

# Lernstation 6: Macht, Hierarchie und Autorität aus kulturspezifischer Sicht

## Modul 6: Machtdistanz und Status Besipiele aus Azerbajdschan und USA - Griechenland

### Ziele des Kompetenzerwerbs

Sie

- haben eine Vorstellung über verschiedene Verhaltensweisen hinsichtlich Macht und Hierarchie in Kulturen
- wissen, was „hohe“ und „niedrige“ Machtdistanz im internationalen Geschäftsalltag bedeuten können
- sind sich über Ihre eigene Einstellung zu Machtdistanzen bewusst

Inhalt	Seite
1. Was bedeutet Machtdistanz?	2
2. Hierarchie und Autorität in Familie und Schule	3
3. Machtdistanz im Arbeitsleben	4
4. Status und Gesetz	6
5. Zusammenfassung	6
6. Reflexionsfragen	7
7. Aufgabe	7
8. Verwandte Fachliteratur und Literaturhinweise	9



## 1. Was bedeutet Machtdistanz?

Der Ingenieur Geert Hofstede wurde in den 1960er Jahren von seinem damaligen Arbeitgeber IBM beauftragt, in IBM-Niederlassungen weltweit die Einstellungen von Mitarbeitern zu ihrer Arbeit zu untersuchen. Die Ergebnisse seiner Studien wiesen u. a. auf einen Zusammenhang zwischen Nationalkultur und der Einstellung zur Arbeit hin. Dabei wurden fünf wiederkehrende Kulturunterschiede festgestellt, die Hofstede „Kulturdimensionen“ nennt. Eine dieser Kulturdimensionen bezieht sich auf das Verhältnis von Angestellten zu Hierarchie, die sog. *Machtdistanz* (engl. „*power distance*“). Machtdistanz wird in der Theorie in eine „niedrige“ und einer „hohe“ Erscheinungsform eingeteilt; in der Realität unterschiedlicher Kulturen und verschiedenster Lebenswelten erscheint Machtdistanz indes nicht nur in extremer Ausprägung, sondern häufig in die eine oder andere Richtung tendierend.

Was heißt nun *Machtdistanz* genau? Hofstede definiert sie als „einen Gradmesser für Ungleichheit in der Gesellschaft“ (Hofstede 2001, S. 27) oder genauer:

### Zitat

*... 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 Organisationen ist der Ort zu verstehen, wo die Leute arbeiten.

Hofstede 2001, S. 33.

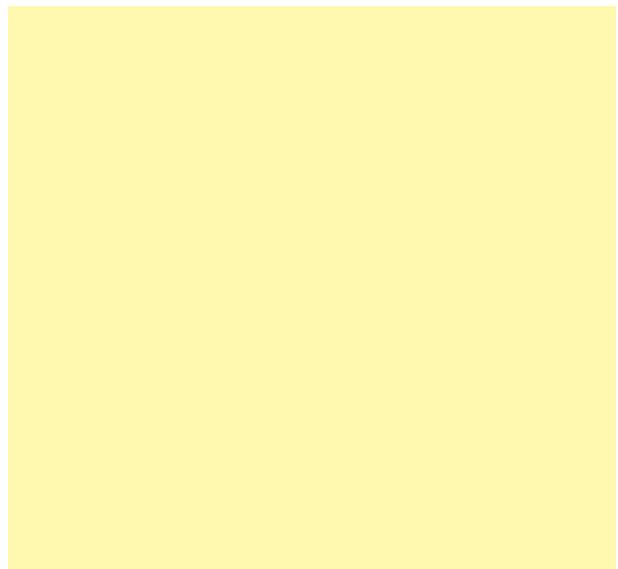
Was heißt das in der Praxis? Schauen wir uns ein Beispiel an.

### Fallbeispiel 1

In einem internationalen Büro in Azerbajdschan ist das gesamte Arbeitsteam, bestehend aus einem deutschen Leiter und fünf lokalen MitarbeiterInnen zur Hochzeit eines der Angestellten eingeladen. Als die Gästegruppe den Festsaal betritt, wird sie getrennt und der Büroleiter zu einem anderen Tisch geführt als die übrigen KollegInnen. An seinem Tisch sitzen weitere Direktoren und Honoratioren des Landes. Der Tisch steht erhöht mit guter Sicht über die Gesellschaft. Die übrigen Mitarbeiter werden in die Nähe lauter Musik und mit schlechterem Blick platziert, an ihrem Tisch sitzen Angestellte anderer Organisationen. Das Essen wird zunächst den „hochrangigen“ Gästen serviert, später den anderen. Die Bürogemeinschaft kann also nicht zusammen bleiben.

Was denken Sie, warum der Büroleiter von seinen Kollegen separiert und an einen Tisch mit anderen Direktoren und Honoratioren gesetzt wurde?

Bitte nennen Sie drei mögliche Gründe:





Wenn Geschäftsleute aus demokratisch ausgerichteten Gesellschaften mit weniger ausgeprägten Hierarchiestrukturen in Länder entsandt werden, in denen Hierarchien sehr stark ausgeprägt sind und sich Demokratie nicht über einen langen Zeitraum hinweg herausgebildet hat, werden sie damit konfrontiert, dass es „entweder oben oder unten gibt, aber nichts dazwischen“ (Zitat eines Mitarbeiters).

## 2. Hierarchie und Autorität in Familie und Schule

Kinder werden in bestimmte Familien- und Gesellschaftssysteme geboren. Meist sind Eltern bzw. Erziehungsberechtigte die ersten Bezugspersonen der Kinder. Laut Hofstede erziehen Eltern in Kulturen mit *hoher Machtdistanz* ihre Kinder dazu, vor allem Respekt vor ihnen zu haben. Die Kinder sollen ihnen quasi „blind“ gehorchen, weil sie die Eltern sind, die wissen, was für ihr Kind gut ist. In vielen Kulturen mit hoher Machtdistanz ist oft der Ehemann oder Vater oder auch die Großmutter die entscheidende Autorität. In der Familie besteht ein ausdifferenziertes Hierarchiesystem. Kinder begegnen älteren Verwandten mit Respekt. Sie widersprechen nicht, nehmen Gesagtes als gegeben an und halten sich daran. Anderenfalls werden sie sanktioniert bis hin zu körperlicher Züchtigung.

Als Schüler werden die Kinder dann angehalten, den Lehrer als Autorität wahrzunehmen und sich unterzuordnen. Der Unterricht findet in lehrerzentrierter, frontaler Form statt, der Lehrer agiert, die Schüler reagieren. Kommunikation findet in vertikaler Form zwischen Lehrern und Schülern statt, nicht jedoch horizontal zwischen den Schülern selbst. Die Meinung und die „Wahrheit“ des

Lehrers werden nicht in Zweifel gezogen.

In Familien mit *niedriger Machtdistanz* werden Kinder von Anfang an eher als kleine Persönlichkeit gesehen. Sie werden als eigenständiges Familienmitglied behandelt, bekommen je nach materieller Situation ihr eigenes Zimmer oder zumindest ihre eigene Ecke und ihr eigenes Spielzeug. Sie lernen zwischen „mein“ und „dein“ zu unterscheiden. Sehr früh wird auf ihre Neigungen und Bedürfnisse Rücksicht genommen. Wenn sie alt genug für eine Meinungsäußerung sind, diskutieren sie freimütig ihre Ansicht mit den Eltern und dürfen ihnen widersprechen, ohne gleich Sanktionen befürchten zu müssen. Eltern diskutieren ebenfalls mit ihren Kindern, um einen gemeinsamen Weg oder einen Konsens zu finden. Die beiderseitige Anerkennung der Meinung des/der anderen bildet die Verständigungsbasis.

In Schule und Hochschule lernen Schüler bzw. Studierende neben Faktenwissen, eigenständig zu arbeiten und Meinungen zu äußern. Sie üben sich darin, sachlich fundiert eine begründete Haltung zu entwickeln und Argumente auszutauschen. Lehrende verstehen sich mehr als Moderatoren denn als Instrukturen und begleiten den intellektuellen Entwicklungsprozess der Lernenden. Diese werden zum Fragen und Nachhaken ermuntert und dazu, selbständig nach Lösungen zu suchen oder in Kleingruppen Ergebnisse zu erarbeiten. Die Frage nach Gründen ist akzeptiert und wird beantwortet, ohne die Person des/der Lehrenden zu beschädigen.

Die jeweilige Sozialisierung von jungen Menschen in Abhängigkeit zur Machtdistanz-ausprägung wird in der Regel in das spätere Leben und den Arbeitsbereich übernommen.



### 3. Machtdistanz im Arbeitsleben

In Kulturen mit hoher Machtdistanz ist in der Regel der Direktor eines Werkes oder einer Firma derjenige, der alles entscheidet. Niemand außer dem Direktor kann und darf Entscheidungen treffen, der Direktor gibt Anweisungen, was zu tun ist. Macht verbleibt in der Hand einiger weniger Personen. Dies wird von allen als normal angesehen. Angestellte erhalten ihre Anweisungen und führen sie aus. Sie tun nur, was ihnen gesagt wird. Der Chef erhält sehr viel mehr Gehalt, da er - formal - die Verantwortung trägt. Wenn etwas misslingt, wird die Verantwortung oft abgeschoben. Ein Indikator für hohe Machtdistanz in Betrieben ist, dass Angestellte oft kaum arbeiten, wenn der Chef nicht da ist, nicht wissen, wann er kommt, wo er ist. Nur wenn der Chef eine Instruktion gegeben hat, werden die Angestellten diese ausführen. Auf diese Weise sind Angestellte weniger selbständig, werden aber auch geschützt. Genau wie in der Familie stehen sie zum einen in Abhängigkeit vom Chef, sind ihm gegenüber aber auch loyal, denn der Chef hat den Angestellten gegenüber auch eine hohe Fürsorgefunktion. Er „sorgt“ für seine Leute. Dafür wird er als eine Art Ersatzvater angesehen. Schließlich zahlt „er“ ihren Lebensunterhalt.

Der Status eines leitenden Angestellten ist häufig durch entsprechende Insignien wie ein neues Auto, ein großes Haus, eine bessere Ausbildung für die Kinder etc. sichtbar, die seine Mitarbeiter sich nicht leisten können.

In Kulturen mit niedriger Machtdistanz ist im Management oft ein anderes Verhalten anzutreffen. Wenn bereits Kinder zu Unabhängigkeit und Eigenständigkeit erzogen wurden, sind sie als Erwachsene auch bei der Arbeit bestrebt, ihren Weg zu gehen und werden darin unterstützt, sich eigenständig eine Position zu



erarbeiten. Dies gilt um so mehr mit höherer Erziehung und in höherer Position. Jede/r hat im Prinzip die Möglichkeit aufzusteigen und „etwas im Leben zu werden“ getreu dem Sprichwort: Jeder ist seines Glückes Schmied.

Die Rolle des Leiters ist nicht unumstößlich, auch dessen Meinung kann diskutiert und hinterfragt werden. Oft agieren Kollegen in kleinen funktionalen Teams (in horizontaler Kommunikation), die auch wieder wechseln können. Die Funktion des Leiters ist es, den Prozess seiner Mitarbeiter zu managen, zu moderieren, zu begleiten und zielgerichtet zu überwachen. Nur im Zweifelsfall interveniert oder korrigiert er. Hierarchien sind im Wirtschaftsbereich relativ gesehen nicht sehr stark ausgeprägt. Diejenigen, die sich Luxus leisten können und möchten, können das unabhängig von ihrer Position tun. Die Beziehung zwischen Chef und Mitarbeitern ist stark funktional und sachlich interdependent.

Im folgenden Szenario geben gelbe Markierungen Äußerungen und Gedanken des US-Chefs wieder, blaue Markierungen die des griechischen Angestellten.



Überlegungen und Empfindungen des <b>amerikanischen Vorgesetzten</b>	<b>Verhalten</b>	Überlegungen und Empfindungen des <b>griechischen Angestellten</b>
Ich bitte ihn, sich zu beteiligen.	<i>Amerikaner:</i> Wie lange brauchst du, um diesen Bericht zu beenden?	Sein Verhalten ergibt keinen Sinn. Er ist der Chef. Warum sagt er es mir nicht?
Er lehnt es ab, Verantwortung zu übernehmen.	<i>Griechen:</i> Ich weiß es nicht. Wie lange soll ich brauchen?	Ich bat um eine Anweisung.
Ich zwinge ihn, Verantwortung für seine Handlungen zu übernehmen	<i>Amerikaner:</i> Du kannst selbst am besten einschätzen, wie lange es dauert.	Was für ein Unsinn! Ich gebe ihm wohl besser eine Antwort.
Er ist unfähig, die Zeit richtig einzuschätzen; diese Schätzung ist völlig unrealistisch.	<i>Griechen:</i> 10 Tage.	
Ich biete ihm eine Abmachung an.	<i>Amerikaner:</i> Besser 15. Bist du damit einverstanden, es in 15 Tagen zu tun?	Das ist meine Anweisung: 15 Tage.
	In Wirklichkeit braucht man für den Bericht 30 normale Arbeitstage. Also arbeitete der Grieche Tag und Nacht, benötigte aber am Ende des 15. Tages immer noch einen weiteren Tag.	
Ich vergewissere mich, dass er unsere Abmachung einhält.	<i>Amerikaner:</i> Wo ist der Bericht	Er will den Bericht haben.
	Beide schlussfolgern, dass er noch nicht fertig ist.	
	<i>Griechen:</i> Er wird morgen fertig sein.	
Ich muss ihm beibringen, Abmachungen einzuhalten.	<i>Amerikaner:</i> Aber wir haben ausgemacht, er sollte heute fertig sein.	Dieser dumme inkompetente Chef! Nicht nur, dass er mir falsche Anweisungen gegeben hat, er würdigt noch nicht einmal, dass ich einen 30-Tage-Job in 16 Tagen erledigt habe.
Der Amerikaner ist überrascht.	<b>Der Grieche reicht seine Kündigung ein.</b>	Ich kann für so einen Menschen nicht arbeiten.

Abb. 1: Die Kündigung; Quelle: Thomas 2009.

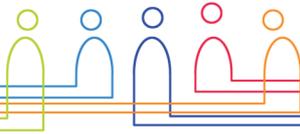
Im vorliegenden Beispiel erwartet der griechische Angestellte vom Chef eindeutige und realistische Anweisungen, während der US-Chef versucht, den Angestellten zu Eigenverantwortung anzuleiten. Die kulturell sehr unterschiedliche Sicht auf Autorität und ihren Einsatz führt in dieser Situation zur Kündigung des Mitarbeiters.

International erfahrene Manager aus Kulturen mit niedriger Machtdistanz, die lange in Kulturen mit hoher Machtdistanz tätig waren,

berichten z. B.:

„In den ersten Wochen oder Monaten habe ich versucht, die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubeziehen und sie daran zu gewöhnen, eigenständig zu arbeiten, um Firmenziele zu erreichen. Ich habe oft gedacht: Es ist doch ihr Land, sie leben doch hier, haben das Wissen und sollten es einsetzen.“ (Bericht eines Kollegen)

Manager aus Geschäftskulturen mit flachen Hierarchien sind häufig erstaunt, wenn ihre



lokalen Mitarbeiter ihre Meinung nicht direkt äußern und einbringen. Die „locals“ wiederum denken: Warum bittet er uns, die Lösung zu finden? Man hat ihn doch extra hergeschickt, weil er der Experte ist? Er ist doch der Leiter und hat zu entscheiden.

Leitende Angestellte, die nicht direkt anweisen oder entscheiden, werden daher von lokalen Mitarbeitern oft als schwach oder unfähig angesehen, wenn sie nicht „von oben“ entscheiden und führen.

## 4. Status und Gesetz

Die sichtbare Existenz und Ausübung von Macht ist also auch abhängig vom Grad der Machtdistanz. In Gesellschaften mit hoher Machtdistanz werden diejenigen, die die Macht haben, nicht zögern, sie auszuüben, wenn sie es für notwendig erachten. Das betrifft auch den Umgang mit Gesetzen. Dies zeigt sich sowohl im Alltag als auch in der Politik. In Ländern mit niedriger Machtdistanz können auch Personen mit hohem Status nicht oder nur in Maßen das Gesetz ungestraft umgehen. In Kulturen mit hoher Machtdistanz sind Menschen mit hohem Status auch in dieser Hinsicht privilegiert.

### Fallbeispiel 2

Ein hoher Politiker fährt alkoholisiert und viel zu schnell durch die Straßen seiner südeuropäischen Hauptstadt. Ein Polizist hält ihn an, sieht aber, wen er vor sich hat und lässt ihn passieren.



Warum?

Bitte nennen Sie mögliche Gründe:



Die Einhaltung der Gesetze ist ein Indikator für relativ niedrige Machtdistanz. Prinzipiell gilt: Alle Menschen sind gleich. Auch ein König oder eine Präsidentin kann vom Gesetz belangt werden. Statuten, Paragraphen und Vorschriften gelten für alle, nicht nur für Schwächere.

*Universalismus* geht dort über *Partikularismus* (s. Trompenaars 1997, Kap. 4).

Verallgemeinert kann man sagen, dass demokratische und föderale Gesellschaften eher zu den universalistischen gehören, also zu denjenigen, in denen das Gesetz - zumindest eher - befolgt wird und für alle gilt. In Diktaturen und zentralistischen Staaten gilt meist das partikularistische Prinzip. Einzelne Interessengruppen oder Clans beherrschen die Gesellschaft und nehmen sich die Macht.



## 5. Zusammenfassung

Man kann Kulturen mit hoher Machtdistanz von Kulturen mit niedriger Machtdistanz unterscheiden.

In Kulturen mit hoher Machtdistanz werden Menschen tendenziell zu Werten wie Unterordnung bzw. Dominanz erzogen. Ungleichheit gilt als etwas Normales, Gesetztes.

In Kulturen mit niedriger Machtdistanz werden Kinder unabhängig von ihrer Herkunft eher zu Gleichheit zwischen den Bürgern erzogen. Sie werden zu Unabhängigkeit ermuntert und können ihre Meinung frei äußern. Diese Haltung wird später auf das Arbeitsleben übertragen.

Stark ausgeprägte Hierarchien findet man eher in diktatorischen Gesellschaften, schwach ausgeprägte Hierarchien eher in demokratischen Gesellschaften.

## 6. Reflexionsfragen

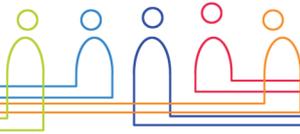
Was bedeutet Machtdistanz?

Wie erkennt man den Grad von Machtdistanz in einer Kultur?

Welche Verhaltensweisen unterscheiden Kulturen mit hoher Machtdistanz von solchen mit niedriger Machtdistanz?

## 7. Aufgabe

1. Stellen Sie sich vor, Ihr Chef kommt mit dem Fahrrad zur Arbeit. Was denken Sie von ihm?



2. Denken Sie an Ihr eigenes Land. Gehört es eher zu einer Kultur hoher oder niedriger Machtdistanz?

Finden Sie drei Gründe für Ihre Meinung:



## 8. Verwandte Fachliteratur und Literaturhinweise

Gesteland, Richard R. 2002: Global Business Behaviour. Piper. Kap. Formelle versus informelle Business-Kulturen: Status, Hierarchien, Macht und Respekt. S. 43-55.

Hofstede, Geert 2001: Culture´s Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Cultures. Thousand Oaks, CA: Sage. Kap. Data Collection, ...; Appendix 1: Questions ... (2. Auflage 2003)

Hofstede, Geert 2001: Lokales Denken, globales Handeln. München: Dtv. Kap. Gleicher als andere. S. 25-62. (5. Auflage 2011)

Thomas, Alexander 2009: Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle. URL: [www.daad-akademie.de/imperia/md/content/internationaledaad-akademie/ikbasis2009/handout4\\_daseigene.pdf](http://www.daad-akademie.de/imperia/md/content/internationaledaad-akademie/ikbasis2009/handout4_daseigene.pdf) (Stand 16.4.2013).

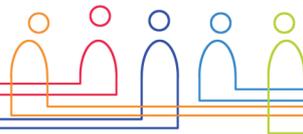
Triandis, Harry C./Vassiliou, Vasso: A Comparative Analysis of Subject Culture. In: Triandis, Harry C. et al. (Eds.) 1972: The Analysis of Subject Culture. S. 299-335. N.Y.: Wiley.

Trompenaars, Fons/Hampden-Turner, Charles 1997: Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. London: Nicholas Brealey. Kap. How We Accord Status. S. 102-119. (3. Auflage 2012)

Zur Einordnung s. a. [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_germany.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_germany.shtml). Seine Graphiken und Tabellen geben eine Orientierung, die als Tendenz, aber nicht als absolutes Maß, zu verstehen ist.

### Abbildung

Thomas, Alexander 2009: Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle. URL: [www.daad-akademie.de/imperia/md/content/internationaledaad-akademie/ikbasis2009/handout4\\_daseigene.pdf](http://www.daad-akademie.de/imperia/md/content/internationaledaad-akademie/ikbasis2009/handout4_daseigene.pdf) (Stand 16.4.2013).



## Impressum

**BMBF-Projekt: Konzipierung von modularen Weiterbildungsangeboten für KMU an der Schnittstelle von Technik und Kultur zum Thema "Internationales IT-gestütztes Projekt- und Wissensmanagement im multikulturellen Umfeld"**

**Konzeption:**

**Team InterKomp KMU 2.0**

Margit Scholl, Prof. Dr., TH Wildau, Projektleitung  
Olga Rösch, Prof. Dr., TH Wildau  
Bettina Strewe, Dr. phil., TH Wildau  
Anja Teske, M.A., TH Wildau  
Christian Niemczik, M.A., TH Wildau

**Texterstellung & Redaktion:**

Bettina Strewe, Dr.

**Didaktisches Konzept:**

Team InterKomp KMU 2.0, TH Wildau

**Grafik-Design & Illustrationen:**

Anja Teske

**Studentische Hilfskräfte:**

Franziska Koltermann, LL.B., TH Wildau  
Anne Prill, M.A., TH Wildau  
Youli Stankov, VR10, TH Wildau

**Wissenschaftliche Beratung:**

Olga Rösch, Prof. Dr.  
Alexander Thomas, Prof. Dr. em., Uni Regensburg

**Externe Evaluation:**

Andreas Wiesner-Steiner, Dr. phil.

**Förderzeitraum:**

1.7.2010 - 30.6.2013