

Wertunterschiede im Zusammenhang mit der Individualismus-Kollektivismus-Dimension werden weiterhin bestehen und eine bedeutende Rolle bei internationalen Beziehungen spielen, so z. B. bei Verhandlungen zwischen reichen und armen Ländern. Individualismus gegenüber Kollektivismus als eine Dimension nationaler Kulturen ist für zahlreiche Mißverständnisse bei interkulturellen Begegnungen verantwortlich. Kapitel 9 wird zeigen, daß sich die Probleme derartiger Begegnungen häufig aus den Unterschieden in dieser Dimension heraus erklären lassen.

4. Kapitel: **Er, Sie und M(F)**

Als junger holländischer Ingenieur bewarb ich mich einmal bei einer amerikanischen Maschinenbaufirma, die sich kurze Zeit zuvor in Flandern, dem flämisch sprechenden Teil von Belgien, niedergelassen hatte. Ich fühlte mich für die ausgeschriebene Stelle qualifiziert. Ich hatte ein gutes Diplom einer holländischen technischen Hochschule, war in mehreren Studentenorganisationen aktiv gewesen und hatte während der letzten drei Jahre erste Berufserfahrungen in einer renommierten, wenn auch etwas verschlafenen, holländischen Firma gesammelt. Ich hatte ein kurzes Bewerbungsschreiben abgefaßt, in dem ich mein Interesse bekundet und die notwendigen Angaben zu meiner Person gemacht hatte. Ich wurde zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen und saß nach einer längeren Bahnfahrt dem Betriebsleiter der Firma, einem Amerikaner, gegenüber. Ich trat sehr höflich und bescheiden auf, so wie man es meiner Meinung nach als Bewerber tun sollte und überließ es meinem Gegenüber, die üblichen Fragen zu stellen, so daß er sich ein Bild von meiner Qualifikation machen konnte. Zu meiner Überraschung stellte er mir kaum Fragen zu Dingen, die meiner Ansicht nach hätten besprochen werden müssen. Statt dessen interessierte er sich sehr eingehend für meine Kenntnisse in der Werkzeuglehre und gebrauchte englische Fachbegriffe, die mir fremd waren und deren Bedeutung mir in diesem Zusammenhang nicht relevant erschien. Ich hätte mir diese Kenntnisse in den ersten Wochen der Einarbeitungszeit aneignen können. Nach einer halben Stunde voller peinlicher Mißverständnisse beendete er das Gespräch mit der Bemerkung: Es tut mir leid – wir brauchen einen erstklassigen Mann. Schon wenig später war ich bereits draußen auf der Straße.

Bestimmtheit gegenüber Bescheidenheit

Einige Jahre später war ich derjenige, der die Fragen stellte, und mir gegenüber saßen sowohl holländische als auch amerikanische Bewerber. Da wurde mir klar, was ich damals falsch gemacht hatte. Amerikaner verkaufen sich, aus der Sicht eines Holländers, zu gut.

Ihre Lebensläufe quellen über von Superlativen, jeder Abschluß, jede Note, Auszeichnung und Mitgliedschaft in einer Organisation wird aufgeführt, um die herausragenden Eigenschaften ins rechte Licht zu rücken. Im Bewerbungsgespräch treten sie sehr bestimmt auf und machen Versprechungen, die sie später nicht halten können, wie z. B. das Erlernen der Landessprache innerhalb weniger Monate.

In den Augen eines Amerikaners verkaufen sich holländische Bewerber zu schlecht. Ihre Lebensläufe sind knapp abgefaßt und enthalten nur die wichtigsten Daten. Sie gehen davon aus, daß es sich erst im Bewerbungsgespräch herausstellen wird, wie gut man für die Position geeignet ist. Sie rechnen damit, daß der Gesprächspartner sich auch dafür interessiert, womit sie sich neben dem Studium noch beschäftigt haben. Sie geben sich die größte Mühe, nicht als Hochstapler angesehen zu werden und machen keine Versprechungen, von denen sie nicht sicher sind, sie halten zu können.

Die Amerikaner wissen natürlich, wie sie die Lebensläufe von Amerikanern lesen müssen und neigen dazu, die Angaben eher unterzubewerten. Die Holländer dagegen, die es gewohnt sind, mit holländischen Bewerbern umzugehen, sind geneigt, diese Angaben aufzuwerten. Die multikulturellen Mißverständnisse sind also vorprogrammiert. In den Augen eines nicht eingeweihten Amerikaners muß der holländische Bewerber wie ein Trottel erscheinen und einem nicht eingeweihten Holländer erscheint der amerikanische Bewerber wie ein Angeber.

Bei den Dimensionen Machtdistanz und Individualismus, die in den zwei vorangegangenen Kapiteln behandelt wurden, stellt man bei Holländern und Amerikanern ähnliche Einstellungen fest, aber hier, bei der dritten Dimension, weichen sie sehr stark voneinander ab. Diese dritte Dimension nenne ich Maskulinität gegenüber Femininität. Bei dieser Dimension geht es u. a. darum, ob Bestimmtheit oder Bescheidenheit im Verhalten wünschenswert ist. Ich werde es Maskulinität gegenüber Femininität nennen.

Einige Kritiker haben, besonders solche aus Managementkreisen und aus Ländern, die laut IBM-Studie maskulin abgeschnitten haben, an der Wahl dieser Begriffe etwas auszusetzen gehabt und sie als falsch bezeichnet. Ich glaube, daß aus dieser Kritik eine oberflächliche Sicht der Wurzeln menschlichen Verhaltens spricht. Geschlecht

und Geschlechtsrollen gehören zu den fundamentalsten Aspekten menschlichen Daseins. Ein Manger im Wirtschaftsleben ist nicht immun gegen die Auswirkungen von gesellschaftlichen Normen über geschlechtsspezifische Verhaltensweisen. Andere Kritiker erkannten die Bedeutung von Geschlechtsrollen zwar, beanstandeten aber, daß ich die weiche Rolle feminin nannte und die harte Rolle maskulin. Sie wollen nicht einsehen, daß die Rollen auf diese Art und Weise aufgeteilt sind. Meine Wahl dieser Begriffe basiert auf dem Ist-Zustand in praktisch allen Gesellschaften und nicht darauf, wie dieser Zustand sein sollte.

Geschlecht und Geschlechtsrollen

Jede Gesellschaft besteht aus Männern und Frauen. Das zahlenmäßige Verhältnis ist meistens ausgewogen. Sie sind biologisch verschieden, und ihre Rollen sind bei der biologischen Fortpflanzung absolut festgelegt. Andere körperliche Unterschiede sind, soweit sie nicht mit dem Zeugen und Gebären von Kindern zusammenhängen, nicht absoluter, sondern eher relativer Natur. *Im Durchschnitt* sind Männer größer und stärker, obwohl es auch viele Frauen gibt, die größer und stärker als einige Männer sind. Umgekehrt haben Frauen *im Durchschnitt* mehr Fingerfertigkeit, und ihr Stoffwechsel arbeitet z. B. schneller. Sie erholen sich schneller von anstrengender Arbeit. Aber auch in diesem Punkt gibt es Männer, auf die diese Eigenschaften ebenfalls zutreffen.

Die absoluten und relativen biologischen Unterschiede zwischen Männern und Frauen sind auf der ganzen Welt gleich, aber ihre sozialen Rollen in der Gesellschaft sind nur zu einem kleinen Teil biologisch bedingt. Viele Verhaltensweisen, die nicht unmittelbar mit der Fortpflanzung zusammenhängen, gelten in einer Gesellschaft als eher typisch weiblich oder eher typisch männlich. Doch welche Verhaltensweise nun dem einen oder anderen Geschlecht zugeordnet wird, ist von Gesellschaft zu Gesellschaft verschieden. Einige Anthropologen, die sich näher mit Gesellschaften, die keine Schrift haben und von der Außenwelt abgeschnitten leben, beschäftigt haben, weisen auf die offensichtliche Vielzahl möglicher Geschlechtsrollen hin.¹ Folgende Begriffe werden in diesem Kapitel verwendet: Mit *männlich* und *weiblich* ist der biologische Un-

terschied gemeint, *maskulin* und *feminin* bezeichnen die sozialen, kulturell vorherbestimmten Rollen. Letztere Begriffe sind *relativ* und nicht absolut. Ein Mann kann eher „feminine“ und eine Frau eher „maskuline“ Verhaltensweisen haben, und das bedeutet dann lediglich, daß dieses Verhalten von den gesellschaftlichen Konventionen abweicht.

Was nun als „feminin“ und was als „maskulin“ angesehen wird, ist sowohl in den traditionellen als auch in den modernen Gesellschaften verschieden. Am stärksten treten diese Unterschiede in den verschiedenen Berufszweigen hervor. So sind in der ehemaligen Sowjetunion die meisten Ärzte Frauen, in Belgien sind die meisten Zahnärzte Frauen, und in Teilen Westafrikas findet man unter den Ladeninhabern eine große Anzahl von Frauen. In Pakistan überwiegen die männlichen Schreibkräfte, und in den Niederlanden gibt es eine beträchtliche Anzahl männlicher Krankenpfleger. In Japan sitzt so gut wie keine Frau auf einem Managerposten, auf den Philippinen und in Thailand sind Frauen in Führungspositionen dagegen keine Seltenheit.

Trotz dieser hier beschriebenen großen Unterschiede läßt sich in vielen, sowohl traditionellen wie modernen Gesellschaften ein gemeinsamer Trend der Rollenverteilung von Mann und Frau feststellen. Im weiteren Verlauf verwenden wir den Begriff *Geschlechtsrollen*. Männer gelten als nach außen hin, d. h. außerhalb ihres häuslichen Umfeldes, als stark leistungsorientiert. In der traditionellen Gesellschaft bestanden diese Aktivitäten im Jagen und Kämpfen. Daran hat sich auch heute im Grunde nicht viel geändert – man drückt es nur etwas anders aus. Kurz gesagt: Männer treten bestimmt auf, sind wettbewerbsorientiert und hart. Frauen gelten als häuslich, familienorientiert, sozial eingestellt, sie übernehmen die weichen, d. h. die gefühlsbezogenen Rollen. Es ist nicht schwer, sich vorzustellen, wie sich dieses Rollenmuster wahrscheinlich entwickelt hat. Die Frauen brachten von altersher die Kinder zur Welt, stillten sie dann normalerweise und mußten während dieser Zeit ständig bei ihrem Kind bleiben. Männer waren in ihrer Mobilität frei, bis zu dem Grad, wo sie Frauen und Kinder vor Angriffen anderer Menschen und Tiere beschützen mußten.

Die Leistung des Mannes stärkt die maskuline Bestimmtheit und sein Wettbewerbsdenken. Weibliche Fürsorge stärkt das feminine

Umsorgen, d. h. die zwischenmenschlichen Beziehungen und das häusliche Umfeld stehen im Vordergrund. Der Mann, der größer und stärker und uneingeschränkt in seiner Mobilität ist, neigt dazu, im gesellschaftlichen Leben außerhalb des Zuhauses zu dominieren. Innerhalb der häuslichen Gemeinschaft können die Rollen von Mann und Frau ganz unterschiedlich verteilt sein. Das Rollenverhalten, das Vater und Mutter und möglicherweise noch andere Familienmitglieder zeigen, hat sehr große Auswirkungen auf die mentale Software des kleinen Kindes, und es wird sein Leben lang davon geprägt sein. Daher ist es nicht überraschend, daß eine der Dimensionen des Wertesystems eines Volkes mit dem geschlechtsspezifischen Rollenverhalten der Eltern im Zusammenhang steht.

Maskulinität-Feminität als Kulturdimension

In Kapitel 3 wurde Bezug genommen auf eine Reihe von vierzehn Arbeitszielen im IBM-Fragebogen: „Versuchen Sie, die Faktoren zu nennen, die für Sie bei einer ideellen Arbeit wichtig wären. Lassen Sie dabei außer acht, inwieweit sie bei Ihrer jetzigen Arbeit gegeben sind.“ Aus der Auswertung dieser vierzehn Arbeitsziele geht hervor, daß zwei Dimensionen zugrunde liegen. Eine davon ist „Individualismus gegenüber Kollektivismus“. Die Bedeutung von „freier Zeit“, „Freiheit“ und das Gefühl, „gefordert“ zu werden, ist mit Individualität gleichzusetzen, die Bedeutung von „Weiterbildung“, „Arbeitsumfeld“ und die Möglichkeit, seine Fähigkeiten einzusetzen zu können, ist mit Kollektivismus gleichzusetzen.

Die zweite Dimension wurde „Maskulinität gegenüber Feminität“ genannt. Sie stand am stärksten in Zusammenhang mit der Bedeutung, die folgenden Punkten beigemessen wurde:

– „Maskulin“

- (a) *Einkommen*: die Möglichkeit, viel zu verdienen
- (b) *Anerkennung*: die Anerkennung zu bekommen, die man verdient, wenn man gute Arbeit geleistet hat
- (c) *Beförderung*: die Möglichkeit zu haben, in höhere Positionen aufzusteigen
- (d) *Herausforderung*: bei der Arbeit gefordert zu werden – eine Arbeit zu haben, die einen zufriedenstellt

- „Feminin“

- (e) *Vorgesetzter*: zum direkten Vorgesetzten ein gutes Arbeitsverhältnis zu haben
- (f) *Zusammenarbeiten*: mit Kollegen gut zusammenzuarbeiten
- (g) *Umgebung*: in einer für sich selbst und die Familie angenehmen und freundlichen Umgebung zu leben
- (h) *Sicherheit des Arbeitsplatzes*: das sichere Gefühl zu haben, solange beim Arbeitgeber bleiben zu können, wie man will.

„Herausforderung“ wird auch assoziiert mit der Dimension Individualismus (Kapitel 3). Alle anderen sieben Ziele werden nur mit der Dimension Maskulinität/Femininität in Zusammenhang gebracht.

Entscheidend dafür, diese zweite Dimension der Arbeitsziele „Maskulinität gegenüber Femininität“ zu nennen, ist, daß *diese Dimension die einzige ist, bei der die männlichen und die weiblichen Angestellten von IBM durchweg verschiedene Punktwerte erzielen* (Ausnahmen bilden nur die Länder, die am extremen femininen Ende liegen). Weder Machtdistanz noch Individualismus oder Unsicherheitsvermeidung wiesen bei den Antworten von Männern und Frauen einen systematischen Unterschied auf. Nur bei der Dimension, von der hier die Rede ist, wurde ein solcher Unterschied unter den Geschlechtern festgestellt. Für Männer sind die Ziele a) und c) von größerer Bedeutung, für Frauen die Ziele e) und f). Einkommen und Beförderung passen zu der maskulinen Rolle des Mannes, befristung und um das Wohl der Mitmenschen bemüht zu sein, paßt die Tatsache, daß man Wert auf ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten und zu Kollegen legt.

Wie im Falle der Dimension Individualismus gegenüber Kollektivismus, decken die acht Themenbereiche des IBM-Fragebogens nicht alles ab, was eine maskuline Kultur von einer femininen unterscheidet. Sie geben nur die Aspekte der Dimension wieder, die in der IBM-Studie durch die Fragen abgedeckt wurden. Auch hier muß man die Korrelationen zwischen den IBM-Länderpunktwerten zur Maskulinität und Daten über andere typische Merkmale von Gesellschaften aus anderen Studien kennen, um die ganze Reichweite dieser Dimension zu erfassen.

Legt man die Informationen über die Unterschiede zwischen Ge-

sellschaften bei dieser Dimension zugrunde, so kommt man zu folgender Definition: *Maskulinität* kennzeichnet eine Gesellschaft, in der die Rollen der Geschlechter klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen. *Femininität* kennzeichnet eine Gesellschaft, in der sich die Rollen der Geschlechter überschneiden: sowohl Frauen als auch Männer sollten bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen.

Der Maskulinitätsindexwert (MAS) wurde für 50 Länder und 3 Länderregionen ermittelt. Wie bereits der Individualitätsindex, basierte der MAS auf Faktorpunktweiten für jedes Land, die sich automatisch aus dem eingesetzten statistischen Verfahren ergaben (Faktoranalyse). Die Punktwerte wurden auf eine Skala von 0 für das am stärksten feminine Land bis etwa 100 für das am stärksten maskuline Land umgerechnet, und zwar durch Multiplikation der Faktorpunktweite mit 20 und anschließende Addition von 50.²

Die MAS-Werte wurden nicht nur länderweise berechnet, sondern für jedes Land auch für Männer und Frauen getrennt. In Abbildung 4.1 wird die Beziehung zwischen Maskulinität nach Ge-

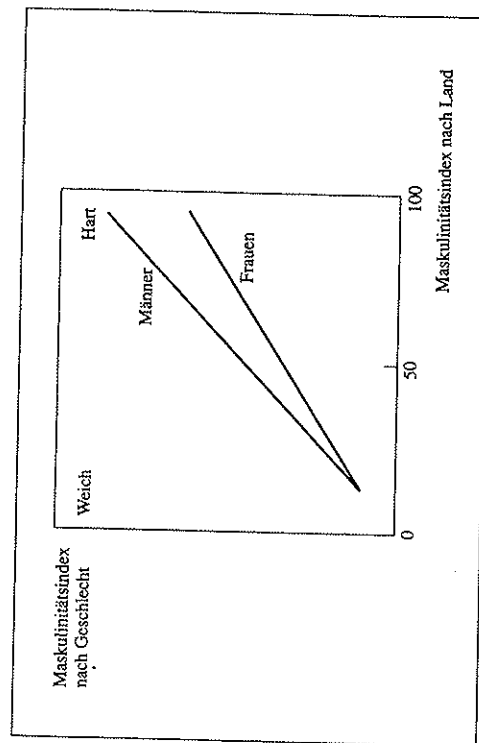


Abb. 4.1: Verhältnis Maskulinitätsindexwerte und Geschlecht der Befragten

schlecht und Maskulinität nach Land vereinfacht wiedergegeben. Hier erkennt man, daß von den am stärksten „femininen“ (weichen) bis hin zu den am stärksten „maskulinen“ (harten) Ländern die Werte sowohl von Frauen als auch von Männern härter werden, daß aber der Unterschied bei Männern größer ist als bei Frauen. In den am stärksten femininen Ländern (Schweden und Norwegen) ist kein Unterschied zwischen den Punktwerten von Männern und denen von Frauen zu erkennen. Beide lassen weiche und umsorgende Werte erkennen. In den am stärksten maskulinen Ländern (Japan und Österreich) schneiden die Männer als sehr hart, aber auch die Frauen als ziemlich hart ab. Die Kluft zwischen den Werten der Männer und denen der Frauen war in diesen Ländern am größten. Von dem am meisten femininen zu den am meisten maskulinen Ländern ist die Zunahme der Maskulinitätsindexwerte für Männer ungefähr anderthalb mal so groß wie für Frauen. Die Werte von Frauen differieren von Land zu Land weniger als die von Männern.

Der Maskulinitätsindexwert (MAS) für die 53 Länder und Länderregionen (für Männer und Frauen zusammen) ist in Tabelle 4.1 abgebildet.³ Wie bereits die Punktwerte für Machtdistanz und Individualismus geben auch die Punktwerte für Maskulinität die *relative* und nicht die absolute Position der Länder wieder. Anders als beim Individualismus steht Maskulinität in keinerlei Beziehung zu der wirtschaftlichen Entwicklung eines Landes: es gibt sowohl reiche und arme maskuline wie auch reiche und arme feminine Länder.

Die USA haben einen Punktwert von 62 (gleich 15. Platz) und die Niederlande haben einen Punktwert von 14 (gleich 51. Platz), d. h. diese beiden Länder, von denen zu Beginn dieses Kapitels die Rede ist, weichen in diesem Punkt sehr weit voneinander ab. Die vier Länder mit der höchsten Femininität (Position 53 bis 50) sind Schweden, Norwegen, Niederlande und Dänemark, dicht gefolgt von Finnland mit Position 47. Einige lateinamerikanische bzw. romanische Länder haben hohe bis mittlere Punktwerte bei Femininität: Costa Rica (Position 48/49), Chile (46), Portugal (45), Guatemala (43), Uruguay (42), El Salvador (40), Peru (37/38), Spanien (37/38), Frankreich (35/36), Panama (34). Die anderen Länder auf der femininen Seite sind Jugoslawien (48/49), Thailand (44), Südkorea (41), Ost- und Westafrika (Position 39 und 30/31), Iran (35/36), Taiwan (32/33), Türkei (32/33) und Indonesien (30/31).

Tabelle 4.1: Maskulinitätsindexwerte (MAS) für 50 Länder und 3 Länderregionen

Position	Land oder Länderregion	MAS-Punkte
1	Japan	95
2	Österreich	79
3	Venezuela	73
4/5	Italien	70
4/5	Schweiz	70
6	Mexiko	69
7/8	Irland	68
7/8	Jamaica	68
9/10	Großbritannien	66
9/10	Deutschland West	66
11/12	Philippinen	64
11/12	Kolumbien	64
13/14	Süd-Afrika	63
13/14	Ecuador	63
15	USA	62
16	Australien	61
17	Neuseeland	58
18/19	Griechenland	57
18/19	Hongkong	57
20/21	Argentinien	56
20/21	Indien	56
22	Belgien	54
23	Arabische Länder	53
24	Kanada	52
25/26	Malaysia	50
25/26	Pakistan	50
27	Brasilien	49
28	Singapur	48
29	Israel	47
30/31	Indonesien	46
30/31	Westafrika	46
32/33	Türkei	45
32/33	Taiwan	45
34	Panama	44
35/36	Iran	43
35/36	Frankreich	43
37/38	Spanien	42
37/38	Peru	42
39	Ost-Afrika	41
40	El Salvador	40
41	Südkorea	39
42	Uruguay	38

Tabelle 4.1: Maskulinitätsindexwerte (Fortsetzung)

Position	Land oder Länderregion	MAS-Punkte
43	Guatemala	37
44	Thailand	34
45	Portugal	31
46	Chile	28
47	Finnland	26
48/49	Jugoslawien	21
48/49	Costa Rica	21
50	Dänemark	16
51	Niederlande	14
52	Norwegen	8
53	Schweden	5

Die größte Maskulinität wurde bei Japan (Position 1) und einigen mitteleuropäischen Ländern festgestellt: Österreich (2), Italien (4/5), Schweiz (4/5) und Westdeutschland (9/10), ebenso bei einer Anzahl von lateinamerikanischen Ländern, überwiegend größeren Ländern rund um die Karibik: Venezuela (3), Mexiko (6), Kolumbien (11/12), Ecuador (13/14) aber auch, mit etwas Abstand, Argentinien (20/21). Als gemäßigt maskulin kann man die angelsächsischen Länder bezeichnen: Irland (7/8), Jamaica (7/8), Großbritannien (9/10), Südafrika (13/14), USA (15), Australien (16), Neuseeland (17), Kanada (24). Danach kommen die Philippinen (11/12), Griechenland (18/19), Hongkong (18/19), Indien (20/21), Belgien (22) und die arabischen Länder (23).

Kultur der Geschlechtlichkeit

Eine Ebene der Kultur, wie sie in Kapitel 1 eingangs beschrieben wird, ist die *Ebene des Geschlechts*. Aus Abbildung 4.1 wird sehr klar deutlich, daß ein bestimmter Teil unserer mentalen Programme in den meisten Ländern davon abhängt, ob wir als Mädchen oder Junge zur Welt kommen. Wie Nationalität ist Geschlecht ein Merkmal, das wir nicht beeinflussen können: wir sind, bevor wir zur Welt gekommen sind, nicht gefragt worden, in welchem Land wir geboren werden möchten und welches Geschlecht wir haben wollen. Daher sind uns die Auswirkungen von Nationalität und Geschlecht in un-

serer mentalen Programmierung weitgehend unbewußt. Sowohl Nationalität als auch Kultur der Geschlechtlichkeit sind zwar nicht angeboren, sondern erlernt, aber die Folgen daraus haben wir so früh erlernt, daß wir nie etwas anderes kennengelernt haben und wir uns anderer Möglichkeiten meist nicht bewußt sind.

Abbildung 4.1 zeigt, daß der Mann im Durchschnitt mit härteren Werten programmiert wurde und die Frau mit weicheren Werten, daß aber die Kluft zwischen den Geschlechtern von Land zu Land verschieden ist. Sogar in Ländern am unteren, also femininen Ende der Machtdistanzskala, wie Schweden und Norwegen, müssen die Werte der Männer und der Frauen nicht in allen Gesichtspunkten identisch sein, sie variieren lediglich in der Dimension hart-weich. In jedem Land gibt es wahrscheinlich kulturelle geschlechtsspezifische Unterschiede. Diese sind eher statistischer und nicht absoluter Natur. Es gibt eine Überschneidung zwischen den Werten der Männer und denen der Frauen, so daß jeder vorgegebene Wert sowohl bei Männern als auch bei Frauen anzutreffen ist, nur mit unterschiedlicher Häufigkeit.

Bestimmte Frauen können gelernt haben, genauso wie ein Mann zu funktionieren und bestimmte Männer wie eine Frau. Wenn Männer unter sich sind, dominiert oft eine maskuline Kultur, sind Frauen unter sich, dominiert eine feminine. Dadurch, daß man diese Unterschiede „Kultur“ nennt, betont man ihre profunde und gefühlsbezogene Natur. Die feminine Kultur ist den meisten Männern fremd, und den meisten Frauen ist die maskuline fremd. Ist man einer fremden Kultur ausgesetzt, so erleidet man zunächst einen Kulturschock, eine erste, nicht-rationale Reaktion. Allmählich bekommt man das Gefühl, daß die andere Kultur falsch, lächerlich oder beängstigend ist. Solche Gefühle stellt man sowohl bei Männern als auch bei Frauen innerhalb der gleichen Gesellschaft fest. In jeder Gesellschaft dominiert praktisch das Männliche, was Politik, Gemeinwesen und Arbeit anbelangt. Infolgedessen ist die Subkultur in der Politik, im öffentlichen Leben und am Arbeitsplatz eine sehr männliche. Die Subkultur in der Familie und der Schule variiert von einer Gesellschaft zur anderen. Die länderspezifischen Unterschiede, wie aus Abbildung 4.1 zu ersehen, sind überwiegend die Folge von verschiedenen geschlechtsspezifischen Rollen und Sozialisationsprozessen in Familie und Schule, die weiter unten noch beschrieben werden.

Maskulinität und Femininität nach Berufen

Die Machtdistanzindizes können sowohl nach Ländern als auch für Berufe errechnet werden, die Individualitätsindizes dagegen nur für Länder. Beim Vergleich zwischen Berufen ergibt sich neben der Machtdistanz auch eine Dimension Maskulinität gegenüber Femininität; so liegt es also nahe, einige Berufe eher „maskulin“, andere eher „feminin“ zu bezeichnen, aus der Werthaltung derjenigen heraus, die diese ausüben. Es ist auch keineswegs überraschend, daß die maskulinen Berufe üblicherweise von Männern und die femininen üblicherweise von Frauen ausgeübt werden. Allerdings liegen die Unterschiede in der Werthaltung, die mit diesen Berufen assoziiert wird, nicht in dem jeweiligen Geschlecht desjenigen, der ihn ausübt, begründet. So haben Männer, die im Rahmen der IBM-Studie befragt wurden, in „femininen“ Berufen mehr „feminine“ Werte als Frauen in „maskulinen“ Berufen.

Man kann die 38 Berufe der IBM-Umfrage in sechs Gruppen einteilen, von „maskulin“ bis „feminin“:

- (1) Verkäufer (mit oder ohne Ausbildung)
- (2) Experten (Ingenieure und Wissenschaftler)
- (3) Facharbeiter und Techniker
- (4) Vorgesetzte der ersten drei Gruppen
- (5) ungelernete und angelernte Arbeiter
- (6) Verwaltungsgestellte.

Die Verkäufer (nur wenige Frauen waren darunter) arbeiteten in diesem Fall auf Provisionsbasis. Es herrschte ein starker Wettbewerb untereinander. Die Wissenschaftler, Ingenieure, Techniker und Facharbeiter bei IBM sind sehr stark auf ihre individuelle, technische Leistung ausgerichtet, bei der mehr die maskulinen Werte gefragt sind. Die Vorgesetzten haben *sowohl* mit technischen *als auch* mit menschlichen Problemen zu tun, sie haben also Rollen, in denen es auf Bestimmtheit *und* das Umsorgenkönnen ankommt. Ungelernete und angelernte Arbeiter können nicht mit toten Leistungen prahlen, aber sie arbeiten normalerweise in Gruppen zusammen, demzufolge ist die Teamarbeit für sie von großer Bedeutung. Leute, die in der Verwaltung arbeiten, haben wenig Gelegenheit, besondere Leistungen zu zeigen, sie haben jedoch noch mehr mit Menschen zu tun, auch mit Menschen, die von außen kommen.

Maskulinität und Femininität in der Familie

Die Familie ist der Ort, an dem die meisten Menschen ihre erste kulturelle Programmierung erleben. Die Familie besteht aus zwei ungleichen, aber einander ergänzenden Rollenpaaren: Eltern-Kind und Mann-Frau. Die unterschiedlichen Stufen der Ungleichheit in der Eltern-Kind-Beziehung und ihre Folgen wurden in Kapitel 2 mit der Dimension Machtdistanz in Zusammenhang gebracht. Die vorherrschende Rollenverteilung zwischen Mann und Frau wird in der Position widergespiegelt, die eine Gesellschaft auf der Maskulinitäts-Femininitätskala einnimmt.

In Abbildung 4.2 werden die länderspezifischen Machtdistanzindizeswerte (aus Tabelle 2.1) den länderspezifischen Maskulinitätsindexwerten (aus Tabelle 4.1) gegenübergestellt. In der rechten Hälfte des Diagramms, in der die MDI-Werte hoch sind, ist Ungleichheit

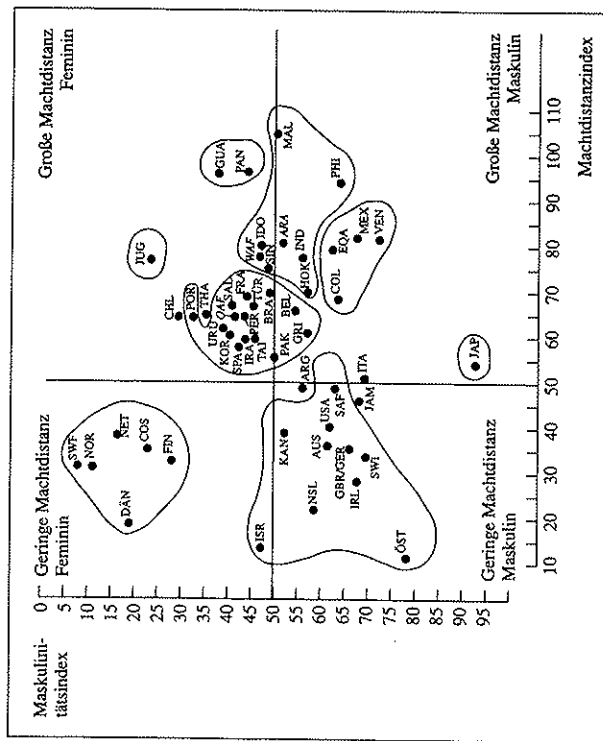


Abb. 4.2: Position von 50 Ländern und drei Regionen bezüglich der Dimensionen Machtdistanz und Maskulinität/Femininität (Abkürzungen der Länderbezeichnungen siehe Tabelle 3.2)

zwischen Eltern und Kindern eine gesellschaftliche Norm. Das Betragen der Kinder wird stark von Gehorsam gegenüber den Eltern geprägt. In der linken Hälfte wird das Betragen der Kinder mehr durch die Vorbilder beeinflusst, die die Eltern ihnen geben. In der unteren Hälfte des Diagramms, in der die MAS-Werte hoch sind, ist Ungleichheit zwischen den Rollen von Vater und Mutter (Vater hart, Mutter weniger hart) eine gesellschaftliche Norm. Von Männern wird erwartet, sich Fakten zu stellen, von Frauen, für Gefühle zuständig zu sein. In der oberen Hälfte können sowohl Männer als auch Frauen sich den Fakten stellen und mit den eher gefühlsmäßigen Dingen im Leben umgehen.

Der untere rechte Quadrant (ungleich und hart) steht für eine Norm mit einem dominanten und harten Vater und einer Mutter, die zwar ziemlich hart ist, aber doch diejenige ist, bei der wir als Kinder Zuflucht suchen, wenn wir Trost und Zärtlichkeit brauchen. In den lateinamerikanischen Ländern in diesem Quadranten ist inzwischen der Begriff „Machismus“, der die von einem Mann erwartete Haltung ausdrücken soll, international geläufig. Weniger bekannt ist der Pendantbegriff „Marianismus“ für die Frau, eine Kombination von Beinahe-Heiligkeit, Unterwürfigkeit und sexueller Frigidität.

Der obere rechte Quadrant (ungleich und weich) steht für eine gesellschaftliche Norm, in der beide Elternteile dominant sind und sich gleichermaßen für Lebensqualität und zwischenmenschliche Beziehungen verantwortlich fühlen. Beide können autoritär und zärtlich sein – das eine schließt das andere nicht aus.

In den Ländern im unteren linken Quadranten (gleich und hart) gilt für die nichtdominanten Eltern die Norm, ein Beispiel zu geben, in dem der Vater hart ist und sich um die Fakten kümmert, die Mutter etwas weniger hart und für die Gefühle zuständig ist. Das daraus folgende Rollenmodell ist, daß die Jungen sich behaupten und die Mädchen gefällig und zufrieden sein sollten. Jungen weinen nicht und schlagen zurück, wenn sie angegriffen werden; Mädchen dürfen weinen, kämpfen aber nicht.

Im oberen linken Quadranten (gleich und weich) ist die Norm schließlich für Mütter und Vater, nicht zu dominieren. Beide kümmern sich um zwischenmenschliche Beziehungen, Lebensqualität, um Fakten und Gefühle und geben ein Beispiel für eine ausgewogene Rollenverteilung von Mann und Frau in der Familie.

Bei dieser Typologie kommt etwas zu kurz, das kennzeichnend für alle Typologien ist, nämlich daß die beschriebene Situation nicht der im wirklichen Leben entspricht. Anders ausgedrückt, das „familiäre“ Umfeld hängt sehr stark von der Position des Landes bei der Dimension Kollektivismus/Individualismus ab. In einer kollektivistischen Gesellschaft versteht man unter „Familie“ die Großfamilie, in der der Großvater, solange er lebt, die größte Autoritätsperson ist und der Vater eher als Vorbild für Gehorsam dient. Typisch für extrem individualistische Familien ist die Familie mit nur einem Elternteil, in der Rollenmodelle nicht vollständig ausgefüllt werden oder von Personen außerhalb der Familie übernommen werden. Die gewählte Typologie dient dazu, die Bedeutung der gesellschaftlichen Rollenverteilung in der Familie deutlich zu machen, im Hinblick auf die Werte, die von einer Generation auf die nächste übertragen werden.

Von frühester Kindheit an werden wir unbewußt mit gesellschaftsspezifischen Werten und Verhaltensweisen programmiert. Eine vergleichende Studie⁴ über das Verhalten von Müttern und drei bis vier Monate alten Kindern in Japan und den USA zeigt unter anderem, daß die japanischen kleinen Jungen bedeutend unruhiger als die japanischen kleinen Mädchen waren, während es bei den amerikanischen Babies genau umgekehrt war⁵. Es ist sehr unwahrscheinlich, daß solch unterschiedliches Verhalten angeboren ist. Es muß am Verhalten der Mutter ihrem Kind gegenüber liegen, das nach Geschlecht des Kindes und nach Nationalität der Mutter differiert. Sie ermuntert oder beruhigt das Kind, entsprechend den Erwartungen ihrer Gesellschaft, wie sich ein Junge oder ein Mädchen zu verhalten hat. Beobachtet man Reisegruppen aus beiden Ländern, so wird man feststellen, daß die japanischen Männer sehr viel unruhiger sind als japanische Frauen, und daß das umgekehrt auf die Amerikaner zutrifft.

Die Dimension Maskulinität-Femininität hat nicht allein Auswirkungen darauf, wie in der Familie unterschiedliche Rollen von Jungen und Mädchen zustande kommen. Abbildung 4.1 zeigt, daß Männer und Frauen härtere Werte in maskulinen Ländern haben und weichere Werte in femininen Ländern. In maskulinen Ländern lernen sowohl Jungen als auch Mädchen, ehrgeizig und wettbewerbsorientiert zu sein, auch wenn der Ehrgeiz der Mädchen eher darauf gerichtet sein kann, die Leistung des Bruders und später die des Ehe-

mannes herauszustellen. Aus amerikanischen Filmen kennen wir die Cheerleader-Mädchen, die den Jungen beim Footballspiel zugeben. Populäre Filme spielen in der modernen Gesellschaft die gleiche Rolle wie religiöse Mythen in der traditionellen: sie dienen als Verhaltensmodell.

In femininen Ländern lernen sowohl Jungen wie Mädchen, nicht ehreizig, sondern bescheiden zu sein. Mit übertrieben bestimmtem Auftreten und dem Bemühen, überall der erste zu sein, welches in maskulinen Kulturen sehr gut ankommt, macht man sich in femininen Kulturen sehr schnell lächerlich. Die eigenen Stärken zeigt man nicht nach außen. Auf mein eigenes Land, die Niederlande, trifft dies zu: Es ist in Abbildung 4.1 das Land mit der dritthöchsten Femininität. Die feminine Grundhaltung der Niederländer kommt in dem nicht zu übersetzenden Spruch zum Ausdruck: *doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg*, was ungefähr heißen soll: benimm Dich einfach wie jeder andere auch, du bist sowieso schon lächerlich genug. Diese Einstellung könnte man mit „Ausgleichen“ bezeichnen: niemand soll über ein erträgliches Maß hinauschießen. Ein französischer Schriftsteller, der eine Reise durch Holland machte, beschrieb einmal die Niederländer als „un peuple jaloux qui a un curieux penchant pour tout ce qui est terrie“: ein neidisches Volk, das eine merkwürdige Vorliebe für alles hat, was nicht besonders aufregend ist.⁵

In maskulinen Kulturen lernen die Kinder, das Starke zu bewundern; aus den USA sind uns die Heldenfiguren „Batman“ und „Rambo“ bekannt. In femininen Kulturen bringt man den Kindern bei, Sympathie für die Benachteiligten und Anti-Helden zu haben. „Rasmus Klump“ (in Übersetzungen Petzi genannt) ist eine kleine und freundliche Comicfigur aus Dänemark. „Ollie B. Bommel“ (Herr Bommel) ist ein ungeschickter und naiver Anti-Held, der sich bei den niederländischen Intellektuellen großer Beliebtheit erfreut.⁶

Wenn auch die Geschlechtsrollen in der Familie starken Einfluß auf die Vorstellung haben, wie man sich als Junge bzw. Mädchen zu verhalten hat, so haben sie keine direkten Auswirkungen darauf, wie die Geschlechtsrollen in der Gesellschaft an sich verteilt werden. Wie bereits an früherer Stelle in diesem Kapitel festgestellt wurde, haben Männer, die im Durchschnitt größer und stärker sind und sich freier bewegen können, von altersher in fast allen Gesellschaften das

soziale Leben außerhalb der Familie bestimmt. Lediglich außergewöhnliche Frauen, in den meisten Fällen aus der Oberschicht, hatten die Mittel und Möglichkeiten, die Erziehung der Kinder auf jemand anderen zu übertragen und im öffentlichen Leben eine Rolle zu spielen. Wenn eine Frau eine führende Position in der Gesellschaft einnahm, so war sie meistens über 45 Jahre alt, in einem Alter also, in dem sich die Rolle der Mutter langsam in die der Großmutter wandelt. Unverheiratete Frauen waren und sind in der traditionellen Gesellschaft immer noch selten und werden oft ausgestoßen.

Die Tatsache, daß in den Industrieländern Frauen heutzutage unter mehreren Rollen in der Gesellschaft wählen können, abgesehen von der Ehefrau, Mutter und Hausfrau, ist ein Phänomen der heutigen Zeit. Die Auswirkungen hiervon auf die Aufteilung der Geschlechtsrollen *außerhalb* der Familie sind noch nicht in ihrem ganzen Ausmaß spürbar. Deshalb muß die Position, die ein Land auf der Maskulinitäts-Femininitäts-Skala einnimmt, nicht mit dem Maß, in dem eine Frau *außerhalb* der Familie und des häuslichen Umfeldes aktiv ist, miteinander in Einklang stehen. Die wirtschaftlichen Möglichkeiten und Notwendigkeiten spielen hier eine größere Rolle als die Werte.

Maskulinität und Femininität in der Schule

In Indonesien gab ein niederländischer Unternehmensberater einmal einen Lehrgang für Leute aus dem mittleren Management einer staatlichen Organisation, die überall auf der Inselgruppe ihre Vertretungen hatte. Im Anschluß an seine Ausführungen im Unterricht machte ein Teilnehmer aus Java eine sehr intelligente Bemerkung und der Lehrer lobte ihn vor der ganzen Klasse. Daraufhin sagte der Javanese: „Sie bringen mich in Verlegenheit. Bei uns loben Eltern ihre Kinder nie in deren Anwesenheit“.⁷

Diese kleine Anekdote macht zwei Dinge anschaulich: Erstens, wie stark, zumindest in Indonesien, das Modell der Familie auf die Situation „Schule“ übertragen wird, wobei der Lehrer mit dem Vater identifiziert wird. Zweitens drückt sie die Bescheidenheit der javanesischen Kultur aus, von der selbst der Niederländer verblüfft ist. Indonesien kann als multi-ethnisches Land bezeichnet werden, eines der Länder, dessen Punktwert bei der nationalen Kultur irrefüh-