

5. Kapitel: Was anders ist, ist gefährlich

Arndt Sorge leistete in den 60er Jahren seinen Wehrdienst bei der Bundeswehr ab. In der Nähe seiner Heimatstadt, wo er seine freien Wochenenden verbrachte, stand eine Kaserne der britischen „Rheinarmee“. Sorge wollte sich gerne Filme im englischen Original ansehen, die in der britischen Kaserne gezeigt wurden. Er ging zur Wache und fragte, ob er als deutscher Soldat hinein dürfe. Die Wache schickte ihn zum wachhabenden Unteroffizier, der wiederum den stellvertretenden Kommandeur anrief; dann riß er ein Blatt Papier aus einem Notizblock und schrieb darauf: „Herr Arndt Sorge hat die Erlaubnis, Filmvorführungen zu besuchen“. Er unterschrieb und fügte hinzu, daß die Erlaubnis vom stellvertretenden Kommandeur erteilt wurde.

Sorge nutzte dieses Privileg später noch mehrmals, und das Notizblatt in Verbindung mit seinem deutschen Dienstausweis öffnete ihm jedesmal das Tor. Nach seiner Entlassung fragte er die britische Wache, ob er nun als Zivilist weiterhin kommen könne. Die Wache sah sich das Notizblatt an, sagte: „Das ist doch für Sie persönlich“, und ließ ihn hinein.

Arndt Sorge wurde Organisationssoziologe und erinnert sich an diese Begebenheit als ein Beispiel dafür, wie die Briten solch eine unvorhergesehene Bitte offenbar ganz anders handhabten, als er es von der Bundeswehr her gewohnt war. Die Deutschen hätten länger gebraucht und die Erlaubnis mehrerer Stellen eingeholt; sie hätten nähere Auskunft über den Antragsteller verlangt und ihm ein formelleres Dokument ausgestellt. Schließlich wäre ihm das Dokument als einem Angehörigen der Streitkräfte ausgehändigt worden, und eine Verwendung nach seiner Entlassung wäre nicht in Frage gekommen.¹

Die Vermeidung von Unsicherheit

Die Bundesrepublik Deutschland und Großbritannien haben viele Gemeinsamkeiten. Beides sind westeuropäische Länder, beide sprechen eine germanische Sprache, sie hatten wenigstens bis zur Wie-

dervereinigung eine etwa gleich große Bevölkerung, und die britische königliche Familie ist deutscher Abstammung. Dennoch fallen einem auch ohne große Reiseerfahrung die beträchtlichen kulturellen Unterschiede zwischen den beiden Ländern auf. Der britische Soziologe Peter Lawrence schrieb 1980 über Westdeutschland:

„Wenn man als Ausländer durch Deutschland reist, so fällt einem besonders die Bedeutung der Pünktlichkeit auf, ganz gleich, ob sie eingehalten wird oder nicht. Nicht das Wetter, sondern die Pünktlichkeit ist Gesprächsthema Nr. 1 zwischen fremden Reisenden im Zugabteil. In deutschen Fernzügen liegt in jedem Abteil ein Falblatt aus, das man als Zugbegleiter bezeichnet, und in dem alle Haltestellen mit Ankunfts- und Abfahrtszeiten sowie alle Umsteigemöglichkeiten auf der Strecke angegeben sind. Es ist in Deutschland schon fast ein Nationalsport, nach dem Zugbegleiter zu greifen, sobald der Zug in den Bahnhof einfährt, um mit der Digitaluhr festzustellen, ob der Zug den Fahrplan einhält. Wenn ein Zug Verspätung hat, was tatsächlich vorkommt, so wird dies durch Lautsprecheransagen in einem stoisch-tragischen Ton mitgeteilt. Die schlimmste Art Verspätung ist die unbestimmte Verspätung (man weiß nicht, wie lange es dauern wird!), und die wird im Tonfall einer Trauerrede bekanntgegeben.“²

Sorges Überraschung über das unkomplizierte Vorgehen der britischen Wache und die Verwunderung von Lawrence über die pünktlichen deutschen Reisenden legen den Schluß nahe, daß sich die beiden Länder in ihrer Toleranz des Unvorhersehbaren voneinander unterscheiden. In der IBM-Studie erreichten Großbritannien und Deutschland exakt die gleichen Werte in den beiden Dimensionen Machtdistanz (jeweils 35) und Maskulinität (jeweils 66). Beim Individualismus haben die Briten einen wesentlich höheren Punktwert (89 gegenüber 67). Der größte Unterschied zwischen diesen beiden Ländern besteht allerdings in einer vierten Dimension, der sogenannten Unsicherheitsvermeidung.

Der Begriff der Unsicherheitsvermeidung (uncertainty avoidance) ist aus der amerikanischen Organisationssoziologie entlehnt, insbesondere aus dem Werk von James G. March.³ March und seine Mitarbeiter entdeckten ihn in amerikanischen Unternehmen. Allerdings wird in jeder Institution und in jedem Land in der einen oder anderen Weise mit Unsicherheit umgegangen. Wir alle müssen uns damit abfinden, daß wir nicht wissen, was morgen geschieht: die Zukunft ist ungewiß, aber damit müssen wir nun einmal leben.

Extreme Unsicherheit schafft unerträgliche Angst. Jede menschliche Gesellschaft hat Wege zur Linderung dieser Angst entwickelt. Solche Möglichkeiten liegen in den Bereichen Technik, Recht und Religion. Technik in ihrer primitivsten wie auch in ihrer fortschrittlichsten Form hilft bei der Vermeidung der von der Natur geschaffenen Unsicherheiten. Gesetze und Regeln versuchen, Unsicherheiten im Verhalten anderer Menschen zu verhindern. Die Religion stellt eine Möglichkeit dar, eine Verbindung zu den transzendentalen Kräften herzustellen, von denen man glaubt, daß sie die persönliche Zukunft des Menschen bestimmen. Die Religion hilft einem, Ungewissheiten zu akzeptieren, deren man sich nicht erwehren kann, und manche Religionen bieten die letzte Gewißheit: ein Leben nach dem Tod oder den Sieg über seine Gegner.

Anthropologen, die sich mit traditionellen Gesellschaften befassen, beschäftigen sich höchst ausführlich mit Technik, Recht und Religion. Sie haben die unglaubliche Vielfalt von Möglichkeiten aufgezeigt, wie menschliche Gesellschaften mit Unsicherheit umgehen. In dieser Hinsicht unterscheiden sich moderne Gesellschaften nicht wesentlich von traditionellen. Obwohl man praktisch auf der ganzen Welt über die gleichen Informationen verfügt, sind Technik, Recht und Religion weiterhin höchst unterschiedlich. Mehr noch, es gibt keinerlei Anzeichen für eine natürliche Annäherung.

Das Wesen der Ungewißheit (oder Unsicherheit) liegt darin, daß sie eine subjektive Erfahrung, ein Gefühl darstellt. Ein Löwenbändiger fühlt sich vielleicht im Kreis seiner Tiere einigermaßen wohl, d. h. in einer Situation, in der die meisten Menschen Todesangst empfinden würden. Unsereriner fühlt sich vielleicht einigermaßen wohl, wenn er auf einer Autobahn in dichtem Verkehr mit einer Geschwindigkeit von 120 km/h oder mehr fährt, d. h. in einer Situation, die statistisch gesehen wahrscheinlich etwa genauso gefährlich ist wie die des Löwenbändigers.

Gefühle der Ungewißheit sind nicht nur ein persönliches Phänomen, sondern man wird sie z. T. auch mit anderen Mitgliedern seiner Gesellschaft teilen. Wie schon die in den drei vorangegangenen Kapiteln besprochenen Werte, werden Unsicherheitsgefühle erworben und erlernt. Solche Gefühle und die Möglichkeiten, mit ihnen umzugehen, gehören zum kulturellen Erbe einer Gesellschaft, und sie werden von fundamentalen Institutionen, wie der Familie, der

Schule und dem Staat weitergegeben und verstärkt. Sie spiegeln sich in den von den Mitgliedern einer bestimmten Gesellschaft kollektiv gehaltenen Werten wider. Ihre Wurzeln sind nicht rational. Sie führen zu kollektiven Verhaltensmustern einer Gesellschaft, die Mitgliedern anderer Gesellschaften vielleicht anormal und unverständlich erscheinen.

Ein Maß für die (In-)Toleranz gegenüber der Uneindeutigkeit in einer Gesellschaft: der Unsicherheitsvermeidungsindex

Nach Machtdistanz, Individualismus/Kollektivismus und Maskulinität/Femininität stellt (starke bis schwache) Unsicherheitsvermeidung die vierte im IBM-Forschungsprojekt ermittelte Dimension dar. Jedem Land und jeder Region in diesem Projekt konnte ein Punktwert für den *Unsicherheitsvermeidungsindex* (UVI) zugeordnet werden.

Unterschiede zwischen den Ländern in der Unsicherheitsvermeidung waren ursprünglich als Nebenprodukt von Machtdistanz entdeckt worden. Eigentlich begann alles mit einer Frage über Streß am Arbeitsplatz. Die Frage lautet: „Wie häufig sind Sie bei der Arbeit nervös oder angespannt?“ Die Antworten reichten von (1) „Das ist immer der Fall“ bis (5) „Das ist nie der Fall“. Ich war überrascht von der bei dieser Frage von Land zu Land auftretenden Gleichmäßigkeit der Antwortmuster. So ging aus den Antworten britischer Arbeitnehmer immer hervor, daß diese weniger nervös waren als deutsche Arbeitnehmer, ganz gleich ob es sich um Führungskräfte, Ingenieure, Sekretärinnen oder ungelernete Fabrikarbeiter handelte. Die ermittelten Unterschiede zwischen den Ländern standen in keinem Zusammenhang zu den Unterschieden bei der Machtdistanz.

Eine genaue Untersuchung aller Fragen, die stabile Länderunterschiede aufwiesen, ergab, daß die durchschnittlichen Punktwerte eines Landes bei drei Fragen stark miteinander korrelierten:

- (a) Streß am Arbeitsplatz, wie oben beschrieben (Mittelwert auf der Skala 1-5)
- (b) Zustimmung zu der Aussage: „Im Unternehmen bestehende Regeln dürfen nicht übertreten werden – auch wenn der Mitarbeiter der Meinung ist, es geschehe zum besten der Firma“ (Mittel-

wert auf einer Skala 1-5). Diese Frage wurde als „Regelorientierung“ bezeichnet.

- (c) Der Anteil an Mitarbeitern, die ihre Absicht bekundeten, langfristig Karriere im Unternehmen zu machen. Die Frage lautete: „Wie lange werden Sie Ihrer Einschätzung nach noch für IBM arbeiten?“ Die Antworten lauteten von (1) „Höchstens zwei Jahre“, (2) „Zwei bis fünf Jahre“, (3) „Mehr als fünf Jahre (aber ich werde wahrscheinlich vor meiner Pension kündigen)“ und (4) „Bis zu meiner Pension“. Der Anteil der Befragten, die Antwort (3) oder (4) gaben, korreliert mit den Durchschnittswerten auf Fragen (a) und (b).

Zunächst ergab die Kombination dieser drei Fragen keinen Sinn. Warum sollte jemand, der unter Streß steht, auch der Meinung sein, daß Regeln eingehalten werden müssen und er eine lange Karriere vor sich haben würde? Das wäre jedoch eine Fehlinterpretation. Die Daten zeigen nicht, daß „jemand“ diese drei Einstellungen hat. Betrachtet man die Antworten einzelner „jemand“, so stehen die Antworten auf die drei Fragen in keiner Korrelation miteinander. Bei der Auswertung wurden vielmehr die *Unterschiede bei den durchschnittlichen Antworten nach Ländern* bezüglich der drei Fragen untersucht. Diese durchschnittlichen Antworten korrelierten in den untersuchten Ländern und Regionen miteinander. Wenn also in einem Land mehr Menschen bei der Arbeit unter Streß leiden, so sind in diesem Land mehr Menschen der Meinung, daß Regeln eingehalten werden müssen, und mehr Menschen möchten langfristig Karriere machen. Aber die Individuen in dem betreffenden Land, die solche Einstellungen haben, müssen nicht unbedingt dieselben sein.

Die *Kultur* eines Landes – oder einer anderen Kategorie von Menschen – ist weder eine Kombination der Eigenschaften des „Durchschnittsbürgers“ noch eine „Modalpersönlichkeit“. Sie ist u. a. eine Reihe wahrscheinlicher Reaktionsmuster von Bürgern mit gleicher mentaler Programmierung. Der eine reagiert auf eine bestimmte Art und Weise (er zeigt z. B. größere Nervosität), ein anderer kann anders reagieren (z. B. der Meinung sein, Regeln müßten eingehalten werden). Derartige Reaktionsmuster müssen nicht unbedingt bei denselben *Personen* zu finden sein, sondern treten statistisch häufiger in derselben *Gesellschaft* auf. Die Verwechslung der Ebene des

Individuums mit der Ebene der Gesellschaft ist in den Sozialwissenschaften unter dem Begriff *ökologischer Fehlschluß* bekannt. Das kommt einer Verwechslung zwischen Persönlichkeit und Kultur gleich.

Eine Interpretation des Zusammenhangs zwischen den drei Fragen (a), (b) und (c) *auf der Länderebene* dagegen ist sinnvoll. Wir vermuten, daß alle drei Fragen Ausdruck des Niveaus der Angst sind, die in einer bestimmten Gesellschaft angesichts einer ungewissen Zukunft herrscht. Dieses Maß an Angst gehört zur gemeinsamen mentalen Programmierung der Menschen in dieser Gesellschaft in der Familie, in der Schule und im Leben des Erwachsenen. Aufgrund dieses Angstniveaus ist eine relativ größere Anzahl von Menschen bei der Arbeit nervös oder angespannt (Frage a). Der Gedanke, eine Regel im Unternehmen zu brechen – aus welchen triftigen Gründen auch immer –, wird von mehr Menschen abgelehnt (Frage b), da dies zu Uneindeutigkeit führen würde: Was wäre, wenn jeder einfach anginge, zu tun, was ihm gefällt? Schließlich ist der Wechsel des Arbeitgebers in einem solchen Land weniger beliebt (Frage c), da dies einen Schritt ins Ungewisse bedeutet.

Unsicherheitsvermeidung läßt sich daher definieren als der *Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekanntere Situationen bedroht fühlen*. Dieses Gefühl drückt sich u. a. in nervösem Streß und einem Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit aus: ein Bedürfnis nach geschriebenen und ungeschriebenen Regeln.

Die Werte des Unsicherheitsvermeidungsindex (UVI) für fünfzig Länder und drei Regionen sind in Tabelle 5.1 dargestellt.

Ähnlich wie bei der Berechnung des Machtdistanzindex (Kapitel 2), wurde der Indexwert für jedes Land aus den durchschnittlichen Punktwerten aus Fragen (a) und (b) sowie dem Prozentsatz aus Frage (c) berechnet. Die hierfür eingesetzte Formel basiert auf einfachen mathematischen Operationen: Addition oder Subtraktion der drei Punktwerte nach Multiplikation eines jeden Punktwerts mit einer festen Zahl, und schließlich Addition einer weiteren festen Zahl. Die Entwicklung der Formel erfolgte derart, daß (1) jede der drei Fragen in gleicher Weise zum endgültigen Index beiträgt, und daß (2) die Indexwerte von etwa 0 für das Land mit der schwächsten Unsicherheitsvermeidung bis etwa 100 für dasjenige mit der stärksten reichen. Das zweite Ziel wurde nicht ganz erreicht, da nach Entwick-

Tabelle 5.1: Unsicherheitsvermeidungsindex (UVI)-Werte für 50 Länder und 3 Regionen

Position	Land oder Region	UVI-Punktwert
1	Griechenland	112
2	Portugal	104
3	Guatemala	101
4	Uruguay	100
5/6	Belgien	94
5/6	El Salvador	94
7	Japan	92
8	Jugoslawien	88
9	Peru	87
10/15	Frankreich	86
10/15	Chile	86
10/15	Spanien	86
10/15	Costa Rica	86
10/15	Panama	86
10/15	Argentinien	86
16/17	Türkei	85
16/17	Südkorea	85
18	Mexiko	82
19	Israel	81
20	Kolumbien	80
21/22	Venezuela	76
21/22	Brasilien	76
23	Italien	75
24/25	Pakistan	70
24/25	Österreich	70
26	Taiwan	69
27	arabische Länder	68
28	Equador	67
29	BR Deutschland	65
30	Thailand	64
31/32	Iran	59
31/32	Finnland	59
33	Schweiz	58
34	Westafrika	54
35	Niederlande	53
36	Ostafrika	52
37	Australien	51
38	Norwegen	50
39/40	Südafrika	49
39/40	Neuseeland	49
41/42	Indonesien	48
41/42	Kanada	48

Tabelle 5.1: Unsicherheitsvermeidungsindex (Fortsetzung)

Position	Land oder Region	UVI-Punktwert
43	USA	46
44	Philippinen	44
45	Indien	40
46	Malaysia	36
47/48	Großbritannien	35
47/48	Irland	35
49/50	Hongkong	29
49/50	Schweden	29
51	Dänemark	23
52	Jamaika	13
53	Singapur	8

lung der Formel einige weitere Länder mit einbezogen wurden, die Punktwerte von über 100 erreichten.

Tabelle 5.1 zeigt eine neue Länderreihenfolge, die von denjenigen der drei vorherigen Dimensionen abweicht. Hohe Punktwerte ergeben sich für lateinamerikanische, romanische und Mittelmeerländer (von 112 für Griechenland bis 67 für Ecuador). Auch Japan und Südkorea haben hohe Werte (92 und 85). Mittlere Werte ergeben sich für die deutschsprachigen Länder Österreich, Deutschland (Bundesrepublik) und Schweiz (70, 65 und 58). Mittel bis niedrig sind die Punktwerte aller asiatischen Länder außer Japan und Korea (von 69 für Taiwan bis 8 für Singapur), für die afrikanischen Länder sowie für die anglophonen und nordischen Länder plus die Niederlande (von 59 für Finnland bis 23 für Dänemark). Die Bundesrepublik Deutschland erreicht 65 (Platz 29) und Großbritannien 35 (Platz 47/48). Dies bestätigt die Existenz einer kulturellen Kluft zwischen diesen beiden sonst sehr ähnlichen Ländern hinsichtlich der Vermeidung von Unsicherheit, wie auch die zu Beginn dieses Kapitels erzählten Begebenheiten zeigen.

Unsicherheitsvermeidung und Angst

Angst ist ein aus der Psychologie und Psychiatrie stammender Begriff, der ein „undeutliches Gefühl des Bedrohtheits“ (Duden) ausdrückt. Angst ist nicht zu verwechseln mit *Furcht*, die objektbezo-

gen ist. Wir fürchten uns vor etwas; Angst dagegen hat kein Objekt. Die Annahme, das Angstniveau könnte von Land zu Land unterschiedlich sein, wurde durch mehrere Studien bestätigt. Diese gehen auf den französischen Soziologen Emile Durkheim zurück, der bereits 1897 eine Studie über das Phänomen des Selbstmords veröffentlichte. Durkheim zeigte, daß die Selbstmordraten in verschiedenen Ländern und Regionen von Jahr zu Jahr erstaunlich konstant blieben. Er nahm diese Konstanz als Beweis dafür, daß ein in höchstem Maße individueller Akt, wie sich das Leben zu nehmen, dennoch durch soziale Kräfte beeinflusst werden konnte, die von Land zu Land unterschiedlich waren und im Laufe der Zeit weitgehend unverändert blieben.

Hohe Selbstmordraten sind aber nur eine der möglichen Folgen der in einer Gesellschaft herrschenden Angst. In den 70er Jahren wurden die Ergebnisse einer groß angelegten Studie des irischen Psychologen Richard Lynn über mit Angst zusammenhängende Phänomene in 18 Industrieländern veröffentlicht. Lynn wertete Daten aus offiziellen Gesundheits- und ähnlichen Statistiken aus und zeigte, daß eine Reihe von Indikatoren in den Ländern miteinander korrelierten: die Selbstmordrate, Alkoholismus (gemessen an der Todesrate infolge Leberzirrhose), die Unfalltodesrate und der Anteil an Gefängnisinsassen pro 10 000 Einwohner. Diese Indikatoren zusammen bildeten einen Faktor, den er als „Angst“ oder „Neurotizismus“ bezeichnete. Einige andere Indikatoren standen in negativem Zusammenhang mit dem Angstfaktor: der Kaffeekonsum (in Kaffee oder Tee), der durchschnittliche Tagesverbrauch an Nahrungsmitteln in Kalorien, die Todesrate durch Herzkrankheit und das Auftreten von chronischer Psychose (gemessen an der Patientenzahl pro 1000 Einwohner). Lynn berechnete Punktwerte für die Stärke des Angstfaktors in jedem seiner 18 Länder auf der Grundlage von Daten aus dem Jahr 1960. Nach seinen Ermittlungen hatten Österreich, Japan und Frankreich die höchsten Werte, während Neuseeland, Großbritannien und Irland die niedrigsten Werte erreichten. Es besteht eine starke Korrelation zwischen Lynns Angstwerten der Länder und den bei der IBM-Studie ermittelten und in Tabelle 5.1 angegebenen Punktwerten des Unsicherheitsvermeidungsindex.⁴ Da für die beiden Studien völlig unterschiedliche Datenquellen herangezogen worden waren, untermauert die Übereinstimmung in ihren Er-

gebissen die Solidität ihrer Schlußfolgerungen: das Angstniveau ist von Land zu Land unterschiedlich. Bestimmte Kulturen sind ängstlicher als andere.

Ängstlichere Kulturen sind tendenziell ausdrucksstärkere Kulturen. Es sind die Kulturen, in denen man mit den Händen spricht, wo es sozial akzeptabel ist, laut zu sprechen, Gefühle zu zeigen, auf den Tisch zu schlagen. Japan scheint in dieser Beziehung eine Ausnahme zu bilden; wie auch andere Asiaten, verhalten sich Japaner in westlichen Augen normalerweise emotionslos. Allerdings gibt es in Japan, und in gewissem Maße auch in Korea und Taiwan, das Ventil, sich nach Feierabend unter Kollegen zu betrinken. Bei diesen Gelegenheiten lassen Männer ihre aufgestauten Aggressionen ab, selbst gegenüber Vorgesetzten; aber am Tag danach geht alles seinen gewohnten Gang. Solche Trinkgelage bilden eine der bedeutendsten institutionalisierten Gelegenheiten, um sich von Angst zu befreien.

In Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung ist das Angstniveau relativ niedrig. Nach der Studie von Lynn sterben in diesen Ländern mehr Menschen an Erkrankung der Herzkranzgefäße. Das läßt sich durch die geringere Ausdrucksfähigkeit in diesen Kulturen erklären. Aggression und Emotionen darf man nicht zeigen: Emotionales oder lautes Verhalten wird sozial mißbilligt. Das heißt, daß Streß nicht durch Aktivität abgebaut werden kann und daher nach innen geleitet werden muß. Wenn das immer wieder geschieht, so kann ein Herzinfarkt die Folge sein.

Die größere Anzahl von Patienten mit chronischer Psychose in Ländern mit geringer Angst erklärt Lynn mit einem Mangel an geistigem Anreiz in solchen Gesellschaften, einer gewissen Niedergeschlagenheit oder Trägheit. Kaffee und Tee wirken durch ihr Koffein stimulierend, und in diesen Gesellschaften ist der Konsum solcher koffeinhaltiger Mittel hoch. Alkohol hat den gegenteiligen Effekt, d. h. er bildet ein Ventil für Streß. Gesellschaften mit schwacher Unsicherheitsvermeidung haben tendenziell niedrige Alkoholkonsumdurchschnittswerte, was sich in der jeweiligen Häufigkeit von Todesfällen infolge Leberzirrhose niederschlägt. Viele Menschen in skandinavischen Ländern zeigen ein bestimmtes Muster periodischen exzessiven Trinkens – in diesem Fall wirkt der Alkohol tatsächlich als Stimulans, allerdings nur für kurze Zeit –, worauf längere Abstinenzphasen folgen. Der durchschnittliche Alkoholkonsum in den

skandinavischen Ländern ist im Vergleich zu den anderen europäischen Ländern immer noch gering.

In Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung wirken die Menschen geschäftig, unruhig, emotional, aggressiv und aktiv. In Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung vermitteln die Menschen den Eindruck, ruhig, gelassen, träge, kontrolliert und faul zu sein. Dieser Eindruck entsteht jeweils in den Augen des Beobachters: er hängt von dem jeweiligen Emotionalitätsniveau ab, an das der Beobachter in seiner eigenen Kultur gewöhnt wurde.

Die Studie der European Value Systems Group aus dem Jahr 1981, die die Werte von repräsentativen Stichproben aus der Bevölkerung einer Reihe von europäischen Ländern erfaßte, setzte neben anderen Maßen auch die Affect Balance Scale von Bradburn ein, einen allgemeinen Indikator für das subjektive Wohlbefinden. Die Ergebnisse für 9 Länder wurden 1983 von dem französischen Soziologen Jean Stoetzel veröffentlicht. Es besteht eine starke negative Korrelation zwischen dem Niveau der Unsicherheitsvermeidung eines Landes nach der IBM-Studie und dem Niveau des subjektiven Wohlbefindens der jeweiligen Bürger. In Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung fühlen sich die Menschen im Durchschnitt weniger wohl: das ist ein weiterer Ausdruck der Angstkomponente bei der Unsicherheitsvermeidung. Die European Value Systems Study fragte auch nach dem Gesundheitszustand der Menschen, der auf einer 5-Punkte-Skala anzugeben war. Die Einschätzung der eigenen Gesundheit in einem Land korreliert ebenfalls negativ mit dem Punktwert der Unsicherheitsvermeidung in diesem Land, und zwar in noch stärkerem Maße als die Einschätzung des subjektiven Wohlbefindens.⁵

Unsicherheitsvermeidung ist nicht gleich Risikovermeidung

Unsicherheitsvermeidung ist nicht mit Risikovermeidung zu wechseln. Unsicherheit verhält sich zu Risiko wie Angst zu Furcht. Furcht und Risiko sind beide auf etwas bestimmtes hin ausgerichtet: ein Objekt im Falle der Furcht, ein Ereignis im Falle des Risikos. Das Risiko wird häufig als prozentuale Wahrscheinlichkeit, daß ein bestimmtes Ereignis eintreten könnte, ausgedrückt. Sowohl Angst als auch Unsicherheit sind unbestimmte Gefühle. Wie bereits gesagt, ist

Angst nicht objektbezogen. Unsicherheit ist nicht mit einer Wahrscheinlichkeit verbunden. Sie bezieht sich auf eine Situation, in der alles geschehen kann und man selbst keine Ahnung hat, was wirklich passieren könnte. Sobald die Unsicherheit als Risiko ausgedrückt wird, stellt sie keine Quelle der Angst mehr dar. Das Risiko kann nun zu einer Quelle der Furcht werden, aber es kann auch als Routine hingenommen werden, wie z. B. die Risiken des Autofahrens oder einer sportlichen Tätigkeit.

Unsicherheitsvermeidung führt weniger zu einer Risikoreduzierung, sondern eher zu einer Reduzierung von *Uneindeutigkeit*. Kulturen, die Unsicherheit vermeiden, scheuen uneindeutige Situationen. Die Menschen in derartigen Kulturen suchen in ihren Organisationen, Institutionen und Beziehungen eine Struktur, mit der sich Ereignisse klar interpretieren und vorhersehen lassen. Paradoxerweise sind sie häufig bereit, sich in riskante Verhaltensweisen einzulassen, um Uneindeutigkeiten zu vermeiden, z. B. einen Kampf mit einem potentiellen Gegner zu beginnen, statt ruhig abzuwarten.

Die Auswertung der IBM-Daten zeigt eine Beziehung zwischen der Stärke der Unsicherheitsvermeidung in einem (entwickelten) Land und den auf Autobahnen in diesem Land erlaubten Höchstgeschwindigkeiten. Die Beziehung ist positiv: stärkere Unsicherheitsvermeidung bedeutet schnelleres Fahren. Schnelleres Fahren bedeutet mehr tödliche Unfälle (bei sonst gleichen Umständen), und daher höheres Risiko. Hierbei handelt es sich allerdings um ein *bekanntes* Risiko, das Kulturen mit Unsicherheitsvermeidung einzugehen bereit sind. Ihre Emotionalität verleiht ihnen einen Sinn für Stress, für Dringlichkeit, der sie wiederum dazu bewegt, schneller fahren zu wollen. Die in Ländern mit stärkerer Unsicherheitsvermeidung erlaubten höheren Geschwindigkeiten zeigen eigentlich, daß Zeit eine höhere Priorität genießt als Menschenleben.

In Ländern mit schwächerer Unsicherheitsvermeidung ist der Sinn für Dringlichkeit weniger vorherrschend und daher die öffentliche Akzeptanz niedrigerer Höchstgeschwindigkeiten größer. Nicht nur bekannte, sondern auch unbekanntere Risiken werden akzeptiert: z. B. die Risiken, die mit einem Arbeitsplatzwechsel verbunden sind oder mit Tätigkeiten, für die es keine Regeln gibt.

Unsicherheitsvermeidung nach Beruf, Geschlecht und Alter

Es ist einfach, sich Berufe mit stärkerer oder schwächerer Unsicherheitsvermeidung vorzustellen (wie z. B. Bankangestellter gegenüber Journalist). Dennoch erlaubt es die Auswertung der IBM-Daten für die 38 verfügbaren Berufe nicht, den Unsicherheitsvermeidungsindex zur Charakterisierung von Berufen heranzuziehen. Dies liegt daran, daß die drei für die Indexberechnung nach Ländern eingesetzten Fragen (Stress, Regelerorientierung und die Absicht, in der Firma zu bleiben) für verschiedene Berufe in verschiedener Weise variieren, so daß die drei Fragen über die Berufe hinweg nicht miteinander korrelieren. Will man den Grad der Unsicherheitsvermeidung bei einem bestimmten Beruf messen, so müßte man für diesen Zweck einen anderen Fragenkatalog entwickeln.

Das gilt auch für geschlechtsspezifische Unterschiede. Frauen und Männer in *denselben Ländern und Berufen* weisen exakt das gleiche Stressniveau und die gleiche Regelerorientierung auf. Lediglich ihre Absicht, in der Firma zu bleiben, ist unterschiedlich (Männer wollen im Durchschnitt länger bleiben), aber das drückt nicht eine größere Unsicherheitsvermeidung aus: es zeigt lediglich, daß die IBM-Gesamtheit der Befragten einen Prozentsatz jüngerer Frauen umfaßt, die für einige Zeit mit der Arbeit aussetzen wollen, wenn sie kleine Kinder haben.

Der neben der Staatsangehörigkeit einzige Aspekt der IBM-Gesamtheit der Befragten, der wirklich einen engen Zusammenhang mit dem Unsicherheitsvermeidungsindex zeigt, ist das Durchschnittsalter. In Ländern, in denen IBM-Mitarbeiter im Durchschnitt älter sind, findet man größeren Stress, mehr Regelerorientierung und eine stärkere Absicht, in der Firma zu bleiben. UVI und Alter sind gleichzeitig Ursache und Wirkung: In Ländern mit stärkerer Unsicherheitsvermeidung beabsichtigen die Leute nicht nur, den Arbeitgeber weniger häufig zu wechseln, sondern sie tun es tatsächlich. Daher ist die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von IBM-Mitarbeitern in solchen Ländern länger, so daß die Mitarbeiter im Durchschnitt auch älter sind.

Aufgrund der engen Beziehung zwischen UVI und Durchschnittsalter wurde es interessant, zu untersuchen, ob die Unterschiede zwischen den Ländern nicht ausschließlich in den Altersunterschieden

begründet waren. Es wurde eine Überprüfung durchgeführt, in der die UVI-Punktwerte nach Ländern berechnet wurden, und zwar *unabhängig vom Alter*, d. h. als wäre in allen Ländern das gleiche Durchschnittsalter gegeben.⁶ Die Überprüfung ergab, daß selbst unter Annahme eines konstanten Durchschnittsalters die Unterschiede zwischen den Ländern weitgehend den Unterschieden in Tabelle 5.1 entsprechen.

Unsicherheitsvermeidung in der Familie

Ein amerikanisches Großelternpaar verbrachte zwei Wochen in einer italienischen Kleinstadt, um seine Enkel zu beaufsichtigen, deren Eltern (ebenfals Amerikaner) sich vorübergehend in Italien aufhielten und nun gerade verreist waren. Die Kinder spielten gerne auf der öffentlichen *Piazza* inmitten von vielen italienischen Kindern mit deren *Mammas* oder Kindermädchen. Die amerikanischen Kinder durften umherlaufen; sie fielen, standen aber wieder auf, und die Großeltern sahen eigentlich keine richtige Gefahr. Die Italiener reagierten ganz anders. Sie ließen ihre Kinder keinen Augenblick aus den Augen, und wenn ein Kind fiel, hob es ein Erwachsener sofort auf; es wurde saubergelockt und getröstet.⁷

Die Unterscheidung zwischen sauber und schmutzig sowie zwischen sicher und gefährlich gehört zu den ersten Dingen, die ein Kind lernt. Was als sauber und sicher gilt oder als schmutzig und gefährlich, ist nicht nur von einer Gesellschaft zur anderen höchst unterschiedlich, sondern auch zwischen den Familien innerhalb einer Gesellschaft. Die britisch-amerikanische Anthropologin Mary Douglas hat ein Buch mit dem Titel „Purity and Danger“⁸ geschrieben. Nach Douglas ist Schmutz – das, was verunreinigt – ein relativer Begriff, der vollständig von kultureller Interpretation abhängt. Schmutz ist im Grunde Materie am falschen Ort. „Gefährlich“ und „verunreinigend“ sind Dinge, die nicht in unsere üblichen Denkschemata oder in unsere normalen Klassifikationen passen. Ein Kind muß lernen, saubere von schmutzigen Dingen zu unterscheiden und sichere von gefährlichen.

In Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung sind Klassifikationen im Hinblick auf Schmutziges und Gefährliches streng und absolut. Die italienischen *Mammas* und Kindermädchen (UVI 75) se-

hen auf der Piazza Schmutz und Gefahr, die amerikanischen Großeltern (UVI 46) dagegen nicht. Schmutz und Gefahr beschränken sich nicht auf Materie, sie beziehen sich auch auf Menschen. Rassismus entsteht in den Familien. Kinder lernen, daß Menschen aus einer bestimmten Kategorie schmutzig und gefährlich sind. Man könnte sogar behaupten, daß Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung Kategorien von gefährlichen anderen Menschen *brachten*, um sich gegen sie wehren zu können.

Auch Gedanken können als schmutzig und gefährlich gelten. Kinder lernen in der Familie, daß bestimmte Gedanken gut und andere tabu sind. In manchen Kulturen ist die Unterscheidung zwischen guten und schlechten Gedanken sehr scharf. Man ist um eine absolute „Wahrheit“ bemüht. Gedanken, die von dieser „Wahrheit“ abweichen, sind gefährlich und verunreinigend. Es gibt nur wenig Platz für Zweifel oder Relativismus.

Tabus werden häufig für ein Merkmal traditioneller, primitiver Gesellschaften gehalten, aber auch die modernen Gesellschaften stecken voller Tabus. Die Familie ist das Umfeld, in dem solche Tabus von Generation zu Generation weitergegeben werden. In einem Teil der Niederlande, in dem das fundamentalistische protestantische Christentum vorherrscht, mußte sich ein Mädchen aus einer uns bekannten modernen Familie von einer Klassenkameradin sagen lassen: „Wir dürfen nicht (mit dem Fahrrad) mit dir zur Schule fahren, weil du in einer Kombi lebst!“ (sie meinte „Kommune“ als Gegensatz zu einer traditionellen familiären Beziehung).

Auch Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung haben ihre Klassifikationen hinsichtlich Schmutz und Gefahr, doch sind diese weiter gefaßt und ermöglichen es einem, unbekannteren Situationen, Menschen und Gedanken mit Zweifeln gegenüberzutreten. Normen werden durch grundsätzliche Begriffe ausgedrückt, wie z. B. Ehrlichkeit und Höflichkeit, doch wird dem einzelnen eine weite Spanne persönlicher Interpretationsmöglichkeiten eingeräumt, um im Einzelfall zu entscheiden, was das jeweils bedeutet. Abweichendes Verhalten wird nicht so leicht als Bedrohung empfunden. Normen, die Kleidung, Haartracht und Sprache betreffen, sind locker, und Kinder sollen andere Menschen unabhängig von deren Aussehen behandeln.

Das Gefühl starker Unsicherheitsvermeidung läßt sich unter dem

Credo der Xenophobie zusammenfassen: „Was anders ist, ist gefährlich“. Die Einstellung schwacher Unsicherheitsvermeidung lautet dagegen: „Was anders ist, ist seltsam“. Die in meinem eigenen Land, den Niederlanden (UVI 53), vorherrschende Meinung liegt irgendwo dazwischen: „Was anders ist, ist lächerlich“.

Wenn man Kindern in der Familie beibringt, andere Menschen seien gefährlich, so kann sich das gegen die Familie selbst wenden. In der bereits genannten European Value Systems Study sollten die Befragten angeben, wie sie ihre familiären Beziehungen einschätzen. Diese Einschätzung war in Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung häufiger negativ als in Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung.⁹

Unsicherheitsvermeidung in der Schule

Das um 1980 durchgeführte International Teachers Program (I.T.P.) war ein Sommerkurs zur Auffrischung für Seminarleiter von Managementkursen. In einer Klasse mit 50 Teilnehmern konnten 20 oder mehr Nationalitäten vertreten sein. Derartige Klassen bieten eine hervorragende Gelegenheit zur Beobachtung der verschiedenen Lerngewohnheiten der Seminarteilnehmer (die den Rest des Jahres selbst vor der Klasse standen) und deren unterschiedliche Erwartungen hinsichtlich des Verhaltens ihrer Lehrer.

Eine Schwierigkeit, die bei meinem Unterricht im I.T.P. auftrat, bestand darin, das richtige Maß an Strukturierung bei den verschiedenen Aktivitäten zu finden. Die meisten Deutschen beispielsweise bevorzugten strukturierte Lernsituationen mit exakten Zielsetzungen, detaillierten Aufgaben und strikten Stundenplänen. Sie mögen Situationen, in denen es genau eine richtige Antwort zu finden gibt. Sie erwarten eine Belohnung für Genauigkeit. Ihre Vorlieben sind typisch für Länder mit starker Unsicherheitsvermeidung. Die meisten britischen Teilnehmer verabscheuen ein zu hohes Maß an Strukturierung. Sie mögen Open-end-Lernsituationen mit vagen Zielsetzungen, weit gefassten Aufgaben und ohne Stundenplan. Die Vorstellung, daß es lediglich genau eine richtige Antwort geben könnte, kommt für sie nicht in Frage. Sie erwarten eine Belohnung für Originalität. Ihre Reaktionen sind typisch für Länder mit schwacher Unsicherheitsvermeidung.

Schüler oder Studenten aus Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung sehen in ihren Lehrern Experten, von denen sie alle Antworten erwarten. Lehrer mit verschlüsselter, wissenschaftlicher Ausdrucksweise genießen hohes Ansehen; manche große Lehrmeister aus solchen Ländern schreiben in einem derart schwierigen Stil, daß man Kommentare von Normalsterblichen benötigt, die einem erklären, was der große Meister eigentlich meint. „Deutsche Schüler werden in dem Glauben erzogen, daß alles, was einfach und verständlich ist, dubios und wahrscheinlich unwissenschaftlich sei.“¹⁰ Sätze in französischen wissenschaftlichen Büchern sind nicht selten eine halbe Seite lang.¹¹ In solchen Ländern werden sich Schüler in der Regel nicht zu intellektuellen Ansichten bekennen, die von denen ihrer Lehrer abweichen. Ein Doktorand, der sich in einem wichtigen Punkt im Widerspruch zu seinem Doktorvater sieht, hat die Wahl, entweder seine Meinung zu ändern oder sich einen anderen Doktorvater zu suchen. Intellektuelle Meinungsverschiedenheiten in wissenschaftlichen Fragen werden als persönliche Illoyalität verstanden.

Schüler aus Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung akzeptieren einen Lehrer, der „Ich weiß nicht“ sagt. Ihr Respekt gilt Lehrern, die sich klar ausdrücken, und Büchern, die schwierige Sachverhalte in einfacher Sprache erläutern. Intellektuelle Meinungsverschiedenheiten in wissenschaftlichen Fragen gelten in solchen Kulturen eher als anregend; ich kenne Professoren, die es bei einem Doktoranden positiv bewerten, wenn dieser eine kritische Haltung zur Einstellung seines Doktorvaters einnimmt.

Die bisher angeführten Beispiele stammen aus Lehr- und Lernsituationen im Bereich von Hochschule und Weiterbildungsseminaren, aber die in diesen Beispielen sowohl von Studenten als auch von Lehrern gezeigten Verhaltensweisen und Erwartungen wurden eindeutig bei früheren Erfahrungen in der Schulzeit entwickelt. Ein weiterer Unterschied zwischen den beiden Kulturtypen, der sich speziell auf der Ebene von Grund- und weiterführender Schule auswirkt, bezieht sich auf die Rolle, die die Eltern gegenüber den Lehrern spielen sollen. In Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung wird den Eltern manchmal von den Lehrern eine Zuhörrolle zugedacht, doch werden sie selten um ihre Meinung gefragt. Eltern sind Laten, und Lehrer sind fachkundige Experten. In Ländern mit

schwacher Unsicherheitsvermeidung versuchen die Lehrer zum Teil, die Eltern in den Lernprozeß der Kinder mit einzubeziehen: sie interessieren sich für die Meinung der Eltern und sind um deren Mitwirken bemüht.¹²

Unsicherheitsvermeidung am Arbeitsplatz

Als ich einmal mit dem Zug von Holland nach Belgien fuhr, hatte ich eine Pauschalfahrkarte für die Niederlande. Ich bat also den belgischen Schaffner, mir eine Anschlußfahrkarte von der holländisch-belgischen Grenze über Mechelen nach Leuven auszustellen. Dem Schaffner bereitete meine Bitte offenbar beträchtliche Probleme. Er kämpfte etwa 15 Minuten lang mit seinem Handbuch und sagte schließlich: „Ich kann lediglich den Tarif für die Strecke über Brüssel finden. Könnten Sie bitte über Brüssel fahren?“ Über Brüssel zu fahren hätte einen Umweg bedeutet, durch den ich mindestens eine halbe Stunde verloren hätte. Ich hätte dem armen Beamten gerne jeden Fahrpreis gezahlt, wenn er mir nur die verlangte Fahrkarte ausgestellt hätte. Eine solche Flexibilität schien aber über seine Kompetenzen hinauszugehen.

Gesetze und Regeln wurden zu Beginn dieses Kapitels als Möglichkeiten für eine Gesellschaft vorgestellt, Ungewisheiten im Verhalten der Menschen zu vermeiden. Das wird am Arbeitsplatz sehr deutlich. In Gesellschaften mit starker Unsicherheitsvermeidung gibt es zahlreiche formelle Gesetze und/oder informelle Regeln, die die Rechte und Pflichten von Arbeitgeber und Arbeitnehmer festlegen. Daneben gibt es viele interne Regeln und Vorschriften, die den Arbeitsablauf bestimmen; allerdings spielt in diesem Fall auch der Grad an Machtdistanz eine Rolle. Ist die Machtdistanz groß, ersetzen die Entscheidungsbefugnisse der Vorgesetzten teilweise das Bedürfnis nach internen Regeln. Der Bedarf an Gesetzen und Regeln gründet sich nicht auf formelle Logik, sondern auf psychologische Zusammenhänge. Das Bedürfnis nach Regeln in einer Kultur mit starker Unsicherheitsvermeidung ist emotionaler Natur. Die Menschen – Regierende, Beamte, Arbeitgeber und Arbeitnehmer – wurden seit ihrer frühesten Kindheit dahingehend programmiert, daß sie sich in einer strukturierten Umgebung wohl fühlen. Es soll möglichst wenig dem Zufall überlassen werden.

Das emotionale Bedürfnis nach Gesetzen und Regeln in einer Gesellschaft mit starker Unsicherheitsvermeidung führt häufig zur Entwicklung von Regeln oder an Regeln sich orientierenden Verhaltensweisen, die offensichtlich unsinnig oder dysfunktional sind, wie im Beispiel des belgischen Eisenbahnschaffners. Belgien hat einen recht hohen UVI-Wert (94), er liegt wesentlich höher als der niederländische (53). Kritiker aus Ländern mit schwächerer Unsicherheitsvermeidung erkennen nicht, daß selbst ineffektive Regeln das emotionale Bedürfnis der Menschen nach formellen Strukturen befriedigen. Wie die Wirklichkeit aussieht, ist weniger bedeutsam. In seiner vergleichenden Studie eines französischen, eines amerikanischen und eines holländischen Produktionsbetriebs bemerkt Philippe d'Iribarne, daß in der französischen Fabrik einige Verfahrensweisen formell eingehalten wurden, allerdings erst nachdem sie jegliche praktische Bedeutung verloren hatten. Er vergleicht das mit dem, was man über das französische *Ancien régime* (die vornapoleonische Monarchie) geschrieben hat: „une règle rigide, une pratique molle“ (strenge Regel – weiche Handhabung)¹³.

In Ländern mit äußerst schwacher Unsicherheitsvermeidung scheint es eher einen emotionalen Widerwillen gegen formelle Regeln zu geben. Regeln werden lediglich in Fällen absoluter Notwendigkeit aufgestellt, z. B. um festzulegen, ob man im Straßenverkehr links oder rechts zu fahren hat. Die Menschen in diesen Gesellschaften rühmen sich, viele Probleme ohne formelle Regeln lösen zu können. Deutsche, die einer Kultur mit relativ starker Unsicherheitsvermeidung angehören, sind von der Disziplin beeindruckt, die die Briten an den Tag legen, wenn sie geduldig an Bushaltestellen oder in Geschäften Schlange stehen. Das Schlängestehen in Großbritannien ist nicht etwa durch ein Gesetz geregelt; es beruht auf einem allgemeinen Brauch, der durch soziale Kontrolle aufrechterhalten wird. Es ist paradox, daß Regeln in Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung zwar weniger strikt sind, aber im allgemeinen stärker beachtet werden.

Das Schlängestehen in Großbritannien wird durch den unemotionalen und geduldigen Charakter der meisten Briten begünstigt. Wie bereits weiter oben in diesem Kapitel gesagt, steht schwache Unsicherheitsvermeidung auch für geringe Angst. Am Arbeitsplatz führt die Angstkomponente der Unsicherheitsvermeidung zu spürbaren

Unterschieden zwischen Gesellschaften mit starker und mit schwacher Unsicherheitsvermeidung. In Gesellschaften mit starker UV arbeiten die Menschen gerne hart oder sind zumindest gerne immer beschäftigt. Das Leben ist voller Eile, und Zeit ist Geld. In Gesellschaften mit schwacher UV sind die Menschen durchaus in der Lage, hart zu arbeiten, falls erforderlich, aber sie werden nicht von einem inneren Drang nach ständiger Aktivität geleitet. Sie entspannen sich gerne. Zeit ist ein Orientierungsrahmen und nicht etwas, was man ständig beachten müßte.

Das emotionale Bedürfnis nach Regeln in Gesellschaften mit starker Unsicherheitsvermeidung kann sich in ein Talent für Präzision und Pünktlichkeit wandeln. Das ist besonders dort der Fall, wo die Machtdistanz relativ gering ist, so daß das Verhalten der Mitarbeiter nicht davon abhängt, ob der Chef gerade hinsieht oder nicht. Die Schweizer Uhrenindustrie war ein Beispiel hierfür; heute profitieren viele japanische Firmen von diesem Aspekt der japanischen Kultur. In Ländern mit schwacher UV sind die Menschen nicht von Natur aus präzise und pünktlich, aber sie können lernen, es zu werden, wenn dies fachlich erforderlich ist.

André Laurent von der Wirtschaftsschule INSEAD in Fontainebleau, Frankreich, führte eine Fragebogenerhebung bei Führungskräften durch, die aus verschiedenen Industrieländern kamen und an Managementkursen teilnahmen. Folgende Fragen gehörten zu einem Faktor, der in elf Ländern stark mit dem Unsicherheitsvermeidungsindex korrelierte:

- Den meisten Unternehmen ginge es besser, wenn man Konflikte für immer ausschalten könnte.
- Es ist wichtig, daß ein Vorgesetzter exakte Antworten auf die meisten Fragen parat hat, die seine Mitarbeiter über ihre Arbeit stellen könnten.
- Wenn man erreichen will, daß eine kompetente Person eine Arbeit gut ausführt, ist es häufig am besten, ihr sehr genaue Anweisungen zur Ausführung zu geben.
- Wenn die jeweiligen Aufgaben der Mitarbeiter einer Abteilung sehr umfangreich werden, stellen detaillierte Arbeitsplatzbeschreibungen eine sinnvolle Möglichkeit zur Klarstellung dar.
- Eine Organisationsstruktur, in der bestimmte Mitarbeiter zwei di-

rekte Vorgesetzte haben, ist unter allen Umständen zu vermeiden.¹⁴

All diese Fragen zeigen in Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung eine starke Abneigung gegen Uneindeutigkeit und ein Bedürfnis nach Präzision und Formalisierung.

Eine Studie des Franzosen Jacques Horowitz über die Unternehmensführung in britischen, französischen und deutschen Firmen ergab, daß sich Führungskräfte auf höchster Ebene in Großbritannien mehr mit strategischen Problemen befassen und weniger mit dem Alltagsgeschäft, in Frankreich und Deutschland ist das Gegenteil der Fall.¹⁵ Sowohl Frankreich als auch Deutschland haben einen deutlich höheren Wert beim UVI als Großbritannien (86 bzw. 65 gegenüber 35). Strategische Probleme, also definitionsgemäß unstrukturierte Fragen, erfordern eine größere Toleranz gegenüber Uneindeutigkeit als operative Probleme. Zu der Zeit, als Horowitz seine Studie durchführte, ging es der französischen und der deutschen Wirtschaft besser als der britischen, d. h. eine schwache Unsicherheitsvermeidung und als Folge daraus eine stärker strategisch ausgerichtete Planung steigern nicht unbedingt die wirtschaftliche Effizienz. Der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen und Ländern hängt darüber hinaus von vielen anderen Faktoren ab.

Länder mit schwacher Unsicherheitsvermeidung bringen mit größerer Wahrscheinlichkeit grundlegende Innovationen hervor, da sie abweichenden Ideen eine größere Toleranz entgegenbringen. Andererseits scheinen sie bei der vollständigen Umsetzung dieser grundlegenden Innovationen im Nachteil zu sein, da dies meist einen beachtlichen Sinn für Detailarbeit und Pünktlichkeit erfordert. Letztere Eigenschaften findet man eher in Ländern mit starker UV. Großbritannien hat mehr Nobelpreisträger hervorgebracht als Japan, aber Japan hat mehr neue Produkte auf den Weltmarkt gebracht. Hier spricht viel für eine Synergie zwischen innovativen und ausführenden Kulturen, wobei erstere für neue Ideen sorgen und letztere diese weiterentwickeln.

Unsicherheitsvermeidung, Maskulinität und Motivation

Die Motivation von Mitarbeitern stellt ein klassisches Problem der Unternehmensführung dar, und wahrscheinlich gilt das in noch stärkerem