreiche Befragungen in Produktionsstätten eines französischen Multikonzerns durch, und zwar in Frankreich (MDI 68), den USA (MDI 40) und den Niederlanden (MDI 38). In seinem Buch über dieses Projekt schreibt er folgendes:

„Die Beziehungen innerhalb der hierarchischen Struktur sind in Frankreich sehr stark emotional geprägt. Die Art der Gefühle, mit denen man dem Vorgesetzten begegnet, ist sehr unterschiedlich und schwankt zwischen Bewunderung und Ablehnung. Diese Situation kann keinesfalls verallgemeinert werden. Weder in den Niederlanden noch in den USA haben wir ein ähnliches Verhältnis festgestellt.“¹¹

Dieses Zitat der Polarisierung in Frankreich zwischen Abhängigkeit und Kontra-Abhängigkeit gegenüber Autoritätspersonen ist meiner Meinung nach typisch für Länder mit großer Machtdistanz. Nach außen hin sichtbare Statussymbole stärken in solchen Ländern die Autorität des Vorgesetzten; so kann es z. B. vorkommen, daß ein Mitarbeiter mit Stolz seinem Nachbarn erzählt, daß sein Chef ein größeres Auto als der Chef des Nachbarn fährt. Ältere Vorgesetzte

werden normalerweise mehr respektiert als jüngere. Wird man Opfer eines Machtmißbrauchs des Vorgesetzten, so hat man einfach Pech gehabt. Es gibt keine Mittel und Wege, dagegen vorzugehen. In krassen Fällen von Machtmißbrauch besteht daher die Gefahr, daß sich die Opfer zusammenschließen und massiv revoltieren. Führungsstrategien, die in den USA entwickelt wurden, wie z. B. „Management by Objectives“ (MBO)¹², greifen hier nicht, da diese Methode eine Form des Verhandels zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem voraussetzt. Weder der eine noch der andere Beteiligte würde sich dabei aber wohlfühlen.

In Ländern mit geringer Machtdistanz betrachten sich Mitarbeiter und Vorgesetzter als von Natur aus gleichberechtigt. Die vorhandene Hierarchie ist lediglich eine ungleiche Verteilung von Rollen, die aus praktischen Überlegungen vorgenommen wurde. Und Rollen sind austauschbar. So kann jemand, der heute mein Mitarbeiter ist, schon morgen mein Chef sein. Organisationen sind eher dezentral, mit flachen hierarchischen Pyramiden. Die Anzahl der vorgeordneten Hierarchiestufen ist klein und somit auch die Zahl der Vorgesetzten. Die Gehaltspanne ist ebenfalls gering. Die Arbeiter sind hochqualifiziert. Hochwertige handwerkliche Arbeit wird höher bewertet als eine einfache Bürotätigkeit. Privilegien für die Höhergestellten werden grundsätzlich nicht als wünschenswert angesehen. Für alle sollte der gleiche Parkplatz, die gleiche Kantine und die gleichen Toiletten zur Verfügung stehen. Der Vorgesetzte sollte für den Mitarbeiter jederzeit ansprechbar sein. Der ideale Chef ist ein einfallreicher Demokrat. Der Mitarbeiter erwartet, daß er bei Entscheidungen, die seine Arbeit betreffen, vorher um seine Meinung gefragt wird. Er akzeptiert, daß der Chef derjenige ist, der letztendlich die Entscheidung fällt.

Statussymbole begegnet man mit Mißtrauen. Der Mitarbeiter würde eher mißbilligend davon erzählen, daß sein Chef auf Firmenkosten ein großes Auto fährt. Jüngere Chefs werden mehr geschätzt als ältere. Im Falle von Machtmißbrauch kann der Mitarbeiter seine Beschwerde in einer von der Organisation vorgesehenen Art und Weise anbringen. Moderne Führungsstrategien wie Management by Objectives funktionieren dann, wenn die Führungskräfte diesen Weg einschlagen.

Die vorgestellten Fälle sind Extremfälle. Der normale Arbeitsall-

Table 2.3: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und mit großer Machtdistanz
I: Allgemeine Norm, Familie, Schule und Arbeitsplatz

Geringe Machtdistanz	Große Machtdistanz
Ungleichheit unter den Menschen sollte so gering wie möglich sein	Ungleichheit unter den Menschen wird erwartet und ist erwünscht
Zwischen den weniger mächtigen und den mächtigen Menschen besteht eine Interdependenz bis zu einem gewissen Grad, und die sollte es auch geben	Weniger mächtige Menschen sollten von den mächtigen abhängig sein. Das sieht dann so aus, daß sich die weniger Mächtigen zwischen den beiden Extremen Abhängigkeit und Kontradependenz befinden
Eltern behandeln ihre Kinder wie ihresgleichen	Eltern erziehen ihre Kinder zu Gehorsam
Kinder behandeln ihre Eltern wie ihresgleichen	Kinder behandeln ihre Eltern mit Respekt
Lehrer erwarten von ihren Schülern Eigeninitiative	Jede Initiative geht vom Lehrer aus
Lehrer sind Experten, die losgelöstes Wissen vermitteln	Lehrer sind Gurus, die ihr eigenes Wissen vermitteln
Schüler behandeln ihre Lehrer wie ihresgleichen	Schüler behandeln ihre Lehrer mit Respekt
Menschen mit höherer Bildung neigen zu weniger Autorität als Menschen mit weniger Bildung	Sowohl jene mit mehr als auch jene mit weniger Bildung haben die gleiche Einstellung zur Autorität
Hierarchische Struktur in einer Organisation bedeutet eine ungleiche Rollenverteilung aus praktischen Gründen	Hierarchische Strukturen in Organisationen sind ein Spiegelbild einer Ungleichheit von Natur aus zwischen oberer und unterer Schicht
Tendenz zu Dezentralisation	Tendenz zu Zentralisation
Geringe Gehaltsunterschiede zwischen oberen und unteren Hierarchiestufen	Große Unterschiede im Gehalt innerhalb der Hierarchie
Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen miteinbezogen zu werden	Mitarbeiter erwarten, Anweisungen zu erhalten
Der ideale Vorgesetzte ist der einflussreiche Demokrat	Der ideale Vorgesetzte ist der wohlwollende Autokrat oder gütiger Vater
Privilegien und Statussymbole stoßen auf Mißbilligung	Privilegien und Statussymbole für Manager werden erwartet und sind populär

tag liegt irgendwo dazwischen und wird charakteristische Merkmale von beiden Extremen aufweisen. Doch in den Theorien über Management läßt sich nichts über das Vorhandensein dieser Modelle finden bzw. darüber, daß ihr Vorhandensein kulturell bedingt ist. In Kapitel 6 wird auf diesen Punkt näher eingegangen und aufgezeigt, inwieweit sich in den verschiedenen Theorien über Management und Organisation die Nationalität des jeweiligen Autors widerspiegelt.

In Tabelle 2.3 werden die wichtigsten Unterschiede zwischen Gesellschaften mit großer und geringer Machtdistanz zusammengefaßt.

Machtdistanz und der Staat

In den vorigen Abschnitten wurden die Folgen von Machtdistanz für die Rollenpaare Eltern-Kind, Lehrer-Schüler und Vorgesetzter-Mitarbeiter aufgezeigt. Ein weiteres Rollenpaar, das gleichermaßen betroffen ist, ist Staat-Bürger. Wenn man die Nachrichten verfolgt, müßte jedem augenblicklich klar werden, daß in einigen Ländern auf ganz andere Art und Weise mit Machtunterschieden zwischen dem Staat und dem Bürger umgegangen wird als in anderen, und daß man ganz unterschiedlicher Meinung darüber ist, wie man mit solchen Machtunterschieden umgehen soll.

In den Kulturen mit großer Machtdistanz wird Macht als eine fundamentale gesellschaftliche Gegebenheit gesehen, die der Wahl zwischen gut und böse vorangeht. Die Frage, ob Macht legitim ist, ist hier nicht relevant. Macht geht vor Recht. Dies ist eine schwerwiegende Behauptung, die selten in dieser Form aufgestellt wurde, die sich aber im Verhalten derjenigen, die an der Macht sind, und in dem des gewöhnlichen Menschen widerspiegelt. Es besteht eine unausgesprochene Übereinkunft darüber, daß es eine bestimmte Ordnung der Ungleichheit auf dieser Welt geben sollte, in der jeder seinen Platz hat. So wird das Bedürfnis des Menschen nach Abhängigkeit befriedigt, und es gibt denjenigen ein Gefühl von Sicherheit, die an der Macht sind, sowie denjenigen ohne Macht.

Zu Beginn dieses Kapitels wurde bereits erwähnt, daß in einigen Gesellschaften die Tendenz besteht, Macht, Wohlstand und gesellschaftlichen Status aufrechtzuerhalten. Diese Tendenz ist typisch für Länder mit großer Machtdistanz. In solchen Kulturen genießen die

Mächtigen auch Privilegien, und man erwartet von ihnen, daß sie ihre Macht einsetzen, um ihren Reichtum zu vergrößern.

Sie zeigen ein Verhalten, daß ihren Status heraushebt und sie noch mächtiger erscheinen läßt. Sie schöpfen ihre Macht aus der Familie oder dem Freundeskreis oder verdanken sie ihrer charismatischen Ausstrahlung und/oder dem Einsatz eines Machtpotentials. Letzteres erklärt, daß es in Ländern mit großer Machtdistanz häufig Militärdiktaturen gibt. Skandale unter den Machträgern sind an der Tagesordnung und werden unter den Tisch gekehrt. Läuft etwas schief, so sind die in den unteren Hierarchiestufen dafür verantwortlich. Wird die Politik unhaltbar, so besteht die Lösung darin, das ganze System radikal durch eine Revolution zu ändern. Die Köpfe an der Spitze werden abgesetzt und durch andere ersetzt. Die meisten solcher Revolutionen schlagen fehl, auch wenn sie zunächst erfolgreich waren, da die neuen Machträger die Fehler der alten übernehmen. Sie haben eben die gleiche Werthaltung hinsichtlich Ungleichheit.

Auch ohne Revolution kennen Länder mit großem Machtabstand mehr Gewalt in der Innenpolitik (politisch inspirierte Tumulte) als Länder mit kleinem Machtabstand. Oft gibt es nur eine politische Partei; werden bei Wahlen mehr politische Parteien zugelassen, so gewinnt immer die gleiche Partei, und zwar eine, die sich nicht sonderlich für die Gleichberechtigung einsetzt. Es ist oft eine Partei des rechten Flügels. Das politische Spektrum der Parteien reicht von stark rechts bis stark links. Parteien der Mitte sind kaum vertreten. Hier finden wir die zwei Extreme wieder, auf die wir im Zusammenhang mit Abhängigkeit und Kontra-Abhängigkeit bereits gestoßen sind. Das Einkommen ist sehr ungleich verteilt. Wenige sind sehr reich und sehr viele sind sehr arm. Und die Reichen werden zusätzlich noch durch die Steuergesetze bevorteilt, so daß die Einkommensverteilung nach Steuerabzug noch krasser ausfallen kann. Gewerkschaften sind meist staatlich kontrolliert oder, wenn sie unabhängig sind, sind sie ideologisch ausgerichtet und in die politischen Parteien eingebunden.

In Gesellschaften mit geringer Machtdistanz herrscht das Gefühl vor, daß der Einsatz von Macht legitim sein muß und dem Urteil unterliegt, was gut und was böse ist. Ungleichheit ist grundsätzlich kein wünschenswertes Ziel. Läßt sie sich manchmal nicht vermeiden, so

sollte sie mit Hilfe von politischen Mitteln möglichst gering gehalten werden. Das Gesetz muß garantieren, daß jeder, ungeachtet seines Status, die gleichen Rechte hat. Macht, Wohlstand und Status gehören nicht unbedingt zusammen. Es wird sogar begrüßt, wenn dies nicht der Fall ist. Statussymbolen der Mächtigeren begegnet man mit Mißtrauen, und die Machträger können ihren informalen Status besonders dadurch vergrößern, indem sie auf diese Symbole verzichten; ein Beispiel ist der Minister, der mit der Straßenbahn zur Arbeit fährt. Der Mächtige schöpft seine Macht aus seiner formalen Position, seinem Fachwissen, und seiner Fähigkeit, andere zu belohnen. Ein Skandal bedeutet normalerweise das Ende der politischen Karriere. Revolutionen sind nicht populär; das System wird schrittweise durch Reformen verändert, was nicht bedeutet, daß die, die an der Spitze stehen, notgedrungen abgesetzt werden. Gewalt ist kein typisches Merkmal der Politik. Die Regierung ist pluralistisch. Die Parteien oder Koalitionen lösen sich auf der Grundlage von Wahlen in der Regierung ab. Das politische Spektrum in solchen Ländern hat gewöhnlich eine starke Mitte und schwächere Links- und Rechtsflügel.

Als Teil eines umfangreichen Forschungsprojektes mit dem Namen „European Value Systems Study“ (Europäische Untersuchung von Wertesystemen), das nach der Veröffentlichung von *Culture's Consequences* durchgeführt wurde, wurden repräsentative Stichproben aus der Bevölkerung in neun europäischen Ländern angefordert, ihre politische Position auf einer 10-Punkte-Skala von äußerst links bis äußerst rechts anzugeben. Auf der Grundlage dieser Angaben wurde ein Koeffizient für das Maß der Abweichung von politischen Positionen ermittelt. Die Rangfolge der neun Länder aufgrund dieses politischen Abweichungskoeffizienten korreliert mit den MDI-Punktwerten aus der IBM-Studie („Spearman-rank“-Korrelationskoeffizient 0,71).¹³

Die Einkommen sind gerechter verteilt. Die Steuergesetze dienen dazu, das Einkommen umzuverteilen, so daß die Einkommenverteilung nach Steuerabzug weniger ungerecht ist als vorher. Die Gewerkschaften sind unabhängig und weniger an Ideologien oder der Politik orientiert, sondern zeichnen sich durch pragmatisches Handeln im Namen ihrer Mitglieder aus.

Der Leser wird nun feststellen, daß einige Elemente der geschil-

dernten Extreme in allen Ländern zu finden sind. So hat zum Beispiel ein Land wie Spanien, das bis 1970 von einer Diktatur regiert wurde, es ganz allmählich zu einer pluralistischen Regierung gebracht. Und in Großbritannien, einem Land mit langer demokratischer Tradition, mußte die Regierung große Anstrengungen unternehmen, um die Veröffentlichung von unerwünschten Enthüllungen durch einen früheren Mitarbeiter des Geheimdienstes zu verhindern. *Glasnost* hat Einzug gehalten in die autokratischen Institutionen der ehemaligen UdSSR.

Institutionen aus Ländern mit geringer Machtdistanz werden oft von den Ländern mit großer Machtdistanz kopiert, weil die politischen Ideen Grenzen überschreiten können. Politische Führer, die in einem anderem Land studiert haben, können z. B. versuchen, die politischen Systeme auf ihr Land zuzuschneiden. In Ländern mit geringer Machtdistanz sind die Politiker sehr bemüht, im Rahmen von Entwicklungshilfe, ihre Errungenschaften in andere Länder zu exportieren. Jedoch mit Wahlen allein kann man die Politik eines Landes nicht verändern, denn diese ist fest verankert in der mentalen Software großer Teile der Bevölkerung. Ein Land, in dem die Bevölkerung unteremährt und schlecht ausgebildet ist, bringt keine großen Demokraten hervor, und eine Regierung aus einem hochentwickelten Land würde in einem armen Land nicht funktionieren können. Das Einmischen fremder Regierungen mit dem Ziel, anderen Ländern mehr Demokratie und Respekt vor den Menschenrechten beizubringen, wird von der eigenen Gedankenwelt beeinflusst, und solche Aktionen wirken meist stärker auf die Meinung der eigenen Wählerschaft, als daß sie die Probleme der hilfebedürftigen Länder lösen.

Machtdistanz und Gedankenwelt

Eltern, Lehrer, Vorgesetzte und Herrscher sind alle Kinder ihrer eigenen Kultur; in einer gewissen Art und Weise sind sie Erfolgsleute von ihren Erfolgsleuten. Um ihr Verhalten zu verstehen, muß man auch die mentale Software ihrer Kinder, Schüler, Mitarbeiter und Untergebenen verstehen. Aber nicht nur die Macher der Gegenwart sind Kinder der jeweiligen Kultur; auch die Denker sind es. Die Verfasser von Büchern über Management und die Begründer politischer

Ideologien bringen ihre Gedanken auf dem Hintergrund dessen hervor, was sie von Kind an gelernt und erfahren haben. Die aufgetragenen Unterschiede unter den Ländern im Zusammenhang mit der Dimension Machtdistanz erklären nicht nur die Unterschiede im Denken, Fühlen und Verhalten von denen, die führen, und von denen, die geführt werden. Auch die Unterschiede in den Theorien, die in diesen Ländern entwickelt oder übernommen wurden, um Denken, Fühlen und Verhalten zu erklären oder vorzuschreiben, können besser eingeschätzt werden.

In der Geschichte haben sich schon einige Philosophen ausgiebig mit Macht und Ungleichheit beschäftigt. Bereits im Jahre 500 v. Chr. hat in China Kong Ze, der zwei Jahrtausende später von jesuitischen Missionaren in lateinisch Konfuzius (vom älteren Namen Kong Fu Ze) umbenannt werden sollte, die Behauptung aufgestellt, daß die Stabilität einer Gesellschaft auf ungleichen Beziehungen der Menschen untereinander beruht. Er spricht von *zu lun*, den fünf fundamentalen Beziehungen. Herrscher-Untergebener, Vater-Sohn, älterer Bruder-jüngerer Bruder, Ehemann-Ehefrau, älterer Freund-jüngerer Freund. In diesen Beziehungen gibt es für beide Partner gegenseitig ergänzende Verpflichtungen. Der Jüngere schuldet dem Älteren Respekt und Gehorsam, der Ältere dem Jüngeren Schutz und Aufmerksamkeit. Für die Chinesen gilt noch heute die Lehre von Konfuzius als Richtschnur für das eigene Verhalten. In der Volksrepublik China von Mao Tsetung wurde der Konfuzianismus zunächst unterdrückt, doch im Laufe der Zeit näherte sich Mao immer mehr dem Konfuzianismus an.¹⁴ Die Länder in der IBM-Studie, deren Bevölkerung in der Mehrheit Chinesen sind oder Länder, die von China zeitweise kulturell beeinflusst wurden, sind Singapur, Hongkong, Südkorea, Taiwan und Japan (in der Reihenfolge von Tabelle 2.1). Ihre Positionen in der Machtindexkala sind in der oberen Mitte und in der Mitte zu finden. Die Menschen in diesen Ländern akzeptieren Ungleichheit und schätzen sie sogar, finden aber, daß der Einsatz von Macht durch ein Gespür für Verpflichtungen gemäßigt werden muß.

Im antiken Griechenland stellte Plato ungefähr um die Zeit 350 v. Chr. ein grundsätzliches Bedürfnis nach Gleichheit unter den Menschen fest. Gleichzeitig verteidigte er eine Gesellschaft, in der eine Elite, als „Wächter“, an der Spitze stehen. Diesen Gegensatz

versuchte er dadurch zu erklären, daß der Begriff „Gleichheit“ zwei Bedeutungen hat, und zwar eine quantitative und eine qualitative. Dies erinnert an das berühmte Zitat aus *Animal Farm* von George Orwell: „Alle Tiere sind gleich, aber einige sind gleicher als andere“. Das heutige Griechenland hat eine mittlere Position auf der Machtdistanzskala (Position 27/28, Punktwert 60).

Niccolò Machiavelli aus Italien (1469–1527) ist wohl einer der berühmtesten Autoritäten in der Welt der Literatur über politische Machttheorien. Er unterscheidet zwei Modelle: das des Fuchses und das des Löwen. Ein umsichtiger Herrscher sollte sich beider bedienen, aber zur rechten Zeit. Die Schläue des Fuchses wird alle Fallen aufspüren und die Stärke des Löwen wird die Wölfe vertreiben.¹⁵ Überträgt man Machiavellis Gedanken auf die länderspezifischen Unterschiede der Machtdistanz, so kann man auf die Länder mit geringer Machtdistanz das Modell Fuchs und auf die Länder mit größerer Machtdistanz das Modell Wolf übertragen. Das Italien des 20. Jahrhunderts hat Position 31 und liegt somit im mittleren Bereich unserer Machtdistanzskala. Bei differenzierterem Betrachten wird man feststellen, daß Norditalien eher mit dem Fuchs, Süditalien mehr mit dem Löwen verglichen werden kann. Welches Tier der Herrscher spielt, hängt davon ab, welches Tier seine Gefolgsleute sind. Das hat Machiavelli zwar nicht geschrieben, aber es liegt nahe, wenn man das politische System mit der mentalen Software des Bürgers assoziiert.

Karl Marx (1818–1883) beschäftigte sich auch mit Macht, aber er wollte sie den Machtlosen geben. Er hat sich nie mit der Frage beschäftigt, ob die Revolution, die er predigte, nicht eine neue machtlose Klasse schaffen würde. Er ging davon aus, daß die Ausübung von Macht von Personen auf ein System übertragen werden kann. Eine Philosophie, die zu einem Land mit geringer Machtdistanz paßt, wozu Marx' Mutterland, Deutschland, heute zählt. Man kann von einer Tragödie für die moderne Welt sprechen, daß Marx' Ideen nur in Ländern mit großer Machtdistanz Einlaß gefunden haben, in denen der Gedanke, daß, wie bereits in Kapitel 3 dargelegt, Macht mit dem Gesetz einhergehen soll, vollkommen fremd ist. Dadurch konnten sich in diesen Ländern politische Systeme entwickeln und unter Berufung auf Marx' geerbtes Gedankengut überleben, auch wenn Marx sich dabei im Grabe herumgedreht hätte. In seiner These

von der „Diktatur des Proletariats“ haben sich die Herrschenden immer auf den Begriff „Diktatur“ berufen, aber das „Proletariat“ geriet in Vergessenheit. Die These ist in der Tat sehr naiv: angesichts dessen, was wir über die Neigung des Menschen hin zu Ungleichheit wissen, ist eine „Diktatur des Proletariats“ ein logischer Widerspruch.

Der Export von Ideen in andere Länder ohne Rücksicht auf den Werte-Zusammenhang, in dem diese Ideen entstanden – und die Übernahme dieser Ideen durch gutgläubige Menschen in diesen anderen Ländern –, findet nicht nur in der Politik statt, sondern kann auch auf den Gebieten Erziehung und besonders Management und Organisation beobachtet werden. Der wirtschaftliche Aufschwung in den USA vor und nach dem Zweiten Weltkrieg ließ Menschen in anderen Ländern glauben, daß die amerikanischen Theorien über Management die besten sind und deshalb übernommen werden müssen. Man ließ dabei die Art der Gesellschaft außer acht, in der diese überhaupt entstehen konnten – wenn sie wirklich angewandt worden sind, wie in Büchern behauptet wird. Seit den späten 60er Jahren stellt man das gleiche bei den japanischen Theorien fest.

Die USA nehmen eine niedrige, aber nicht extrem niedrige Position auf der Machtdistanzskala ein (Position 38 von 53). In den amerikanischen Theorien über „Führung“ geht man von einem mittleren Abhängigkeitsbedürfnis des Mitarbeiters aus. Die zentrale Idee ist die eines demokratischen Führungsstiles, d. h. die Mitarbeiter werden bei Entscheidungen von ihren Vorgesetzten miteinbezogen, und zwar *nach Ermessen und auf Initiative des Vorgesetzten*. Vergleicht man die amerikanischen Theorien über „Führung“ mit einigen demokratischen Experimenten, wie sie in Ländern wie Schweden oder Dänemark (untere Positionen bei MDI) durchgeführt wurden, stellt man fest, daß es in den skandinavischen Ländern oft die Mitarbeiter sind, die die Initiative ergreifen. Amerikanische Führungskräfte können schlecht damit umgehen, weil dadurch in ihren Augen ihre „Vorrechte“ angetastet werden. Diese „Vorrechte“ gelten in Schweden jedoch nicht als unantastbar. Auf der anderen Seite ist es auch sehr unwahrscheinlich, daß die amerikanischen Theorien eines „demokratischen“ Führungsstils in Ländern mit großer Machtdistanz funktionieren. In einer Studie wird von einem griechischen Mitarbeiter berichtet, der sehr irritiert war, als sein Vorgesetzter ihm

Table 2.4: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und großer Machtdistanz

Geringe Machtdistanz	Große Machtdistanz
Der Einsatz von Macht muß legitimiert sein und wird danach beurteilt, was gut und was böse ist	Macht geht vor Recht. Wer die Macht hat, ist legitimiert dazu und ist gut
Fähigkeiten, Wohlstand und Macht gehören nicht unbedingt zusammen	Fähigkeiten, Wohlstand und Macht lassen sich nicht voneinander trennen
Breite Mittelschicht	Kleine Mittelschicht
Alle haben die gleichen Rechte	Die Mächtigen genießen Privilegien
Die Mächtigen treten weniger mächtig auf als sie sind	Die Mächtigen unterstreichen ihre Macht durch ihr Auftreten
Macht beruht auf der Position, dem Fachwissen und der Gabe, andere zu belohnen	Macht stützt sich auf Familie oder auf Freunde, auf Charisma und die Möglichkeit, Druckmittel einzusetzen
Ein politisches System läßt sich dadurch ändern, daß man die Regeln ändert (Evolution)	Ein politisches System kann man dadurch ändern, daß die Köpfe an der Spitze ausgewechselt (Revolution) werden
Gewalt wird innerpolitisch selten eingesetzt	Innenpolitische Konflikte führen oft zu Gewalt
Regierung pluralistisch. Mehrheitswahlssystem	Regierung autokratisch oder oligarchisch. Man wird in die Regierung berufen
Ausgeprägte Parteienlandschaft. Parteien der Mitte sind stark, extreme Links- und Rechtsparteien schwach	Parteienspektrum schwach ausgeprägt. Schwaches Zentrum, starke Links- und Rechtsparteien
Geringe Unterschiede im Einkommen, die durch die Steuergesetzgebung begünstigt werden	Große Unterschiede im Einkommen, die durch die Steuergesetzgebung noch vergrößert werden
Die vorherrschenden Religionen und die philosophischen Systeme betonen die Gleichheit	Hierarchie und Einteilung der Gesellschaft in Klassen wird von Religion und philosophischer Gedankenwelt begünstigt
Vorherrschende politische Ideologien betonen und praktizieren Machtteilung	Vorherrschende politische Ideologien betonen und praktizieren Machtkampf
In den Theorien über Management wird die Rolle des Angestellten herausgestellt	In den Theorien über Management wird die Rolle der Führungskraft herausgestellt

fragte, wie lange er für seine Arbeit braucht: Er ist der Boss. Warum sagt er es mir nicht?¹⁶

In Tabelle 2.4 werden die wesentlichen Unterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und großer Machtdistanz gegenübergestellt; zusammen mit Tabelle 2.3 erhält man so eine Übersicht über die wesentlichen Unterschiede von Machtdistanz in allen Lebensbereichen, auf die in diesem Kapitel eingegangen wurde.

Ursprünge von Machtdistanzunterschieden

Länder, in denen eine romanische Sprache gesprochen wird, wie spanisch, portugiesisch, italienisch, französisch, haben mittlere bis hohe Positionen in der Machtdistanzskala von Tabelle 2.1 (Costa Rica Position 55, Guatemala Position 95). Länder mit einer germanischen Sprache wie deutsch, englisch, holländisch, dänisch, norwegisch, schwedisch stehen auf den unteren Positionen (Position 11 für Österreich bis Position 49 für Südafrika). Hinsichtlich der Machtdistanz besteht offensichtlich ein Zusammenhang zwischen dem Verbreitungsgebiet der Sprache und heutiger mentaler Software. Die Tatsache, daß ein Land einem bestimmten Verbreitungsgebiet einer Sprache zuzuordnen ist, ist historisch begründet. Alle romanischen Sprachen sind aus dem Vulgärlatein entstanden und haben sich in den Ländern verbreitet, die einst zum Römischen Reich gehörten oder, wie im Fall von Lateinamerika, in Ländern, die von Spanien und Portugal aus erobert wurden, also von Ländern, die auch einmal Teil des Römischen Reiches waren. Germanische Sprachen werden in den Ländern gesprochen, die auch zu Zeiten der Römer „barbarisch“ geblieben sind, oder in den Gebieten, die zeitweise unter römischer Herrschaft standen, aber dann von barbarischen Völkern zurückerobert wurden, wie England. Man kann also sagen, daß einige Wurzeln der mentalen Software, wie z. B. hier Machtdistanz, zumindest auf die Zeit der Römer zurückgehen, und das war vor zweitausend Jahren. Im Falle des chinesischen Kulturbes (Konfuzius), muß man von mindestens viertausend Jahren sprechen. Diese Länder haben mittlere bis hohe Positionen auf der Machtdistanzskala.

Niemand von uns ist dabei gewesen, als die kulturellen Denk- und Verhaltensmuster angingen, sich in verschiedene Richtungen zu entwickeln. Sucht man dafür Ursachen, so sind das bloße Vermutungen

auf der Grundlage von historischen und prähistorischen Quellen. Sowohl das römische wie auch das chinesische Volk wurden von einer Zentralgewalt regiert, was unterstellt, daß die Bevölkerung bereitwillig Befehle von dieser Zentrale entgegennahm. Die Gebiete in Europa mit einer germanischen Sprache waren unterteilt in kleine Stammesgebiete, an deren Spitze ein Landesfürst stand. Das Volk war es nicht gewohnt, von einer anderen Stelle Anweisungen entgegenzunehmen. Die Vermutung liegt sehr nahe, daß Menschen, die auf eine eigenstaatliche Erfahrung zurückblicken können, viel eher in ihren mentalen Programmen übereinstimmen, was wiederum notwendig für das Überleben ihres politischen und sozialen Systems war.

Es bleibt die Frage, weshalb diese frühen Staatsformen mit eigenstaatlicher Erfahrung voneinander abwichen. Eine Möglichkeit, die vermuteten Gründe zu untermauern, besteht darin, nach quantitativen Daten über Länder zu suchen, die mit den Machtdistanzwerten in Korrelation stehen könnten. Es standen eine Reihe derartiger quantitativer Variablen zur Verfügung. Mit Hilfe der statistischen Methode *Stepwise Multiple Regression* (schrittweiser multipler Regression), war es möglich, aus diesen Variablen diejenigen auszuwählen, die anschließend am stärksten zur Erklärung der Unterschiede bei den Machtdistanzwerten in Tabelle 2.1 beitrugen. Ergebnis davon war, daß sich der MDI-Wert eines Landes recht genau voraussagen läßt aus (1) der geographischen Breite des Landes (größere Breite in Verbindung mit niedrigerem MDI), (2) der Größe seiner Bevölkerung (größere Bevölkerung in Verbindung mit höherem MDI) und (3) seines Wohlstands (reichere Länder in Verbindung mit niedrigerem MDI).¹⁷

Bei den vierzig Ländern, unter denen die erste Analyse vorgenommen wurde, spielt die geographische Breite, d. h. die Entfernung der Hauptstadt des Landes vom Äquator, eine Rolle. 43% der Abweichungen lassen sich alleine dadurch erklären. Geographische Breite und Bevölkerungsgröße zusammen sagen 51% der Abweichung voraus, und Breite, Bevölkerungsgröße und nationaler Wohlstand (Brutto sozialprodukt von 1970, um die Zeit wurde die Umfrage durchgeführt) sagen 58% voraus. Für jemanden, der nur diese drei Größen über das Land an Information hat, ist es relativ einfach, eine Liste mit den jeweiligen Machtdistanzindizes zu erstellen, die sehr

stark mit den Werten in Tabelle 2.1 übereinstimmen würde. Diese vorhergesagten Werte weichen nur um 10 Punkte von den Werten ab, die in der IBM-Studie ermittelt wurden. Am schlechtesten schneidet dabei Israel ab, wo der vorhergesagte Wert bei 44 lag und der ermittelte bei 13, ein Unterschied von immerhin 31 Punkten. Bei anderen Ländern gab es lediglich eine Abweichung von einem Punkt: Indien (78 gegenüber 77), Spanien (56 gegenüber 57) und Niederlande (38 gegenüber 38).

Die geographische Breite ist ein außerordentlich interessanter Maßstab im Zusammenhang mit Machtdistanz. Er gibt Aufschluß über das Klima des Landes. Ist der Breitengrad klein, so ist das Klima tropisch, beim mittleren Breitengrad ist das Klima subtropisch und bei hohen Breitengraden ist es entsprechend kalt. Seit Jahrhunderterten schon sahen Philosophen und die Volkswirtschaft im Klima die Erklärung für die unterschiedlichen Charaktere der Bewohner des jeweiligen Landes. In warmen Gefilden werden die Menschen träge. In kalten dagegen werden sie sehr regsam. Solche Vermutungen sind schwer zu beweisen, und es ist einfach, Beispiele anzuführen, die nicht zutreffen. Ein Beispiel ist Singapur. Dort sind die Leute sehr fleißig, das Land befindet sich in unmittelbarer Nähe des Äquators. Trotzdem kann man sagen, daß ein Zusammenhang zwischen MDI und Klima auf jeden Fall besteht und statistisch von großer Bedeutung ist. Für den Leser, der keine Erfahrung in der Wahrscheinlichkeitsrechnung hat, sei gesagt, daß der festgestellte Zusammenhang nicht bedeutet, daß die geographische Breite die Machtdistanz *bestimmt*, aber daß ein größerer Breitengrad, neben anderen Faktoren, zu einer geringeren Machtdistanz eines Landes *beiträgt*.

Statistische Zusammenhänge geben nicht Aufschluß über die Richtung der Kausalität: sie sagen nichts über Ursache und Wirkung aus, oder darüber, ob die in Beziehung zueinander stehenden Elemente evtl. Auswirkungen einer gemeinsamen dritten Ursache darstellen. Aber im einzigartigen Fall der geographischen Lage eines Landes kann man darin eigentlich nur die Ursache sehen – oder sogar eine Hauptursache, es sei denn, man nähme an, die Menschen seien in prähistorischen Zeiten in Klimagebiete abgewandert, die ihren Vorstellungen von Machtdistanz besser entsprachen, was jedoch recht weit hergeholt ist.

Die Logik, die dahintersteckt und die von mehreren Studien¹⁸ be-

stätigt wird, könnte wie folgt lauten: Zunächst einmal haben alle betroffenen Länder eine seßhafte Landwirtschaft sowie städtische Industrie entwickelt. Ausgenommen sind hier die primitiveren Jäger-Sammler-Kulturen, auf die diese logische Folgerung nicht zutrifft. In kleineren Breiten findet die Agrargesellschaft eine Natur vor, in der es alles im Überfluß gibt. Man kann nur überleben bzw. die Bevölkerung kann nur wachsen, wenn der Mensch in diesen Ländern möglichst wenig in die Natur eingreift: alles ist im Wachsen begriffen. Die größte Bedrohung für eine solche Gesellschaft kommt von außen, wenn auswärtige Interessen Ansprüche auf Territorien oder Bodenschätze erheben. Die beste Überlebenschance hat das Land dann, wenn es eine starke hierarchische Ordnung und eine Zentralkraft hat, die für Ordnung und Gleichgewicht sorgt.

In höheren Breiten, d. h. in Gebieten mit gemäßigttem und kaltem Klima, finden wir eine weniger üppige Natur vor. Der Mensch muß mehr in die Natur eingreifen, um seine Existenz zu sichern. Die wirtschaftlichen Zwänge, daß sich neben der Landwirtschaft auch Industrien ansiedeln, sind stärker. Die Natur ist der Hauptfeind, den man besiegen muß. Eine Gesellschaft, in der die Menschen gelernt haben, für sich selbst zu sorgen und sich möglichst unabhängig von den Menschen an der Macht zu machen, hat bessere Überlebenschancen unter diesen Bedingungen als eine Gesellschaft, in der die Kinder zu Abhängigkeit erzogen werden.

Die Bevölkerungsgröße, der zweite Faktor, der bei Machtdistanz eine Rolle spielt, fördert die Abhängigkeit von einer Autorität, da den Menschen in bevölkerungsreichen Ländern nichts anderes übrigbleibt, als eine politische Macht zu akzeptieren, die weiter von ihnen entfernt und so gut wie nicht erreichbar ist. Man kann nun auch den umgekehrten Schluß ziehen, daß Menschen, die sehr auf ihre Unabhängigkeit bedacht sind, hart kämpfen, um nicht von einem größeren Staat geschluckt zu werden.

Der dritte Faktor, der materielle Wohlstand eines Landes, steht für eine Fülle von anderen Faktoren, von denen jeder einzelne sowohl Ursache als auch Wirkung für eine geringere Machtdistanz sein kann. Es handelt sich hierbei um Phänomene, bei denen man nur schwer feststellen kann, was Ursache und was Wirkung ist. Es verhält sich hier so ähnlich wie bei der Frage von der Henne und dem Ei: Was war zuerst da? Faktoren im Zusammenhang mit nationalem

Wohlstand und weniger Abhängigkeit von den Mächtigen sind:

1. Landwirtschaft weniger traditionell,
2. Vorhandensein von moderner Technologie,
3. Bevölkerung lebt mehr in den Städten,
4. soziale Mobilität vorhanden,
5. besseres Bildungssystem,
6. breitere Mittelschicht.

In den ehemaligen Kolonien ist die Machtdistanz größer als in den Ländern, die Kolonien besaßen. Die Tatsache, ob ein Land während der letzten zweihundert Jahre Kolonie war oder selbst Kolonien hatte, hat Auswirkungen darauf, wie der Wohlstand dieses Landes ist. Anhand des Datenmaterials ist es nicht möglich, eine direkte kausale Verbindung zwischen den drei Faktoren Armut, Kolonialisierung und Machtdistanzunterschied zu ziehen. Vermutungen bezüglich Ursachen hängen immer davon ab, was man beweisen will.

Die Zukunft von Machtdistanzunterschieden

Soweit ist das oben geschilderte Bild von den Unterschieden bei Machtdistanz ein rein statistisches. Im vorhergehenden Abschnitt wurde behauptet, daß die Unterschiede ihre Wurzeln in der Gesellschaft haben. Doch was ist mit der Zukunft? Wir leben in einer Zeit, in der die internationale Kommunikation in bisher nie gekannter Weise zunimmt. Führt dies vielleicht dazu, daß die Unterschiede immer mehr verschwinden und wir uns so immer ähnlicher werden? Wird dies eine Welt sein, wo die Machtdistanz groß, gering oder irgendwo in der Mitte liegen wird?

Man hat zumindest den Eindruck, daß die Abhängigkeit von der Macht anderer in einem großen Teil der Welt über die letzten beiden Generationen hinweg kleiner geworden ist. Wir fühlen uns heute weniger abhängig als dies bei unseren Eltern und Großeltern der Fall gewesen sein muß. Unabhängigkeit ist ein politisches Modethema. Freiheitsdrang und Emanzipation nehmen immer mehr zu. Die Bildungsmöglichkeiten sind in vielen Ländern verbessert worden. Wir haben gesehen, daß mit steigendem Bildungsniveau die Machtdistanz in einem Land kleiner wird. Das heißt aber nicht, daß die in diesem Kapitel beschriebenen *Unterschiede* der Länder untereinander

der sich automatisch geändert haben. Machtdistanz kann in jedem Land kleiner werden, ohne daß dies notgedrungen zu Verschiebungen in der Reihenfolge auf der Machtdistanzskala von Tabelle 2.1 zur Folge hätte.

Wir können nun versuchen, langfristige Veränderungen bei Machtdistanz vorhersagen zu wollen, indem wir uns vor Augen führen, was mit den zugrundeliegenden Faktoren, die im vorhergehenden Abschnitt beschrieben wurden, geschehen könnte. Betrachtet man nun die Faktoren der letzten Abschnitte näher, so liegt der Versuch nahe, vorhersagen zu wollen, was sich langfristig zum Thema Machtdistanz verändern könnte. Der erste Faktor, der Breitengrad, ändert sich nicht, ist also eine feste Größe. Zum zweiten Faktor, Größe der Bevölkerung, ist zu sagen, daß kleine und sogar größere Länder immer weniger in der Lage sein werden, Entscheidungen maßgeschneidert für ihr Land treffen zu können, und daß wir alle in steigendem Maße von Entscheidungen abhängig werden, die auf internationaler Ebene getroffen werden. Dies würde dazu führen, daß Machtdistanz weltweit gesehen zunimmt. Der dritte Faktor, der materielle Wohlstand, wird in einigen Ländern größer werden, in anderen dagegen nicht. Dort, wo der Wohlstand zunimmt, nimmt Machtdistanz ab; stagniert die wirtschaftliche Entwicklung in einem Land, was oft in sehr armen Ländern der Fall ist, verändert sich Machtdistanz nicht.

Ein empirischer Beweis über derartige Veränderungen liegt uns nur in Form einer vergleichenden Studie vor, die bei der Firma IBM in den Jahren 1968 und 1972¹⁹ durchgeführt wurde. Herausgefunden hat man, daß in den vier Jahren der *Wirtschaft nach* Unabhängigkeit, zweifelsohne bedingt durch den Einfluß internationalen Gedankenaustauschs, zugenommen hat. Allerdings hat man nur in den Ländern, in denen die Machtdistanz schon gering ist, ebenfalls festgestellt, daß mehr Gleichheit in der Verteilung von Macht *angestrebt* wird. Dies erinnert sehr stark an die Art und Weise, in der der Wohlstand eines Volkes aufgeteilt wurde und wird. Die Reichen sind während der letzten Jahrzehnte immer reicher geworden, unter den armen Ländern sind nur wenige zu mehr Wohlstand gekommen, und diese Kluft wird eher größer als kleiner. Im Fall der Machtdistanz, die in Korrelation zum nationalen Wohlstand steht, zeigen die Ergebnisse der IBM-Studie von 1968 und 1972, daß die Länder an den

jeweiligen Enden der Skala sich immer weiter von der Mitte entfernt haben.

Die IBM-Daten decken nur eine kleine Zeitspanne von vier Jahren ab. Aber auch nach 1972 gab es meines Wissens niemanden, der bewiesen hat, daß die Länder zu geringerer Machtdistanz oder zu geringeren Machtdistanzunterschieden konvergieren. Ich bin der Überzeugung, daß die im Rahmen dieses Kapitels aufgezeigten nationalen *Unterschiede* zu Machtdistanz sehr wahrscheinlich noch sehr lange bestehen werden. Von einer weltweiten Annäherung der Gedanken- und Verhaltensmuster im Zusammenhang mit Macht und Abhängigkeit, Unabhängigkeit und Interdependenz unter dem Einfluß eines kulturellen Zusammenschmelzens sind wir noch weit entfernt, wenn es überhaupt einmal der Fall sein wird.

Im Dezember 1988 erschien folgende Kurzmeldung in der Zeitung:

„Stockholm, 23. Dezember: Dem schwedischen König Carl Gustav ist diese Woche beim Besorgen von Weihnachtsgeschenken für seine Kinder folgendes passiert: Er mußte längere Zeit an der Kasse warten, weil er mit Scheck bezahlen wollte, aber seine Scheckkarte nicht vorlegen konnte. Der Verkäufer an der Kasse weigerte sich, den Scheck ohne Ausweiskarte anzunehmen. Erst als ein paar Leute ringsherum ihr Portemonnaie zückten und nach einer Ein-Kronen-Münze suchten, auf der der Kopf des Königs abgebildet ist, akzeptierte der Verkäufer dies schließlich als Ausweiskarte; trotzdem prüfte er aber vorher den Scheck genau auf dessen Echtheit und auf vollständige Angabe von Namen und Adresse des Ausstellers.“²⁰

Auch heute noch gilt für die Familie Bernadotte (die in direkter Linie von dem französischen General abstammt) der gleiche Maßstab von Gleichheit wie für ihre Vorfahren. Wieviel Zeit wird noch vergehen, bis auch in den USA, in den Gebieten der ehemaligen Sowjetunion, auf den Philippinen, in den afrikanischen Ländern die Staatsoberhäupter genauso behandelt werden wie der schwedische König? Oder wieviel Zeit muß noch vergehen, bis die Schweden ihren König auch so behandeln wie die Iraner ihren Ayatollah?