

Ost-West-Unterschiede in wirtschaftsrelevanten Teilgebieten der Persönlichkeit

**Veränderung und Veränderbarkeit von Schlüsselqualifikationen
bei osteuropäischen IT-Fachkräften in Deutschland**

Inaugural - Dissertation

zur

Erlangung des Grades eines Doktors der Philosophie

in der

Fakultät für Psychologie

der

RUHR - UNIVERSITÄT - BOCHUM

vorgelegt von:

Maya Gulyanska

Gedruckt mit Genehmigung der Fakultät für Psychologie der
RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM

Referent: Prof. Dr. Heinrich Wottawa

Korreferent: Prof. Dr. Axel Schölmerich

Tag der mündlichen Prüfung: 30.05.2005

Danksagung

An prominenter Stelle dieser Arbeit möchte ich die Gelegenheit nutzen, um mich bei all jenen zu bedanken, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

An erster Stelle möchte ich mich ganz herzlich bei meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Heinrich Wottawa bedanken, der mir hilfreiche Anregungen und Ideen bei der Entwicklung und Umsetzung des Untersuchungskonzepts in allen Phasen dieser Arbeit gegeben hat. Ohne ihn wäre die Fertigstellung dieser Dissertationsarbeit in ihrer endgültigen Form nicht möglich gewesen.

Des Weiteren möchte ich mich bei meinem Zweitbetreuer, Herrn Prof. Dr. Axel Schölmerich für all die hilfreichen Anregungen vor allem im Rahmen der Datenauswertung, aber auch in anderen Phasen dieser Untersuchung, bedanken.

Meinen herzlichen Dank möchte ich an Frau Dipl.-Psych. Christine Kirbach, Senior Consultant bei der ELIGO Psychologische Personalsoftware GmbH aussprechen, vor allem für ihre Unterstützung bei der programmiertechnischen Adaptation des internetgestützten Testverfahrens ESQUITO für die vorliegende Untersuchung, Entwicklung und Programmierung des adaptiven biographischen Fragebogens, Vermittlung zur Testplattform *testedich.de* als einer der wichtigsten westeuropäischen Datenerhebungsquellen, computergestützte Pflege der Datenbank und regelmäßigen Abzug der Untersuchungsdaten, sowie hilfreiche Ideen bei der Entwicklung des Untersuchungskonzepts in ersten Phasen der Untersuchung.

Des Weiteren möchte ich meinen Dank an das Allgemeine Promotionskolleg der Ruhr-Universität Bochum für die finanzielle Unterstützung aussprechen, das mir ermöglicht hat, diese Dissertationsarbeit fertigzustellen. Auch möchte ich den Doktorandenteilnehmern des Promotionskollegs danken, die mir hilfreiche interdisziplinäre Anregungen allgemein zum wissenschaftlichen Arbeiten und speziell zur vorliegenden Dissertationsschrift im Rahmen der kolleginternen Vorträge und Diskussionen gegeben haben.

Außerdem danke ich Frau Prof. Dr. Olga Rösch, Leiterin des Instituts für Interkulturelle Kommunikation an der Technischen Fachhochschule Wildau, für ihre Einladung zum Vortrag an der internationalen Konferenz „Das Verbindende der Kulturen“ in Wien im November 2003, im Rahmen dessen mir hilfreiche Anregungen für diese Untersuchung von unterschiedlichen Fachbereichsexperten gegeben wurden, sowie für ihre Unterstützung bei der Datenerhebung und Vermittlung von westeuropäischen Untersuchungsteilnehmern aus den Reihen ihrer Studenten im Fach „Interkulturelle Kommunikation“.

Vor allem möchte ich meinem Ehemann, Herrn Cand. Dipl.-Inform. Boris Glusmann danken, der mich nicht nur seelisch in allen Phasen dieser Arbeit unterstützt hat, sondern auch – auf Kosten seiner eigener Arbeits- und Studienzzeit – mir hilfreiche fachliche Anregungen und Ideen bei der Entwicklung und Umsetzung des Untersuchungskonzepts gegeben hat. Vom ganzen Herzen danke ich ihm für seine Bemühungen bei der Programmierung des automatischen Rückmeldeprogramms und regelmäßige Feedbackaufbereitung für die Untersuchungsteilnehmer, seine Unterstützung bei den zeitaufwändigen Fernleihprozeduren der notwendigen Literatur und lästigen Kopierarbeiten, sowie die Vermittlung von westeuropäischen Untersuchungsteilnehmern aus den Reihen der Mitarbeiter des Softwareunternehmens ComNetMedia AG und Informatikstudenten der Universität Dortmund. Ohne ihn wäre ich in manchen Phasen dieser Arbeit nicht weiter gekommen.

Meinen zutiefst verbunden Dank möchte ich auch an meine Mutter, Frau Irina Gulyanska richten. Ihrer seelischen Unterstützung konnte ich mir in allen Phasen dieses Projekts sicher sein. Ganz besonders möchte ich hiermit auch meinem Vater, Herrn Dr.-Ing. Leonid Gulyanski, danken, dem ich die Motivation für diese Dissertationsarbeit am meisten zu verdanken habe. Seine fachliche Anregungen bei der wissenschaftlichen Vorgehensweise und Ideen bei der Entwicklung des Trainings- und Beratungskonzepts, seine Unterstützung bei der Datenerhebung und Suche nach potentiellen osteuropäischen Untersuchungsteilnehmern aus der Greencard-Börse der Bundesanstalt für Arbeit, sowie sein lebenslanges Vorbild als Wissenschaftler waren mir eine unverzichtbare Hilfe in allem, was ich im Rahmen dieser Arbeit getan habe.

„...And it ought to be remembered that there is nothing more difficult to take in hand, more perilous to conduct, or more uncertain in its success, than to take the lead in the introduction of a new order of things”

(Nicolo Machiavelli, “The Prince”)

Abstract

Die Arbeit beschäftigt sich mit Analyse des Einflusses kultur- und systembedingter Unterschiede auf Ost-West-Unterschiede in wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen, sowie akkulturationsbedingte Persönlichkeitsunterschiede zwischen Kurz- und Langzeitmigranten aus Osteuropa in Deutschland. Anhand einer Stichprobe von IT-Fachkräften aus Osteuropa (N=411) und Westeuropa (N=713), der ein internetgestütztes Persönlichkeitsverfahren vorgelegt wird, werden mittels Kovarianz- und Diskriminanzanalysen signifikante Ost-West-Unterschiede in einer Reihe von eignungsdiagnostischen Persönlichkeitsdimensionen festgestellt. Der Querschnittvergleich unter osteuropäischen Probanden zeigt eine Reihe signifikanter Mittelwertsunterschiede abhängig vom Wohnland (Ost/West) und Migrationszeitpunkt (Kurz-/Langzeitmigrant). Auf Basis der Ergebnisse wird ein Personalentwicklungskonzept zur Förderung beruflicher Integrationsfähigkeit osteuropäischer IT-Fachkräfte in Deutschland entwickelt und evaluiert.

Schlagworte: Osteuropa, Westeuropa, Kulturunterschiede, Sozialisationsunterschiede, Systemauswirkungen, Marktwirtschaft, Planwirtschaft, Personalführung, berufliches Leistungsverhalten, wirtschaftsrelevante Persönlichkeitsdimensionen, Ost-West-Unterschiede, Migration, Akkulturation, Integrationsfähigkeit, IT-Fachkräfte, Verhaltensoptimierung

Inhaltsverzeichnis

1	OST-WEST-UNTERSCHIEDE IM WIRTSCHAFTLICHEN KONTEXT	1
1.1	Vorüberlegungen zur Ausgangslage des Ost-West-Vergleichs.....	1
1.2	Ost-West-Unterschiede im beruflichen Leistungsverhalten	2
1.3	Rolle der Persönlichkeit im Rahmen des Ost-West-Vergleichs	5
1.4	Theoretischer Bezugsrahmen und Aufbau der Arbeit	8
1.5	Praktische Relevanz der Problemstellung.....	10
1.6	Abgrenzung der zentralen Begrifflichkeiten und formalen Aspekte	12
2	DESKRIPTIVE MODELLE UND EMPIRISCHE BEFUNDE ZU DEN WIRTSCHAFTSRELEVANTEN KULTURUNTERSCHIEDEN ZWISCHEN OST- UND WESTEUROPÄISCHEN LÄNDERN	17
2.1	Anthropologisch beeinflusste Kulturdimensionen.....	17
2.1.1	Konzept der Kulturdimensionen	17
2.1.2	Kulturdimensionen im Ost-West-Kulturvergleich	19
2.1.2.1	Kulturdimensionen von Hofstede	19
2.1.2.2	Kulturdimensionen von Trompenaars	25
2.1.3	Kritische Diskussion der deduktiven Methode der Kulturdimensionen.....	27
2.2	Kulturstandardkonzept.....	27
2.2.1	Konzept der länderspezifischen Kulturstandards nach Thomas.....	27
2.2.2	Länderspezifische Kulturstandards im Ost-West-Kulturvergleich	29
2.2.2.1	Kulturstandards im tschechisch-(west)deutschen / tschechisch-österreichischen Kulturvergleich	30
2.2.2.2	Kulturstandards im slowenisch-österreichischen Kulturvergleich	33
2.2.2.3	Kulturstandards im ungarisch-österreichischen Kulturvergleich.....	34
2.2.2.4	Kulturstandards im polnisch-(west)deutschen Kulturvergleich.....	34
2.2.2.5	Kulturstandards im russisch-(west)deutschen Kulturvergleich	35
2.2.2.6	Kulturstandards im ostdeutsch-westdeutschen Kulturvergleich	36
2.2.3	Zusammenfassung zum Ost-West-Kulturvergleich mit Kulturstandardkonzept.....	37
2.2.4	Kritische Diskussion der induktiven Kulturstandardmethode.....	40
2.3	Eigenbild-Fremdbild-Vergleich und Analyse nationaler Stereotype	41
2.3.1	Eigenbild- und Fremdbildansatz und Analyse nationaler Auto- und Heterostereotype in der Wahrnehmung zwischen Fremdgruppen	41
2.3.2	Eigenbild-Fremdbild-Vergleich von ost- und westeuropäischen Mitarbeitern	42
2.3.3	Zusammenfassung zum Ost-West-Kulturvergleich mit Eigenbild-Fremdbild-Ansatz und Analyse nationaler Stereotype.....	47
3	SOZIALISATIONSBEDINGTE OST-WEST-UNTERSCHIEDE UND DEREN EINFLUSS AUF ASPEKTE DES BERUFLICHEN LEISTUNGSVERHALTENS	51
3.1	Strukturelle Unterschiede in den Staats- und Wirtschaftssystemen und den damit einhergehenden Lebensbedingungen	51
3.1.1	Staats- und Wirtschaftssysteme: Sozialistische Planwirtschaft vs. kapitalistische Marktwirtschaft.....	51
3.1.2	Sozialistische vs. kapitalistische (Arbeits-)Ideologie.....	55
3.1.3	Lebensbedingungen und gesellschaftliche Wertorientierungen.....	57
3.1.3.1	Motiv- und Bedürfnishierarchien nach Maslow und Alderfer.....	57
3.1.3.2	Wertewandeltheorie nach Inglehart.....	61
3.1.4	Politische Vertreibung und Wanderungsbewegungen	62

3.2	Unterschiede in den Erziehungsbedingungen	65
3.2.1	Stand der kulturvergleichenden Sozialisationsforschung.....	65
3.2.2	Kulturell-geschichtliche und staatlich-ideologische Erziehungskonzepte für Kinder.....	67
3.2.3	Elterliche Erziehungskonzepte und Erziehungsstile	72
3.2.3.1	Allgemeine Erziehungstypologien	72
3.2.3.2	Erziehungskonzepte für Kleinkinder und frühe Mutter-Kind-Beziehungen.....	73
3.2.3.3	Erziehungskonzepte für Kinder im Schul- und Jugendalter	75
3.2.4	Schulische Unterrichtsstile: unidimensionaler vs. multidimensionaler Unterrichtsstil.....	78
3.2.5	Studienbedingungen und Übergang von Hochschule in den Beruf.....	82
3.3	Unterschiede in der Unternehmens- und Personalführung	86
3.3.1	Organisationstheorien und auf diesen beruhende Organisationsformen	87
3.3.1.1	Managementlehre von Taylor und Theorie der sozialistischen Arbeitsökonomie.....	87
3.3.1.2	Formen der Arbeitsinhaltsgestaltung.....	90
3.3.2	Strukturelle Organisationsmerkmale.....	94
3.3.2.1	Prinzipien der Entscheidungsfindung und Partizipationsformen.....	94
3.3.2.2	Instrumente der Entscheidungsdurchsetzung und Formen innerbetrieblicher Kommunikation.....	98
3.3.2.3	Entscheidungskontrolle und Systemsteuerungsformen	102
3.3.3	Führungstheorien und Führungsstile.....	104
3.3.3.1	Führungsansätze	104
3.3.3.2	Führungskonzepte, Verhalten und Führungsstile von ost- und westeuropäischen Führungskräften ..	109
3.3.4	Lerntheorien im organisationalen Kontext.....	120
3.3.4.1	Übersicht über wichtige Lerngesetze	120
3.3.4.2	Lernen durch Belohnung vs. Bestrafung	121
3.3.4.3	Lernen durch kognitive Dissonanzreduktion.....	124
3.3.5	Betriebliche Entlohnungs- und Anreizsysteme	125
3.3.6	Möglichkeiten der Personalfreisetzung – „Das Recht auf Arbeit“ vs. „Das Recht zum arbeiten“.....	132
3.3.7	Unternehmenskultur.....	134
3.3.7.1	Dimensionen der Unternehmenskultur.....	134
3.3.7.2	Unternehmenskultur in Westeuropa und Betriebskultur in Osteuropa	137
3.3.8	Personalentwicklung.....	144
3.4	Zusammenfassende Beurteilung und weitere Faktoren	145

4 EINFLUSS INTERKULTURELLER UND SOZIALISATIONSBEDINGTER OST-WEST-UNTERSCHIEDE AUF DIE UNTERSCHIEDE IN WIRTSCHAFTSRELEVANTEN PERSÖNLICHKEITSDIMENSIONEN 151

4.1	Bedeutung der Persönlichkeit für die Ost-West-Unterschiede im beruflichen Leistungsverhalten.....	151
4.2	Erwartete Ost-West-Unterschiede in den eignungsdiagnostischen Persönlichkeitsdimensionen.....	155
4.2.1	Einfluss der Kulturunterschiede auf die wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei ost- und westeuropäischen Mitarbeitern	155
4.2.2	Einfluss politisch-ökonomischer Unterschiede auf die wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei ost- und westeuropäischen Bürgern	157
4.2.2.1	Einfluss der Unterschiede in den Wirtschaftssystemen.....	157
4.2.2.2	Einfluss der Unterschiede in den Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten.....	158
4.2.2.3	Einfluss politischer Vertreibungen und Wanderungsbewegungen.....	158
4.2.3	Einfluss der Unterschiede in den Erziehungsbedingungen auf die leistungsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei Kindern und Jugendlichen	160
4.2.3.1	Einfluss der Unterschiede in den Erziehungsstilen	160
4.2.3.2	Einfluss der Unterschiede in den Schulsystemen	161
4.2.3.3	Einfluss der Unterschiede in den Studienbedingungen	162
4.2.4	Einfluss der Unterschiede in der Unternehmens- und Personalführung auf die wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei ost- und westeuropäischen Mitarbeitern	163
4.2.4.1	Einfluss der Unterschiede in den Organisationsformen	163
4.2.4.2	Einfluss der Unterschiede im ermöglichten Handlungs- und Entscheidungsspielraum bei der Aufgabengestaltung.....	164
4.2.4.3	Einfluss der Unterschiede in den Prinzipien der Entscheidungsfindung und Partizipationsformen..	164
4.2.4.4	Einfluss der Unterschiede in den Instrumenten der Entscheidungsdurchsetzung und Formen innerbetrieblicher Kommunikation.....	166
4.2.4.5	Einfluss der Unterschiede in den Systemsteuerungsformen.....	167

4.2.4.6	Einfluss der Unterschiede im Führungsverhalten von Vorgesetzten.....	168
4.2.4.7	Einfluss der Unterschiede in der Leistungsbeurteilung.....	169
4.2.4.8	Einfluss der Unterschiede in Konsequenzen bei Übernahme zusätzlicher Aufgaben.....	171
4.2.4.9	Einfluss der Unterschiede in den Entlohnungs- und Anreizsystemen.....	171
4.2.4.10	Einfluss der Unterschiede in den Kündigungsmöglichkeiten.....	172
4.2.4.11	Einfluss der Unterschiede in der Unternehmenskultur.....	173
4.2.5	Zusammenfassung der erwarteten sozialisationsbedingten Ost-West-Unterschiede in wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen.....	174
4.3	Empirische Befundlage zu den Ost-West-Unterschieden in den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen.....	180
4.3.1	Unterschiede in der Ausprägung der leistungsrelevanten Persönlichkeitseigenschaften bei Kindern und Jugendlichen im Ost-West-Vergleich.....	180
4.3.2	Unterschiede in der Ausprägung der berufsrelevanten Persönlichkeitseigenschaften bei Fach- und Führungskräften im Ost-West-Vergleich.....	183
4.3.3	Zusammenfassung empirischer Befunde zu den Ost-West-Unterschieden in wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen.....	195
5	EINFLUSS INTERKULTURELLER UND SOZIALISATIONSBEDINGTER OST- WEST-UNTERSCHIEDE AUF DIE AKKULTURATION OSTEUROPÄISCHER MITARBEITER IN DEUTSCHLAND.....	203
5.1	Kulturschock und kulturelle Anpassung.....	204
5.2	Theorien psychologischer Akkulturation.....	207
5.2.1	Modell psychologischer Akkulturation nach Berry.....	207
5.2.2	Konzept der „behavior settings“ nach Barker & Wright.....	209
5.2.3	Situationskonzept nach Pass und Aycha.....	210
5.2.4	Konzept kritischer Lebensereignisse nach Filipp.....	211
5.2.5	Entwicklungsmodell interkultureller Sensitivität nach Bennett.....	216
5.2.6	Konzept der interkulturellen Effektivität nach Kelley & Meyers.....	217
5.3	Zusammenhang zwischen Akkulturation und Persönlichkeit.....	218
5.3.1	Integratives Modell des wechselseitigen Akkulturations-Persönlichkeits-Wirkungsgefüges.....	218
5.3.2	Einfluss der Persönlichkeit auf den Akkulturationserfolg.....	220
5.3.3	Einfluss des Akkulturationsprozesses auf die Persönlichkeit.....	226
5.4	Erwartete Veränderungen in den eignungsdiagnostischen Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern in Deutschland.....	233
5.4.1	Erwartungen zu Veränderungen abhängig vom aktuellen Aufenthaltsort (Ost- vs. Westeuropa) und Aufenthaltsdauer im Ausland.....	233
5.4.2	Erwartungen zu Veränderungen abhängig von weiteren Moderatorvariablen, Indikatoren des Akkulturationserfolgs und Aufenthaltsdauer im Ausland.....	235
5.5	Empirische Befunde zum Einfluss psychologischer Akkulturation auf die Persönlichkeit osteuropäischer Migranten in Deutschland.....	237
6	OFFENE FRAGEN UND HYPOTHESEN.....	250
6.1	Unerforschte Aspekte der Ost-West-Unterschiede in den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen.....	250
6.2	Zielsetzung und Hypothesen zur Untersuchung der ersten Fragestellung.....	253
6.3	Unerforschte Aspekte zur Veränderung der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern in Deutschland.....	262
6.4	Zielsetzung und Hypothesen zur Untersuchung der zweiten Fragestellung.....	265
7	BESCHREIBUNG DES METHODISCHEN VORGEHENS.....	267

7.1	Besonderheiten der Methodik im osteuropäisch-westeuropäischen Forschungskontext	267
7.2	Aufbau der Untersuchung	268
7.2.1	Erfassung überfachlicher Kompetenzen bei ost- und westeuropäischen IT-Fachkräften mittels des internetgestützten Testverfahrens ESQUITO.....	268
7.2.1.1	Vorstellung des Untersuchungsinstruments	268
7.2.1.2	Vorstellung des biographischen Fragebogens	278
7.2.1.3	Möglichkeiten und Grenzen einer Internettestung	279
7.2.2	Überprüfung der Unterschiede in der Ausprägung der Persönlichkeitsdimensionen bei ost- und westeuropäischen IT-Fachkräften	281
7.2.3	Überprüfung der Veränderung der Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen IT-Fachkräften in Deutschland.....	282
7.3	Beschreibung der Stichprobe	287
8	DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE	292
8.1	Soziodemographische Verteilung der Untersuchungsteilnehmer	292
8.2	Ergebnisse zur ersten Fragestellung: Ost-West-Unterschiede	297
8.3	Ergebnisse zur zweiten Fragestellung: Veränderung der Persönlichkeitsdimensionen im Ausland	302
9	DISKUSSION DER ERGEBNISSE	329
9.1	Diskussion der Ergebnisse zum Ost-West-Vergleich	329
9.2	Diskussion der Ergebnisse zur Veränderung der Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern im Ausland	344
10	PLANUNG DER INTERVENTIONSMAßNAHMEN	360
10.1	Ableitung möglicher Interventionsmaßnahmen zur Förderung der beruflichen Integrationsfähigkeit osteuropäischer IT-Fachkräfte in Deutschland	360
10.2	Trainings- und Beratungskonzept zur Förderung beruflicher Integrationsfähigkeit osteuropäischer IT-Fachkräfte in Deutschland mittels des internetgestützten Testverfahrens ESQUITO	367
10.2.1	Vorstellung des generellen Konzepts.....	367
10.2.2	Entwicklung individueller Selbstoptimierungsempfehlungen für die osteuropäischen IT-Fachkräfte zur Verbesserung ihrer beruflichen Integrationsfähigkeit in Deutschland	376
10.2.2.1	Anforderungsanalytisch gewonnene Selbstoptimierungsempfehlungen	377
10.2.2.2	Theoriegeleitete Verhaltensoptimierungsempfehlungen	382
10.2.3	Entwicklung individueller Einarbeitungs- und Integrationspläne für die osteuropäische IT-Fachkräfte einstellenden Arbeitgeber.....	385
10.2.4	Evaluation der Rückmeldungen der Untersuchungsteilnehmer	387
11	ZUSAMMENFASSENDE BEURTEILUNG UND AUSBLICK	393
12	LITERATURVERZEICHNIS	396
13	VERZEICHNIS DER INTERNETQUELLEN	432
14	ANHANG	434

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Theoretischer Bezugsrahmen der Untersuchung	8
Abbildung 2: Maslow'sche Motivhierarchie (modifiziert nach Maslow, 1981 und Maderthaner, 1992).....	58
Abbildung 3: Der „Insel-Maslow“ Osteuropas (nach Maderthaner, 1992).....	58
Abbildung 4: Bedürfnishierarchien von Mitarbeitern in Organisationen (nach Alderfer, 1972).....	59
Abbildung 5: Materialistische und postmaterialistische Werte, ihr Bezug zu Maslows Motivhierarchie und die Items zur empirischen Erfassung (nach Inglehart, 1977).....	61
Abbildung 6: Zusammenhang zwischen Fähigkeit, Selbstwirksamkeit, Zielen und Leistungshandeln (nach Locke & Latham, 1990a)	80
Abbildung 7: Prinzip des demokratischen Zentralismus in der sozialistischen Leitungswissenschaft (nach Kiežun, 1991).....	95
Abbildung 8: Übersicht über Quellen der Ursachenzuschreibung (nach Weiner, 1976).....	97
Abbildung 9: Hochleistungsmodell in Anlehnung an die Zielsetzungstheorie von Locke & Latham (1990a) ...	99
Abbildung 10: Drei Formen der Systemsteuerung (nach Stratemann & Wottawa, 1995).....	102
Abbildung 11: Managerrollen-Konzept (nach Mitzberg, 1973)	107
Abbildung 12: Werthaltungs-Qualifikations-Portfolio der Personalführung (modifiziert nach Macharzina et al., 1993).....	109
Abbildung 13: Rollen des Managements abhängig vom Wirtschaftssystem (nach Marr, 1994).....	116
Abbildung 14: Schweizerisches Modell der 3-K1- und 3K2-Führung in Ost- und Westeuropa (in Anlehnung an Wunderer, 1990a, 1990b).....	120
Abbildung 15: Übersicht über wichtige Lerngesetze (modifiziert nach Stratemann, 1992).....	121
Abbildung 16: Mechanismus operanter Konditionierung in Organisationen (modifiziert nach Luthans & Kreitner, 1975 und Domjan, 1998)	122
Abbildung 17: Kernaussagen der Balancetheorie (nach Heider, 1958)	124
Abbildung 18: Beispiele für die Übertragung der Balancetheorie auf die Situation in osteuropäischen Unternehmen (modifiziert nach Stratemann, 1992)	125
Abbildung 19: Idealtypische Darstellung der Leistungs- und Zufriedenheitswirkung des Arbeitsentgelts in osteuropäischen Ländern und Deutschland (nach Holtbrügge, 1995).....	131
Abbildung 20: Ebenen der Unternehmenskultur (nach Schein, 1984).....	135
Abbildung 21: „Schichtenmodell“ der Umwelteinflüsse auf Organisationskultur (modifiziert nach Dülfer, 1996)	136
Abbildung 22: Bedeutung der Persönlichkeit als intervenierende Variable für die Ost-West-Unterschiede im beruflichen Leistungsverhalten	153
Abbildung 23: Kurzfristiger und langfristiger Einfluss der sozialisationsbedingten Ost-West-Unterschiede....	154
Abbildung 24: Kurzfristige und langfristige Bedingtheit der Ost-West-Verhaltensunterschiede durch die Sozialisations- und Persönlichkeitsunterschiede.....	154
Abbildung 25: Kurve der kulturellen Anpassung (nach Hofstede, 2001).....	204
Abbildung 26: Modell für Akkulturationsforschung (nach Berry, 1997)	207
Abbildung 27: Situationsmodell nach Pass (1982, 1986) und Aycha (1996)	210
Abbildung 28: Modell für die Analyse kritischer Lebensereignisse (nach Filipp, 1995)	212
Abbildung 29: Integratives Modell des wechselseitigen Akkulturations-Persönlichkeits-Gefüges	219
Abbildung 30: Untersuchungsdesign zur Prüfung der Ost-West-Unterschiede.....	282
Abbildung 31: Untersuchungsdesign zur Prüfung der Persönlichkeitsveränderungen im Ausland.....	286
Abbildung 32: Diagramme der kovarianzanalytischen Mittelwertsunterschiede auf den Testskalen abhängig vom Aufenthaltsstatus (Heimat/ Ausland kurz/ Ausland lang).....	311
Abbildung 33: Diagramme der kovarianzanalytischen Wechselwirkungen für Indikatoren des Akkulturationserfolgs und Aufenthaltsdauer im Ausland.....	321
Abbildung 34: Diagramme der kovarianzanalytischen Wechselwirkungen für aktuellen Erwerbsstatus und Aufenthaltsdauer im Ausland.....	325

Abbildung 35: Beispiel einer IT-Rückmeldung mit Selbstoptimierungsempfehlungen für einen fiktiven IT-Bewerber aus Osteuropa	381
Abbildung 36: Beispiel für eine Situation mit Anforderungen der deutschen Arbeitgeber an das Verhalten osteuropäischer IT-Fachkräften in entsprechenden Kompetenzbereichen	382
Abbildung 37: Beispielauswertung von ESQUITO zu Zwecken der Personalauswahl – Vordefinierte Soll-Bereiche und Testprofile von zwei Bewerbern um eine Stelle im IT-Bereich (nach Gulyanska, 2004a) ..	386
Abbildung 38: Beispiel der Platzierungs- und Einarbeitungsempfehlungen eines neu einzustellenden osteuropäischen Mitarbeiters für den Personalverantwortlichen	387
Abbildung 39: Bewertungsskala zum Testverfahren aus der Testplattform testedich.de (In World Wide Web unter www.testedich.de/bewerte.php3?siteid=11998)	392

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gegenüberstellung der zentralen Kulturdimensionskonzepte (modifiziert nach Fink, et al., 2003)....	18
Tabelle 2: Beschreibung der Hofstede'schen Kulturdimensionen und deren Ausprägungen (in Anlehnung an Hofstede, 1993, 1997)	19
Tabelle 3: Indizes der Hofstede'schen Kulturdimensionen für (West)Deutschland und ausgewählte Länder Osteuropas (nach Hofstede, 1993)	20
Tabelle 4: Kulturelle Charakteristiken osteuropäischer Länder nach der Hofstede-Skala (nach Banai & Levicki, 1988; Liuhto, 1991a, 1991b und Veiga et al., 1995).....	24
Tabelle 5: Beschreibung der Kulturdimensionen von Trompenaars und deren Ausprägungen (in Anlehnung an Trompenaars, 1993).....	26
Tabelle 6: Durchschnittlicher Prozentsatz an Zustimmungen zu den Kulturdimensionen von Trompenaars im Osten und Westen (in Anlehnung an Trompenaars, 1993)	26
Tabelle 7: Bedeutungsähnlichkeiten zwischen Kulturdimensionen und Kulturstandards (modifiziert nach Fink et al., 2003)	29
Tabelle 8: Länderspezifische wirtschaftsrelevante Kulturstandards im Ost-West-Vergleich.....	38
Tabelle 9: Kapitalismus- vs. sozialismusspezifische wirtschaftsrelevante Kulturstandards.....	39
Tabelle 10: Auto- und Heterostereotype von/über Menschen in Ost- und Westeuropa im Vergleich zueinander	50
Tabelle 11: Wesentliche Merkmale der Markt- und Planwirtschaft (nach Willke, 1982)	52
Tabelle 12: Vergleich zwischen Brigade bzw. Arbeitskollektiv in Osteuropa und Gruppenarbeit in Westeuropa (nach Hofmann & Bungard, 1994).....	91
Tabelle 13: Dimensionen der veränderungsbezogenen Initiativkultur (nach Gebert et al., 1999, 2000).....	136
Tabelle 14: Ethnisch-religiöse Struktur der Bevölkerung Russlands (nach Holtbrügge, 1995)	148
Tabelle 15: Erwartete Zusammenhänge zwischen wirtschaftsrelevanten Kulturdimensionen, Kulturstandards und Persönlichkeitsdimensionen im Ost-West-Vergleich	156
Tabelle 16: Erwartete Unterschiede in den eignungsdiagnostischen Persönlichkeitsdimensionen zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern.....	179
Tabelle 17: Empirisch nachgewiesene Ost-West-Unterschiede in wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen	202
Tabelle 18: Studienreview zu berufserfolgsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen von Auslandsentsendeten (nach Pult, 2000)	221
Tabelle 19: Reliabilität der ESQUITO-Testskalen	275
Tabelle 20: Kriterienvalidität: Zusammenhang der ESQUITO-Skalen mit Kriterien des Berufserfolgs	276
Tabelle 21: Konstruktvalidität: Zusammenhang der ESQUITO-Testskalen mit anderen Testverfahren (nach Gulyanska, 2002)	277
Tabelle 22: Verteilung der Geburts- und Aufenthaltsländer in der westeuropäischen Stichprobe	292
Tabelle 23: Verteilung der Geburts- und Aufenthaltsländer in der osteuropäischen Stichprobe.....	292
Tabelle 24: Krosstabulation der Geburts- und Aufenthaltsländer in der osteuropäischen Stichprobe im Ausland.....	293
Tabelle 25: Soziodemographische Verteilung der Untersuchungsteilnehmer mit dem Herkunftsort Ost- vs. Westeuropa.....	293
Tabelle 26: Soziodemographische Verteilung der osteuropäischen Untersuchungsteilnehmer mit dem Aufenthaltsort Ost- vs. Westeuropa	294
Tabelle 27: Aufenthaltsdauer der osteuropäischen Untersuchungsteilnehmer im Ausland.....	294
Tabelle 28: Soziodemographische Verteilung der osteuropäischen Untersuchungsteilnehmer mit kurzem vs. langem Aufenthalt in Westeuropa	295
Tabelle 29: Überschreitungswahrscheinlichkeiten der F-Werte soziodemographischer Daten auf die Testskalen in der Gesamtstichprobe mit dem Prädiktor Herkunftsort (Ost/West).....	298

Tabelle 30: Signifikante kovarianzanalytische Mittelwertsunterschiede auf den Testskalen in der Gesamtstichprobe mit dem Prädiktor Herkunftsort (Ost/West).....	298
Tabelle 31: Strukturmatrix zur Unterscheidung zwischen den Stichproben abhängig vom Herkunftsort (Ost/West).....	300
Tabelle 32: Signifikante kovarianzanalytische Mittelwertsunterschiede auf den Testskalen in der westeuropäischen Stichprobe abhängig von Zugehörigkeit zum IT-Beruf.....	301
Tabelle 33: Signifikante kovarianzanalytische Mittelwertsunterschiede auf den Testskalen in der IT-relevanten Stichprobe mit dem Prädiktor Herkunftsort (Ost/West).....	301
Tabelle 34: Migrationsorientierung von den in Osteuropa lebenden Probanden	302
Tabelle 35: Auswanderungsmotive von den in Osteuropa lebenden Probanden.....	303
Tabelle 36: Bevorzugte Auswanderungsländer von den in Osteuropa lebenden Probanden	305
Tabelle 37: Überschreitungswahrscheinlichkeiten der F-Werte soziodemographischer Daten auf die Testskalen in der osteuropäischen Stichprobe mit dem Prädiktor Aufenthaltsort (Ost/West).....	306
Tabelle 38: Signifikante kovarianzanalytische Mittelwertsunterschiede auf den Testskalen in der osteuropäischen Stichprobe mit dem Prädiktor Aufenthaltsort (Ost/West).....	307
Tabelle 39: Strukturmatrix zur Unterscheidung zwischen den osteuropäischen Stichproben abhängig vom Aufenthaltsort (Ost/West) und Testskalen als Prädiktoren.....	307
Tabelle 40: Strukturmatrix zur Unterscheidung zwischen den osteuropäischen Stichproben abhängig vom Aufenthaltsort (Ost/West) und weiteren Variablen als Prädiktoren	309
Tabelle 41: Überschreitungswahrscheinlichkeiten der F-Werte soziodemographischer Daten auf die Testskalen in der osteuropäischen Stichprobe mit dem Prädiktor Aufenthaltsstatus (Ost/ West kurz/ West lang).....	310
Tabelle 42: Signifikante kovarianzanalytische Mittelwertsunterschiede auf den Testskalen in der osteuropäischen Stichprobe im Ausland mit dem Prädiktor Aufenthaltsstatus (Heimat vs. Ausland kurz vs. Ausland lang)	310
Tabelle 43: Signifikante kovarianzanalytische Mittelwertsunterschiede auf den Testskalen abhängig vom Aufenthaltsort und Aufenthaltsdauer im Ausland	312
Tabelle 44: Signifikante kovarianzanalytische Mittelwertsunterschiede auf den Testskalen abhängig vom Aufenthaltsort und Aufenthaltsdauer im Ausland	313
Tabelle 45: Alter zum Zeitpunkt der Auswanderung osteuropäischer Untersuchungsteilnehmer ins Ausland ..	313
Tabelle 46: Zusammenfassung der kontrollierten signifikanten Ergebnisse des kovarianzanalytischen Ost-West-Mittelwertsvergleichs	315
Tabelle 47: Deskriptive Ergebnisse zur Bewertung der Indikatoren des Akkulturationserfolgs.....	316
Tabelle 48: Signifikante Ergebnisse des kovarianzanalytischen Mittelwertsvergleichs auf den Testskalen abhängig von Indikatoren des Akkulturationserfolgs im Ausland.....	317
Tabelle 49: Signifikante Ergebnisse des kovarianzanalytischen Mittelwertsvergleichs auf den Testskalen abhängig von Akkulturationserfolgsindikatoren und Auslandsaufenthaltsdauer	318
Tabelle 50: Kovarianzanalytische Interaktionseffekte zwischen dem Grad an sozialer Unterstützung durch die Familie und den Indikatoren des Akkulturationserfolgs im Ausland	322
Tabelle 51: Erwerbsstatus osteuropäischer Untersuchungsteilnehmer im Ausland	323
Tabelle 52: Kovarianzanalytische Interaktionseffekte zwischen aktuellem Erwerbsstatus und Aufenthaltsdauer im Ausland	324
Tabelle 53: Ergebnisse inhaltlicher Analyse der offenen Antworten zu erlebten Integrationsschwierigkeiten im Ausland.....	326
Tabelle 54: Signifikante Ergebnisse des kovarianzanalytischen Mittelwertsvergleichs auf den Testskalen abhängig von erlebten Integrationsschwierigkeiten im Ausland	327
Tabelle 55: Signifikante kovarianzanalytische Effekte auf den Erwartungserfüllungsgrad und die Befindensqualität im Ausland.....	328
Tabelle 56: Positive und negative Aspekte aus freiwilligen Rückmeldungen osteuropäischer Untersuchungsteilnehmer zu ihrer Testrückmeldung	388

1 Ost-West-Unterschiede im wirtschaftlichen Kontext

1.1 Vorüberlegungen zur Ausgangslage des Ost-West-Vergleichs

In den letzten 15 Jahren wurde der Ost-West-Konflikt, der durch die ideologische Auseinandersetzung zwischen Kommunismus und Kapitalismus und den Kampf zwischen verschiedenen weltanschaulichen Systemen charakterisiert war, weitgehend beendet. Die Trennungslinie zwischen den kommunistischen Staaten des sog. Ostblocks und den dem westlichen Bündnis verpflichteten westeuropäischen Nationalstaaten, die mitten durch Europa lief und die Nachkriegszeit Europas in allen Lebensbereichen prägte, konnte mit dem Zerfall des sozialistischen Regimes im Jahre 1989 in relativ kurzer Zeit formal aufgelöst werden (vgl. Yoosefi & Thomas, 2003). Doch nicht alles, was durch das vorherrschende System jahrzehntelang geprägt wurde, ist damit völlig verschwunden.

Durch Verschiedenartigkeit der ökonomischen, politischen und sozialen Systeme in Ost- und Westeuropa haben sich im Bereich der Wirtschaft unterschiedliche Kulturstandards herausgebildet. Die kulturvergleichende Forschung geht davon aus, dass Kulturen einen systematischen Einfluss auf das Erleben und Verhalten ihrer Mitglieder ausüben und durch spezifische Sozialisationsprozesse zu unterschiedlichen Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensweisen führen (Schultz-Gambard & Altschuh, 1993).

Die Unterschiedlichkeit der Kulturen in „Osteuropa“ und „Westeuropa“ ist vor allem in der sozialwissenschaftlichen und kulturwissenschaftlichen Literatur ein weit erforschtes Thema. Es gibt eine Reihe von umfassenden deskriptiven Kulturmodellen (z.B. Hofstede, 1984, 1993; Trompenaars, 1993) sowie Kulturstandardtheorien (z.B. Thomas, 1993), die die interkulturellen Ost-West-Unterschiede im Wirtschaftskontext erklären.

In der wissenschaftlichen Literatur gibt es allerdings kaum empirisch fundiertes Material zu den Auswirkungen der kultur- und systembedingten Ost-West-Unterschiede auf die Unterschiede im wirtschaftsrelevanten Erleben und Verhalten zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern. Zwar lassen sich einige Aufsätze zu den angenommenen Auswirkungen der Sozialisationsbedingungen unter der sozialistischen Planwirtschaft auf die wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern (so z.B. Puffer, 1994; Puffer & McCarthy, 1995) finden, die darin dargestellten Annahmen stützen sich allerdings weder auf die empirischen Untersuchungen von osteuropäischen Mitarbeitern selbst noch auf die empirischen Vergleiche dieser zu den westeuropäischen Mitarbeitern, die unter marktwirtschaftlichen Bedingungen sozialisiert wurden.

Die wenigen der empirisch fundierten Ost-West-Vergleichsuntersuchungen aus diesem Bereich sind anlässlich des Systemumbruchs in der ehemaligen DDR entstanden und beschränken sich auf den ostdeutsch-westdeutschen Vergleich. Aber selbst dazu gibt es zwar Beschreibungen des politischen und wirtschaftlichen Systems der DDR (z.B. Rausch, 1988, Weber, 1973, 1991), sowie Systemvergleiche (z.B. Andersch-Niestedt & Lilge, 1981), Schilderungen des sozialen Lebens in der DDR (z.B. Bussiek, 1984, Filmer & Schwann, 1985; Rudolph, 1972), Reflexionen psychologischer Auswirkungen (z.B. Ignator, 1986; Maaz, 1990; Schröder, 1990; Weigert, 1969; Wolf, 1980) und Berichte zur Wende (Burkardt, 1990), es sind aber keine wissenschaftlich zuverlässige Vergleichsstudien zu den Auswirkungen der Sozialisationsunterschiede auf die Unterschiede im Verhalten und Erleben zwischen ost- und westdeutschen Mitarbeitern vorhanden. Zwar liegen inzwischen auch einige Vergleichsuntersuchungen zu den Unterschieden in den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen zwischen ost- und westdeutschen Mitarbeitern vor (siehe dazu z.B. Stratemann, 1992; Wottawa, 1994; Schmitt & Janetzko, 1994; Frese & Hilligloh, 1994; Heckhausen, 1994), allerdings können aus diesen – in der Regel unmittelbar nach

der deutschen Wende erhobenen – Befunden keine zuverlässigen Aussagen darüber getroffen werden, ob diese Ost-West-Unterschiede auf die systembedingten Unterschiede in den Sozialisationserfahrungen zwischen den Bürgern ehemaliger DDR und BRD oder auf die kurzfristigen Folgen der durch die ostdeutsche Bevölkerung erlebten schwierigen wirtschaftlichen und beruflichen Situation nach der Wiedervereinigung zurückzuführen sind.

Somit sind bis heute keine wissenschaftlich zuverlässigen Vergleichsstudien zu den Auswirkungen der Sozialisationsunterschiede auf die Unterschiede im Verhalten und Erleben zwischen ost- und westdeutschen Mitarbeitern vorhanden. Daher bleibt es auch unklar, von welchen Vorannahmen bei einem Ost-West-Vergleich der Sozialisationseffekte auszugehen ist. Einerseits wäre eine künstliche Nullhypothese unredlich, andererseits können sich Hypothesen kaum auf empirisch fundierte Erkenntnisse stützen (vgl. Schultz-Gambard & Altschuh, 1993).

Schultz-Gambard & Altschuh (1993) gehen davon aus, dass mögliche Ost-West-Sozialisationseffekte durch die in dem jeweiligen Systemkontext unterschiedlich gegebenen Handlungsanforderungen und -möglichkeiten bestimmt werden. Diese seien wiederum determiniert durch die Struktur der Wirtschaftssysteme und die sich aus der aktuellen Weltmarktlage ergebenden Erfordernisse. Daraus sollen unterschiedliche funktionale Qualifikationsmerkmale für Fach- und Führungskräfte abgeleitet werden, die sich wiederum auf die Unterschiede im Berufsverhalten zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern auswirken sollen.

Inzwischen geht man davon aus, dass sowohl das ehemals kommunistische, planwirtschaftliche System in den osteuropäischen Ländern als auch das System der sozialen Marktwirtschaft in den westeuropäischen Ländern Auswirkungen auf die verhaltensrelevanten psychologischen Mechanismen im Wirtschaftskontext haben, dass aber in wichtigen psychologischen Bereichen die „Systemprägung“ im Westen geradezu konträr zur „Systemprägung“ im Osten verläuft (Stratemann, 1992).

1.2 Ost-West-Unterschiede im beruflichen Leistungsverhalten

In der Literatur wird oft über die mangelhafte Arbeitseinstellung der Menschen im Sozialismus berichtet. Lewada (1992) schreibt, dass viele Mitarbeiter in sozialistischen Betrieben oft nur den Schein einer intensiven Tätigkeit am offiziellen Arbeitsplatz erweckten, um der zynischen Ausbeutung durch den Staat auszuweichen, gefolgt von der heimlichen Devise „Wir tun so, als ob wir arbeiten, der Staat tut so, als ob er uns bezahlt“. Die Kraft wurde für die Regelung persönlicher Angelegenheiten gespart, so dass sich die Leistungsmotivation aus dem beruflichen in den privaten Bereich verlagerte. Auch Stieler (1993) berichtet über Probleme mit der Einstellung zur Arbeit, Motivationsmängel, geringem Engagement, zu geringer Bereitschaft zu intensiver Arbeit, schwach entwickeltem Mitverantwortungsgefühl, sowie kaum ausgeprägter Liebe zum Beruf und wenig Identifikation mit dem Unternehmen in ostdeutschen Betrieben.

Stollberg (1988, 1990) ordnet den sozialistischen Mitarbeitern – auf Basis seiner in der damaligen DDR in den Jahren 1967 -1987 durchgeführten empirischen Untersuchungen – in Bezug auf verschiedene Aspekte der Arbeitseinstellung wie Arbeitsdisziplin, Arbeitsqualität, Kollektivnorm-Erfüllung, Betriebstreue usw. nur mittlere Ausprägungsgrade zu. Dabei erwies sich als wichtigster Indikator für eine negative Arbeitseinstellung die über Jahre wachsende Arbeitsunzufriedenheit, die eine stark demotivierende und resignative Wirkung auf das berufliche Leistungsverhalten im Sozialismus ausübte. Stollberg (1988, 1990) zeigte, dass die resignative Arbeitsunzufriedenheit (vgl. Bruggemann et al., 1975) zum Rückgang in der Leistungsbereitschaft und der sich verschlechternden Arbeitsdisziplin in Sozialismus führte, insbesondere in ihren zeitlichen Aspekten (Nichteinhaltung der Arbeitszeit, Fehlschichten). So berichtet auch Junghans (1994) über die unverhältnismäßig hohen Fehlzeiten in den DDR-Betrieben, die auf schlechte Arbeitsbedingungen

mit daraus resultierender hoher Krankheitsanfälligkeit, aber auch auf geringe Arbeitsmotivation durch die gesicherte Arbeitsplatzgarantie, sowie fehlenden Möglichkeiten verhaltensbedingter Kündigung zurückzuführen waren.

Auch in der aktuelleren Literatur finden sich – selbst Jahre nach dem Systemzerfall – immer wieder Hinweise auf die negative Einstellung gegenüber der Arbeit bei den im Sozialismus sozialisierten Mitarbeitern. So zeigen z.B. Ladensack et al. (1993), dass die nach dem Systemwechsel arbeitslos gewordenen Ostdeutsche nur in einem unzureichenden Maße bereit sind, Belastungen in Kauf zu nehmen und bestimmte persönliche Härten auf sich zu nehmen, um einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Auch Suchodojeva (1996) stellt fest, dass sich die Mehrheit befragter russischer Führungskräfte (77%) selbst Jahre nach dem Systemwechsel sehr schwach bis gar nicht mit ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen identifiziert. Manager, die in der ehemaligen DDR gearbeitet haben, berichten, dass sich Menschen in Osteuropa immer noch schwer damit tun, Eigeninitiative am Arbeitsplatz zu entfalten (vgl. Frese & Hilligloh, 1994). Trommsdorff & Schuchardt (1998) zeigen, dass vor allem die Notwendigkeit zum selbstständigen Treffen von Entscheidungen, sowie zur selbstständigen auf Eigeninitiative basierten Kundensuche als größtes Problem in den ehemals staatlichen Unternehmen Russlands erlebt wird. Immer noch sind den Unternehmern ein ausgeprägtes Hierarchiedenken, fehlende Innovativität sowie fremdattribuierte Schuldzuweisungen (vor allem an die Regierung) typisch.

Wie können diese Befunde aus psychologischer Sicht erklärt werden?

Die mangelhafte Ausprägung in der Arbeitseinstellung, Leistungsmotivation und weiteren Aspekten des beruflichen Leistungsverhaltens bei osteuropäischen Mitarbeitern kann als Resultat eines jahrzehntelangen – durch die Bedingungen der sozialistischen Planwirtschaft bestimmten – Sozialisationsprozesses betrachtet werden, der das berufliche Verhalten von osteuropäischen Bürgern in einer besonderer Art und Weise geprägt hat. Im Gegensatz dazu steht das System der sozialen Marktwirtschaft, das in den westeuropäischen Ländern existiert, und seinerseits das berufliche Leistungsverhalten der Mitarbeiter geprägt hat. Es kann angenommen werden, dass gerade diese systembedingten Sozialisationsunterschiede auch zu den Unterschieden im beruflichen Leistungsverhalten geführt haben, die immer noch zwischen den in Osteuropa und Westeuropa sozialisierten Mitarbeitern zu finden sind.

In der aktuellen Forschungsliteratur finden sich zahlreiche empirische Hinweise dafür, dass es deutliche Unterschiede im wirtschaftsrelevanten Berufsverhalten und den daraus folgenden Leistungsergebnissen zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern gibt. Dabei zeigt sich, dass das berufliche Leistungsverhalten osteuropäischer Fach- und Führungskräfte in vielen Indikatoren deutlich nach unten von dem der westeuropäischen Fach- und Führungskräfte abweicht.

So wurde in einer Studie von Neumann (1992) niedrigere allgemeine Arbeitszufriedenheit, sowie niedrigere Zufriedenheit hinsichtlich der persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit und der Bezahlung bei ostdeutschen im Vergleich zu westdeutschen Führungskräften festgestellt. In der Studie von Lang (1994) mit 207 ost- und westdeutschen Führungskräften zeigen ostdeutsche Probanden signifikant geringere Zufriedenheit mit ihren Möglichkeiten zu freier Meinungsäußerung (Partizipation), Anwendung der eigenen Fähigkeiten, dem Einfluss auf den Betriebserfolg, eigenem Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum, sowie der Qualität der Vorgesetztenbeziehung und finanzieller Vergütung als westdeutsche Probanden. Außerdem zeigt sich, dass die Führungskräfte aus Westdeutschland sich stärker mit ihrem Betrieb identifizieren und auch eine stärkere Übereinstimmung der eigenen Ziele mit den Zielen und Werten des Unternehmens konstatieren. Ferner schätzen sie Ansehen und Respekt von sich selbst und der Geschäftsleitung bei ihren Mitarbeitern als signifikant günstiger ein als die ostdeutschen Führungskräfte.

Die empirische Untersuchung von Hentze & Lindert (1992) mit 1376 Führungskräften aus der Bundesrepublik Deutschland und den ehemaligen sozialistischen Ländern Sowjetunion, DDR, Polen, Tschechoslowakei und Bulgarien zeigt größere Probleme bei sozialistischen Betrieben mit der Arbeitsmotivation und der generellen Einstellung ihrer Arbeitstätigen zur Arbeit im Vergleich zu westdeutschen Unternehmen. Auch zeigen westdeutsche Befragte deutlich höhere Arbeitszufriedenheit in Bezug auf freien Gestaltungsraum und Meinungsäußerung, Verhältnis zu Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten, Einflussmöglichkeiten auf Erfolg des Betriebs, eigene Fähigkeiten und Aufstiegschancen, Arbeitsplatzsicherheit, Vergütung, Arbeitsorganisation und Betrieb insgesamt als ihre Kollegen in den osteuropäischen Ländern.

Eine 1990 durchgeführte Vergleichsstudie zur beruflichen Sozialisation west- und ostdeutscher Arbeitnehmer (Hackel et al., 1992), in der 100 Arbeitnehmer vergleichbarer industrieller Berufsgruppen aus Ost- und Westdeutschland mittels des Tätigkeitsbewertungssystems (TBS-S) von Hacker et al. (1983) untersucht wurden, zeigt, dass die Arbeitstätigkeit in der Ost-Stichprobe in fast allen Dimensionen des TBS-S signifikant schlechter eingeschätzt wurde als in der West-Stichprobe.

Dagegen zeigte eine repräsentative retrospektive Befragung von Der Spiegel (1995) mit 1000 Bürgern der ehemaligen DDR, dass die Arbeit zu Zeiten des sozialistischen Regimes als viel weniger anstrengend und stressreich erlebt wurde im Vergleich zu der Zeit nach dem Eintritt des Kapitalismus. Auch Fay & Frese (2000) zeigten in einer retrospektiven Befragung der ostdeutschen Bürger, dass die Arbeit in der ehemaligen DDR als weniger hart und erschöpfend, aber auch als weniger komplex, herausfordernd und interessant mit geringeren Möglichkeiten zur Entfaltung der Eigeninitiative, Innovationserfahrung, Kontrolle am Arbeitsplatz und Verantwortung erlebt wurde.

Die hier berichteten Unterschiede im beruflichen Leistungsverhalten zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern äußern sich nicht nur im Arbeitsprozess, sondern auch im Arbeitsergebnis. Zwar ist es absolut nicht zulässig, ausschließlich das mangelhafte berufliche Leistungsverhalten der osteuropäischen Mitarbeiter für die desolade wirtschaftliche Situation in den osteuropäischen Ländern im Kontrast zu derjenigen in Westeuropa verantwortlich zu machen, doch gibt es eine Reihe von deutlichen Unterschieden in einigen wirtschaftlichen Leistungsergebnissen zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern, die eindeutiger auf die o.g. Aspekte des beruflichen Leistungsverhaltens zurückzuführen sind. Im Einzelnen bestehen Unterschiede in folgenden zentralen Aspekten des wirtschaftlichen Leistungsergebnisses in osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen Ländern:

a.) Arbeitsproduktivität:

Die Arbeitsproduktivität in den neuen Bundesländern ist beispielsweise immer noch um ein wesentliches geringer als diejenige im Westen (Frese & Hilligloh, 1994).

Einige konkrete Vergleichsdaten:

- Die Produktion eines Autos in Russland dauert z.B. 33 Mal so lange wie in westlichen Ländern (siehe St. Petersburg Times, 1996a). Ein Arbeiter produziert dort im Schnitt 3,5 Autos pro Jahr, in Deutschland liegt der Vergleichswert etwa doppelt so hoch (FAZ, 24.02.1997,18, nach Trommsdorff & Schuchardt, 1998).
- Arbeiter der amerikanischen Ölfirma EXXON waren 1995 Zwölfmal so produktiv wie Arbeiter von GAZPROM in Russland (St. Petersburg Times, 1996b).
- Russische Unternehmen benötigen 2 -3 Stunden für ein „kurzes“ Meeting, das in den USA nur eine 3/4 Stunde dauern würde (St. Petersburg Times, 12.-18.03.1996, nach Trommsdorff & Schuchardt, 1998).
- Die Arbeitsquantität osteuropäischer Mitarbeiter in der Untersuchung von Holtbrügge (1995) betrug in 2/3 befragter osteuropäisch-deutscher Joint Ventures unter 75% des in der deutschen Muttergesellschaft gehaltenen Niveaus. Auch die mitarbeiterbedingte Ausschussrate von über 11% bei der Hälfte der befragten Betriebe (bei 28% befragter Joint Ventures lag diese sogar

über 30%) zeigt eine deutlich geringere Arbeitsqualität in osteuropäischen Betrieben im Vergleich zu Deutschland. Dabei zeigte sich auch, dass der geringe Erreichungsgrad der Unternehmensziele zum großen Teil auf mangelnde Qualifikation und Motivation der osteuropäischen Mitarbeiter zurückzuführen war.

Die verhältnismäßig geringe Arbeitsproduktivität in osteuropäischen Betrieben kann allerdings relativiert werden, wenn man diese vor dem Hintergrund der in osteuropäischen Ländern außerordentlich niedrigen Arbeitskosten betrachtet. So beträgt z.B. der Anteil der Lohnkosten an den gesamten Produktionskosten bei dem in Osteuropa ansässigen Joint Venture der Volkswagen AG „Škoda automobilová a.s.“ lediglich 7 Prozent, während dieser in der deutschen Muttergesellschaft bei ca. 28 Prozent liegt (vgl. Oldag, 1992). Für Arbeiten ohne besondere Qualitätsanforderungen liegt damit die in Osteuropa erzielbare *Arbeitsrentabilität* als personalwirtschaftliches Leistungs-Kosten-Verhältnis erheblich über derjenigen in westlichen Industrieländern¹ und sogar noch über derjenigen in südostasiatischen Schwellenländern (vgl. Holtbrügge, 1995). Nichtsdestotrotz kann man ausrechnen, um welchen Grad diese bis dahin schon relativ hohe Arbeitsrentabilität noch mehr gesteigert werden könnte, wenn man die Arbeitsproduktivität in osteuropäischen Unternehmen über die Optimierung des beruflichen Leistungsverhaltens der Mitarbeiter bis zum westlichen Niveau steigern würde.

b.) Zahl an Unternehmensgründungen:

Auch wenn sich viele Menschen in Osteuropa nach dem Übergang zur Marktwirtschaft selbständig gemacht haben, gibt es doch immer noch viel zu wenig Kleinunternehmen im Vergleich zu westeuropäischen Ländern, was neben den rechtlichen Schwierigkeiten u.a. auch auf die mangelnde Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft osteuropäischer Bürger zurückzuführen ist (vgl. Frese & Hilligloh, 1994 zur Entwicklung des Kleinunternehmertums in neuen Bundesländern; siehe auch Suchodojeva, 1996 und Trommsdorff & Schuchardt, 1998 zur Entwicklung des Kleinunternehmertums in Russland).

Suchodojeva (1996) begründet das für die Wirtschaftsentwicklung nachteilige berufliche Leistungsverhalten von Fach- und Führungskräften in Osteuropa damit, dass die Tradition des alten Systems – „eine Zeit, wo alle die Befehle von oben erwarteten und man fast aufgehört hatte, sich über Ideen und Perspektiven der Firmenentwicklung Gedanken zu machen“ – auch Jahre nach dem Systemwechsel sehr stark ist. In der aktuelleren russischen Literatur finden sich Hinweise, dass einer daraus entstandenen Mentalität des „Sowjetmenschen“ häufig die Verantwortung für das Scheitern marktorientierter Reformen nach dem Systemwechsel zugeschoben wird (Aksenova, 1995). Auch Frese & Hilligloh (1994) sehen die Gründe für die desolaten wirtschaftlichen Entwicklungen in Osteuropa nach dem Übergang zur Marktwirtschaft vor allem in den psychologischen Faktoren der Menschen.

1.3 Rolle der Persönlichkeit im Rahmen des Ost-West-Vergleichs

Worauf können die empirisch nachgewiesenen Ost-West-Unterschiede im beruflichen Leistungsverhalten der Mitarbeiter zurückgeführt werden bzw. durch welche psychologischen Wirkungsmechanismen kommen diese Verhaltensunterschiede zustande?

In der differentiellen Persönlichkeitspsychologie wird davon ausgegangen, dass für die inter- und intraindividuelle Verhaltensunterschiede außer den situativen Faktoren die zugrunde liegenden Persönlichkeitsstrukturen der Menschen verantwortlich sind, wobei die Entwicklung sowohl des

¹ Dies gilt allerdings nur, wenn man die anderen die Arbeitsrentabilität beeinflussenden personalwirtschaftlichen Faktoren wie eine mögliche Leistungsrestriktion durch Streiks, sowie Absentismus- und Fluktuationsraten, die in Osteuropa deutlich stärker als in westlichen Unternehmen ausgeprägt sind, nicht berücksichtigt (vgl. Holtbrügge, 1995).

Verhaltens als auch der Persönlichkeit durch interindividuell unterschiedliche Sozialisationsfaktoren geprägt wird. Damit tritt die Persönlichkeit als intervenierende Variable im Zusammenhang zwischen den Sozialisationsbedingungen und dem Leistungsverhalten der ost- und westeuropäischen Mitarbeiter auf. Dabei wird das Berufsverhalten der Mitarbeiter durch die Ausprägung überdauernder Persönlichkeitsdimensionen bestimmt, welche wiederum selbst durch spezifische Sozialisationsinflüsse geprägt werden.

Wenn man auf Basis dieser Überlegungen davon ausgeht, dass den Unterschieden im beruflichen Leistungsverhalten zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern vor allem die Unterschiede in den zentralen Persönlichkeitsdimensionen zugrunde liegen, wird die Notwendigkeit zur Untersuchung der Ost-West-Unterschiede in wirtschaftsrelevanten Teilgebieten der Persönlichkeit deutlich.

In der psychologischen Literatur besteht ein Mangel an systematischen eignungsdiagnostischen Untersuchungen zum interkulturellen Vergleich der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsmerkmale zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern. Die wenigen empirischen Untersuchungen zu diesem Themengebiet beschäftigen sich mit dem interkulturellen Vergleich zwischen den ostdeutschen vs. westdeutschen Mitarbeitern (z.B. Wottawa, 1994; Frese & Hilligloh, 1994, Schmitt & Janetzko, 1994). Somit fehlt es in der aktuellen Befundlage an Untersuchungen zum Vergleich der Mitarbeiter gerade aus den Ländern Osteuropas und Deutschland in der Ausprägung ihrer überfachlichen Kompetenzen.

Des Weiteren gibt es kaum Untersuchungen zu den Akkulturationsproblemen, mit denen die nach Westeuropa migrierten osteuropäischen Mitarbeiter aufgrund der bestehenden interkulturellen Ost-West-Unterschiede konfrontiert werden. Entsprechend fehlen empirisch belegte Befunde zur Auswirkung psychologischer Akkulturation auf wirtschaftsrelevante Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Migranten in Deutschland.

Den Persönlichkeitsmerkmalen (zu denen nach Sarges & Wottawa, 2001, Eigenschaften, Einstellungen und Wahrnehmungen zählen) wird – per definitionem – hohe zeitliche Stabilität zugeschrieben. Die Längsschnittstudien zur Stabilität von Persönlichkeitsdispositionen (Traits) konnten zeigen, dass einige Traits bis zu 30 Jahre Stabilität aufweisen. So fanden Costa & McCrae (1994) im Rahmen des Big-Five-Modells Korrelationen um $r = .60$ über diese Zeitspanne hinweg. Obwohl sich die Persönlichkeitseigenschaften nach dem interaktionistischen Ansatz nur in der Interaktion mit der Situation äußern (Magnusson & Endler, 1977), sind sie zeitlich stabil und verändern sich nicht schnell mit der Veränderung der situativen Bedingungen (Epstein, 1984; Frese & Plüddemann, 1993).

Trotz ihrer vergleichbar hohen Stabilität gegenüber kurzfristigen situativen Einflüssen ist es aber denkbar, dass eine so gravierende soziale, politisch-ökonomische und psychologische Umstellung wie Migration in ein anderes Land mit einer anderen Kultur und systemgeprägten Sozialisation veränderungswirksame Folgen auch auf der Ebene der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern in Deutschland haben kann.

In der wissenschaftlichen Literatur liegen derzeit nur wenige Untersuchungen zur Veränderung wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern in Westeuropa vor. Die meisten von diesen untersuchten Ausprägung ausgewählter Persönlichkeitseigenschaften bei Mitarbeitern aus der ehemaligen DDR kurz nach dem Systemumbruch und der Einführung der sozialen Marktwirtschaft (siehe z.B. Neumann, 1992; Schnabel et al., 1994; Rappensperger et al., 1994). Wie bereits oben ausgeführt, liegt ein gravierender methodischer Mangel bei solchen Studien darin, dass sich die kurzfristigen Folgen der erlebten extremalen Umbruchssituation kurz nach der Wende auf die Persönlichkeit mit den Sozialisationserfahrungen ostdeutscher Bürger während des sozialistischen Regimes vermischt haben konnten, so dass man mit einer solchen

Fallstudie keine zuverlässigen Aussagen über die Veränderung festgestellter Persönlichkeitswerte treffen bzw. diese nicht eindeutig auf die Anpassung an das neue System zurückführen kann (Zu den weiteren Schwachstellen eines solchen Untersuchungsdesigns bzw. der Zulässigkeit der Schlussfolgerung der Ergebnisse auf eine stattgefundene Veränderung ohne zumindest eines durchgeführten Vorher-Nachher-Vergleichs siehe Cook & Campbell, 1979).

Nicht zuletzt wegen erheblicher methodischer Schwierigkeiten bei interkulturellen Vergleichsstudien untersuchten nur wenige Autoren die Veränderung der Persönlichkeitseigenschaften bei ostdeutschen Mitarbeitern im Längsschnitt (siehe Stratemann, 1992; Frese & Plüddemann, 1993; Rappensperger & Maier, 1998; Frese et al., 1996; Fay & Frese, 2000). Aber selbst diese Befunde kann man nur eingeschränkt auf die psychologische Situation osteuropäischer (Arbeits-)Migranten in Deutschland übertragen. Zwar stellen die gesellschaftlichen und politischen Bedingungen nach der deutschen Wiedervereinigung für die Bürger der ehemaligen DDR eine psychologische Situation dar, die der Ausgangssituation osteuropäischer Mitarbeitern ähnlich ist, die in die westeuropäischen Länder emigriert sind und dort mit neuen systembedingten Sozialisationserfahrungen bzw. marktwirtschaftlichen (Unternehmens-)Strukturen konfrontiert wurden, aber nichtsdestotrotz mussten die Menschen in der DDR mit dem Systemwechsel nicht auf dermaßen völlig neue Kultur- und Landesgegebenheiten treffen und den erweiterten Prozess der Akkulturation (Berry, 1997) durchleben, wie dies bei einer Migration in ein anderes Land der Fall ist.

Im Kontext osteuropäischer Migranten liegen derzeit nur sehr wenige Längsschnittuntersuchungen zur Persönlichkeitsveränderung in Deutschland vor. Dabei konzentriert sich beispielhaft die Studie von Roebbers et al. (1998) auf Veränderungen der Persönlichkeitseigenschaften bei den aus der ehemaligen Sowjetunion und DDR migrierten Schulkindern, wobei hier die große Schwierigkeit darin besteht, entwicklungsbedingte altersgemäße und somit migrationsunabhängige Effekte von den migrationsbedingten Persönlichkeitsveränderungen zu trennen. In der Studie von Mikhailova (2000) wurde Veränderung einer Reihe von Persönlichkeitsvariablen bei erwachsenen Emigranten aus der ehemaligen Sowjetunion, Jugoslawien und Polen untersucht, allerdings handelt es sich hier weniger um wirtschaftsrelevante Persönlichkeitsdimensionen, sondern vielmehr um allgemeine eher klinischrelevante Persönlichkeitsmerkmale.

Somit ist es unklar:

- ob es bedeutsame kultur- und sozialisationsbedingte Unterschiede in den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern gibt,
- wie sich der Einfluss der Ost-West-Unterschiede in den Kultur- und Sozialisationsbedingungen auf diese Persönlichkeitsunterschiede auswirkt, sowie
- ob diese Persönlichkeitsunterschiede stabil sind bzw. ob diese sich bei Änderung der Sozialisationsbedingungen durch eine Migration von Osteuropa in Westeuropa ebenfalls ändern lassen.

Damit besteht die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit zum einen darin, die psychologischen kulturell und sozialisationsbedingten Einflussfaktoren und deren Wirkungsmechanismen auf die Ost-West-Unterschiede in den wirtschaftsrelevanten Teilgebieten der Persönlichkeit zu erforschen. Zum anderen sollen die psychologischen Auswirkungen der veränderten Sozialisationsbedingungen und des mit diesen einhergehenden Adaptationsprozesses osteuropäischer Mitarbeiter nach einem längeren (Arbeits-)Aufenthalt in Deutschland auf die Veränderung ihrer wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitseigenschaften untersucht werden.

1.4 Theoretischer Bezugsrahmen und Aufbau der Arbeit

Auf Basis der oben erläuterten Problemstellung wird in der Abbildung 1 der theoretische Bezugsrahmen der vorliegenden Untersuchung dargestellt.

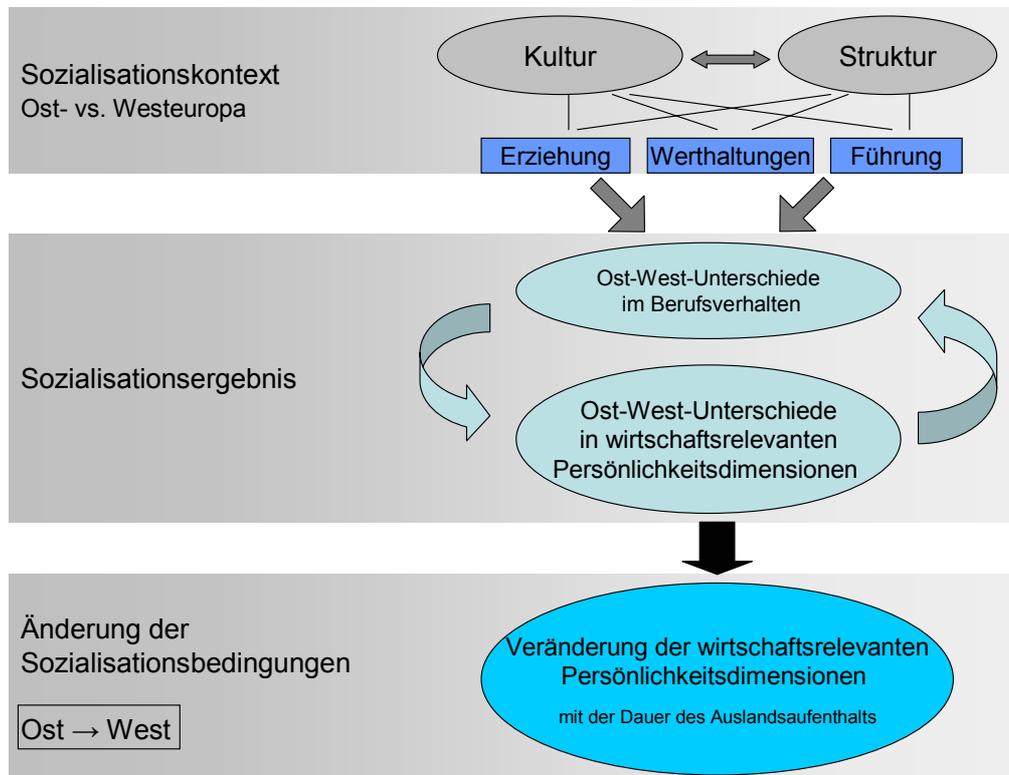


Abbildung 1: Theoretischer Bezugsrahmen der Untersuchung

Den theoretischen Hintergrund der Untersuchung bilden einerseits Untersuchungen zum kulturvergleichenden Management (Hofstede, 1993, 1997; Trompenaars, 1993; Hall & Hall, 1983, 2000; Thomas, 1993; Fink & Meierewert, 2001a) sowie andererseits sozialisationstheoretische Überlegungen, die von einer starken kulturellen Prägung des beruflichen Leistungsverhaltens und der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen der Mitarbeiter durch die spezifischen Kulturen und Strukturen in Ost- und Westeuropa im allgemeinen und den Bedingungen in der Wirtschaft im besonderen ausgehen (Schultz-Gambard & Altschuh, 1993; Lang, 1994; Stratemann, 1992; Wottawa, 1994; Specka, 1992; Heckhausen, 1994; Frese & Plüddemann, 1993; Frese & Hilligloh, 1994; Frese et al., 1994; Speier, 1994; Scmitt & Janetzko, 1994; Rappensperger et al., 1993, 1994; Rappensperger, 1994; Maier et al., 1994; Rappensperger & Maier, 1998; Zwarg & Nerdinger, 1998). Auf Basis der Annahmen aus der sozialisationstheoretischen Perspektive wird dabei davon ausgegangen, dass sowohl die Kultur als auch die politischen und wirtschaftlichen Strukturen in Ost- vs. Westeuropa einen Einfluss auf die Erziehung, gesellschaftliche Werthaltungen sowie Unternehmens- und Personalführungssysteme ausüben. Diese – im Osten und Westen unterschiedlichen – Sozialisationskontexte führen kurzfristig zur „Prägung“ der Unterschiede im Berufsverhalten und langfristig zur Entwicklung unterschiedlicher Ausprägungen in wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen, wobei nach Frese & Hilligloh (1994) von denselben sozialisationstheoretischen Gesetzmäßigkeiten bei der „Prägung“ des Verhaltens und der Persönlichkeit sowohl im Osten als auch im Westen ausgegangen wird. Bei Änderung der Sozialisationsbedingungen mit der (Arbeits-)Migration osteuropäischer Mitarbeiter ins Westeuropa sollte es wiederum – entsprechend den sozialisationstheoretischen Gesetzmäßigkeiten – zur Veränderung der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bzw. mit der Dauer des Auslandsaufenthaltes zu deren schrittweisen Angleichung (Berry, 1996, 1997) mit der westlichen Referenzgesellschaft kommen.

Entgegen der bei traditionellen sozialisationstheoretischen Ansätzen häufig anzutreffenden Auffassung einer Dominanz der Strukturen soll damit im vorliegenden Interpretationsrahmen nur von einem rahmensetzenden Einfluss von Struktur und Kultur ausgegangen werden, wobei der jeweiligen Persönlichkeit und deren Potentialen eine mindestens genauso große Bedeutung zugeschrieben wird (vgl. dazu Lang, 1994) und die Entwicklung eines Individuums in Anlehnung an die Lebensspannen-Perspektive als das Ergebnis seiner aktiven Bemühungen, auf die Umwelt Einfluss zu nehmen, betrachtet wird (vgl. Baltes, 1979a; Brandtstädter, 1989; Lerner & Busch-Rossnagel, 1981; Silbereisen et al., 1986). Die in einem Land vorherrschenden Strukturen beeinflussen zwar bedeutend das Verhalten und die Persönlichkeit der Menschen und lenken diese – im Vergleich zu Strukturen anderer Ländern – in eine bestimmte Richtung, lassen aber selbstverständlich eine nicht zu vernachlässigende Heterogenität innerhalb eines Landes zu, die aufgrund unterschiedlicher persönlicher Potentiale und Handlungsrepertoires der Menschen zustande kommt, auf die in bestimmten Situationen, sofern diese es zulassen oder gar fördern, entsprechend zurückgegriffen wird.

In Anlehnung an den theoretischen Bezugsrahmen gliedert sich die vorliegende Arbeit in fünf Teile:

Im ersten Teil (Kapitel 1-3) werden Ost-West-Unterschiede im wirtschaftlichen Kontext erläutert, die deskriptiven Modelle und empirischen Befunde zu den wirtschaftsrelevanten Kulturunterschieden zwischen ost- und westeuropäischen Ländern dargestellt, sowie sozialisationsbedingte Ost-West-Unterschiede und deren Einfluss auf Aspekte des beruflichen Leistungsverhaltens bei Mitarbeitern untersucht, wobei sowohl strukturelle Unterschiede in den Staats- und Wirtschaftssystemen der beiden Europateile, als auch die Unterschiede in den Erziehungsbedingungen, gesellschaftlichen Werthaltungen sowie Unternehmens- und Personalführung analysiert werden.

Im zweiten Teil (Kapitel 4) werden als erste Fragestellung die theoretisch begründeten Wirkungsmechanismen herausgearbeiteter interkultureller und sozialisationsbedingter Ost-West-Unterschiede auf die Unterschiede in wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen untersucht, wobei die erwarteten Unterschiede in den eignungsdiagnostischen Persönlichkeitsdimensionen zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern abgeleitet und die bisherige empirische Befundlage dazu dargestellt wird.

Im dritten Teil (Kapitel 5) wird als zweite Fragestellung der Einfluss interkultureller und sozialisationsbedingter Ost-West-Unterschiede auf die Akkulturation osteuropäischer Mitarbeiter in Deutschland untersucht, wobei die unterschiedlichen Theorien psychologischer Akkulturation und der Zusammenhang zwischen Akkulturation und Persönlichkeit analysiert werden, auf deren Basis erwartete Veränderungen in den eignungsdiagnostischen Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen IT-Fachkräften in Deutschland abgeleitet werden sowie die bisherige empirische Befundlage dazu dargestellt wird.

Im vierten Teil (Kapitel 6-9) werden die bisher unerforschten Aspekte und offenen Fragen zu den beiden Fragestellungen zusammengefasst, die Hypothesen zur Untersuchung abgeleitet, das methodische Vorgehen zur Hypothesentestung auf Basis des internetgestützten Testverfahrens ESQUITO und die dazu verwendete Stichprobe beschrieben, sowie die Forschungsergebnisse dargestellt und diskutiert.

Im fünften Teil (Kapitel 10-11) wird auf Basis der erzielten Forschungsergebnisse die Planung möglicher Interventionsmaßnahmen zur Förderung der beruflichen Integrationsfähigkeit osteuropäischer IT-Fachkräfte in Deutschland abgeleitet und ein internetgestütztes Trainings- und Beratungskonzept für osteuropäische IT-Fachkräfte und diese einstellenden Unternehmen entwickelt.

1.5 Praktische Relevanz der Problemstellung

Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit haben nicht nur einen hohen wissenschaftlichen Erkenntniswert, sondern stellen auch für die effektive Lösung der aktuellen Fragen aus der Praxis eine bedeutende Hilfestellung dar.

Das Thema der vorliegenden Untersuchung ist derzeit im Zusammenhang mit der kürzlich erfolgten EU-Osterweiterung sowie der – bereits im Jahre 2000 mit dem Green-Card-Modell der Bundesregierung begonnenen und mit dem für den 01.01.2005 geplanten Inkrafttreten des neuen Zuwanderungsgesetzes vereinfachten – Arbeitsmigration der IT-Spezialisten aus Osteuropa nach Deutschland besonders aktuell. Nach Angaben des im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit im Juli 2004 durchgeführten Forschungsberichts wurden von den maximal vorgesehenen 20.000 Arbeitserlaubnissen insgesamt 16.442 Green-Cards für ausländische IT-Fachkräfte erteilt, wobei der Hauptherkunftsgebiet mit 5844 Zusicherungen die Länder Osteuropas sind (vgl. Venema, 2004).

Neben der Erhöhung der Umsatz- und Ertragslage, Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, sowie den positiven Beschäftigungseffekten, als einigen der positiven Erfahrungen der deutschen Arbeitgeber mit dem deutschen Green-Card-Modell, wurden in der von WIMMEX (2001) durchgeführten repräsentativen Befragung von 420 deutschen Unternehmen, die Green-Card-Arbeitnehmer beschäftigen, als wichtigste Kritikpunkte vor allem die sozialen und kulturellen Probleme bei der Integration von ausländischen IT-Fachkräften in Deutschland genannt. Als problematisch erwiesen sich dabei oftmals nicht nur die mangelnden deutschen Sprachkenntnisse der Green-Card-Arbeitnehmer, sondern auch deren Unkenntnis über den Ablauf typischer Geschäftsprozesse in Deutschland und die Unterschiede der Arbeitskulturen in den Herkunftsländern der Green-Card-Mitarbeiter, die denen deutscher Unternehmen unter Umständen sehr fremd sein können. Als wichtig wurde dabei nicht nur der Integrationsprozess in das Gastgeberland generell, sondern auch in die Unternehmenskultur des einstellenden Unternehmens speziell erlebt (siehe dazu auch Gulyanska, 2002, 2004b, 2004c).

Die bei der WIMMEX (2001) als problematisch erlebte Integration ausländischer Mitarbeiter in die Unternehmenskultur deutscher Unternehmen, und die damit einhergehenden negativen Auswirkungen auf den Berufserfolg solcher Mitarbeiter in Deutschland, wurden auch durch die Personalverantwortlichen von Unternehmen bestätigt, die bei Gulyanska (2002, 2004a) zu ihren Erfahrungen mit den osteuropäischen IT-Mitarbeitern befragt wurden. Dabei gaben die Personalverantwortlichen, dass bei allen eingestellten IT-Fachkräften aus Osteuropa Integrationsschwierigkeiten in die Unternehmenskultur und in die deutsche Kultur allgemein zu verzeichnen waren, die auch sowohl für die Arbeitgeber als auch für die deutschen Kollegen eine Schwierigkeit darstellten. Als mögliche Gründe für die beobachteten Integrationsschwierigkeiten osteuropäischer IT-Fachkräfte in das deutsche Team und die deutsche Unternehmenskultur wurden dabei vor allem die Unterschiede in den Kultur- und Sozialisationsbedingungen in den ost- und westeuropäischen Ländern, sowie die damit einhergehenden Unterschiede in den Persönlichkeits- und Erwartungsstrukturen zwischen den ost- und westeuropäischen Mitarbeitern genannt (vgl. Gulyanska, 2004b,c).

Mit der Ablösung des ursprünglichen Green-Card-Modells durch das neue Zuwanderungs- und Integrationsgesetz, das zum 01.01.2005 in Kraft treten wird, werden sich die Einreisebedingungen für die ausländischen Fachkräfte erheblich vereinfachen, wodurch auch eine viel größere Anzahl an hochqualifizierten Arbeitsmigranten in Deutschland als bisher zu erwarten ist. Damit werden sich automatisch höhere Anforderungen an die Integration ausländischer IT-Mitarbeiter in Deutschland, und zwar nicht nur an den Bund, sondern auch an die betreffenden Unternehmen selbst, stellen. Diese Tatsache begründet den aktuell stark erhöhten Bedarf an einer systematischen

wissenschaftlichen Erforschung der Aspekte, die im Rahmen der Fragestellungen zur vorliegenden Untersuchung angesprochen werden.

In diesem Zusammenhang besteht vor allem ein hoher Bedarf an Untersuchungen zu den psychologischen Auswirkungen der veränderten Sozialisationsbedingungen und des mit diesen einher gehenden Adaptationsprozesses osteuropäischer Mitarbeiter nach einem längeren (Arbeits-) Aufenthalt in Deutschland auf die Veränderung ihrer wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitseigenschaften im Bereich der für ihren Berufserfolg in Deutschland notwendigen Schlüsselqualifikationen.

Die Ergebnisse der oben zitierten Unternehmensbefragungen machen weiterhin deutlich, dass mit der Einstellung osteuropäischer IT-Fachkräfte in westeuropäischen Unternehmen eine Notwendigkeit an umfassenden Integrationsmaßnahmen verbunden ist. Demnach sollte ein Unternehmen, welches am Einsatz eines ausländischen Mitarbeiters interessiert ist, auf mögliche Schwierigkeiten dieser Art vorbereitet sein und gezielte Integrationsmaßnahmen in Bezug auf Vermittlung der Kenntnisse über typische Arbeitsstrukturen in Deutschland bzw. im eigenen Unternehmen sowie allgemeine interkulturelle Kompetenzen und unternehmensspezifischen Anforderungen planen und solchen Mitarbeitern – idealerweise noch vor der eigentlichen Einstellung in Deutschland – anbieten (Gulyanska, 2004a).

Um effiziente Interventionsmaßnahmen zur Förderung der für den Berufserfolg osteuropäischer Mitarbeiter in Deutschland entscheidenden Persönlichkeitsdimensionen und somit ihrer Integrationsfähigkeit in deutschen Unternehmen planen zu können, sind vor allem Kenntnisse über die psychologischen Einflussfaktoren auf die Ost-West-Unterschiede in den wirtschaftsrelevanten Teilgebieten der Persönlichkeit notwendig. Dabei gibt es in der aktuellen wissenschaftlichen Befundlage allerdings kaum empirisches Datenmaterial, das die Schlussfolgerungen über die psychologisch bedingten Ursachen und deren Wirkungsmechanismen auf die Ost-West-Unterschiede in den wirtschaftsrelevanten Teilgebieten der Persönlichkeit liefern könnte.

Die Erkenntnisse zu den psychologisch bedingten Ursachen der Ost-West-Unterschiede in den überfachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter sind sowohl für die Planung der Interventionsmaßnahmen zu Zwecken der erfolgreichen Personalentwicklung und Förderung der Integrationsfähigkeit osteuropäischer Fachkräfte in deutschen Unternehmen als auch zu Zwecken der Verbesserung eignungsdiagnostischer Personalauswahl osteuropäischer Bewerber notwendig, die sich nach den Ergebnissen der deutschen Arbeitgeber als besonders schwierig darstellen lässt (siehe dazu WIMMEX, 2001).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen nicht nur kultur- und sozialisationsbedingte Ost-West-Unterschiede und deren Einfluss auf die Unterschiede zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern in Aspekten des beruflichen Leistungsverhaltens und der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen untersucht werden, sondern auch deren Veränderung und Veränderbarkeit bei osteuropäischen Fachkräften im westeuropäischen Ausland. Vor allem der zweite Aspekt der Veränderung und Veränderbarkeit hat einen hohen praktischen Wert für die effiziente Gestaltung der Personalauswahl- und Personalentwicklungsmaßnahmen für die osteuropäischen Mitarbeiter in westeuropäischen Unternehmen.

Die Erkenntnisse dieser Untersuchung sollen zur Planung der Interventionsmaßnahmen genutzt werden, die der Entwicklung überfachlicher Kompetenzen und Förderung der Integrationschancen bei osteuropäischen IT-Fachkräften in deutschen Unternehmen dienen sollen. In diesem Zusammenhang soll auf Grundlage der erzielten Erkenntnisse ein kosteneffizientes Trainings- und Beratungskonzept zur Förderung beruflicher Integrationsfähigkeit osteuropäischer IT-Fachkräfte in Deutschland vorgeschlagen werden.

1.6 Abgrenzung der zentralen Begrifflichkeiten und formalen Aspekte

1.) Definition von „Persönlichkeit“ im Sinne der Berufseignungsdiagnostik im Gegensatz zu einem tiefer gehenden klinisch-psychologischen Persönlichkeitsbegriff

Die Eignungsdiagnostik beschreibt die „Persönlichkeit“ als die Zusammenfassung eignungsdiagnostisch erfassbarer und messbarer im Wirtschaftskontext relevanter Persönlichkeitsvariablen und bleibt in ihrem Persönlichkeitsverständnis auf der Oberfläche im Vergleich zum klinisch-psychologischen Persönlichkeitsbegriff. In der vorliegenden Arbeit wird von einem eignungsdiagnostischen Persönlichkeitsbegriff ausgegangen. Dieser basiert auf einer eigenschaftstheoretischen Vorstellung von Persönlichkeit und umfasst die emotionalen, motivationalen, zwischenpersönlichen und Einstellungscharakteristiken. Die einzelnen Persönlichkeitsdimensionen werden als eigenständige Konstrukte betrachtet, die aus den individuellen Verhaltensmerkmalen der Personen in konkreten Situationen abgeleitet und auf Verhalten in anderen Situationen abstrahiert werden. Bei dieser Vorgehensweise geht man davon aus, dass die individuellen Verhaltensunterschiede durch gedachte Konstrukte erklärbar sind, welche als individuelle Persönlichkeitsmerkmale empirisch abgrenzbar sind. Eignungsdiagnostisch werden solche Konstrukte klassischerweise mit sog. Persönlichkeitstests erfasst. Unter der Annahme, dass die Persönlichkeitskonstrukte empirisch gemessen werden können, versucht man mit den Persönlichkeitstests diese Merkmale zu erfassen und durch Zahlenwerte objektiv bzw. relativ zu einer Vergleichsstichprobe zu beschreiben. Persönlichkeitstests im klassischen Sinne sollen ein Bild der gesamten Persönlichkeit bzw. der Persönlichkeitsstruktur liefern. Viele – insbesondere neuere berufseignungsdiagnostische Verfahren – konzentrieren sich jedoch nur auf einen einzelnen wohl definierten Verhaltensbereich bzw. auf die diesem Verhalten zugrunde liegenden Eigenschaften und erfassen solche Aspekte wie emotionale und motivationale Charakteristiken, Einstellungen oder Interessen einer Person (im Gegensatz zu Fähigkeiten und Intelligenz, die das Gegenstand sog. Leistungstest sind, vgl. Etzel, 1999).

Somit wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit von einem eignungsdiagnostischen Persönlichkeitsbegriff ausgegangen, und zwar von den Persönlichkeitsdimensionen, die in dem Berufskontext bei den Selektions- und Modifikationsentscheidungen im Rahmen der Personalauswahl und -entwicklung eine Rolle spielen, im Gegensatz zu einem tiefer gehenden, die gesamte Psyche des Menschen umfassenden klinisch-psychologischen Persönlichkeitsbegriffs.

2) Definition von „Osteuropa“ vs. „Westeuropa“:

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird von einem Vergleich zwischen „Osteuropa“ und „Westeuropa“ gesprochen. Es wird vor allem deswegen von „Westeuropa“ anstatt von „Deutschland“ gesprochen, weil vor der Vereinigung auch ein Teil von Deutschland, nämlich die DDR, zu den Ländern des Ostblocks zählte und die weitgehend vergleichbaren politischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Bedingungen aufwies. Somit haben die Begrifflichkeiten „Osteuropa“ und „Westeuropa“ eine vor allem „technische“ Bedeutung, um die Übersichtlichkeit und Eindeutigkeit der Zuordnung bei einem interkulturellen Vergleich zu gewährleisten.

Dabei werden mit „Osteuropa“ die ehemals sozialistischen Länder des Ostblocks, also die an dem Warschauer Pakt teilgenommenen Länder des „Rates für Gegenseitige Wirtschaftshilfe“ (RGW) mit einem ehemals planwirtschaftlichen Wirtschaftssystem gemeint.

Damit sind folgende Länder angesprochen:

- ehemalige Sowjetunion bzw. GUS-Länder (Russland, Weißrussland, Ukraine, Moldawien, Usbekistan, Armenien, Aserbaidschan, Turkmenien, Tadschikistan, Kasachstan, Kirgisien, Georgien, Lettland, Litauen, Estland)
- Länder des ehemaligen Jugoslawiens (Bosnien, Herzegowina, Mazedonien, Montenegro, Kroatien, Serbien)
- Länder der ehemaligen Tschechoslowakei (Tschechei, Slowakei)

- Polen, Ungarn, Rumänien, Bulgarien
- Ehemalige Deutsche Demokratische Republik (DDR).

Aufgrund ihrer politischen Vormachtstellung im ehemaligen Ostblock und der u.a. auf dieser Überlegung basierten überproportionalen Vertretung in der Stichprobe der vorliegenden Untersuchung nehmen Länder der ehemaligen Sowjetunion breiteren Raum in der folgenden Darstellung ein.

Mit „*Westeuropa*“ werden die kapitalistischen Länder mit einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem (sowohl zum Zeitpunkt der Existenz des Warschauer Paktes als auch danach) gemeint. In erster Linie sind damit die folgenden deutschsprachigen Länder angesprochen:

- ehemalige Bundesrepublik Deutschland (BRD) bzw. das aktuell vereinte Deutschland
- deutschsprachige Schweiz
- Niederlanden
- Österreich.

Da die politischen und ökonomischen Bedingungen in den deutschsprachigen westeuropäischen Ländern denen der nicht deutschsprachigen Länder Westeuropas sowie marktwirtschaftlich orientierten Ländern außerhalb Europas ähneln, werden für die vorliegende Untersuchung auch Befunde aus den Ost-West-Vergleichsstudien zwischen Osteuropa und Finnland, USA, Australien, Israel verwendet. Der hier technisch verwendete Begriff „*Westeuropa*“ vereint somit die marktwirtschaftlich orientierten Länder im Gegensatz zu planwirtschaftlich orientierten osteuropäischen Ländern und sollte synonym zur „*Marktwirtschaft*“ verstanden werden, wobei hier zur Erleichterung der Darstellung die sicherlich nicht zu vernachlässigenden länderspezifischen Unterschiede in den wirtschaftsrelevanten Kulturstandards zwischen den einzelnen Ländern Westeuropas und außerhalb Europas nicht berücksichtigt werden sollen.

3.) Zeitperspektive

Da sich nach dem Zerfall des Warschauer Paktes im Jahre 1989, darauf folgenden Souveränitätserklärungen der einzelnen Länder Osteuropas sowie weiteren länderspezifischen Reformen die politische, ökonomische und damit die gesellschaftliche Situation in den osteuropäischen Ländern weitgehend verändert hat, sowie sich bis heute in einem grundlegenden Transformationsprozess befindet (zu den Bedingungen sowie gesellschaftlichen und psychologischen Auswirkungen der Transformationsprozesse in Osteuropa siehe Lang, 1998; Trommsdorff & Schuchardt, 1998; Fink & Feichtinger, 1998; Gebert et al., 1999; Rösch, 2003), wird davon ausgegangen, dass auch die Sozialisationsbedingungen im Bereich der Erziehung (Familie, Schule, Hochschule) und der Unternehmens- und Personalführung nicht mehr dieselben sind, wie es unter dem Kommunismus-Regime der Fall war. Aus diesem Grund wird im Kapitel 3 bei der Darstellung der sozialisationsbedingten Ost-West-Unterschiede von der Zeit der Planwirtschaft in Osteuropa ausgegangen und daher in der Vergangenheit gesprochen. Dagegen wird bei der Darstellung der systembedingten Auswirkungen auf die Aspekte des beruflichen Leistungsverhaltens (siehe Kapitel 3) und der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen (siehe Kapitel 4) in Gegenwart gesprochen, da angenommen wird, dass psychologische Auswirkungen als nachwirkende systembedingte Effekte in der osteuropäischen Gesellschaft bis heute existieren.

4.) Definition der „Sozialisation“

Unter Sozialisation soll hier in Anlehnung an Gebert & Rosenstiel (1992) der Prozess verstanden werden, in dem ein Mensch in seiner sozialen Umwelt (Gesellschaft, Organisation oder Gruppe) lernt, vorwiegend solche Verhaltensweisen zu zeigen, sowie Einstellungen, Werte, Bedürfnisse sowie Verhaltens- und Persönlichkeitsdispositionen zu übernehmen bzw. entwickeln, die den in dieser Umwelt anerkannten Werten und Normen entsprechen bzw. solche Verhaltensweisen, Einstellungen und Dispositionen abzubauen, die zu diesen im Widerspruch stehen. Dabei wird die aktive Rolle des Individuums in der Interaktion mit der Umwelt betont (vgl. dazu Wiswede, 1991).

Nach Second & Beckman (1976) ist Sozialisation „ein interaktionaler Prozess, in dem das Verhalten eines Individuums so modifiziert wird, dass es mit den Erwartungen der Mitglieder der Gruppe übereinstimmt, der er zugehört“. Damit umfasst die Sozialisation „nicht allein den Prozess, durch den das Kind nach und nach die Verhaltensweisen seiner Umgebung erlernt, sondern auch den Prozess, durch den ein Erwachsener ein Verhalten annimmt, das mit den einer neuen Position verbundenen Erwartungen entspricht, sei es in einer Gruppe, einer Organisation oder der Gesellschaft insgesamt“ (Second & Beckman, 1976).

Im Laufe der gesamten Lebensspanne durchläuft ein Individuum die Phasen *primärer*, *sekundärer* und *tertiärer* Sozialisation. Die Sozialisationsinstanz in der primären Sozialisation ist vor allem die Familie, während als sekundäre Instanzen Schulen, Gruppen Gleichaltriger oder Massenmedien Einfluss nehmen. Die tertiäre oder berufliche und innerorganisatorische Sozialisation erfolgt dann durch das Erlernen eines Berufes, durch ein Studium sowie durch die Tätigkeit in verschiedenen Organisationen während des Arbeitslebens (Lang, 1994a).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass die primäre, sekundäre und tertiäre Sozialisation einem starken Einfluss der in einem Lande vorherrschenden politischen und wirtschaftlichen Systeme unterliegt, welche wiederum einen starken Einfluss auf die gesellschaftlichen Werte und Normen haben. Vor allem bei Erklärung der Sozialisationsunterschiede zwischen dem sozialistisch-planwirtschaftlichen Osteuropa und kapitalistisch-marktwirtschaftlichen Westeuropa wird die hohe Bedeutung dieses strukturellen Unterschieds besonders deutlich. Daher wird in der vorliegenden Untersuchung auf die zentralen strukturellen Unterschiede in Ost- und Westeuropa eingegangen, sowie deren Wirkung auf gesellschaftliche Werte und Normen dargestellt, die für die einzelnen Sozialisationsabschnitte in einer Gesellschaft richtungweisend sind. Aus dem Bereich der primären Sozialisation wird in der folgenden Darstellung auf die elterlichen Erziehungsstile in Ost- und Westeuropa eingegangen, die sekundäre Sozialisation wird am Beispiel der unterschiedlichen Erziehungsbedingungen, -ziele und -konzepte in Vorschul- und Schulorganisationen dargestellt. Im Rahmen der tertiären Sozialisation wird auf Unterschiede in den Studienbedingungen an ost- und westeuropäischen Hochschulen und beim Übergang in den Beruf eingegangen. Ein großes Kapitel wird den Unterschieden in der Unternehmens- und Personalführung in Organisationen während des Arbeitslebens gewidmet.

Die lange Betriebszugehörigkeit zu jeweils einem Betrieb, eine geringe Zahl von Betriebswechslern und ein überwiegend funktionaler Aufstieg im Rahmen der mit wachsender Größe zunehmend bürokratischer werdenden Betriebe und Kombinate in Osteuropa sprechen für eine starke Dominanz der innerorganisatorischen Sozialisation (Lang, 1992; Lang & Wald, 1992), die sich unter dem Einfluss der spezifischen Unternehmens- oder Betriebskulturen in Osteuropa wesentlich auf das berufliche Leistungsverhalten und die wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen ausgewirkt haben dürfte. Daher wird auch im vorliegenden Rahmen der innerorganisatorischen Sozialisation eine große Bedeutung beigemessen und dabei auf Unterschiede in zentralen Aspekten der Unternehmens- und Personalführung besonders ausführlich eingegangen.

5.) Definition der „Kultur“

Die Definition des allgemeinen Kulturbegriffs hat sich in der Literatur generell als problematisch herausgestellt, da es sich hierbei um einen Begriff mit einem besonders hohen Abstraktionsniveau handelt, mit dem viele Phänomene gleichzeitig umschrieben werden können (vgl. Trommsdorff, 1989). Die zentralen Aspekte bei der Beschreibung und Differenzierung einer Kultur können sich sowohl allgemein auf die „intellektuellen Aspekte der Zivilisation und des materiellen Fortschritts einer bestimmten Gruppe“ als einer geographischen oder sprachlichen Einheit, z.B. ein Volk (vgl. Aycha, 1996) beziehen, als auch die kulturspezifischen „von einer sozialen Gruppe verwendeten Deutungs- und Handlungsmuster, Wissen, Sprache und Techniken zur Bewältigung von

Anpassungsproblemen im Umgang des Menschen mit seiner Umwelt“ (vgl. Trommsdorff, 1989) beinhalten.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit besteht das zentrale Problem bei der Definition des Kulturbegriffs darin, dass die zu vergleichenden Kulturgruppen – Osteuropa vs. Westeuropa – für sich allein genommen weder eine geographische noch eine sprachliche Einheit darstellen und daher keinen einheitlichen Kulturkreis im Sinne des allgemeinen Kulturbegriffs darstellen können. Vielmehr handelt es sich – bzw. handelte zumindest bis zum Zerfall des Kommunismusregimes in Osteuropa – lediglich um ein politisches Staatenkonglomerat, so dass bei der Differenzierung dieser beiden Kulturgruppen der Rolle des politisch-ökonomischen Systems eine zentrale Bedeutung zukommt. Daher soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit unter Kultur in Anlehnung an Pongratz (1975) ein „Komplex von Normen und Werten, Gesetzen und Vorschriften, Sitten und Gebräuchen, Tabus und Vorurteilen, Meinungen und Moden, Einstellungs- und Verhaltensmustern...“ verstanden werden, der allerdings weniger länderspezifisch ist, sondern vielmehr in einem engen Zusammenhang mit dem gelebten politisch-ökonomischen Staatssystem betrachtet werden soll, welches genauso wie bei der Sozialisation (s.o.) einen entscheidenden Einfluss auf die spezifische Entwicklung der Kulturmerkmale eines Landes ausübt.

6.) Definition der „IT-Fachkräfte“

An dieser Stelle soll die Definition der Berufsgruppe „IT-Fachkraft“ vorgenommen werden, von der im Rahmen der vorliegenden Arbeit ausgegangen wird. Ein Grund dafür liegt in der Schwierigkeit bei der allgemeinen Berufsklassifikation, den Begriff „IT-Fachkräfte“ genau abzugrenzen und zu definieren. Deshalb müsste zunächst eine möglichst genaue Abgrenzung von IT-Fachkräften gefunden werden.

Eine einheitliche Definition der „IT-Fachkraft“ gibt es nicht. Oft wird diese Berufsgruppe auch als „IKT-Fachkraft“ genannt, womit nicht nur die Spezialisten in Informationstechnologien, sondern auch in den Kommunikationstechnologien mit einbezogen werden. Die internationale Berufsklassifikation (ISCO, 88) ist hierfür wenig hilfreich, da diese nur wenige Kategorien enthält (z.B. Systemanalysten, Programmierer). Offizielle Datenquellen wie der Mikrozensus und die Beschäftigtenstatistik erfassen nur die Kern-IKT-Berufe. Auf Basis des Mikrozensus umfassen die Kern-IKT-Berufe (BO 774-779) Informatiker, Softwareentwickler, DV-Organisatoren, DV-Vertriebsleute und Rechenzentrumsfachleute. Allerdings sind diese Berufsbezeichnungen teilweise veraltet. Beispielsweise enthält diese Liste auch Datenverarbeitungsorganisatoren und Rechenzentrumsfachleute. Beides sind Berufe, die von den Firmen kaum nachgefragt oder unter einer neuen Berufsbezeichnung geführt werden. Auch enthalten die IT-Fachkräfte nicht nur die IKT-Berufe, sondern ebenfalls Fachleute, die sich anderen Berufen zuordnen. Hinzu kommt, dass die starre Definition der Kern-IKT-Berufe die Fachkräfte in neuen IKT-Tätigkeitsfeldern nicht erfasst (vgl. ZEW, 2001).

Zur klassischen IKT-Branche zählen laut Mikrozensus die Informationstechnik, Telekommunikation, Software, Datenverarbeitung und IKT-Handel. Bei der Verteilung der IT-Fachkräfte nach Branchen wird allerdings deutlich, dass ein nicht zu unterschätzender Teil der IT-Fachkräfte in den nicht IT-Branchen beschäftigt ist. Auf Basis des Mikrozensus 1997 entfallen 59 Prozent der IKT-Fachkräfte (BO 774-779) auf die Nicht-IKT-Branche und 41 Prozent auf die IKT-Branche (Informationstechnik, Telekommunikation, Software und Datenverarbeitung ohne IKT-Handel). Damit bieten Unternehmen, die nicht der eigentlichen IKT-Branche zuzurechnen sind, mehr Arbeitsplätze für IKT-Fachkräfte als die IKT-Branche selbst. Auf das Verarbeitende Gewerbe (ohne ADV und Nachrichtentechnik) entfallen 20 Prozent des IKT-Fachkräftebestands, gefolgt von öffentlichen, privaten Dienstleistungen und Staat mit 14 Prozent. Danach folgt das Kredit- und Versicherungsgewerbe mit 8 Prozent (vgl. ZEW, 2001).

Freeman und Aspray (1999) schlagen eine möglichst breite Definition von IKT-Fachkräften vor. Neben traditionellen IKT-Berufen sollten auch beratende IKT-Tätigkeiten (IKT-Training, Support) einbezogen werden. Letztlich könnte man auch professionelle Nutzer und Anwender zu den IKT-Fachkräften zählen. Dabei ist Übergang zwischen IKT-Fachkräften und professionellen Nutzern fließend.

Da es keine einheitliche Definition bei der Berufsklassifikation gibt, können zur Abgrenzung des Begriffs „IT-Fachkraft“ auch die Daten zur aktuellen Qualifikationsstruktur und den Qualifikationsanforderungen an die IT-Fachkräfte bzw. IT-Tätigkeiten herangezogen werden. Bei der näheren Betrachtung der Qualifikationsstruktur der IT-Fachkräfte fällt auf, dass in der Branche Software und Datenverarbeitung (NACE 72, Mikrozensus 1997) eine Vielzahl unterschiedlicher Fachrichtungen zu finden sind. Am stärksten vertreten sind mit 26 Prozent Informatiker, gefolgt von Elektrotechnikern. Daneben sind auch die Fachrichtungen Wirtschaftswissenschaften, Physik oder Mathematik zu finden. Offenbar kann der Zugang in die IKT-Branche von mehreren Seiten erfolgen: Ein Anwendungs- oder Softwareberater kann ein ausgebildeter Informatiker sein, der in den Beratungsbereich wechselte, weil er die Lust am Programmieren verloren hat. Oder ein Betriebswirtschaftler hat sich fachlich in die Programmierung eingearbeitet bzw. relevante Informatikanteile vom Studium mitgebracht.

Eine Auswertung der Qualifikationsstruktur der IT-Berufe bestätigt die Präsenz von Quereinsteigern und Umsteigern innerhalb der IT-Fachkräfte. Auf Basis des Mikrozensus 1996 verfügen in Deutschland nur ca. 45 Prozent der Softwareentwickler, Informatiker und Datenverarbeitungsfachleute über einen Hochschulabschluss. Innerhalb der Gruppe der Softwareentwickler mit Hochschulabschluss verfügen nur 22 Prozent über einen Hochschulabschluss in der Fachrichtung Informatik. Elektrotechniker und die Fachrichtungen Mathematik und Physik sind mit jeweils 19 und 22 Prozent vertreten. Wirtschaftswissenschaftler und Absolventen anderer sozialwissenschaftlicher Fächer stellen fast 20 Prozent der Softwareentwickler mit Hochschulabschluss dar. Offenbar gibt es viele Quereinsteiger und Umsteiger, die über ihre ursprüngliche Ausbildung hinaus Zusatzqualifikationen durch Umschulung oder weiterbildende Maßnahmen erworben haben (vgl. ZEW, 2001).

Was die Qualifikationsanforderungen seitens der IT-Arbeitgeber angeht, kamen Schmid u.a. (2000) auf Basis von 1.500 befragten Betrieben in der Rhein-Main-Region zum Ergebnis, dass bei den Firmen mit IKT-Fachkräftebedarf zwei Drittel der Betriebe einen Fachhochschulabschluss und 35 Prozent einen Universitätsabschluss erwarten (Schmid et al. 2000). Gefordert wird eine anwendungsorientierte Hochschulausbildung mit Schwerpunkt Informatik (48 Prozent der Unternehmen), gefolgt von Bio-, Wirtschafts- oder anderer Informatik mit 24 Prozent. Nur 9 Prozent der Betriebe mit nicht besetzten Stellen erwarten einen Hochschulabschluss in einer sonstigen Fachrichtung. Offenbar waren die Chancen von Quereinsteigern in der Vergangenheit nur deswegen so gut, weil IKT-Fachkräfte mit Informatikabschlüssen dem Arbeitsmarkt nicht in ausreichender Anzahl zur Verfügung standen. Sollte eine ausreichende Anzahl von Informatikabsolventen zur Verfügung stehen, dann werden sich die Chancen von Quereinsteigern verringern (Schmid et al. 2000).

Aufgrund der Ausführungen oben wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Begriff „IT-Fachkraft“ etwas weiter gefasst. Er umfasst nicht nur die klassischen Berufe eines Informatikers oder Elektrotechnikers, sondern – in Anlehnung an die aktuelle Qualifikationsstruktur und Qualifikationsanforderungen an IT-Fachkräfte und IT-Tätigkeiten – auch die anderen IT-relevanten Berufsrichtungen wie Ingenieur, Mathematiker, Physiker, Wirtschaftswissenschaftler und andere naturwissenschaftliche Fächer, wobei nicht nur die Hochschulabsolventen der o.g. Studienfächer gemeint sind, sondern es werden auch die in den IT-Beruf über eine Ausbildung oder Zusatzqualifikation (Umschulung bzw. Weiterbildung) quer eingestiegenen Fachkräfte mit einbezogen.

2 Deskriptive Modelle und empirische Befunde zu den wirtschaftsrelevanten Kulturunterschieden zwischen ost- und westeuropäischen Ländern

2.1 Anthropologisch beeinflusste Kulturdimensionen

2.1.1 Konzept der Kulturdimensionen

Das Konzept der Kulturdimensionen nimmt als zentrale Variable zur Erklärung des interkulturell variierten Verhaltens die kulturellen Werte der jeweiligen Kultur an (Fink et al., 2003). Dabei ist jede Kulturdimension ein Aspekt einer Kultur, der sich im Verhältnis zu anderen Kulturen messen lässt. Sie vereinigt eine Reihe von Phänomenen in einer Gesellschaft, die empirischen Untersuchungen zufolge in Kombination auftreten (Hofstede, 1993, 1997).

Die Methode zur Bestimmung von Kulturdimensionen ist deduktiv und zeichnet sich dadurch aus, dass diese aus kulturhistorischen, philosophischen, literarischen, geographischen oder allgemein landeskundlichen Quellen abgeleitet werden sowie ggf. anschließend an einer größeren Stichprobe von Repräsentanten der betreffenden Landeskultur empirisch überprüft werden.

Die Grundlage für die Untersuchung interkultureller Dimensionen bildete die Theorie von Kluckhohn (1953, 1962), die eine Universalität bzw. Quasi-Universalität der kulturellen Eigenschaften, deren Ausprägungen über verschiedene Kulturen variieren, annimmt. Basierend auf dieser Annahme entwickelten Kluckhohn & Strodtbeck (1961) ihre Theorie, die drei fundamentale Grundüberlegungen enthält:

1. Es gibt eine limitierte Zahl an zentralen menschlichen Problemen, für welche alle Individuen Lösungen finden müssen.
2. Individuen können aus einem differentiellen Pool der potentiellen Problemlösungen wählen.
3. Alle möglichen Lösungsansätze sind in allen Gesellschaften jederzeit erreichbar, doch die Präferenzen zu deren Anwendung variieren von Kultur zur Kultur.

Die auf Basis der entwickelten Theorie abgeleiteten fünf Kulturdimensionen „Menschliche Natur“, „Bezug zur Natur“, „Zeitorientierung“, „Aktivitätsorientierung“ und „Beziehungsorientierung“ wurden von Kluckhohn & Strodtbeck (1961) mit Hilfe eines quantitativen Fragebogens, der an 106 Personen aus fünf verschiedenen Kulturen vorgelegt wurde, empirisch überprüft. Diese Studie bildete die Grundlage für alle weiteren Untersuchungen der Kulturdimensionen.

Die verwandte Arbeit von Hofstede (1990, 2001) basiert auf einer weltweit angelegten Untersuchung, im Rahmen deren kulturelle Werte von 117.000 IBM-Mitarbeitern aus 67 Ländern im Zeitraum zwischen 1968 und 1972 mittels eines quantitativen Fragebogens untersucht wurden. Die dadurch ermittelten vier Kulturdimensionen „Machtdistanz“, „Individualismus/Kollektivismus“, „Maskulinität/Feminität“ und „Unsicherheitsvermeidung“ erklären nach Hofstede (2001) 49 Prozent der Varianz zwischen den Ländern.

Auch Trompenaars (1993) sah ähnlich wie Kluckhohn & Strodtbeck (1961) die wichtigen Kulturelemente als Lösungsansätze für die Menschen aus der jeweiligen Kultur an. Mit seinen Kulturdimensionen versuchte er, drei Problemfelder zu erfassen: Verhältnis zu anderen Menschen, Verhältnis zu der Zeit, Verhältnis zur Umwelt. Bis zum Jahr 1997 basierten seine Untersuchungen auf einer Stichprobe von 50.000 Menschen aus 100 Ländern (vgl. Fink et al., 2003). Mittels seiner sechs Kulturdimensionen (siehe Tabelle 1) versuchte Trompenaars (1993), managementrelevante Problemstellungen zu erklären.

Die Erkenntnisse des Anthropologen Hall basieren auf seinen interkulturellen Erfahrungen in Kollaboration mit Amerikanischen Indianern während der Jahre 1933 und 1937. Die empirische und methodologische Basis für seine Untersuchungen bildeten 180 Interviews mit Geschäftsleuten aus unterschiedlichen Kulturen. Die auf diese Weise entstanden Kulturdimensionen sind „Informationsfluss“, „niedriger vs. hoher Kontext“, „Raum“ und „Zeit“ (Hall & Hall, 1990).

Schwartz (1992) differenzierte unterschiedliche Kulturen anhand der inhaltlichen und motivationalen Aspekte der kulturellen Werteorientierungen. Auf Basis des von ihm entwickelten Wertesystems fasste er 56 Werte in elf Wertedimensionen zusammen, die mittels eines Fragebogens an 400 Lehrern und Studenten aus 20 Ländern empirisch überprüft wurden.

House et al. (2002) identifizierten im Rahmen des GLOBE-Projektes (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project) mittels der neun Kulturdimensionen (siehe Tabelle 1) den Einfluss kultureller Werte auf die organisationalen Praktiken und Führung in 61 Ländern.

Die im Rahmen dieser Studien ermittelten und empirisch überprüften Kulturdimensionen wurden in Tabelle 1 in Anlehnung an Fink et al. (2003) nach deren inhaltlichen Ähnlichkeit einander gegenübergestellt. Es wird deutlich, dass viele der Kulturkonzepte inhaltliche Übereinstimmungen aufweisen.

Hofstede (1990, 2001)	Trompenaars (1993)	Hall & Hall (1983, 1990, 2000)	Schwartz (1992)	House et al. (2002)	Kluckhohn & Strodtbeck (1961)
Machtdistanz	Statuserreichung/ Statuszuschreibung		Macht- erreichung	Machtdistanz	
Individualismus/ Kollektivismus	Individualismus/ Kollektivismus		Selbstbezug	Institutionaler Kollektivismus	Beziehungs- orientierung
	Universalismus/ Partikularismus		Konformität Universalismus	In-Group Kollektivismus	
Maskulinität/ Feminität				Selbstbestimmung	
			Wohlwollen	Personorientierung	Mensch- Orientierung
				Geschlechtsgleichheit	
Unisicherheits- vermeidung			Sicherheit	Unsicherheitsmeidung	
Lang- u. Kurz- zeitorientierung				Leistungsorientierung	Aktivitäts- orientierung
	Zeitorientierung	Zeit: mono-/poly- chronisch	Tradition	Zukunftsorientierung	Zeitorientierung
		Informationsfluss: schnelle/langsame Botschaften			
		Niedriger/ hoher Kontext			
		Raum			
	Affektive/ neutrale Kultur				
	Spezifische/ diffuse Kultur				
	Bezug zur Natur				Mensch- Natur- Orientierung
			Stimulation		
			Hedonismus		
			Spiritualität		

Tabelle 1: Gegenüberstellung der zentralen Kulturdimensionskonzepte (modifiziert nach Fink, et al., 2003)

2.1.2 Kulturdimensionen im Ost-West-Kulturvergleich

Im folgenden Kapitel sollen die Kulturdimensionen vorgestellt und im Ost-West-Kontext näher erläutert werden, die sich für den Ost-West-Kulturvergleich als relevant herausgestellt haben bzw. deren Ausprägungen für die ausgewählten ost- und westeuropäischen Länder empirisch überprüft wurden.

2.1.2.1 Kulturdimensionen von Hofstede

Nach Hofstede (1990, 1993, 1997) unterscheiden sich nationale Kulturen in vier Dimensionen: „Machtdistanz“, „Kollektivismus vs. „Individualismus“, „Feminität vs. Maskulinität“, sowie „Unsicherheitsvermeidung“. In der Tabelle 2 wird die Beschreibung der Merkmale der vier Kulturdimensionen von Hofstede und deren Auswirkungen auf den Umgang der Vorgesetzten und Mitarbeiter in den Unternehmen (in den beiden Extremen) gegeben.

Beschreibung der Dimension	Ausprägung	
<p>Machtdistanz: Der Grad an sozialer Ungleichheit in der Gesellschaft, einschließlich des Verhältnisses zur Autorität; Der Grad, bis zu dem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen und Organisationen in einem Land die ungleiche Verteilung der Macht erwarten und akzeptieren</p>	<p>Hoch: - stark ausgeprägte Hierarchien in den Unternehmen - autokratischer / patriarchalischer Führungsstil bei Vorgesetzten - Mitarbeiter dürfen dem Vorgesetzten nicht widersprechen - große emotionale Distanz zwischen Führungskräften und Mitarbeitern</p>	<p>Niedrig: - weniger stark bis flach ausgeprägte Hierarchien - konsultativer Führungsstil bei Vorgesetzten - Bevor der Vorgesetzte zu einer Entscheidung kommt, zieht er die Mitarbeiter zu Rate - hohe Interdependenz und geringe emotionale Distanz zwischen Führungskräften und Mitarbeitern</p>
<p>Individualismus vs. Kollektivismus: Die Art der Beziehung zwischen dem Individuum und der Gruppe; Der Grad an sozialen Bindungen zwischen Individuen einer Gesellschaft</p>	<p>Individualismus: Gesellschaftsform, in der die sozialen Bindungen zwischen Individuen nicht sehr fest sind. Von jedem wird erwartet, dass er sich nur um sich selbst oder seine eigene, unmittelbare Familie kümmert - Unabhängigkeit - Leistung ist hoch bei individueller Arbeit und Angabe des Namens - Aufgabe wichtiger als Beziehung</p>	<p>Kollektivismus: Gesellschaftsform, in der die Menschen von Geburt an in Wir-Gruppen leben, d.h. in Gruppen mit einem starken Zusammengehörigkeitsgefühl, die ihnen das ganze Leben lang Schutz für ihre außer Frage stehende Loyalität gewähren - Abhängigkeit - Arbeitsplatz als Wir-Gruppe - Leistung ist hoch bei anonymer Teamarbeit - Beziehung kommt vor Aufgabe</p>
<p>Maskulinität vs. Feminität: Die Vorstellung von den Geschlechterrollen, die in einer Gesellschaft dominiert; Die sozialen Auswirkungen, als Junge oder Mädchen geboren zu sein</p>	<p>Maskulinität: Soziale Geschlechterrollen sind klar definiert: Männer sollen durchsetzungsfähig und hart sein und sich auf materiellen Erfolg konzentrieren; Frauen sollen bescheiden sein und sich mit der Lebensqualität beschäftigen - Einkommen, Anerkennung, Beförderung, Herausforderung - Sicheres Auftreten, Ehrgeiz, materialistische Einstellung - Besetzung bestimmter Berufe eher entsprechend den Geschlechterrollenstereotypen (z.B. Mann = Arzt, Frau = Krankenschwester)</p>	<p>Feminität: Soziale Geschlechterrollen überschneiden sich: sowohl Männer als auch Frauen gelten als bescheiden, sensibel und um Lebensqualität bemüht - Zusammenarbeit, soziale Werte, Sich-kümmern-um-andere, - Suche nach Kompromissen bei Konflikten, „humanisierte“ Arbeit, Dienstleistungssektor, individuelle Kundenwünsche - Geschlechterrollenstereotype bei der Stellenbesetzung unwichtig (Frauen werden genauso oft Vorstandsvorsitzende wie Männer)</p>
<p>Unsicherheitsvermeidung: Die Art und Weise, mit Ungewissheit umzugehen, und zwar in Bezug auf die Kontrolle von Aggression und das Ausdrücken von Emotionen; Der Grad, in dem sich die Angehörigen einer Kultur durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen</p>	<p>Hoch: - Hohes Angstniveau - Vermeidung tendenziell uneindeutiger Situationen - Regeln und Stabilität als sehr wichtig angesehen - Unruhe</p>	<p>Niedrig: - sicherer Umgang mit uneindeutigen Situationen - emotionaler Widerwille gegen formale Regeln - Unsicherheit wird eher akzeptiert - Zeit als Orientierungsrahmen - Arbeitswechsel öfter, höhere Mobilität - Entspannung, wenn möglich</p>

Tabelle 2: Beschreibung der Hofstede'schen Kulturdimensionen und deren Ausprägungen (in Anlehnung an Hofstede, 1993, 1997)

Zusammen bilden diese Dimensionen ein vierdimensionales (4-D) Modell von Unterschieden zwischen nationalen Kulturen, wobei jedes Land mit einer Punktzahl auf jeder der vier Kulturdimensionen versehen wird.

In (West)Deutschland und ausgewählten Ländern Osteuropas ermittelte Hofstede (1993) folgende Ausprägungen der vier Kulturdimensionen (Skala von 0 bis 112):

	Machtdistanz	Individualismus	Maskulinität	Unsicherheitsvermeidung
Deutschland (ehem. BRD)	35	67	66	65
Russland	76	26	28	92
Ehem. Jugoslawien	76	27	21	88

Tabelle 3: Indizes der Hofstede'schen Kulturdimensionen für (West)Deutschland und ausgewählte Länder Osteuropas (nach Hofstede, 1993)

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sind die unterschiedlichen, an einigen Stellen sogar konträren Ausprägungen in den vier Kulturdimensionen in Deutschland und osteuropäischen Staaten von großer Bedeutung (siehe Tabelle 3). Daher wird an dieser Stelle ein kurzer Exkurs über die Ausprägungen der Kulturdimensionen in Deutschland und der ehemaligen Sowjetunion, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit als stellvertretend für die osteuropäischen Staaten behandelt wird (siehe Kap. 1.6), gegeben.

Nach Hofstede (1993, 1997) ist die Kulturdimension „Machtdistanz“ in Deutschland relativ gering ausgeprägt, und zwar sowohl auf der Regierungsebene als auch in Unternehmen. Hierarchien in Unternehmen sind relativ flach, zumindest viel flacher, als dies z.B. in Frankreich oder Großbritannien der Fall ist. Es gibt offenbar weniger vorgesetzte Stellen und die Unterschiede im Gehalt sind z.B. im Vergleich mit den USA nicht besonders hoch. Auch die Zeit der Betriebszugehörigkeit spielt bei der Höhe des Gehaltes eine viel weniger entscheidende Rolle als dies wiederum in Frankreich ist, die wie auch die USA zu den Kulturen mit der hoch ausgeprägten Machtdistanz zählt. Es stellt sich die Frage, warum, obwohl in der deutschen Kultur eine relativ geringe Machtdistanz festgestellt wurde, so viele auch erfahrenen Beobachter behaupten, dass Deutschland ein autoritäres und hierarchisches Land sei. Sicherlich ist das Gewicht so vieler historisch bedingten Vorurteile in der kulturellen Prägung des Beobachters von außen ein wichtiger Faktor, aber, wie von Hofstede ausgemacht wurde, trägt ein weiterer fundamentaler Aspekt der deutschen Kultur zu dieser Einschätzung bei, der leicht zu einer verzerrten Darstellung und Fehlinterpretation führen kann.

In seinem Werk macht Hofstede (1997) die weitere Kulturdimension „Unsicherheitsvermeidung“ dafür verantwortlich. Diese ist bei den deutschen Bürgern besonders hoch ausgeprägt. Mohl (1992) drückt sich diesbezüglich folgendermaßen aus: „Die Deutschen begegnen der Unsicherheit, der Uneindeutigkeit und einem nicht messbaren Risiko mit Unbehagen. Erfahrung und Temperament haben alles getan, um eine starke Angst vor Unsicherheit zu fördern. Werden sie vor die Wahl gestellt, so wählen sie die Möglichkeit, mit der sie auf Nummer sicher gehen“. Die deutsche Kultur scheint in der Tat einen Ausgleich für die Ungewissheit in vielen Bereichen zu schaffen: So stößt man allerorten auf Regeln, Systeme, Vorschriften, Versicherungspolicen, Planungen oder Gesetze, die eigens dazu geschaffen wurden, alle Eventualitäten abzudecken, die bisher nie eingetreten sind oder an die man noch nicht gedacht hat (Notstandsgesetze). Die kulturelle Tendenz, Unsicherheiten zu vermeiden und der Uneindeutigkeit mit Regeln zu begegnen, kann auch etwas Licht in einige scheinbare Stärken und Schwächen der deutschen Wirtschaft bringen. Hier stellt man eine „moralische“ Einstellung im Geschäftsleben fest, in der alles Spekulative als suspekt und alles Unseriöse verurteilt wird. Eine solche Vorsicht kann auch zu Inflexibilität führen, und allem Anschein nach mangelt es auf Deutschlands Finanzmärkten trotz der neuesten Veränderungen eigenartigerweise an Innovation (Hofstede, 1991, 1997).

Mit der in Deutschland gering ausgeprägten Kulturdimension „Machtdistanz“ korreliert nach Hofstede negativ die Kulturdimension „Individualismus vs. Kollektivismus“, und zwar in Richtung des höheren Individualismus. Diese beiden Dimensionen korrelieren auch in anderen Kulturen tendenziell negativ miteinander, und zwar Länder mit großer Machtdistanz sind mit hoher Wahrscheinlichkeit auch stärker kollektivistisch und Länder mit geringer Machtdistanz mehr individualistisch orientiert. In der jüngsten Vergangenheit hat der Grad an Individualisierung in Deutschland dazu sehr stark zugenommen.

Bezüglich der Kulturdimension „Maskulinität vs. Feminität“ ist Deutschland nach der Terminologie von Hofstede ein „maskulines“ Land. Erkennbar wird dies an der Tatsache, wie wichtig materielle Güter sind und welchen Anteil maskuline Werte als treibende Kraft für den Erfolg der deutschen Wirtschaft haben. In der Kombination mit dem Talent der deutschen Industrie für Systeme und Präzision macht diese Maskulinität den Erfolg der deutschen Exportwirtschaft sehr anschaulich mit kostenintensiven, hochwertigen Produkten angesichts der immer größer werdenden Konkurrenz auf dem Weltmarkt. Diese Maskulinität reicht bis zu der offensichtlich eher chauvinistischen Verteilung der Rollen von Mann und Frau in Deutschland. Die Trennung zwischen der Rolle des Mannes und der der Frau ist immer noch größer als dies in manch anderen Industrienationen der Fall ist, und die Emanzipation hat relativ wenig Fortschritte im Wirtschaftsleben und in der Öffentlichkeit gemacht. Die Anzahl der Frauen in den Spitzenpositionen im höheren und mittleren Management beträgt ca. 2-3%. Die kulturelle Maskulinität trägt aber im Geschäftsleben zu einer ernsten und arbeitsamen Atmosphäre bei, die sich am besten mit dem Begriff „Durchsetzungsvermögen“ ausdrücken lässt, eine Eigenschaft, die bei Managern sehr geschätzt wird (Hofstede, 1991, 1997).

Zusammengefasst weisen die Kulturdimensionen in Deutschland eher folgende Ausprägungen auf: relativ geringe Machtdistanz, hohe Unsicherheitsvermeidung, hoher Individualismus und hohe Maskulinität.

Im Gegensatz dazu finden sich in der ehemaligen Sowjetunion und in anderen ehemals sozialistischen Ländern Osteuropas andere bzw. einige sogar konträre Ausprägungen in den Hofstede'schen Kulturdimensionen (siehe Tabelle 3).

Nach Hofstede (1993, 1997) weisen die ehemals sozialistischen wie auch die osteuropäischen Länder eine hohe Ausprägung in der Dimension „Machtdistanz“ auf. Nach ihm konnten die Ideen von Karl Marx nicht in einem Land mit geringer Machtdistanz, wozu Marx' Mutterland Deutschland heute zählt, ihre Anwendung finden. Daher konnte die Philosophie von Marx, nach der die Ausübung von Macht von Personen auf ein System übertragen werden sollte, nur in den Ländern mit großer „Machtdistanz“ Einlass gefunden haben, in denen der Gedanke, dass Macht mit dem Gesetz einhergehen soll, vollkommen fremd ist. In sozialistischen Organisationen mit großer „Machtdistanz“ bestehen im Gegensatz zu Deutschland stark ausgeprägte Hierarchien. Die Arbeitnehmer widersprechen nur ungern ihrem Vorgesetzten und sind weniger gewillt, einen konsultativen Führungsstil, welcher in den deutschen Unternehmen dominiert, bei ihrem Vorgesetzten zu akzeptieren. Ganz im Gegenteil bevorzugen die meisten von ihnen den autokratischen oder patriarchalischen Führungsstil, wie die Befragungen der Mitarbeiter in solchen Ländern zeigen (Hofstede, 1993, 1997). Die Mitarbeiter betrachten sich selbst im Vergleich zu Vorgesetzten als von Natur aus mit ungleichen Rechten ausgestattet und erwarten, dass ihnen gesagt wird, was sie zu tun haben. Nur der Vorgesetzte geht auf seinen Mitarbeiter zu und nicht umgekehrt. Im Gegensatz dazu betrachten sich Mitarbeiter und Vorgesetzte in den Ländern mit geringer „Machtdistanz“ wie Deutschland als von Natur aus gleichberechtigt. Der Mitarbeiter ist bereit, mit dem Vorgesetzten zu diskutieren, ihm seine Vorschläge von sich aus vorzustellen, auch wenn diese mit denen des Vorgesetzten nicht übereinstimmen. Er erwartet, bei Entscheidungen, die seine Arbeit betreffen, vorher um seine Meinung gefragt zu werden.

Die von Hofstede (1993, 1997) festgestellte negative Korrelation zwischen dem Machtdistanzindex und Individualismusindex findet auch in den sozialistischen Ländern ihre Anwendung. Hier, wie z.B. in der ehemaligen Sowjetunion, aber auch in Jugoslawien, besteht eine hohe Ausprägung von „Kollektivismus“. Folgender Kommentar des russischen Dichters Vladimir Korotisch in einer sowjetischen Literaturzeitschrift nach seiner zweimonatigen Vortragsreise an amerikanischen Universitäten verdeutlicht das kollektivistische politische und kulturelle System in Russland: „Versuche, einem amerikanischen Publikum zu gefallen, sind von vorneherein zum Scheitern verurteilt, denn unter zwanzig Zuhörern haben vielleicht fünf eine Meinung, sieben eine andere und acht gar keine“ (Kramer, 1978). Was den westlichen Leser bei diesem Kommentar überrascht, ist nicht die beschriebene Einstellung amerikanischer Studenten, sondern die Tatsache, dass Korotisch etwas anderes erwartete. Offenbar war er ein Publikum gewohnt, das jeweils eine gemeinsame Meinung hatte, was als Merkmal einer kollektivistischen Kultur beschrieben wird. Im amerikanischen Sprachgebrauch wird der Begriff „kollektivistisch“ häufig sogar zur Bezeichnung eines politischen Systems wie des sowjetischen verwendet (Hofstede, 1997).

Bezüglich der Kulturdimension „Maskulinität vs. Feminität“ zeigt sich in den sozialistischen Ländern, vor allem in der ehemaligen Sowjetunion, eine feminine Ausprägung. Genauer gesagt würde man hier von einem „maskulinen Feminismus“ sprechen (Hofstede, 1997). Die Frauen sollen hier die gleichen Chancen haben wie die Männer; ihnen wird ermöglicht, ihre einzigartigen Werte in die Gesellschaft einzubringen, und zwar über den häuslichen Bereich hinaus. In Wirklichkeit kann es sich aber um eine „doppelte Form von Unterdrückung“ handeln, bei der Frauen die gleiche Arbeit wie Männer tun, aber nach einem anstrengenden Arbeitstag auch die gesamte Hausarbeit machen, was in der ehemaligen Sowjetunion sehr verbreitet ist (Hofstede, 1997). Im Rahmen eines Vortrags von Zoya Krylova vom russischen Frauenrat auf einem Frauenkongress in den Niederlanden gerieten 150 holländische Frauen in Aufruhr, als Krylova die Meinung vertrat, Frauen seien für die Erziehung der Kinder, Einkäufe und Haushalt verantwortlich. Die holländischen Frauen standen auf dem Standpunkt, dass dies zu gleichen Anteilen auch Aufgabe des Mannes sei, und dass die Frau, wenn nötig, den Mann dazu zwingen müsse, dies auch als seine Pflichten anzusehen (De Volkskrant, 1989). Der Unterschied in der Auffassung zwischen der russischen und der niederländischen Frau ist beträchtlich, weil in den Gebieten der ehemaligen Sowjetunion viel mehr Frauen einer Ganztagsarbeit nachgehen als in den Niederlanden. Aber hinter diesen zwei Auffassungen verbergen sich zwei verschiedene Konzepte über die Geschlechtsrollen von Mann und Frau (Hofstede, 1997).

Im Gegensatz zur ehemaligen Sowjetunion ist in Deutschland die hohe „Maskulinität“ vorherrschend. Dies wirkt sich u.a. auch auf die geschlechtsspezifische Berufswahl aus. So existiert in Deutschland z.B. ein Mangel an Frauen, die ingenieurwissenschaftliche und IT-relevante Berufsgruppen vertreten (IHK Darmstadt, 2001), was u.a. im Rahmen der speziell an Frauen gerichteten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen der Bundesregierung zur IT-Fachkräftebedarfsdeckung verändert werden soll. Da immerhin 15,8% aller osteuropäischen Green-Card-Arbeitnehmer in Deutschland Frauen sind (WIMMEX, 2001), sind die oben dargestellten Unterschiede in der geschlechtsrollenbezogenen Kulturdimension zwischen Deutschland und Osteuropa nicht zu vernachlässigen. Zum Beispiel die Einstellung, dass eine osteuropäische Frau Spitzenposition einnehmen könnte, welche Russland viel weniger fremd ist als dies in Deutschland immer noch der Fall ist (Hofstede, 1997), könnte einen weiteren Konfliktpotential in deutschen Unternehmen darstellen.

Bezüglich der Kulturdimension „Unsicherheitsvermeidung“ herrscht sowohl in Deutschland als auch in den osteuropäischen Staaten eine hohe Ausprägung dieser Dimension vor (Hofstede, 1997). Besonders kritisch wirkt sich diese aber nach Hofstede (1984) auf die Adaptation von Personen aus, die ins Ausland gehen. Nach ihm besteht eine negative Korrelation zwischen dem Unsicherheitsvermeidungsindex und der „Sensitivität im Ausland“. Unter dem Begriff „Sensitivität im Ausland“ fasst Hofstede solche Fähigkeiten zusammen, die für eine schnellere Integration im Ausland notwendig sind, welche in der aktuelleren Literatur auch als „interkulturelle Kompetenzen“ genannt werden (z.B. Gertsen, 1990, Kühlmann & Stahl, 1998a). Nach Hofstede (1984) stehen vor allem die

Fähigkeit zur Akzeptanz der Relativität eigenes Wissens und eigener Wahrnehmungen, die Ambiguitätstoleranz (die Fähigkeit, mit widersprüchlichen Situationen umzugehen), sowie die Flexibilität als wichtige Bestandteile der „Sensitivität im Ausland“ im Zusammenhang mit dem hoch ausgeprägten „Unsicherheitsvermeidungssyndrom“, was bedeutet, dass Personen, die eine hohe Unsicherheitsvermeidung aufweisen, größere Schwierigkeiten bei den interkulturellen Beziehungen und bei der Adaptation im Ausland haben können. Bei Übertragung dieser Überlegungen auf die osteuropäischen Mitarbeiter, die durch eine hohe Unsicherheitsvermeidung gekennzeichnet sind, könnten mit der Arbeit im Ausland besondere Adaptationsschwierigkeiten verbunden sein.

Zusammengefasst weisen die Kulturdimensionen in Russland wie auch in anderen osteuropäischen Ländern (z.B. ehemaligem Jugoslawien, siehe Tabelle 3) eher folgende Ausprägungen auf: hohe Machtdistanz, hohe Unsicherheitsvermeidung, niedriger Individualismus und hohe Feminität.

Die Ergebnisse Hofstede (1993) werden von zahlreichen nachfolgenden empirischen Untersuchungen russischer Forscher gestützt.

Die hohe Machtdistanz in der ehemaligen Sowjetunion äußert sich in der traditionellen Dominanz hierarchischer und Senioritätswerte (Trommsdorff & Schuchardt, 1998). Die hierarchische Orientierung, die Geduld und die Dominanz sozialer Werte bei weiten Teilen der russischen Bevölkerung sehen Trommsdorff & Schuchardt (1998) als Erbe der viele Jahrhunderte lang praktizierten christlich-orthodoxen Lehre an und gehen davon aus, dass die strukturelle Ähnlichkeit des vertikalen hierarchischen orthodoxen Dogmas mit der im sowjetischen Staatsapparat praktizierten ideologiegestützten monohierarchischen Bürokratie zu einer wechselseitigen Verstärkung hierarchischer Werte führte. Auch die historische Erfahrung führte das russische Volk zur Auffassung, dass nur eine starke zentrale Macht die Ordnung innerhalb des riesigen Reiches sichern könne. In der mentalen Programmierung der Russen ist die Überzeugung fest verankert, dass eine starke Obrigkeit politische und ökonomische Macht, Wohlstand und gesellschaftlichen Status in sich vereinen soll (Stepin, 1995). Trommsdorff & Schuchardt (1998) sind der Meinung, dass die Beziehung zur staatlichen Macht und Obrigkeit in der russischen Kultur weniger eine Frage der Politik, sondern eher die des persönlichen Überlebens war.

Die hohe Machtdistanz in der ehemaligen Sowjetunion äußert sich bis heute noch sowohl in der von hierarchischen Abhängigkeiten geprägten Erziehung (siehe dazu Kap. 3.2) und Personal- bzw. Unternehmensführung (siehe dazu Kap. 3.3) als auch in der Ausprägung der sozialen Bindungen und Beziehungen wieder (vgl. Trommsdorff & Schuchardt, 1998). Panarin (1995) macht ein emotionales Bedürfnis der Russen nach ausführlichen formellen und informellen Regeln, nach klaren Rollenverteilungen und einer starken Zentralmacht dafür verantwortlich, dass sich bei allen bisherigen gesellschaftlichen Modellen in Russland eine hierarchische Struktur und totalitäre Macht der Bürokratie durchgesetzt hat.

Die hohen Kollektivismuswerte in der ehemaligen Sowjetunion sind auf dem Gebiet bis heute zu beobachten. Stepin (1995) sieht Russland als kollektiv orientiertes Land, in dem der Einzelne von Kindheit an lernt, sich in seinen Bedürfnissen und Verhaltensweisen stärker an die „Wir-Gruppe“ als Familienersatz zu orientieren. Die Unterordnung der individuellen unter die kollektiven Interessen wird von einigen Autoren sogar als Fundament des russischen Weltbildes bezeichnet (Panarin, 1995). Die alte Tradition des engen Zusammenlebens in abgeschiedenen Dorfgemeinden mit großer Entfernung von der Außenwelt sehen Trommsdorff & Schuchardt (1998) als eine historische Wurzel der gemeinschaftlichen Mentalität der Russen. Die russischen Industriellen bauten seit Ende des neunzehnten Jahrhunderts intensiv die soziale Sphäre ihrer Betriebe auf, errichteten Wohnungen, Kantinen und Krankenhäuser für ihre Werktätigen, um ihre Arbeitsmotivation zu steigern. Lewada (1993) ermittelt, dass für 75% der von ihm befragten Russen die Gesellschaft Anderer und die Geselligkeit einen sehr hohen Wert darstellen. Trotz des Einbrechens individueller Wertvorstellungen und vereinzelter Wohlstandes haben auch im derzeitigen Transformationsumfeld in den GUS-Ländern kollektive Werte immer noch hohe Bedeutung (Trommsdorff & Schuchardt, 1998).

Soziale Gerechtigkeit und Beziehungswerte wichtiger einzuschätzen als die persönliche Karriere ist nach Hofstede (1993) Kennzeichen der Dominanz femininer Werte. Dies ist nach Stepin (1995) auch tief im traditionellen russischen Wertesystem verwurzelt. Danilowa (1995) schreibt hierzu, dass die Frage „Wer bin ich?“ in Russland weniger mit der Frage „Was habe ich erreicht?“, sondern mit der Frage „Was bin ich für ein Mensch?“ gleichzusetzen ist. Ergebnisse einer von der Russischen Akademie der Wissenschaft durchgeführten Befragung von Arbeitnehmern in Moskau (Patruschew & Temnizij, 1994) zeigen, dass der Umgang mit Kollegen und Freunden als einer der wichtigsten Einflussfaktoren der Arbeitsmotivation von der russischen Bevölkerung gesehen wird, was die hohe Bedeutung der von Hofstede (1993) als feminin bezeichneten Beziehungswerte in der russischen Kultur stützt.

Trotz der mit dem „russischen Roulette“ assoziierten hohen Risikofreude der russischen Bevölkerung rechnet Hofstede (1993) Russland zu den Ländern mit einer hoch ausgeprägten Unsicherheitsvermeidung und begründet diese situativ extrem ausgeprägte Risikobereitschaft (z.B. beim Autofahren) psychologisch mit dem Versuch, eine tiefer liegende Unsicherheit zu vermeiden. Ähnlich argumentiert Panarin (1995), der die schnelle, mitunter auch aggressiv, in direkter Auseinandersetzung erfolgende Beseitigung unklarer Situationen als Unsicherheitsvermeidung deutet.

In der jüngeren Literatur sind weitere Studien nachzuweisen, die sich auf Basis der Hofstede'schen Kulturdimensionen mit den kulturellen Charakteristiken anderer osteuropäischer Staaten explizit im wirtschaftlichen Kontext beschäftigen und dem deskriptiv-vergleichsorientierten Grundmodell von Hofstede zugerechnet werden können. In der Tabelle 4 sind kulturelle Charakteristiken der osteuropäischen Länder aus den Untersuchungen von Banai & Levicki (1988), Liuhto (1991a, 1991b) und Veiga et al. (1995) dargestellt.

Autor	Länder	Machtdistanz	Individualismus	Maskulinität	Sicherheitsstreben
Banai & Levicki (1988)	Albanien, Bulgarien, Rumänien, ehem. Jugoslawien	hoch	niedrig	niedrig bis mittel	hoch
	Ungarn	niedrig	mittel	mittel	mittel bis hoch
	ehem. Tschechoslowakei, Polen (westlicher Teil)	niedrig	mittel	mittel	mittel bis hoch
	Polen (östlicher Teil), ehem. UdSSR	niedrig	niedrig	hoch	mittel
Liuhto (1991a, 1991b)	ehem. UdSSR	hoch	niedrig	sehr hoch	hoch
	Russland	sehr hoch	niedrig	sehr hoch	hoch
	Estland	hoch	hoch	hoch	mittel
Veiga et al. (1995)	Russland	hoch	mittel	-	hoch

Tabelle 4: Kulturelle Charakteristiken osteuropäischer Länder nach der Hofstede-Skala (nach Banai & Levicki, 1988; Liuhto, 1991a, 1991b und Veiga et al., 1995)

Im Rahmen der Studie von Banai & Levicki (1988) wurde eng an der empirischen Untersuchung von Hofstede (1980, 1983, 1993) angelehnt, wobei zu berücksichtigen ist, dass es sich hier nicht um empirisch gewonnene Daten handelt, sondern lediglich um Vorhersagen auf Basis historischer und geographisch-kultureller Grundlagen. Ebenfalls an der Studie von Hofstede orientiert ist die Studie von Liuhto (1991a, 1991b), die sich im Gegensatz zur Darstellung von Banai & Levicki (1988) aber sowohl auf einer umfassenden Literaturanalyse als auch einer empirischen Befragung von acht russischen und fünf festnischen Führungskräften finnisch-russischer bzw. finnisch-estnischer Joint Ventures mit Hilfe des Hofstede-Fragebogens basiert. Dabei kommt Liuhto (1991b) zum Ergebnis, dass sich die Managementkultur in der ehemaligen UdSSR im Gegensatz zur Einschätzung von Banai & Levicki (1988) nicht durch eine niedrige, sondern durch eine hohe Machtdistanz auszeichnet, und begründet dies mit der stark zentralisierten Entscheidungsfindung, dem autoritären Führungsstil sowie der großen Bedeutung der Positionsmacht der Führungskräfte.

Ebenfalls deutlich stärker ausgeprägt als nach der Einschätzung von Banai & Levicki (1988) ist das Sicherheitsstreben in der UdSSR, was Liuhto (1991b) das auf die umfangreiche Verwendung formalistischer Koordinationsinstrumente sowie die streng hierarchische Entscheidungsfindung zurückführt. Für die Dimensionen „Individualismus“ und „Maskulinität“ ergeben sich in beiden Studien weitgehende Übereinstimmungen, wobei Liuhto (1991b) anmerkt, dass ein gering ausgeprägtes Individualismus lediglich für die formalen organisatorischen Regelungen gelte, während die informellen Beziehungen durch einen wesentlich höheren Grad an Individualismus gekennzeichnet seien. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auf Grundlage der Befragung von 170 russischen Managern auch Veiga et al. (1995), die zusätzlich dazu eine hohe Kurzfristorientierung und eine niedrige Mitarbeiterorientierung in Russland festgestellt haben.

2.1.2.2 Kulturdimensionen von Trompenaars

Trompenaars (1993) unterscheidet Kulturen abhängig von ihrem Umgang mit den Mitmenschen, der Zeit und der Natur. Die empirisch identifizierten sieben kulturellen Dichotomien und deren Ausprägungen sind in Tabelle 5 zusammengefasst:

<i>Dimension</i>	Ausprägung	
Gesetze vs. Beziehungen	Universalismus: Regelfundiertes Verhalten als Grundprinzip moralischen Denkens und Überlegens, Neigung zur Abstraktion, Glauben, dass der einmal richtige Weg immer der richtige sei, Menschengleichheit vor dem Gesetz	Partikularismus: Zuwendung von mehr Aufmerksamkeit auf die sich aus menschlichen Beziehungen ergebenden Verpflichtungen, Priorität der Freundschaft vor Gesetzen oder abstrakten Sozialkodes
Gruppe vs. Einzelner	Kollektivismus: Grundorientierung auf Ziele und Vorgaben der Gemeinschaft, Menschen erfahren sich als Teil einer Gruppe; Konzentration auf das Kollektiv, weil es sich aus vielen Einzelnen zusammensetzt	Individualismus: Grundorientierung auf das Ich, Menschen erfahren sich als Individuen; Konzentration auf den Einzelnen, der nach eigenem Willen und Gutdünken seinen Beitrag zum Kollektiv leistet
Spannbreite ausgedrückter Gefühle	Neutralität: Objektivität und Vorurteilsfreiheit der menschlichen Interaktion, instrumenteller Charakter der Geschäftsbeziehungen, Gefühlskontrolle	Emotionalität: Offenes Zeigen von Gefühlen auch im Rahmen der Geschäftsbeziehungen
Spannbreite der Betroffenheit	Spezifische Orientierung/ niedriger Kontext: Trennung der dienstlichen Beziehung von Beziehungen anderer Natur, spezifische Geschäftsbeziehung, die durch einen Vertrag geregelt ist, und in die nicht die ganze Person einbezogen wird; direkte Kommunikation, direkt zur Sache kommen, vom Speziellen zum Allgemeinen	Diffuse Orientierung/hoher Kontext: Tendenz, dass jeder Lebens- und Persönlichkeitsbereich alle anderen Aspekte durchdringt, weitgefächerte Geschäftsbeziehung, bei der ganze Person einbezogen wird, wodurch ein persönlicher Kontakt entsteht; indirekte Kommunikation, „Umkreisen“ vom Allgemeinen zum Speziellen
Status-erreichung	Leistungsstatus/errungener Status: Beurteilung nach den jüngst erbrachten Leistungen und Erfolgen; Bezug auf das Handeln	Ansehen/zugeschriebener Status: Status, der durch Geburt, Verwandtschaft, Geschlecht, Alter und Erziehung, gesellschaftliche Verbindungen und Beziehungen, sowie Ansehen der Ausbildungsinstitution und Beruf erworben wird; Bezug auf das Sein
Zeitgefühl	Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsorientierung: Vier Konstellationen der Zeitorientierung nach Cottle (1967): 1.) Fehlen von Wechselbeziehungen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft 2.) Integration der Zeitzonen 3.) Teilweise Überlappung der Zeitzonen 4.) Berührung, aber keine Überschneidung der Zeitzonen	
	Simultanität/Synchronität: Auffassung der Zeit als ein zyklisches und sich wiederholendes Geschehen, das Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zusammenschließt; verschiedene Dinge werden parallel durchgeführt	Konsekutivität/Polychronität: Auffassung der Zeit als eine Reihe von Sequenzen, eine Abfolge von Ereignissen, die in regelmäßigen Abständen am Menschen vorbeiziehen; nur eine Sache wird zu einem Zeitpunkt ausgeführt

Bezug zur Natur	Selbstbestimmte Orientierung: Kontrollierbarkeit der Umwelt/Natur; Glauben, dass die Umwelt durch die Menschen kontrollierbar ist	Außengeleitete Orientierung: fehlende Kontrollierbarkeit der Umwelt/Natur; Glauben, dass der Mensch ein Teil der Natur ist und im Einklang mit ihren Gesetzen, Bedingungen und Kräften handeln muss

Tabelle 5: Beschreibung der Kulturdimensionen von Trompenaars und deren Ausprägungen (in Anlehnung an Trompenaars, 1993)

Die Gültigkeit der sieben Kulturdimensionen wurde von Trompenaars (1993) auf einer Managerstichprobe von N=14.993 aus 47 Kulturen überprüft. Dafür wurden den jeweiligen Kulturrepräsentanten kritische Situationen vorgegeben, die sie in Bezug auf deren Gültigkeit und Akzeptanz in ihrer Gesellschaft beurteilen sollten. In der Tabelle 6 sind durchschnittliche – über die zu jeder Kulturdimension von Trompenaars (1993) vorgegebene Situation gemittelten – Prozentsätze an Zustimmung zu einer der beiden Ausprägungen der sieben kulturellen Dichotomien angegeben.

Region	Land	Partikularismus	Kollektivismus	Emotionalität	Diffuse Orientier.	Ansehen	Zeitgefühl	Außengeleitete Orient.
OST (ehem. sozialistische Länder)	Jugoslawien	82	45		89			74
	Tschechoslowakei	20	39		76	19		67
	Ungarn	37	43		83	26		54
	Polen	26	39	58	42			38
	Rumänien	56	38			27		30
	Bulgarien	48	41			20		70
	Russland	61	39		78	36	1.) ^a	58
	Ostdeutschland	49	55	55	38	79		65
WEST (kapitalistische)	Westdeutschland	27	37	72	25	37	3.) ^b	40
	Österreich	33	48		28	38		56
	Niederlande	31	38	59	17	29		47
	USA	19	40	40	34	39		37

a: erste Konstellation der Zeitorientierung – Fehlen von Wechselbeziehungen zwischen den drei Zeitzonen –, wobei am wichtigsten die Zukunft, gefolgt von der Vergangenheit, gefolgt von der Gegenwart ist

b: dritte Konstellation der Zeitorientierung – teilweise Überlappung der Zeitzonen –, wobei am wichtigsten die Zukunft, gefolgt von der Gegenwart, gefolgt von der Vergangenheit ist

Tabelle 6: Durchschnittlicher Prozentsatz an Zustimmungen zu den Kulturdimensionen von Trompenaars im Osten und Westen (in Anlehnung an Trompenaars, 1993)

Gemittelt über die den Managern zu jeder der sieben Kulturdimensionen präsentierten Situationen zeigen sich relativ unterschiedliche Ergebnisse, die nur bei einzelnen Kulturdimensionen ein einheitliches Ost- vs. West-Muster bilden. So zeigt sich in fast allen osteuropäischen Ländern ein deutlich höheres Partikularismus bzw. niedrigeres Universalismus als in ausgewählten westeuropäischen Ländern. Ähnliche Ergebnisse zeigen sich bei der Diffusheit der Kulturen: osteuropäische Länder weisen eine eher diffuse Kultur und westeuropäische Länder eine eher spezifische Kultur auf. Auch zeigt sich bei den meisten osteuropäischen Ländern eine stärkere außengeleitete und eine schwächere selbstbestimmte Orientierung und Kontrollüberzeugung im Vergleich zu westeuropäischen Länder (mit Ausnahme Österreichs), was nach Trompenaars (1993) eindeutig ein Resultat des Kommunismusregimes ist.

In Bezug auf das Zeitgefühl liegen zu den osteuropäischen Ländern bisher nur Daten zu Russland vor. Demnach wurde in Russland ein fehlender Bezug zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft festgestellt, was in Richtung des fehlenden Zeitgefühls, der zeitlichen Ungebundenheit und Simultanität interpretiert werden kann, im Gegensatz zur deutlichen Überlappung der einzelnen Zeitzonen und damit einem guten Zeitgefühl und der Konsekutivität in Deutschland.

Weniger trennscharf sind die Ergebnisse zu den Dimensionen Kollektivismus/Individualismus, Emotionalität/Neutralität und Ansehen/Leistungsstatus. Sowohl im Osten als auch im Westen zeigen sich mittlere Ausprägungen auf diesen Kulturdimensionen.

2.1.3 Kritische Diskussion der deduktiven Methode der Kulturdimensionen

Der zentrale Kritikaspekt zum deduktiven Ansatz der Ableitung von Kulturdimensionen, entlang welcher Kulturen in ihren Merkmalen gereiht werden können, besteht darin, dass ex ante definierte Kulturdimensionen eine Ausprägung der Kultur des Forschers selbst sind (vgl. Fink & Meierewert, 2001b). Damit sind Kulturdimensionen immer vom individuellen Standpunkt des jeweiligen Betrachters abhängig, sodass Methode der Kulturdimensionen einen Abbildcharakter der Kultur des Forschers hat und damit durch eine mangelnde Objektivität zu charakterisieren ist. Die deduktive Kette der Überlegungen stellt sich nach Fink & Meierewert (2001b) folgendermaßen dar:

1. Unterschiedliche Kulturen können deutlich voneinander abgegrenzt werden, obwohl es überlappende Elemente geben mag.
2. Kulturdimensionen können nur Elemente messen/identifizieren, die ex ante bekannt sind und als Elemente aller Kulturen verstanden werden.
3. Dies impliziert einen zu hohen Grad an Ähnlichkeit zwischen allen Kulturen der Welt.

Die Problematik formaler Dimensionen zur Beschreibung kultureller Merkmale wird besonders deutlich, wenn man sich z.B. die weitgehende Übereinstimmung der Ausprägungen der vier Kulturdimensionen zwischen der ehemaligen UdSSR bzw. der Russischen Föderation in der Studie von Liuhto (1991a, 1991b) und denjenigen der mittelamerikanischen Staaten Ecuador, Venezuela, Kolumbien und Mexiko sowie Griechenland in der Studie von Hofstede (1980, 1983) vergegenwärtigt. Die Verwendung formaler Dimensionen zur Beschreibung kultureller Merkmale suggeriert somit eine weitgehende Ähnlichkeit zwischen Kulturen, die augenscheinlich nur wenige Gemeinsamkeiten aufweisen (vgl. Holtbrügge, 1995).

Auch können die Kulturdimensionen nicht solche wichtigen Unterschiedsaspekte zwischen den Kulturen berücksichtigen wie die Sprache (verbale und nicht verbale Kommunikation), die unterschiedliche Bedeutung von Artefakten (Kleidungsregeln, Statussymbole etc.) in Kommunikationsprozessen (Schein, 1985, Hall & Hall, 1996), sowie die bei der Kommunikation innerhalb einer Kultur auftretende Deutungs- und Interpretationsprobleme (Watzlawick, 1996).

Schließlich kann man auf Basis der Kulturdimensionen nicht unterscheiden, ob die auf diese Weise festgestellten Länderunterschiede auf die grundlegenden Einstellungen der Bevölkerung oder auf die ökonomische Situation in den Ländern zurückzuführen sind. Shiller et al. (1992) bemerken dazu: „Wir können nicht wissen, ob Japaner nicht weniger arbeiten und mehr fernsehen würden, wenn sie in den sowjet-typischen Wirtschaftskontext gelangen wären“.

Auf Grundlage der Kritik am deduktiven Ansatz der Kulturdimensionen fordern Fink & Meierewert (2001b) einen offeneren Ansatz zum Vergleich von Kulturen. Da Kulturen verschieden sind und prinzipiell nicht ähnlich, müssen alternative Methoden zu detaillierteren und differenzierteren Ergebnissen kommen als jene, die entlang von Kulturdimensionen messen.

2.2 Kulturstandardkonzept

2.2.1 Konzept der länderspezifischen Kulturstandards nach Thomas

Die Alternative zur anthropologisch beeinflussten Kulturforschung von Hofstede (1990), Trompenaars (1993), Hall & Hall (1990) u.a. bildet das **Kulturstandardkonzept** von Thomas (1988). Unter Kulturstandards versteht Thomas (1988) kulturelle Orientierungssysteme und somit

„alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden. Eigenes und fremdes Verhalten wird auf der Grundlage dieser Standards beurteilt und reguliert. Als zentrale Kulturstandards sind solche zu bezeichnen, die in sehr unterschiedlichen Situationen wirksam werden und weite Bereiche der Wahrnehmung, des Denkens, Wertens und Handelns regulieren und die insbesondere für die Steuerung der Wahrnehmungs-, Beurteilungs- und Handlungsprozesse zwischen Personen bedeutsam sind“. Die doppelte Perspektive dieser Definition – einerseits der Rückschluss auf basale kulturelle Differenzen zwischen Gruppen aus unterschiedlichen Kulturen hinsichtlich ihrer zentralen Handlungs-, Denk- und Gefühlsorganisation und andererseits die empirische Fokussierung auf Problemsituationen im interkulturellen Kontakt, aus denen diese kulturellen Parameter erschlossen werden (vgl. Krewer, 1996) – stellt den wesentlichen Unterschied zu den anthropologisch beeinflussten Kulturdimensionen dar.

Nach Thomas (1988) ist die Kultur ein „Referenzrahmen für Handlungen in einer Gesellschaft, Organisation oder Gruppe“. Damit ist die eigene Kultur von den Individuen meist so sehr internalisiert, dass sie sich dieser erst bewusst werden können, wenn sie mit anderen Kulturen konfrontiert sind. Wenn man nach Thomas (1988) in die Handlungsfelder eindringt, in denen Kulturunterschiede in Form von „unterwarteten Handlungen“ der jeweiligen Akteure aus einer anderen Kultur erlebt werden, dann kann man jene Kulturstandards ermitteln, die für das Handeln in der jeweiligen Kultur zentral sind (vgl. Fink & Meierewert, 2001b). Auf Basis dieser Überlegungen werden Kulturstandards aus spezifischen bikulturellen Interaktionen zwischen Gruppen oder Individuen abgeleitet.

Die Methode zur Erhebung von Kulturstandards basiert in Anlehnung an die Methode kritischer Ereignisse (Flanagan, 1954) auf komparativen narrativen Interviews mit Rückkoppelung (Thomas, 1996a; Holzmüller, 1997). Die Vorgehensweise bei Erhebung von wirtschaftsrelevanten Kulturstandards wird bei Fink & Meierewert (2001b) folgendermaßen beschrieben:

1. **Sammlung kritischer Interaktionssituationen über die Kultur des Gastlandes aus der Sicht der Entsandten:** Die im Ausland tätigen Manager sollen häufig vorkommende Ereignisse und Situationen schildern, bei denen ihre ausländischen Partner im Gastland in einer nicht von ihnen erwarteten Art und Weise reagierten.
2. **Sammlung von Selbstbeurteilungen der kritischen Situationen:** Die Befragten sollen die möglichen Gründe für das abweichende Verhalten ihrer ausländischen Partner nennen.
3. **Sammlung von eigenkulturellen und fremdkulturellen Beurteilungen der kritischen Situationen:** Die genannten kritischen Situationen sollen von Angehörigen der Fremdkultur begründet werden (=Rückkoppelung), um festzustellen, ob die Beurteilungen fremdkultureller Verhaltensweisen durch die Mitglieder der Eigenkultur mit den Ursachenzuschreibungen der Mitglieder der Fremdkultur übereinstimmen.
4. **Absicherung durch Expertenmeinungen und Literaturrecherche:** Zur Erhöhung der Repräsentativität der Urteile werden einige ausgewählte Kulturexperten aus dem Vergleichsland um eine Ursachenzuschreibung gebeten, sowie diese mit kulturvergleichenden Forschungsergebnissen verglichen.
5. **Sammlung von Anpassungs- und Bewältigungsstrategien:** Die Befragten sollen ihre individuellen Strategien bei der Akkulturation im Ausland nennen, vor allem ihre Verhaltensweisen zur Anpassung an und Bewältigung der konkret genannten kritischen Situationen.
6. **Ermittlung zentraler Kulturstandards:** Auf Basis qualitativer Inhaltsanalyse mono- und fremdkulturellen Fremdbeurteilungen werden die – den Interaktionsprozess in seiner kritisch erlebten Phase determinierenden – zentralen Kulturstandards der jeweiligen Kulturen identifiziert.

Im Gegensatz zur deduktiven Methode zur Ableitung der Kulturdimensionen, bei der die Befragten durch die Vorgabe von den durch den Forscher im vor hinein definierten kulturelevanten Items von vorne herein in eine bestimmte Richtung gelenkt werden, so dass das abgeleitete Resultat stark forschersabhängig ist, wird bei der Kulturstandardmethode induktiv vorgegangen, indem die kritischen kulturelevanten Aspekte durch die Befragten selbst identifiziert werden. Dabei werden die zentralen Kulturelemente nicht aus kulturhistorischen, philosophischen, literarischen, geographischen oder allgemein landeskundlichen Quellen abgeleitet, sondern aufgrund einer Handlungspsychologie orientierten Analyse kritisch verlaufender Interaktionssituationen zwischen den zu vergleichenden Kulturen unter spezifischen Handlungszielbedingungen definiert und in ihrer Wirksamkeit analysiert (vgl. Schroll-Machl, 2000). Auf diese Weise ermöglicht die Kulturstandardmethode, neue Einsichten über verschiedene Kulturmerkmale zu gewinnen, anstatt nur „ex ante Stereotype“ (Fink & Meierewert, 2001b) in den Kulturdimensionen zu ermitteln, sowie lässt somit zu, kulturell bedingte Verhaltensunterschiede und die damit verbundenen Konflikte von Interessenskonflikten und kontextuellen Faktoren zu unterscheiden. Im Gegensatz zur Methode der Kulturdimensionen erhebt die Kulturstandardmethode nicht den Anspruch, eine Kultur zu beschreiben bzw. zu definieren, sondern versucht kulturbezogene Unterschiede und Ähnlichkeiten im Handeln einer spezifischen Gruppe (Manager) bzw. ihre kulturbedingte Verhaltensweisen (Unterschiede im Handeln = kommunizierbare Interaktionsprozesse) zu erfassen. Trotz unterschiedlicher Ableitungsmethoden sind inhaltlich deutliche Parallelen und Bedeutungsähnlichkeiten zwischen den anthropologisch beeinflussten Kulturdimensionen und wirtschaftsrelevanten Kulturstandards festzustellen. In Anlehnung an Fink et al. (2003) sind in der Tabelle 7 die zentralen Kulturdimensionen und Kulturstandards einander gegenübergestellt.

Kulturdimensionen	Kulturstandards
Machtdistanz: House et al. (2002), Hofstede (2001)	Hierarchie-/Statusorientierung; Betonung akademischer Titel, Respekt vor erzielten Positionen; Distanzregulierung
Individualismus: House et al. (2002), Hofstede (2001), Trompenaars (1993)	Individualismus; Persönliche Freiheit
Kollektivismus: House et al. (2002), Hofstede (2001), Trompenaars (1993)	Familiarismus: Hauptkonzept der Familie; Paternalismus
Maskulinität vs. Feminität / Geschlechtsrollen: House et al. (2002), Hofstede (2001)	Traditionelles Geschlechterbild
Unsicherheitsvermeidung: House et al. (2002), Hofstede (2001)	Sicherheitsbedürfnis
Statuszuschreibung: Trompenaars (1993)	Prestigedenken; Autorität durch Wissen
Universalismus: Trompenaars (1993)	Improvisationsvermögen, Regelorientierung
Partikularismus: Trompenaars (1993)	Klientismus / Korruption
Zeit: Trompenaars (1993), Hall & Hall (1990, 2000)	Zeitverhalten / Zeitgefühl
Informationsfluss: Hall & Hall (1990, 2000)	Kommunikationsverhalten
Personorientierung: House et al. (2002)	Beruflich – privat vs. Beziehungsorientierung
Leistungsorientierung: House et al. (2002)	Leistungsorientierung; Engagement; Wirtschaftliches Denken, Qualitätsbewusstsein
Zukunftsorientierung: House et al. (2002)	Zukunftsorientierung
In-Group Kollektivismus: House et al. (2002), Risikovermeidung	Diffuse vs. spezifische Kultur / Trennung der Persönlichkeits- und Lebensbereiche; Reziprozität, In-Group /Out-Group; „Amigo Business“

Tabelle 7: Bedeutungsähnlichkeiten zwischen Kulturdimensionen und Kulturstandards (modifiziert nach Fink et al., 2003)

2.2.2 Länderspezifische Kulturstandards im Ost-West-Kulturvergleich

Im Folgenden werden die bisher vorliegenden Ergebnisse der Kulturstandardforschung zu den wirtschaftsrelevanten Kulturstandards der ausgewählten Länder West- und Osteuropas vorgestellt, die nach der oben vorgestellten Kulturstandardmethode (Thomas, 1988; Fink & Meierewert, 2001b)

identifiziert wurden. Da Kulturstandards konstruktivistische Mittel der Selbst- und Fremdrelexion in interkulturellen Begegnungen sind, die nur im Kontrast zur jeweiligen Vergleichskultur gelten (vgl. Krewer, 1996), werden im Folgenden die ermittelten Kulturstandards jeweils von einem der osteuropäischen Länder (Tschechien, Slowenien, Ungarn, Polen, Russland, Ostdeutschland) aus der Sicht der Repräsentanten jeweils eines westeuropäischen Landes (Westdeutschland, Österreich) sowie ansatzweise aus der Gegenperspektive dargestellt.

2.2.2.1 Kulturstandards im tschechisch-(west)deutschen / tschechisch-österreichischen Kulturvergleich

Meierewert (2001) ermittelte folgende tschechische Kulturstandards, wie diese aus der Sicht österreichischer Manager gesehen werden:

- **Beziehungsorientierung und Vertrauensbildung:** Abbau von Misstrauen, soziale Harmonie und Pflege freundschaftlicher Kontakte zwischen Geschäftspartnern sind sehr wichtig
- **Klientelismus und Korruption:** System informeller Machtverhältnisse, kraft derer eine höhergestellte Person (Patron) ihren Einfluss und ihre Mittel einsetzt, um einer niedriger gestellten Person (Klient) Schutz und Vorteile zu verschaffen, die dafür ihrerseits Unterstützung und Dienste anbietet
- **Hierarchie und Autorität:** autoritäre mehrstufige Entscheidungsfindung, schwach ausgeprägte Orientierung an selbständiger Problemlösung und Initiative, hohe Anweisungsgebundenheit, Autoritätsgläubigkeit und Risikoscheu, bei der Einzelverantwortlichkeit zur Gruppenverantwortlichkeit wird; wenig Informationsfluss und Teamarbeit; schwaches Selbstbewusstsein
- **Handlungsblockade:** Entscheidungsunfähigkeit, Verweigerungshaltung als eine Form des inneren Widerstands gegen die Autoritäten
- **Zurückhaltende verbale und nonverbale Kommunikation:** passiver, vorsichtiger und wenig selbstbewusster Kommunikationsstil, passives Diskussionsverhalten in öffentlichen Versammlungen, defensive Art zur Präsentation von Inhalten; sachlich-rationaler nonverbaler Kommunikationsstil ohne emotionale Ausbrüche
- **Nationalstolz und Vergangenheitsorientierung:** Stolz, Arroganz und Distanziertheit im Umgang mit anderen Kulturen, vor allem zum Westen, Orientierung an traditionellen Werten und Brauchtum
- **Betonung von Statussymbolen:** hohe Bedeutung von Statussymbolen (z.B. Auto) zur Demonstration der besonderen Stellung nach außen, materielle Anzeize zur Leistungssteigerung
- **Fehlende Servicebereitschaft:** geringe Kundenorientierung im Dienstleistungsbereich im beruflichen und behördlichen Umfeld gegen spontane Hilfsbereitschaft auf informeller und privater Ebene
- **Traditionelles Geschlechterbild:** traditionelle Geschlechterrollen für Frauen, hohe Bedeutung der Familie
- **Improvisation und Kulanzlösungen:** hohes Improvisationsvermögen, Suche nach Kulanzlösungen, anstatt eine offene Konfrontation anzusprechen

Auch Schroll-Machl (2000) und Fink et al. (2001) untersuchten zwischen 1996 und 1997 die tschechischen Kulturstandards aus österreichischer und (west)deutscher Sicht. Dabei wurde der Kulturstandardansatz von Thomas (1996a) mit der **multiperspektivischen Theorie von Demorgon & Molz (1996)** kombiniert und zu einem **bipolaren Kulturstandardansatz** weiterentwickelt. Bei der Kombination dieser beiden Herangehensweisen nach Schroll-Machl (2001) werden Kulturstandards in der Logik „adaptiver Gegensätze“ als Ausprägungen von Orientierungssystemen auf polaren Dimensionen verstanden, wobei diese als gegensätzliche Kontrastpaare auf einer bipolaren Skala mit jeweils verschiedenen Gewichtungen in den vergleichenden Kulturen definiert werden (vgl. auch Schroll-Machl & Nový, 2000, 2003).

Im Einzelnen wurden auf dieser Basis folgende tschechische Kulturstandards identifiziert:

- **Personenbezug/Personorientierung/Gemeinsinn und Privatismus:** Vorrang dem Beziehungsaspekt vor dem Sachaspekt in der Interaktion und Kommunikation
- **Abwertung von Strukturen / Improvisationsliebe:** Skepsis gegenüber Strukturen, jegliche Pläne werden als persönliche Einschränkung erlebt, Findigkeit zur Wiederherstellung der als bedroht erlebten Freiheit (Reaktanz); Improvisationsneigung, Flexibilität, Kreativität und Geschmeidigkeit, Intelligenz wird als Fähigkeit Regeln zu umgehen, Improvisation als Freiheit und Souveränität verstanden; prinzipielles Misstrauen und grundsätzliche Zweifel an allem Neuen; geringerer Qualitätsanspruch und Gelassenheit
- **Positionsmacht:** Betonung der formalen Hierarchie, geringfügige Delegation von Aufgaben, niedriger Mitbestimmungsgrad, Passivität und mangelnde Bereitschaft der Mitarbeiter, Sanktionen als weitverbreitetes Motivationsinstrument
- **Distanzdifferenzierung:** starke Differenzierung zwischen Menschen verschiedener Bekanntheit und Vertrautheitsgrade
- **Simultaneität/polychrones Zeitgefühl:** parallele Ausführung mehrerer Tätigkeiten unter Vertrauen auf hohe Improvisationsfähigkeit auf Kosten der einer bestimmten Handlung gewidmeten Zielstrebigkeit und des Zeitmanagements
- **Personorientierte Kontrolle/Partikularismus:** Verstoß gegen Regeln zugunsten persönlicher Interessen oder Beziehungen, interne Kontrolle in Form von Selbststeuerung hinsichtlich bestehender äußerer abstrakter Strukturen findet sich nur auf der Beziehungsebene bei hoher Identifikation mit der Sache oder/und persönlichen Anliegen mit erkannten Vorteilen durch die Regelbefolgung, bei der Sachebene dominiert externe Kontrolle als gering ausgeprägtes Pflichtbewusstsein gegenüber objektiven Regeln, Vereinbarungen und Normen
- **Informelle Gruppen:** Entscheidungsvorbereitung in informellen Kanälen, anschließende Entscheidungsfindung „formell“ auf der entsprechenden Hierarchiestufe
- **Diffusion von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen:** Vermischung der Persönlichkeitsbereiche „Emotionalität - Rationalität“ sowie der Lebensbereiche „Beruf - privat“, „Rolle - Person“ und „formelle - informelle Strukturen“
- **Starker Kontext:** geringer Anteil des explizit und eindeutig Gesagten im Verhältnis zur in einer Situation enthaltenen Gesamtinformation, ein durch indirekte, implizite Formulierungen und nicht-sprachliche Signale, deren Interpretation dem Kontext zu entnehmen ist, charakterisierbarer Kommunikationsstil (Es wird nicht alles explizit gesagt, was mitgeteilt werden soll)
- **Konfliktvermeidung:** kein offener Umgang mit Kritik, Ausweitung der expliziten Konfliktthematization zur Harmonieaufrechterhaltung auf der Beziehungsebene, Sendung von Kontextsignalen bei nicht mehr zu verdrängenden Konflikten
- **Schwankende Selbstsicherheit/ Selbstbewusstsein:** intraindividuelles Pendeln zwischen Bescheidenheit/Understatement und Selbstüberschätzung/Übertreibung
- **Handlungsblockade:** Fehlen der Initiative zu verantwortlichem, eigenständigem, problemlösendem Handeln trotz der Klarheit des Problems auf der kognitiven Ebene, Gefühl fehlender Konsequenzen bei Passivität, geringe Identifikation mit Arbeit, zu wenig Stolz auf eigene Ergebnisse, Fehlen von Freude an hochwertiger und gut ausgeführter Arbeit, Verschiebung von wichtigen Aufgaben auf andere, Alibismus (Unlust zur Suche nach einer eindeutigen Lösung und Übernahme der Verantwortung für die eigene Meinung), lange Diskussionen dienen dem Ausweichen, Zeitgewinn und Sich-Drücken, unzureichende bis fehlende Selbstkontrolle, fehlende Bereitschaft zur Arbeit „ohne Peitsche“
- **Vorsichtiger Interaktionsstil:** Zurückhaltung bei Kontakten, Distanzdifferenzierung
- **System- und Autoritätskonformismus:** Orientierung des Handelns am System, der Partei und ihren Normen, Anpassung an und Unterwerfung gegenüber den Autoritäten des Systems
- **Rigide Dialektik:** Einstellung, dass es nur richtige oder falsche Lösungen gibt, Schwarz-Weiß-Malerei
- **Zeitliche Ungebundenheit:** Ablehnung langfristiger Pläne, Gleichgültigkeit gegenüber Terminen, fehlende Sanktionen für Verspätungen.

Die hier identifizierten tschechischen Kulturstandards werden von Schroll-Machl (2000) in zwei Gruppen unterteilt: nationalkulturell begründbare Kulturstandards und Kulturstandards, die als „Relikte“ des sozialistisch-kommunistischen Systems bezeichnet werden. Vor allem die Kulturstandards Handlungsblockade, vorsichtiger Interaktionsstil, Personorientierung/Gemeinsinn und Privatismus, System- und Autoritätskonformismus, rigide Dialektik, zeitliche Ungebundenheit und Improvisationstalent haben sich in der Untersuchung als typisch „sozialismustypische“ Kulturstandards herausgestellt. Damit haben sich diese Kulturstandards als eine Gegenreaktion auf die im real existierenden Sozialismus vorherrschenden Strukturen herausgebildet und sind somit weniger der ursprünglich tschechischen Kultur, sondern vielmehr dem sozialistischen System der Ostblockländer typisch. Die restlichen oben genannten Kulturstandards werden von Schroll-Machl (2000) zu den nationaltypischen tschechischen Kulturstandards gezählt.

Als Gegenpole zu den tschechischen Kulturstandards identifizierten Schroll-Machl (2000) und Fink et al. (2001) folgende (west)deutsche bzw. österreichische Kulturstandards:

- **Sachbezug/Sachorientierung:** Fachkompetenz, langfristige materielle Werte ((West)Deutsche) bzw. **Weniger Sachbezug, mehr Personenbezug** (Österreicher)
- **Aufwertung von Strukturen / Streben nach einem Maximum an Orientierung und Unsicherheitsvermeidung:** Genauigkeit, Ordentlichkeit, Korrektheit, Perfektionismus, Formalismus, Kleinigkeit, Gründlichkeit, Detailorientierung, Organisationsliebe ((West)Deutsche) bzw. **Gelassene Wertschätzung von Strukturen** (Österreicher) mit einer geringeren Ausprägung von Formalismus und Organisationsliebe
- **Funktionale Hierarchie:** formale Einhaltung der Zuständigkeit verschiedener Personen für Verschiedenes je nach Kompetenzbereich, d.h. Mitarbeiter wenden sich an den Chef nur dann, wenn etwas in dessen Aufgaben- oder Entscheidungsbereich fällt, ansonsten führen sie selbständig ihre Aufgaben aus ((West)Deutsche)
- **Distanzdifferenzierung:** Starke Verhaltensdifferenzierung danach, weil man nahe einer anderen Person steht ((West)Deutsche)
- **Teamegeist:** hohe Bedeutung der Zusammenarbeit und Kollegialität, partizipativer Führungsstil ((West)Deutsche) und Österreicher) mit einer stärkeren Betonung der informellen Ebene bei Österreichern im Vergleich zu Deutschen
- **Konsekutivität** ((West)Deutsche und Österreicher), wobei Österreicher eine etwas höhere Polychronie als Deutsche aufweisen
- **Regelorientierte, internalisierte Kontrolle:** Pflichtbewusstsein, Zuverlässigkeit, Disziplin, Verantwortungsbewusstsein ((West)Deutsche) bzw. **abgeschwächte regelorientierte Kontrolle** (Österreicher)
- **Trennung von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen:** Arbeit vs. Freizeit; emotional vs. „objektiv“ ((West)Deutsche) bzw. **Balance** (Österreicher) mit einer schwächeren Trennung der Dimension „emotional-neutral“ im Vergleich zu Deutschen
- **Schwacher Kontext** ((West)Deutsche) bzw. **Mittlerer Kontext** (Österreicher)
- **Konfliktkonfrontation** ((West)Deutsche) bzw. **Konfliktvermeidung** (Österreicher)
- **Stabile Selbstsicherheit/ Selbstbewusstsein** ((West)Deutsche und Österreicher).

Es wird deutlich, dass die in den beiden Studien für Tschechien identifizierten Kulturstandards zum einen sehr ähnlich sind und einander ergänzen, sowie zum anderen fast ausnahmslos jeweils einen konträren Gegenpol zu den für (West)Deutschland und Österreich identifizierten Kulturstandards bilden. Zwar zeigen die Untersuchungsergebnisse auch, dass Österreich bei vielen Kulturstandards auf einem Kontinuum zwischen Tschechien und (West)Deutschland liegt und in vielen Fällen eher zur Mitte tendiert, trotzdem lässt sich eine prinzipiell höhere Ähnlichkeit von österreichischen zu (west)deutschen Kulturstandards im Kontrast zu Tschechien ableiten. Denn die sämtlichen als deutsch definierten Kulturstandards haben auch im tschechisch-österreichischen Kulturvergleich ihre Gültigkeit, sodass im Kontrast zu Tschechen Österreicher „Messwerte in Richtung der Deutschen“ einnehmen (vgl. Schroll-Machl, 2000).

2.2.2.2 Kulturstandards im slowenisch-österreichischen Kulturvergleich

Feichtinger et al. (2001) identifizierten in den Jahren 1997-1998 mittels der Kulturstandardmethode folgende wirtschaftsrelevante Kulturstandards der Slowakei (ehemaliges Jugoslawien) aus der österreichischen Sicht:

- **Beziehungsorientierung/Familiarismus:** hohe Bedeutung der freundschaftlichen Beziehungen und des Vertrauens zwischen Geschäftspartnern, ein durch starken Zusammenhalt, gute Kooperation und familiären Umgangston charakterisierbares Betriebsklima
- **Paternalismus:** Erwartung automatischer Bereitstellung sozialer Leistungen durch den Staat und/oder Arbeitgeber (wie zu Zeiten des Sozialismus) beim gleichzeitigen Wunsch, die Vorteile der sozialen Absicherung des Kommunismus aufrechtzuerhalten und mit den neuerdings hinzugekommenen Vorteilen der Marktwirtschaft zu verbinden; Vertrauen auf eine höhere Regelungs- und Entscheidungsinstanz verbunden mit mangelnder Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme
- **Unabhängigkeitsstreben und Nationalstolz:** Nationalstolz in Verbindung mit *schwankender Selbstsicherheit* (überzogenes Selbstwertgefühl bei gleichzeitigen Minderwertigkeitsgefühlen, Angst vor dem Ausverkauf des Unternehmens und Befürchtungen, übervorteilt zu werden)
- **Zeitgefühl/zeitliche Ungebundenheit:** Unpünktlichkeit, schlechte Termintreue
- **Improvisationsvermögen:** das sich Abfinden mit halben Lösungen, lockere, legere Einstellung der Art „Durchwursteln“/„Muddling Through“
- **Statusorientierung:** hohe Bedeutung von Statussymbolen (wie Auto, größeres Büro), Wunsch nach außen zu zeigen, wie man die marktwirtschaftlichen Möglichkeiten durch eigene Leistungen genutzt hat
- **Marktwirtschaftliche Orientierung und Qualitätsbewusstsein:** höhere marktwirtschaftliche Orientierung im Vergleich zu anderen postkommunistischen Ländern Osteuropas
- **Autorität durch Sachkompetenz:** hohe Bedeutung von Kompetenz und Fachwissen, stark hierarchische Strukturen
- **Indirektheit und (Verhandlungs-)Diplomatie:** langwierige Verhandlungen und Verzögerungen, indirekter Kommunikationsstil, mangelnde Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme bei der expliziten Übermittlung unangenehmer Nachrichten

Einige der hier identifizierten slowenischen Kulturstandards, vor allem Beziehungsorientierung, Paternalismus, zeitliche Ungebundenheit, Improvisationsvermögen und Verhaltensdiplomatie, stellen Verhaltensweisen, Einstellungen und Werte dar, die Residuen der kommunistischen Zeit sind (vgl. Feichtinger et al., 2001). Nach Fink & Meierewert (2001a) sind aber Kulturstandards Veränderungen ausgesetzt, was besonders für die im Umbruch befindliche politisch-ökonomische Systeme und gemäß der *Theorie des kollektiven Kulturschocks* (vgl. Fink & Feichtinger, 1998) vor allem für die Transformationsländer Osteuropas zutrifft.

Entsprechend zeigen auch die weiteren von Feichtinger et al. (2001) ermittelten Kulturstandards, dass sich in Slowenien als einem der postkommunistischen Reformländern zum Zeitpunkt der Datenerhebung zwischen 1997 und 1998 – also zu Zeiten der bereits vorangeschrittenen Transformation – die planwirtschaftlich geprägten Kulturstandards schwächer geworden sind und sich in Richtung westeuropäischer Kulturstandards verändert haben. So ist Autorität durch Sachkompetenz ein Beispiel für einen vom Kommunismus überlagerten nationalen Kulturstandard, der nun wiederum an Relevanz gewinnt. Unabhängigkeitsstreben und Nationalstolz (Kulturstandard, der auch für Tschechien identifiziert wurde) ist als ein Ausdruck des Abgrenzungsversuchs von anderen (Ostblock-)Ländern im Prozess der nationalen Identitätsfindung zu verstehen. Weiterhin zeigt sich hier – im Gegensatz zur in Tschechien ermittelten fehlenden Servicebereitschaft als Ausdruck der planwirtschaftlich geprägten Einstellung zu „Verbrauchern“ sowie generell im Vergleich zu anderen postkommunistischen Ländern Osteuropas – eine bereits stärker ausgeprägte marktwirtschaftliche Orientierung und Qualitätsbewusstsein, was für eine schneller vorangeschrittene Transformation in Slowenien spricht.

2.2.2.3 Kulturstandards im ungarisch-österreichischen Kulturvergleich

Ebenfalls mit Hilfe der Kulturstandardmethode identifizierten Meierewert & Horváth-Topcu (2001) aus der Sicht österreichischer Manager folgende ungarische Kulturstandards:

- **Indirekte Kommunikation:** indirekter informeller Kommunikationsstil, Kritikempfindlichkeit, Vermeidung direkter kritischer Meinungsäußerungen in der Öffentlichkeit, keine Verwendung von amtlichen und akademischen Titeln bei der Anrede
- **Diffuse Kultur:** Vermischung der Lebens- und Arbeitsbereiche, Privatismus und hoher Stellenwert der Familie, informeller Netzwerk, Ausübung mehrerer Tätigkeiten und Jobs
- **Starke Beziehungsorientierung:** starke Betonung von Beziehungsaspekten gegenüber Sachaspekten, Aufbau der Vertrauensbasis
- **Misstrauen:** Einstellung zum Staat als Einschränker der Menschenfreiheiten, Misstrauen gegenüber Gesetzen und Rechtsprechung, Bündnis der Bevölkerung gegen den Staat („Wer den Staat nicht beklaut, der beklaut seine Familie“)
- **Niedrige Regelerorientierung:** positives Verhältnis gegenüber Regelverstößen, Korruption, Partikularismus, Hang zum Wunschträumen, Improvisationen
- **Hierarchischer Organisationsaufbau:** hohe Machtdistanz, klare Anerkennung von Autoritäten und Hierarchieverhältnissen, positionsabhängige Distanz, autoritärer Führungsstil
- **Handlungsblockade:** Verweigerung von Entscheidungen, fehlende Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme
- **Betonung von Statussymbolen:** hohe Bedeutung von Statussymbolen (Firmenwagen, Büroausstattung), mit denen das Hierarchie- und Kompetenzgefüge zum Ausdruck gebracht wird, als Signale für die Stellung des Einzelnen im Unternehmen / in der Gesellschaft
- **Schwankendes Selbstbewusstsein:** Schwanken zwischen Selbstbewusstsein und Minderwertigkeitsgefühlen

Dagegen wurden folgende österreichische Kulturstandards aus der Sicht ungarischer Manager ermittelt:

- **Direkte Kommunikation**
- **Spezifische Kultur:** Trennung zwischen privater und beruflicher Sphäre, Betonung von Zuständigkeiten, seltene Doppelbeschäftigungen
- **Schwache Beziehungsorientierung**
- **Vertrauen auf die Problemlösungskompetenz des Staates:** Staat als wohlwollender Beschützer der privaten Menschenrechte
- **Hohe Regelerorientierung**
- **Flacher Organisationsaufbau**
- **Stabiles Selbstbewusstsein**

Auch hier zeigen sich durchgängig konträre Ausprägungen der relevanten ungarischen und österreichischen Kulturstandards, die hohe Übereinstimmungen mit tschechischen und slowenischen Kulturstandards aufweisen.

2.2.2.4 Kulturstandards im polnisch-(west)deutschen Kulturvergleich

Ähnlich zu den bereits erläuterten Kulturstandards, die in den oben vorgestellten osteuropäischen Ländern ermittelt wurden, identifizierten Schroll-Machl & Wiskoski (1999) folgende polnische Kulturstandards aus (west)deutscher Sicht:

- **Experimentieren, Provisorium, Behelfslösungen**
- **Polychrones Zeitgefühl/Gestreute Aufmerksamkeit**
- **Vernetzung des Privaten mit dem Beruflichen**

- **Personenbezug**
- **Unterschiedliche Distanzdifferenzierung**
- **Hoch-Kontext-Kommunikation:** implizite Kommunikation
- **Konfliktvermeidung**

Dagegen wurden folgende (west)deutsche Kulturstandards aus der polnischen Sicht ermittelt:

- **Unerträglichkeit von Ungewissheit, Unklarheit, Unbestimmtheit:** Formalismus, Detailorientierung, Organisationsliebe (vorausschauende, keine Ad-hoc-Organisation)
- **Monochrones Zeitgefühl/Zentrierte Aufmerksamkeit**
- **Konsekutivität**
- **Trennung von Lebensbereichen**
- **Sachorientierung**
- **Distanzdifferenzierung**
- **Selbstbewusstsein und -sicherheit**
- **Internalisierte Kontrolle**
- **Funktionale Hierarchie**
- **Teamgeist**

Auch hier zeigt sich durchgehend eine strenge Gegensätzlichkeit in der Ausprägung der ermittelten wirtschaftsrelevanten Kulturstandards zwischen Polen und (West)Deutschland.

2.2.2.5 Kulturstandards im russisch-(west)deutschen Kulturvergleich

Yoosefi & Thomas (2003) ermittelten folgende Kulturstandards aus (west)deutscher Sicht:

- **Hierarchieorientierung:** autoritäre Erziehung, hierarchischer und zentralistischer Staats-/Organisationsaufbau, absolute Entscheidungsbefugnis des Vorgesetzten, fehlende Bereitschaft zur Entscheidungsfindung, Verantwortungsübernahme und Eigeninitiative bei Mitarbeitern, keine bottom-up-Kritik und -Feedback
- **Kollektivorientierung:** hohe Bedeutung des Eingebundenseins in ein Kollektiv und die Familie, Gleichheit aller im Kollektiv, Distanzminimierung
- **Prestigedenken:** Versuch, sich von der Masse abzuheben als Gegenreaktion auf die im sozialistischen Kollektiv propagierte Gleichheit aller, hohe Bedeutung von Prestigeobjekten, deren Besitz über soziales Ansehen, Macht und Einfluss entscheidet
- **Personorientierung:** keine Sachorientierung, Vermischung der Personen und Sachbereiche, Bezug der sachlichen Kritik auf die eigene Person, entscheidende Bedeutung des ersten Eindrucks
- **Informelle Netzwerke:** Alltagskorruption und „Bestechungs-Etikette“ aus politischer Inkompetenz und Unmöglichkeit der Menschen, Probleme auf dem legalen Wege zu lösen, Verstrickungen, innerhalb derer über Beziehungen, Bekanntschaften und Bestechungen Probleme gelöst werden oder einander geholfen wird
- **Regelrelativierung:** Unverbindlichkeit, gelassene Einstellung zu den Regeln, gelassene Arbeitsweise, wenig gezielte und kurzfristige Strategien, fehlendes zeitökonomisches Planungsverhalten, spontane und unsystematische Herangehensweise, Improvisation, fehlende Pünktlichkeit, polychrones Zeitverständnis, Empfindung der Zeit als „ununterbrochenes Kontinuum“
- **Arbeits erledigung nach eigenem Gutdünken:** gelassene Einstellung zur Qualität der Arbeit, fehlende Leistungsmotivation, nicht sachgemäße Arbeitsausführung bei fehlenden Sanktionen von oben, Position eines passiven oder geduldig abwartenden Beobachters
- **Traditionalismus:** hoher Wert der Traditionen, Aberglauben, traditionelles Geschlechtsrollenverhalten, ideologische Infiltrierung, blinder Glaube an alles Geschriebene und Vermittelte,

tradierte Ordnungen, Verhaltensregeln, Wert- und Normausprägungen im Privat- und Berufsleben zur Bewältigung der Unbeständigkeit und Wechselhaftigkeit in der geschichtlichen und ökonomischen Entwicklung des Landes

Die identifizierten russischen Kulturstandards sind nach Ansicht von Yoosefi & Thomas (2003) die „Überbleibsel“ aus sowjetischen Zeiten, die die Denk- und Verhaltensweisen der Menschen, in Richtung der Gelassenheit, Schicksalergebenheit und Resignation allen Entwicklungen gegenüber, Passivität, Gehorsamkeit und Improvisation, fehlenden Selbständigkeit, Eigeninitiative, Verantwortungs- und Kritikbereitschaft geprägt haben. Demnach werden auch die Werte und Normen der heutigen russischen Gesellschaft immer noch gravierend von denjenigen aus der Zeit der Zentralverwaltungswirtschaft beeinflusst.

Auch Rothlauf (1999) weist auf folgende typisch russische Kulturstandards hin:

- **Gemeinsinn**
- **Indirekter Interaktionsstil**
- **Misstrauen** gegenüber mündlichen Zusagen ohne schriftliche Festlegung
- **Vermischung des Privat- und Arbeitsbereichs**
- **Privatismus**
- **System-Konformismus**
- **Rigide Dialektik.**

2.2.2.6 Kulturstandards im ostdeutsch-westdeutschen Kulturvergleich

Zwar ist heute die formale Unterscheidung zwischen Ost- und Westdeutschland nicht mehr vorhanden, doch zeigen zahlreiche Untersuchungen, dass es sich immer noch systembedingte Unterschiede im Wirtschaftsbereich gibt. So identifizierte Rieger (1992) ebenfalls mittels der im Rahmen der Kulturstandardmethode durchgeführten qualitativen Inhaltsanalyse folgende ostdeutschen Kulturstandards aus der westdeutschen Sicht:

- **Handlungsinkompetenz:** fehlende Handlungsbereitschaft nach kognitiver Problemanalyse, Ignoranz von Schwierigkeiten und deren Bewältigung, fehlende Nutzung der Handlungsspielräume und erkannter Lösungswege bei Vermutung des zu großen Aufwands, fehlende Eigeninitiative, Handlung ausschließlich per Anweisung, Unselbständigkeit und Hilflosigkeit, fatalistisches Denken, externale Kontrollüberzeugung
- **Autoritäts-Konformismus:** Anpassung an und die Unterwerfung gegenüber Autoritäten, Befolgung von Anweisungen, Ablehnung von Verantwortungsübernahme und Abschiebung nach oben, Scheu vor Entscheidungen, autoritärer Führungsstil, der auch von den Geführten erwartet wird
- **Unpersönlicher Interaktionsstil:** formalisierte Höflichkeit, Überangepasstheit, Vermeiden direkter Aussagen, starke Kritikempfindlichkeit, hoher Maß an Selbstkontrolle und Emotionskontrolle
- **System-Konformismus:** Orientierung des Handelns an dem vom System, der Partei, der Obrigkeit und ihren Repräsentanten und der Gesellschaft gewünschtem Verhalten und an den durch diese vorgegebenen Normen, Vermeiden der eigenen Meinung, Bestreben zur Anpassung an Bedingungen und Gegebenheiten, um nicht als Individuum aufzufallen
- **Proletarismus:** hohes Ansehen zur körperlichen Arbeit und zum Werktätigen, Einstellung „Der Arbeiter ist König!“, Unvorstellbarkeit eines Arbeitsplatzverlusts oder schwerwiegender negativer Konsequenzen bei Verfehlungen wegen des Rechts auf Arbeit
- **System-Kollektivismus:** starke Orientierung an der Gruppe und den Gruppenmitgliedern, hohe Bedeutung des Eingebundenseins in eine Gruppe, da effektives Handeln nur in oder mit der Gruppe möglich ist, Gruppe als „Schutz und Hilfe in der Not“, fehlendes Konkurrenzbewusstsein, Solidarität unter Gruppenmitgliedern

- **Privatismus:** hoher Stellenwert der Familie und der privaten Aktivitäten, Dominanz des Privatbereichs vor dem Arbeitsbereich, familienzentriertes Verhalten am Arbeitsplatz, fehlende Trennung zwischen Privat- und Arbeitsbereich
- **Zeitliche Ungebundenheit:** untergeordnete Rolle des Zeitfaktors, gelassener Arbeitsstil
- **Rigide Dialektik:** Einstellung, dass es nur falsche oder richtige Handlungen und Urteile gibt, fehlende Erkennung mehrerer Sicht- und Handlungsweisen
- **Plan- und Detailorientierung:** strenge Einhaltung der Regeln und Vorschriften, genaues und gewissenhaftes Arbeiten, ohne jedoch Prioritäten zu setzen, Unflexibilität und Starrheit im Handeln

Mit Ausnahme der hier ermittelten hoch ausgeprägten Plan- und Detailorientierung, die auch den Westdeutschen typisch ist, zeigt sich eine hohe Ähnlichkeit der ostdeutschen zu den in anderen sozialistisch geprägten osteuropäischen Ländern identifizierten wirtschaftsrelevanten Kulturstandards. Damit wurde nachgewiesen, dass das vier Jahrzehnte lang in der ehemaligen DDR vorherrschende sozialistische System die traditionellen deutschen Kulturelemente, die vor dem Zweiten Weltkrieg den beiden Teilen Deutschlands gemeinsam waren, durch die sozialismusspezifischen Kulturstandards überlagert hat.

2.2.3 Zusammenfassung zum Ost-West-Kulturvergleich mit Kulturstandardkonzept

Insgesamt zeigen die bisher vorliegenden Ergebnisse aus der Kulturstandardforschung, dass die in osteuropäischen Ländern vorhandenen wirtschaftsrelevanten Kulturstandards zwar länderspezifisch sind, aber eng mit den unter der sozialistischen Planwirtschaft erlernten Verhaltensmustern zusammenhängen und damit länderübergreifend auffallende Ähnlichkeiten aufweisen. Viele der aus der westlichen Sicht identifizierten wirtschaftsrelevanten Kulturstandards können auf die unter der zentralen Planwirtschaft eintrainierten passiven Verhaltensmuster zurückgeführt werden.

Die oben dargestellten Forschungsergebnisse zu den wirtschaftsrelevanten Kulturstandards, die in ausgewählten ost- und westeuropäischen Ländern identifiziert wurden, sind in Tabelle 8 in Form einer länderspezifischen Gegenüberstellung zur Veranschaulichung zusammengefasst. Dabei stellt die linke Spalte jeweils die gemeinsamen Kategorien und somit die kulturübergreifend vorzufindenden (noch ausprägungslosen) Kulturstandardbezeichnungen dar. Die beiden nächsten Spalten stellen am Beispiel von zwei deutschsprachigen Ländern (West)Deutschland und Österreich die westeuropäischen Kulturstandards, und die restlichen Spalten am Beispiel von sechs ausgewählten osteuropäischen Ländern die osteuropäischen Kulturstandards dar.

Kulturübergreifende Kulturstandards	Länderspezifische wirtschaftsrelevante Kulturstandards							
	Westdeutsche ^{abcf}	Österreichische ^{bce}	Ostdeutsche ^c	Tschechische ^{cd}	Slowenische ^d	Ungarische ^d	Polnische ^c	Russische ^c
<i>Grad der Beziehungsorientierung/ Kollektivismus</i>	Sachbezug / Sachorientierung	weniger Sachbezug, mehr Personenbezug/ schwache Beziehungsorientierung	System-Kollektivismus/ Privatismus	Beziehungsorientierung und Vertrauensbildung / Personbezug/Gemeinsinn und Privatismus	Beziehungsorientierung/ Familiarismus	starke Beziehungsorientierung	Personenbezug	Personorientierung/ Kollektivorientierung/ Privatismus
<i>Einstellung zu Regeln und Vorschriften</i>	regelerorientierte Kontrolle/ internalisierte Kontrolle	abgeschwächte regelerorientierte Kontrolle/ hohe Regelerorientierung		Korruption/ personorie. Kontrolle/Partikularismus, informelle Gruppe		niedrige Regelerorientierung		Regelrelativierung/ informelle Netzwerke
<i>Organisationsstruktur</i>	funktionale Hierarchie/ Teamgeist	flacher Organisationsaufbau / Teamgeist	Autoritäts/Systemkonformismus	Hierarchie / Autorität/ Systemkonformismus	Autorität durch Sachkompetenz	hierarchischer Organisationsaufbau		Hierarchieorient. Systemkonform.
<i>Einstellung zu Strukturen</i>	Aufwertung von Strukturen/Unsicherheitsvermeidung/ Unerträglichkeit von Ungewissheit, Unklarheit, Unbestimmtheit	gelassene Wertschätzung von Strukturen	zeitliche Ungebundenheit / Plan- und Detailorientierung	Abwertung von Strukturen/Improvisationsliebe	Improvisationsvermögen	Improvisation	Experimentieren, Provisorium, Behelfslösungen	Arbeits erledigung nach eigenem Gutdünken/ Improvisation
<i>Einstellung zu Statussymbolen</i>				Betonung von Statussymbolen	Statusorientierung	Betonung von Statussymbolen		Prestigedenken
<i>Grad des Konservatismus</i>				Traditionelles Geschlechterbild				Traditionalismus
<i>Grad des Nationalismus</i>			rigide Dialektik	Nationalstolz / Vergangenheitsorientierung	Unabhängigkeitsstreben und Nationalstolz			rigide Dialektik
<i>Grad an marktwirtschaftlicher Orientierung</i>				Fehlende Servicebereitschaft	marktwirtschaftliche Orientierung und Qualitätsbewusstsein			
<i>Umgang mit Konflikten</i>	Konfliktkonfrontation	Konfliktvermeidung		Konfliktvermeidung/ Kulanzlösungen			Konfliktvermeidung	
<i>Kommunikationsstil</i>	schwacher Kontext	mittlerer Kontext / direkte Kommunikation	unpersönlicher Interaktionsstil	Zurückhaltende verbale, nonverbale Kommunikation / Starker Kontext	Indirektheit und (Verhandlungs-) Diplomatie	indirekte Kommunikation	Hoch-Kontext-Kommunikation	Indirekter Interaktionsstil
<i>Distanzregulierung</i>	Distanzdifferenzierung	Distanzdifferenzierung		Distanzdifferenzierung/ vorsicht. Interaktionsstil			Unterschiedliche Distanzdifferenzierung	Distanzminimierung
<i>Grad der Selbstsicherheit</i>	stabile Selbstsicherheit/ Selbstbewusstsein	stabile Selbstsicherheit		schwankende Selbstsicherheit	schwankende Selbstsicherheit	schwankendes Selbstbewusstsein		
<i>Trennung der Lebens- und Persönlichkeitsbereiche</i>	Trennung von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen	Balance / spezifische Kultur	fehlende Trennung zw. Privat- und Arbeitsbereich	Diffusion von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen		diffuse Kultur	Vernetzung des Privaten mit dem Beruflichen	Vermischung der Personen- u. Sachbereiche
<i>Zeitgefühl</i>	Konsekutivität/ monochrones Zeitgefühl/ zentrierte Aufmerksamkeit	Konsekutivität		Simultaneität/polychrones Zeitgefühl/ zeitliche Ungebundenheit	Zeitgefühl/ zeitliche Ungebundenheit		polychrones Zeitgefühl/ gestreute Aufmerksamkeit	Polychrones Zeitverständnis
<i>Handlungswirksamkeit</i>			Handlungsinkompetenz	Handlungsblockade		Handlungsblockade		Initiativlosigkeit Unselbständigk.
<i>Einstellung zum Staat</i>		Vertrauen	Proletarismus		Paternalismus	Misstrauen		Misstrauen

a: aus ostdeutscher Sicht; b: aus tschechischer Sicht; c: aus (west)deutscher Sicht; d: aus österreichischer Sicht; e: aus ungarischer Sicht; f: aus polnischer Sicht

Tabelle 8: Länderspezifische wirtschaftsrelevante Kulturstandards im Ost-West-Vergleich

Die Ergebnisse der hier vorgestellten Kulturanalyse zeigen, dass trotz der unterschiedlichen geschichtlichen, religiösen und somit insgesamt kulturellen Hintergründe in den einzelnen osteuropäischen Ländern doch auffallende Ähnlichkeiten in der Ausprägung der wirtschaftsrelevanten Kulturstandards unter diesen Ländern, sowie im Kontrast zu den ausgewählten westeuropäischen Ländern festgestellt werden können. Die länder- und kulturübergreifend festzustellenden Ähnlichkeiten deuten darauf hin, dass der eigentliche Differenzierungsaspekt zwischen den ost- und westeuropäischen Kulturstandards weniger die geographische Lage dieser Länder, sondern vielmehr deren politisch-ökonomisches System der sozialistischen Plan- vs. kapitalistischen Marktwirtschaft ist. Damit wird deutlich, dass die jahrzehntelange Unterdrückung der Menschen mit den Praktiken der zentralen Verwaltungswirtschaft gravierende Spuren auch auf der kulturellen Ebene hinterlassen hat. Die noch vor dem Sozialismusregime existierenden mit traditionellen Hintergründen einhergehenden länderspezifischen Kulturstandards in osteuropäischen Ländern wurden durch die sozialistisch geprägten Systemelemente überlagert, wodurch sich mit dem Sozialismusregime auch die wirtschaftsrelevanten Kulturstandards der einzelnen Ostblockländer deutlich angeglichen haben. In diesem Zusammenhang spricht Schroll-Machl (2000) von der Herausbildung eines Orientierungssystems, das den zentralistisch-planwirtschaftlichen Kulturen im real existierenden Sozialismus typisch war. Als Ergebnis der Ost-West-Kulturstandardanalyse wurden daher auf Grundlage der oben vorgestellten Forschungsergebnisse zu den Kulturstandards der ost- und westeuropäischen Länder sozialismus- vs. kapitalismusspezifischen Kulturstandards (im gegenseitigen Kontrast zueinander) abgeleitet (siehe Tabelle 9). Aus dem Tatbestand, dass eine Reihe der für die osteuropäischen Länder (aus westeuropäischer Sicht) identifizierten, die beobachtbaren Verhaltensunterschiede steuernden Kulturstandards – Einstellung zu Statussymbolen, Grad des Konservatismus, Grad des Nationalismus, Grad an marktwirtschaftlicher Orientierung und Handlungswirksamkeit – nicht als kritische Interaktionssituationen seitens der osteuropäischen Befragten in Bezug auf die westeuropäischen Länder thematisiert wurden, wird abgeleitet, dass diese in den westeuropäischen Ländern weniger kritisch und daher im Vergleich zu Osteuropa ausgewogener ausgeprägt sind.

Nr.	Systemübergreifende Kategorie	Kapitalismusspezifische (westeuropäische) Kulturstandards	Sozialismusspezifische (osteuropäische) Kulturstandards
1	<i>Grad der Beziehungsorientierung/ Kollektivismus</i>	Sachorientierung	Personorientierung
2	<i>Einstellung zu Regeln und Vorschriften</i>	Regelorientierung	Regelvermeidung
3	<i>Organisationsstruktur</i>	Autoritätsvermeidung	Autoritätsorientierung
4	<i>Einstellung zu Strukturen</i>	Strukturorientierung	Strukturvermeidung
5	<i>Einstellung zu Statussymbolen</i>	ausgewogene Statusorientierung	hohe Statusorientierung
6	<i>Grad des Konservatismus</i>	Innovationsorientierung	Traditionalismus
7	<i>Grad des Nationalismus</i>	ausgewogener Nationalstolz	starker Nationalstolz
8	<i>Grad an marktwirtschaftlicher Orientierung</i>	hoch	eher gering
9	<i>Umgang mit Konflikten</i>	Konfliktkonfrontation	Konfliktvermeidung
10	<i>Kommunikationsstil</i>	Direktheit / schwacher Kontext	Indirektheit / starker Kontext
11	<i>Distanzregulierung</i>	Distanzdifferenzierung	etwas stärkere Distanzminimierung
12	<i>Grad der Selbstsicherheit</i>	stabile Selbstsicherheit	schwankende Selbstsicherheit
13	<i>Trennung der Lebens- und Persönlichkeitsbereiche</i>	Trennung der Lebens- und Persönlichkeitsbereiche	Vermischung der Lebens- und Persönlichkeitsbereiche
14	<i>Zeitgefühl</i>	monochrones Zeitgefühl /Konsekutivität	polichrones Zeitgefühl/ Simultanität
15	<i>Handlungswirksamkeit</i>	hoch	gering
16	<i>Einstellung zum Staat</i>	leistungsabhängige gesetzlich geregelte „Ressourcenquelle“	leistungsunabhängiger „Mittelgeber“ mit defunktionierenden Gesetzen

Tabelle 9: Kapitalismus- vs. sozialismusspezifische wirtschaftsrelevante Kulturstandards

2.2.4 Kritische Diskussion der induktiven Kulturstandardmethode

Der zentrale Kritikpunkt an dem Kulturstandardkonzept besteht darin, dass Kulturstandards nur im Kontrast zu einer bestimmten zum Vergleich herangezogenen Kultur gelten (vgl. Krewer, 1996). Damit können die ermittelten Kulturstandards bei einem und derselben Land abhängig von der Vergleichskultur und somit dem Blickwinkel, aus dem eine Kultur betrachtet wird, erheblich divergieren. So wird z.B. Österreich aus der Sicht Belgiens und Ungarns durch eine starke Regelorientierung und aus der Sicht Deutschlands und der Schweiz durch eine schwache Regelorientierung charakterisiert (vgl. Fink & Meierewert, 2001a, 2001b).

Weiterhin geht das Kulturstandardkonzept davon aus, dass Kulturstandards geschichtlichen Veränderungen unterliegen, wobei damit lediglich langwierige, generationsübergreifende Entwicklungen auf der gesellschaftlichen Ebene gemeint sind (Schroll-Machl, 2001). Aktuelle Reaktionsmuster (Krewer, 1996) und kurz- bis mittelfristige Veränderungen werden dabei allerdings nicht berücksichtigt. Doch gerade derartige aktuelle Trends können die Kulturstandards auch kurz- bis mittelfristig wesentlich verändern. Dies trifft vor allem gemäß der Theorie des kollektiven Kulturschocks (vgl. Fink & Feichtinger, 1998) für die sich aktuell im Umbruch befindlichen politisch-ökonomischen Systeme wie Transformationsländer Osteuropas zu. Demnach unterliegen Kulturstandards Veränderungen, die bei einer mittels der Kulturstandardmethode durchgeführten Momentaufnahme – ohne eine Längsschnittanalyse – nicht identifiziert werden können (vgl. Fink & Meierewert, 2001a).

Die in Kap. 2.2 vorgestellten Studien zu den in ausgewählten osteuropäischen Ländern ermittelten Kulturstandards wurden zwischen den Jahren 1996 und 2003 – und damit zum Zeitpunkt der auch auf der Kulturebene bereits stark vorangeschrittenen Transformation – durchgeführt. Leider konnten in der bisherigen Literatur keine Studien zu wirtschaftsrelevanten Kulturstandards gefunden werden, die noch zu Zeiten des Kommunikationsregimes in osteuropäischen Ländern ermittelt wurden. Daher stellen die Ergebnisse der hier vorgestellten Studien nicht mehr die ursprünglichen Kulturstandards dar, die zu Zeiten der planwirtschaftlichen Gesellschaftsordnung in Osteuropa vorgelegt haben, sondern lediglich eine Mischung zwischen den noch planwirtschaftlich geprägten und sich bereits ansatzweise in marktwirtschaftliche Richtung veränderten Kulturstandardelementen.

Neben der historischen Variabilität unterliegen die Kulturstandards je nach Individuen, Subgruppen und situativen Zwängen auch intrakultureller Variabilität, die allerdings in dem Kulturstandardkonzept weitgehend vernachlässigt wird. Nach Krewer (1996) werden vor allem solche Einflussvariablen für die intrakulturelle Variabilität während des Prozesses der Kulturstandarterfassung nicht berücksichtigt, wie Bedingungen des Kontakts (Dauer, Intensität, Freiwilligkeit), Zugehörigkeit der Befragten zu Subgruppen innerhalb der jeweiligen Kultur (Beruf, Organisationskultur, Bildungs- und Sozialstatus), Elemente der persönlichen Identität der Befragten (fachliche Kompetenz, soziale Kompetenz, Persönlichkeitsmerkmale), Einflüsse der Intergruppenbeziehungen (Stereotype, Geschichte der Intergruppenkontakte) u.a.

Schließlich beinhalten Kulturstandards einen hohen Grad an Stereotypisierung. Damit besteht im Prozess der Identifikation der Kulturstandards zum einen die Gefahr der Verstärkung von Intergruppenprozessen (Krewer, 1996), zum anderen können manche Phänomene nicht assimiliert werden bzw. werden irrtümlich angepasst (Molz, 1994). Damit tritt der in seiner starken Reduktion komplexer Wirklichkeit bestehende große Vorteil des Kulturstandardkonzepts gleichzeitig als sein größter Nachteil auf (vgl. Schroll-Machl, 2001).

2.3 Eigenbild-Fremdbild-Vergleich und Analyse nationaler Stereotype

2.3.1 Eigenbild- und Fremdbildansatz und Analyse nationaler Auto- und Heterostereotype in der Wahrnehmung zwischen Fremdgruppen

Die Ergebnisse der Kulturstandardmethode korrespondieren mit vielen Aussagen auf der Ebene von Stereotypen. Stereotype sind Produkte der sozialen Kategorisierung, die einen zentralen kognitiven Prozess der Segmentierung und Organisation der sozialen Umwelt in Gruppen oder Kategorien darstellt (Roclawski, 2001). Soziale Kategorisierung reduziert die Vielfalt der neu hinzukommenden Informationen, verhilft zu einer schnellen Identifikation der Reize und führt zum Handeln.

Oft wird ein Mitglied einer fremden Nationalgruppe nicht als ein Individuum angesehen, sondern ihm werden typische Merkmale wie Absichten, Einstellungen und Charaktereigenschaften zugeschrieben. Die Sozialpsychologie spricht in diesem Fall auch von Vorurteilen, wobei die Begriffe oft synonym gebraucht werden (vgl. Roclawski, 2001). Sowohl Stereotype als auch Vorurteile sind Einstellungen bezüglich anderer Personen oder Gruppen (Herkner, 1991), der Hauptmerkmal zwischen den beiden Begriffen besteht jedoch in der Ableitung der Vorurteile aus den Stereotypen und nicht umgekehrt. Vorurteilsbildung setzt an bestehenden Stereotypen an und betont die affektive Komponente stereotypisierter Einstellungen. Während Vorurteile negative Einstellungen gegenüber Außengruppen sind, stellen Stereotype Einstellungen ohne einen negativ-affektiven Charakter dar (Roclawski, 2001). Im Rahmen der Theorie der Intergruppenbeziehungen definiert Thomas (2001) die Stereotypisierung des kulturell Fremden als einen kognitiven Prozess der sozialen Identifizierung mit den Eigengruppenmitgliedern und der sozialen Distinktion von den Fremdgruppenmitgliedern, wobei die Beurteilung des anderen vor allem über die Wahrnehmung von Unterschieden erfolgt (Pfeifer, 2003). Im Gegensatz zu den Vorurteilen, die durch Motivationsprozesse wie z.B. Selbstwerterhöhung entstehen, haben Stereotype damit primär kognitive Ursachen wie die Überschätzung der Ähnlichkeit zwischen den Mitgliedern einer Kategorie sowie im Kontrast dazu die Überschätzung der Gegensätzlichkeit zu den Mitgliedern einer anderen Kategorie (vgl. Herkner, 1991).

Mit der Stereotypisierung geht die Konstruierung von Fremd- und Eigenbildern einher (Rösch, 2001). In der Sozialpsychologie unterscheidet man in diesem Zusammenhang zwischen Auto- und Heterostereotypen. Ein Autostereotyp ist ein Urteil, das eine (ethnische) Gruppe über sich selbst fällt, wobei es sich in der Regel um identitätsstiftende Eigenschaften handelt, die sich eine Ethnie bzw. Nation zuschreibt. Im Heterostereotyp finden sich dagegen Charakteristiken, die einer fremden Nation zugeschrieben werden. Zu beachten ist auch, dass der Autostereotyp in der Regel differenzierter ist und mehr positive Merkmale enthält als dies beim Heterostereotyp der Fall ist. Dagegen tendiert der Heterostereotyp eher in Richtung schwarz-weiß: Hier sind Generalisierungen, ungerechtfertigte Vereinfachungen und unzulässige Reduzierungen stärker ausgeprägt (vgl. Rösch, 2002).

Zwar führen Stereotype zu einer sehr starken Reduktion der Wirklichkeit, die deren tatsächlichen Komplexität und Kausalität oft nicht gerecht wird, doch erlaubt die Erfassung nationaler Stereotypbeschreibungen auf Basis der Gegenüberstellung von nationalen Selbst- und Fremdbildern einen direkten Vergleich zwischen den subjektiv wahrgenommenen und dadurch charakteristischen Merkmalen der Menschen aus unterschiedlichen Ländern. Neben der Kulturstandardmethode stellt der Eigenbild-Fremdbild-Vergleich bzw. die Analyse nationaler Auto- und Heterostereotype eine weitere Methode dar, stereotype Beschreibungen über verschiedene Kulturen zu erfassen. Im Gegensatz zur Kulturstandardmethode werden hierbei allerdings nicht nur handlungsrelevante, d.h. sich im Verhalten der jeweiligen Kulturträger als wirksam bzw. durch dieses Verhalten belegbar erwiesenen Kulturelemente erfasst, sondern auch die uneingeschränkt breiteren Bilder, freien

Assoziationen und Stereotype zu den unterschiedlichen Kulturen ermittelt. Während Kulturstandards stereotypkonform, stereotypdifferenzierend oder auch stereotypwiderlegend sein können (vgl. Schroll-Machl, 2000), liefern Ergebnisse eines Eigenbild-Fremdbild-Vergleichs ein rein subjektiv wahrgenommenes Abbild der Kultur und damit die bei den Repräsentanten einer bestimmten Kulturgruppe vorherrschenden ausschließlich stereotypkonformen kulturellen Bilder und Assoziationen von den Repräsentanten einer anderen Kultur.

Eine Möglichkeit, handlungsrelevante Kulturunterschiede durch Analyse nationaler Stereotype empirisch zu erfassen, stellt das Eigen- und Fremdbild-Modell von Zafarpour (2001) dar. Dabei werden aus der Übereinstimmung des Fremd- und Eigenbildes zentrale Kulturmerkmale abgeleitet, indem die im Interview durch eine andere Kultur ermittelten Kultureigenschaften von Vertretern der eigenen Kultur validiert werden. Die Bestimmung der Kultureigenschaften durch das Eigen-Fremdbild-Modell basiert auf der Wahrnehmung der Kultureigenschaften eines Kulturraumes durch einen anderen Kulturkreis (Fremdbild) und Bestätigung dieser wahrgenommenen Eigenschaften durch den eigenen Kulturraum (Eigenbild). Dabei bilden die aus dem Fremdbild abgeleiteten Kultureigenschaften, die durch das Eigenbild bestätigt werden, die zentralen und handlungswirksamen Merkmale eines Kulturkreises.

Bei der Validierung der Eigen-Fremdbild-Methode durch den Vergleich dieser mit der Kulturstandardmethode im Rahmen der Ermittlung zentraler Kulturstandards in Slowenien, Kroatien, Italien und Österreich wurden identische Ergebnisse erzielt. Zusätzlich bietet die Eigen-Fremdbild-Methode gegenüber der Kulturstandardmethode allerdings den entscheidenden Vorteil, zentrale Kulturmerkmale relativ schneller und kostengünstiger erforschen zu können (vgl. Zafarpour, 2001).

Um kulturelle Ost-West-Unterschiede im beruflichen Leistungsverhalten auf deskriptiver Kulturvergleichsebene festmachen zu können, werden im Folgenden mit Hilfe der Methode des Eigenbild-Fremdbild-Vergleichs die wahrgenommenen unterschiedlichen Verhaltens- und Persönlichkeitsaspekte der ost- und westeuropäischen Menschen im wirtschaftlichen Kontext dargestellt, und zwar aus der gegenseitigen Sicht beider Gruppen. Der Haupteinwand gegen die zahlreichen empirischen Studien zum Ost-West-Vergleich des Interaktions- und Kommunikationsverhaltens von Mitarbeitern im wirtschaftlichen Kontext (siehe z.B. Beliaev et al., 1985, Rajan & Graham, 1991, Oesterle, 1993) liegt darin, dass diese dem Wesen nach gleichberechtigte Interaktionen stets einseitig aus der Perspektive des westlichen Interaktionspartners betrachten und mögliche Konfliktursachen zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern lediglich aus der Sicht letzterer thematisieren (vgl. dazu Holtbrügge, 1995). Dies bestätigt auch die Mehrheit der in Kap. 2.2.2 vorgestellten Untersuchungsergebnissen zu den Kulturstandards in osteuropäischen Ländern, die aus der Sicht westlicher Geschäftspartner ermittelt wurden, im Vergleich zu einem viel geringeren Anteil an den Untersuchungen zur umgekehrten Beurteilungsperspektive. Diese einseitige ethnozentrische Sichtweise suggeriert eine grundsätzliche Überlegenheit „westlicher“ Interaktions-, Kommunikations-, Konflikt-handhabungsformen und anderer Aspekte der wirtschaftsrelevanten Verhaltens und wird damit der der vorliegenden Untersuchung zugrunde liegenden Problemstellung nicht gerecht. Deshalb sollen im folgenden Kapitel die Merkmale des beruflichen Leistungsverhaltens und der Persönlichkeitseigenschaften aus Sicht beider Seiten mittels der gegenseitigen Fremdeinschätzungen thematisiert, sowie diese im Hinblick auf die Abweichungen mit den jeweiligen Selbsteinschätzungen analysiert werden.

2.3.2 Eigenbild-Fremdbild-Vergleich von ost- und westeuropäischen Mitarbeitern

Im folgenden Abschnitt werden Forschungsergebnisse zu den empirisch ermittelten wirtschaftsrelevanten Autostereotypen (nationale Selbstbilder bzw. Stereotype über das eigene Ethnikum) und

Heterostereotypen (nationale Fremdbilder bzw. Stereotype über das fremde Ethnikum) von ost- und westeuropäischen Menschen in gegenseitiger Wahrnehmung dargestellt.

In der Untersuchung von Heyse & Merk (1996) wurden russische und deutsche Führungskräfte zu ihren Managereinschätzungen in Bezug auf ihre Auto- und Heterostereotypen befragt. Dabei bezeichneten sich russische Führungskräfte als viel aufgeschlossener gegenüber Neuem, führungsmotivierter, verantwortungsbereiter, konfliktfähiger und mit einem ausgeprägteren Wunsch, Aufgaben eher selbst zu lösen als zu delegieren, als ihnen deutsche Führungskräfte zugesprochen haben. Außerdem schrieben sich russische Führungskräfte hohe Kontaktfreude, mittelmäßiges Planungstalent und geringes Interesse an Details zu, im Gegensatz zu deutschen Führungskräften, denen sie hohes Interesse an Details und Planungstalent, höheres Mut zum Risiko, hohes Charisma, aber auch geringe Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem zugeschrieben haben. Die Vorstellung über das hohe Interesse an Detail führen die Autoren auf den hohen Stand der Technik und der Planungsgenauigkeit der Deutschen aus der Sicht der Russen zurück (vgl. Heyse & Merk, 1996). Die Deutschen schrieben den russischen Führungskräften dagegen hohe Anpassung an Autoritäten und Orientierung an vorgegebenen Anweisungen, geringe Konfliktfähigkeit, hohen Wunsch, Aufgaben eher zu delegieren als selbst zu lösen und eine relativ hohe Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem zu.

In der Untersuchung von Heyse (1993) ordneten 180 russische Führungskräfte der Bereiche Aus- und Weiterbildung (Rektoren, Institutsdirektoren, Universitätslehrstuhlinhaber und Vertreter betrieblicher Einrichtungen) – befragt nach deutlichen gesellschaftlichen Besonderheiten – den Ländern Deutschland und Russland folgende Merkmale zu:

- Deutschland: Ordnung, Genauigkeit, Pünktlichkeit, Organisation, Sachlichkeit, Qualität, Narzissmus, Pedanterie, Solidarität, Anständigkeit, Fleiß, Pragmatismus;
- Russland: Gutherzigkeit, seelische Tiefe, Unordnung, Gastlichkeit, Toleranz, Ehrlichkeit, Geduld, fehlende Organisation.

Rösch (2002) führte eine Befragung mit 186 russischen und 97 deutschen Studenten zu ihren Auto- und Heterostereotypen durch, wobei hier keine vordefinierten Eigenschaftslisten vorgegeben wurden, sondern nach freien Assoziationen gefragt wurde. Dabei stimmten die russischen und deutschen Studenten bei der Beschreibung der Russen in folgenden Eigenschaften überein: gastfreundlich, einfach/unkompliziert, gutmütig/herzlich, fröhlich, offen, trinkfreudig. Auffallend ist auch, dass sich Russen als verantwortungsscheu sehen sowie von den deutschen Studenten als nicht strebsam gesehen werden. Demgegenüber finden sich Überschneidungen im Autostereotyp der Deutschen und ihrem Heterostereotyp aus der russischen Sicht in folgenden Eigenschaften: pünktlich, arbeitsam, korrekt, arrogant/ überheblich, ordentlich/gründlich/pedantisch, ehrgeizig/zielstrebig, genau.

Weiterhin befragte Rösch (2001) nach derselben Methode 171 polnische Studenten zu den typischen Eigenschaften von Polen und Deutschen. Anschließend wurde auf die Deutschen bezogene Eigenschaftsliste an 15 deutsche Studenten vorgelegt. Den am öftesten genannten positiven Selbstbildern der Polen – freundlich/nett, gastfreundlich, sympathisch, intelligent/klug, fröhlich, arbeitsam, herzlich – wurde nur von einem Drittel der befragten deutschen Studenten zugestimmt, im Gegensatz zu den am meisten genannten negativen polnischen Selbstbildern – trinken viel, faul, intolerant, nervös, unpünktlich–, denen von der Hälfte der befragten Deutschen zugestimmt wurde. Im Gegenzug glaubten die meisten deutschen Studenten, sich in den ihnen von Polen zugeschriebenen negativen Eigenschaften – arrogant, trinken gern Bier, unsympathisch, intolerant, unfreundlich – eindeutig erkannt zu haben. Was die positiven Fremdbilder über die Deutschen – arbeitsam/fleißig, freundlich/nett, pünktlich, korrekt/genau, ordentlich, fröhlich – angeht, so stimmten zwar fast alle deutsche Studenten dem gewonnenen Fremdbild aus der Sicht der Polen zu (bei Betonung vor allem der typisch deutschen Tugenden), meinten aber auch, dass dieses Bild nicht vollständig ist, sowie teilweise überbewertet bzw. eher auf die ältere Generation

bezogen ist.

Eine Reihe weiterer Untersuchungen beschäftigte sich mit dem Vergleich von stereotypen Beschreibungen von Ost- und Westdeutschen.

In der Vergleichsuntersuchung von Schmitt & Janetzko (1994) wurden Auto- und Heterostereotype von Ost- und Westdeutschen bezüglich der Verantwortungsüberzeugungen bei Schuldzuschreibungen für unterschiedliche Schadensereignisse untersucht. Je 60 Probanden aus Ost- und Westdeutschland wurden dafür jeweils zwei Situationen mit geschilderten Schadensereignissen vorgelegt, die sie als Protagonisten daraufhin beurteilen sollten, ob die Vorhersehbarkeit, Vermeidbarkeit (Kontrolle), Verantwortlichkeit und Verursachung des Schadens der eigenen Person, eigener Gruppe, einzelnen Funktionsträgern oder staatlichen Einrichtungen zuschreiben würden, und zwar sowohl aus ihrer eigenen Sicht (Autostereotyp von Ost- bzw. Westdeutschen) als auch aus der Sicht einer ihnen vergleichbaren Person aus dem jeweils anderen Teil Deutschlands (Heterostereotyp Ostdeutscher von Westdeutschen bzw. Westdeutscher von Ostdeutschen).

Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass sich Autostereotype der Ost- bzw. Westdeutschen von den gegenseitigen Heterostereotypen signifikant unterscheiden. Sowohl West- als auch Ostdeutsche schreiben sich selbst mehr Verantwortlichkeitsüberzeugungen für die geschilderten Schadensereignisse als der jeweils anderen Landesgruppe zu. Demnach erwarten nicht nur Westdeutsche signifikant geringere Verantwortlichkeits-Selbstzuschreibungen und stärkere Fremdzuschreibungen (an staatliche Einrichtungen) von den Ostdeutschen als von sich selbst, sondern genauso erwarten auch Ostdeutsche geringere Verantwortlichkeit von den Westdeutschen als von sich selbst (wobei dieser Perspektiveneffekt im zweiten Fall absolut gesehen weniger stark ausfällt).

Die Autoren erklären die ähnlichen Attributionstendenzen in den Auto- im Vergleich zu Heterostereotypen bei Ost- und Westdeutschen, sich mehr Selbstverantwortlichkeit als anderen zuzuschreiben, zum einen als das sozial erwünschte Schuldeingeständnis der eigenen Gruppe auf Basis der Eigengruppen-Favorisierung und Fremdgruppen-Diskriminierung im Sinne der sozialen Identitätstheorie nach Tajfel (1982) (siehe dazu auch Bornwasser, 1985 zu den Verantwortlichkeitsattributionen im Intergruppenkontext am Beispiel deutscher Arbeiter und jugoslawischer Gastarbeiter). Zum anderen könnte der festgestellte Perspektiveneffekt als defensive Attribution im Sinne von Shaver (1985) und Walster (1966) interpretiert werden, die ein Kontrollmotiv bzw. den Wunsch reflektiert, solche Schäden künftig abwehren zu können und sich dadurch mehr Kontrolle und Verantwortlichkeit für das Ereignis zuzuschreiben (vgl. Burger, 1981), was vor allem bei hoher wahrgenommener Betroffenheit und Bedrohung der Protagonisten durch den inszenierten Schaden eintreten kann.

Krettenauer et al. (1994) untersuchten 619 Jugendliche aus Ost- und Westberlin im Alter von 15 und 18 Jahren in Bezug auf ihre Selbst- und Fremdeinschätzungen mittels eines semantischen Differentials, das 26 adjektivisch formulierte Gegensatzpaare enthielt, die Persönlichkeitsmerkmale und psychologische Eigenschaften beschreiben. Hierfür wurde über alle Gegensatzpaare die Selbstbild- und Fremdbild-Differenz ermittelt. Es zeigte sich, dass das Fremdbild Ostberliner Jugendlicher über ihre Westberliner Altekameraden im Durchschnitt negativer ausfiel als ihr Selbstbild. Demnach urteilten die Ost-Schüler positiver über sich selbst als über die West-Schüler, vor allem in Bezug auf die Persönlichkeitsprädikate Bescheidenheit, Kompromissbereitschaft und Hilfsbereitschaft. Für die West-Schüler konnte kein entsprechender Trend nachgewiesen werden. Das positive Fremdbild der Ost-Schüler über ihre West-Kameraden ist vor allem in den Eigenschaften Selbständigkeit und Durchsetzungsvermögen zu verzeichnen.

Junghans (1994) berichtet von den Ergebnissen der EMNID-Umfrage Mitte 1991 zu Auto- und Heterostereotypen der Ost- und Westdeutschen mit einem Fragebogen mit 16 Eigenschaftsgegensätzen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Westdeutschen laut Selbsteinschätzung als zuverlässiger, selbstbewusster, gründlicher, disziplinierter, fleißiger, selbständiger,

geschäftstüchtiger und entschlosskräftiger einstufen im Vergleich zu ihren ostdeutschen Landsleuten. Nur bei drei von 16 möglichen Antworten stuften sie die Ostdeutschen höher ein als sich selbst, wobei es sich hierbei jedoch um Eigenschaften handelt (bescheidener, rücksichtsvoller und kinderfreundlicher), die in der Leistungsgesellschaft des Westens weniger bedeutend sind.

Die Befragungen von 40 westdeutschen und 20 ostdeutschen oberen Führungskräften von Heyse (1994) liefern auf Grundlage der häufigsten Merkmalsnennungen insgesamt folgende Assoziationen zu Ost- und Westdeutschland:

- Westdeutschland: Zielstrebigkeit, Leistungsbewusstsein, „schaffe, schaffe“, Rationalität, Arroganz, Offenheit, Ordnung, Anstrengung, Pfennigfucherei, analytisch, Organisationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen;

- Ostdeutschland: Gemeinsamkeit, Improvisationsfähigkeit, Kollegialität, gegenseitige Unterstützung, Chaosbewältigung, private Kommunikation, Notgemeinschaft, gesellschaftliches Bewusstsein, Einfachheit, Menschlichkeit, Kleingruppenleben, Leidensfähigkeit, Belastbarkeit.

Insgesamt zeigt das Bild der Ostdeutschen Ähnlichkeiten zu dem in derselben Studie erhobenen weicheren Bild von Japanern, und das Bild der Westdeutschen Ähnlichkeiten zum härteren Bild von Amerikanern (vgl. Heyse, 1994).

Des Weiteren verglichen Heyse & Seifert (1994) Selbst- und Fremdeinschätzungen von ost- und westdeutschen Führungskräften in Bezug aufeinander, sowie in Bezug auf russische und tschechische (bei ostdeutschen Probanden) und englische und französische (bei westdeutschen Probanden) Manager.

Die Ergebnisse zeigen, dass ostdeutsche Führungskräfte sich eher als beherrscht, duldsam und freundlich beschreiben, seitens der westdeutschen Kollegen aber in erster Linie als entschieden, unselbständig und schwerfällig bezeichnet werden. Außerdem bezeichnen beide Gruppen übereinstimmend die Ostdeutschen eher als verdeckend, verdrängend, weich, anpassend und verschlossen. Die westdeutschen Führungskräfte sehen sich vor allem als offensiv, gefestigt, energisch, entschieden, führend, anständig und aufgeschlossen, werden aber von ihren ostdeutschen Kollegen eher als autoritär und provozierend bezeichnet. Die Übereinstimmungen bei der West-Sicht beider Gruppen zeigen sich bei den Merkmalen sachlich, selbständig, rechthaberisch und kühl.

Insgesamt zeigen die Befunde, dass die Selbst- und Fremdbilder ost- und westdeutscher Manager in keinem positiven statistischen Zusammenhang stehen. Die Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen sind größer als beispielsweise die zwischen Westdeutschen und Franzosen oder auch Westdeutschen und Tschechen. Im ost-westeuropäischen Vergleich sehen westdeutsche Führungskräfte eher Ähnlichkeit zu den französischen Kollegen; die ostdeutschen Führungskräfte können sich eher über die Unterschiede zu anderen definieren als im direkten Vergleichsverfahren. Während die ostdeutschen Führungskräfte die westdeutschen gemischt ähnlich mit französischen, englischen und tschechischen sehen, unterstellen die westdeutschen den ostdeutschen Kollegen – völlig dem ostdeutschen Selbstverständnis entgegengesetzt – eine große Ähnlichkeit mit russischen. Insgesamt werden die Ostdeutschen in diesem Vergleich stark „verlawisiert“, wobei den tschechischen Managern quasi eine Brückenfunktion zwischen West und Ost zugesprochen wird (vgl. Heyse & Seifert, 1994).

Des Weiteren zeigten die erfassten Defizite im Leistungsverhalten aus der Sicht ost- und westeuropäischer Führungskräfte, dass Ost-Kräfte ihr fehlendes Karrieredenken, fehlende praktische Erfahrungen in der Marktwirtschaft und hierarchische Denkstrukturen als defizitär finden, wobei West-Kräfte entsprechend über Kommandostrukturen, aber auch mangelnde Teamfähigkeit, marktfremdes, auf langfristige Bezugsquellensicherung orientiertes Zeitbewusstsein und verdrängte Unsicherheit im Osten klagen. Äquivalent dazu finden West-Kräfte vor allem die mangelnde Sensibilität bei sich defizitär, wobei die Ost-Kräfte über die soziale Oberflächlichkeit, Kälte und Überheblichkeit, fehlendes Einfühlungsvermögen in Entwicklungsverläufe und Verhaltensursachen, aber auch andere (Zeit)Maßstäbe und den überhöhten Materialismus im Westen klagen. Auf Basis dieser Befunde kommen Heyse & Seifert (1994) zur Auffassung, dass es sich bei Ost-West-Vergleichen um zwei – nicht nur wirtschaftlich – nicht wechselseitig bewertbare

Systeme handelt, bei denen es sich zwangsweise auch um entwicklungsbedingt unterschiedliche Denk- und Kommunikationsstile handelt, welche sich in verschiedenen Arbeitsweisen der Fach- und Führungskräfte niederschlagen. Dabei betonen die Autoren die unterschiedlichen Wertesysteme für die Ausprägung des entsprechenden Leistungsverhaltens – was für die Planwirtschaft ein erfolgreiches „gesundes“ Verhalten war, kann es nicht ebenso für die Marktwirtschaft sein und umgekehrt.

In einer weiteren Untersuchung wurden 95 Führungskräfte aus Ostdeutschland und 104 aus Westdeutschland zum stereotypen Image der Führungskräfte in alten und neuen Bundesländern aus der eigenen Sicht und der Sicht des jeweils anderen Teil Deutschlands befragt (Wuppertaler Kreis, 1992).

Dabei charakterisierten ostdeutsche Führungskräfte sich selbst durch die Merkmale „Durch Partei in Position gebracht“ und „Improvisieren“. Die Ergebnisse der Befragung sprechen dafür, dass die ostdeutschen Führungskräfte sich selbst mit Begriffen charakterisierten, die einen Ausschnitt der betrieblichen Realität der sozialistischen Planwirtschaft wiedergeben. Führungspositionen wurden im Sozialismus überwiegend nach Gesichtspunkten der Linientreue besetzt. Aus der Befragung wurde allerdings auch deutlich, dass persönliche Merkmale wie Frustrationstoleranz oder das Aushalten ständiger Außenstörung und Bevormundung, neben der Parteitreu, wichtige Faktoren bei der Leitereauswahl waren. Auch das zweite genannte Merkmal „Improvisieren“ wird von den Autoren der Studie als ein Symptom der Mangewirtschaft in Osteuropa interpretiert (Wuppertaler Kreis, 1992).

Aus Sicht westdeutscher Führungskräfte wurden die ostdeutschen Kollegen mit zwei folgenden Konzepten beschrieben, die sich auf das Führungs- und Arbeitsverhalten beziehen: „Autoritärer Führungsstil“ und „Mangelnde Eigeninitiative“. Die Autoren bringen den Befund mit den politisch-wirtschaftlichen Bedingungen zusammen, unter denen in sozialistischen Betrieben gearbeitet werden musste.

Die westdeutschen Führungskräfte charakterisierten sich selbst als „entscheidungsfreudiger“ und „kreativer“ im Vergleich zu ihren ostdeutschen Kollegen.

Dagegen beschrieben die ostdeutschen Führungskräfte ihre westdeutschen Kollegen zum einen mit den Merkmalen „mehr Fachwissen“, „Kenntnisse der Marktwirtschaft“ und „höherem Einkommen“, die für ihr eigenes Führungskonzept eine große Rolle spielten bzw. in denen sie selbst Defizite verspürten. Zum anderen charakterisierten sie diese mit den Merkmalen des Wettbewerbsverhaltens „selbstbewusstes Auftreten“ und „bessere Rhetorik“, die aus sozialistischer Sicht mit einem eher negativen Beigeschmack versehen waren, die aber den westdeutschen Führungskräften nicht als etwas Negatives bewusst waren bzw. die aus marktwirtschaftlicher Sicht eher positiv gesehen werden.

Holtbrügge (1995) befragte Führungskräfte von 18 Ost-West-Joint Ventures aus Osteuropa (ehemalige UdSSR und Tschechoslowakei, Polen und Ungarn) und Deutschland zum beruflichen Interaktions- und Kommunikationsverhalten bei Konflikten aus der Sicht beider Interaktionsseiten. Dabei beklagten deutsche Führungskräfte vor allem die Detailorientierung bei Argumentationen mit osteuropäischen Führungskräften, Fehlen der klaren Struktur bei Besprechungen und Verhandlungen und systematischer Arbeitsvorgehensweise, irrationales Entscheidungsverhalten, kurzfristige Orientierung bzw. mangelnde Zielorientierung und Unberücksichtigung von langfristigen Konsequenzen bei Entscheidungen, Verantwortungsabschiebung auf obere Ebenen, großen Zeitbedarf und fehlende Kosten- und Effizienzorientierung bei Entscheidungsfindung, Fehlen der offenen Thematisierung von Konflikten bzw. Konfliktverdrängung, sowie geringe Kompromissbereitschaft bei osteuropäischen Führungskräften. Dagegen kritisierten osteuropäische Führungskräfte die geringe kulturelle Anpassungsbereitschaft deutscher Führungskräfte in Osteuropa, stark ausgeprägte materialistische und profitorientierte Einstellung mit Vernachlässigung sozialer Ziele, sowie eine zu sehr rationale Arbeitsvorgehensweise, die den dynamischen und tiefgreifenden Veränderungen der osteuropäischen Bedingungen nicht gerecht wird.

Auf Basis der Befunde führt Holtbrügge (1995) die Mehrzahl der genannten Konfliktursachen bei der Zusammenarbeit zwischen deutschen und osteuropäischen Führungskräften auf die wertmäßig-kulturellen Konflikten zurück, die insbesondere daraus resultieren, dass die wirtschaftsrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen osteuropäischer Führungskräfte in vielen Bereichen in direktem Gegensatz zu westlichen Managementprinzipien standen.

In einer interessanten Untersuchung von Pfeifer (2003) wurden Selbst- und Fremdbilder ostdeutscher Führungskräfte im Vergleich zu ihren osteuropäischen und westdeutschen Geschäftspartnern erhoben. Die Ergebnisse zeigten, dass die ostdeutschen Befragten bei sich und ihren Geschäftspartnern aus Osteuropa (Polen, Russland, Tschechien, Ungarn, Rumänien) auffallende Mentalitätsübereinstimmungen und gleiche Wertvorstellungen feststellten, die in einer ähnlichen Lebensweise (Haltung dem anderen gegenüber, Wohnen, Familie, Freundschaften, Rolle des Geldes) ihren Ausdruck fanden. Als Grund dafür wurden die gleichen oder ähnlichen Erfahrungen im sozialistischen System und in der Planwirtschaft sowie während des Transformationsprozesses der letzten Jahre genannt. Trotz einiger festgestellter Unterschiede im wahrgenommenen Selbstbild der Ostdeutschen im Vergleich zu ihren osteuropäischen Geschäftspartnern, die eindeutig auf die traditionellen deutschen Werte – Fleiß, Arbeitsamkeit, Ehrgeiz, Beständigkeit, Pünktlichkeit, Sauberkeit, Ordnung, Zuverlässigkeit, Genauigkeit, Schnelligkeit – zurückzuführen sind, wurde eine Position der Achtung, Partnerschaftlichkeit, Kooperation und Verbundenheit zu den Osteuropäern, u.a. als Solidargefühl gegenüber der als dominant empfundenen westlichen Kapitalmacht festgestellt. Das letzte äußerte sich insbesondere in den Eigenschaften – beherrschendes Auftreten, strikt zweckorientierte Beschränkung auf das Geschäft unter Überbetonung des Zeit- und Leistungsfaktors, scharfe Trennung zwischen Geschäftlichem und Privatem, sowie die damit verbundene Kälte, Emotionslosigkeit und fehlende Einfühlbarkeit –, die durch die befragten Ostdeutschen den westdeutschen Geschäftspartnern zugeschrieben wurden. Mit ihrer Gruppenorientierung, Verantwortlichkeit/Fürsorge, polychroner Zeitorientierung, Harmonie- und Beziehungsorientierung kommen dadurch ostdeutsche Manager den in den einzelnen osteuropäischen Kulturen geltenden Werten und Normen näher als der westdeutschen Kultur, die stark durch Individualität, Wettbewerb/Durchsetzungsfähigkeit, monochrome Zeitorientierung und Aufgabenorientierung geprägt ist. Insgesamt kann aus den Befunden schlussfolgert werden, dass ostdeutsche Unternehmer sich in einem spannungsreichen Dreieckverhältnis befinden zwischen (1) individueller Sozialisation innerhalb der deutschen Kulturtradition und dem sozialistischen System, (2) der Anforderung der marktwirtschaftlich organisierten bundesdeutschen Gesellschaft und (3) den Geschäftspartnern aus Osteuropa, die soziokulturell spezifisch geprägt sind (vgl. Pfeiffer, 2003).

2.3.3 Zusammenfassung zum Ost-West-Kulturvergleich mit Eigenbild-Fremdbild-Ansatz und Analyse nationaler Stereotype

Die oben dargestellten Befunde zeigen insgesamt große Unterschiede im Selbst- und Fremdbild zwischen osteuropäischen (am Beispiel Russlands, Ukraine, Weißrusslands, Polens, ehemaliger Tschechoslowakei, Ungarns und Ostdeutschlands) und westeuropäischen (am Beispiel (West)Deutschlands) Mitarbeitern. Vor allem werden folgende Tendenzen deutlich:

- 1) Abwertung der jeweils anderen Gruppe und Aufwertung der eigenen Gruppe (sog. „Ingroup-Tendenz“, vgl. Heyse & Seifert, 1994), wobei gleichzeitig die vorhandenen Vorurteile gegenüber dem anderen Europeil bestätigt bzw. widerspiegelt werden (z.B.: Ostdeutsche werden als unselbständig, Westdeutsche als rechthaberisch bezeichnet);
- 2) Gegensätze im Selbst- und Fremdbild zeigen sich vor allem bei semantisch unterschiedlich kulturell belegten bzw. systembedingt als positiv oder negativ interpretierten Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmalen (Z.B.: Ostdeutsche schreiben sich – im positiven Sinne – die

- Parteitreue und die Fähigkeit zu, ständige Außenstörung und Bevormundung auszuhalten, Westdeutsche sehen das eher als mangelnde Eigeninitiative);
- 3) Übereinstimmung im Selbst- und Fremdbild zeigt sich vor allem bei den Eigenschaften, die systemkonform sind, so dass sich in den eingeschätzten Persönlichkeitsdimensionen eine Systemprägung widerspiegelt (Z.B. werden Ostdeutsche übereinstimmend als verdrängend und anpassend gesehen, Westdeutsche dagegen als selbständig), wobei auch hier eine unterschiedliche Bewertung (als gut bzw. moralisch oder schlecht bzw. unmoralisch) aus der Sicht der jeweiligen Sozialisation im Sinne von (2) anzunehmen ist.

In den hier dargestellten Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen deuten sich prinzipielle Kommunikationsprobleme zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern an, vor allem solange die vorherrschenden Vorurteile auch beim persönlichen Kontakt immer wieder bestätigt werden. Besonders wichtig erscheint dabei im Rahmen der vorliegenden Arbeit, dass ohne semantische Klärungen der kulturell und systembedingt jeweils anders bewerteten Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmale bzw. ohne die Kenntnis der jeweiligen geschichtlichen und sozialisatorischen Hintergründe in den beiden Gesellschaften beim Aufeinandertreffen der beiden Kulturen Missverständnisse und Konflikte zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern vorprogrammiert sind. Diese Schlussfolgerung wird vor allem durch Ergebnisse der Untersuchung von Konrad (1991) bestätigt, die auf Basis der Einschätzungen von Praktikern gezeigt hat, dass die semantischen und pragmatischen Differenzen zwischen der ehemaligen UdSSR und (West-) Deutschland trotz der geographischen Nähe und einer ähnlicheren kulturellen Vergangenheit größer sind als zum Beispiel zur Volksrepublik China und Japan. Diese „semantische Kluft“, die sich nicht nur im unterschiedlichen Verständnis der Sachverhalte im wirtschaftlichen Kontext (wie z.B. Begrifflichkeiten aus der Markt- und Planwirtschaft), sondern auch auf der emotionalen Ebene aufgrund fehlender oder falscher Hintergrundinformationen übereinander äußert, bildet eine Basis für die Zustimmung zu vorherrschenden Vorurteilen und verhindert sowohl eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern als auch die Ausbildung einer gemeinsamen Corporate Identity in international besetzten Arbeitsgruppen und multikulturell agierenden Unternehmen.

Insgesamt zeigen die in Kap. 2 vorgestellten Befunde aus der deskriptiven Kulturforschung zu den interkulturellen Ost-West-Unterschieden bei Gegenüberstellung verschiedener quantitativer, qualitativer und narrativer Erhebungsmethoden auffallende Übereinstimmungen. Dabei zeichnet sich durchgehend und landesunspezifisch eine starke Systemprägung der kulturellen Werte und Normen in allen ehemals sozialistischen osteuropäischen Ländern ab, die ihrerseits einen zentralen Differenzierungsaspekt zu kulturellen Besonderheiten des westlichen Systems darstellt.

Autor	Stichprobe	Auto- und Heterostereotype von Menschen in Osteuropa		Auto- und Heterostereotype von Menschen in Westeuropa	
		Selbstbild	Fremdbild (aus westeuropäischer Sicht)	Selbstbild	Fremdbild (aus osteuropäischer Sicht)
Heyse & Merk (1996)	Führungskräfte aus Russland und Deutschland	sehr hohe Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem, hohes Führungswille und die Verantwortungsbereitschaft, hohe Kontaktfreude, mittelmäßiges Planungstalent, geringes Interesse an Details, hohe Konfliktfähigkeit, hoher Wunsch, Aufgaben eher selbst zu lösen als zu delegieren	hohe Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem, hohe Anpassung an Autoritäten und Orientierung an vorgegebenen Anweisungen, geringe Konfliktfähigkeit, geringer Wunsch, Aufgaben eher selbst zu lösen als zu delegieren	hohes Führungswille und die Verantwortungsbereitschaft	höheres Mut zum Risiko, hohes Planungstalent, Interesse an Details, hohes Charisma, geringe Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem
Heyse (1993)	180 Führungskräfte in Russland in Bezug auf Deutschland	Gutherzigkeit, seelische Tiefe, Unordnung, Gastlichkeit, Toleranz, Ehrlichkeit, Geduld, fehlende Organisation	-	-	Ordnung, Genauigkeit, Pünktlichkeit, Organisation, Sachlichkeit, Qualität, Narzissmus, Pedanterie, Solidarität, Anständigkeit, Fleiß, Pragmatismus
Rösch (2002)	186 russische und 97 deutsche Studenten	gutmütig, fröhlich, faul, klug, gastfreundlich, kein Verantwortungsgefühl, offen, hilfsbereit, arbeitsam, einfach, leichtgläubig, zähe/überlebensfähig, großzügig, willensstark, trinkfreudig	trinkfreudig, gastfreundlich, traditionsbewusst, fröhlich, feiern gern, bescheiden, familiär, offen, herzlich, stolz, gesellig, unkompliziert, selbstbewusst, nicht strebsam, nationalistisch	pünktlich, ordentlich, arrogant/überheblich, strebsam/zielstrebig, bürokratisch, fleißig, egoistisch, zuverlässig, ehrgeizig, materialistisch, korrekt, konservativ, arbeitsam, genau, verkrampft	klug, pünktlich, arbeitsam, korrekt, sparsam/wirtschaftlich, gastfreundlich, geizig, praktisch veranlagt, zielstrebig, gründlich/pedantisch, genau, kultiviert, gutmütig, berechnend, arrogant/überheblich
Rösch (2001)	171 polnische und 15 deutsche Studenten	freundlich, trinken viel, gastfreundlich, faul, sympathisch, intelligent/klug, fröhlich, intolerant, nervös, arbeitsam, herzlich, unpünktlich	-	korrekt / genau, arbeitsam, ordentlich, pünktlich	arbeitsam / fleißig, freundlich / nett, arrogant, pünktlich, korrekt / genau, ordentlich, trinken gern Bier, unsympathisch, intolerant, fröhlich, unfreundlich
Schmitt & Janetzko (1994)	je 60 Probanden aus Ost- und Westdeutschland	höhere Verantwortlichkeit (mehr Verantwortlichkeits-Selbstzuschreibungen)	geringere Verantwortlichkeit (mehr Verantwortlichkeits-zuschreibungen an Dritte)	höhere Verantwortlichkeit (mehr Verantwortlichkeits-Selbstzuschreibungen)	geringere Verantwortlichkeit (mehr Verantwortlichkeits-zuschreibungen an Dritte)
Krettenauer et al. (1994)	619 Jugendliche aus Ost- und Westberlin	höhere Bescheidenheit, Kompromissbereitschaft und Hilfsbereitschaft	-	-	geringere Bescheidenheit, Kompromissbereitschaft und Hilfsbereitschaft, höhere Selbständigkeit und Durchsetzungsvermögen
Junghans (1994)	Ost- und Westdeutschen	-	bescheidener, rücksichtsvoller und kinderfreundlicher	zuverlässiger, selbstbewusster, gründlicher, disziplinierter, fleißiger, selbständiger, geschäftstüchtiger und entschlossenkräftiger	-

Heyse (1994)	20 ost- und 40 westdeutsche Führungskräfte	Gemeinsamkeit, Improvisationsfähigkeit, Kollegialität, gegenseitige Unterstützung, Chaosbewältigung, private Kommunikation, Notgemeinschaft, gesellschaftliches Bewusstsein, Einfachheit, Menschlichkeit, Kleingruppenleben, Leidensfähigkeit, Belastbarkeit	-	-	Zielstrebigkeit, Leistungsbewusstsein, „schaffe, schaffe“, Rationalität, Arroganz, Offenheit, Ordnung, Anstrengung, Pfennigfucherei, analytisch, Organisationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen
Heyse & Seifert (1994)	Ost- und westdeutsche Führungskräfte	- beherrscht, duldsam, freundlich, verdeckend, verdrängend, weich, anpassend, verschlossen - fehlendes Karrieredenken, fehlende praktische Erfahrungen in der Marktwirtschaft, hierarchische Denkstrukturen	- entschieden, unselbständig, schwerfällig, verdeckend, verdrängend, weich, anpassend, verschlossen - marktfremdes, auf langfristige Bezugsquellenorientierung orientiertes Zeitbewusstsein, mangelnde Teamfähigkeit, Unsicherheit, Kommandostrukturen	- offensiv, gefestigt, energisch, entschieden, führend, anstellig, aufgeschlossen, sachlich, selbständig, rechthaberisch, kühl - mangelnde Sensibilität	- autoritär, provozierend, sachlich, selbständig, rechthaberisch, kühl - sozial oberflächlich, kalt, überheblich, andere (Zeit-) Maßstäbe, fehlendes Einfühlungsvermögen in Entwicklungsverläufe und Verhaltensursachen, überhöhter Materialismus
Wuppertaler Kreis (1992)	95 ost- und 104 westdeutsche Führungskräfte	Parteitreue, Frustrationstoleranz, Aushalten ständiger Außenstörung und Bevormundung, Improvisationsfähigkeit	autoritärer Führungsstil, mangelnde Eigeninitiative	entscheidungsfreudiger, kreativer	selbstbewusstes Auftreten, Rhetorik, mehr Fachwissen, Kenntnisse der Marktwirtschaft, höheres Einkommen
Holtbrügge (1995)	Führungskräfte aus Osteuropa (Russland, Ukraine, Weißrussland, Polen, Tschechoslowakei, Ungarn) und Deutschland von 18 Ost-West-Joint Ventures	-	Detailorientierung, keine klare Struktur bei Besprechungen und Verhandlungen, mangelnde systematische Arbeitsvorgehensweise, irrationales Entscheidungsverhalten, kurzfristige Orientierung, mangelnde Zielorientierung, Verantwortungsabschiebung auf obere Ebenen, großer Zeitbedarf für Entscheidungsfindung, fehlende Kosten- und Effizienzorientierung, fehlende Offenheit bei Konflikten, geringe Kompromissbereitschaft	-	geringe kulturelle Anpassungsbereitschaft, stark ausgeprägte materialistische und profitorientierte Einstellung, Vernachlässigung sozialer Ziele, sehr rationale Arbeitsvorgehensweise
Pfeifer (2003)	Führungskräfte aus Ostdeutschland in Bezug auf ihre osteuropäische und westdeutsche Geschäftspartner	leistungsorientiert, termintreu, zuverlässig, eigeninitiativ, fleißig, arbeitsam, ehrgeizig, beständig, solidarisch, produktiv, pünktlich, sauber, ordentlich, genau, schnell, qualitätsorientiert, beziehungsorientiert, gruppenorientiert, konsensorientiert, respektvoll, sensibel, geduldig, bescheiden, einfühlend, flexibel		kurz, zackig, rigoros, knallhart	belehrendes Auftreten, zweckorientiert, beschränkt auf das Geschäft, Überbetonung des Zeit- und Leistungsfaktors, Trennung zwischen Geschäftlichem und Privatem, kalt und emotionslos, wenig einfühlend, geringe interkulturelle Kompetenz

Tabelle 10: Auto- und Heterostereotyp von/über Menschen in Ost- und Westeuropa im Vergleich zueinander

3 Sozialisationsbedingte Ost-West-Unterschiede und deren Einfluss auf Aspekte des beruflichen Leistungsverhaltens

Im folgenden Kapitel werden die Sozialisationsunterschiede im strukturellen Bereich, im Bereich der Erziehung und Personal-/Unternehmensführung zwischen ost- und westeuropäischen Gesellschaftssystemen vorgestellt sowie ihre kurzfristigen Wirkungsmechanismen auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter in beruflichen Situationen analysiert. Die im Folgenden dargestellten psychologisch bedingten Einflussfaktoren und theoretischen Wirkungsmechanismen auf die Ost-West-Unterschiede in berufsrelevanten Aspekten des Verhaltens sollen die Grundlage für die in Kap. 4 abzuleitenden Ost-West-Unterschiede in wirtschaftsrelevanten Aspekten der Persönlichkeit bilden. Natürlich können im Rahmen dieser Arbeit nicht alle Sozialisationsunterschiede zwischen Ost und West behandelt werden. Dafür sind die Unterschiede in den Systembedingungen zu komplex und würden den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Daher werden im Folgenden die Unterschiede in den Sozialisationsbedingungen nicht erschöpfend, sondern problemorientiert dargestellt und dabei die zentralen Aspekte herausgegriffen, die für die Prägung des berufsrelevanten Leistungsverhaltens in Ost- und Westeuropa relevant sind.

3.1 Strukturelle Unterschiede in den Staats- und Wirtschaftssystemen und den damit einhergehenden Lebensbedingungen

3.1.1 Staats- und Wirtschaftssysteme: Sozialistische Planwirtschaft vs. kapitalistische Marktwirtschaft

Da sich die Wirtschaftssysteme der Länder Osteuropas mit ihren Staatssystemen im Laufe der letzten zwei Jahrzehnten weitgehend verändert haben und sich auch bis heute in einem grundlegenden fortlaufenden Transformationsprozess befinden, werden im Folgenden die klassischen Unterschiede zwischen den plan- und marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystemen dargestellt, wie diese in den ost- und westeuropäischen Ländern bis zum Auseinanderfallen des ehemaligen Ostblocks und somit zum Zeitpunkt der Sozialisation der heutigen Bevölkerung im Arbeitsalter vorherrschend waren. Da es sich hier um eine Gegenüberstellung von zwei *politisch-ökonomischen Systemen* handelt, ist bei der Darstellung Folgendes zu berücksichtigen: Wenn von der Planwirtschaft gesprochen wird, wird dabei nicht nur das Wirtschaftssystem, sondern gleichzeitig auch das politische System des Sozialismus gemeint², genauso wie mit der Marktwirtschaft zur Vereinfachung des Verständnisses hier das kapitalistische Staatssystem gleichgesetzt werden soll.

Nach Hentze & Lindert (1992) sind wesentliche Unterscheidungsmerkmale zwischen dem sozialistischen und kapitalistischen politisch-ökonomischen System das Eigentum (insbesondere an Produktionsmitteln), die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung und der Marktmechanismus. Dabei unterscheidet sich nach der Theorie sozialistischer Leitungswissenschaft die sozialistische Leitungstätigkeit, die bis zum Ende der achtziger Jahre die theoretische und ideologische Grundlage der Leitung staatlicher Betriebe in Osteuropa bildete, vom kapitalistischen Leitungsprozess durch folgende zentrale Aspekte:

- Die Produktionsmittel sind Volkseigentum.
- Die Leitung erfolgt durch Beauftragte des Arbeiter- und Bauernstaates.

² Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung kann nicht ausführlich auf die umfassenden Aspekte der beiden politisch-ökonomischen Systeme eingegangen werden. Daher werden hier nur die wesentlichen Unterschiedsaspekte skizziert, die in Bezug auf die Ost-West-Unterschiede im beruflichen Leistungsverhalten und wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen psychologisch wirksam sein können.

- Der Werktätige wirkt als Mitteleigentümer am Leitungsprozess mit.
- Das Ziel der Wirtschaftstätigkeit ist die Bedürfnisbefriedigung der Bevölkerung (Profit als Mittel zum Zweck).
- Die Finanzierung erfolgt über staatliche Mittel.
- Das Betriebsergebnis wird im gesamtgesellschaftlichen Prozess verteilt.

Der Hauptunterschied zwischen der sozialen Marktwirtschaft in Westeuropa, die sich auf dem demokratischen und pluralistischen Rechtsstaatssystem gründete, und der sozialistischen zentralistisch-bürokratischen Planwirtschaft in Osteuropa, die sich nach der von „Brezhnev-Doktrin“ propagierten kommunistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung richtete und durch Einparteienherrschaft gekennzeichnet war, ergab sich demnach im Wesentlichen aus dem privaten und öffentlichen Besitz (Westen) im Vergleich zum gesellschaftlichen Eigentum der Produktionsmittel (Osten). Diese wurden in Westeuropa, orientiert am Wirtschaftserfolg, von Geschäftsführungen direkt kontrolliert, in Osteuropa von Planvorgaben zentraler staatlicher Planungsstellen. Entsprechend stand einer weitgehenden Autonomie (selbständige Geschäftsführung und Entscheidungsfreiheit) der Wirtschaftseinheiten im Westen eine durch zentralistische Planung und weitgehende Kontrolle eingeschränkte Autonomie der osteuropäischen Staatsbetriebe gegenüber. Wirtschaftliches Handeln orientierte sich in Westeuropa am Markterfolg und damit am Gewinn; in den sozialistischen Ländern Osteuropas hatte der Gewinn lediglich den Finanzbedarf zu sichern – Ziel wirtschaftlichen Handelns war die zentral gesteuerte Produktivitätssteigerung. Im Westen gab es einen konkurrierenden Wettbewerb zwischen den Unternehmen, im Osten lediglich einen so genannten „kooperativen“ Wettbewerb (vgl. Andersch-Niestedt & Lilge, 1981). In der folgenden Tabelle sind wesentliche Merkmale der beiden Wirtschaftssysteme gegenübergestellt (vgl. Willke, 1982).

<i>Aspekt</i>	Marktwirtschaft	Planwirtschaft
<i>Bedarfsermittlung</i>	Angebot und Nachfrage	Politische Willensbildung
<i>Kombination der Produktionsfaktoren</i>	Eigenverantwortung der Unternehmen	Planvorgabe
<i>Verteilung der Güter</i>	Nachfrage, abhängig von Einkommen und Vermögen	Verteilung innerhalb der Plangrenzen
<i>Koordination ökonomischer Handlungen</i>	- dezentral auf Märkten - Entscheidungsfreiheit abhängig von Wettbewerbsgrad	- zentraler Plan - nach Planverabschiedung kaum Entscheidungsfreiheit

Tabelle 11: Wesentliche Merkmale der Markt- und Planwirtschaft (nach Willke, 1982)

Nach Stratemann (1992) ist marktwirtschaftliches Denken viel mehr als reine „maximale Gewinnerzielung“ bzw. ein auf Bilanzen reduziertes betriebswirtschaftliches Streben nach Gewinnmaximierung und die dafür erforderliche Fähigkeit zur reinen Kosten- und Ertragsberechnung, wie dies – wie vielfach empirisch nachgewiesen – aus der sozialistischen Sicht gesehen wurde. Zum Beispiel wurde in einer Studie mit Hochschulabsolventen aus der ehemaligen DDR von Rappensperger et al. (1994) die Wirtschaftlichkeit bzw. Gewinnmaximierung als einziges und zugleich oberstes Ziel eines Unternehmens im marktwirtschaftlichen System genannt, die sich durch eine rein instrumentalistische Rolle der Mitarbeiter bei der Erreichung der Unternehmensziele und „Ausbeutung der Mitarbeiter zum Ziel der Profitsteigerung“ auszeichnet, was Konkurrenz fördert, die als Gegenpol von Kollektivität gesehen wird und zur Unkollegialität führt. Die Bedeutung von sozialer Marktwirtschaft wurde somit von den Menschen in sozialistischen Strukturen bei weitem nicht in der gesamten Komplexität erfasst. Eine zu starke Identifikation mit einem sehr vereinfacht dargestellten marktwirtschaftlichen System einerseits und emotionale Ablehnung sowie moralische Verurteilung andererseits waren die beiden extremen Produkte der Auseinandersetzung osteuropäischer Bürger mit dem System der Marktwirtschaft (vgl. Rappensperger et al., 1994).

Nach Stratemann (1992) beinhaltet das marktwirtschaftliche Denken ein komplexes Gefüge von systemgeprägten Kenntnissen, Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen von Menschen. Im

Folgenden werden in Anlehnung an Stratemann (1992) die zentralen Aspekte des marktwirtschaftlichen Denkens (im Gegensatz zum planwirtschaftlichen Denken) zusammengefasst:

1. Grundlage der Marktwirtschaft ist *Maximierung des Eigennutzens für den Einzelnen*. Dabei ist für die ethische Rechtfertigung der Marktwirtschaft nicht die Forderung an den Einzelnen entscheidend (die marktwirtschaftliche Wirtschaftsethik bezieht sich nicht auf ein positiv zu bewertendes *Verhalten des Einzelnen*), sondern der *Systemeffekt für die Gesellschaft*: Freiheit von materieller Not für alle und die Sicherung des Wohlstandes, der auch in nicht-materieller Hinsicht ein „Optimum“ an Bedürfnisbefriedigung für alle Menschen ermöglicht und gleichzeitig die Grundlage für eine Staatsform ist, die Freiheit von Unterdrückung ermöglicht. Im Gegensatz dazu war im Marxismus die *Zurückstellung der eigenen Interessen zugunsten des Wohlergehens der Gruppe* ein wesentlicher Bestandteil der gesellschaftlichen Ordnung. Daher werden in der osteuropäischen Bevölkerung mit dem Begriff der Marktwirtschaft auch heute noch negativ wahrgenommene Praktiken des „Wilden Kapitalismus“ identifiziert (vgl. Trommsdorff & Schuchardt, 1998), die dem tief in der Ideologie des Sozialismus verwurzelten Ideal der sozialen Gerechtigkeit entgegenstehen.

2. Im marktwirtschaftlichen Denken ist nicht die *Begründung für die Handlung selbst*, sondern für deren *Resultat* wichtig. Entscheidend ist, welche Konsequenzen und Nebenwirkungen eine Handlung hat – weniger wichtig ist, warum und wie man sie tut. Diese *finale Orientierung* steht im völligen Gegensatz zu planwirtschaftlichen Systemen, die auf der Basis allgemein akzeptierter Normen die *Vorschriften für das Verhalten des Einzelnen* unmittelbar ableiten, ohne mögliche ethische Konsequenzen für den Einzelnen abzuwägen. Systeme ohne finale Orientierung neigen zu einem besonderen Festhalten an akzeptierten und etablierten Verfahrensweisen. Wesentlich ist das sorgfältige Beachten von Vorschriften, Zuständigkeitsregelungen und Entscheidungswegen, wie es typisch für den öffentlichen Dienst in vielen Ländern ist (siehe dazu auch Kap. 3.3.2.3). Im Extremfall führt diese Einstellung zur Verweigerung, eine Maßnahme in Frage zu stellen („Ein Gesetz hat befolgt und nicht diskutiert zu werden“).

3. Ein weiterer wesentlicher Aspekt des marktwirtschaftlichen Denkens ist die *zielorientierte Instrumentalisierung des eigenen Verhaltens*. Bei der zielorientierten Maximierung des Eigennutzens ist es systemkonform, alle ethisch oder gesetzlich zugelassenen Mitteln für einen gewünschten Zweck einzusetzen. Dabei ist der *Einsatz von persönlicher Sympathie* und anderen *zwischenmenschlichen Aspekten* zur Erreichung des Geschäftserfolges weit verbreitet (z.B. ist man in Verkaufsverhandlungen bereit, dem Geschäftspartner einen „Zusatznutzen“ auf der zwischenmenschlichen Beziehungsebene in Form von besonders aufmerksamer Behandlung zu bieten, diesen aber nicht als Selbstzweck, sondern gezielt als Hilfsmittel für die Erreichung des Verhandlungserfolges einzusetzt). Dagegen wurde in planwirtschaftlichen Systemen ein solches Verhalten als unethisch bezeichnet und strikt abgelehnt. So wurde im Osten das Herstellen einer emotional positiven Situation bei Kundenkontakten als Selbstzweck gesehen, im Westen aber als Mittel zum Zweck instrumentalisiert.

4. Marktwirtschaftliches Denken bedeutet, dass ein klares Konzept für den zu maximierenden persönlichen Nutzen existieren muss (z.B. die Frage, ob man mehr arbeiten soll, um mehr Geld zu verdienen, oder weniger arbeiten, um das vorhandene Geld mit einem hohen persönlichen Nutzen verbrauchen zu können). Somit werden die gleichen „Renditeüberlegungen“, wie sie aus betriebswirtschaftlicher Sicht für ein Unternehmen kennzeichnend sind, auch für das persönliche Verhalten relevant. Diese Denkart ist dem planwirtschaftlichen Denken sehr fremd, vor allem die Tatsache, dass für eine rationale Entscheidung nicht nur die aktuelle Situation, sondern die mittel- bis langfristige Auswirkung entscheidend ist. Daher konnten Menschen in osteuropäischen Ländern auch nicht das Entwickeln rationaler, zukunftsorientierter Ziele erlernen.

5. Mit der eigenständigen rationalen Planung ist im marktwirtschaftlichen System auch das Treffen von Entscheidungen *unter Unsicherheit* verbunden. Dagegen war in dem sozialistischen gesell-

schaftlichen System osteuropäischer Länder die Daseinsvorsorge weitgehend an andere Entscheider delegiert, so dass persönliche Entscheidungen unter Risiko erst gar nicht möglich waren. Dafür spricht auch der in Russland und ehemaligem Jugoslawien festgestellte hohe Unsicherheitsvermeidungsindex von Hofstede (1993). In der russischen, traditionell hierarchisch geprägten Kultur wird die Ungewissheit nicht als eine normale Erscheinung im Leben hingenommen, sondern primär als Bedrohung empfunden und mit Hilfe von Gesetzen und Regeln bekämpft (vgl. Trommsdorff & Schuchardt, 1998). Dabei war die *Konzentration auf die mögliche Kritik und das Vermeiden von Misserfolgen* das wichtigste Handlungsmotiv und die einzig vernünftige Entscheidungs- und Handlungsstrategie von Menschen im Sozialismus. In der Marktwirtschaft ist diese Strategie dagegen vollkommen inakzeptabel, da sie zu einem zögernden, unsicheren Verhalten und im Extremfall bis zum völligen Verzicht auf Eigenaktivität führen kann, um das erwartete „Übel“ nicht noch selbst verantworten zu müssen.

6. Mit der geringen Unsicherheitsvermeidung ist die *horizontale Ordnung in der Marktwirtschaft* verbunden, die ein grundsätzlich anderes Denk- und Konfliktlösungsverhalten vom Einzelnen fordert als eine *vertikale, hierarchische Ordnung der sozialistischen Planwirtschaft* (vgl. Trommsdorff & Schuchardt, 1998). Für einen dominant hierarchisch geprägten Menschen wirken nichthierarchische, horizontale und dezentrale Ordnungsprozesse als ungeordnet und chaotisch. Sie lösen erhebliche Unsicherheitsgefühle und Unwohlsein aus und in der Folge eine kritische Haltung gegenüber der Marktwirtschaft.

7. Ein weiteres Element der Marktwirtschaft ist die *freie Verfügung von und der Zugang zu Gebrauchsgütern, Ressourcen und Dienstleistungen* für alle Mitglieder der Gesellschaft. Im Gegensatz dazu ist der *Mangel an Gütern und Dienstleistungen* ein zentrales Element der planwirtschaftlichen Ordnung, der von der sozialistischen Machtelite in allen Lebenssphären verschärft wurde (vgl. Salje, 1994). Das Defizit wurde als Instrument der Steuerung des Volkes sogleich nach 1917 bewusst eingesetzt, um die Menschen durch das staatliche Brotmonopol für ihre Brotration zur Arbeit zu zwingen. Nach Salje (1994) beruht bereits seit den sechziger Jahren die Macht der Bürokratie weniger auf Repressalien als auf der Austeilung von Gebrauchsgütern und der Zuteilung von Ressourcen.

Die finale Orientierung in der Marktwirtschaft durch Ausrichtung auf das Ziel (siehe Punkt 2), statt einer kausalen Betrachtungsweise in der Planwirtschaft, begründet eine Vielzahl psychologischer Verhaltensweisen, wie z.B. die unterschiedlichen Motivationsausprägungen „Handlungsorientierung“ vs. „Lageorientierung“.

Die Theorie der Handlungskontrolle von Kuhl (1983a, 1983b, 1987) unterscheidet zwei Modi der Handlungsregulation, die auf einer Reihe volitional gesteuerter, kognitiver Prozesse basieren, welche für die Initiierung und Aufrechterhaltung von Handlungen förderlich sind und vor inneren bzw. äußeren Handlungshindernissen bewahren. Im Einzelnen unterscheidet Kuhl (1983b) folgende sieben Handlungskontrollprozesse: Aufmerksamkeitskontrolle, Enkodierkontrolle, Emotionskontrolle, Motivationskontrolle, Umweltkontrolle, sparsame Informationsverarbeitung und Misserfolgsbewältigung. Empirisch wurden bislang nicht die einzelnen Prozesse untersucht, sondern die zwei Modi der Handlungskontrolle, die als Handlungs- vs. Lageorientierung bezeichnet werden (Kuhl, 1983a, 1987). Im Zustand der Handlungsorientierung drängen Menschen auf Umsetzung des Intendierten in Handlungen: Sie sind sich ihrer Ziele bewusst und verfolgen sie selbst gesteuert mit flexiblen Mitteln. Im Zustand der Lageorientierung dagegen hängen Menschen Gedanken nach, die sich auf die gegenwärtige, zurückliegende oder künftige Lagen beziehen, ohne einen Handlungsplan zur Änderung der gegenwärtigen Situation zu beachten. Die empirischen Untersuchungen von Kuhl (1983b, 1987) belegen, dass der Zustand der Handlungsorientierung den Einsatz von sieben oben genannten Handlungskontrollstrategien fördert, nicht jedoch der Zustand der Lageorientierung. Die Unterscheidung zwischen den beiden Kontrollformen hängt vor allem von der Art des Entscheidungsverhaltens, der Ausführung von Handlungen sowie der Verarbeitung von Misserfol-

gen ab. So kann Lageorientierung z.B. dann ausgelöst werden, wenn nacheinander mehrere unerwartete und unkontrollierte Misserfolge erlebt werden (vgl. Nerdinger, 1995). Vor allem der Umgang mit eigenen Misserfolgen verweist auf einen wesentlichen Unterschied zwischen den beiden Kontrollformen: Im Zustand der Handlungskontrolle kann man seine Absichten besser in die Tat umsetzen, weil man Misserfolge leichter wegstecken kann. Genau das bereitet dagegen Menschen im Zustand der Lageorientierung Probleme, weil sie durch das Grübeln über ihre Misserfolge und die Ursachenforschung an der zügigen Handlungsausführung verhindert werden (Kuhl, 1995).

Aufgrund der kausalen Betrachtungsweise in der Planwirtschaft (siehe Punkt 2) kann erwartet werden, dass dadurch der Zustand der Lageorientierung in Entscheidungs- und Handlungssituationen in osteuropäischen Ländern stark gefördert wurde. Die Konzentration auf die mögliche Kritik von mächtigen anderen und das Vermeiden von Misserfolgen als einzig vernünftige Handlungsstrategie im sozialistischen System (siehe Punkt 5) hat diese noch mehr verstärkt. Ferner kann aufgrund der starken vertikalen, hierarchischen Ordnung der sozialistischen Planwirtschaft (siehe Punkt 6) erwartet werden, dass die Übernahme von Verantwortung, selbständiges Handeln und Entfaltung der Eigeninitiative am Arbeitsplatz in Osteuropa weniger gefördert wurde als in den marktwirtschaftlich orientierten, durch horizontale Ordnung gekennzeichneten Unternehmen Westeuropas.

3.1.2 Sozialistische vs. kapitalistische (Arbeits-)Ideologie

Das wesentliche Kennzeichen der sozialistischen Gesellschaft war die oberste Wichtigkeit des Allgemeinwohls, die mit dem „Wohlergehen des Staates“ gleichgesetzt wurde. Das Wohl des Einzelnen war von diesem abhängig. Semantische Doppeldeutigkeiten wie „Vom 'Ich' zum 'Wir'“, „Diktatur des Proletariats als höchste Form der Demokratie“ oder „Jedem nach seinen Leistungen und jedem nach seinen Fähigkeiten“ suggerierten im Alltag die hohe Übereinstimmung von Allgemeinwohl und Einzelwohl. Im Unterschied dazu werden in der demokratischen Gesellschaft das Ego und die Leistung des Einzelnen stark betont (Heyse & Seifert, 1994).

Aufgrund der Vorherrschaft sozialistischer Werte und Strukturen wurden die kulturellen Muster osteuropäischer Länder durch das staatlich vorgegebene Leitbild des sowjetischen Menschen überlagert (Trommsdorff & Schuchardt, 1998). Es wurde ein Mensch angestrebt, der entindividualisiert, persönliche Interessen den kollektiven unterordnend, mit einfacher Bedürfnisbefriedigung nahe dem Existenzminimum und mit staatlich paternalistischer Orientierung zufrieden ist (Nelson & Kuses, 1995). Die ideologisch bedingte Erwartung bestand dabei darin, dass mit der Weiterentwicklung der sozialistischen Gesellschaft die Neigung zu materiell motiviertem Arbeitsinteresse zurückgehen, das Lohnmotiv mehr und mehr zurücktreten und hinter berufs-, arbeits- und wohnspezifischen Motiven den dritten oder gar vierten Rang in der Skala der Leistungsmotive einnehmen würde. Für diesen „neuen sozialistischen Menschen“ sollte ideelle Motivation, selbstloses Engagement und Kollektivismus genauso typisch sein, wie für den Menschen im Kapitalismus der Materialismus, Egoismus und Individualismus charakteristisch waren (Zander & Robejsek, 1990). Das Menschenbild im Sozialismus war von der Vorstellung geprägt, dass die Arbeit die lebensbestimmende Äußerungsform des Daseins, Selbstbetätigung und Selbstbestätigung und damit das erste Lebensbedürfnis des Menschen darstellt (vgl. Stollberg, 1988). Die Arbeit sollte erzieherische Wirkung auf den Einzelnen ausüben und die Entwicklung von Charaktereigenschaften wie Ehrlichkeit, kameradschaftliches Verhalten, Einsatzbereitschaft und gesundes Selbstbewusstsein fördern (vgl. Pieper, 1989). Das dieser Theorie zugrunde liegende Menschenbild war damit nicht der „homo oeconomicus“ des Taylorismus oder der „complex man“ moderner westlicher Personalmanagementtheorien (siehe dazu ausführlicher Kap. 3.3.3.1), sondern die durch soziale Interessen und den Glauben an den Aufbau einer besseren Gesellschaft geleitete, durch ein

kollektives Bewusstsein geprägte und explizit normativ verstandene „sozialistische Persönlichkeit“ (Holtbrügge, 1995; vgl. dazu auch Kiežun, 1991; Pieper, 1993).

Somit stand auch in der sozialistischen Gesellschaft – ähnlich wie in kapitalistischen Ländern – das ideologisch motivierte Leistungsprinzip und die Gewinnerzielung (in marxistisch-leninistischen Schriften allerdings anders umschrieben) im Vordergrund, doch die Art und Weise ihrer Umsetzung in einem wirtschaftsfeindlichen Umfeld trug entscheidend zum Scheitern des realen Sozialismus bei (vgl. Zander & Robejsek, 1990). Nach Lewada (1993) wurde bereits nach dem Ende der direkten Repressalien der Stalin-Ära stillschweigend nicht mehr die Realisierung der sowjetischen Persönlichkeitsmerkmale gefordert, sondern lediglich deren öffentliches Bekenntnis.

Nach Zander & Robejsek (1990) erwies sich die wirtschaftliche und gesellschaftliche Ordnung des realen Sozialismus als zwar leistungsorientiert, aber zugleich auch als leistungsfeindlich. Mit dem Versuch der kommunistischen Partei, die Leistung der Bürger auf freiwilliger Basis zu erzielen, konnten sie die Leistungsbereitschaft der Menschen weder wecken noch sichern, sondern lediglich erzwingen. So war die Leistung zwar von dem einzelnen Bürger staatlicherseits abgefordert, doch seine konkrete Ausformung war häufig wirtschaftlich irrelevant, ineffizient oder sogar schädlich. Zander & Robejsek (1990) konstatieren in diesem Zusammenhang eine Entwicklung der Einstellung zur Leistung bei Menschen im Sozialismus von der ursprünglichen Leistungsverweigerung zu einer Leistungsverlagerung und beschreiben die dabei drei am häufigsten vertretenen Leistungsarten:

- (1) *Die rituelle Leistung*: Leistung nach politischen Maßstäben und für den politischen Selbstzweck, die dazu diente, die Konformität gegenüber der Partei unter Beweis zu stellen (z.B. Demonstrationen, politische Schulungen, Parteisitzungen);
- (2) *Die fehlgeleitete Leistung*: Leistung, die Menschen für die Sicherstellung elementarer Lebensunterhaltsbedürfnisse aufwenden mussten (z.B. Schlagenstehen);
- (3) *Die in den Untergrund verdrängte Leistung*: die für die Schattenwirtschaft aufgebrauchte Leistung, die nach Zander & Robejsek (1990) die volkswirtschaftlich schwerwiegendste Fehlleistung der Leistung im Sozialismus darstellte.

Vor allem die dritte Leistungsart dürfte nach Trommsdorff & Schuchardt (1998) erheblich zu der für totalitäre Systeme typischen Kultur der Lippenbekenntnisse und Doppelmoral beigetragen haben, die in den osteuropäischen Ländern in den betrieblichen Strukturen und Abläufen noch bis heute zu beobachten ist. So gilt z.B. traditionell der Diebstahl am Arbeitsplatz von staatlich-öffentlichen Gütern, die „allen und niemandem“ gehören als Kavaliersdelikt: Das vom Staat ausgebeutete Volk nehme sich seinen nicht ausgezahlten Lohn als Naturalienäquivalenz selbst (Lewada, 1993). Auch die tief verwurzelte Überzeugung, dass es leichter ist, alles „schwarz“ und auf informellem Wege zu erledigen als auf dem Rechtsweg (Holtbrügge, 1995), ruht auf dem sozialistisch geprägten Rechtsbewusstsein der osteuropäischen Bevölkerung. Die lange Zeit in osteuropäischen Staaten vorherrschende Rechtsauffassung wird von Luchterhand (1987) anschaulich beschrieben: „Da der Durchschnittsbürger in Russland und in der Sowjetunion bis heute ohne besondere Kenntnis vom geschriebenen Recht lebte und lebt, trat und tritt ihm das Recht nahezu ausschließlich in der Vermittlung des befehlenden, auf seinem Amtssessel thronenden „Naschalnik“ [Vorgesetzten] entgegen und ist dementsprechend personalisiert. Das Recht wird nicht als eine abstrakt-generelle Verhaltensregel erfahren, die – verinnerlicht – für jedermann verbindlich ist, sondern als bürokratische Weisung konkret-individuellen Charakters. Der Bürger ist es nicht gewöhnt, „seinen“ Fall selbständig unter die abstrakte Regelung der Norm zu bringen und daraus seine Schlüsse zu ziehen, sondern er erwartet konkrete Befehle, damit er weiß, was er rechtens zu tun hat... . Ein weiterer Aspekt dieser Sichtweise des Rechts ist die tiefsitzende Vorstellung, dass nur das als erlaubt und rechtens gilt, was ausdrücklich angeordnet ist..., bzw. dass verboten ist, was nicht ausdrücklich erlaubt ist. Bürger und Organisationen erfahren Recht also nicht als einen Rahmen ihrer allgemeinen menschlichen Handlungsfreiheit, den sie, begrenzt durch Rechtsverbot und Sitte, ausfüllen; sie orientieren sich dagegen an dem – die Handlungsfreiheit negierenden –

positiven, fremdbestimmten Gebot“.

Im Gegensatz zum normativen Menschenbild der „sozialistischen Persönlichkeit“ war somit das in osteuropäischen Betrieben beobachtbare Verhalten der Mitarbeiter durch die Frustration über die betrieblichen Entwicklungsperspektiven, die Suche nach Möglichkeiten zur Befriedigung höherwertiger Bedürfnisse außerhalb der Arbeit und ein weitgehend ritualisiertes bis apathisches Arbeitsverhalten gekennzeichnet (Holtbrügge, 1995). Selbst dort, wo sich sozialismusadäquate Bedürfnis- und Motivstrukturen entwickelt haben, waren die betrieblichen und gesamtgesellschaftlichen Verhältnisse nicht in der Lage, diesen Bedürfnis- und Motivstrukturen zu entsprechen (Stollberg, 1990).

3.1.3 Lebensbedingungen und gesellschaftliche Wertorientierungen

Das politisch-ökonomische System eines Landes beeinflusst in einer spezifischer Art und Weise die Lebensbedingungen der Menschen in diesem Lande, einschließlich ihrer Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung, sowie auch das obergeordnete gesellschaftliche Wertesystem, und zwar sowohl auf der Ebene gesellschaftlicher Werte und Normen, Ideologien und Überzeugungen einer Nation (Mesoebene), als auch – und wiederum durch diese beeinflusst – auf der Ebene individueller Wertorientierungen und Werthaltungen. Werte – als Auffassungen vom Wünschenswerten (Kluchhohn, 1951) – besitzen durch ihre Eigenschaften der Zentralität im psychischen System, der zeitlichen Stabilität und ihre Verhaltensrelevanz eine handlungsleitende Funktion (Graumann & Willig, 1983; Silberer, 1983; Nerdinger, 1984). Bei den einmal verinnerlichten Wertorientierungen handelt es sich nach Inglehart (1989) um relativ stabile Grundmuster der Persönlichkeit. Berufsbezogene Werthaltungen stellen einen Orientierungsrahmen dar, der allgemeine Leitlinien für das berufliche Handeln bildet. Berufliche Werthaltungen beeinflussen demnach sowohl die Berufsorientierungen und konkrete berufliche Entscheidungen (Rosenstiel et al., 1989; Maier et al., 1994) als auch den allgemeinen beruflichen Erfolg (Einsiedler, 1987). Nach Trommsdorff (1989a) sind Werthaltungen ein Ergebnis von Sozialisationsprozessen, d.h. sie werden im Laufe der Persönlichkeitsentwicklung aufgebaut, hierarchisiert und differenziert. Im folgenden Kapitel werden theoretische Ansätze dargestellt, die auf Basis unterschiedlicher Lebens- und Sozialisationsbedingungen in Ost- und Westeuropa Unterschiede in den gesellschaftlich geprägten berufsbezogenen Wertorientierungen zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern vorhersagen.

3.1.3.1 Motiv- und Bedürfnishierarchien nach Maslow und Alderfer

Menschliches Handeln wird nach Maslow (1981) durch zwei Arten von Motiven bestimmt: Defizit- und Wachstumsmotive. Zu den Defizit-Motiven zählt Maslow physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsmotive, soziale Motive und Ich-Motive (siehe Abbildung 2). Diese gehorchen dem Prinzip der Homöostase, d.h. sie werden allein bei Mangelzuständen oder Störungen aktiviert, wobei unter Umständen auch ein Zurückversetzen in die niederen Stufen möglich ist. Die Befriedigung der Defizit-Motive verhindert Krankheit, führt aber nicht zum Zustand, den Maslow als psychologische Gesundheit ansieht. Diese Aufgabe obliegt den Wachstumsmotiven, d.h. dem Streben nach Selbstverwirklichung. Die Wachstumsmotive unterscheiden sich in ihrer expansiven Natur von den Defizitmotiven – Selbstverwirklichung wird nicht als Zustand des Gleichgewichts, sondern als ein ständig weiter drängender Prozess verstanden, der nur in gelegentlichen Erlebnissen einer Übereinstimmung zwischen den individuellen Anlagen und dem konkreten Verhalten seinen Ausdruck findet. Das der „Pyramide“ zugrunde liegende Prinzip, das auch als Befriedigungs-Progressions-Hypothese bezeichnet wird, soll sowohl das aktuelle Verhalten als auch die individuelle Entwicklung des Menschen, d.h. der Ontogenese erklären (vgl. Nerdinger, 1995).

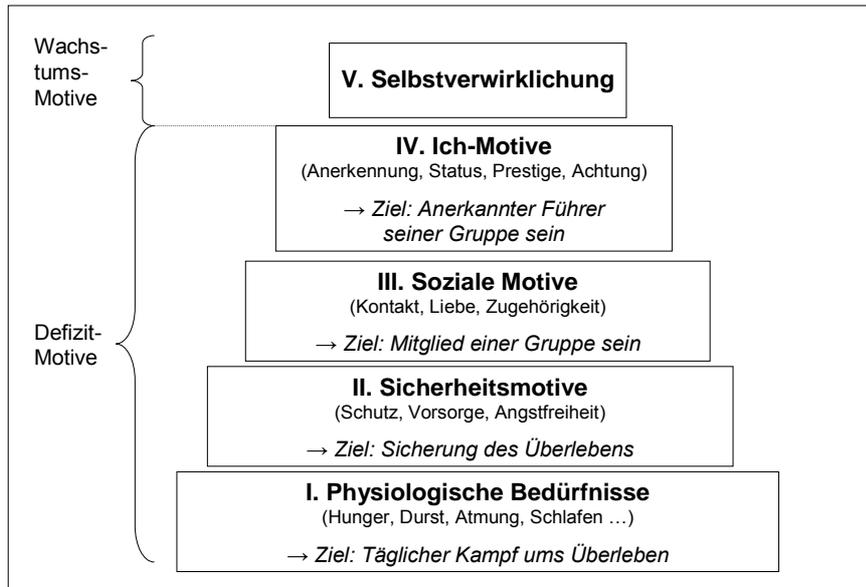


Abbildung 2: Maslow'sche Motivhierarchie (modifiziert nach Maslow, 1981 und Maderthaler, 1992)

Bei Übertragung der Maslow'schen Motivhierarchie auf die Situation osteuropäischer Mitarbeiter wird folgendes deutlich: „Der Kommunismus hatte den meisten Menschen das Überleben auf einem kleinsten gemeinsamen Nenner gesichert. Dies fand im überwiegenden Teil gerade oberhalb der jeweils akzeptierten Schmerzgrenze statt, unterhalb derer die so kujonierten Menschen gegen ihre diktatorischen Funktionärskasten revoltiert hätten“ (Maderthaler, 1992). Nach der Motivhierarchie von Maslow befanden sich daher Menschen in kommunistischen Ländern Osteuropas auf Stufe II.

Die von Maslow postulierte Entwicklung der menschlichen Motive von Stufe I über die Stufen II, III und IV zur Stufe V konnte allerdings nicht in osteuropäischen Diktaturen funktionieren. Daher sprechen Sozialwissenschaftler Osteuropas vom sog. „Insel-Maslow“ ihrer Mitbürger (vgl. Maderthaler, 1992) und verstehen darunter ein Auf-den-Kopf-Stellen der Maslow-Pyramide ab dessen Stufe II (siehe Abbildung 3).

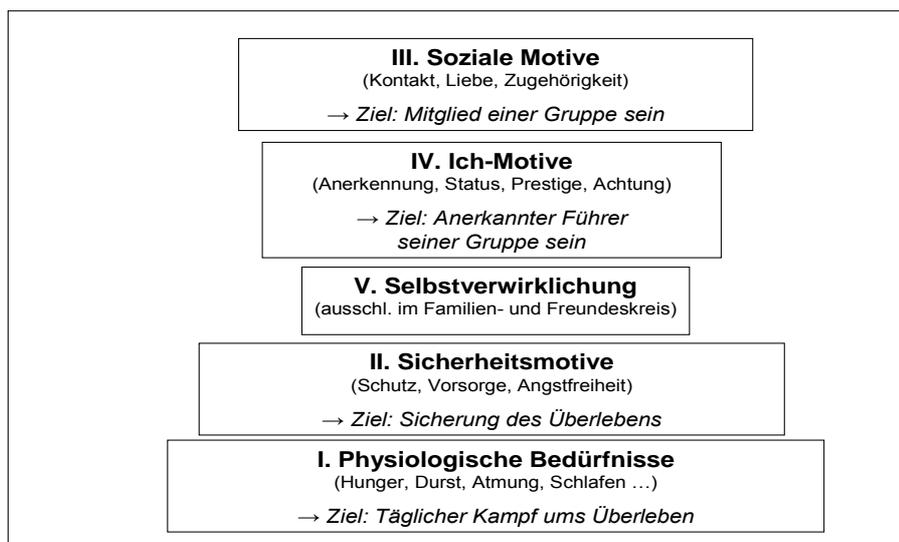


Abbildung 3: Der „Insel-Maslow“ Osteuropas (nach Maderthaler, 1992)

In der osteuropäischen kommunistischen Diktatur, die alles überwachte und jede freie Meinungsäußerung unterdrückte, wurde der Mensch zu einem diesem untypischen – Maderthamer (1992) spricht in diesem Zusammenhang sogar von einem „schizophrenen“ – sozialen Verhalten gezwungen, damit er seelisch einigermaßen gesund überleben konnte. Daher flüchtete er sich unter Umgehung der – für ihn in so einem System ohnehin im Beruf meist nicht erreichbaren – Stufen III und IV gleich in Stufe V, die Selbstverwirklichung, was allerdings systembedingt nur innerhalb seines engsten Familien- und Freundeskreises passieren konnte. Auf Basis dieser Überlegungen erklärt Maderthamer (1992) die motivationale Einstellung osteuropäischer Mitarbeiter zur Arbeit. Demnach war die Entwicklung der natürlichen Leistungsfreude und Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz wegen Unerreichbarkeit der Stufen IV und V bzw. der Unmöglichkeit der Selbstverwirklichung im Beruf nicht realisierbar. In diesem Zusammenhang ist Maderthamer (1992) der Auffassung, dass osteuropäische Mitarbeiter nach einer solchen systembedingten Sozialisation nur dadurch zur erhöhten Leistungsmotivation finden können, indem sie die auf den Kopf gestellte Motivpyramide wieder gerade rücken, d.h. wieder zur Stufe I zurückkehren und mit dieser beginnend die gesamte Pyramide neu durchlaufen. Dabei werden sie erleben, dass sie über die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit schnell den Weg von Stufe I in Stufe II schaffen und dass sie dann – nicht mehr vom Parteidiktat abhängig und nur auf Grund ihrer eigenen Leistung befähigt – sich als freie Menschen bis zur Stufe V entwickeln können (vgl. Maderthamer, 1992).

Die Motivationstheorie von Alderfer (1969, 1972) nimmt – ähnlich der Theorie von Maslow (1981) Bedürfnisebenen der Menschen an, die hierarchisch geordnet sind. Die unterste ist die Existenzbedürfnisebene, dieser folgt die Beziehungsbedürfnisebene und als letzte Möglichkeit der Zielerreichung steht die Wachstums- und Selbsterfüllungsebene (siehe Abbildung 4).

Die Bedürfnisse auf der untersten Bedürfnisebene garantieren die menschliche Existenz und die Erfüllung der physiologischen Erfordernisse sowie beinhalten die Sicherung des Einkommens. Diese Bedürfnisse müssen zumindest in einem ausreichenden Maße erfüllt sein, um Bedürfnisse auf einer höheren Ebene zu entwickeln. Ist diese Existenzebene weitgehend befriedigt, wobei die „ausreichende“ Erfüllung stets in Relation mit denen anderer Menschen bzw. der eigenen sozialen Bezugsgruppe steht, gewinnt die zweite Ebene an besonderer Bedeutung.

Die zweite Bedürfnisebene stellt das Bedürfnis nach zwischenmenschlicher Kommunikation und sozialer Akzeptanz dar. So benötigt man einen Freundeskreis, um das Gefühl zu haben, einer Gruppe anzugehören, in der man sich geborgen fühlt. Die Erfüllung der Bedürfnisse auf dieser Ebene verstärkt das Streben nach Befriedigung der Bedürfnisse der nächst höheren Ebene – Bedürfnissen Selbstverwirklichung, Gestaltung, Macht.

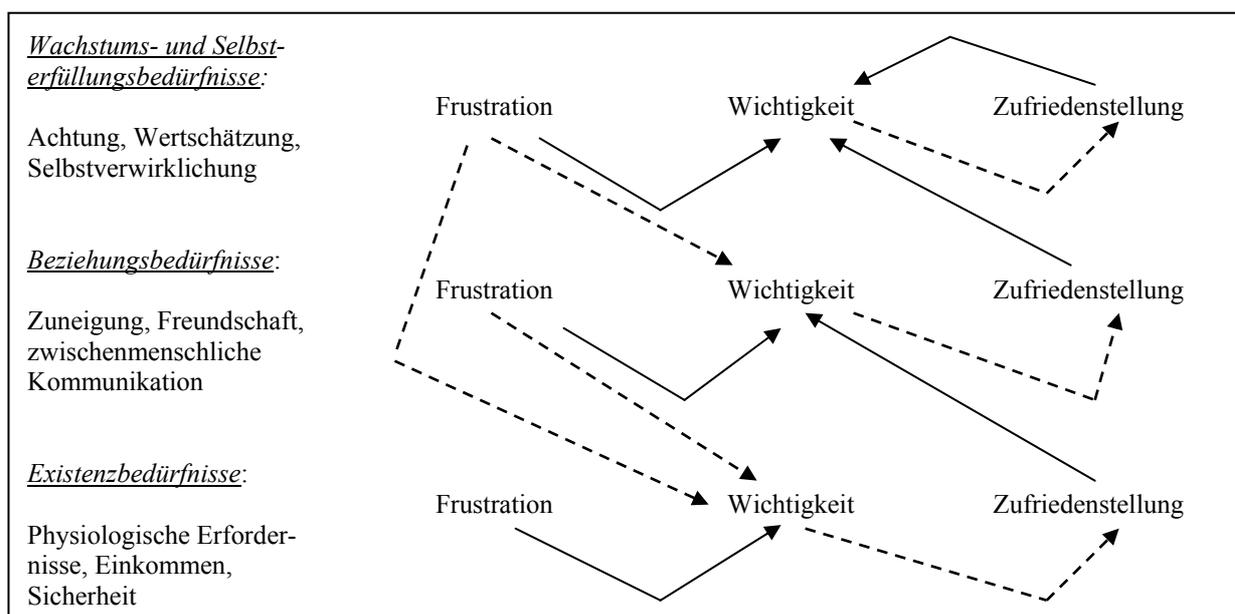


Abbildung 4: Bedürfnishierarchien von Mitarbeitern in Organisationen (nach Alderfer, 1972)

In vielen westlichen Unternehmen ist das Thema der Selbstverwirklichung von Mitarbeitern an ihrem Arbeitsplatz ein zentrales Motiv. Das Gehaltsniveau ist hier allgemein hoch, die Mitarbeiter haben viel freie Zeit, um ihre Bedürfnisse nach sozialen Kontakten zu befriedigen, also müssen die Unternehmen in Form eines so genannten „Zusatznutzens“ den Mitarbeitern die Möglichkeit zur Mitgestaltung, Einflussnahme und Selbstverwirklichung als zusätzlichen Anreiz bieten (vgl. Stratemann, 1992).

In gleicher Weise, wie die Erfüllung der jeweils unteren Bedürfnisebene die Bedeutung der nächst höheren Ebene steigert, führt eine Frustration der jeweils oberen Ebene zu einer Zunahme der erlebten Attraktivität der jeweils unteren Ebene. Hat also ein Mitarbeiter keine besonderen Gestaltungsmöglichkeiten, nimmt für ihn die Wichtigkeit zwischenmenschlicher Beziehungen zu. Besteht keine Möglichkeit der Befriedigung auf der Beziehungsebene, steigt wiederum die Bedeutung materieller Bedürfnisse.

Bei Übertragung dieser Theorie auf Situation in ehemals sozialistischen osteuropäischen Ländern fällt auf, dass die vordringlichen Existenzbedürfnisse zwar unterschiedlich gut (z.B. in DDR besser als in anderen Ländern³), aber weitgehend erfüllt waren, die höheren Gestaltungs- und Machtbedürfnisse blieben jedoch weitgehend unerfüllt. Dagegen konnten in westeuropäischen Ländern sowohl die Existenz- als auch die Gestaltungsbedürfnisse weitgehend erfüllt werden. Somit war man sowohl am Arbeitsplatz als auch privat darauf ausgerichtet, einen Ersatz für die eigene Selbstverwirklichung im Leben und im Beruf zu finden (vgl. Stratemann, 1992). Diesen konnte man z.B. in den zwischenmenschlichen Beziehungen unter den Kollegen finden, wodurch der Ebene der Beziehungsbedürfnisse und somit dem zwischenmenschlichen Kontakt am Arbeitsplatz eine weit höhere Bedeutung in Osteuropa als in Westeuropa zugemessen wurde. In diese Richtung wirkt sowohl die überwiegende Frustration von Gestaltungsbedürfnissen als auch die (relativ gesehen) weitgehende Befriedigung der Existenzbedürfnisse (siehe dazu auch Wottawa, 1994). So zeigten auch Ergebnisse der zwischen 1967 und 1987 durchgeführten empirischen Untersuchung von Stollberg (1990) mit DDR-Mitarbeitern, dass zu den am meisten motivierenden Arbeitswerten im Sozialismus ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Anerkennung eigener Leistungen durch Arbeitskollegen, das Bedürfnis, die gesellschaftliche Anerkennung durch die Leistung von etwas gesellschaftlich Nützlichem zu finden, sowie das Bedürfnis, im kooperativen Arbeitsprozess Sozialkontakte und Kommunikationsmöglichkeiten zu finden und Befriedigung aus der Zugehörigkeit zu einem Arbeitskollektiv zu ziehen zählten.

Da es im Westen im Gegensatz zum Osten eine zusätzliche Möglichkeit gab, Beziehungsbedürfnisse durch materiellen Konsum zu befriedigen, was sich in marktwirtschaftlichen Systemen z.B. die moderne Werbung zu Nutze gemacht hat, wurde im Westen die weitgehende Befriedigung der Beziehungsbedürfnisse ermöglicht, wodurch die Gestaltungs- und Machtbedürfnisse wie Selbstverwirklichung im Beruf durch Karriere, Selbstständigkeit, Verantwortungsübernahme und freie Arbeitszeiteinteilung an ihrer Bedeutung zunahmen und im Vergleich zum Osten eine viel höhere Ausprägung erlangten.

In Anlehnung an die Motivhierarchien von Maslow (1981) und die Theorie der Bedürfnishierarchien nach Alderfer (1969, 1972) ist zu erwarten, dass aufgrund der insgesamt deutlich geringeren Lebensqualität in Osteuropa im Vergleich zu westeuropäischen Ländern weniger Wert auf hohe Leistungsmotivation und persönliche berufliche Entwicklung am Arbeitsplatz, sondern eher auf die Sicherung der minimalen Existenzbedürfnisse und Entwicklung der Beziehungsbedürfnisse gelegt wurde.

³ Einige Daten zum Vergleich: Das durchschnittliche Nettoeinkommen der sowjetischen Arbeitnehmerhaushalte betrug 1983 rund 46% von dem in der DDR (Zander & Robejsek, 1990). Für den Kauf eines Farbfernsehers bedarf es in Ungarn 927 Arbeitsstunden und in der DDR nur 88 Arbeitsstunden, für den Kauf einer automatischen Waschmaschine bedarf es in Ungarn 404 und in der DDR nur 83 Arbeitsstunden (vgl. Heti Vilaggazdasag, 1987). Zu der Lebensqualität in Russland siehe z.B. die Studie von Genkin (1998).

3.1.3.2 Wertewandeltheorie nach Inglehart

Inglehart (1977) stellte in seiner Wertewandeltheorie die Zentralthese auf, dass sich über die Generationen der Nachkriegsära vor dem Hintergrund der rasanten ökonomischen Entwicklung ein Wertewandel vollzieht, in dem Werte der individuellen Selbstverwirklichung und Lebensqualität zunehmend über die Werte ökonomischer Sicherheit und Anpassung an bestehende Verhältnisse dominieren. Die Wertewandeltheorie basiert auf zwei Schlüsselhypthesen:

1.) Sozialisationshypothese:

Werte werden in der Kindheit und Jugend geprägt und bleiben dann für den Rest des Lebens relativ stabil. Werte entwickeln sich komplementär zu den gesellschaftlich determinierten Bedingungen der Bedürfnisbefriedigung bzw. Motivrealisierung. Werden Bedürfnisse in der Jugend nicht hinreichend befriedigt, dann lernen die Menschen die zur Befriedigung erwünschten situativen Merkmale hochzuschätzen, d.h. diese werden zu Werten, die dem weiteren Leben Orientierung geben (vgl. Nerdinger, 1995).

Die wesentlichen Bedürfnisklassen konstruiert Inglehart (1977) in Anlehnung an die Motivhierarchie von Maslow (1981):

- *materialistische Werte*: Werden in der Jugend die grundlegenden physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse nicht befriedigt, dann entwickelt ein Mensch Werte, die sich an diesen materialistischen Themen orientieren;

- *postmaterialistische Werte*: Besteht in der Kindheit und Jugend kein Mangel in der Befriedigung unterer Bedürfnisklassen (entsprechend der Motivhierarchie von Maslow, 1981), dann sollten gemäß der Maslow'schen Befriedigungs-Progressions-These die höheren Motive wie Zugehörigkeit, Achtung und Selbstverwirklichung aktiviert werden.

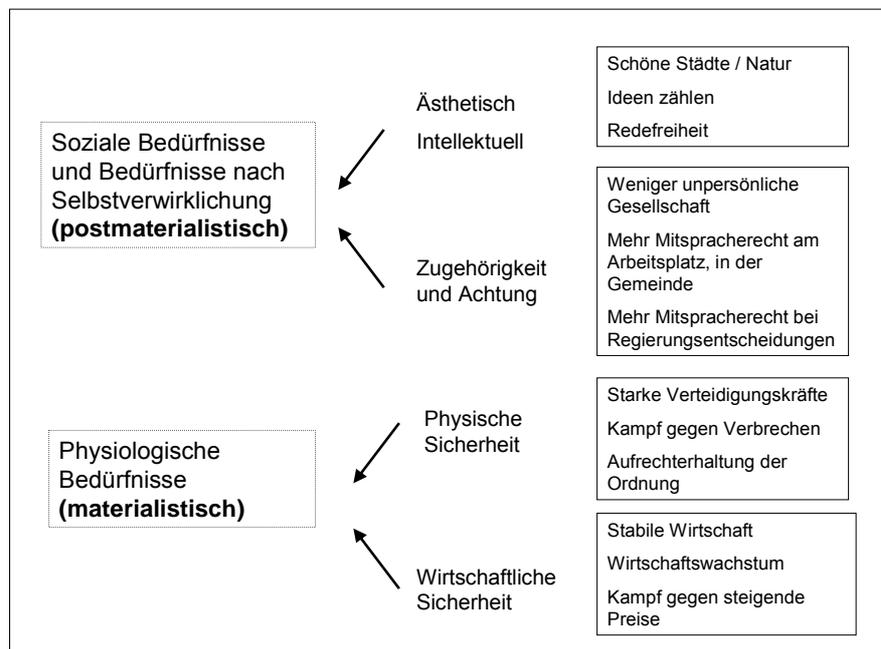


Abbildung 5: Materialistische und postmaterialistische Werte, ihr Bezug zu Maslows Motivhierarchie und die Items zur empirischen Erfassung (nach Inglehart, 1977)

2.) Mangelhypothese:

Die Wertprioritäten eines Menschen reflektieren sein sozio-ökonomisches Umfeld: Den größten subjektiven Wert misst man den Dingen zu, die relativ knapp sind. Nach dieser Vorstellung sollte die Nachkriegsgeneration eher durch materialistische, die nachfolgende Wohlstandsgeneration dagegen stärker durch postmaterialistische Werte gekennzeichnet sein.

Empirisch konnte mehrfach nachgewiesen werden, dass sich die Einstellung zu Arbeit und Beruf als ein zentraler Bestandteil des individuellen Wertesystems in den letzten Jahrzehnten allgemein in Richtung Postmaterialismus verschoben hat. Die international angelegte Längsschnittuntersuchung von Inglehart (1989) zeigte, dass sich der prozentuale Anteil an Postmaterialisten in sieben untersuchten Ländern Europas und USA zugenommen, die Zahl der Materialisten dagegen kontinuierlich abgenommen hat. Vor allem in der jüngeren Generation ist die Veränderung des subjektiven Stellenwertes der Erwerbsarbeit in Form einer Zunahme intrinsischer und sozialer Arbeitswerte zu beobachten (Herz, 1989; Brock & Otto-Brock, 1988).

Bei Übertragung der Wertewandeltheorie auf den Ost-West-Vergleich fällt allerdings auf, dass aufgrund unterschiedlicher Sozialisationsbedingungen Unterschiede im vollzogenen Wertewandel im Osten und im Westen zu erwarten sind.

Der Wertewandel in Osteuropa wurde auf der gesellschaftlichen und individuellen Ebene durch die Parteilideologie kontrolliert, auf der Organisationsebene durch die zentralistische Planung. Die Betriebe wurden gegen den internationalen Wettbewerb durch zentral fixierte Preise und das staatliche Außenhandelsmonopol abgeschirmt. Insgesamt wirkten der wirtschaftliche, technologische und gesellschaftliche Wandel viel weniger auf das Wirtschafts- und Gesellschaftssystem der osteuropäischen Länder im Vergleich zu Westeuropa (Schulz-Gambard & Altschuh, 1993). Systembedingt gab es in Osteuropa ein niedrigeres Lebensniveau als in Westeuropa, dadurch musste die osteuropäische Bevölkerung stärkere materielle Entbehrungen erfahren als die westeuropäische. Damit waren Menschen im Osten gezwungen, sich in erster Linie auf die Befriedigung materieller Bedürfnisse (nach Inglehart, 1977) zu konzentrieren. Da die Befriedigung sozialer Bedürfnisse und Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung im Beruf nicht möglich waren, versuchte man, diese im Familienleben zu ermöglichen.

Im Gegensatz dazu wurden in Westeuropa systembedingt viel früher ausreichende Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz geboten. Somit ist in Westeuropa ein früher vollzogener Wertewandel in Richtung des Postmaterialismus als in Osteuropa zu erwarten.

3.1.4 Politische Vertreibung und Wanderungsbewegungen

In diesem Abschnitt soll eine Reihe weiterer politisch-ökonomisch bedingter Quellen für die möglichen Unterschiede im Leistungsverhalten und den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen zwischen ost- und westeuropäischer Bevölkerung dargestellt werden, die unter diesem Gesichtspunkt in der bisherigen wissenschaftlichen Literatur – mit Ausnahme von Wottawa (1994) und Frese et al. (1996) – noch nicht behandelt wurden, im Rahmen der vorliegenden Untersuchung aber als sehr wichtig erscheinen:

1. Staatlich organisierte Vertreibungen aktiver oberer Bevölkerungs- / Berufsgruppen in der ehemaligen Sowjetunion nach der Revolution, sowie unter Stalin-Regime

So hat die Sowjetunion nicht zufällig unter Stalin ca. 15% aller Aktivisten verloren:

- "Kulaken": Vermögensaftige Landbesitzer, Landwirte, Handwerker und Kaufleute auf dem Lande, die – im Zuge der sog. „Neuen Ökonomischen Politik“ (NEP), die in Russland nach der Oktober-Revolution gestartet wurde und nur eine kurze Zeit andauerte – die Möglichkeit zur Privatwirtschaft bekommen haben, wurden in den 20er Jahren durch das NKWD (Volkskommissariat für innere Angelegenheiten, vergleichbar mit der Stasi in der DDR) im Rahmen des sog. Programms „Prodrasvörstka, prodnalog“ (Zwang der vermögensaftigen Landbevölkerung zu Lebensmittelabgaben in die Industriestädte) und der Zwangskollektivierung der Bauern enteignet sowie in die sog. „Arbeits- und Erziehungslager“ zur Strafansiedlung deportiert bzw. bei

Widerstand ermordet. Dadurch wurden ca. 90% der nachrevolutionären Unternehmer vertrieben, die ihr Reichtum durch eigenen Fleiß und Einsatz auf Basis der hoch ausgeprägten Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft erreicht haben. Dadurch wurde privatwirtschaftliches Denken, Eigenverantwortung, Eigeninitiative und generell eigenständiges Handeln der Menschen regelrecht vernichtet (vgl. Yoosefi & Thomas, 2003).

- „Genofond“: Aktivisten und Intellektuelle (Wissenschaftler, Politiker, Ärzte, Juden u.a.), die potentielle Gegner des Sozialismus waren, wurden unter dem Stalin-Regime vor dem Zweiten Weltkrieg (1937-1941) sowie nach dem Zweiten Weltkrieg (1945-1952) gezielt mit politisch organisierten Maßnahmen vertrieben. So wurden vor dem Krieg ca. 90% aller bekannter Militärpolitiker wie Konstrukteure und Bauingenieure, aber auch Heerführer, Truppenführer, Kommandeure und Marschälle in Gefängnisse oder speziell dafür eingerichtete „Arbeits- und Erziehungslager“ deportiert oder erschossen, da diese von Stalin als Gegner des sozialistischen Regimes angesehen und als „Feinde des Volkes“ bezeichnet wurden, unter der Angst, dass sie Schwächen des kommunistischen Regimes durchschauen könnten (siehe dazu z.B. Solschenizyn, 1974; Kiežun, 1991). Auch nach dem Krieg wurden diese Vertreibungskampagnen – vor allem bezogen auf die jüdische Bevölkerung – fortgesetzt (so wurde z.B. 1947-1953 die sog. „Angelegenheit über die Ärzte“ geführt, bei der unter dem Vorwand einer falschen Behandlung ein Großteil bekannter jüdischer Mediziner vertrieben wurde), mit dem geheimen Plan, alle Juden zu vertreiben, was allerdings mit dem plötzlichen Tod von Stalin im Jahre 1953 scheiterte.

Auf dieser Weise wurde ein erheblicher Teil der sowjetischen Bevölkerung mit hoch ausgeprägten wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen wie Eigeninitiative, Selbständigkeit, Verantwortungsübernahme, Unabhängigkeit, Risikobereitschaft, Entscheidungsfähigkeit, sowie Intelligenz und strategisches, vorausschauendes Denken gezielt vertrieben.

2. Wanderungsbewegungen

Eine weitere nicht zu unterschätzende Quelle für die Ost-West-Unterschiede können Wanderungsbewegungen der aktiven u.a. oberen Bevölkerungsschichten von Osteuropa in die westlichen Staaten sein. Die höchsten Auswanderungswellen aus den osteuropäischen Ländern lagen zu Beginn des 20. Jahrhunderts zu Zeiten der Revolution, in den Jahren großer Repressionen zur Stalin-Zeit (in der ehemaligen UdSSR), nach dem Zweiten Weltkrieg (u.a. aus der damaligen DDR in die Bundesrepublik Deutschland), sowie in den 70er - 90er Jahren vor. Obwohl die Wanderungsbewegungen in ihrem quantitativen Ausmaß schwer abzuschätzen sind, schätzt man beispielsweise, dass DDR durch die Abwanderung von über drei Millionen Menschen in den Westen ab dem Jahre 1949 (vgl. Hahn, 1994) ca. 25% ihrer Aktivisten verloren hat. Zu der erheblichen Abwanderung gerade von den im Westen gesuchten qualifizierten Arbeitskräften aus der ehemaligen DDR kommt eine vielleicht ebenfalls nicht zufällige Verteilung der Flüchtlingsströme 1944/1945 und eine massive Wanderung nach dem Fall der deutschen Mauer (vgl. Wottawa, 1994).

Dass Auswanderung auch in gesellschaftlichen Extremsituationen kein Massenphänomen war und ist, belegen demographische und historische Studien, nach denen zu keinem Zeitpunkt mehr als drei Prozent der Bevölkerung ihr Land als Auswanderer verließen (Fried, 1969; Lütke, 1989). Selbst unter denjenigen, die eine Auswanderung ernsthaft erwägen, emigriert nur ein geringer Anteil tatsächlich (Akermann, 1978). Lütke (1989) geht daher von einem „selektiven Prozess“ aus: Es wandern nur bestimmte Personen aus. In diesem Zusammenhang bemerkt Thomas (1938), dass Migration zur Selektivität der Intellektuellen bzw. der weniger intellektuellen Bevölkerungsgruppen führt. Hofstee (1952) stellte in einer Untersuchung fest, dass vielfach diejenigen am häufigsten abwandern, die am meisten „anders“ sind und die in ihre Umgebung nicht recht hineinpassen, und dass hauptsächlich der „Durchschnitt“ zurückbleibt. Eine andere selektive

Wirkung der Wanderung sieht Thomas (1938) darin, dass diese Personen mit Unternehmungsgeist, wirtschaftlicher und politischer Energie auswählt.

Frese et al. (1996) stellten in Anlehnung an den Selektivitätsansatz am Beispiel der ehemaligen DDR die Hypothese auf, dass Menschen mit hoher Eigeninitiative deutlich öfter als diejenigen mit geringer Eigeninitiative das Land verließen, weil sie unter – dem jegliche Eigeninitiative unterdrückenden – Sozialismusregime stärker gelitten haben, sowie auch über die für eine Auswanderung notwendige Eigeninitiative verfügten. Auf Basis der Daten von Hahn (1994) über die Auswanderung von über drei Millionen Ostdeutscher nach dem Zweiten Weltkrieg nehmen Frese et al. (1996) an, dass diese Wanderungsbewegungen zu einem geringeren Niveau an Eigeninitiative im Osten geführt haben sollten.

Dies ist aus der verhaltensgenetischen bzw. evolutionsbiologischen Perspektive erklärbar. Die genetische Bedingtheit der Unterschiede in bestimmten Verhaltensmerkmalen zwischen Individuen oder Populationen ist Gegenstand der verhaltensgenetischen Forschung zur Erbllichkeit im genetischen Sinne (im Gegensatz zur Erforschung der Erbllichkeit im ontogenetischen Sinne, die Aussagen über die Individualentwicklung eines bestimmten Verhaltensmerkmals gibt). Demnach können sich durch Umweltveränderungen oder Veränderungen der genetischen Zusammensetzung einer Population bestimmte genetisch bedingte Variabilitätsverhältnisse bezüglich bestimmter Verhaltensmerkmale von Menschen in der Population ergeben (siehe dazu z.B. Schilcher, 1988). Aus der evolutionsbiologischen Perspektive sind somit Verhaltensmerkmale der Selektion unterworfen, welche durch Veränderungen in der Populationszusammensetzung eintreten kann und zur Erhöhung bzw. Senkung phänotypischer Durchschnittswerte bestimmter Verhaltensmerkmale in einer Population führt.

Angesichts der Prozentanteile der insgesamt in osteuropäischen Ländern durch die Wanderungsbewegungen verlorenen Aktivisten an den zu der Zeit noch gebliebenen Vertretern oberer Bevölkerungsschichten bzw. an der Gesamtbevölkerung kann man davon ausgehen, dass sich evolutionsbedingt genetische Ost-West-Unterschiede herausgebildet haben, die einen Einfluss auf das (durchschnittliche) wirtschaftsrelevante Leistungsverhalten und die Persönlichkeitsdimensionen der osteuropäischen Bevölkerung ausgeübt haben.

Die Selektionshypothese, die sich auf den Theorien der wissenschaftlichen Psychogenetik stützt, nimmt an, dass Persönlichkeitsmerkmale genetisch bedingt, und damit stabil und unveränderbar sind. In diesem Aspekt widerspricht diese Hypothese den Annahmen sozialisationstheoretischer Ansätze, welche postulieren, dass Persönlichkeitsmerkmale durch die erlebten Sozialisationsprozesse geprägt werden und sich durch diese langfristig verändern können.

Frese et al. (1996) gehen am Beispiel des Konstrukts der Eigeninitiative davon aus, dass die angenommenen Ost-West-Unterschiede in den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen weniger durch die Selektionseffekte, sondern eher durch die Sozialisations-effekte verursacht werden. In Anlehnung daran wird auch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung davon ausgegangen, dass die durch politische Vertreibungen und Wanderungsbewegungen von Osten nach Westen möglicherweise entstandenen genetisch bedingten Selektionseffekte nur ein möglicher Faktor unter einer viel größeren Menge von sozialisationsbedingten Einflussfaktoren für die Ost-West-Unterschiede sind. Außerdem wird hier eher die These der sozialisationsbedingten Veränderbarkeit der Persönlichkeitsmerkmale unterstützt, die Befunde in Kap. 5.5 unterstützten diese Annahme. Daher wird in den nachfolgenden Ausführungen der Schwerpunkt auf die sozialisationstheoretische Perspektive gelegt und eine Reihe sozialisationsbedingter Einflussfaktoren vorgestellt, die einen prägenden Einfluss auf die Entwicklung des Leistungsverhaltens und wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen bei ost- und westeuropäischen Mitarbeitern haben können.

3.2 Unterschiede in den Erziehungsbedingungen

3.2.1 Stand der kulturvergleichenden Sozialisationsforschung

Nach Silbereisen (1991) ist ein Kulturvergleich im Rahmen der Entwicklungspsychologie umso wichtiger, je mehr die in Frage stehenden Aspekte der Persönlichkeitsentwicklung unter dem Einfluss von kulturellen Besonderheiten stehen und beispielsweise durch Werte und andere grundlegende Handlungsorientierungen beeinflusst sind. Damit steht im Rahmen kulturvergleichender entwicklungspsychologischer Forschung das „systematische Herauslösen“ von Unterschieden in den kulturspezifischen Kontextbedingungen im Vordergrund (vgl. Whiting, 1976), mit der anschließenden Analyse deren Wirkung auf die Persönlichkeitsentwicklung der Individuen in unterschiedlichen Kulturen, wobei solche Kontextvariablen herausgegriffen werden, die im Rahmen theoretischer Annahmen über die Rolle von Kultur für die Entwicklung von Individuen bedeutsam sind (vgl. Silbereisen, 1991).

Nach Whiting (1981) beeinflussen frühkindliche Erfahrungen stabile Persönlichkeitsmerkmale. Auf Basis systematischer Vergleiche kultureller Effekte auf die Persönlichkeit stellte sie das Modell auf, welches besagt, dass „Merkmale der Geschichte und der natürlichen Umgebung einer Gesellschaft Einfluss haben auf die Erziehungsmethoden der Kinder; diese wiederum beeinflussen relativ überdauernde psychologische und physiologische Merkmale der Mitglieder einer Gesellschaft, welche ihrerseits zum Ausdruck kommen in kulturellen, projektiv-expressiven gesellschaftlichen Systemen“ (Whiting, 1981). Auf dieser Basis kann davon ausgegangen werden, dass sowohl die kulturellen Unterschiede (wie z.B. die Hofstede'sche hohe Machtdistanz- und Kollektivismuswerte in Osteuropa im Gegensatz zu Westeuropa) als auch die strukturellen Unterschiede in den politisch-ökonomischen Systemen und Ideologien im Sozialismus und Kapitalismus, sowie die unterschiedlich hoch ausgeprägten Wertorientierungen (Materialismus vs. Postmaterialismus) in ost- und westeuropäischen Gesellschaften insgesamt einen Einfluss auf die landes- und kulturspezifische Ausrichtung allgemein-gesellschaftlicher Erziehungsziele des Nachwuchses haben, welche wiederum in den spezifischen Erziehungshaltungen der Eltern und den institutionellen Sozialisationszielen in Vorschul-, Schul- und weiteren Bildungseinrichtungen wirksam werden (vgl. dazu Boehnke, 1993; Hofer & Hick, 2002).

Viele Untersuchungen, die dem Modell von Whiting (1981) gefolgt sind, fragten nach Erziehungseinflüssen auf die Entwicklung von Verhalten (z.B. Whiting & Child, 1953), wobei einzelne relevante Sozialisationsbedingungen und deren Verhaltenskonsequenzen in der Persönlichkeitsentwicklung herausgearbeitet wurden (vgl. Harkness & Super, 1987). Der andere, in diesem Modell vorgezeichnete Weg war, zu fragen, welche Umweltbedingungen und kulturellen Faktoren die Art der Kindererziehung beeinflussen (vgl. Trommsdorff, 1989b). So zeigten Barry et al. (1958) in ihrer klassischen Studie den Zusammenhang zwischen praktizierter Wirtschaftsform und bevorzugter Kindererziehung in über 100 Gesellschaften auf und wiesen nach, dass in Gesellschaften mit ausgeprägter Nahrungsmittelkonservierung eher Werte wie Kooperation, Verantwortung und Konservatismus bevorzugt werden und dementsprechend Kinder strenger und eher nach Gehorsamsregeln erzogen werden, im Gegensatz zu Gesellschaften mit niedriger Nahrungsmittelkonservierung, in denen Werte wie Initiative und Kreativität dominieren und bei Kindern eher Selbständigkeit und Neugierdeverhalten gefördert werden. Damit konnten Barry et al. (1958) aus der gegebenen Wirtschaftsform einer Gesellschaft ableiten, ob Sozialisationspraktiken eher auf Anpassung oder Selbständigkeit ausgerichtet sind. Des Weiteren wiesen Whiting & Whiting (1975) auf der Grundlage des o.g. Modells im Rahmen der ersten großangelegten Felduntersuchung zur systematischen Beobachtung des Verhaltens von Kindern in sechs verschiedenen Kulturen den Zusammenhang zwischen der soziokulturellen Umwelt der Kinder und ihrem Sozialverhalten nach. In Kulturen mit hoher sozialer und technischer Komplexität waren demnach Verhaltensmerkmale wie Abhängigkeit vs. Dominanz höher, während in weniger

komplexen Kulturen Merkmale wie Helfen/Verantwortlichkeit ausgeprägter waren. Weiter zeigte sich in Kulturen mit Kernfamilienstruktur eher sozial-intimes Verhalten und bei Vorherrschen von Großfamilienstruktur ein stärkeres Auftreten von autoritativem und aggressivem Verhalten.

Allerdings ist die diesen Untersuchungen zugrunde liegende Annahme, dass bestimmte Umweltbedingungen bestimmte Verhaltensdispositionen zur Folge haben, die im weiteren Lebensverlauf und über verschiedene Situationen stabil sind, heute weitgehend überholt (vgl. Trommsdorff, 1989b). Der Zusammenhang zwischen Kultur und Persönlichkeit und die dabei relevanten Sozialisationsprozesse sind komplizierter. Zwar nimmt beispielsweise Kohlberg (1974) in seinem Modell der moralischen Entwicklung interne Kohärenz und universelle Abfolge der einzelnen Entwicklungsstufen an, doch müsste gemäß seinen eigenen Annahmen eines interaktiven kognitiven Entwicklungsverlaufs das aktiv seine Umwelt konstruierende Individuum, wenn es sich ein realistisches Bild seiner sozialen Umwelt macht, bei Unterschieden in der sozialen Realität zu solchen Deutungen dieser Realität kommen, die sich in der bevorzugten kognitiv-moralischen Entwicklungsstufe spiegeln. Nach diesen Überlegungen bestimmt nicht die einzelne Person die Kulturangemessenheit kognitiver Strukturen, sondern diese Strukturen werden vielmehr von der Kultur vorgegeben (vgl. Trommsdorff, 1989b). Somit können bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, soziale Interaktionsmuster und Urteile in einer Kultur angemessen und in einer anderen Kultur höchst unerwünscht sein. Je nachdem, welche Entwicklungsanforderungen in der jeweiligen Kultur gestellt werden und welches Mittel sie für die Erreichung dieser Ziele bereithält, werden andere Sozialisationsbedingungen und -prozesse der Persönlichkeitsentwicklung relevant (vgl. Trommsdorff, 1989b).

Damit ist nach Trommsdorff (1989b) von einer kulturellen Variation sowohl in Struktur als auch im Prozess der Persönlichkeitsentwicklung auszugehen. Im Rahmen vorgegebener kultureller Strukturen und Deutungsschemata gestaltet der Mensch im Verlauf seines Lebens aktiv seine kulturelle Umwelt mit. Dadurch ist die Entwicklung der Ausprägung und Veränderung von Personmerkmalen aufgrund deren *Plastizität* (vgl. Oerter, 1995) nicht völlig durch sozialisatorische Einflüsse oder auch Anlagen determiniert, sondern vom Individuum selbst durch die Möglichkeit zur aktiven Selbstgestaltung der eigenen Entwicklung und Selektion eigener Entwicklungschancen auf Basis kulturell vermittelter Deutungsmuster (vgl. Trommsdorff, 1995) beeinflussbar. Im Gegensatz zur Annahme der ausschließlichen Lenkung der Entwicklung eines Subjekts von äußeren Kräften (*exogenistische* Theorien, die auf behavioristischer Sichtweise basieren) oder von inneren Kräften (*endogenistische* Theorien, die die Entwicklung als anlagebestimmt ansehen) ist das Subjekt aus der *interaktionistischen* Sicht der aktive Gestalter seiner Entwicklung, wodurch etwaige Vorhersagen über die langfristige Auswirkung bestimmter Einflussfaktoren und somit generell über die Stabilität und Veränderung von Persönlichkeitsmerkmalen im Lebenslauf eines Individuums mit einem hohen Irrtumsrisiko verbunden sind (vgl. Oerter, 1995)⁴. Zwar weisen korrelative Befunde aus einigen der wenigen kulturvergleichenden Längsschnittstudien (vgl. Whiting & Whiting, 1975; Sroufe, 1996; Holtzman et al., 1975; Werner et al., 1971; Edelstein et al., 1990; Schneewind & Ruppert, 1998; Hess et al., 1986; Kornadt & Tachibana, 1999; Kashiwagi et al., 1984) kulturübergreifend auf die große Bedeutung der frühen Sozialisation für die Entwicklung von unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen bei Kindern und Jugendlichen hin, allerdings erlauben diese aus den oben dargestellten Gründen keine sicheren Aussagen über die Kontinuität und den Wandel von Merkmalen in der Entwicklung im Laufe der gesamten Lebensspanne. Auch liegen bisher noch keine kulturvergleichenden Längsschnittuntersuchungen zur Wirkung der frühen Sozialisations- und Kulturvariablen auf die Entwicklung der Persönlichkeitsmerkmale im Erwachsenenalter vor (vgl. dazu auch Trommsdorff, 1993).

⁴ Einen umfassenden Überblick über die Grundlagen und Forschungsergebnisse der Erziehungs- und Sozialisationsforschung gibt Schneewind (1994).

Im folgenden Kapitel sollen zentrale Unterschiede in den Erziehungsbedingungen zwischen ost- und westeuropäischen Ländern herausgearbeitet werden, die einen kulturspezifischen Einfluss auf das (Leistungs-)Verhalten und die Persönlichkeitsentwicklung haben sollen. Auf Grundlage des oben skizzierten Forschungsstands zum Einfluss kulturspezifischer Sozialisationsprozesse auf die Persönlichkeitsentwicklung wird im Folgenden von einem *mindestens* mittelfristigen (bis langfristigen) Einfluss der frühen Sozialisation auf das Verhalten und die Persönlichkeit der in einem bestimmten Kontext sozialisierten Menschen ausgegangen. Denn selbst unter Berücksichtigung potentieller genetisch- und umweltbedingter oder der aufgrund aktiver Bemühungen des Individuums (vgl. Brandtstädter, 1989; Lerner & Busch-Rossnagel, 1981; Silbereisen et al., 1986) eintretenden Veränderungen im Laufe des Entwicklungsverlaufs kann hier angenommen werden, dass die im Folgenden dargestellten Unterschiede in den Erziehungsbedingungen der Kinder und Jugendlichen in Ost- und Westeuropa *bis zu einem gewissen Grad* auch in ihrem späteren Berufsverhalten wirksam werden, sowie ferner eine frühe Grundlage für die Entwicklung ihrer wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen im Erwachsenenalter bilden.

Leung & Bond (1989) unterscheiden zwei Arten von erziehungsbedingten Auswirkungen der Kultur: (1) *Positions-Effekte* („*positioning*“), wenn sich Kultur als Unterschied in den Mittelwerten der in Frage stehenden Variablen darstellt. (2) *Beziehungs-Effekte* („*patterning*“), wenn sich Kultur als Unterschied in den Beziehungen zwischen den einzelnen Variablen äußert, wenn also nicht die Ausprägung der Variablen selbst, sondern die direkten oder über Drittvariablen moderierten Zusammenhänge zwischen diesen Variablen kulturell unterschiedlich sind⁵. In der folgenden Darstellung wird der Schwerpunkt vor allem auf die empirisch nachgewiesenen Ost-West-Unterschiede in den Positions-Effekten der zentralen Sozialisationsvariablen gelegt.

3.2.2 Kulturell-geschichtliche und staatlich-ideologische Erziehungskonzepte für Kinder

Die institutionalen Sozialisationskonzepte, nach denen die Erziehung der Kleinkinder in Krippen und Kindergärten, Schulen und sämtlichen schulbegleitenden Einrichtungen ausgerichtet ist, werden zum einen durch die geschichtlich verankerten landesspezifischen kulturellen Gegebenheiten und zum anderen durch die unterschiedlichen systemabhängigen staatlichen Ideologien und Erziehungsziele geprägt.

Die dominierenden Erziehungskonzepte in Deutschland sind über lange Zeiträume hinweg durch die Verbreitung und Etablierung des Protestantismus geprägt worden. Die deutliche Hinwendung zum Individualismus sowie die Vorstellungen, dass nur der Erfolgreiche vor Gott bestehen könne, haben die zwischenmenschlichen Beziehungen in Deutschland des 19. Jahrhunderts vor allem rational-pragmatisch ausgerichtet und das Konkurrenzprinzip in den sozialen Beziehungen legitimiert (Weber, 1989). Die Erziehungsideale von Fröbel (1982) und Komensky (1987) über „Arbeitsamkeit“, „Mäßigkeit“ und „Sparsamkeit“ sind insbesondere im Kontext der protestantischen Arbeitsethik zu verstehen, die die „göttliche Bestimmung des Menschen“ vor allem in der Arbeit sieht (vgl. Lange, 1874). Darüber hinaus haben sich im Gefolge der preußischen militaristischen Tradition gewisse Grundeinstellungen und Wertungen von Disziplin, Gehorsam und Autorität verfestigt (Mittenzwei, 1984), die auch in die Erziehungskonzepte deutscher Pädagogen eingeflossen sind. Somit zeichnen sich die tradierten deutschen Sozialisationskonzepte durch die Bereitschaft aus, gesellschaftliche Strukturen und Normen in hohem Maße zu akzeptieren, aber gleichsam individuelle Lebensstile und -ziele im Sinne des protestantischen

⁵ So kann beispielsweise in einer Kultur der autoritative Erziehungsstil der Eltern zu besseren Schulleistungen der Kinder führen als der autoritäre Erziehungsstil, in einer anderen Kultur kann dagegen ein umgekehrter Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen bestehen, wie sich z.B. beim Vergleich asiatischer und angelsächsischer Jugendlicher in den USA herausstellte (vgl. Dornbusch et al., 1987).

Individualismus auszubilden, was nach Ahnert et al. (1994) den Deutschen erlaubt, äußere Machtwänge zu tolerieren und diese sogar vorteilhaft in die eigenen Lebensentwürfe einzubeziehen.

Die tradierten osteuropäischen Erziehungs- und Fürsorgekonzepte stellen sich im Vergleich zu den deutschen Erziehungsstraditionen nahezu konträr dar. Die Mutter-Kind-Beziehungen, wie die zwischenmenschlichen Beziehungen überhaupt, werden beispielsweise in der russischen Kultur als besonders innig und mit hohen moralisch-ethischen Werten besetzt beschrieben. Zudem wurden die sozialen Netze der Großfamilien als Basis für zusätzliche Geborgenheit gewertet. Generell scheinen die zwischenmenschlichen Beziehungen in der russischen Kultur vorrangig moralisch-emotional ausgerichtet und mit einer Reihe ursprünglich religiöser Vorstellungen über gegenseitige Hilfe und Brüderlichkeit verbunden zu sein. So konnten die kollektivistischen Inhalte späterer sozialistischer Erziehungsideale sowie die Auffassungen über die hohe Formbarkeit der kindlichen Entwicklung an diese moralisch-ethischen Orientierungsmuster widerspruchlos anknüpfen (Ahnert et al., 1994).

Die in osteuropäischen Ländern vorherrschenden Erziehungskonzepte und -ziele unterschieden sich gravierend von denen in Westeuropa, da sie auf der propagierten staatssozialistischen Erziehungsideologie basierten. Nach Gläßer (1991) waren „die Ziele und Inhalte der politisch-ideologischen Bildung und Erziehung davon bestimmt, den Heranwachsenden die Grundlagen des Marxismus-Leninismus zu vermitteln, ihnen ein wissenschaftliches Bild vom idealen Sozialismus und Kommunismus zu vermitteln und sie alternativlos zu sozialistischem Bewusstsein und Moral zu erziehen... Dieses Anliegen war zum Scheitern verurteilt, weil die gesellschaftlich organisierte Bildung und Erziehung – verunsichert durch das Anwachsen der Widersprüche zwischen Linientreue und Realität – auf die damit verbundene Zunahme fragender, kritisierender und opponierender Haltungen nicht flexibel und einfühlend reagierte, sondern weiterhin (zum Teil nur formal erwiesene) Normanpassungsbereitschaft belohnte, während der oft produktivere Widerspruch ignoriert oder bestraft wurde... Auf dem Gebiet der staatsbürgerlichen Bildung und Erziehung war es kaum möglich, sich im Auseinandersetzen, im sachlichen Kritisieren, im Verteidigen eigener Standpunkte zu üben, weil für alle verbindlich feststand, was jeder zu denken und zu fühlen hatte, was falsch und was richtig war; sowie zu offenbaren, wie man wirklich war, dachte, fühlte, handelte in unterschiedlichen Situationen, weil sich das Tätigsein im wesentlichen auf ein Anlernen und Wiedergeben von Kenntnissen konzentrierte und Freiheitsgrade zur Selbstaustgestaltung die Ausnahme bildeten“ (Gläßer, 1991; vgl. dazu auch Trommsdorff, 1996). Während in westlichen Ländern das Erziehungssystem Eigenständigkeit und kritische Unabhängigkeit des Einzelnen fördert, war daher die Erziehung in Osteuropa stark von hierarchischen Abhängigkeiten, Respekt und der Rolle des Lehrers als Vorbild und weise Vaterfigur (Lewada, 1993) geprägt, was u.a. die hohen Machtdistanz- und Kollektivismusindizes von Hofstede (1993) in osteuropäischen Ländern erklären lässt (siehe Kap. 2.1.2.1).

Im Zusammenwirken mit den staatssozialistischen Erziehungsdoktrinen basierte die Erziehungsideologie osteuropäischer Länder auf kollektivistischen Sozialisationskonzepten (Ahnert et al., 1994). Die **Theorie über Kollektivbindungen** ging davon aus, dass die kollektiven Ziele, Perspektiven und Werthaltungen mehr oder weniger zum bestimmenden Moment individueller Motivation werden müssen und zu Funktions- und Rollendifferenzierungen führen, von denen dann der einzelne profitieren soll (Makarenko, 1978). Die Phase der Kindheit wurde dabei nicht als etwas Individuelles, Einzigartiges, Unwiederbringliches und folglich Bewahrenswertes gesehen, sondern eher als unvermögend und defizitär gewertet. Die erzieherische Konsequenz aus diesem *Defizit-Modell der kindlichen Entwicklung* bestand in der konsequenten Durchsetzung von Erziehungszielen, die im Wesentlichen an der Erwachsenenkompetenz orientiert waren (vgl. Ahnert et al., 1994). Insbesondere in der ehemaligen Sowjetunion wurde die Erziehung zum Individualismus als ein dieser Gesellschaft außerordentlich wesensfremdes Erziehungsmodell (Makarenko, 1983) abgelehnt. Die sowjetische Kleinkindpädagogik konzentrierte sich dabei jedoch weniger auf die defizitären Momente der Kindesentwicklung als vielmehr auf deren Formbarkeit

und Plastizität (Muhina, 1985). Überzogene Vorstellungen über die Formbarkeit der kindlichen Entwicklung führten dann allerdings zu einem übertriebenen erzieherischen Optimismus und zu einer Überbetonung des pädagogischen Einflusses, insbesondere in den frühen Phasen der kindlichen Entwicklung (Ahnert et al., 1994).

Nach Friedrich & Lehwald (1994) führte aus westlicher Sicht die staatssozialistische Auffassung der Vorschulerziehung zu Defiziten in drei folgenden Problembereichen:

(1) *Fehlauffassungen zur Rolle des Kindes in der Sozialisation*: Die Sozialisation des Kindes wurde als ein passiver und nicht als ein in hohem Maße durch den Heranwachsenden aktiv mitgestalteten Vorgang betrachtet. Moderne Kinderpädagogik beschreibt die Sozialisation als das Hineinwachsen von Kindern in eine bestehende Kultur, wobei genetische, geschlechtsspezifische und sich erst herausbildende Persönlichkeitsmerkmale eine modifizierende Rolle spielen. Demnach kann Erziehung nicht „optimiert“ werden, wenn sie ausschließlich normativ und nicht adaptiv orientiert ist.

(2) *Verzerrtes Bild vom Kind*: Den im Sozialismus favorisierten Phasenmodellen von Kindheit in der DDR war gemeinsam, dass das erreichte Entwicklungsniveau oftmals nur als „Durchgangsstadium“ diskutiert wurde. Bildung und Erziehung waren demnach so zu planen, dass das Erwachsenenwerden beschleunigt wurde. Die produktiven Tendenzen des Kindes verlieren sich bei solch einer Betrachtung (vgl. dazu auch Schmidt, 1992).

(3) *Überbetonung der Fremderziehung in Krippe und Kindergarten*: Die Bedeutung familiärer Einflussgrößen auf die Entwicklung der Klein- und Vorschulkinder wurde über lange Jahre hinweg eher vernachlässigt und z. T. auch verschwiegen. Für viele Eltern war es auf Grund der Doppelbelastung durch Arbeit und Haushalt auch am bequemsten, ihre Erziehungsaufgaben weitgehend an die institutionalisierten Einrichtungen zu übertragen (vgl. Friedrich & Lehwald, 1994).

Die zentralen Aufgaben der Vorschulerziehung im sozialistischen Osteuropa waren die Anhebung des allgemeinen Entwicklungsniveaus, die Vorbereitung auf den Schulunterricht und die Heranbildung hoher moralischer Eigenschaften der Kinder (vgl. Eichberg, 1974). Aus dem Standardlehrbuch für die Ausbildung der sowjetischen Erzieher von Netschajewa & Markowaja (1984) „Moralische Erziehung im Kindergarten“ folgt: „Die sowjetische Pädagogik betrachtet die moralische Erziehung als aktiven, zielgerichteten Prozess der Bildung eines moralischen Bewusstseins, moralischer Gefühle und moralischen Verhaltens von den ersten Lebensjahren des Kindes an... Die Liebe zur Heimat, ehrliche Arbeit zum Wohle der Gemeinschaft, Kollektivismus, gegenseitige Hilfe, andere moralische Normen, die charakteristisch für die sozialistische Gesellschaft sind – das sind die unabänderlichen Elemente des Bewusstseins, der Gefühle, des Verhaltens und der gegenseitigen Beziehungen, deren Wurzeln in der gesellschaftlich-ökonomischen Gesetzmäßigkeit unserer Gesellschaft liegen.“ In dem zweiten Standardlehrbuch von Vinogradova (1989) „Die Erziehung moralischer Gefühle bei älteren Vorschulkindern“ finden sich folgende Kapitel: (1) Erziehung ethischer Gefühle und Vorstellungen, (2) Erziehung zum Mitgefühl, (3) Erziehung zu patriotischen Gefühlen, (4) Erziehung zu einer positiven Einstellung zur Arbeit und (5) Erziehung zu einer positiven Einstellung zum Lernen. Vor allem die „Erziehung“ zum Mitgefühl verbunden mit prosozialem Verhalten war in gesellschaftspolitische Zusammenhänge eingebettet und stellte in der sowjetischen Pädagogik die höchste erzieherische Relevanz dar.

Dabei wurden vor allem folgende Erziehungsmethoden vorgezogen (vgl. Kienbaum, 1995):

(1) Modelllernen, wobei als Modell die Kindergartenerzieher, Eltern sowie die prosowjetische Kinderliteratur wirken sollten.

(2) Positive Verstärkung erwünschter Verhaltensweisen versus Bestrafung im Falle von Vergehen über das Erwecken von Schuldgefühlen und Gewissensbissen, wobei hier häufig das versammelte Kinderkollektiv als Druckmittelinstrument (öffentlicher Scham) eingesetzt wurde. Bronfenbrenner (1972) spricht in diesem Zusammenhang von der „Erziehung durch das Kollektiv und zum Kollektivismus“.

Die Erziehung über öffentliche Vorbilder wurde im Sozialismus stark verbreitet und sollte einen wichtigen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung der Kinder über die Stärkung kollektivistischer Wertorientierungen leisten (vgl. Hofer & Hick, 2002). Tatsächlich wurde aber die ursprünglich beabsichtigte Wirkung der Methode des öffentlichen „Zur-Schau-Stellens“ vor dem Kollektiv vollkommen verfehlt: Das Zur-Schau-Stellen von sehr guten Schülern als positiven Vorbildern vor der Klasse führte zu verstärkten Neid-Gefühlen bei den Gleichaltrigen und zur Ausgrenzung der „Gehyrten“ aus den informellen Gruppenbeziehungen. Auch die negative Sanktionierung für ein unerwünschtes „Vergehen“ vor dem Kollektiv führte weniger zur verhaltenswirksamen Einsichtsbildung bei dem „Bestraften“, sondern vielmehr über die Erzeugung starker Schamgefühle zur Entwicklung der Angst, die das erwünschte Verhalten bei diesem eher hemmte.

Zwar wirkte die Verbreitung von Massenmedien im Westen ebenfalls als eine Art von Vorbildern auf die Kinder, doch haben diese eine ganz andere inhaltliche Intention: Hier wurde im Gegensatz zur kollektivistischen Orientierung individueller Erfolg, Glück, Konsum, individualistische Selbstentfaltungswerte und Bedürfnisbefriedigung angepriesen (vgl. Hofer & Hick, 2002). Nach Angaben vom Jugendwerk der Deutschen Shell (1985) hatten nur ein Viertel der westdeutschen Jugendlichen überhaupt ein Vorbild. Vielmehr schwebte ihnen mehrheitlich ein individualistisches Lebensideal vor, das von Selbstverwirklichung und Authentizität geprägt war. Insgesamt kann man feststellen, dass in der Bundesrepublik Deutschland als einer pluralistischen Gesellschaft vollkommen andere Erziehungswerte und -ziele verfolgt wurden als die in der uniformen Gesellschaft wie der ehemaligen UdSSR und anderen osteuropäischen Ländern (vgl. Kienbaum, 1995). Deißler (1978) formuliert die fundamentale Aufgabe der Erziehung in Deutschland folgendermaßen: „Kinder sollen zu jener Mündigkeit geführt werden, die es ihnen möglich macht, die Wert-Norm-Strukturen ihrer Gesellschaft, der ihnen zugemuteten Rollen, Verhaltensweisen und Kulturgüter zu erkennen und zunächst einmal anzuerkennen. Gleichzeitig sollen sie immer mehr freigemacht werden, um – wenn notwendig – zur Distanz gegenüber ihrer eigenen Gesellschaft fähig zu sein“. Vor allem die letzte Aussage wäre für eine Gesellschaftsordnung wie die im Sozialismus völlig undenkbar gewesen.

Boehnke et al. (1993) zeigten, dass sich die Ost-West-Unterschiede in den Sozialisationsbedingungen erst über die landesspezifischen Unterschiede in den Kollektivismus-Individualismus-Werten auf die psychosoziale Befindlichkeit der Kinder im Osten und Westen auswirken. Nach Boehnke et al. (1989) und Kienbaum (1995) ergeben sich aus diesen unterschiedlichen Erziehungskontexten besondere Konsequenzen für den Stellenwert des prosozialen Verhaltens in osteuropäischen Ländern im Vergleich zu Deutschland. Vor allem die Wirkung kulturspezifischer Einflüsse wie eine gruppenorientierte Kultur in Osteuropa (im Gegensatz zu Westeuropa), in der infolge des Lebens in einer Großfamilie und der Berufstätigkeit der Mütter ein frühes Zuweisen von Aufgaben und sozialer Verantwortung an Kinder verbreitet waren, lassen erwarten, dass die osteuropäischen Kinder am Beispiel der Sowjetunion zum einen weniger antisoziales Verhalten und zum anderen mehr Mitgefühl und prosoziales Verhalten als die deutschen Kinder zeigen sollten (vgl. Kienbaum, 1995).

Die empirischen Ergebnisse aus der Ost-West-Vergleichsforschung bestätigen diese Annahme. In einer der wenigen vor dem Systemwechsel (in den 1960er Jahren) durchgeführten Untersuchungen von Shouval et al. (1975) zum kindlichen Sozialverhalten zeigte sich, dass 12jährige sowjetische Kinder eine wesentlich geringere Bereitschaft zum Übertreten moralischer Normen bei Konfrontation mit hypothetischen Konfliktsituationen aufwiesen im Vergleich zu den Gleichaltrigen aus den westlichen Ländern USA und Israel. Auch zeigten unstandardisierte Beobachtungen, dass sich sowjetische Kinder wohlerzogener und weniger aggressiv verhielten als ihre westlichen Alterskameraden (Bronfenbrenner, 1967, 1972).

Aus diesen Befunden könnte schlussfolgert werden, dass zumindest der Teilbereich der „moralischen Erziehung“ der sowjetischen Vorschulpädagogik erfolgreich gewesen zu sein scheint.

Allerdings sprechen Ergebnisse einer anderen Untersuchung eher dagegen. In der Untersuchung von Kienbaum (1995) wurden durch standardisierte Beobachtungen emotionale Reaktionen und das prosoziale Verhalten von 96 deutschen und russischen Kindergartenkindern in einer Situation untersucht, in der die Traurigkeit einer Spielpartnerin induziert wurde. Ergebnisse zeigen, dass sowjetische Kinder signifikant seltener mit einem „Mitgefühl“ (das auf das „Opfer“ gerichtete Betroffenheits- und Bedauernsgefühl), aber dafür signifikant häufiger mit dem passiven „distress“ (das auf sich selbst gerichtete Gefühl des Unwohlseins und der Angst, die kurzfristig zum passiven „Erstarren“ führt), sowie einem weniger engagierten Hilfeverhalten reagierten als die deutschen Kinder, wobei dieser Unterschied hauptsächlich auf die Mädchen in den beiden Stichproben zurückzuführen war. Weitere Analysen zeigten, dass deutsche Mädchen einen offeneren und selbstbewussteren Verhaltensstil gegenüber ihrer Spielpartnerin aufwiesen als die sich eher schüchtern und gehemmt verhaltenden sowjetischen Mädchen, sowie dass Kinder insgesamt umso mitfühlender und prosozialer waren, je offener und selbstbewusster sie mit der Spielpartnerin interagierten, bzw. dass sie umso mehr passiven „distress“ und weniger prosoziales Verhalten zeigten, je schüchterner und zurückhaltender sie waren.

Kienbaum (1995) erklärt diese Befunde mit den unterschiedlichen Erziehungszielen und Wertpräferenzen in den beiden Gesellschaften. Während in der sowjetischen Gesellschaft ein hoher Wert auf Disziplin und die Autorität der Erwachsenen gelegt wurde und die Kinder zu einem stark angepassten Verhalten erzogen wurden, standen in Deutschland seit den 70er Jahren solche Werte der Vorschulerziehung wie Förderung von Selbständigkeit und Eigenaktivität (vgl. Engel et al., 1983) im Vordergrund. Aus den Befunden dieser Studie schließt die Autorin, dass die sowjetische Erziehungstheorie weder im Hinblick auf die emotionalen Reaktionen noch auf das prosoziale Verhalten die erwünschten Ergebnisse in der Praxis erzielt hat, wofür vor allem die starke emotionale Anspannung und ein wenig prosozial ausgeprägtes Verhalten der sowjetischen Mädchen spricht. Auf Basis der Befunde aus anderen Studien (z.B. Eisenberg & Miller, 1987; Eisenberg et al., 1992), dass Kinder mit einer höher ausgeprägten sozialen Kompetenz besser in der Lage sind, eine wie hier induzierte Situation emotional erfolgreich zu bewältigen und anschließend hilfreich zu reagieren, kann man schlussfolgern, dass den sowjetischen Kindern im allgemeinen und den sowjetischen Mädchen im speziellen die sozialen Kompetenzen fehlten (was sich hier in ihrem schüchternen Verhaltensstil gezeigt hat), um die ungewohnte Situation erfolgreich zu bewältigen. Verantwortlich dafür macht Kienbaum (1995) die autoritäre Erziehung, die den sowjetischen Kindern nur wenig Freiräume zur Erprobung verschiedener sozialer Verhaltensmuster vermittelte. Bei den sowjetischen Mädchen haben vor allem die Kombination von Betonung der Erwachsenenautorität und der stark geschlechtsspezifischen Erziehung zur Anpassung dazu geführt, dass sie eher schüchtern und gehemmt wurden, mit Anspannung und Passivität reagierten und damit nicht über die Kompetenz verfügten, prosozial zu handeln. Dagegen profitierten die deutschen Mädchen offensichtlich von dem eher Selbständigkeit und Eigeninitiative fördernden Erziehungsstil, in dem sie einen sicheren Umgang mit verschiedenen sozialen Situationen lernen konnten, der sie befähigte, mitfühlend und prosozial auf die Gefühlsäußerung anderer zu reagieren. Infolge einer solchen Erziehung zeigen sowjetische Kinder zwar weniger antisoziales Verhalten als die Kinder im Westen, wofür die empirischen Befunde von Bronfenbrenner (1972) sprechen, das Hervorbringen von Mitgefühl und prosozialem Handeln scheint jedoch zugleich behindert zu werden. Ist man also bestrebt, bei Kindern nicht nur das Entstehen antisozialer Handlungen zu verhindern, sondern auch mitfühlende und prosoziale Reaktionen zu fördern, muss offensichtlich großer Wert auf die Entwicklung sozialer Kompetenzen in verschiedenen Lebensbereichen gelegt werden (vgl. Kienbaum, 1995).

3.2.3 Elterliche Erziehungskonzepte und Erziehungsstile

3.2.3.1 Allgemeine Erziehungstypologien

Seit einigen Jahrzehnten werden elterliche Erziehungshaltungen und ihr Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung der Kinder untersucht (vgl. dazu Schneewind, 1995). Die in der Erziehungsstilforschung bedeutendsten Erziehungstypologien sind die von Lewin et al. (1939) und Baumrind (1966).

Lewin et al. (1939) zeigten in ihrer experimentellen Studie zu den Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile von Gruppenleitern auf zehnjährige Jungen, dass in den durch einen demokratischen Führungsstil geführten Gruppen seltener feindselig-aggressive Akte unter Kindern auftraten als in den mit einem Laisser-faire-Stil geleiteten Gruppen. Auch zeigte sich bei den autoritär geführten Gruppen eine gesteigerte Aggression gegenüber den demokratischen Gruppen, vor allem beim Verlassen der Gruppe durch den autoritären Gruppenleiter.

Diese Forschungsergebnisse wurden von Baumrind (1966) aufgegriffen und auf elterliche Erziehung übertragen, indem er drei Prototypen von Kontrolle entwickelte, die Eltern gegenüber Kindern vertreten: permissive, autoritäre und autoritative Kontrolle. Während autoritäre Eltern ihren Kindern kaum Freiheiten gewähren, versäumen permissive Eltern, den Handlungsspielraum ihrer Kinder zu begrenzen. Autoritativen Eltern scheint es dagegen besser zu gelingen, Freiheiten und Regeln auszubalancieren, wobei die Regeln allerdings deutlich stärker betont werden als die Freiheiten (vgl. Uhlendorff, 2001). Dabei ähnelt der permissive Kontrolltyp dem Laisser-faire-Führungsstil und der autoritäre Kontrolltyp dem autoritären Führungsstil von Lewin et al. (1939). Der autoritative Kontrolltyp zeigt zwar auch Überschneidungen mit dem demokratischen Führungsstil von Lewin et al. (1939), betont aber stärker die Notwendigkeit elterlicher Lenkung (vgl. Baumrind, 1991). Obwohl beide Autoren den demokratischen Führungsstil bzw. den autoritativen Kontrolltyp als den günstigsten Erziehungsstil herausstellten, konnten bisher keine Vorzüge dieses Erziehungsstils in Bezug auf die Persönlichkeitsentwicklung der Kinder empirisch nachgewiesen werden. Allerdings konnte empirisch bestätigt werden, dass die Kinder von autoritär-direktiven Eltern hinsichtlich ihrer Entwicklung in sozialen, persönlichen und leistungsbezogenen Bereichen besonders benachteiligt sind (vgl. Weiss & Schwarz, 1996).

Ergebnisse faktorenanalytischer Erziehungsstilforschung unterscheiden entweder eine Zwei-Faktoren-Lösung des elterlichen Erziehungsstils („Liebe vs. Feindseligkeit“ und „Kontrolle vs. Autonomie“ von Schaefer, 1959) oder Drei-Faktoren-Lösungen („Wärme vs. Feindseligkeit“, „Permissivität vs. Restriktivität“ und „Ängstliche emotionale Involviertheit vs. ruhige Distanziertheit“ von Becker, 1964; oder „Akzeptanz vs. Zurückweisung“, „psychologische Kontrolle vs. psychologische Autonomie“ und „Feste Kontrolle vs. lockere Kontrolle“ von Schluderman & Schluderman, 1970). Barber et al. (1994) grenzen elterliche Verhaltenskontrolle von der psychologischen Kontrolle (mit dem Gegenpol der psychologischen Autonomie) ab und stellten negative Zusammenhänge zwischen den beiden Konzepten fest. Schneewind et al. (1985) entwickelte ein Verfahren FDTs zur differenzierten Erfassung von innerfamiliären Sozialisationsprozessen, das 13 verschiedene Erziehungseinstellungen der Eltern misst.

Elterliche Erziehungs- und Fürsorgekonzepte sind genauso wie andere Sozialisationskonzepte kulturspezifisch. Die Kultur trägt die Werte, die den Sozialisationsprozess eines Kindes beeinflussen und die dem Kind vermittelt werden (Kienbaum, 1995). In unterschiedlichen Gesellschaften und Kulturen haben sich auf Grundlage spezifischer geschichtlicher bzw. politischer, ökonomischer und religiös-geistesgeschichtlicher Gegebenheiten traditionell unterschiedliche Erziehungskonzepte der Eltern herausgebildet, die sich zu regelrechten Normen und Wertsystemen verfestigt haben und über eine relativ lange historische Konsistenz verfügen

(vgl. Ahnert et al., 1994). Nach Uhlendorff (2001) werden elterliche Erziehungshaltungen sowohl durch das persönliche soziale Umfeld der Eltern (wie Qualität der elterlichen Partnerschaft, Freundes- und Verwandtschaftsbeziehungen der Eltern usw.) als auch durch das gesamtgesellschaftliche Umfeld beeinflusst, womit vor allem die in Kap. 3.1.1 und 3.2.2 dargestellten kultur- und systemspezifischen Sozialisationsfaktoren gemeint sind.

Auf dieser Basis können Unterschiede zwischen den Erziehungspraktiken in ost- und westeuropäischen Familien erwartet werden, die einen spezifischen Einfluss auf das Verhalten und die leistungsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei Kindern und Jugendlichen haben. Im Folgenden werden Ergebnisse ausgewählter Untersuchungen zum Vergleich der Erziehungskonzepte und -stile zwischen ost- und westeuropäischen Eltern und deren verhaltensbezogenen Auswirkungen bei Kindern und Jugendlichen skizziert.

3.2.3.2 Erziehungskonzepte für Kleinkinder und frühe Mutter-Kind-Beziehungen

Die Sozialisationskonzepte und Erziehungsmuster für Kleinkinder basieren nach Ahnert et al. (1994) auf generalisierten und zumeist emotional verankerten Vorstellungen der Mütter über die Natur ihrer Kinder und sind als Einstellungen, Wertungen und Erwartungen im Hinblick auf die Kindesentwicklung handlungsrelevante Orientierungen für die Erziehung, da sie die jeweilige elterliche Rolle bei der Kindesentwicklung definieren und Erziehungsabsichten festschreiben, die mit ausgewählten Strategien umgesetzt werden sollen. Durch die Sozialisationskonzepte und subjektive Erziehungstheorien der Eltern wird auch die Eltern-Kind-Interaktion beeinflusst (vgl. dazu auch Schaffer, 1982; Schmidt & Schneeweiß, 1986).

Schuster (2000) untersuchte im Rahmen einer Beobachtungsstudie das Interaktionsverhalten von ost- und westdeutschen Mutter-Kind-Dyaden bei einem Planungsspiel. Während sich westdeutsche Mütter partnerschaftlich verhielten und ihre Kinder zu Aushandlungen ermutigten, definierten sich ostdeutsche Mütter eher als Autoritäten gegenüber ihren Kindern.

Ahnert et al. (1994, 1995) verglichen Sozialisationskonzepte und Erziehungsmuster für Kleinkinder von ost- und westeuropäischen Müttern. Für den Ost-West-Vergleich der mütterlichen Erziehungsmuster wurden 103 russische, ostdeutsche und westdeutsche Mütter zu unterschiedlichen Befragungszeitpunkten (vor und nach der deutschen Wende) in Bezug auf folgende sozialisatorische Konzepte (I - V) und deren Auswirkungen in den direkten Mutter-Kind-Interaktionen (VI) untersucht:

I. Bewertungskonzept: Konzept zur Bewertung kindlicher Verhaltensweisen;

II. Erziehungskonzept: Konzept von der eigenen mütterlichen Erziehungskompetenz und der Formbarkeit der kindlichen Entwicklung;

III. Integrationskonzept: Konzept über die familiäre Integration des Kleinkindes in die Familienstruktur- und Funktionsabläufe;

IV. Fürsorglichkeitskonzept: Konzept über die Notwendigkeit individueller Zuwendung sowie über das Ausmaß der Fürsorglichkeit;

V. Erwartungen der Mütter in Hinblick auf die Entwicklung ihrer Kinder und den richtigen Zeitpunkt für den Erwerb grundlegender Fertigkeiten;

VI. Bewertung der beobachteten Mutter-Kind-Interaktionen in Bezug auf

- *kindliches Interaktionsverhalten*: Interesse an der Interaktionssituation des Kindes, Initiative beim Initiieren der Interaktion und Abbruchshäufigkeit der Interaktionsangeboten mit der Mutter;

- *mütterliches Interaktionsverhalten*: Einleitung und Ausgestaltung der Interaktionssituationen, Erleichterung bei Ausführung bestimmter Handlungen des Kindes, Ermunterungen und Bestätigungen, sowie Korrektur, Einschränkungen und negative Bewertungen der kindlichen Aktivität durch die Mutter.

Die sowohl vor (1988/89) als auch nach der Wende (1992) erhobenen Daten zeigen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Sozialisationskonzepten ost- und westdeutscher Mütter. Die Autoren begründen die weitgehende Kompatibilität der Erziehungsmuster von ost- und westdeutschen Familien damit, dass das familiäre Sozialisationsgeschehen für das Kleinkind in der DDR trotz des 40jährigen Regimes offensichtlich von staatssozialistischen Doktrinen unberührt blieb. Obgleich der Staat in vielen Lebensbereichen die „Vormundschaft“ übernommen hatte (vgl. Henrich, 1990), gestalteten die DDR-Familien durch Rückzug ins Private ihr Leben vielfach bewusst konträr zu den staatssozialistischen Doktrinen und konnten so die Orientierung an den tradierten deutschen Erziehungsidealen zumindest in der Kleinkinderziehung beibehalten.

Dagegen zeigten sich in der Untersuchung statistisch bedeutsame Unterschiede in den Sozialisationskonzepten zwischen russischen und deutschen Müttern. Im Einzelnen zeigte sich, dass deutsche Mütter das Kind möglichst mühelos in die Funktionsabläufe des Familienalltags integrieren möchten, damit dieses sich in die vorgegebenen Strukturen harmonisch einpassen und möglichst keine Probleme zeigen soll. Russische Mütter dagegen wollen eher besondere Schutz- und Schonräume für das Kind haben und versuchen deshalb, den Familienalltag weitgehend am Kind zu orientieren (Konzept III). Sie sehen ihr Engagement im Umgang mit ihrem Kind auch vornehmlich darin, die „richtigen“ Erziehungsaufgaben und -ziele zu definieren und sie konsequent zu verfolgen (Konzept I). Allerdings bestehen bei der Auswahl und Bewertung der Erziehungsziele weit mehr Unsicherheiten sowie Befürchtungen hinsichtlich der weiteren Entwicklung der Kinder, als dies bei deutschen Müttern der Fall ist (Konzept IV). Diese Überbesorgtheit, dass das Kind sich nicht gut genug entwickeln kann, ist deutlich verbunden mit einer sehr hohen Erwartung an das Entwicklungstempo des Kindes (Konzept V). Die russischen Mütter erwarten fast ausschließlich für jedes der künftig vom Kind zu erwerbenden Fertigkeiten einen früheren Entwicklungszeitpunkt als dies in den traditionellen Entwicklungsprüfverfahren (vgl. Bayley, 1969; Dunst, 1980; Griffiths, 1983) auf einer Zeitskala als Altersnorm markiert wird. Die Unterschiede in den Erwartungen russischer und deutscher Mütter wurden vor allem im Kontext der Angaben zu Selbständigkeit, Spielverhalten und kognitiven Leistungen als signifikant identifiziert. Die Autoren berichten in diesem Zusammenhang über den entstandenen Eindruck, dass die russischen Mütter die Entwicklung ihrer Kinder fast ausnahmslos vorverlegen wollen, während die deutschen Mütter mehr Gelassenheit zeigen und dem Kind für dessen Entwicklung Zeit lassen möchten.

Die Analyse beobachteter Mutter-Kind-Interaktionen zeigte, dass in russischen Familien die zugrunde liegenden Interaktionsmuster in keiner Weise durch das kindliche Verhalten, sondern ausschließlich durch das mütterliche Interaktionsverhalten bestimmt sind. Demnach zeigten russische Mütter ein höheres Ausmaß an „Einleitungen“, indem sie mehr Informationen und Hinweise gaben sowie mehr Vorschläge für gemeinsames Interagieren machten; außerdem setzten sie mehr „Ausgestaltungen“ ein, um die Interaktionsangebote des Kindes durch zusätzliche Impulse zu bereichern oder begonnene Interaktionen zu verlängern, sowie zeigten deutlich mehr durch Mimik und sprachliche Information emotional betonte „Bestätigungen“, als dies bei den deutschen Müttern der Fall war.

Insgesamt bietet sich nach Ahnert et al. (1994) in den russischen Familien das Bild fast übermäßig „kindzentrierter“ Mütter, die mit hohem menschlichen Anspruch und einem breiten Angebot emotional begleiteter Einflussnahmen das Entwicklungstempo des Kindes zu beschleunigen versuchen, sowie unter dem Aspekt der Formbarkeit der Entwicklung – basierend auf reglementierenden und disziplinierenden Erziehungsvorstellungen – unter allen Umständen in die kindliche Entwicklung einzugreifen wünschen, wodurch u.a. die Förderung der Selbständigkeit und Initiative des Kindes vernachlässigt wird. In den deutschen Familien dagegen scheinen die Mütter die alterstypischen Verhaltensweisen des Kindes eher gelassen hinzunehmen und dem Kind mehr Individualität und Freiraum zu gewähren, das Kind in den Familienalltag möglichst selbstverständlich zu integrieren und auf eine Entwicklung zu vertrauen, für die es innerhalb der jeweiligen konkreten familiären Tradition bereits genügend Erfahrungswissen gibt. Die Untersuchungsergeb-

nisse geben Hinweise darauf, dass die Erziehung russischer Mütter eher auf „moralisch-emotional“ ausgerichteten Erziehungskonzepten basiert, während in der Erziehung der deutschen Mütter vielmehr „rational-pragmatische“ Sozialisationskonzepte betont werden (vgl. Ahnert et al., 1994, 1995).

3.2.3.3 Erziehungskonzepte für Kinder im Schul- und Jugendalter

Zwar zeigen empirische Befragungen, dass Kinder sowohl in Ost- als auch in Westeuropa zu selbständigen Menschen erzogen werden sollten (so zeigte z.B. Braun, 1993 anhand einer repräsentativen Analyse von Erziehungszielen in Ost- und Westdeutschland, dass „selbständig denken“ bei 72% der Ost-Befragten und 71% der West-Befragten als das eindeutig wichtigste Erziehungsziel bewertet wurde), aber der Selbständigkeitsbegriff hatte in Ost- und Westeuropa unterschiedliche Bedeutungen (vgl. Wald, 1995). Während in Osteuropa Selbständigkeit bei Kindern vor allem bedeutete, den Alltag zwischen Schule, zu Hause und anderen Institutionen selbstverantwortlich zu organisieren (vgl. Silbereisen et al., 1995) – so wurden z.B. die älteren Kinder in Ostdeutschland mehr in Haushaltspflichten eingebunden als westdeutsche Kinder (Büchner & Fuhs, 1996; Eickhoff et al., 1999) –, bedeutete Selbständigkeit in Westeuropa zusätzlich dazu, selbst Entscheidungen zu treffen, kritisch zu sein und seine eigene Wege zu gehen (vgl. Büchner & Fuhs, 1993). Die in Westeuropa vorherrschenden Erziehungswerte waren daher ausgesprochen individualistisch und betonten die Eigenständigkeit und Unabhängigkeit des Individuums. Nach Uhlendorff (2001) lassen sich solche Erziehungsziele am ehesten durch eine verminderte elterliche Kontrolle erreichen.

Die Ost-West-Unterschiede in den elterlichen Erziehungshaltungen wurden am meisten im Rahmen der ostdeutsch-westdeutschen Vergleichsstudien erforscht. Trommsdorff & Kornadt (1999) stellten eine ausgeprägtere Regelerorientierung bei gleichzeitig verständnisvollem Verhalten gegenüber dem Kind bei ost- im Vergleich zu westdeutschen Müttern. Boehnke et al. (1993) zeigten eine höhere elterliche Kontrolle in Ost- im Vergleich zu Westdeutschland. Pollmer & Hurrelmann (1992) zeigten, dass elterliche Bestrebungen zur Disziplinerziehung bei männlichen Jugendlichen in Ostdeutschland ausgeprägter als in Westdeutschland waren. Zinnecker & Silbereisen (1996) zeigten eine deutlichere Prinzipientreue und Konsequenz in der Erziehung bei ostdeutschen Eltern. Zusätzlich arbeiteten Lederer & Kindervater (1995) sowie Eickhoff et al. (1999) heraus, dass ostdeutschen Kindern von ihren Eltern weniger Freiheiten zugestanden wurden als westdeutschen Kindern. Büchner & Fuhs (1996) stellten fest, dass elterliches Strafverhalten (Fernsehverbot, Hausarrest, Taschengeldentzug, Ohrfeige) sowie die Aufmerksamkeit für das kindliche Wohlverhalten (ordentliche Kleidung, anständiges Benehmen, richtiger Umgang, Erledigen der Schulaufgaben und gute Schulnoten) im Osten höher als im Westen ausgeprägt waren. Auch Sturzbecher & Kalb (1993) stellten beim Vergleich elterlicher Erziehungsziele fest, dass im Osten vor allem Sekundärtugenden (z.B. sauber und ordentlich sein, still sein, gehorchen) besonders betont wurden, wogegen in Westdeutschland mehr Wert auf Selbständigkeit, Kritikfähigkeit und Offenheit gelegt wurde. Feldkircher (1994) sowie Trommsdorff & Chakkarath (1996) zeigten anhand der Allbus-Daten von 1992, dass Erziehungsziele, die Erziehung und Anpassung ausdrückten (Gehorsamkeit, Umgangsformen, Sauberkeit und Ordnung) von Ostdeutschen für wichtiger als von Westdeutschen gehalten wurden.

Die hier zusammengefassten empirisch belegten Ost-West-Unterschiede in den Erziehungskonzepten der Eltern geben übereinstimmende Hinweise darauf, dass westeuropäische Eltern relativ liberal erzogen, während osteuropäische Eltern Disziplin, Prinzipientreue und Konsequenz neben gutem Benehmen und anderen Sekundärtugenden betonten (vgl. Uhlendorff, 2001). Die Gründe dafür liegen vor allem in den unterschiedlichen kultur-geschichtlichen und staatlich-ideologischen Sozialisationskonzepten für die Kinder (siehe Kap. 3.2.2). Außerdem wird, wenn man Kindererziehung als Vorbereitung auf das Erwachsenenleben in der bestehenden gesellschaftlichen

Ordnung auffasst, auch verständlich, warum Eltern im sozialistischen Osteuropa es weniger vorzogen, bei der Kindererziehung individualistische Selbstentfaltungswerte zu vertreten. Denn innerhalb des sozialistischen Systems war es notwendig, sich auf ein eher normiertes Leben mit einem planbaren Lebenslauf bzw. einer „Normalbiographie“ einzustellen (vgl. Schneider, 1994). Im Gegensatz dazu wurde in den westeuropäischen Ländern dem Recht der Eltern, ihre Kinder zu erziehen, viel mehr Raum gegeben. Dabei wurden persönliche Entfaltungsmöglichkeiten der Kinder als besonders wichtig eingestuft (Bertram & Hennig, 1995). Die Entwicklung in westlichen postindustriellen Gesellschaften führte zu einer Individualisierung des Lebenslaufs (vgl. Beck, 1983; Fuchs, 1983; Georg, 1991). Es ging nicht mehr darum, sich auf ein normiertes Leben einzurichten, sondern es musste dagegen der Umgang mit vielen Freiheiten eingeübt werden (Uhlendorff, 2001). In einer sich ständig verändernden Arbeitswelt war es daher aus Perspektive westeuropäischer Eltern kaum sinnvoll, die Kinder auf Einordnung in nicht mehr stabile Grundmuster vorzubereiten (vgl. Lukesch, 1996).

Empirisch konnten weitere Einflussfaktoren auf die Ost-West-Unterschiede in den elterlichen Erziehungshaltungen herausgearbeitet werden. Kohn (1989) konnte zeigen, dass die hohe Kontrolle in der Familie mit der geringen Selbstbestimmung der Eltern am Arbeitsplatz (von der für die Osteuropa im Durchschnitt ausgegangen werden kann, siehe dafür ausführlicher Kap. 3.3) einhergeht. Dabei sieht Kohn (1989) den Erziehungsstil der Eltern neben den späteren Arbeitsbedingungen als die wichtigsten Faktoren der Sozialisation von Werthaltungen an. Im Rahmen der Vergleichsstudie von Uhlendorff (2001) wurde der Einfluss des kulturell- und systembedingten sozialen Umfeldes der Eltern auf ihre Erziehungsstile im Ost-West-Vergleich untersucht. Dafür befragte Uhlendorff (2001) zwischen 1990 und 1993 rund 105 Familien aus West-Berlin und 188 Familien aus Ost-Berlin mittels eines standardisierten Interviews zum sozialen Netzwerk, des Partnerschaftsfragebogens von Hahlweg et al. (1982) zur Ehequalität der Eltern und des „Familiendiagnostischen Testsystems“ von Schneewind et al. (1985) zu den Erziehungseinstellungen der Eltern und Entscheidungsfreiheiten der Kinder (nach Dornbusch et al., 1985). Es zeigte sich, dass ostdeutsche Eltern höhere Werte beim behütenden Erziehungsstil und geringere Werte beim permissiven Erziehungsstil aufwiesen. Zusätzlich zeigten ostdeutsche Väter einen stärker autoritär-rigiden Erziehungsstil als westdeutsche Väter. Damit wurde mittels standardisierter Testverfahren nachgewiesen, dass ostdeutsche Eltern zu stärker kontrollierenden Erziehungshaltungen als westdeutsche Eltern neigen. Des Weiteren zeigte sich in dieser Studie, dass die bei ostdeutschen Eltern nachgewiesene stärkere Familienorientierung (stärkere Betonung von Verwandtschaftsbeziehungen) und schwächere Freundschaftsorientierung (geringere Anzahl von Freunden) zur stärkeren Orientierung am selbst erfahrenen Erziehungsstil der Eltern bei der Kindererziehung führen. Zusätzlich konnte festgestellt werden, dass die stärkere Familienorientierung und schwächere Freundschaftsorientierung in Verbindung mit der höheren Partnerschaftsqualität im Osten die Ausprägung des kontrollierenden Erziehungsstils begünstigen, im Einzelnen zum geringeren Freiraum für Kinderfreundschaften, sowie weniger permissiven, und mehr autoritär-rigiden und behütenden Erziehungshaltungen führen. Die unterschiedliche Wirkung des elterlichen Freundesnetzwerkes im Vergleich zum Verwandtennetzwerk auf Erziehungshaltungen der Eltern im Osten und Westen zeigt somit zum einen, dass die höhere Ausprägung des behütend-kontrollierenden Erziehungsstils der Eltern im Osten eindeutig mit einer spezifischen kulturell- und systembedingten Ausgestaltung ihrer sozialen Netzwerke einhergeht. Zum anderen zeigt dieser Befund auch, dass ein großer Freundeskreis der Eltern eher zu Freiräumen für das Kind führt und deren Unabhängigkeitsbestrebungen unterstützt, wogegen eine starke Verwandtschaftsorientierung (einschließlich der Großeltern) eine stärkere Behütung, aber auch eine stärkere Kontrolle der Kinder begünstigt. Zwar verdeutlicht die hier im Osten nachgewiesene warme, zugewandte Haltung der Eltern ihren Kindern gegenüber, dass elterliche Kontrolle in diesem Fall nicht als kühl distanzierte Strenge verstanden werden darf, jedoch steht eine solche Erziehungshaltung den emotionalen, urteils- und verhaltensbezogenen Unabhängigkeitsbemühungen der Kinder und der Möglichkeit für deren eigenständige Selbstentfaltung entgegen und verhindert somit die Entfaltung von Eigeninitiative und

Selbständigkeit, die nach dem westlichen Verständnis (vgl. Wald, 1995) u.a. auch die Bildung eigener elterunabhängiger Meinungen und Kritikfähigkeit bedeutet.

Die Auswirkungen eines solchen Erziehungsstils auf die Persönlichkeitsentwicklung und das Verhalten der Kinder wurden inzwischen auch empirisch im Rahmen von einigen Ost-West-Vergleichsstudien untersucht. Der von Kienbaum (1995) gezeigte negative Einfluss des autoritären Erziehungsstils auf die sozialen Kompetenzen der sowjetischen im Vergleich zu deutschen Kindergartenkindern (gehemmter und zurückhaltender Verhaltensstil, höhere Anspannung und „distress“, sowie weniger prosoziales Sozialverhalten, siehe Kap. 3.2.2) konnte auch an älteren Kindern und Jugendlichen in Osteuropa repliziert werden. Die Längsschnittuntersuchung von Hofer & Hick (2002), an der ost- und westdeutsche Jugendliche im Alter zwischen 15 und 19 Jahren und ihre Eltern in den Jahren 1992-1996 befragt wurden, zeigte – bei einem zu allen fünf Messzeitpunkten höher ausgeprägten autoritären Erziehungsstil (erhoben nach Steinberg et al., 1991) ostdeutscher Eltern – eine höhere emotionale Verbundenheit bei Interaktionen mit Eltern sowie eine geringere Autonomie und Kritikfähigkeit der Jugendlichen ihren Eltern gegenüber (im Sinne von Abgrenzung beim Treffen von Entscheidungen auch gegen die Wünsche der Eltern). Ähnliche Unterschiede zeigten sich auch bei Melzer (1992) und Melzer & Schmidt (1991), die einen erheblich höheren Übereinstimmungsgrad zwischen Jugendlichen und ihren Eltern hinsichtlich der autonomierelevanten und im Jugendalter häufig konfliktbeladenen Themen, sowie ein insgesamt konfliktfreieres Verhältnis zu den Eltern in ostdeutschen im Vergleich zu westdeutschen Familien festgestellt haben. Hofer & Hick (2002) interpretieren diese Befunde als einen geringeren Ausdruck von Autonomie im Sinne von Selbstbestimmung bei Jugendlichen im Osten im Vergleich zum Westen. Damit behindert der in osteuropäischen Familien dominierte behütend-kontrollierende Erziehungsstil die Autonomieentwicklung bei aufwachsenden Jugendlichen. So zeigten auch Zinnecker & Mólnár (1988), dass westdeutsche Jugendliche stärker motiviert waren, zu gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Fragen Stellung zu nehmen, im Gegensatz zu ungarischen Jugendlichen, die dem gegenüber unentschiedener und zurückhaltender waren und insgesamt über eine einfachere Weltdeutung verfügten, die sie weitgehend ungeprüft ließen. Nach Ryan & Deci (2001) hat das Erleben von Autonomie im Sinne von Selbstbestimmung eine enorme Bedeutung für das Wohlbefinden und die Motivation der Jugendlichen und stellt eine wichtige Variable für ihre Persönlichkeitsentwicklung dar. Die Verhinderung der Autonomiebestrebungen durch eine übermäßige elterliche Kontrolle kann demnach zur unausreichenden Entwicklung sozialer Kompetenzen und anderer leistungsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen wie Selbständigkeit, Eigeninitiative oder Verantwortungsbereitschaft führen. So wies z.B. Schönplflug (1995) im Rahmen einer 1986-1988 durchgeführten Längsschnittstudie, in Anlehnung an den handlungspsychologischen Ansatz der Entwicklungsregulation im Jugendalter nach, dass polnische Jugendliche (N=316) sich im Durchschnitt weniger dringliche Entwicklungsziele (nach Havighurst, 1948 als Entwicklungsaufgaben aufgefasst) für ihre Entwicklung in den Bereichen Autonomie, Berufsvorbereitung und Partnerschaft setzten, seltener die aktive Handlungsstrategie zur Erreichung dieser Entwicklungsziele verfolgten und einen insgesamt niedrigeren Entwicklungsstand als die deutschen Gleichaltrigen (N=264) aufwiesen. Damit wurde am Beispiel der drei zentralen Entwicklungsziele im Jugendalter der sozio-kulturelle Einfluss der unterschiedlichen Erziehungspraktiken im Osten und Westen auf die Entwicklungsregulation im Jugendalter nachgewiesen. Beim Vergleich von Entwicklungserwartungen bezüglich der Autonomie von elterlicher Aufsicht und Autonomie in sozialen Kontakten von Silbereisen & Schmitt-Rodermund (1995) lagen osteuropäische Jugendliche (N=234) im Vergleich zu ihren deutschen (N=93) Gleichaltrigen um mehr als zwei Jahre zurück. Auch Schönplflug & Jansen (1995) zeigten, dass polnische Jugendliche insgesamt weniger aktiv Entwicklungsaufgaben verfolgten. Ähnlich dazu stellten Silbereisen & Smolenska (1991) Unterschiede in den Entwicklungsübergängen bei polnischen (N=262) und deutschen (N=473) Jugendlichen fest: Polnische Jugendliche sahen im Vergleich zu ihren deutschen Gleichaltrigen einen späteren Zeitpunkt für den Beginn einer Freundschaft mit dem anderen Geschlecht als angemessen an, gaben einen stärkeren Einfluss der Eltern im Vergleich zu dem der Peers in der Unterstützung bei

Problemen im Bereich der Freundschaftsbeziehung, Berufsvorbereitung und Selbständigkeit im Verhalten an, der mit dem Alter noch mehr anstieg, sowie zeigten einen späteren Beginn, bei den Entscheidungen ihren eigenen Standpunkt in den Vordergrund zu stellen und sich in ihrem Entscheidungsverhalten weniger an den Erwartungen und Wünschen der Eltern zu orientieren. Auch Melzer & Schmidt (1991) stellten eine deutlich stärkere elterliche Vorbildwirkung und höhere Orientierung der ostdeutschen Jugendlichen an den Familientraditionen und den Eltern in Bezug auf Bildung, Leistungsstreben, Verantwortungsbewusstsein und Partnerbeziehungen, sowie einen stärkeren Vorzug der Eltern vor den Peers im Vergleich zu ihren westdeutschen Gleichaltrigen fest.

Insgesamt können die hier geschilderten Ost-West-Unterschiede in den Entwicklungszielen und dem Entwicklungstempo der Jugendlichen bei ihrer Ablösung von den Eltern zum einen auf die autoritäre Erziehung im Osten zurückgeführt werden und zum anderen als Ausdruck oder Folge von kollektivistischen vs. individualistischen Werthaltungen (vgl. Silbereisen & Smolenska, 1991; Boehnke et al., 1993) verstanden werden. Zwar erscheint es angesichts dieser Befunde ohne Berücksichtigung der weiteren relevanten Kontextfaktoren (vgl. Schönplflug, 1992) etwas voreilig, generell von einer mangelnden Entwicklungsmotivation im Osten zu sprechen, doch sprechen diese Befunde übereinstimmend für eine Entwicklungsverzögerung der osteuropäischen im Vergleich zu deutschen Jugendlichen. Die stärkere Orientierung der Jugendlichen in ihrem Entscheidungsverhalten an vorgefertigten Schablonen, die von den Eltern, Lehrern oder vergleichbaren Personen übernommen werden, mag zwar kurzfristig den Vorteil größerer Verhaltenssicherheit geben, kann aber nach Silbereisen & Smolenska (1991) um den Preis geringer Eigenständigkeit und vorzeitiger Festlegung erkauft sein. In der Entwicklungstheorie Eriksons (vgl. Waterman & Archer, 1990) entspräche dies der vorzeitig abgeschlossenen Identität („foreclosure“), was einen negativen Einfluss auf die Persönlichkeit im Erwachsenenalter vor allem im Bereich der Selbstbehauptung ausüben kann.

3.2.4 Schulische Unterrichtsstile: unidimensionaler vs. multidimensionaler Unterrichtsstil

Der ost- und westeuropäische Schulkontext differierte hinsichtlich des Merkmals „unidimensionaler versus multidimensionaler Unterrichtsstil“. In Osteuropa wurde ein stärker unidimensional gestalteter Unterricht praktiziert als in Westeuropa (vg. Oettingen & Little, 1994).

An der osteuropäischen Einheitsschule wurde nach der Strategie „keinen zurückzulassen“ unterrichtet. Alle Kinder einer Klassenstufe erhielten das exakt gleiche Lernmaterial und die gleichen Aufgaben. Die Lehrer wurden angewiesen, strikt dem Lehrplan und den vorgegebenen Richtlinien zu folgen. Alle Schüler, unabhängig von ihrer Leistungsstärke, mussten sich an eine vorgegebene, für alle Schüler in gleicher Weise verbindliche Lerngeschwindigkeit halten (Waterkamp, 1988, 1990). Dabei stand der hohen quantitativen Herausforderung in Bezug auf die Vielfältigkeit des schulischen Materials eine nivellierende qualitative Herausforderung der Schüler mit unterschiedlichen Leistungsvoraussetzungen gegenüber.

Vor allem bei der Förderung der leistungsstarken Schüler stieß solcher unidimensionaler Unterrichtsstil an die objektiven Grenzen. Dies bestätigen Ergebnisse des empirischen Vergleichs der Lehrerurteile bezüglich fachspezifischer Kenntnisse (Schulnoten) und allgemeiner Intelligenz (Verbaleinschätzung) mit der Selbsteinschätzung von ca. 1000 Schülern aus der ehemaligen DDR bezüglich des erforderlichen Aufwandes an Bemühungen für das Bewältigen der Unterrichtsaufgaben (vgl. Gläßer, 1991). Die Ergebnisse zeigen, dass unabhängig davon, ob die fachspezifische oder allgemeine intellektuelle Leistungsfähigkeit zugrunde gelegt wurde, mehr Schüler mit durchschnittlichem bzw. leicht unterdurchschnittlichem Können eine angemessene unterrichtliche Herausforderung erfuhren, als die überdurchschnittlich Befähigten bzw. Bewerteten. Da dieser Trend in allen untersuchten Fachdisziplinen sowie gleichermaßen in Unter-, Mittel- und Oberstufe

nachweisbar war, bestätigt dies die Vermutung, dass ein Großteil osteuropäischer leistungspotenten Schüler trotz eines quantitativen Ausgelastetseins im Unterricht noch unter ihren Leistungsmöglichkeiten blieb und somit stark unterfordert war. Die Konzentration auf die Leistungsschwächeren führte somit dazu, dass Spitzenschüler im Unterricht zu wenig herausgefordert wurden.

Dagegen war der Lehrplan an westeuropäischen Schulen für die Lehrer und Direktoren weniger bindend. So konnten Material und Aufgaben variiert und die Lerngeschwindigkeit eher der Leistungsstärke der Schüler angepasst werden (Waterkamp, 1990). Die Lehrer in Westeuropa konnten folglich besser auf die individuellen Bedürfnisse der Kinder eingehen als die Lehrer in Osteuropa (Oettingen & Little, 1994).

Ein weiterer Aspekt osteuropäischer Einheitsschulen war das Bewertungs- und Benotungsverhalten der Schülerleistungen seitens der Lehrer. Die Lehrplanbindung der Lehrer wurde durch sog. Lernkonferenzen sichergestellt, in denen Loyalität und Lehrerleistung vor Kollegium und Direktor öffentlich diskutiert wurden (Klier, 1990). Das formale Kontroll- und Abrechnungssystem im osteuropäischen Bildungswesen, welches von oben nach unten auf Befehlsempfang und von unten nach oben auf Vollzugsmeldung programmiert war, wurde von vielen Lehrern als ständige Herausforderung zum Erreichen bestmöglicher Schülerleistungen empfunden (Gläßer, 1991). Leistungen nachzuweisen, war viel mehr als nur eine Formsache, weil Mindestleistungen (und dazu zählte schon das Prädikat „befriedigend“) Anlass zum Zweifel an der Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages gaben. Somit erhielten die leistungsstärkeren Schüler relativ mühelos ihre sehr guten Noten ohne eine angemessene Notendifferenzierung abhängig von ihrer tatsächlich erbrachten Leistung. Im Vergleich zu westeuropäischen Schulen war es somit für die osteuropäischen Schüler relativ einfacher, eine gute bis sehr gute Note zu bekommen.

Der empirische Vergleich der in osteuropäischen Schulen praktizierten Verbaleinschätzung der Schüler durch ihre Klassen- bzw. Fachlehrer im Rahmen der Schülerbeurteilungen mit deren Zensierung in unterschiedlichen Schulfächern ergab, dass der objektiven Fach- und Verhaltenszensierung deutlich weniger strenge Maßstäbe zugrunde lagen als der Verbaleinschätzung intellektueller und außerintellektueller Persönlichkeitseigenschaften der Schüler durch die Lehrer (vgl. Gläßer, 1991). Auch die Korrelation des Niveaus intellektueller Grundfähigkeiten (gemessen mittels des objektiven Intelligenztests) mit der allgemeinen Schulleistungsfähigkeit (gemessen an der Gesamtzensur in den Schulfächern) als Indikator für den Ausschöpfungsgrad des intellektuellen Leistungsvermögens im Unterricht ergab, dass ca. 30% der „Zensurenbesten“ nur über ein durchschnittliches intellektuelles Leistungsvermögen verfügten, wobei ein relativ großer Anteil intellektuell sehr potenter Schüler keine adäquaten Schulleistungen erreichten. Diese empirischen Ergebnisse bestätigen die Annahme, dass sowohl die Art der Aufgabenstellung als auch die Art der Notendifferenzierung unzureichend war, das tatsächliche Leistungsvermögen der Schüler abzubilden und von Schülern mit unterschiedlichen Leistungsvoraussetzungen adäquate Anstrengungen abzufordern.

Das kriteriumorientierte Bewertungsmodell an osteuropäischen Schulen, welches den Anteil der Noten 1 bis 5 nicht an eine Normalverteilung der Leistung einer Schulklasse bindet (wie es an westeuropäischen Schulen der Fall ist), sondern vom Erfüllungsgrad der Leistungsanforderungen abhängig macht, hat dafür die Handhabe geliefert. Da bei einem kriterienorientierten Bewerten der schulischen Leistungen kein unmittelbarer Zwang besteht, schon beim Gestalten der Aufgaben darauf zu achten, dass später die notwendigen Differenzierungen erreicht werden können, haben viele osteuropäischer Lehrer den Differenzierungsaspekt bei der Gestaltung von Leistungsanforderungen aus den Augen verloren. Die Folge daraus war, dass die Anforderungen an Niveau verloren, zu einseitig wurden und dazu führten, dass trotz des Fächerkanons wichtige Fähigkeitsbereiche ausgespart blieben (vgl. Gläßer, 1991).

Das Anforderungs- und Bewertungsverhalten an osteuropäischen Einheitsschulen unterschied sich des Weiteren von westeuropäischen Schulen mit dem multidimensionalen Unterrichtsstil dadurch, dass das reproduktive Können der Schüler bedeutend höher bewertet wurde als das produktiv-

schöpferische Leistungsvermögen und dem Nachvollzug im Unterricht ein wesentlich größerer Stellenwert als der Befähigung zur Neuleistung beigemessen wurde. Das starke Gefälle vom reproduktiven über das produktive zum schöpferischen Fähigkeitsniveau, welches auf einen einseitigen schulischen Leistungsanspruch hinweist, hatte weitreichende Konsequenzen zur Folge (Gläser, 1991). Benachteiligt wurden von dieser Vorgehensweise vor allem die weniger anpassungsbereiten kreativen Schüler, da sie die relative Einförmigkeit der Anforderungen in der Regel nicht widerspruchlos hinnahmen und darüber zu wenig Möglichkeiten erhalten haben, ihre Stärken zu offenbaren.

Nach der Zielsetzungstheorie von Locke & Latham (1990a), die in Kapitel 3.3.2.2 ausführlicher vorgestellt wird, führen schwierige und herausfordernde Ziele zu besseren Leistungen als mittlere oder leicht zu erreichende Ziele. Ein wichtiger Moderator im Zusammenhang zwischen der Zielsetzung und Leistung in diesem Modell ist die Selbstwirksamkeit (siehe dazu auch Abbildung 9). Das Konstrukt der Selbstwirksamkeit geht auf Bandura (1986) zurück und beschreibt die Überzeugung, das Potential zu besitzen, ein konkretes Verhalten in einem bestimmten Kontext erfolgreich ausführen zu können. Nach der Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1986) hat die Selbstwirksamkeitsüberzeugung motivationale, affektive und kognitive Vorteile für das erfolgreiche Ausführen eines bestimmten Verhaltens. Empirisch konnte nachgewiesen werden, dass Personen mit hohen Selbstwirksamkeitsurteilen angesichts von Schwierigkeiten vergleichsweise besser durchhalten, was ihnen den Erfolg erleichtert und dadurch rückwirkend die Selbstwirksamkeitsüberzeugung stärkt (siehe dazu Bandura, 1986, 1990, 1991a; Schunk, 1989, 1991). In einer Metaanalyse von Sadri & Robertson (1993) konnte des Weiteren ein positiver Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und arbeitsbezogenem Verhalten aufgezeigt werden, und zwar zu Performanz ($r = .40$) und Handlungsentscheidungen ($r = .34$).

Die Moderatorwirkung der Selbstwirksamkeit im Zusammenhang zwischen Zielsetzung und Leistung in der Zielsetzungstheorie verdeutlichen Locke und Latham (1990b) im folgenden Modell (siehe Abbildung 6).

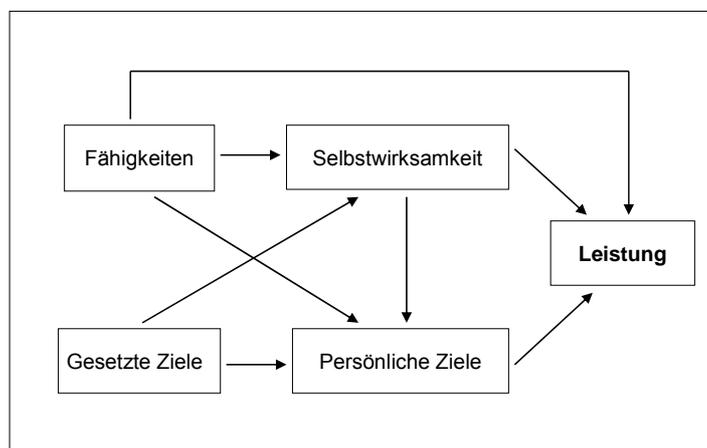


Abbildung 6: Zusammenhang zwischen Fähigkeit, Selbstwirksamkeit, Zielen und Leistungshandeln (nach Locke & Latham, 1990a)

Die von außen gesetzten Ziele müssen zunächst zu persönlichen Zielen werden, bevor man zum Leistungshandeln übergeht. Hackman (1970) spricht dabei von der sog. „Redefinition“ einer external vorgegebenen Aufgabe zur internalen Aufgabe, was zur Definition persönlicher Ziele führt. Das Modell von Locke und Latham (1990b) zeigt, dass fremd gesetzte Ziele sowohl direkt die persönlichen Ziele beeinflussen, die wiederum das Leistungshandeln steuern, als auch indirekt über das Konstrukt der Selbstwirksamkeit. Die Vorgabe herausfordernder Ziele löst ein stärkeres Gefühl der Selbstwirksamkeit als nur wenig herausfordernder Ziele aus, denn nachvollziehbar begründete, herausfordernde Ziele stellen bereits einen Vertrauensbeweis dessen dar, der sie setzt

und zeigen, dass einem viel zugetraut wird (sog. Pygmalion-Effekt). Somit steigern die herausfordernden Ziele die Selbstwirksamkeit, die wiederum das Niveau für die persönlichen Ziele und somit die Leistung des Handelnden erhöht. Genau umgekehrt senken die weniger herausfordernden fremd gesetzten Ziele die Selbstwirksamkeit und somit das über die persönlichen Ziele gesteuerte Leistungshandeln der Menschen.

Des Weiteren berücksichtigt das Modell die Fähigkeit zur Lösung einer bestimmten Aufgabe. In der Studie von Locke et al. (1984) konnten unabhängige Effekte der Fähigkeit auf die Selbstwirksamkeit, die Höhe persönlicher Ziele und das Leistungshandeln nachgewiesen werden. Demnach erhöht die objektiv vorhandene und subjektiv als hoch wahrgenommene Fähigkeit die Höhe persönlicher Ziele, und zwar sowohl direkt, als auch indirekt über die Selbstwirksamkeit der Person, was wiederum einen Einfluss auf das Leistungshandeln ausübt.

Bei Übertragung der Theorien von Locke und Latham (1990a, 1990b) und Bandura (1986) auf die schulische Situation und das Leistungsverhalten der Schüler in Osteuropa wird deutlich, dass die an der durchschnittlichen Schulleistung orientierten wenig herausfordernden Ziele der Einheitsschule mit dem unidimensionalen Unterrichtsstil nicht zu einer hohen Selbstwirksamkeit beitragen konnten und somit zur niedrigeren Höhe persönlicher Ziele führten, was die Leistung vor allem durchschnittlich bis überdurchschnittlich begabter Schüler mit herausragenden Fähigkeiten relativ zu ihrem Potential deutlich verringerte. Zusätzlich dazu führte die geringere Differenzierung der Notengebung und der Zwang der Lehrer, eine durchschnittlich gute bis sehr gute Leistung ihrer Schüler nachzuweisen, dazu, dass besonders bei durchschnittlich bis überdurchschnittlich fähigen Schülern kein Anreiz zu höheren Leistungen bestand, da sie auch ohne besonderen Anstrengungen mit einer guten bis sehr guten Note rechnen konnten. Gleichzeitig führte die Unterforderung solcher Schüler zur zusätzlichen Demotivation, Senkung des persönlichen Einsatzes für die Schule sowie den Lern-, Leistungs- und Verhaltensstörungen, die auch bei den hoch begabten nicht ausreichend geförderten Kindern in Westeuropa beobachtet werden können. So verweist Bartenwerfer (1993) darauf, dass Hochbegabte in der Schule nicht lernen, sich anzustrengen oder zu konzentrieren, weil ihnen der Stoff gleichsam „zufliegt“; später fehlen ihnen dann diese wichtigen Fähigkeiten. Heller (1987) spricht in diesem Zusammenhang von Hochbegabten „Under-achiever“, die bei hoher Intelligenz wenig Anstrengung zeigen (zu den weiteren Entwicklungsstörungen bei hoch begabten Kindern siehe z.B. Cornell, 1990; Dauber & Benbow, 1990; Luftig & Nichols, 1990).

Im Gegensatz dazu förderte der mutlidimensionale Unterrichtsstil in den westeuropäischen Schulen mit der Möglichkeit, die Lerngeschwindigkeit eher der Leistungsstärke der Schüler anzupassen und somit die Lernziele auf die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Kinder einzustellen, die Ausbildung höherer Selbstwirksamkeit, persönlicher Ziele und Lernmotivation.

Die Selbstwirksamkeitsurteile osteuropäischer Schüler hatten zusätzlich dazu aufgrund eines weiteren, der Unidimensionalität des Unterrichts charakteristischen Aspektes zu leiden, und zwar der Bereitschaft der Lehrer zu Benotung der Leistungen ihrer Schüler (Rosenholtz & Rosenholtz, 1981). Gerade in diesem Punkt gab es massive Unterschiede zwischen dem ost- und westeuropäischen Schulsystem. Während in Osteuropa die Benotung sehr früh (sofort nach Schulbeginn) einsetzte, gab es in Westeuropa Noten und Zeugnisse relativ spät (frühestens am Ende der zweiten Schulklasse) (Oettingen & Little, 1994). Zusätzlich wurden an osteuropäischen Schulen die Benotung und Bewertung von Schülerleistungen in aller Öffentlichkeit vor versammelter Klasse praktiziert und die Schüler zu öffentlicher Selbsteinschätzung angehalten (Franz, 1982; Schnabel, 1977; Tautz, 1978). In Westeuropa war und ist man hier zurückhaltender und versucht, die Geheimhaltung der Noten zu ermöglichen.

Nach der Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1986) gibt es drei Quellen für das Zustandekommen hoher Selbstwirksamkeitsurteile: die bislang erzielten Leistungen, die beobachteten Leistungen vergleichbarer anderer Personen und die Evaluation der eigenen Leistung

durch andere Personen, die respektiert und geachtet werden und denen die Kompetenz zur korrekten Leistungsbeurteilung zugeschrieben wird (z.B. Lehrern), wobei ermutigende Leistungsrückmeldungen die Selbstwirksamkeitsurteile erhöhen, entmutigende diese jedoch schwächen (Schunk, 1982, 1983). Angesichts der Tatsache, dass diese drei Faktoren die Urteile über das eigene Leistungspotential beeinflussen, ist es nicht erstaunlich, dass die Selbsteinschätzung der eigenen Kompetenz mit zunehmender Schulerfahrung sinkt und die Korrelation zwischen Selbst- und Fremdurteil steigt (Helmke, 1992; Stipek, 1984; 1988).

Auf Basis der Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1986) ist zu erwarten, dass unidimensionaler Klassenunterricht, der durch eine einheitliche Präsentation von Lernmaterial und Aufgaben sowie eine homogene Lerngeschwindigkeit gekennzeichnet ist und dadurch eine differenzierende Leistungsrückmeldung erleichtert (Rosenholtz & Rosenholtz, 1981; Rosenholtz & Simpson, 1984; Simpson, 1981), optimistische Urteile bezüglich der eigenen Leistungsfähigkeit untergräbt und die Übereinstimmung von Selbst- und Fremdurteil fördert. Dagegen sollte multidimensionaler Unterricht, welcher in Inhalt und Form auf die individuellen Bedürfnisse der Kinder angepasst ist, den Kindern eine größere Unabhängigkeit vom Lehrerurteil geben und es ihnen erleichtern, die ursprünglich positive Einschätzung ihrer Leistungsfähigkeit beizubehalten (Oettingen & Little, 1994). Durch die früh einsetzende Benotung hatten die osteuropäischen Kinder nicht nur eine vergleichsweise bessere Wissensbasis für ihre Selbstwirksamkeitsurteile. Die Öffentlichkeit der Benotung ermöglichte auch eine präzisere Bestimmung ihres Rangplatzes in der Klasse – sie wussten genau, mit wem (d.h. guten oder schlechten Schülern) sie sich zu vergleichen hatten. Das Mitwissen der Klasse um den eigenen Rangplatz machte diesen obendrein zu einer feststehenden sozialen Tatsache (vgl. Oettingen & Little, 1994). In Westeuropa sollte es die relativ spät einsetzende Benotung dagegen eher erlauben, am mitgebrachten Optimismus bezüglich der eigenen Selbstwirksamkeit festzuhalten. Die nicht-öffentliche Notengebung erleichterte es obendrein, in der subjektiven Einschätzung vom Lehrerurteil abzuweichen und somit trotz schwacher Leistungen ein relativ positives Selbstwirksamkeitsurteil zu fällen.

Die empirischen Ost-West-Vergleichsstudien zeigen eine deutlich negativere Einstellung der Ost-Schüler zur Schule und zum Schulklima im Vergleich zu den West-Schülern (vgl. Melzer, 1992; Sinus-Institut, 1988; Behnken et al., 1991). Chalupsky & Hoffmann (1991) zeigen am Beispiel ostdeutscher Schüler der 7. - 9. Klasse eine geringe Bereitschaft, sich bei Problemlösungsschwierigkeiten anzustrengen, Hausaufgaben gewissenhaft zu erfüllen, die eigenen Leistungen zu verbessern, sich allen Unterrichtsfächern mit Interesse zuzuwenden und Problem- und Denkaufgaben zu bevorzugen. Die Ursachen dafür werden in starren schulischen Lernstrukturen und der Lebens- und Realitätsferne der osteuropäischen Einheitsschule gesehen, deren dominierende Elemente „Disziplin“ und „Ordnung“ zu wenig Spielraum für ein kinder- bzw. jugendgerechtes Verhalten ermöglichten (vgl. Melzer, 1992; Chalupsky & Hoffmann, 1991).

3.2.5 Studienbedingungen und Übergang von Hochschule in den Beruf

Die Sozialisationsbedingungen nach dem Schulabschluss durch das Erlernen eines Berufes, sowie durch ein Studium zählen nach Lang (1994a) neben der primären familiären und der sekundären schulischen Sozialisation zur tertiären Sozialisation (siehe Kap. 1.6), die einen weiteren Einfluss auf die Entwicklung von wirtschaftsrelevanten Verhaltens- und Persönlichkeitsdispositionen hat.

Die Sozialisationsbedingungen während der Studiumszeit waren in den sozialistischen Ländern Osteuropas weitgehend ähnlich. Das Hochschulsystem unterstand weitgehend der staatlichen Steuerung und Kontrolle, womit es zum „staatlichen Monopol“ (vgl. Teichmann, 2001) zählte und durch Verschulung, Reglementierung und Ideologisierung gekennzeichnet war (Laboda, 2002). Im Folgenden sollen die wesentlichen Merkmale der osteuropäischen Hochschulausbildung am Beispiel der ehemaligen Sowjetunion kurz skizziert werden.

Insgesamt gab es drei Arten von Hochschuleinrichtungen: Universitäten, Polytechnika (die heute meist in Technische Universitäten umbenannt sind) und Institute. Die Universitäten umfassten ein weites Spektrum an Natur-, Gesellschafts- und Geisteswissenschaften, während die Polytechnika ihren Schwerpunkt in naturwissenschaftlichen und technischen Fachrichtungen hatten. Die Hochschulausbildung war für das gesamte Staatsgebiet der ehemaligen UdSSR durch einheitliche Standards geregelt. In jedem Ausbildungsgang fand eine fundierte und umfassende Unterweisung in den theoretischen Grundlagen statt (vgl. Gruber et al., 1999; Gruber, 2000; Gruber & Rübler, 2002).

Die Inhalte in den einzelnen Studienfächern wurden ideologiespezifisch ausgewählt und unterrichtet. Im Rahmen der Vorlesungen wurden sowohl die (sozialismuskonformen) Fakten als auch deren ideologiekonforme Interpretation zum Mitschreiben für die Studenten diktiert – kritische Herangehensweise an die vermittelten Studieninhalte war unerwünscht und wurde daher weder im Rahmen theoretischer noch praktischer Lehrveranstaltungen ermöglicht. Für das erfolgreiche Bestehen einer Prüfung reichte oft lediglich die Teilnahme an den Vorlesungen aus – die abgefragten Inhalte stimmten mit den diktierten Texten überein, zusätzliche Lehrbuchliteratur war in einem wesentlich geringeren Ausmaß als in Westeuropa notwendig. Das Lehrprogramm war für alle Mitglieder einer Studiengruppe gleich und zentralistisch organisiert. Weder eine den westeuropäischen Hochschulen übliche eigenständige Auswahl von Studienfächern noch die individuelle zeitliche Ausgestaltung des Studienprogramms waren möglich. Auch zeigen systematische Vergleiche der ost- und westeuropäischen Hochschulausbildungen (vgl. Gruber et al., 1999), dass während des Studiums in Osteuropa im Gegensatz zu westeuropäischen Hochschulen eine regelmäßige und stärkere Kontrolle der Lernfortschritte der Studierenden stattfand, was sich z.B. in einer deutlich höheren Anzahl an Prüfungen ausdrückte. Dadurch hatten alle Jahrgangsanfänger ein weitgehend gleiches Studientempo⁶.

Die zentralistische Organisation der osteuropäischen Hochschulausbildung trug zwar entscheidend dazu bei, dass die Studienabbrecherquote relativ gering war und die große Mehrheit der Studenten – im Gegensatz zu westeuropäischen Hochschulen – ihr Studium tatsächlich im Rahmen der Regelstudienzeit (in der Regel 5 - 6 Studienjahre) abschließen konnte (wer nicht „mitkam“, wurde „mitgezogen“), machte aber die Entfaltung der Eigeninitiative und die Übernahme von Verantwortung für die eigene Studienlaufbahn nicht notwendig und verhinderte die individuelle Einübung solcher Kompetenzen wie Selbstmanagement, Selbstorganisation, Selbstregulation und Selbstkontrolle. Während an westeuropäischen Hochschulen die Studienzeit durch das individuell zusammenstellbares Studienprogramm vorwiegend dazu genutzt werden sollte, sich grundlegende Fähigkeiten zur Selbstorganisation und Planung sowie die allgemeine Lernfähigkeit anzueignen, die im späteren Beruf bei eigenständigen Auseinandersetzungen mit neuen firmen- und berufsspezifischen Inhalten genutzt werden sollte, wurde die Studienzeit an osteuropäischen Hochschulen oft als reine „Übergangsphase“ betrachtet, an der eine sehr breite Palette von allgemeinen – oft mit dem eigentlichen Beruf gar nicht zusammenhängenden – Inhalten vermittelt wurde, unter der weitgehenden Vernachlässigung der Förderung von den für den späteren Beruf notwendigen überfachlichen Kompetenzen.

So zeigte der Vergleich der Hochschulausbildungen im technischen Bereich zwischen Deutschland, Russland und Polen von Gruber et al. (1999), dass an osteuropäischen Hochschulen im Gegensatz zu Deutschland eine zusätzliche Schwerpunktsetzung in jeder Vertiefungsrichtung vorgesehen war, sowie dass die zahlreichen nichttechnischen Lehrveranstaltungen (wie Fremdsprachen, Umwelt-

⁶ Nicht zuletzt deswegen, aber auch wegen einer viel stärkeren Praxisorientierung wird in Deutschland die Qualität der sowjetischen Hochschulausbildung in der Regel auf das Niveau der deutschen Fachhochschule herabgestuft. So wurden vom Land NRW im Jahre 1988 lediglich 30 von den insgesamt 898 Hochschulen der Sowjetunion als deutschen Hochschulen und Universitäten qualitativ gleichwertig betrachtet. Die meisten sowjetischer Hochschulabschlüsse werden bei deren Anerkennung in Deutschland lediglich dem Fachhochschulgrad gleichgestellt (vgl. Gruber et al., 1999).

und Patentschutz, Arbeitssicherheit, gesellschafts-wissenschaftliche Veranstaltungen u.a.) einen festen Bestandteil des Studiums darstellten, so dass man insgesamt von einer breiten, nicht fachlichen Ausbildung mit einem allgemeinen Bildungscharakter sprechen kann. Im Gegensatz dazu sind solche zusätzliche allgemeinbildende Veranstaltungen an deutschen Hochschulen nicht obligatorisch – um sich entsprechende (sicherlich für die Erweiterung des allgemeinen Wissenshorizonts sowie für den späteren Beruf notwendige) Kenntnisse anzueignen, ist in Deutschland Eigeninitiative, Selbstverantwortung, Selbständigkeit und Eigeninteresse der Studierenden gefragt (vgl. Gruber et al., 1999).

Auch der Übergang von der Hochschule in den Beruf war in osteuropäischen Ländern überwiegend gesellschaftlich organisiert. Die Auswahl eines Absolventen für eine bestimmte Arbeitsstelle erfolgte unter staatlicher Leitung. Die Hochschulen nahmen die Vermittlung auf der Basis von Einsatzcharakteristiken der Betriebe vor (vgl. Autorenkollektiv, 1985). Jeder Absolvent konnte aufgrund der gesetzlich gesicherten Arbeitsplatzgarantie, sowohl direkt nach dem Studienabschluss als auch im Verlauf der weiteren Arbeitstätigkeit (siehe dazu Kap. 3.3.6), mit einem seiner Qualifikation entsprechenden staatlich zugeteilten Arbeitsplatz rechnen. Daher war für die Absolventen der osteuropäischen Fach- und Hochschulen keine aktive und eigenverantwortliche Gestaltung des Berufseinstiegs notwendig.

Rappensperger et al. (1994) erwarten daher, dass die in Osteuropa gängige Vermittlungspraxis nach dem Studienabschluss bzw. das Fehlen eines Arbeitsmarktes im westlichen Sinne eine Erziehung zum passiven Verhalten bewirkt haben. Als einen weiteren Aspekt dieses Vermittlungssystems nennen sie die Tendenz zur Entmündigung der Absolventen, die mit der Zuweisung von Arbeitsplätzen verbunden war. Am Beispiel ostdeutscher Hochschulabsolventen, die nach der Systemwende mit völlig neuen Sozialisationsbedingungen und somit neuen Anforderungen an die Einstellungen und Verhaltenskompetenzen im Berufsleben konfrontiert wurden, erwarten Rappensperger et al. (1994) große Schwierigkeiten osteuropäischer Arbeitssuchenden bei der Gestaltung der Berufseinstiegs in ein marktwirtschaftlich orientiertes westeuropäisches Unternehmen. Anders als ihre westlichen Kollegen haben die Absolventen aus Osteuropa keine Modelle innerhalb ihrer Peer-Group oder älterer Semester, an denen sie sich bei der Stellensuche nach westeuropäischen Kriterien orientieren können. Sie besitzen auch kein soziales Kapital im Sinne von Bourdieu (1982), d.h. Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen beruhen, wie Beziehungsnetze, soziale Netzwerke und Einflussmöglichkeiten (z.B. Möglichkeit, über Eltern oder Verwandte Beziehungen geltend zu machen) fehlen weitgehend.

Aufgrund der Vermittlungspraxis für den Berufseinstieg in Osteuropa spielten die in Westeuropa gängigen Auswahlmethoden wie das Vorstellungsgespräch keine entscheidende Rolle bei der Einstellung. Wenn es zu einem Gespräch zwischen dem Arbeitssuchenden und seinem späteren Arbeitgeber kam, so war weder selbstdarstellendes Verhalten noch ein „Sich-Verkaufen“ nötig, wie dies auf westlicher Seite der Fall ist (Rosenstiel et al., 1991). Vielmehr wurde ein solches Verhalten aus sozialistischer Ideologie als unmoralisch angesehen und eher vermieden als aktiv aufgesucht (vgl. Stratemann, 1992). So konnten Rappensperger et al. (1994) bei 30 befragten ostdeutschen Hochschulabsolventen zeigen, dass 26 von diesen eine ablehnende Haltung gegenüber dem selbstdarstellerischen Verhalten im Vorstellungsgespräch hatten und dieses als Zumutung empfanden, begründend ihre Haltung damit, dass es eine Vortäuschung falscher Tatsachen sei und dass ein solches Verhalten zu DDR-Zeiten als nicht ethisch-moralisch galt. Ferner diagnostizierten die befragten ostdeutschen Absolventen bei sich ein „historisches Defizit“ im selbstdarstellerischen Verhalten, begründend es damit, dass es aufgrund der Arbeitsplatzgarantie im sozialistischen Regime nicht nötig war, ein solches Verhalten zu zeigen. Dagegen gehört für die westlichen Führungsnachwuchskräfte das „Sich-Verkaufen“ zur Unternehmensrealität, wobei die moralischen Implikationen dabei nicht thematisiert werden (Rosenstiel et al., 1991).

In Anlehnung an die Lerntheorie (siehe dazu ausführlicher Kap. 3.3.4.1) konnten damit die in Osteuropa Studierenden es nicht lernen, solche Fähigkeiten wie Eigeninitiative, Selbständigkeit, Verantwortungsübernahme, Selbstmanagement und Selbstorganisation ausreichend zu entfalten, zumindest wurde dies durch das zentralistisch aufgebaute osteuropäische Studiensystem nicht in dem Ausmaß gefordert, wie es an westeuropäischen Studieneinrichtungen der Fall war.

3.3 Unterschiede in der Unternehmens- und Personalführung

Die Leitungswissenschaft sozialistischer Betriebe⁷ wies insgesamt nur eine kleine Schnittmenge mit der Managementlehre im Sinne westlicher Unternehmensführungssysteme auf. Spezielle Managementlehren für die betriebswirtschaftlichen Funktionen wie Personalmanagement, Finanzmanagement, Beschaffungsmanagement usw. fehlten in der sozialistischen Betriebswirtschaftslehre. Das aus westlicher Sicht verstandene Personalmanagement war überflüssig, da eine praktizierte routinemäßige Personalverwaltung in der Betriebswirtschaft ausreichte, die zugleich auch Probleme und Fragestellungen wie zur Unternehmenspolitik unter marktbedingtem Konkurrenzdruck nicht zu achten brauchte (Münch, 1990). Aus westlicher Sicht wird gerade das als das größte Defizit in der Leitungspraxis sozialistischer Betriebe betrachtet (vgl. Hentze & Lindert, 1992). Trotzdem sollen an dieser Stelle einige Aspekte der Organisations- und Personalführung⁸ in den sozialistischen Betrieben Osteuropas und westeuropäischen Unternehmen – wenn auch mit den aus westlicher Sicht übernommenen Begrifflichkeiten – herausgegriffen und in Beziehung zueinander gesetzt werden (Hentze & Lindert, 1992 sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer „gesellschaftsneutralen Gegenüberstellung von Handlungen zur Steuerung von wirtschaftlichen Leistungsprozessen unter markt- und planwirtschaftlicher Orientierung“), um anschließend die zentralen Wirkungsmechanismen unterschiedlicher Faktoren beruflicher Sozialisation bei der Entwicklung des beruflichen Leistungsverhaltens und der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei ost- und westeuropäischen Mitarbeitern herausarbeiten zu können.

Bei der Strukturierung der folgenden Darstellung wird am *System abgestufter Führungselemente von Bleicher & Meyer (1976)* orientiert. Dieser mehrdimensionale Ansatz unterscheidet eine Kontextvariable – *Organisationsstruktur* – und vier Aktionsvariablen der Personalführung – *Entscheidungsfindung*, *Entscheidungsdurchsetzung*, *Entscheidungskontrolle* und *Führungsphilosophie*. Die Ausprägungen in den einzelnen Führungselementen der Aktionsvariablen bilden zusammen den jeweils praktizierten Führungsstil ab (vgl. Baumgarten, 1977). Auf Basis dieses Modells der Personalführung wird im Folgenden zunächst auf die Organisationstheorien und auf diesen beruhende Organisationsformen in Ost- und Westeuropa eingegangen. Weiterhin werden strukturelle Organisationsmerkmale am Beispiel der Prinzipien der Entscheidungsfindung und Partizipationsformen, Instrumenten der Entscheidungsdurchsetzung und Formen innerbetrieblicher Kommunikation, sowie Systemsteuerungsmethoden als Elemente der Entscheidungskontrolle in ost- und westeuropäischen Betrieben gegenübergestellt. Anschließend wird auf die gelebte Führungsphilosophie eingegangen, sowie auf Basis der bis dahin dargestellten Aspekte der Personalführung im Sinne von Bleicher & Meyer (1976) die zusammenfassenden Schlussfolgerungen abgeleitet und empirische Befunde zu den von ost- und westeuropäischen Führungskräften praktizierten Führungsstilen vorgestellt. Weiterhin werden die zentralen Lerntheorien im organisationalen Kontext der ost- und westeuropäischen Betriebe miteinander verglichen. Zuletzt werden die Unterschiede in betrieblichen Entlohnungs- und Anreizsystemen, einigen arbeitsrechtlichen Aspekten zur Personalfreisetzung, sowie der Unternehmenskultur und Personalentwicklung dargestellt.

⁷ In der sozialistischen Planwirtschaft gab es keine Unternehmen im eigentlichen Sinne, da diese über den Staat dem Volkseigentum unterstanden. Daher wird im Folgenden im Zusammenhang mit Osteuropa von staatlichen „Betrieben“ oder „Kombinaten“ gesprochen. Im Zusammenhang mit Westeuropa wird dagegen von „Unternehmen“ gesprochen, wobei damit marktwirtschaftlich orientierte Profit-Organisationen gemeint sind.

⁸ Auf die grundsätzlichen Unterschiede in den obergeordneten Führungssystemen in ost- und westeuropäischen Betrieben soll und kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Für die ausführliche Darstellung zu Besonderheiten sozialistischer Leitungswissenschaft in osteuropäischen Ländern im Vergleich zu Managementmodellen in Westeuropa wird exemplarisch auf Pieper (1989), Hentze & Lindert (1992) und Andersch-Niestedt & Lilge (1981) verwiesen.

3.3.1 Organisationstheorien und auf diesen beruhende Organisationsformen

3.3.1.1 Managementlehre von Taylor und Theorie der sozialistischen Arbeitsökonomie

Die *Managementlehre von Taylor (1911, 1978)*, die als „wissenschaftliche Betriebsführung“ genannt wurde, beruht darauf, dem Arbeitenden möglichst jeden Handgriff vorzugeben und einen hohen Grad der Arbeitsteilung einzuführen. Darüber hinaus zwingt der Maschinentakt zu einer gleichförmigen Arbeitsweise (nach Frese & Hilligloh, 1994).

Die wesentlichen Annahmen der tayloristischen Managementlehre sind im Folgenden in Anlehnung an Steinmann & Schreyögg (1997) und Ulrich (2001) zusammengefasst:

- Annahme, dass der „durchschnittliche“ Arbeiter fast ausschließlich durch monetäre Anreize motivierbar sei (basierend auf dem Menschenbild des „homo oeconomicus“);
- Tendenz, den Arbeiter kaum anders als eine Maschine zu behandeln, deren „Ineffizienzen“ durch entsprechende Gestaltung von Werkzeugen und Abläufen kompensierbar seien;
- Einschätzung des Arbeiters als zum Zweck von Produktivitätssteigerungen zu manipulierenden Faktor;
- Annahme, dass Menschen nicht immer die Vorschriften einhalten und deshalb bei ihrer Arbeit kontrolliert werden müssen;
- Annahme, dass höhere Produktivität primär durch Spezialisierung auf eng begrenzte Aufgabenvollzüge entsteht, da einfache Aufgaben sich leichter bewerkstelligen und kontrollieren lassen;
- Einschätzung, dass den Arbeitern der Überblick zur eigenverantwortlichen Gestaltung ihrer wechselseitigen Arbeitsbeziehungen fehlt, so dass sie der Anleitung durch ein Regelwerk und durch Vorgesetzte bedürfen.

Diese Annahmen führten zu einer systematischen Trennung von Kopf- und Handarbeit, sowie zur Strukturierung von Aufbau- und Ablauforganisation, die durch weitgehende Vollmachtenteilung, Aufteilung ganzheitlicher Arbeitstätigkeiten in kleinste Tätigkeitselemente und kleine Leistungsspannen zu charakterisieren ist. Auf dieser Basis wurden Arbeitsstrukturen entwickelt, die infolge extremer Partialisierung und ständiger Wiederholung gleicher Tätigkeitselemente minimale Anforderungen an die Qualifikation der Arbeiter stellten. Der Betrieb wurde in erster Linie als System technischer Abläufe verstanden, an die es die Beschäftigten anzupassen galt (Ulrich, 2001). Offensichtliche Kriterien für das Leitungs- und Organisationssystem waren Kennzeichen wie Kontrolle der Anwesenheit, konsequentes Einhalten der formellen Hierarchie und mangelndes Vertrauen zu den Mitarbeitern (Münch, 1990).

Die auf den tayloristischen Annahmen basierten Organisationsformen existierten im verstärkten Maße im Sozialismus, seit Lenin den Taylorismus geädelt hat. Auch wenn die Lohnstruktur in osteuropäischen Betrieben nicht tayloristisch war (Ladensack, 1990), sprechen viele Indikatoren für einen hohen Grad des Taylorismus in Osteuropa (Frese et al., 1994; Münch, 1990).

Lenin hat bereits 1913 über die Notwendigkeit gesprochen, den Taylorismus auch im sowjetischen System zu verankern. Seine ersten Ansätze dabei gingen auf den Versuch zurück, die Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung Taylors im Rahmen der *Theorie der sozialistischen Arbeitsökonomie* als Teildisziplin der marxistisch-leninistischen Wirtschaftswissenschaften zu entwickeln, die den ideologischen und politischen Zielen und Prinzipien des sozialistischen Wirtschafts- und Gesellschaftssystems entsprechen sollte (siehe dazu Neuabdruck von Lenin, 1969). Diese zunächst wenig systematische Überlegungen wurden in den zwanziger Jahren von mehreren sowjetischen Ökonomen und Ingenieuren aufgegriffen und zur sog. *Theorie der wissenschaftlichen Arbeitsorganisation (WAO)* weiterentwickelt (für einen Überblick siehe Tatur, 1983; Kiezun, 1991). Seit den fünfziger Jahren wurde die Theorie der sozialistischen

Arbeitsökonomie zwar durch die partielle Einbeziehung von Erkenntnissen der Soziologie, Psychologie, Ökonometrie, Systemtheorie, Kybernetik u.a. verschiedentlich weiterentwickelt (Holtbrügge, 1995), die jeweiligen Ansätze blieben jedoch in Übereinstimmung mit den ideologischen und politischen Zielen der jeweiligen sozialistischen Führungen weiterhin eng den tayloristischen Vorstellungen verhaftet (vgl. Kiezun, 1991).

Auch in der ehemaligen DDR wurden sowjetische Strukturen übernommen. Weiterhin gibt es explizite literarische Berichte über den Taylorismus am Arbeitsplatz aus Ungarn (Haraszti, 1975). Aber auch die Einstellungsvergleiche von Führungskräften deuten auf eher partizipatorische im Westen und deutlich autoritäre Führungsansätze im Osten hin (siehe ausführlicher dazu Kap.3.3.3.2). Das Wesen der Planwirtschaft bestand gerade darin, dass das Kommando von oben nach unten ging und die Arbeiter als ausführende Organe keine Verantwortung übernehmen mussten (Frese et al., 1994).

Dementsprechend dominierte – mit geringen Ausnahmen- in den Betrieben osteuropäischer Länder das tayloristische Diktum, nach dem unten möglichst nicht (mit-)gedacht werden sollte, sondern nur das ausgeführt werden sollte, was oben festgelegt wurde. Da im Vergleich zum Westen arbeitsorganisatorische Innovationen in Osteuropa immer erst mit großer Verspätung eintrafen, gab es im Osten nur wenige nicht-tayloristische Produktionsmanagementmethoden (Frese & Hilligloh, 1994).

Die tayloristischen Arbeitsorganisationen des Sozialismus grenzten die Bedeutung von Motivation zugunsten der Kontrolle der Planerfüllung aus (Münc, 1990) und hatten generell einen negativen Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung der Beschäftigten (Mikl-Horke, 1988). Es ist kaum zu übersehen, dass die extrem hohe Partialisierung von Arbeitstätigkeiten, der hohe Spezialisierungsgrad und die systematische Trennung von Kopf- und Handarbeit im Taylorismus zur inhaltlich einförmigen Arbeit ohne Möglichkeit jeglicher Verantwortungsübernahme oder selbständiger Entscheidungen führte, was eine stark demotivierende Wirkung auf die Beschäftigten hatte. Empirische Untersuchungen zeigen, dass der Taylorismus unter den Bedingungen einer modernen Produktion, Dienstleistung und Verwaltung besonders wenig funktioniert (Peters, 1988; Womack et al., 1991). Ein wesentlicher Grund für die geringere Effektivität in einer solchen Organisationsform besteht darin, dass unter tayloristischen Arbeitsstrukturen eigeninitiatives und selbständiges Berufsverhalten sowie die Übernahme von Verantwortung und Bestreben nach Innovationen explizit unterbunden wird.

Dementsprechend war Eigeninitiative in osteuropäischen Betrieben nicht gefragt und wurde auch oft als gefährlich eingeschätzt oder sogar bestraft. Selbst in solchen Bereichen, wie etwa dem betrieblichen Vorschlagswesen (im Osten „Neuererwesen“ genannt), in denen eigentlich Eigeninitiative gefordert war, verkam der Prozess zu einer reinen Routinehandlung: Zwar waren die Kollektive gezwungen, einige Vorschläge einzureichen, dies wurde aber entsprechend lustlos gehandhabt. Die betrieblichen Vorschläge verschwanden dann meist schnell in den Akten. (Frese & Hilligloh, 1994).

Zwar wurden lange Zeit auch in westeuropäischen Unternehmen tayloristische Arbeitsstrukturen praktiziert, aber in Westeuropa konnten schon viel früher als im Osten Nachteile tayloristischer Extremspezialisierung und im Gegenzuge Vorteile persönlichkeitsförderlicher partizipativer Arbeitsformen erkannt werden (vgl. dazu auch Frese et al., 1996). Die moderneren westeuropäischen Organisationsansätze basieren auf dem Menschenbild des „complex man“, das davon ausgeht, dass Menschen inter- und intraindividuelle Unterschiede in den Motiven und Bedürfnissen aufweisen und nicht nur durch monetäre Anreize, sondern auch durch Aspekte der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz sowie Aspekte der Selbstverwirklichung zu motivieren sind. Daher sind Organisationsstrukturen in vielen westeuropäischen Unternehmen nach modernen Organisationsformen ausgerichtet, die durch hohes Maß an Dezentralisation, flache Hierarchien, Flexibilität, Gruppenarbeit, Arbeitserweiterung und Schaffung von Möglichkeiten für die Individualisierung von Arbeitstätigkeiten charakterisiert sind (siehe dazu Ulrich, 2001) und sowohl

den Handlungsspielraum am Arbeitsplatz, als auch die Eigeninitiative und Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme der einzelnen Mitarbeiter fördern und diese gezielt zu erweitern versuchen.

Frese et al. (1994) gehen in Anlehnung an die *psychologische Kontrolltheorie nach Frese (1984)* davon aus, dass die Sozialisation durch tayloristische Arbeitsorganisation zu einem geringeren Wunsch nach Kontrolle am Arbeitsplatz bzw. einer höheren „Kontrollablehnung“ bei den Mitarbeitern führt, da mehr Kontrolle häufig höhere Verantwortung, erhöhte Fehlermöglichkeit und negative Sanktionen bei Fehlentscheidungen impliziert. Unter dem Konstrukt Kontrollablehnung fasst Frese et al. (1994) die Ablehnung von Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitstätigkeit und -bedingungen bzw. die Ablehnung von Handlungs- und Verantwortungsspielräumen zusammen. Demnach kann das Konstrukt der Kontrollablehnung das Resultat von drei möglichen Prozessen sein:

a.) **Freizeitorientierung:** Kontrollablehnung ist hier das Resultat einer Wertentscheidung, nach der nicht die Arbeit, sondern die Freizeit im Vordergrund des Interesses steht. Nach dieser Interpretation zeigen freizeitorientierte Personen hohe Kontrollablehnung und eine geringe Identifikation in der Arbeit (Fein, 1976).

b.) **Anpassung:** Kontrollablehnung ist hier das Resultat eines Anpassungsprozesses. Wenn man wenig Einflussmöglichkeiten in der Arbeit hat, verliert man langfristig auch das Interesse daran. Hier wird Kontrolle ohne weitere psychologische Konsequenzen (z.B. depressive Erscheinungen) abgewertet.

c.) **Resignation und Abwehr:** Kontrollablehnung ist hier das Resultat eines Anpassungsprozesses mit hohem psychischen und emotionalen Aufwand. Positive Aspekte der Kontrolle in der Arbeit werden abgewertet, da Kontrolle nicht erreichbar erscheint („defensive reappraisal“ nach Lazarus & Folkman, 1984), d.h. die eigenen Kontrollaspirationen werden „abgewehrt“ (Vaillant, 1977). Nach dieser Auffassung beinhaltet Kontrollablehnung das Gefühl, das Arbeitsleben und die Anforderungen durch Verantwortung und Kontrolle nicht meistern zu können und damit hilflos zu sein, das sowohl zur Passivität in der Arbeit führen kann als auch zur Depressivität im Sinne der gelernten Hilflosigkeit, die durch eine Resignation, Kontrolle über Umweltbedingungen zu erreichen, charakterisiert ist (Seligman, 1975).

Frese et al. (1994) vermuten, dass der Handlungsspielraum in der Arbeit von besonderer Bedeutung für Kontrollablehnung ist, denn eine geringe Kontrolle (Handlungsspielraum ist eine spezifische Form davon, vgl. Frese, 1989) sollte sich im Sinne der Resignation oder der aktiven Anpassung langfristig auf Kontrollablehnung auswirken. Da das Ziel des Taylorismus war, explizit den Handlungsspielraum der Mitarbeiter zu verkürzen, müsste eine solche Organisationsform in Osteuropa entweder zur Anpassung im Sinne von Prozess b.) oder zur Resignation und Abwehr im Sinne von Prozess c.) geführt haben, was insgesamt einen geringeren Wunsch nach Kontrolle bzw. höherer Kontrollablehnung bei der Arbeitstätigkeit impliziert.

Des Weiteren impliziert das *Modell der beruflichen Sozialisation von Frese (1982) und Frese et al. (2000)*, dass Handlungsspielräume und Kontrollmöglichkeiten am Arbeitsplatz eine „Sozialisationswirkung“ (Frese, 1982) haben, da diese Faktoren die Fähigkeiten, Motive und Orientierungen beeinflussen und durch Motivations- und Fähigkeitsentwicklungsprozesse verändern (vgl. Frese et al., 1996). Demnach sollten geringe Handlungsspielräume und Möglichkeiten zur Ausübung der Kontrolle am Arbeitsplatz, in Verbindung mit geringen Qualifikationen der Mitarbeiter und einer Kurzzeitperspektive einen negativen Einfluss auf die Entwicklung der Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme bei Mitarbeitern haben (vgl. dazu Frese & Fay, 2000; Frese et al., 2000):

- *Handlungsspielraum* bedeutet, Entscheidungsmöglichkeiten zur Verfügung zu haben. Solche Entscheidungsmöglichkeiten können sich auf die Arbeitsziele oder die Arbeitsmethoden beziehen. Ein geringer Handlungsspielraum verhindert die Möglichkeit, die Bedingungen am Arbeitsplatz

selbst beeinflussen zu können und vermindert die wahrgenommene und übernommene Verantwortlichkeit des Mitarbeiters für eine übertragene Aufgabe. Die Forschung zum Modell der beruflichen Sozialisation zeigte, dass der Handlungsspielraum den Willen beeinflusst, Verantwortung zu übernehmen, und umgekehrt (vgl. dazu Frese & Fay, 2000; Frese et al., 2000);

- *Qualifikation*: Bei eingeschränktem Können und geringeren Fertigkeiten können Mitarbeiter nur wenig Verantwortung übernehmen. Darüber hinaus ist Qualifikation auch direkt für Eigeninitiative in der Arbeit wichtig. Ideen, wie man z.B. die Qualität eines Produktes erhöht, wird man nur dann entwickeln können, wenn man den Produktionsprozess wirklich gut durchdrungen hat;
- *Zeitperspektive und Ganzheitlichkeit der Aufgabe*: Wenn man eine Tätigkeit nur kurzfristig erledigen darf, wird man kaum motiviert sein, über die Zukunft dieser Tätigkeit nachzudenken. Weiß man hingegen, dass man diese Arbeit für einen längeren Zeitraum machen wird, denkt man eher auch langfristig darüber nach. Sowohl eine Langzeitperspektive der Arbeit als auch eine Langzeitperspektive von Seiten der Person üben einen positiven Einfluss auf die Entwicklung der Eigeninitiative am Arbeitsplatz aus (vgl. dazu Frese & Fay, 2000).

Da sich tayloristische Arbeitsstrukturen nicht nur durch die Verkürzung des Handlungsspielraums, sondern auch der Qualifikation der Beschäftigten und der Zeitperspektive der Tätigkeit auszeichnen, müsste diese Organisationsform in Anlehnung an das Modell der beruflichen Sozialisation von Frese et al. (2000) einen negativen Einfluss auf die Entwicklung der Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme bei osteuropäischen Mitarbeitern haben.

3.3.1.2 Formen der Arbeitsinhaltsgestaltung

Die Grundlage für die Gestaltung des Arbeitsinhalts (Aufgabengestaltung) bildet die Gesamtaufgabe einer Unternehmung. Diese kann grundsätzlich nach quantitativen Gesichtspunkten (Mengenteilung) oder qualitativen Gesichtspunkten (Artenteilung) in einzelne Teilaufgaben gegliedert werden (vgl. Welge, 1987).

Die Aufgabengestaltung in osteuropäischen Betrieben und Kombinatn war durch eine übermäßige Arbeitsteilung und Spezialisierung gekennzeichnet. Die theoretische und ideologische Grundlage dafür bildete bis zum Ende der achtziger Jahre die Theorie der sozialistischen Arbeitsökonomie, die stark an tayloristischen Vorstellungen zur Optimierung des Arbeitsvollzugs orientiert und damit vor allem auf die Steigerung der Arbeitsproduktivität ausgerichtet war (Holtbrügge, 1995). Die tayloristisch organisierte Arbeitsteilung erfolgt in der Unternehmungspraxis zumeist als Mengenteilung, wobei der Grad der Stellenspezialisierung mit steigender Unternehmungsgröße zunimmt. Die übermäßige Arbeitsteilung, die restriktive Informationspolitik, fehlende oder ungeeignete Arbeitsmittel sowie die permanente Störung des Arbeitsablaufs durch externe Faktoren in Osteuropa haben dazu geführt, dass der Zusammenhang zwischen dem Arbeitseinsatz und dem Arbeitsergebnis trotz der proklamierten Überwindung der „Entfremdung von der Arbeit“ für den einzelnen Mitarbeiter zunehmend nicht mehr wahrnehmbar war (Zu den Konzepten der Arbeitsteilung sowie der Trennung von Leitungs-, Ausführungs- und Kontrolltätigkeiten in der ehemaligen UdSSR vgl. Tatur, 1983). Zudem war der Anteil der Mitarbeiter, die Tätigkeiten verrichteten, die unter ihrem Qualifikationsniveau lagen, aufgrund einer mangelhaften Personaleinsatzplanung sowie der ideologisch motivierten Überbetonung und Besserbezahlung manueller Arbeit sehr hoch (Holtbrügge, 1995). Als Folge davon war die intrinsische, arbeitsinhaltliche Motivation sehr gering (Teckenberg, 1991).

Zur Steigerung der Arbeitsmotivation und -produktivität wurde in der ehemaligen UdSSR im Jahre 1979 die sog. Brigadenorganisation bzw. Arbeitskollektiv eingeführt, in der ca. 70 Prozent der Industriearbeiter organisiert waren (vgl. Tatur, 1991). Durch die Einführung gruppen-orientierter Formen der Arbeits- und Entgeltgestaltung sollte die Identifikation und Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Arbeit erhöht, die Arbeitsorganisation rationalisiert und die Arbeits-

produktivität gesteigert werden (vgl. Slider, 1987), sowie die Qualifikation der Mitarbeiter durch die damit verbundene Aufgabenerweiterung verbessert werden (Teckenberg, 1985)⁹. Im Gegensatz zu teilautonomen Arbeitsgruppen in den westeuropäischen Staaten hatten die Brigaden jedoch keine arbeitsorganisatorische Funktion, da Arbeitsvorbereitung und Personaleinsatzplanung weiterhin den zuständigen Organisationsabteilungen vorbehalten waren. Auf die Brigaden wurde lediglich die Funktion der kollektiven Leistungskontrolle und Entgeltdifferenzierung übertragen (Holtbrügge, 1995). In der Tabelle 12 sind nach Hofmann & Bungard (1994) die wesentlichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen „Arbeit in Gruppen“ im sozialistischen Verständnis und „Gruppenarbeit“ aus der westeuropäischen Sicht zusammengefasst.

Brigade bzw. Arbeitskollektiv (Osteuropa)	Gruppenarbeit (Westeuropa)
Formale Gruppe bzw. primäre Bezugsgruppe	Realgruppe
5-15 Mitarbeiter	5-15 Mitarbeiter
nicht mitarbeitender Vorarbeiter zumeist mit Weisungsbefugnis	mitarbeitender Gruppensprecher ohne Weisungsbefugnis
geringer bis mittlerer Grad an Selbstorganisation	hoher Grad an Selbstorganisation
geringer Tätigkeitsspielraum	hoher Tätigkeitsspielraum
feste Arbeitstätigkeiten	Rotation
Spezialisierung	Multi-Skilling
wenig Entscheidungsbefugnisse	viele Entscheidungsbefugnisse
hohes Macht- und Drohpotential	mittleres Macht- und Drohpotential
Vorgesetzter ordnet an und kontrolliert	Vorgesetzter unterstützt und berät Gruppe
geringe Verantwortung	hohe Verantwortung
Fremd- und Selbstkontrolle	Selbstkontrolle
enge soziale Kontakte	enge soziale Kontakte
gegenseitige Hilfe und Unterstützung	gegenseitige Hilfe und Unterstützung

Tabelle 12: Vergleich zwischen Brigade bzw. Arbeitskollektiv in Osteuropa und Gruppenarbeit in Westeuropa (nach Hofmann & Bungard, 1994)

Es wird deutlich, dass die beiden Arbeitsorganisationsformen „Arbeitskollektiv“ in Osteuropa und „Gruppenarbeit“ in Westeuropa in keinsten Weise deckungsgleich waren, so unterschiedlich die Inhalte und die konkrete Ausgestaltung der beiden Konzepte ist. Die Gruppenstruktur und Arbeitsorganisation im Kollektiv ist eher mit den klassischen Strukturen in den Produktionsbereichen westeuropäischer Betriebe vergleichbar, zu der Zeit, als in diesen noch keine Gruppenarbeit im engeren Sinne eingeführt wurde, sondern bestenfalls „Arbeit in Gruppen“ praktiziert wurde, bei der die größere Einheit in kleinere informelle Subgruppen zerteilt wurde, welche sich zumeist aus tätigkeitsbezogenen oder räumlichen Merkmalen herauskristallisierten und in denen die Mitarbeiter eng zusammenarbeiteten. Im Gegensatz zum Arbeitskollektiv steht ein Verständnis von Gruppenarbeit im eigentlichen Sinne, so wie diese in westeuropäischen Unternehmen praktiziert wird, demzufolge sich die Gruppe in hohem Maße selbst organisiert, vor-, neben- und nachgelagerte Tätigkeiten übernimmt und aufgrund des Multi-Skillings der Gruppenmitglieder auch die Übernahme der Arbeitstätigkeiten rotiert (vgl. Hofmann & Bungard, 1994).

Auch wenn sich der Begriff der Gruppenarbeit in Westeuropa im Hinblick auf die Organisationsform und den Entscheidungs- und Handlungsspielraum nicht auf das Arbeitskollektiv in Osteuropa anwenden lässt, so kann hier dennoch in Bezug auf die sozialen Aspekte von einer Analogie zur Gruppenarbeit gesprochen werden. Während sich in Westeuropa die gegenseitige Unterstützung oft nur auf die gemeinsame Abwehr von Vorgesetztenwillkür beschränkte, waren

⁹ Zur Analyse der Auswirkung der Brigadenorganisation auf die Mitarbeiterleistung wurden in der Sowjetunion in den siebziger Jahren Experimente durchgeführt, von denen als besonders bedeutsame das „Novosibirsker Experiment“ (Übertragung des Prinzips des kollektiven Leistungslohns auf große Produktionseinheiten) und die „Kaluga-Variante“ (Einführung des Modells industrieller Demokratie) sind (siehe Gavrilenko, 1987; Slider, 1987).

gegenseitige Hilfe, Vertrauen und Unterstützung im osteuropäischen Kollektiv angesichts der Funktion des Kollektivs (im Unterschied zu westlichen Unternehmen hatte das Arbeitskollektiv über den „Planerfüllungspakt“ im Sinne eines „Macht- und Drohpotentials“ gute Möglichkeiten, Einfluss auf die Festsetzung der Leistungsnormen und die Kontrolle der Normerfüllung im Sinne des Kollektivs auszuüben) als Schutz- und Notgemeinschaft eine Selbstverständlichkeit gewesen (Hoffmann & Bungard, 1994).

Die sozialen Beziehungen im Arbeitskollektiv galten als eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Zufriedenheit mit der gesamten Arbeitssituation (vgl. Mansurov, 1985). In Befragungen vor und nach der deutschen Wende beurteilte die überwiegende Mehrheit die Zusammenarbeit in Kollektiven als äußerst positiv (vgl. Ladensack, 1990). Auch in der Befragung von Hoffmann & Bungard (1994) in Ostdeutschland äußerten sich über 80 Prozent der Werker, Gruppenleiter und des Managements positiv gegenüber der Einführung der Teamarbeit nach dem westeuropäischen Verständnis und begründeten dies mit guten Erfahrungen bei der Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung in sozialistischen Arbeitsbrigaden in der ehemaligen DDR. In diesem Zusammenhang wurden Solidarität, Unterstützung, Kollegialität und zwischenmenschliche Wärme betont, im Gegensatz zur „Ellenbogenmentalität“ im marktwirtschaftlichen Westen. Auf dieser Basis ist zu erwarten, dass osteuropäischen Arbeitnehmern die Teamarbeit näher liegen würde als ihren an Individualarbeit und -entlohnung gewöhnten westeuropäischen Kollegen (vgl. Hoffmann & Bungard, 1994).

Der Erhaltung der sozialen Harmonie im Kollektiv kam eine so große Bedeutung zu, dass diese unter den gegebenen Arbeitsbedingungen die produktive Funktion des Kollektivs immer mehr in den Hintergrund drängte. Während die Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen in westlichen Unternehmen über die Erweiterung des Entscheidungs- und Handlungsspielraums sowie verantwortungsvolle Selbstregulation der Mitarbeiter ihre Arbeitsmotivation deutlich erhöht hat (vgl. Ulrich, 2001), führte die Einführung der Brigadenorganisation in Osteuropa zu sinkender Arbeitszufriedenheit, hohem Gruppendruck und Gruppenkonflikten bei gleichzeitig erhöhter Absentismusrate und der kollegialen „Hilfestellung“ bei der Deckung des Fehlverhaltens von Mitarbeitern, sowie trug dazu bei, dass sich die Leistungsnorm der Brigade immer stärker an der Durchschnittsleistung der Brigadenmitglieder orientiert hat, was langfristig das Absinken der Brigadenleistung zur Folge hatte (vgl. Lange, 1993; Lane, 1987; Teckenberg, 1985). Eine weitere negative Folge der Brigadenorganisation war nach Ergebnissen der Führungskräftebefragung von Holtbrügge (1995) die große Unselbständigkeit der Mitarbeiter und die Tendenz zur Verschiebung von Verantwortung nach oben (vgl. Teckenberg, 1991).

Die Befragung der osteuropäisch-deutschen Joint Ventures von Holtbrügge (1995) zeigte, dass die erfolgreichen und effizienten Unternehmen in Osteuropa (operationalisiert u.a. über höhere Arbeitsproduktivität und Mitarbeiterzufriedenheit) unterschiedliche individuums- und gruppenorientierte Instrumente der Aufgabenflexibilisierung wie Qualitätszirkel, Arbeits- und Projektgruppen, Job Enrichment, Job Enlargement und Job Rotation nutzten, auf deren Einsatz in den weniger erfolgreichen Unternehmen nahezu vollständig verzichtet wurde. Dieser Befund und weitere Befragungsergebnisse von Holtbrügge (1995) bestätigen die positive Leistungs- und Zufriedenheitswirkung einer motivational anregenden Arbeitsgestaltung auch für die osteuropäischen Mitarbeiter mit einem sozialistischen Sozialisationshintergrund. Allerdings zeigte die Befragung auch, dass die Leistungs- und Zufriedenheitswirkung der Aufgabengestaltung nur dann besonders hoch ist, wenn die Qualifikationen der Mitarbeiter und die Anforderungen der Arbeitsaufgabe möglichst weitgehend übereinstimmen. Denn die befragten Führungskräfte von den weniger erfolgreichen Unternehmen waren der Auffassung, dass eine möglichst starke Spezialisierung und detaillierte Fixierung des Arbeitsinhalts aufgrund des als relativ niedrig empfundenen Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter am ehesten geeignet ist, die Arbeitsproduktivität und -qualität zu steigern. Ein Vergleich der erfolgreichen mit den weniger erfolgreichen Joint Ventures unterstrich damit, dass die weniger erfolgreichen Unternehmen in

Osteuropa eine eher kurzfristig ausgerichtete kostenorientierte Aufgabengestaltung vornehmen und den Umfang der qualitativ verschiedenartigen Aufgaben für die Mitarbeiter auf ein Mindestmaß begrenzen. Bei den erfolgreichen Unternehmen, die stärker mitarbeiter- und entwicklungsorientiert waren, stand dagegen ein möglichst umfassender, flexibler und langfristig produktiver Einsatz der Gesamtheit der Mitarbeiter im Vordergrund, wobei hier der Aufgabengestaltung nicht nur eine kurzfristig orientierte Personaleinsatzfunktion, sondern auch eine langfristig orientierte Personalentwicklungsfunktion – wie dies auch in den westeuropäischen Unternehmen der Fall ist – zukam (vgl. Holtbrügge, 1995).

Ein weiterer Aspekt, der bei Gestaltung der Arbeitsaufgaben zu berücksichtigen ist, ist die Art der vorgegebenen zu lösenden Probleme (vgl. Strohschneider, 1996). Die Probleme, mit denen sich Menschen im Rahmen ihrer Arbeit auseinandersetzen müssen, haben unterschiedliche Merkmale. Nach Strohschneider (1996b) gibt es folgende Problemmerkmale:

- Umfang des Problems
- Vernetztheit: Grad der gegenseitigen Abhängigkeit der verschiedenen Problemaspekte
- Dynamik der Problementwicklung
- Transparenz: Ausmaß der Durchschaubarkeit des Problems
- Klarheit und Exaktheit der Handlungsziele.

„Zieloffene“ komplexe Probleme sind eine spezielle Klasse von Problemen, die sich durch einen großen Problemumfang, eine hohe Vernetztheit und Dynamik sowie eine geringe Transparenz charakterisieren. Gleichzeitig gibt es nur unscharfe und schwammige Zielangaben, so dass der Problemlöser seine eigenen Vorstellungen darüber entwickeln muss, was er eigentlich erreichen möchte und wie eine „gute“ Lösung aussehen könnte. Insofern können zieloffene Probleme mehrere „richtige“ Lösungen haben. Dagegen sind „geschlossene“ Probleme dadurch gekennzeichnet, dass es nur eine „richtige“ Lösung gibt, die man relativ schnell finden kann (vgl. Strohschneider, 1996b).

Beim Lösen komplexer Probleme muss das Denken eine Reihe verschiedener Anforderungen bewältigen, die je nach konkreter Problemstellung unterschiedlich bedeutsam sind. Nach Dörner (1987) und Strohschneider (1996a) gibt es folgende Anforderungen komplexen Problemlösens:

- 1.) Zielbildung: Konkretisierung globaler Zielvorstellungen und Zerlegung in Teil- und Zwischenziele
- 2.) Informationssammlung und Problemanalyse: Erwerb von Wissen über die Problembestandteile und Analyse von Wirkbeziehungen und dynamischen Prozessen zwischen diesen
- 3.) Prognose und Extrapolation: Vorhersage der wahrscheinlichen Problementwicklung zur adäquaten Festlegung der Handlungsschwerpunkte
- 4.) Maßnahmenplanung: Generierung unterschiedlicher Handlungsstrategien
- 5.) Entscheidung für eine Handlungsstrategie
- 5.) Durchführung der Aktionen und Hintergrundkontrolle
- 6.) Effektkontrolle und Anpassung der Handlungsstrategien: Vergleich zwischen Handlungserwartung und -ergebnis sowie ggf. Modifikation der gesamten Handlungsstrategie bei größeren Soll-Ist-Abweichungen.

Bei Betrachtung der Unternehmenspraxis in ost- und westeuropäischen Ländern, fällt folgender Unterschied auf:

In westeuropäischen Unternehmen werden den Mitarbeitern abhängig von der Höhe der Position und des Qualifikationsgrads sowohl geschlossene als auch zieloffene komplexe Probleme vorgegeben. Bei der Übertragung zieloffener Probleme wird dem einzelnen Mitarbeiter mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum (z.B. bei den Fragen der Zielbildung, Exploration, Informationsbeschaffenheit, Verständnis einzelner Zusammenhänge usw.) zugebilligt, wodurch auch höhere Anforderungen an das komplexe Problemlösen gestellt werden.

Die Situation in osteuropäischen Unternehmen erweckte im Gegensatz dazu den Eindruck von einer „Problemlöseumwelt“, in der komplexe zieloffene Probleme nicht vorkamen (vgl. Strohschneider, 1996). Der einzelne Mitarbeiter durfte nicht und musste sich daher kaum mit Fragen der Zielbildung und damit zusammenhängenden Fragen der Exploration, der Informationsbeschaffung, des Verständnisses der größeren Zusammenhänge usw. befassen. Problemlösen bestand im Wesentlichen aus der Ableitung konkreter Schritte aus „Planvorgaben“ als „die scheinbaren Methoden zur Zielerreichung“ im Sozialismus, also vorgegebenen Plänen und Zielen, Verhaltensvorschriften, Regeln und Rollenmustern. Dagegen wurde die Fähigkeit, komplexe, nur partiell durchschaubare Zusammenhänge zielorientiert, unter Beachtung von Effizienzgesichtspunkten strukturiert zu handhaben, vor allem bei anspruchsvollen Positionen im Westen in einem wesentlich höherem Maße eingeübt als in der osteuropäischen Wirtschaft, wo ein solches Mitdenken nicht gefördert bzw. gar nicht erwünscht war (vgl. Stratemann, 1992).

Auf der anderen Seite war es bei der Verfolgung der vorgegebenen Ziele notwendig, angesichts ständiger Ressourcenknappheit, ständig findig zu sein, organisieren zu können, die Grenzen des Freiraumes auszuloten, ohne sie zu überschreiten. Es gab eher das Problem der „taktischen Planung“ (Strohschneider, 1996), das den Mitarbeitern zur eigenständigen Lösung angetragen wurde: Wie findet man die Mittel, selbst bei überzogenen Zielvorgaben das Mögliche zu erreichen, ohne dabei allzu sehr in Konflikte zu geraten? Dabei half sicherlich der statische Charakter der Pläne, die Berechenbarkeit der Problemlöseumwelt, sowie die Tatsache, dass eine Effektkontrolle von oben offenbar weitgehend unterblieb, was natürlich – besonders bei ungeliebten Zielvorgaben – zur Bequemlichkeit geradezu einlädt (vgl. dazu Strohschneider, 1996; Badke-Schaub & Buerschaper, 1996).

3.3.2 Strukturelle Organisationsmerkmale

3.3.2.1 Prinzipien der Entscheidungsfindung und Partizipationsformen

Das Element der Entscheidungsfindung als eine der Aktionsvariablen der Personalführung nach Bleicher & Meyer (1976) beinhaltet den Ausmaß und die Form der Partizipation, d.h. der Möglichkeit der Mitarbeiter zur mitwirkenden Teilnahme an den Entscheidungsprozessen in einer Unternehmung (Welge, 1987). In idealtypischer Weise können vier Formen der Partizipation unterschieden werden (vgl. Kirsch et al., 1979):

- Pseudo-Partizipation: Information der Mitarbeiter dient lediglich der Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen, ohne dass Werte, Bedürfnisse und Wissen der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung einbezogen werden;
- Partizipation im Sinne einer Human-Resources-Strategie: Nutzbarmachung des Wissenspotentials der Mitarbeiter ohne Berücksichtigung ihrer Werte und Bedürfnisse;
- Partizipation im Sinne einer Social-Values-Strategie: Berücksichtigung der Werte und Bedürfnisse der Mitarbeiter ohne Nutzbarmachung ihres Wissenspotentials;
- Authentische Partizipation: gleichgewichtige Nutzung bzw. Berücksichtigung des Wissenspotentials und der Werte und Bedürfnisse der Mitarbeiter.

Die sozialistischen Betriebe Osteuropas zeichneten sich im Gegensatz zur westeuropäischen Unternehmung durch eine strenge Hierarchisierung der Organisation, eine zentralistisch-hierarchisch organisierte Planung und Entscheidungsfindung und eine ausgeprägte horizontale und vertikale Arbeitsteilung aus (Andersch-Niestedt & Lilge, 1981). Zwar wurde auch in der sozialistischen Leitungswissenschaft die Bedeutung der kollektiven Beratung der Leiter mit den ihnen unterstellten Mitarbeitern als unverzichtbares Element der Entscheidungsfindung propagiert (vgl. Pieper, 1989), der Partizipation der Mitarbeiter war jedoch durch das sog. *Prinzip des demokratischen Zentralismus* enge Grenzen gesetzt (Kiežun, 1991). Das Prinzip des

demokratischen Zentralismus (siehe Abbildung 7) beinhaltete die völlige Unterordnung der Mitarbeiter unter die letzte Entscheidung des sog. Machtdreiecks (Direktor, betriebliche Parteiorganisation und betriebliches Gewerkschaftskomitee), wobei das besondere Element das *Prinzip der Einzelleitung* war, wonach der Leiter eines Betriebes trotz der prinzipiellen Einbeziehung der Mitarbeiter eines Leitungsbereichs in Beratungen gegenüber den übergeordneten Leitungsorganen die volle persönliche Verantwortung für seine Entscheidungen zu tragen und das Recht zur Durchsetzung dieser Entscheidungen mit Hilfe von Weisungen hatte (Holtbrügge, 1995).

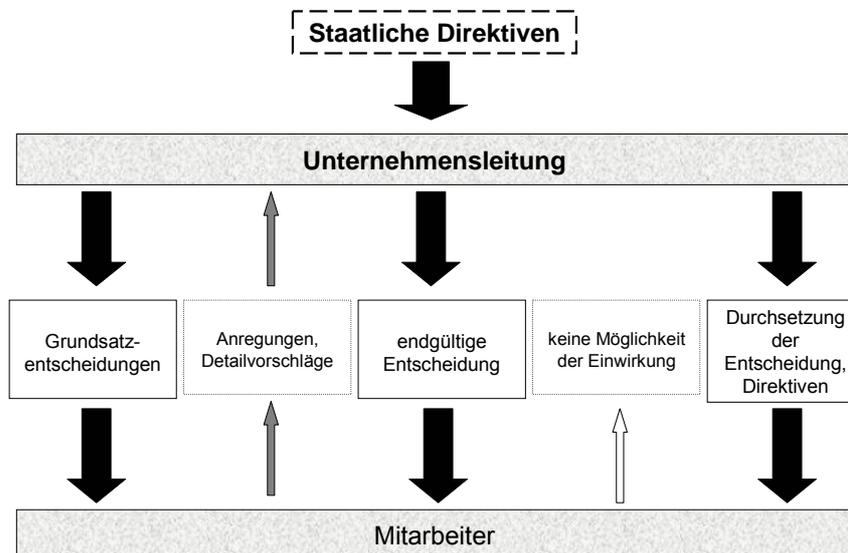


Abbildung 7: Prinzip des demokratischen Zentralismus in der sozialistischen Leitungswissenschaft (nach Kiežun, 1991)

Der Unterschied der zentralistischen Methoden der Entscheidungsfindung in osteuropäischen Betrieben zu den demokratisch-partizipativen Methoden in westlichen Unternehmen wird nicht nur an konkreten Entscheidungsinstrumenten deutlich, sondern äußert sich sogar an den im Rahmen der Entscheidungsprozessen benutzten Hilfsmitteln. So stellt Vlachoutsikos (1991) sehr anschaulich dar, dass in osteuropäischen Betrieben bei Entscheidungsprozessen nicht umsonst keine runde Tische benutzt wurden, sondern traditionell rechteckige Tische, die durch eine strenge Rollenaufteilung der Beteiligten jegliche Partizipation der Mitarbeiter unterbanden und auch symbolisch deutlich aufzeigten, wer hier „das Sagen hat“.

Die Unterschiede in den Prinzipien der Entscheidungsfindung in ost- und westeuropäischen Unternehmen konnten mehrfach in empirischen Untersuchungen repliziert werden. So zeigte die länderübergreifende Untersuchung von Hentze & Lindert (1992) mit 1376 Führungskräften aus der Bundesrepublik Deutschland und den ehemaligen sozialistischen Ländern Sowjetunion, DDR, Polen, Tschechoslowakei und Bulgarien, sowie die Untersuchung von Lang (1994b) mit 207 Führungskräften aus der DDR, dass der Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Fach- und Führungskräfte zu Zeiten des Sozialismus durch einen hohen Grad an Entscheidungscentralisierung, geringen Grad an Unterstützung durch Vorgesetzten, geringen Grad der Delegation von Entscheidungen, Aufgaben und Informationen, hohen Grad an Formalisierung, Bestehen des Vorgesetzten auf Regelbefolgung, Eingriffen in die Entscheidungen durch die Vorgesetzten und die hoch ausgeprägte Furcht vor dem Vorgesetzten eingeschränkt war.

Aus der Sicht eines Mitarbeiters wurden damit alle wichtigen Entscheidungen in einer Organisation von einer oft anonymen und kaum beeinflussbaren Instanz getroffen. Die Untersuchungen von Stratemanan (1992) in den Personalabteilungen der DDR-Kombinate zeigen, dass weder auf individuelle Aufstiegs- noch Personalentwicklungswünsche der Mitarbeiter Rücksicht genommen wurde. Die Entscheidungsstrategien der Kaderchefs waren absolut undurchsichtig und höchstens

durch „linientreues“ Verhalten zu beeinflussen. Selbst in so wichtigen persönlichen Entscheidungen wie z.B. der Frage des Ausbildungsganges oder der angestrebten beruflichen Beschäftigung gab es nur geringe Möglichkeiten, eigene Wünsche durchzusetzen.

Auch die Untersuchung von Holtbrügge (1995) zeigte, dass bei der Mehrheit untersuchter osteuropäischer Joint Ventures ein geringer Partizipationsgrad vorherrschte, wobei die Form der hier praktizierten Entscheidungsfindung nach der Typologie von Kirsch et al. (1979) der Pseudo-Partizipation zuzuordnen war, da die Information der Mitarbeiter lediglich der Verbesserung zwischenmenschlicher Beziehungen diene, ohne dass deren Werte, Bedürfnisse und Wissen in die Entscheidungsfindung einbezogen wurden. Auch das von mehreren untersuchten Joint Ventures praktizierte Harzburger-Modell beinhaltet zwar die Delegation von Verantwortung und die Schaffung selbständiger Aufgabenbereiche, jedoch keine echte Partizipation der Mitarbeiter.

Begründet wurde der geringe Grad der Einbeziehung der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung durch die befragten Führungskräfte mit der Auffassung, dass die osteuropäischen Mitarbeiter durch das sozialistische Wirtschaft- und Gesellschaftssystem systematisch zu Passivität, Verantwortung- und Risikoaversion sowie starrem Hierarchiedenken sozialisiert worden seien. Da sich diese Denk- und Verhaltensmuster tief in deren Persönlichkeit eingepägt haben, würde sich ein hohes Maß an Entscheidungspartizipation sowohl auf die Arbeitsleistung als auch auf die Arbeitszufriedenheit eher negativ auswirken, insbesondere dann, wenn die Aufgabenkomplexität relativ gering ist.

Tatsächlich bestätigen weitere empirische Untersuchungen, dass ein hoher Partizipationsgrad in osteuropäischen Betrieben nicht unbedingt förderlich war. So zeigten Welsh et al. (1993), dass die Einführung partizipativer Arbeitsformen in einer russischen Textilfabrik zu Produktivitätsverlusten geführt hat, im Gegensatz zu extrinsischen Arbeitsanreizen und arbeitsorganisatorischen Maßnahmen, die zur Steigerung der Arbeitsleistung beigetragen haben. Auch Lewada (1993) zeigte, dass die Mehrheit der sowjetischen Mitarbeiter einen geringen Partizipationsgrad und einen „strengen Vorgesetzten“ präferierte. Entsprechend zeigte auch die Untersuchung von Holtbrügge (1995) in Bezug auf die individuelle Arbeitszeitgestaltung der Mitarbeiter, dass im Gegensatz zu Deutschland, wo sich individuell gestaltbare Arbeitszeiten zumeist positiv auf die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit der Mitarbeiter auswirkten, von osteuropäischen Mitarbeitern überwiegend eine starre und lebensstrukturierende Arbeitszeit präferiert wurde. Offensichtlich war – vor dem Hintergrund der in Kap. 3.1.3.1 erläuterten Bedürfnisstruktur in osteuropäischen Ländern – eine starke Fremdbestimmtheit relativ besser dazu geeignet, die stark ausgeprägten Sicherheitsbedürfnisse der osteuropäischen Mitarbeiter zu befriedigen, als dies eine Autonomieorientierung am Beispiel der flexiblen Arbeitszeitgestaltung ermöglichen konnte (vgl. Holtbrügge, 1995).

Aber selbst unter der Annahme, dass die Mehrheit der Arbeitskräfte in osteuropäischen Ländern einen geringen Grad an Entscheidungspartizipation bevorzugte und durch ein starkes Autoritätsverlangen geprägt war, bleibt unklar, ob diese Präferenz ein Teil einer tief im Bewusstsein der Menschen verankerten „kulturellen Identität“ darstellt, oder nicht vielmehr durch das vorherrschende totalitäre politische System und die staatliche Entmündigungspolitik verursacht wurde (vgl. Holtbrügge, 1995), welche Menschen nicht als Individuen mit eigenen Motiven und Bedürfnissen behandelte, sondern vielmehr als „Anhängsel staatlicher Bevormundungs- und Fürsorgemaßnahmen: unmündig, nicht in der Lage, selbständig zu denken und zu handeln“ (Grunenberg, 1990). Gehmann (1996) führt dazu an, dass die übermäßig hohe Entscheidungscentralisation in sozialistischen Betrieben über die mangelnde Delegation der Verantwortung, aber auch der Möglichkeiten zur Entwicklung der dafür notwendigen Kompetenzen zur systematischen Verringerung des Verantwortungsbewusstseins sowie der Kompetenzen osteuropäischer Mitarbeiter führte.

Für den größten Teil der Menschen, die jahrzehntelang solchen Arbeits- und Lebensbedingungen unterworfen waren, sind daraus folgende Schlussfolgerungen zu erwarten (vgl. Stratemann, 1992):

- Alle lebensentscheidenden Situationen sind nicht beeinflussbar, nicht einmal die wirklich entscheidenden Aspekte sind zu steuern;

- Für kleinere, alltägliche Entscheidungen ist es am besten, einen Verantwortlichen zu fragen, der auch entscheidet. Es lohnt sich auch nicht, in solchen Dingen eine persönliche Planung zu versuchen, da immer unklar ist, was der Verantwortliche gerade bevorzugen wird;
- Alltägliche Entscheidungen, die wirklich wichtig sind, hängen zwar ebenfalls von anderen ab, es ist aber möglich, diese durch gezieltes Verhalten „günstig“ zu stimmen.

Die psychologischen Implikationen für eine solche Erlebens- bzw. Verhaltensstrategie können mittels der Attributionstheorie von Weiner (1976) erklärt werden. Weiner (1976) unterscheidet zwischen der internalen Attribuierung (Ursachenzuschreibung), bei der die eigene Person als Quelle des relevanten Geschehens aufgefasst wird, und einer externalen Attribuierung, bei welcher der Verursacher außerhalb des eigenen Einflussbereichs gesehen wird. Außerdem werden zwei Ausprägungen des angenommenen Stabilitätsgrads der jeweiligen Ursache unterschieden. Bei angenommener stabiler Verursachung kann man sich entsprechend langfristig darauf einstellen. Bei angenommener instabiler Verursachung sind keine in gleicher Weise planbaren Gegenmaßnahmen möglich. Eine Übersicht über die Quellen der Ursachenzuschreibung findet sich in Abbildung 8.

<i>Personenabhängigkeit</i>	internal	external
<i>Stabilität über Zeit</i>		
stabil	Begabung, Fähigkeit	Aufgabenschwierigkeit
instabil	Anstrengung	Zufall (Glück, Pech)

Abbildung 8: Übersicht über Quellen der Ursachenzuschreibung (nach Weiner, 1976)

Für einen osteuropäischen Mitarbeiter war für die meisten wichtigen beruflichen und zum Teil auch privaten Entscheidungen nur eine relativ stabile externe Ursachenzuschreibung möglich, da diese zumindest mittelfristig auf konstant bleibenden politischen Vorgaben aufbauten, d.h. wesentliche Lebensentscheidungen waren fast ausnahmslos von äußeren Einflüssen wie der politischen „Linientreue“, den Planvorgaben etc. abhängig (vgl. Stratemann, 1994). Individuelle Leistungen sollten von den Betroffenen als wenig replizierbar (also instabil) erlebt worden sein, denn z.B. ob man weiterhin gefördert wurde oder nicht, lag in der Hand der Obrigkeit (Oettingen, 1994). Demnach war in den meisten beruflichen Situationen ein stabiles Verhalten nur seitens der externen Verursacher zu erwarten (wobei in kleinen, alltäglichen Situationen oft auch der gute Wille des jeweils „mächtigen“ Gesprächspartners relevant war, so dass dieser zumindest partiell als zeitlich instabil und beeinflussbar angesehen werden konnte).

Nach Stratemann (1992) war externe Ursachenzuschreibung bei nahezu allen wichtigen beruflichen Gegebenheiten eine Verhaltensstrategie, die innerhalb des geschilderten Systems in osteuropäischen Unternehmen und Organisationen die einzig mögliche und unter solchen Bedingungen sicherlich die einzig rationale Strategie war. Sie ist das Ergebnis eines jahrzehntelangen Lernprozesses, der im Erleben und Verhalten osteuropäischer Bürger durch die dem sozialistischen System charakteristische Intransparenz der Entscheidungsfindung stattfinden musste.

Der Einfluss einer solchen Situation auf die Motivation und das berufliche Leistungsverhalten osteuropäischer Mitarbeiter lässt sich mittels der **Erwartung-Mal-Wert-Theorie von Vroom (1964)** erklären. Nach dieser Theorie steigt die Motivation zum proorganisationalen Handeln dann, wenn der Betreffende erstens die Erwartung hat, dass als Folge seines Handelns ein bestimmtes Ergebnis (Verbesserung des Statuts quo) auch eintritt. Die Größe dieser so definierten Erwartung hängt neben der Qualifikation u.a. von der Frage ab, über welchen Grad an Situationskontrolle der Mitarbeiter verfügt. Zweitens ist die Motivation eine Funktion des erfahrenen und damit für die Zukunft erwarteten Nutzens für den Mitarbeiter, der das realisierte Handeln positiv verstärkt (vgl. Gebert, 1999, 2000).

Die in diesem Kapitel dargestellten an dem „Prinzip des demokratischen Zentralismus“ orientierten Prinzipien der Entscheidungsfindung und Partizipationsformen in sozialistischen Betrieben machen deutlich, dass osteuropäische Mitarbeiter aufgrund eines besonders geringen Grads an Situationskontrolle weder eine Erwartung haben konnten, als Folge ihres Handelns ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen bzw. dieses im Vorhinein in deren Konsequenzen bewerten zu können, noch über die Möglichkeit verfügten, den antizipierten Nutzen oder eher „Unnutzen“ infolge des eigenen Handelns abzuschätzen. Auf dieser Basis ist sowohl eine verstärkte externe Attribuierung als auch eine verringerte Motivation zum jeglichen proorganisationalen Leistungsverhalten in osteuropäischen Betrieben ableitbar.

Im Gegensatz dazu war und ist die Ideologie in West-Systemen auf die interne Attribuierung ausgerichtet. Menschen sollen sich selbst als die Verantwortlichen für das eigene Geschick und die eigene Leistung erleben, wobei die entsprechenden Freiräume und Entscheidungsnotwendigkeiten vom System eingeräumt werden (vgl. Stratemann, 1992).

Empirische Analysen zur Transformationszeit in Russland zeigen einen Zusammenhang zwischen der Art der Schuld attribution und den Indikatoren des Transformations- bzw. Markterfolgs: Demnach ist bei weniger transformations- und markterfolgreichen Unternehmen die Fremdattribution der Gründe für die schlechte Unternehmenssituation vorherrschend (siehe Trommsdorff & Schuchardt, 1998). Auch zeigen Ergebnisse der Untersuchung von Trommsdorff & Schuchardt (1998), dass nicht erfolgreiche Unternehmen Russlands weniger Verantwortung an mittlere und untere Unternehmensebenen abgeben und somit die Bereitschaft bei ihren Mitarbeitern, Eigeninitiative zu entwickeln und unternehmerische Verantwortung zu übernehmen, weniger fördern als transformations- und markterfolgreiche Unternehmen. Dagegen setzen erfolgreiche Unternehmen statt einer erhöhten Kontrolle vermehrt Techniken zur Partizipation der Mitarbeiter im Managementprozess ein. Diese Befunde sind empirische Belege dafür, dass Mitarbeiterpartizipation und Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter über die Förderung der internalen Attribution, die die Zuschreibung eigener Erfolge an eigene Leistung ermöglicht, auch in ausgewählten osteuropäischen Unternehmen zu Zeiten der Transformation eine einzig erfolgreiche Führungsstrategie ist.

3.3.2.2 Instrumente der Entscheidungsdurchsetzung und Formen innerbetrieblicher Kommunikation

Das Element der Entscheidungsdurchsetzung als die zweite Aktionsvariable der Personalführung nach Bleicher & Meyer (1976) beinhaltet die in der Verfügbarkeit von Machtbasen bedingte Wahl der Instrumente der Entscheidungsdurchsetzung sowie die Form der innerbetrieblichen Kommunikation. Als Instrumente der Entscheidungsdurchsetzung dienen persönliche Weisungen bzw. Anordnungen, die Erteilung eines Auftrages sowie die Vorgabe von Zielen (vgl. Holtbrügge, 1995). Die innerbetriebliche Kommunikation kann nach Watzlawick et al. (1985) in einen sachlich-formalen bzw. Inhaltsaspekt und einen informellen bzw. Beziehungsaspekt differenziert werden. Während der Inhaltsaspekt die Förderung der Informationstransparenz aller Mitarbeiter über alle wichtigen Belange der Unternehmung insgesamt und der jeweiligen Abteilung bzw. Arbeitsgruppe im besonderen beinhaltet, drückt sich im Beziehungsaspekt der Kommunikation das ständige Streben nach einer toleranten, konstruktiven und harmonischen Beziehung zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern aus (vgl. Holtbrügge, 1995).

Die Vorgabe von Zielen orientierte sich in sozialistischen Betrieben Osteuropas an kollektiven Planvorgaben der zentralen Planwirtschaft. Im Gegensatz zu westeuropäischen Unternehmen wurden diese Zielvorgaben kollektiv und somit nicht individuell vorgegeben oder gar mit dem

einzelnen Mitarbeiter partizipativ vereinbart. Die Planvorgaben wurden nur im Fünf-Jahres-Schritt erneuert, und in der Zwischenzeit den tatsächlichen Leistungsergebnissen weder auf der kollektiven noch auf der individuellen Mitarbeitererebene angepasst. Somit hatten die Pläne einen „statischen“ Charakter (vgl. Strohschneider, 1996b) und konnten nicht auf die individuelle Leistung der Mitarbeiter bezogen werden. Stratemann (1994) spricht in diesem Zusammenhang von „scheinbaren Methoden der Zielerreichung“. Wie ihre Untersuchungen in den Kaderabteilungen der DDR-Betriebe zeigen, wurde bei diesen scheinbar objektivierbaren Maßen der „Planerfüllung“ der Plan als solcher als eine Vorgabe „Mächtiger“ und nicht als eine wirtschaftliche Notwendigkeit bzw. Erfolg des eigenen Einsatzes erlebt. Auch die Tatsache, dass jegliche Effektkontrolle der individuellen Zielerreichung von oben ausfiel und nur eine verhaltensorientierte Kontrolle der Vorschriftenerfüllung praktiziert wurde (siehe dazu Kap. 3.3.2.3), unterscheidet wesentlich die Zielsetzungsmethoden in osteuropäischen Betrieben von denen in westeuropäischen Unternehmen, in denen die Führung durch Zielvorgabe unter dem Führungskonzept „Management-by-objectives“ dominiert.

Die Auswirkung der Unterschiede in den Methoden der Zielsetzung auf das berufliche Leistungsverhalten der Mitarbeiter kann mit Hilfe der Zielsetzungstheorie von Locke & Latham (1990a) erklärt werden. Diese geht davon aus, dass die Form der Zielvorgabe und die Art der Ziele in einer entscheidenden Weise die Arbeitsmotivation, also die Ausrichtung, Ausdauer und die Anstrengung der Mitarbeiter beeinflussen (siehe Abbildung 9).

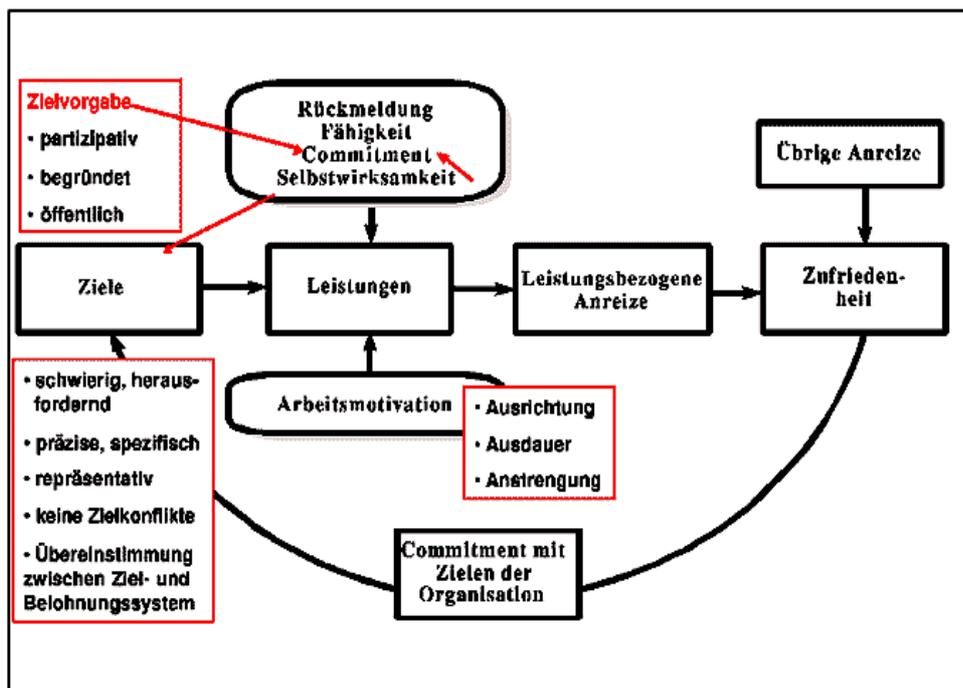


Abbildung 9: Hochleistungsmodell in Anlehnung an die Zielsetzungstheorie von Locke & Latham (1990a)

Demnach erhöht die partizipative Zielvereinbarung oder auch die begründete Zielvorgabe vor allem bei schwierigen und herausfordernden Zielen deutlich die Arbeitsmotivation und die Arbeitsleistung der Mitarbeiter. Bei Fehlen der Partizipation bzw. Begründung entsteht keine Zielbindung (Commitment), was sowohl die Ausrichtung des Arbeitsverhaltens auf das Ziel, als auch die Persistenz und die qualitativen wie quantitativen Anstrengungen zur Zielerreichung deutlich vermindern lässt.

Die Befragung von 95 ostdeutschen und 104 westdeutschen Führungskräften vom Wuppertaler Kreis (1992) zeigte, dass Führungskräfte in ostdeutschen Betrieben deutlich öfter die Entscheidungen per Anweisung ohne Begründung durchsetzten als dies z.B. in westdeutschen Unternehmen der Fall war.

Wenn man versucht, die Folgerungen der Zielsetzungstheorie auf das berufliche Leistungsverhalten osteuropäischer Mitarbeiter zu übertragen, wird deutlich, dass in einem sozialistisch geprägten Zielsetzungssystem, das scheinbar auf kollektiven Planvorgaben beruhte, und in dem jegliche individuell begründete Zielvorgaben oder gar partizipative Zielvereinbarungen fehlten, keine hohe Zielbindung und somit keine übermäßig hohe Arbeitsmotivation entstehen konnte. Wie die Untersuchungen von Locke & Latham (1990a) gezeigt haben, ist die Anweisung ohne Begründung weit weniger geeignet, die Neuerungen im Unternehmen und andere Entscheidungen störungsfrei zu etablieren bzw. effektiv zu machen als dies durch begründete Überzeugung der Betroffenen erreicht werden kann. Der überzeugte Mitarbeiter ist gegenüber dem Mitarbeiter, der nur auf Anweisung handelt, der wirkungsvollere, insbesondere im Falle der Abweichung von der programmierten Norm. Wer in diesem Fall ohne Kenntnis von Zusammenhängen zu reagieren hat, entwickelt weniger Eigeninitiative und Kreativität, als derjenige, der über das Verständnis von Zusammenhängen vorausschauend agieren kann (Wuppertaler Kreis, 1992).

Entsprechende Ost-West-Unterschiede zeigten sich des Weiteren auch auf der Ebene der innerbetrieblichen Kommunikation. Traditionell waren die innerbetrieblichen Beziehungsstrukturen in Osteuropa hierarchisch geprägt und durch eine zentral auf die Person des Direktors zugeschnittene Linienorganisation gekennzeichnet. Typisch für diese Strukturen waren die mangelnde horizontale Kommunikation und Koordination sowie geringe dezentrale Informations-, Handlungs- und Entscheidungskompetenzen. Entscheidungstransparenz und wechselseitiger Informationsfluss war selten. Informationen wurden gern als Machtmittel zurückgehalten (vgl. Trommsdorff & Schuchardt, 1998). Durch das Prinzip des demokratischen Zentralismus (siehe Abbildung 7) wurde weitgehend auf abteilungsübergreifende Kommunikation und Abstimmung verzichtet. Entscheidungen wurden überwiegend durch persönliche Weisungen von oben durchgesetzt (vgl. Holtbrügge, 1995, Gehmann, 1996).

Auch die empirischen Untersuchungen bestätigen dieses Bild. So zeigte beispielsweise die Befragung der ost- und westdeutschen Führungskräfte von Heyse & Seifert (1994), dass die als vorrangig erlebten Defizite in der Organisation der Betriebe im Osten die Überzentralisation, lange Instanzenwege, geringe Fertigungstiefe und die damit verbundene geringe Flexibilität und hohe Konzentration war, wogegen im Westen die Dezentralisation, kurze Entscheidungswege, hohe Fertigungstiefe und die damit verbundene hohe Flexibilität verzeichnet wurden.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung von 95 ostdeutschen und 104 westdeutschen Führungskräften vom Wuppertaler Kreis (1992) wurden diese zu ihrem Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis befragt. Dabei wurde deutlich, dass die fachliche Kompetenz als wesentliches Führungskräfte Merkmal im Osten viel ausgeprägter als im Westen eingeschätzt wurde, was sich auch auf das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis ausgewirkt hat. Je stärker der sachliche Aspekt der Fachkompetenz das Führungsverständnis geprägt hat, umso mehr stand die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung unter diesem Vorzeichen. In ostdeutschen Betrieben wurden Führungshandlungen wie „Anweisen“, „Aufgaben verteilen“ und „Kontrollieren“ in einer stärker eindimensionalen Betrachtungsweise der Führung ohne Blick auf die psychologische Komponente und Wirkung auf die Mitarbeiter vorgenommen. Es wurde beispielsweise nicht danach gefragt, wie Anweisungen von Mitarbeitern aufgenommen wurden, welche Informationen Mitarbeiter haben mussten, um eine bestimmte Entscheidung und Anweisung richtig verstehen zu können.

Bei den westdeutschen Führungskräften gehörte dagegen die Mitarbeitermotivation nahezu gleichrangig zu den typischen Führungsaufgaben. Auch die Bereitschaft, Aufgaben zu delegieren

und die Selbständigkeit zu fördern, stand in diesem Kontext. Auf dieser Basis bevorzugten westdeutsche Führungskräfte ein mehr *partnerschaftlich orientiertes Verhältnis* zu ihren Mitarbeitern als dies für die Führungskräfte in Ostdeutschland galt. Sie waren stärker auf den Mitarbeiter bezogen und verstanden die Führerschaft aus interaktionistischer Perspektive als soziales Wechselspiel bzw. einen gegenseitigen Beeinflussungsprozess und nicht als eine einseitige Einflussnahme, wie dies bei ostdeutschen Vorgesetzten häufiger der Fall war.

Auch was die Informationsweitergabe angeht, so zeigte sich, dass ostdeutsche Führungskräfte bei der Weitergabe von Informationen bevorzugt die aktive Rolle übernahmen, wogegen in Westdeutschland viel häufiger die Möglichkeiten genannt wurden, in denen Mitarbeiter selbst aktiv werden mussten. Darüber hinaus zeigte sich, dass das Medium des individuellen Gesprächs zur Weitergabe von arbeitsbezogenen Informationen in den alten Bundesländern in hohem Umfang genutzt wurde, wogegen dieses in den neuen Bundesländern so gut wie keine Rolle spielte.

Diese empirischen Befragungsergebnisse sehen die Autoren vom Wuppertaler Kreis (1992) im Rahmen der unterschiedlichen gesellschaftspolitischen Bedingungen der Führungskräfte in Ost- und Westeuropa – auf der einen Seite die autoritäre Grundstruktur des zentralistisch-bürokratischen Systems in Osteuropa, in dem es in erster Linie darauf ankam, linientreuer Gefolgsmann der Parteidoktrin zu sein, auf der anderen Seite ein Gesellschaftssystem in Westeuropa, in dem individuelle Freiheit und Eigenverantwortlichkeit, Initiative und Offenheit zu den Grundforderungen gehörten.

Die in Jahren 1988-1989 durchgeführten Untersuchungen von Ladensack (1994) zu den vertikalen und lateralen Interaktionen in ostdeutschen Betrieben brachten auf Basis größerer Leiterstichproben auf unterschiedlichen Hierarchieebenen (N = 493-503) folgende Ergebnisse:

Die *vertikalen Interaktionen* in der Führungspyramide des Betriebs waren durch eine rückläufige Ausprägtheit des innovativen Handelns von oben nach unten gekennzeichnet – von der Leitungsspitze über die nachfolgenden Leiterebenen zeigte sich im vertikalen Kommunikationsprozess eine deutliche Abschwächung in der innovativen Zielorientierung. Die Ursache dafür wurde in der Verfolgung des tayloristischen Leitungskonzepts gesehen, das durch eine Dominanz der Spitze, eine starke Beschneidung des Handlungsspielraums der Nachgeordneten und starke Restriktionen bei Abweichungen vom festgelegten Reglement und von den Planvorgaben gekennzeichnet war. Dadurch wurden vor allem bei den Leitern auf der unteren Ebene zu geringe Entscheidungsbefugnisse, zu große Bevormundung, Kontrolle und kurzfristige Weisungen durch betriebliche und überbetriebliche Instanzen und schlechte Abgestimmtheit der übertragenen Aufgabe beklagt. Die Entscheidungen wurden vielfach – vor allem bedingt durch einen autoritären Führungsstil – mit Desinteresse und geringer Akzeptanz hingenommen. Durch die tayloristische Konzeption der Leitung nahm in der Tendenz von den oberen zu den unteren Leitungsebenen auch das Gefühl der Kräfte ab, für die Gesellschaft etwas Nützliches zu tun, aber auch die wahrgenommenen Möglichkeiten, eigene Ideen und Vorstellungen in die Tat umzusetzen, interessante Aufgaben selbständig zu lösen, sowie Erfolg im Beruf, ausreichend Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung zu haben. Schwächen wurden auch in der *lateralen Kooperation* zwischen den Leitungsbereichen nachgewiesen. Von einem großen Teil der Probanden wurde sehr stark als Hemmfaktor empfunden, dass wichtige Kooperationspartner im Betrieb nicht mitzogen, nur ein geringes Engagement zeigten und dass von den Kooperationsbeziehungen nur geringe stimulierende Wirkungen zur Anregung von Innovationen ausgingen. Charakteristisch war dabei, dass die einzelnen Betriebsbereiche sehr unterschiedlich auf Innovationen orientiert waren, weshalb sie auch nicht an einem Strang ziehen konnten.

Die untransparenten hoch bürokratisierten Hierarchiestrukturen in osteuropäischen Staatsbetrieben führten zur Unzugänglichkeit des Topmanagements seitens der Belegschaft, was bei den Mitarbeitern das Gefühl entstehen ließ, ihre Veränderungsvorschläge würden entlang des Hierarchieleiters verloren gehen und niemals die Verantwortlichen auf der Führungsspitze erreichen. Die damit zusammenhängende fehlende Erfolgsantizipation des persönlichen Einsatzes

und Engagements am Arbeitsplatz trug nach Gebert et al. (1999) in Anlehnung an die *Erwartung-Mal-Wert-Theorie von Vroom (1964)* und *Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1991)* entscheidend zur Hemmung der Ausbildung der Veränderungsinitiative, Selbstwirksamkeit und Einsatzbereitschaft bei den Mitarbeitern in sozialistischen Betrieben bei. Am Beispiel eines Staatsbetriebs in Russland zeigten Gebert et al. (1999), dass die an die Leitung gerichteten Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter unkommentiert und unrealisiert zurückkamen. Vor allem das Fehlen jeglicher Erklärung für die Abweisung solcher Veränderungsinitiativen rief bei Mitarbeitern das Gefühl der Willkür und kognitiven Kontrolllosigkeit über die Situation hervor und führte damit – ganz im Sinne von Vroom (1964) – zur Resignation und Unterlassen weiterer Engagementversuche. Da das initiative Verhalten auch nicht entsprechend belohnt wurde, hatte es in osteuropäischen Betrieben nur eine geringe Instrumentalität und Valenz (Vroom, 1964).

3.3.2.3 Entscheidungskontrolle und Systemsteuerungsformen

Das Element der Entscheidungskontrolle als die dritte Aktionsvariable der Personalführung nach Bleicher & Meyer (1976) wird zum einen durch die Kontrollträger, und zum anderen durch die Kontrollart bestimmt. Bei der Frage nach den Kontrollträgern ist neben der unterschiedlichen Wirkung der Eigen- und Fremdkontrolle vor allem die hierarchische Position der Kontrollträger von Bedeutung. Gemäß dem in der sozialistischen Leitungswissenschaft vorherrschenden Prinzip der Einzelleitung überwiegte in osteuropäischen Betrieben die Kontrolle durch das Direktorium, im Gegensatz zu westeuropäischen Unternehmen, in denen direkte Linienvorgesetzte als Kontrollträger dominierten (vgl. Holtbrügge, 1995).

Die Kontrollart kann wiederum mit Systemsteuerungsformen gleichgesetzt werden. In jeder Gesellschaft ist es erforderlich, zur Sicherung der Kooperation zwischen den einzelnen Funktionsteilen eine Steuerung der einzelnen Teilsysteme zu sichern. Hierbei gibt es verschiedene Steuerungsmöglichkeiten eines unterstellten Systems (vgl. Abbildung 10):

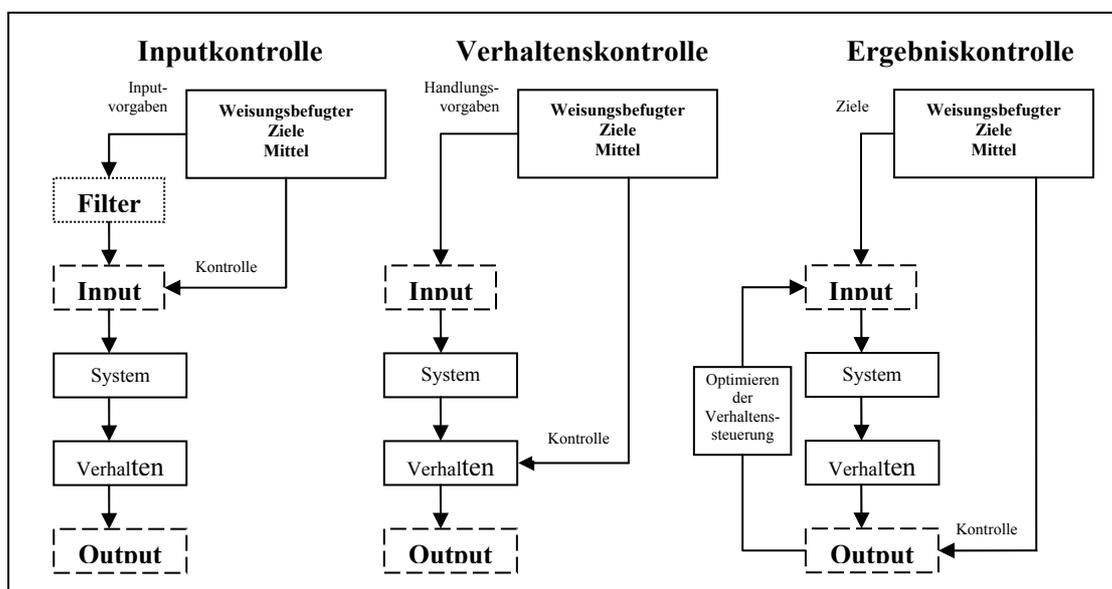


Abbildung 10: Drei Formen der Systemsteuerung (nach Stratemann & Wottawa, 1995)

Bei der „Inputkontrolle“ wird alles, was in das „System“ eingehen darf, sorgfältig auf seine Qualität und Leistungsfähigkeit überprüft. Man vertraut darauf, dass bei Sicherung der Input-Qualität die Funktionsweise des Systems garantiert ist. Ein Beispiel dafür ist das Schulsystem in Deutschland. Hier werden die Lehrer sehr lange ausgebildet und in der Vorbereitungsphase ausführlich kontrolliert, die verwendeten Materialien unterliegen ebenfalls einer strengen Kontrolle. Das

tatsächliche Verhalten der Lehrer im Ausbildungssystem wird aber ebenso wenig beobachtet, wie mit wenigen Ausnahmen die Ergebnisse ihrer Arbeit, z.B. in Form einer vom Bildungssystem unabhängigen, systematischen Kontrolle der Leistungsfähigkeit der Schulabgänger als Indikator für den „Output“ der Lehrer-Arbeit (vgl. Wottawa, 1994).

Bei der „Verhaltenskontrolle“ wird für das Verhalten des Systems bzw. seiner Mitglieder eine Reihe von Vorschriften festgelegt und deren Einhaltung durch die „Mächtigen“ möglichst eng kontrolliert. Ein typisches Beispiel dafür ist die öffentliche Verwaltung, deren Aufgabe gerade dadurch definiert ist, die „von oben“ kommenden Vorschriften exakt und im Sinne des Vorschriftengebers auszufüllen. Das Verhalten ist dann „richtig“, wenn es den bestimmten Vorschriften entspricht, wobei das vorschriftengerechte Verhalten für die Systemmitglieder viel entscheidender ist, als das Ausmaß des damit erzielten Erfolges, der z.B. am Indikator „Grad der Kundenzufriedenheit“ gemessen werden könnte. Auch wurden die wirtschaftlichen Bedingungen im ehemaligen DDR-System überwiegend nach dem Prinzip der „Verhaltenskontrolle“ gesteuert (vgl. Wottawa, 1994).

Bei der „Ergebniskontrolle“ wird von Seiten der Systemsteuerer nicht der Weg, sondern das Ziel vorgegeben, und es bleibt dem System weitgehend selbst überlassen, mit welchem Input und mit welchem Verhalten der gewünschte Output erreicht wird. Typische Beispiele dafür sind Zielvorgaben des Unternehmenserfolges (etwa die gewünschte Umsatzsteigerung pro Jahr), wobei es den einzelnen Unternehmensteilen dann innerhalb der vorgegebenen Grenzen überlassen bleibt, wie sie im Detail diese Ziele erreichen (vgl. Wottawa, 1994).

Auch wenn sich in der Praxis Mischtypen finden (so kann auch bei der Ergebniskontrolle nicht auf eine Verhaltensregulierung z.B. durch allgemeine strafrechtliche Bestimmungen verzichtet werden), kann man verallgemeinernd sagen, dass in den planwirtschaftlichen Gesellschaften, wie bis vor kurzem Osteuropa, überwiegend nach dem Prinzip der „Verhaltenskontrolle“ gesteuert wurde, während in den marktwirtschaftlichen Gesellschaften, wie Westeuropa und speziell Deutschland, im Wirtschaftsbereich die „Ergebniskontrolle“ dominierte. Obwohl das wesentliche Steuerungsinstrument der Planwirtschaft die Planvorgaben waren, die als Zielvorgaben der „Ergebniskontrolle“ interpretiert werden könnten, war hier oft nicht der tatsächliche Erfolg, sondern nur das Vortäuschen der Planerfüllung (und damit das scheinbare Aufzeigen des richtigen Verhaltens) entscheidend (vgl. Wottawa, 1994), nicht zuletzt, weil die meisten der staatlichen Planvorgaben und gesellschaftlichen Ziele (wie „Das westliche Wohlstandsniveau in zwanzig Jahren erreichen“ oder „Die sozialistische Marktwirtschaft aufbauen“ vor vornherein unerfüllbar waren (vgl. dazu Trommsdorff & Schuchardt, 1998). Vermutlich konnte nur das Vernachlässigen des faktischen Outputs zugunsten des Einhaltens von Verhaltensvorgaben zur Ausbildung der osteuropäischen Tradition von Scheinaktivitäten und zur Entwicklung der hohen Geschicklichkeit in der Vortäuschung von Betriebsamkeit führen (vgl. Wottawa, 1994; Lewada, 1993; Trommsdorff & Schuchardt, 1998).

Auch die wenigen empirischen Untersuchungen unterstützen diese Annahme. So konnte beispielsweise bei den weniger erfolgreichen osteuropäischen Joint Ventures in der Untersuchung von Holtbrügge (1995) nachgewiesen werden, dass in diesen die Entscheidungskontrolle überwiegend in Form einer zentralisierten, verhaltensorientierten Kontrolle auf Grundlage eines sanktionsbetonten Machteinsatzes erfolgte. Dagegen bevorzugten Führungskräfte erfolgreicher Joint Ventures überwiegend eine ergebnisorientierte Mitarbeiterkontrolle. Nach Holtbrügge (1995) hat die verhaltensorientierte Kontrolle nicht nur einen negativen Einfluss auf die Personalmanagement-Effizienz osteuropäischer Betriebe, sondern auch erhebliche negative psychologische Auswirkungen auf die Mitarbeiter, die sich häufig von ihren Vorgesetzten überwacht und in der Möglichkeit der Befriedigung ihrer Sicherheits-, Autonomie- und sozialen Bedürfnisse bedroht fühlten. Diese Gefahr bestand in osteuropäischen Ländern in besonderem Maße, da hier – in Anlehnung an das Leninsche Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ –

nahezu alle Lebens- und Arbeitsbereiche einer direkten Kontrolle des Staates ausgesetzt waren und „abweichendes Verhalten“ Einzelner von der sozialistischen Norm besonders stark negativ sanktioniert wurde. Wie Untersuchungsergebnisse von Holtbrügge (1995) zeigen, hatte verhaltensorientierte Kontrolle einen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das berufliche Leistungsverhalten osteuropäischer Mitarbeiter. Ein Vergleich der erfolgreichen und weniger erfolgreichen osteuropäischen Joint Ventures zeigte insgesamt, dass eine ergebnisorientierte Kontrolle eher zu einer Steigerung des Leistungsniveaus der Gesamtunternehmung führt, während eine verhaltensorientierte Kontrolle nur zu kurzfristigen Leistungssteigerungen zu Lasten einer kooperativen Zusammenarbeit und damit der langfristigen Entwicklungsperspektive beiträgt und primär der Befriedigung der Machtbedürfnisse der jeweiligen Kontrollträger dient (Holtbrügge, 1995).

3.3.3 Führungstheorien und Führungsstile

Im folgenden Abschnitt sollen zentrale Führungsansätze und Führungstheorien dargestellt und in Bezug auf deren Einsatz durch ost- und westeuropäische Führungskräfte¹⁰ verglichen werden. Dabei wird auf folgende Definitionen der Führung angelehnt: Führung als systematisch-strukturierter Einflussprozess zur Realisierung intendierter Leistungsergebnisse (Steinle, 1978), jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen (Baumgarten, 1977) bzw. Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen (Staehle, 1991).

Im Gegensatz zum Kapitel 3.3.2.2, in dem ebenfalls das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis in ost- und westeuropäischen Unternehmen behandelt wurde, wird hier der Schwerpunkt auf die Führung im engeren Sinne, also vornehmlich auf die Verhaltensbeeinflussung im Sinne von *vertikalen Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern* gelegt und im Wesentlichen aus Perspektive der Führungskräfte betrachtet. Den vertikalen Interaktionen kommt dabei nach Ladensack (1994) deshalb eine herausragende Bedeutung zu, weil unter den Bedingungen der zentralen Verwaltungswirtschaft in osteuropäischen Betrieben – im Gegensatz zu Westeuropa – die Weisungen und Kontrollen von „oben nach unten“ auch in Führungskonzepten der Leiter eine Schlüsselstellung hatten und auf diesem Wege das selbständige Handeln ebenso eingeschränkt wurde wie die von „unten nach oben“ verlaufenden Aktivitäten der konstruktiven Mitwirkung der Mitarbeiter am Führungsprozess.

3.3.3.1 Führungsansätze

Führungstheorien können verschiedenen idealtypischen und/oder empirisch begründeten Ansätzen und Konzeptionen zugeordnet werden. Grundsätzlich lassen sich drei Ansätze zur Führung unterscheiden:

1. Eigenschaftsansatz (Wer ist die Führungskraft?)
2. Verhaltensansatz (Wie handelt die Führungskraft?)
 - Verhaltensbeschreibung
 - Verhaltensbeobachtung
3. Situativer Ansatz
 - Kontingenzansatz (Welche Kontextbedingungen sind zu berücksichtigen?)
 - Interaktionsansatz (Welche Personen / Gruppen sind zu berücksichtigen?).

¹⁰ Der Begriff „Führungskräfte“ wurde im Sozialismus nur selten und eher im Sinne politischer und militärischer Führung verwendet. Im betrieblichen Kontext wurden stattdessen die Begriffe „Leiter“, „Leitungskräfte“ und „Leitungskader“ benutzt (vgl. dazu Heyse & Seifert, 1994). Daher werden diese Begriffe in der folgenden Darstellung synonym verwendet.

Der **Eigenschaftsansatz der Führung** zählt zu den so genannten personorientierten Theorien. Er geht davon aus, dass sich der Führungserfolg ausschließlich durch Personeneigenschaften des Vorgesetzten erklären lässt, wobei dieser von den situativen Bedingungen, Aufgaben und Gruppenkonstellationen als unabhängig angesehen wird. Leitend ist die Idee, dass Persönlichkeitseigenschaften der Führungsperson, die als zeitlich stabil, übersituativ und universell aufgefasst werden (Neuberger, 1990), zur Führerschaft prädestinieren und allein für den Führungserfolg entscheidend sind (Steinmann & Schreyögg, 1997). Eine Führungsperson kann durch folgende Eigenschaften charakterisiert werden (vgl. Lindert, 1993):

- Persönlichkeitsdimensionen (Stogdill, 1974)

- Menschenbilder, implizite Führungstheorien und Führungsphilosophien (Weinert, 1987; McGregor, 1960)

- Arbeitsbezogene Wertorientierungen (Hofstede, 1980; Rosenstiel et al., 1989).

Die Führungsphilosophie bzw. das Menschenbild einer Führungskraft stellt nach Bleicher & Meyer (1976) die vierte Aktionsvariable der Personalführung dar. Die in der Literatur nachweisbaren Menschenbilder als vereinfachte und standardisierte Muster von menschlichen Verhaltensweisen, die Personen im Laufe der Zeit aufgrund ihrer Erfahrungen entwickeln, lassen sich zwei Grundformen zuordnen (vgl. den Überblick bei Weinert, 1984; Scholz, 1993):

- *Dualistische Menschenbilder*, die zwischen zwei polaren Alternativen differenzieren und zumeist eine implizite Wertung und Dichotomisierung in pessimistische und optimistische Menschenbilder beinhalten. Ein besonders für die Erklärung der Ost-West-Unterschiede bedeutsames Beispiel für eine implizite Führungstheorie stellt die humanistische Theorie von McGregor (1960) dar. Dabei werden zwei Menschenbildtheorien unterschieden: „Theorie X“, die die beste Realisierung der Mitarbeiterbedürfnisse und die darauf aufbauende Effizienz der Organisation in Abhängigkeit von der Führung durch „Zuckerbrot und Peitsche“ ansieht, sowie die „Theorie Y“, die dagegen „Integration und Selbstkontrolle“ im Rahmen des Konzepts der gesteuerten Autonomie als das erfolgreichste Führungsverhalten betrachtet.

- *Pluralistische Ansätze*, die von einem breiten Spektrum an Alternativen ausgehen. Ein Beispiel dafür ist die Typologie von Schein (1965), die anschaulich die historische Entwicklung von Menschenbildern widerspiegelt:

- Der rational-ökonomische Mensch folgt dem der wissenschaftlichen Betriebsführung von Taylor (1911) zugrunde liegenden Menschenbild des „homo oeconomicus“;
- Der soziale Mensch entspricht dem Menschenbild „social man“ der von Mayo (1946) propagierten und initiierten Human-Relations-Bewegung;
- Der sich-selbst-verwirklichende Mensch entspricht dem Menschenbild des „self-actualizing man“ und resultiert vor allem aus den Humanisierungsansätzen („Theorie Y“ von McGregor, 1960) und Konzepten der Aufgabenerweiterung nach der Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit von Herzberg et al. (1959);
- Die Grundtheorie des komplexen Menschen entspricht – auf Basis der differenzierten Kombination der oberen drei Auffassungen – dem Menschenbild „complex man“ und berücksichtigt in Anlehnung an die Individualisierungskonzepte inter- und intraindividuellem Unterschiede der Mitarbeiter abhängig von persönlichen Merkmalen des Mitarbeiters und der Führungssituation.

Eine andere Gruppe der Führungstheorien zählt zum **Verhaltensansatz der Führung**, der Zusammenhänge zwischen unterschiedlich ausgeprägten Führungsverhaltensweisen und Mitarbeiterverhalten (Fluktuation, Effektivität, Arbeitszufriedenheit usw.) aufzudecken versucht. Diese Forschungsrichtung basiert auf der Annahme, dass das Führungsverhalten die entscheidende Determinante für die Einstellungen der Mitarbeiter zur Organisation, deren Zielen und Aufgaben, und damit letztlich für ihr Verhalten im Produktionsprozess sei. Im Unterschied zum Eigenschaftsansatz geht es hier um konkrete Führungsverhaltensweisen, ansonsten ist eine konzeptionelle Nähe vorhanden (Steinmann & Schreyögg, 1997).

Im Rahmen des Verhaltensansatzes der Führung unterscheidet man – abhängig von der methodischen Vorgehensweise bei Konzeption der jeweiligen Führungstheorie – *verhaltensbeschreibende* und *verhaltensbeobachtende Ansätze*. Mit Hilfe der Verhaltensbeschreibung werden durch subjektive Selbst- oder Fremdbeurteilung des Managerverhaltens die Verhaltensweisen identifiziert, die am meisten zum Führungserfolg beitragen sollen. Bei der Verhaltensbeobachtung werden im Rahmen der sog. Work-Aktivität-Forschung mittels objektiver Beobachtungsstudien konkrete Manageraktivitäten empirisch erfasst und systematisiert, auf Basis deren über die Korrelation mit empirisch erfassbareren Indikatoren des Führungserfolgs Vorhersagen über die Führungseffizienz abgeleitet werden (vgl. Schirmer, 1991).

Zur bekanntesten Forschungsrichtung im Rahmen verhaltensbeschreibender Führungsansätze zählt die Führungsstil-Forschung. Dabei unterscheidet man ein- und zweidimensionale Führungskonzepte.

Bei den eindimensionalen Führungskonzepten wird lediglich ein Merkmal – z.B. Partizipation am Entscheidungsprozess – als stilbildend zugrunde gelegt, wobei dieses auf einem Kontinuum des Führungsverhaltens mit jeweils zwei Extremausprägungen und mehreren Zwischenausprägungen abgebildet wird. Man unterscheidet vor allem folgende eindimensionale Führungskonzepte:

- *Autoritärer Führungsstil* (niedrige Entscheidungspartizipation und -delegation, niedriger Handlungsspielraum) vs. *demokratischer Führungsstil* (hohe Entscheidungspartizipation und -delegation, hoher Handlungsspielraum in der Gruppe und für den Einzelnen) mit fünf Zwischenausprägungen *patriarchalisch*, *informierend*, *beratend*, *kooperativ* und *delegativ* (Tannenbaum & Schmidt, 1958);

- *Aufgabenorientierung* (Strukturierung, Zielsetzung, Kontrolle/Überwachung) vs. *Mitarbeiterorientierung* (Offenheit, Kommunikation mit Mitarbeitern, Unterstützung, Beratung) (entspricht den Dimensionen „production centered“ vs. „employee centered“ aus Michigan-Studien von Likert, 1961 und Katz & Kahn, 1978);

- *Transaktionale Führung* (Führung als Austauschprozess, im Zuge dessen die Führungskraft die gewünschten Leistungen verdeutlicht und Anreize bietet oder mit Sanktionen droht, um die erstrebten Verhaltensweisen der Mitarbeiter zu erreichen) vs. *transformationale Führung* (Führung als Veränderungsprozess, im Zuge dessen sich durch die vorgelebte Überzeugung, Werte und Vision der Führungskraft sowie deren Motivation, eigene Ideen zu entwickeln, die Einstellungen, Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiter verändern) (Burns, 1978; Bass & Avolio, 1994). Nach Frese & Fay (2000) trägt *transformationale Führung* zur Erhöhung der Eigeninitiative der Mitarbeiter bei, da ein solcher Führungsstil eine Vision und ein langfristiges Ziel über die enthusiastische Führungsperson vermittelt. Sie geht mitarbeiterorientiert vor, erhöht das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter und wirkt intellektuell stimulierend (vgl. dazu Bass, 1985). Die Funktion der transformationalen Führung für Eigeninitiative besteht vor allem darin, dass eine klare Zukunftsvorstellung entwickelt wird und diese – unter Zuhilfenahme von Emotionen – energetisierend vermittelt wird. Dadurch lernen die Mitarbeiter, in welche Richtung es gehen soll. Gleichzeitig werden sie auch motiviert, ungewöhnliche Methoden zur Zielerreichung zu verwenden, was die Bereitschaft zur aktiven Innovationserfahrung fördert. Die Mitarbeiterorientierung gibt den Mitarbeitern die Sicherheit, selbstständig agieren zu dürfen und Dinge einfach auszuprobieren. Gleichzeitig signalisiert sie auch Vertrauen seitens der Führungskraft, dass die Mitarbeiter fähig sind, selbstständig zu agieren, Probleme zu überwinden und außergewöhnliche Herangehensweisen zu entwickeln (vgl. Frese & Fay, 2000).

Im Gegensatz zu eindimensionalen Führungskonzepten stützen sich die zwei- oder mehrdimensionalen Führungsstil-Konzeptionen zumeist auf faktorenanalytisch gewonnenen Ergebnissen, die der Auffassung von unifaktoriellen bipolaren Führungsstilen widersprechen und ein mehrdimensionales Konzept nahe legen.

Halpin & Winer (1957) identifizierten in ihrer Ohio-Studie zwei Hauptdimensionen des Führungsverhaltens: „*initiating structure*“ (vorstrukturierende und stimulierende Aktivität) vs. „*consideration*“ (Wertschätzung, wohlwollende Besorgtheit), die in jeweils verschiedenen Ausprägungen als zwei unabhängige Achsen miteinander kombinierbar sind, wobei eine hohe „*consideration*-Orientierung“ von einem geringen Grad an „*initiating structure*“ begleitet werden soll und umgekehrt (siehe dazu auch Fleishman, 1953 und Kerr et al., 1974).

Einen weiteren bekannten zweidimensionalen Führungsansatz stellt das Verhaltensgitter nach Blake & Mouton (1964) dar, der über die Kombination der beiden Dimensionen „*Mitarbeiterorientierung*“ und „*Produktionsorientierung*“ unterschiedliche Führungsstil-Ausprägungen beschreibt und als erfolgreichsten Stil das sog. 5.5 Führungsstil vorhersagt, das sowohl durch ein hohes Maß an „freundlicher Zuwendung“ als auch „aktiv stimulierendes Verhalten“ gekennzeichnet ist.

Zum verhaltensbeobachtenden Führungsansatz zählen die Rollentheorien, die auf Basis einer vorhanden Position im sozialen System die spezifischen Verhaltenserwartung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern trennen und über Klassifikation verschiedener Rollen erfolgreiche Führungskräfte identifizieren. Dazu zählt beispielsweise das *Rollenkonzept von Mintzberg (1973)*, das auf Basis der Managerbeobachtungen eine Reihe von Führungsverhaltenssequenzen erfasste und diese in 10 verschiedene Schlüsselrollen der Manager klassifizierte, sowie durch deren Kombination 8 Jobtypen (abhängig von auszuführender Tätigkeit) ableitete.

Rollenkategorie	Schlüsselrollen	Jobtypen
<i>Interpersonelle Rollen</i>	1. Vorbild 2. Führer 3. Koordinator, Integrator	- Kontaktmann (1 + 3) - Team-Manager (2)
<i>Informationelle Rollen</i>	4. Informationssammler 5. Informationsverteiler 6. Sprecher und Repräsentant gegenüber externen Gruppen	- Neuer Manager (3 + 4) - Experten-Manager (4 + 5) - Politischer Manager (6 + 10)
<i>Entscheidungsrollen</i>	7. Unternehmer 8. Krisenmanager/Problembewältiger 9. Ressourcenzuteiler 10. Verhandlungsführer	- Unternehmer (7 + 10) - Echtzeit-Manager (8) - Insider (9)

Abbildung 11: Managerrollen-Konzept (nach Mintzberg, 1973)

Die *situativ-kontingenztheoretischen Ansätze der Führung* zeichnen sich durch Führungsstilflexibilität unter der Berücksichtigung von Gruppenaspekten, Aufgabenstruktur und Führungssituation aus. Diese Ansätze betonen, dass kein einzig richtiger Führungsstil existiert. Abgeleitet von den Basisperspektiven werden drei unterschiedliche Ansätze hinsichtlich der verwendeten Variablen dargestellt (vgl. Lindert, 1993):

- *Führung*: Kontingenztheorie (Kontingenzmodell der Führung nach Fiedler, 1978; Reifegradtheorie nach Hersey & Blanchard, 1988; Werthaltungs-Qualifikations-Portfolio der Personalführung nach Macharzina et al., 1993)

- *Motivation*: Weg-Ziel-Theorie (House & Mitchell, 1974)

- *Entscheidung*: Normatives Entscheidungsmodell (Vroom & Yetton, 1973).

Da vor allem zum Vroom-Yetton-Modell, Reifegradmodell und Werthaltungs-Qualifikations-Portfolio der Personalführung empirische Befunde im Rahmen führungsorientierter Ost-West-Vergleiche vorliegen, wird im Folgenden auf diese Theorien ausführlicher eingegangen.

Das Ziel des *normativen Entscheidungsmodells von Vroom & Yetton (1973)* ist es, Situationen zu definieren, nach denen der Grad der Partizipation von Mitarbeitern am Entscheidungs- bzw. Führungsprozess bestimmt werden soll. Aus dem normativen Modell soll ein situativer Führungsstil und die Flexibilität in der Anwendung verschiedener Führungsstile abgeleitet werden (Lindert,

1993). Dabei werden fünf Führungs- und Entscheidungsstile differenziert: *autokratisch AI* (autoritäre Alleinentscheidung), *autokratisch AII* (autoritäre Entscheidung nach Information durch Mitarbeiter), *konsultativ KI* (konsultative Entscheidung nach Einzelberatung mit Mitarbeitern), *konsultativ KII* (konsultative Entscheidung nach Gruppenbesprechung) und *demokratisch GII* (Problemlösung und Entscheidung durch die Gruppe). Der Mittelwert über die einzelnen Führungsstile ergibt den durchschnittlichen Partizipationsgrad, den die durchschnittliche individuelle Tendenz einer Führungskraft darstellt, die Mitarbeiter über verschiedene Situationen hinweg mehr oder weniger in den Entscheidungsprozess miteinzubeziehen.

Die Merkmale der Führungssituation werden mit Hilfe von sieben diagnostischen Fragen differenziert, die auf der Annahme basieren, dass der Gesamterfolg der Entscheidung einer Führungsperson durch die Entscheidungsqualität, Mitarbeiterakzeptanz und Entscheidungszeit bestimmt wird. Zur Auswahl der optimalen Entscheidungsmethode werden mit Hilfe eines Entscheidungsbaums sieben Führungsregeln angewendet, wobei die ersten drei Regeln (Qualitätsregeln) vornehmlich die Sachkompetenz und die letzten vier Regeln (Akzeptanzregeln) die soziale Kompetenz von den Führungskräften erfordern. Die Einhaltung der Regeln wird als Übereinstimmung mit den zulässigen Entscheidungsstrategien ermittelt: je höher diese ist, desto effizienter ist die Führungsentscheidung im Sinne des Modells. Bei Zulässigkeit von mehreren Strategien entscheidet entweder das Kriterium der Zeitminimierung (Modell A = geringster Grad an Mitarbeiterpartizipation) oder das der Partizipationsmaximierung (Modell B = höchster Grad an Mitarbeiterpartizipation).

Die *Reifegradtheorie von Hersey & Blanchard (1988)* sieht die Effektivität des Führungsverhaltens in Abhängigkeit vom sog. „Reifegrad des Mitarbeiters“. Dieser wird als eine situationale Moderatorvariable zwischen dem Führungsstil des Vorgesetzten und seinem Führungserfolg gesehen und beschreibt den Grad an gegenwärtiger Kompetenz und dem Commitment der Mitarbeiter. Der Reifegrad setzt sich aus der tätigkeitsbezogenen Reifekomponente (aufgabenbezogene Ausbildung, Berufserfahrung, aber auch Fähigkeit und Bereitschaft zu Verantwortungsübernahme, Treffen von Entscheidungen und Leistungsmotivation) und psychologischer Reifekomponente (Commitment mit Führungsperson und Unternehmenszielen) zusammen. Das Modell sagt den Führungserfolg bei Passung des Führungsstils des Vorgesetzten zum aktuellen Reifegrad der Mitarbeiter vorher, wobei ein gegenseitiger Beeinflussungsprozess zwischen dem Führungsstil und Reifegrad des Mitarbeiters angenommen wird. Der Führungsstil wird durch die Kombination von zwei Dimensionen – *Aufgabenbezogenheit* (Vorgabe von Zielen, Arbeitsorganisation, Anordnungen, Regeln, Zeitrahmen, und externe Kontrolle) und *Mitarbeiterbezogenheit* (Kommunikation, Unterstützung, Förderung der Mitarbeiter, Berücksichtigung der Mitarbeitermotivation und Anerkennung der Leistungen) des Vorgesetzten – beschrieben. Das Modell unterscheidet vier Reifegrade der Mitarbeiter und ordnet jedem von diesen einen der vier Führungsstile zu:

- geringe Reife → „*telling*“ („Unterweisen“: stark aufgabenbezogen, wenig mitarbeiterbezogen)
- geringe bis mäßige Reife → „*selling*“ („Verkaufen“: stark aufgaben- und mitarbeiterbezogen)
- mäßige bis hohe Reife → „*participating*“ („Partizipieren“: stark mitarbeiter-, wenig aufgabenbezogen)
- hohe Reife → „*delegating*“ („Delegieren“: gering mitarbeiter- und aufgabenbezogen).

Dabei ist das Ziel der Reifegradtheorie nicht die Anpassung des Führungsstils an den Reifegrad des Mitarbeiters, sondern die Entwicklung und Förderung des Mitarbeiters von der aufgabenbezogenen-autoritativen Phase über die mitarbeiterorientierte Phase zum Delegationsstil.

Auch das *Werthaltungs-Qualifikations-Portfolio der Personalführung nach Macharzina et al. (1993)* empfiehlt den effizientesten Führungsstil des Vorgesetzten abhängig von dem Qualifikationsniveau der zu führenden Mitarbeiter, sowie der Werthaltungen der Mitarbeiter (siehe Abbildung 12). Danach wäre ein *autoritärer, anweisungsorientierter Führungsstil* dann effizient, wenn das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter niedrig und diese primäre durch materielle Anreize (bei hoher Ausprägung materialistischer Wertorientierung) motivierbar wären. Dagegen wird bei

den postmaterialistischen sowie wertsynthetischen (Mischtypen zwischen Materialisten und Postmaterialisten) Orientierungen mit niedrigem Qualifikationsniveau ein *kooperativer, fördernder Führungsstil* empfohlen. Bei hoher Qualifikation der Mitarbeiter wären abhängig von den Werthaltungen der Mitarbeiter *sinn-vermittelnder* (bei Materialisten) oder *delegierender Führungsstil* (bei Wertsynthetikern) am effizientesten.

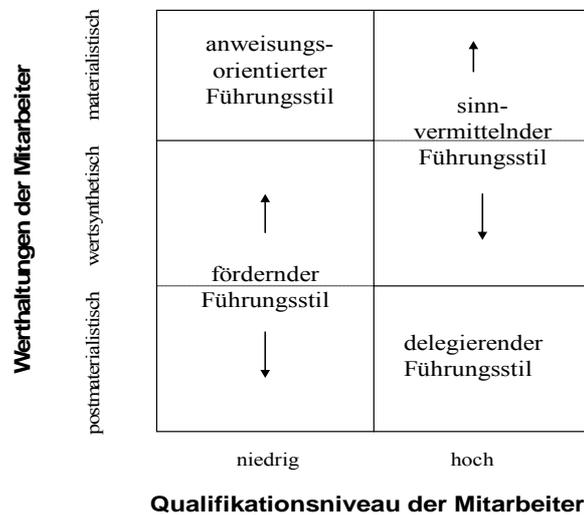


Abbildung 12: Werthaltungs-Qualifikations-Portfolio der Personalführung (modifiziert nach Macharzina et al., 1993)

3.3.3.2 Führungskonzepte, Verhalten und Führungsstile von ost- und westeuropäischen Führungskräften

Im Folgenden werden Ergebnisse empirischer Vergleichsuntersuchungen zu dem Führungsverhalten, den Führungskonzepten und Führungsstilen ost- und westeuropäischer Führungskräfte in Anlehnung an die oben skizzierten Führungstheorien dargestellt. Dabei wird zunächst auf Unterschiede in impliziten Führungstheorien, Menschenbildern und Werthaltungen nach dem Eigenschaftsansatz eingegangen (zu den eigenschaftsorientierten Unterschieden in den Persönlichkeitsdimensionen ost- und westeuropäischer Führungskräfte siehe Kap. 4.3.2). Anschließend wird nach dem Verhaltensansatz der Führung auf die Unterschiede in den Führungsstilen nach eindimensionalen Führungskonzepten der verhaltensbeschreibenden Führungsforschung, sowie in den Manageraktivitäten aus der verhaltensbeobachtenden Führungsforschung eingegangen. Zuletzt werden die bisher vorliegenden Befunde zum situationalen Ansatz der Führung am Beispiel des Reifegradmodells, Vroom-Yetton-Modells und Werthaltungs-Qualifikations-Portfolio der Personalführung vorgestellt. Da nach Baumgarten (1977) der Führungsstil einer Führungskraft aus den jeweiligen Ausprägungen in den vier Aktionsvariablen der Personalführung – Entscheidungsfindung, -durchsetzung, -kontrolle und Führungsphilosophie – abgeleitet wird, werden diese bereits in Kap. 3.3.2-3.3.3.1 dargestellte Führungsaspekte im Folgenden in Bezug auf die Führungsstile ost- und westeuropäischer Führungskräfte integrierend betrachtet und mit konkreten empirischen Befunden belegt.

Im Rahmen einer erstmalig länderübergreifend – in den Jahren 1989-1990 – durchgeführten Untersuchung zu den Charakteristiken der ost- und westeuropäischen Manager befragten Hentze & Lindert (1992) 1376 Führungskräfte der Branchen Maschinenbau und Elektrotechnik aus der

Bundesrepublik Deutschland (N = 155) und den ehemaligen Ländern des „Rates für Gegenseitige Wirtschaftshilfe“ (RGW) Sowjetunion (Länder der UdSSR: Russland, Estland, Georgien, N = 281), DDR (N = 291), Polen (N = 280), Tschechoslowakei (CSFR, N = 222) und Bulgarien (N = 147) (zur ausführlichen Ergebnisdarstellung siehe auch Lindert, 1993). Dabei sollten im Rahmen eines vergleichenden Managementansatzes die Ausprägungen und Dimensionen system- und kulturbedingter Differenzen des Managements von ost- und westeuropäischen Organisationen und managementbezogener Basisorientierungen der leitenden Führungskräfte herausgearbeitet werden. Im Rahmen der Studie wurden Führungsstile der Vorgesetzten und implizite Führungskonzepte der befragten Manager untersucht.

Die Ergebnisse zeigen statistisch bedeutende Ost-West-Unterschiede in der wahrgenommenen Führungssituation der Manager im Unternehmen. Dabei unterschied sich die Gruppe der westdeutschen Manager deutlich von den osteuropäischen Managern darin, dass sie ein hohes Maß an Partizipation, Kommunikation und Unterstützung durch den Vorgesetzten bei gleichzeitig geringer Machtausübung, Regelbefolgung und Furcht vor dem Vorgesetzten aufwies. Dagegen war allen osteuropäischen Managergruppen ein geringeres Ausmaß an Dynamik und Partizipation, hohe Zurückhaltung bei der Meinungsäußerung, geringe Unterstützung durch den Vorgesetzten und eine Vielzahl von Verfahrensvorschriften mit hoher Regelbefolgung gemeinsam. Im Gesamtvergleich osteuropäischer Länder gaben besonders die Manager in der DDR, Polen und der Tschechoslowakei ein sehr hohes Ausmaß an autoritärem Entscheidungsverhalten an. Die Manager in Bulgarien, Russland und Estland zeigten ein stärker moderates Entscheidungsverhalten. Auf Basis dieser Befunde gehen Hentze & Lindert (1992) davon aus, dass die sozialistischen Leiter als Handlungsträger im Rahmen der Mikrovariablen wie Persönlichkeit, Führungsstil, Handlungskompetenz und Basisorientierungen einen negativen Einfluss auf die Leistungen in den Organisationen ausübten.

Bezogen auf den Führungsstil wurde realer und idealer Führungsstil des Vorgesetzten erhoben. Dabei wurde in Anlehnung an Tannenbaum & Schmidt (1958) das eindimensionale Verhaltensschema der Entscheidungspartizipation verwendet: autoritärer Führungsstil (Einzelentscheidung ohne Erklärung), patriarchalischer (überredend-väterlicher) Führungsstil (Einzelentscheidung mit Erklärung), konsultativer Führungsstil (Einzelentscheidung nach Beratung) und demokratischer Führungsstil (gemeinsame Entscheidung mit der Gruppe).

Die Ergebnisse zum realen Vorgesetztenverhalten zeigen, dass bei westdeutschen und estnischen Führungskräften am meisten der konsultative Führungsstil genannt wurde, wogegen in DDR und Tschechoslowakei der autoritäre und in Polen, Bulgarien, Russland und Georgien der patriarchalische Führungsstil dominiert. Der demokratische Führungsstil wurde in jedem Land jeweils von einer Minderheit befragter Führungskräfte genannt.

Zum ideal bevorzugten Vorgesetztenverhalten wurde von allen Ländern konsultativer Führungsstil bevorzugt, außer Polen und Russland, die am meisten den patriarchalischen Führungsstil präferierten. Dabei stimmt der am meisten präferierte reale und ideale Führungsstil durchschnittlich nur in BRD, Estland und Polen überein, in anderen Ländern zeigen sich deutliche Abweichungen, so dass von einem Konfliktpotential in der hierarchischen Struktur auszugehen ist. Insgesamt zeigten osteuropäische Manager – mit Ausnahme Estlands – einen Führungsstil, der im Vergleich zu Westdeutschland stärker in autoritäre Richtung tendiert.

Bezogen auf die länderspezifische Problemlösungspräferenz zeigten osteuropäische Führungskräfte – wiederum mit Ausnahme estnischer Manager – einen höheren Machtdistanz-, Entscheidungscentralisations- und Unsicherheitsvermeidungsindex (nach Hofstede, 1980), sowie eine höhere Furcht vor Vorgesetzten im Vergleich zu westdeutschen Führungskräften, wobei die Daten zu Westdeutschland – im Vergleich zur äquivalenten Erhebung von Hofstede (1980) – eine relativ hohe Zeitstabilität mit einer geringfügig ausgeprägten Entwicklungstendenz zu einem stärker partizipativen Führungsstil aufweisen.

Bezogen auf die implizite Führungskonzeption wurde angenommen, dass die sozialistischen Führungskräfte gegenüber den westdeutschen Führungskräften in der Tendenz das folgende Profil zeigen: stärkere Mitarbeiterkontrolle, geringere betriebliche Verantwortung, stärkere Vergangenheitsorientierung, geringere Leistungsorientierung, stärkere bürokratische Orientierung, stärkere hierarchische Orientierung und höhere Unsicherheitsvermeidung (vgl. Lindert, 1993).

Der Vergleich der impliziten Führungskonzeptionen auf den Führungsdimensionen Konservative Strukturhaltung, soziale Verantwortung, Aufgabenorientierung, Rollendefinition, Krisensituation, Motivation, Machtbeziehung, Führungsbeziehung, Konkurrenz und Unsicherheit zeigen jedoch keine derartige Homogenität unter den einzelnen sozialistischen Ländern. Vielmehr ließen sich insgesamt drei Ländergruppen abgrenzen, die Lindert (1993) zu den Bezeichnungen West-, Ost- und Mitteleuropa zuordnet:

- Gruppe 1: BRD, DDR und Tschechoslowakei, die sich durchschnittlich im Kontrast zu anderen Ländergruppen durch eine stärkere innovative Zukunftsorientierung bei der Führung, Elemente der bürokratischen Organisation und detaillierte Mitarbeiteranweisungen auszeichneten (wobei auch innerhalb dieser Gruppe eine höhere Ähnlichkeit zwischen ostdeutschen und tschechoslowakischen Führungskräfte hinsichtlich stärkerer formaler Regelungen, Mitarbeiterkontrolle und Bevorzugung von Einzelentscheidungen zu beobachten ist);

- Gruppe 2: Russland, Georgien und Bulgarien, die sich durch eine hohe Tendenz zur Strukturhaltung und dem Einsatz konservativer Strategien in Planung, Führung und Durchsetzung, sowie hohe soziale Verantwortung, geringere Vertretung der betrieblichen Interessen und Ablehnung von Einzelentscheidungen als Ausdruck des sozialistischen Musters der Kollektivinteressen und Kollektiventscheidungen auszeichnen

- Gruppe 3: Estland und Polen, die sich durch eine hohe Tendenz zur Strukturhaltung und dem Einsatz konservativer Strategien in Planung, Führung und Durchsetzung, sowie die Betonung der Interessen des Betriebs, der Einzelentscheidungen und der Beschränkung von Mitarbeiterforderungen auszeichnen, wobei damit die Abkehr vom sozialistischen Muster (Kollektivinteressen, Kollektiventscheidungen) im Gegensatz zur Gruppe 2 zu beobachten ist.

Trotz dem, dass die Führungskonzepte der hier untersuchten Länder keine einheitliche Planwirtschaft-Marktwirtschaft-Typologie widerspiegeln, womit die generelle Existenz sozialistischer Präferenzmuster in der Führung nicht durchgehend nachgewiesen werden konnte, zeigen die Befunde dieser Untersuchung doch eine Reihe der – auf der sozialistischen Führungsideologie basierten – Gemeinsamkeiten in den Führungsaspekten osteuropäischer Länder, die sich im Kontrast zum marktwirtschaftlichen Westdeutschland ergeben. Demnach tendieren die meisten osteuropäischer Manager zur geringeren Mitarbeiterpartizipation und -unterstützung, höheren Entscheidungscentralisation, Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung, Vielzahl von Verfahrensvorschriften mit hoher Regelbefolgung und einem insgesamt stärker autoritären Führungsstil.

Jedoch reflektiert diese Studie auch, dass trotz des Versuchs der einheitlichen Installation des sowjetischen Prototyps der Leitung sozialistischer Betriebe, vielmehr *länderspezifische* Problemlösungsmuster bei den Führungskräften der befragten Betriebe vorherrschend waren (vgl. Lindert, 1993) und zeigt somit eine höhere Heterogenität unter den osteuropäischen Ländern sowie eine Reihe von Gemeinsamkeiten zwischen westdeutschen Führungskonzepten und Konzepten einiger osteuropäischer Länder (wie z.B. Tschechien, Slowakei und Estland) als von den Autoren zunächst angenommen wurde. Außerdem lässt diese Studie nicht ausschließen, dass die geographische Lage der einzelnen Länder einen stärkeren Einfluss auf deren Gemeinsamkeiten in den Führungsmustern ausübt als das in diesen vorherrschende System.

Allerdings kann den Ergebnissen dieser Studie, die 1989 - 1990, und damit zum Zeitpunkt der bereits angesetzten Systemtransformation, deutscher Wiedervereinigung und dem Zerfall der UdSSR, nicht mehr entnommen werden, ob die hier festgestellten Führungsmuster die Führungssituation unter dem Sozialismus-Regime exakt widerspiegeln oder vielmehr die Folge systembedingter Reformen sind.

In einer weiteren empirischen Untersuchung mit 207 ost- und westdeutschen Führungskräften zeigte Lang (1994a, 1994b) mittels der Wertebatterie von Klages (1984) folgende Ost-West-Unterschiede im Führungsverständnis der befragten Führungskräfte auf:

- Westdeutsche Führungskräfte betonten stärker die Notwendigkeit der Dezentralisierung, individuellen Verantwortung und Partizipation sowie des Lernens aus eigener Erfahrung und einer größeren Flexibilität bei der Kontaktaufnahme zu anderen Bereichen.
- Ostdeutsche Führungskräfte betonten stärker die Notwendigkeit eines Informationsvorsprunges der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern und äußern Zweifel an der Planbarkeit des Verhaltens von Betrieben und Organisationen.

Mit Hinblick auf die verschiedenen Altersgruppen zeigte sich bei den älteren Führungskräften aus Ostdeutschland mit langer Betriebszugehörigkeit – auf Grundlage eines tayloristischen Menschenbildes und teilweise konservativer Auffassungen zum Umgang mit anderen Meinungen – eine stärkere Betonung der Regelbefolgung, sowie Vorgabe vollständiger und detaillierter Anweisungen durch Vorgesetzte an die Mitarbeiter. Zugleich betonte diese Gruppe jedoch auch am stärksten die Orientierung menschlicher Aktivitäten an sozialen und moralischen Werten im Unternehmen.

Die Analyse des Führungsverhaltens mittels der Fragebögen von Hofstede (1980) sowie Hentze & Lindert (1992) in Anlehnung an Tannenbaum & Schmidt (1958) zeigte des Weiteren einen deutlich höheren Machtdistanzindex und Entscheidungscentralisationsindex, sowie einen stärker autoritären Führungsstil der Vorgesetzten bei ostdeutschen im Vergleich zu westdeutschen Führungskräften. Auch setzten westdeutsche Führungskräfte hinsichtlich des Idealbildes vom Führungsverhalten stärker auf kooperative Führungsstile als ihre ostdeutschen Kollegen. Außerdem korrelierten die bei ostdeutschen Führungskräften höher ausgeprägten Pflicht- und Akzeptanzwerte Disziplin, Pflichterfüllung und Fleiß deutlich mit einer tayloristischen Führungsauffassung, wogegen die bei westdeutschen Führungskräften höher ausgeprägten Selbstentfaltungswerte Demokratie, Partizipation und Autonomie mit partizipationsorientierten Führungsstilen korrelierten.

In einer weiteren – über die von Hentze & Lindert (1992) und Lang (1994a, 1994b) publizierten Studien hinausgehenden – groß angelegten Untersuchung von Lindert (1996) wurden in den Jahren 1989 bis 1994 die Ausprägung der Machtdistanz und die Führungskonzeptionen von insgesamt 2237 Managern in den Organisationen westeuropäischer Länder BRD, Frankreich und Irland mit denen in osteuropäischen Ländern DDR, Polen, Tschechien, Bulgarien, Albanien und der ehemaligen UdSSR (Russland, Ukraine, Georgien, baltische Länder) (insgesamt 21 Länderstichproben) verglichen.

Die Untersuchung zeigte den geringsten Machtdistanzindex in der BRD und Irland sowie einen etwas höheren, aber immer noch in einem niedrigen Bereich liegenden Wert in Frankreich, während in der ehemaligen UdSSR die höchsten Werte erreicht wurden, gefolgt von der Tschechei, Bulgarien, Albanien, Polen und DDR. Damit wurde über die projizierte Wahrnehmung der Machtdistanz durch die Mitarbeiter gezeigt, dass in den osteuropäischen Organisationen die Abhängigkeit der Mitarbeiter von ihrem Vorgesetzten deutlich höher ist, sowie ein autoritärer Führungsstil von den Vorgesetzten deutlich öfter im Verhältnis zum konsultativen Führungsstil benutzt wurde als dies in den westeuropäischen Unternehmen der Fall war.

Was das Führungskonzept – operationalisiert in Anlehnung an die Theorie X von McGregor (1960) über das Item „Da der Mensch ungern arbeitet, muss er kontrolliert und geführt werden“ – angeht, so zeigte sich eine minimale Zustimmung zu diesem Item in BRD, Frankreich und Irland, sowie die maximale Zustimmung in Albanien, gefolgt von der ehemaligen UdSSR, DDR und Polen. Auch die Clusteranalyse ergab eine ost-west-abhängige länderspezifische Differenzierung der Führungskonzeptionen: Die Führungskräftegruppen aus der BRD, Frankreich und Irland repräsentierten einen relativ ähnlichen „westlichen“ Führungskonzept-Cluster, welcher im maximalen Kontrast zum zweiten „sowjetischen“ Führungs-Cluster stand; die Stichproben aus Polen, DDR und Bulgarien bildeten einen dritten und in Tschechien einen vierten Cluster. Insgesamt zeigten die Längsschnittuntersuchungen in dieser Studie zum einen, dass das Führungskonzept grundlegende

Überzeugungen anspricht, die im Kontrast zum Machtdistanzindex weniger veränderungsresistent sind, und zum anderen, dass sich die Führungskonzepte nicht eindimensional abbilden lassen und eine Interpretation im Sinne autoritärer oder partizipativer Führung zu kurz greift.

In der Untersuchung von Neumann (1992) zum Vergleich von Führungskräften aus Ost- und Westdeutschland wurden die subjektiven Handlungstheorien der Führungskräfte zur Mitarbeitermotivation erhoben.

Hierbei zeigte sich, dass die westlichen Führungskräfte von einem „Motivations-Mix“ für die Effizienzsteigerung im Unternehmen ausgingen. Sie stellten Zielvorgaben für die Mitarbeiter (ganz im Sinne der Ergebniskontrolle, siehe dazu Kap. 3.3.2.3) in den Vordergrund und bauten auf intrinsische Faktoren der Motivation wie Förderung der Kreativität und Selbständigkeit. Auch die extrinsischen Anreize wurden als ein Bestandteil dieses Motivations-Mixes gesehen.

Im Gegensatz dazu zeigten die entsprechenden Alltagstheorien der ostdeutschen Führungskräfte vor allem Handlungspläne zur Schaffung „guter Arbeitsplätze“ und „gerechter Bezahlung“, wobei die Leistungsförderung besonders durch Entlohnung sowie durch die Autorität des Chefs realisiert werden sollte. Zwar wurde auch die Förderung der Selbständigkeit der Mitarbeiter genannt, diese nahm aber einen nicht vergleichbaren Stellenwert wie bei den West-Führungskräften ein (nach Wottawa, 1994).

Auch zeigen Ergebnisse der Befragung russischer Führungskräfte bereits einige Jahre nach dem Systemwechsel von Suchodojeva (1996), dass 46% der Befragten das Gefühl haben, ihre Vorschläge und Ideen würden von den obersten Vorgesetzten nicht genügend unterstützt. 77% identifizieren sich sehr schwach bis gar nicht mit ihrem Unternehmen. 82% hält die folgende Handlungsstrategie für zweckmäßig: „Da der Mensch lustlos arbeitet, soll er kontrolliert und gesteuert werden“ (entspricht der „Theorie X“ von McGregor, 1960). Die Autorin erklärt das Ergebnis als „Ausdruck der russischen Wirklichkeit: Manchen Personen fehlt es an praktischen Erfahrungen, um die Notwendigkeit zusätzlicher Aufmerksamkeit bei solchen Mitarbeitern des Unternehmens, die ihre Arbeit lustlos machen, zu verstehen“, bzw. „zu versuchen, die Ursache des genannten Verhältnisses zur Arbeit herauszufinden und zu beseitigen“ (Suchodojeva, 1996).

Lyles et al. (1990) kamen in einer empirischen Untersuchung der Personalmanagement-Philosophie ungarischer und amerikanischer Führungskräfte von Joint Ventures zum Ergebnis, dass ungarische Manager im Vergleich zu amerikanischen ein stärker autoritäres, hierarchie-, sicherheits- und kontrollorientiertes bzw. risikovermeidendes Verhalten zeigten.

Eine im Jahre 1990 in der ehemaligen UdSSR durchgeführte empirische Untersuchung von McCarthy & Puffer (1992) kommt ebenfalls zum Ergebnis, dass sich die Personalmanagement-Philosophy sowjetischer Leiter insbesondere durch einen autoritären Führungsstil und den Einsatz negativer Kontroll- und Sanktionsinstrumente auszeichnete.

Schultz-Gambard & Altschuh (1993), sowie Schultz-Gambard (1994) verglichen Führungskräfte der Wirtschaft aus Ostdeutschland (N = 179), Westdeutschland (N = 179), Österreich (N = 141) und der Schweiz (N = 64) bezüglich unterschiedlicher Aspekte des Führungsverhaltens und Führungsstile mit Hilfe der deutschen Version des Level I: Life Style Inventory (Lafferty, 1973).

Die Ergebnisse zeigen signifikante Unterschiede in acht der zwölf untersuchten Skalen, wobei die meisten Unterschiede zwischen den Führungskräften aus den alten und neuen Bundesländern zu finden waren. Die Stichproben aus den alten Bundesländern, Österreich und der Schweiz zeigten so gut wie keine Unterschiede, wohingegen bei den Führungsstilen, bei denen sich Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Führungskräfte zeigten, sie sich mindestens auch von einer der anderen westeuropäischen Ländergruppen unterschieden.

In Einzelnen zeigten die Leiter aus den neuen Bundesländern geringere Werte bei der Wettbewerbsorientierung, bei aufgaben- und zielorientiertem Handeln, beim Ergreifen von

Initiative und der Übernahme von Führungsverantwortung als die Führungskräfte aus BRD, Österreich und der Schweiz. Die marktwirtschaftlich sozialisierten Führungskräfte setzten sich und ihren Mitarbeitern dagegen auf der Grundlage der Erfahrung, dass Eigeninitiative und Leistung sich auszahlen, nach eigenem Bekunden vergleichsweise vermehrt herausfordernde, aber erreichbare Ziele und versuchten, diese durch systematisch geplantes Vorgehen zu erreichen.

Aufgrund der geringeren Autonomie der DDR-Betriebe zeigten ostdeutsche Leiter außerdem eine stärkere Orientierung an Autoritäten und formalen Regeln zur Vermeidung von Konflikten und Unsicherheit, stärker ausgeprägtes Ausweichverhalten und die Abhängigkeit als alle Gruppen der marktwirtschaftlich sozialisierten Führungskräfte.

Das Muster schwächer ausgeprägter Ziel- und Leistungsorientierung bei den ostdeutschen Leitern zeigte sich auch im Sozialverhalten. So konnten bei den westdeutschen und schweizerischen Führungskräften eine höhere Personenorientierung und eine unterstützende und fördernde Orientierung gegenüber den Mitarbeitern festgestellt werden. Dabei unterschieden sich die Stichproben nicht hinsichtlich der Aspekte des sozialen Einfühlungsvermögens, der Übernahme sozialer Verantwortung und der Gewährung sozialer Unterstützung (Hinsichtlich der Förderung und Motivation der Mitarbeiter war der Auftrag der DDR-Leiter nicht weniger stark ausgeprägt, für ihr Kollektiv – wie z.B. für dessen politische Haltung – waren sich sogar noch umfassender verantwortlich, als dies in westeuropäischen Unternehmen der Fall war, vgl. Schulz-Gambard & Altschuh, 1993). Nur tendierten die ostdeutschen Führungskräfte stärker dazu, Verantwortung von sich aus auf die Mitarbeiter abzuschieben und weniger die Aufgaben an die Mitarbeiter zu delegieren, sowie waren weniger interessiert, das Fähigkeitspotential ihrer Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Westeuropäische Manager versuchten vergleichsweise stärker, ihre Mitarbeiter zu eigenständigem Denken und Handeln anzuregen und fühlten sich auch für deren weitergehende Qualifizierung stärker verantwortlich. So sind die im sozialen Bereich aufgezeigten Unterschiede in der Personenorientierung hauptsächlich auf die aufgabenbezogenen Führungsaspekte zurückzuführen. Keine Unterschiede zeigten sich bei den konfrontations- bzw. autoritärorientierten Führungsstilen *Macht* (autoritär-aggressive Grundhaltung den Mitarbeitern gegenüber) und *Opposition* (skeptisch-misstrauische Grundhaltung), und bei den beiden stark affiliationsorientierten Führungsstilen *Anschluss* (empathisch-einbezieherischen Grundhaltung) und *Zustimmung* (Bedürfnis nach sozialer Akzeptanz durch die Mitarbeiter).

Zur Erklärung der festgestellten Unterschiede in den Führungsstilen ziehen Schultz-Gambard & Altschuh (1993) Ausführungen von Ladensack (1990) zur „Deformierung der Leitertätigkeit in der DDR“ heran. So beschreibt Ladensack (1990), dass Entscheidungen häufig über die Leiter hinweg von über- und vorgeordneten Instanzen getroffen wurden, so dass die Leiter unter ständigen Außeneingriffen arbeiten mussten und sich „durch den bürokratisch-autoritären Zentralismus in einer Situation geringer Selbständigkeit“ befanden. Zudem wurden die Entscheidungskompetenzen und damit die Autorität der unteren Leitungsebenen reduziert und dadurch gleichzeitig die oberen Ebenen mit operativen Aufgaben überlastet. Langfristig-konzeptionelle Arbeit, individuelle Kreativität und herausragende Einzelleistungen wurden nicht wie im marktwirtschaftlichen System honoriert, sondern eher herabgesetzt.

In einer weiteren Untersuchung wurden 95 Führungskräfte aus Ostdeutschland und 104 aus Westdeutschland zu ihren Führungskonzepten und dem Führungsverhalten befragt (Wuppertaler Kreis, 1992).

Demnach gingen die Führungskonzepte ostdeutscher Führungskräfte stärker in Richtung *direktiver Einflussnahme* (Entscheidungen treffen, Mitarbeiter richtig einsetzen) und stützten sich auf den Begriffen der Autorität oder Persönlichkeit des Führers, im Gegensatz zu westdeutschen Führungskräften, bei denen Motivations- und Vorbildrolle an ersten Plätzen rangierte. Die Aussagen mit dem größten prozentualen Unterschied der Nennungen ostdeutscher und westdeutscher Führungskräfte sind im Folgenden als Wortpaare gegenüber gestellt:

- Aufgaben verteilen (Ost) vs. Aufgaben delegieren (West);
- Anleiten/Kontrollieren (Ost) vs. Motivieren (West);
- Disziplin (Ost) vs. Selbständigkeit (West);
- Lob & Tadel (Ost) vs. Lob (West);
- Aussprache (Ost) vs. Gespräch (West).

Auch in Bezug auf das konkrete Führungsverhalten bzw. die Führungsstile zeigte sich bei ostdeutschen Führungskräften – in Anlehnung an die eindimensionale Führungsstilskala von Bosler & Kurtz (1981) – eine stärkere Führungsstil-Tendenz in *direktive* Richtung und bei westdeutschen Führungskräften in *nondirektive* Richtung. Im Einzelnen fanden die ostdeutschen Leiter folgende Aspekte ihres Führungsverhaltens signifikant wichtiger als ihre westdeutschen Kollegen: Disziplin durchsetzen, Mitarbeiter kontrollieren, Mitarbeiter auf ihre Schwächen hinweisen, nur rückmelden, was der Mitarbeiter in der Sacharbeit aus Sicht des Vorgesetzten ändern sollte, eigene Ideen mit Hilfe der Arbeitsgruppe umsetzen, Umgangsformen einhalten, Mitarbeiter mit dem Betrieb identifizieren, Arbeitsberichte überprüfen, Arbeitsergebnisse dokumentieren, über eigene Führungsrolle nachdenken und konstruktiven Widerspruch herausfordern. Insgesamt hatte Führung aus der ostdeutschen Sicht somit den Charakter von „Aufsicht-Führen“. Die Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen wurde zwar wichtiger als in Westdeutschland eingeschätzt, hatte aber einen ganz anderen Charakter und den Interpretationsrahmen, als mit dem „Commitment“ in westlichen Unternehmen gemeint wird, da es auf dem Hintergrund der kollektivistisch geprägten sozialistischen Gesellschaft basierte.

Im Gegensatz dazu fanden westdeutsche Führungskräfte folgende Führungsaspekte signifikant wichtiger als ihre ostdeutsche Kollegen: Sich durch Mitarbeiter führen lassen, Meinungen respektieren, Anordnungen begründen, Gefühlsreaktionen der Mitarbeiter wahrnehmen, zwischenmenschliche Probleme lösen, bei Fehlern Rückendeckung geben, sachbezogene, nicht bewertende Rückmeldung geben.

In der Gesamttendenz zeigten ostdeutsche Führungskräfte einen eher *aufgabenorientierten Führungsstil* mit einer starken Beachtung des sachbezogenen Führungsaspekts, wogegen westdeutsche Führungskräfte einen deutlich *mitarbeiterorientierten Führungsstil* mit Förderung der Delegation, Selbständigkeit und Initiative der Mitarbeiter aufwiesen. Außerdem wurde deutlich, dass ostdeutsche Leiter eher von einem eigenschaftsorientierten Führungsverständnis ausgingen, nach dem die Befähigung zur Führung als persönliche nicht erlernbare Eigenschaft verstanden wird. Dagegen gingen westdeutsche Führungskräfte stärker von einem Verhaltensansatz der Führung aus und benutzten bei ihrer Beschreibung von Führungsbefähigung mehr verhaltensorientierte Begriffe und direkt beobachtbare Verhaltensweisen, sowie hatten außerdem eine deutlich interaktionistisch geprägten Führungssichtweise, die Führung als soziales Wechselspiel versteht, und nicht als eine einseitige Einflussnahme kraft Führungseigenschaft, Position oder fachliche Kompetenz, wie dies bei ostdeutschen Leitern der Fall war.

In einer weiteren Untersuchung ermittelten Denisow & Stieler (1992) bei 148 ostdeutschen Führungskräften – unter der Nutzung des Führungsstilkontinuums von Tannenbaum & Schmidt (1958) – eine deutliche Tendenz zur Willensbildung beim Vorgesetzten mit Führungsstilen von *patriarchalisch* über *informierend* bis *beratend*. Diesen Fremdbildern des Vorgesetztenstils standen *beratende* bis *kooperative* Führungsstile im Wunschbild der Führungskräfte gegenüber.

Marr (1994) ordnet den Führungskräften in der osteuropäischen Planwirtschaft und westeuropäischen Marktwirtschaft – auf Basis des Managerrollen-Konzepts von Mitzberg (1973) aus der Manageraktivitätsforschung – folgende Rollen und deren Ausprägungen zu (siehe Abbildung 13):

Rollenkategorie	Schlüsselrollen	Planwirtschaft	Marktwirtschaft
<i>Interpersonelle Rollen</i>	1. Vorbild	+	+
	2. Führer	-	++
	3. Koordinator, Integrator	-	+
<i>Informationelle Rollen</i>	4. Informationssammler	+	++
	5. Informationsverteiler	+	+
	6. Informant	-	++
<i>Entscheidungsrollen</i>	7. Unternehmer	-	++
	8. Krisenmanager/Problembewältiger	-	+
	9. Ressourcenzuteiler	++	+
	10. Verhandlungsführer	-	+

Abbildung 13: Rollen des Managements abhängig vom Wirtschaftssystem (nach Marr, 1994)

Dabei fügt Marr (1994) hinzu, dass in marktwirtschaftlichen Systemen Westeuropas 70 Prozent der Tätigkeit einer Führungskraft aus Kommunikation besteht, im Einzelnen aus der Verständigung mit Interessenträgern innerhalb und außerhalb der Unternehmung, Motivation der Mitarbeiter und Schaffung der Grundlagen für eine Zusammenarbeit (siehe dazu z.B. Manageraktivitätsstudie von Mahoney & Jerdee, 1965). Dagegen dominierten bei den Leitern osteuropäischer Staatsbetriebe operative auf Planerfüllung beschränkte Funktionen.

Ladensack (1994) untersuchte in einer Reihe von 1988-1989 durchgeführten leitungssoziologischen Studien das Leistungsverhalten, die Leitungsvoraussetzungen und Anforderungserfüllungsgrade der ostdeutschen Betriebsleiter. In einer Studie mit 220 Probanden zeigte sich, dass nur 27 bis 45 Prozent ($\bar{O}=41\%$) der Leiter mit überdurchschnittlichen Leistungen die notwendigen anforderungsspezifischen Leistungsvoraussetzungen (Potentiale) in Bezug auf die Mitarbeiterführung erfüllten. Besonders große Mängel zeigten sich in Bezug auf die Schaffung einer schöpferischen, vorwärtsorientierten Atmosphäre im Kollektiv, dem Vermögen, sich Zeit für die Lösung neuer Aufgaben zu verschaffen, der Befähigung, das Kollektiv für Neues zu gewinnen, sich auf neue Probleme, Aufgaben und Bedingungen umzustellen, originelle Ideen zu entwickeln, tiefgründig zu analysieren, was in der Arbeit behindert, sowie bisherige Ergebnisse und Vorgehensweisen für die Zukunft infragezustellen.

Ähnliche Ergebnisse wurden im Rahmen der 1984-1985 durchgeführten Studie von Bohring & Ladensack (1986) mit 670 ostdeutschen Führungskräften erzielt. Große Defizite zeigten sich hier sowohl bei den Leistungsvoraussetzungen und deren Anforderungserfüllungsgrad in Bezug auf die Förderung des kreativen und innovativen Verhaltens und Anregung eines schöpferischen Dialogs bei den Mitarbeitern, sowie im Zusammenhang mit der Motivierung, Förderung der Harmonie und Kooperation, Organisation der Arbeit und Orientierung auf hohe Maßstäbe des Kollektivs.

Eine weitere Untersuchung (N=203) zeigte, dass rund ein Drittel der Leiter Verhaltensweisen aufwiesen, die einer vollen Ausschöpfung des Handlungsspielraums entgegenstanden. Ungenutzte Spielräume bestanden auf dem Gebiet von Innovationen, langfristig-konzeptionellen Arbeit, Mitarbeiterführung und Personalarbeit. Noch größer war der Anteil bei solchen Merkmalen, die mit Selbständigkeit, Risikobereitschaft, Aktivität zum Vorantreiben der Entwicklung und mit den Bemühungen um bessere Bedingungen für hohe Ergebnisse in der Arbeit zusammenhingen. Damit wurden die Möglichkeiten zur Motivierung der Nachgeordneten und zur Nutzung des Humankapitals bedeutend eingeschränkt (vgl. Ladensack, 1994).

Auch die Vorgesetztenbeurteilungen seitens der nachgeordneten Kräfte (N=34) zeigten, dass die Mitarbeiterführung einen viel geringeren persönlichkeitsfördernden Einfluss ausübte, als es im Sozialismus postuliert wurde. Dies äußerte sich vor allem in Bezug auf Gewährung geringer Handlungsspielräume, Unberücksichtigung der hohen Leistungen, Behinderung der Mitarbeiterentwicklung in Bezug auf Aktivität, Eigeninitiative und geistige Fähigkeiten. Ein Großteil der Befragten gab selbst bei den als besonders kreativ bezeichnenden Vorgesetzten an, originelle Ideen, das Infragestellen der bisherigen Ergebnisse sowie die Offenheit gegenüber Vorschlägen, Ideen und Kritiken anderer zu vermissen.

Reber et al. (2000) untersuchten im Rahmen eines interkulturellen Vergleichs Führungsstile in sieben Ländern Europas, darunter Deutschland, Österreich, Schweiz, Frankreich, Finnland, Tschechien und Polen. Auf Basis des Vroom-Yetton-Modells mittels der Entscheidungsregeln nach Vroom et al. (1976) und Böhnisch (1991) befragten die Autoren im Zeitraum zwischen 1984 und 1998 rund 4104 Führungskräfte. Dabei wurde sowohl die Häufigkeit im Einsatz der einzelnen Entscheidungsstrategien als auch die Häufigkeit der Regelverletzungen entsprechend den – aus dem Entscheidungsbaum von Vroom /Yetton abgeleiteten – Führungsregeln erhoben.

In Bezug auf die eingesetzten Entscheidungsstrategien zeigt diese Studie, dass der Führungsstil - *AI (autokratisch als Einzelentscheidung)* in Polen und Tschechien signifikant häufiger eingesetzt wurde als in allen anderen Ländern;

- *AII (autokratisch mit Einbezug von Mitarbeitern)* in Polen und Tschechien am öftesten und in Deutschland, Österreich und Schweiz am seltensten eingesetzt wurde; Finnland und Frankreich machten mittel oft den Gebrauch von dieser Führungsstrategie;

- *KII (konsultativ mit Einbezug von Mitarbeitern)* in Polen und Tschechien am seltensten und in Deutschland und Österreich am öftesten eingesetzt wurde; Schweiz, Finnland und Frankreich machten mittel oft den Gebrauch von dieser Führungsstrategie;

- *GII (demokratische Gruppenentscheidung)* in Polen und Tschechien am seltensten und in Deutschland, Österreich und Schweiz am öftesten eingesetzt wurde; Finnland und Frankreich machten mittel oft den Gebrauch von dieser Führungsstrategie.

Nach dem durchschnittlichen Partizipationsgrad weisen die osteuropäischen Länder Tschechien und Polen die niedrigsten Partizipationsgrade und somit den „autoritärsten“ Führungsstil auf. Die Länder Deutschland, Österreich und Schweiz zeigen mit den höchsten Partizipationsgraden die am stärksten demokratische bzw. konsensuale Führungskultur. Frankreich und Finnland liegen bei deren Partizipationsneigung in der „Mitte“.

Bezüglich der Regelübereinstimmungen zeigen die Ergebnisse die höchste Übereinstimmung der Führungssituation mit den entsprechenden Führungsregeln in Deutschland und Österreich, gefolgt von den Ländern Schweiz, Finnland und Frankreich, die damit einen ähnlichen Übereinstimmungsgrad zu den US-Managern aufweisen (Reber et al., 1993). Die höchsten Regelverletzungen wurden dagegen in Tschechien und Polen beobachtet, und zwar sowohl in Bezug auf die Qualitätsregeln als auch auf die Akzeptanzregeln, womit diese Länder im Sinne des Vroom/Yetton-Modells die am wenigsten effizienten sind. Die geringere Übereinstimmung bei osteuropäischen Ländern mit den – die Fachkompetenz erfordernden – Qualitätsregeln im Vergleich zur festgestellten Konvergenz in den westlichen Ländern spricht für eine abweichende Fachausbildung in den ehemaligen Ostblockländern, die auf andere Qualifikationen als im Westen ausgerichtet war. Die doppelt so hohe Verletzung von Akzeptanzregeln als Qualitätsregeln in Polen und Tschechien lässt des Weiteren auf Mängeln in der Entwicklung der sozialen Kompetenz in diesen Ländern schließen. Die genauen Analysen zeigen, dass der höchste Maß an Verletzungen der Akzeptanzwerte seinen Ursprung im Wesentlichen in den Konfliktbewältigungen hat, wobei Konflikte mit dem Vorgesetzten, Betriebszielen und zwischen den Mitarbeitern gemeint sind. Reber et al. (2000) nehmen auf Basis dieses Befunds an, dass die Kollektivierungsbemühungen im Zeichen des Kommunismus diese Konflikte eher unterdrückt als Wege zu ihrer positiven Austragung eingeschlagen hatten.

Des Weiteren treffen die Manager in Tschechien und Polen im Vergleich zu anderen untersuchten Ländern am wenigstens das partizipationsmaximierende Modell B, wobei das partizipationsminimierende Modell A nicht durch die polnischen, wohl aber durch die tschechischen Führungskräfte auf hohe Übereinstimmung trifft. In Deutschland und Österreich wird die höchste Übereinstimmung sowohl mit Modell A als auch B erreicht, was auf die höchste Flexibilität im Führungsverhalten hindeutet und zeigt, dass genau die Grenzen der Partizipationsskala im Rahmen der zulässigen Strategien „getroffen“ werden.

Die anschließenden Analysen zur Kulturabhängigkeit der Führungsstile zeigen einen dominierenden Einfluss der nationalen Kulturverhältnisse auf das Führungsverhalten von Managern aus den einzelnen Ländern.

Insgesamt weisen die beiden hier untersuchten ehemaligen sozialistischen osteuropäischen Ländern Polen und Tschechien in allen Kennzahlen des Vroom-Yetton-Modells auf ein Verhalten der Führungskräfte hin, das sowohl die autokratischen Ausprägungen erreicht als auch die geringsten Übereinstimmungen mit den zulässigen Strategien aufweist. Hiernach erreichen diese Führungskräfte den geringsten Beitrag zur Effizienz ihrer Organisationen im Vergleich zu den anderen in dieser Studie untersuchten westeuropäischen Ländern.

Ähnlich wie Denisow & Stieler (1992) zeigte Wunderer (1990a) in einer Untersuchung mit Managern in der Rolle der Vorgesetzten und Geführten aus DDR (N = 117), BRD (N = 888) und Schweiz (N = 469) zum realen und idealen Führungsstil nach der Führungsstilskala von Tannenbaum & Schmidt (1958), dass die meisten der befragten Manager

- in DDR mit dem *informierenden, patriarchalischen* und *autoritären Führungsstil* geführt werden und auch selbst führen, wobei der Mittelwert beim *informierenden Führungsstil* liegt;
- in BRD mit dem *beratenden, kooperativen* und *delegativen Führungsstil* geführt werden, wobei der Mittelwert beim *beratenden Führungsstil* liegt;
- in der Schweiz mit dem *beratenden, informierenden* und *kooperativen Führungsstil* geführt werden, wobei der Mittelwert beim *beratenden Führungsstil* liegt.

Als Ideal-Führungsstile wurden von den BRD- und Schweiz-Managern der kooperative und delegative Führungsstil genannt (mit dem Mittelwert beim kooperativen Führungsstil), und von den DDR-Managern der beratende Führungsstil bevorzugt.

Somit zeigt der Vergleich von Umfragen bei DDR-Führungskräften mit denen aus der Bundesrepublik Deutschland und Schweiz deutliche Unterschiede sowohl im realen als auch im idealen Führungsstil – mit einer geringeren Bereitschaft der ostdeutschen Manager zum eigenverantwortlichen Handeln ihrer Mitarbeiter, vor allem bei unbeliebten und ungewohnten Personalentscheidungen –, wobei der Ideal-Führungsstil der DDR-Manager dem realen Führungsstil der westlichen Kollegen entspricht.

Weiterhin ordnet Wunderer (1990a) den osteuropäischen Führungskräften – auf Basis der durchgeführten Befragung mit 121 DDR-Managern – entsprechend der Reifegrad-Theorie von Hersey & Blanchard (1988) – den „*telling*“-*Führungsstil* (= „unterweisen“: starke Aufgabenbezogenheit bei geringer Mitarbeiterbezogenheit) zu. Nach dem Reifegradmodell beeinflusst aber der Führungsstil des Vorgesetzten den sog. Reifegrad der geführten Mitarbeiter, und zwar sowohl in Bezug auf ihre aufgabenbezogene Reife (etwa die Fähigkeit und Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen), als auch ihre „psychologische“ Reife (womit die Identifikation der Mitarbeiter mit Führungsperson und Unternehmenszielen gemeint ist). Ein stark aufgabenbezogener und wenig mitarbeiterbezogener Führungsstil führt somit zwangsläufig zur geringen „Reife“ der Mitarbeiter und verstärkt umgekehrt die Tendenz zum Einsatz des „*telling*“-*Führungsstils* durch den Vorgesetzten.

Nach der Reifergradtheorie von Hersey & Blanchard (1988) hat somit der autoritäre Führungsstil der osteuropäischen Vorgesetzten einen negativen Einfluss auf das berufliche Leistungsverhalten wie Arbeitsmotivation und Commitment der Mitarbeiter in sozialistischen Betrieben sowie deren fachliche und soziale Kompetenzen wie Verantwortungsübernahme, Eigeninitiative, Selbständigkeit und Entscheidungsfähigkeit.

Holtbrügge (1995) untersuchte im Zeitraum zwischen 1990-1992 Führungsstile bei Führungskräften von 18 produzierenden Joint Ventures in osteuropäischen Staaten – ehemalige UdSSR (Russland, Ukraine, Weißrussland) und Tschechoslowakei, Polen und Ungarn –, die unter der Leitung deutscher multinationaler Unternehmungen standen. Abhängig von Faktoren der Personalmanagement-Effizienz – durchschnittliche Arbeitsproduktivität (mitarbeiterbedingte

Ausschussrate, Produktionsablauf usw.), Arbeitsrentabilität (Absentismusquote, Fluktuationsrate) und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter – wurden die untersuchten Unternehmen in jeweils 9 erfolgreiche und weniger erfolgreiche Joint Ventures unterteilt.

Die Befragung zeigte – in Anlehnung an das *Werthaltungs-Qualifikations-Portfolio der Personalführung nach Macharzina et al. (1993)* – differenzierte Führungsstile osteuropäischer Führungskräfte abhängig von der Personalmanagement-Effizienz ihres Unternehmens. Demnach zeichneten sich erfolgreiche Joint Ventures durch einen *kooperativen, fördernden Führungsstil* aus, während in den weniger erfolgreichen Joint Ventures überwiegend ein *autoritärer, anweisungsorientierter Führungsstil* vorherrschte. Der Hauptgrund dafür liegt in weiteren Untersuchungsbefunden von Holtbrügge (1995), die zeigten, dass Führungskräfte der weniger erfolgreichen Joint Ventures ihre Mitarbeiter überwiegend als wenig qualifiziert, autoritätsorientiert und primär durch materielle Anreize motivierbar einschätzten. Da das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter nach Auffassung dieser Führungskräfte zu niedrig war, um die an sie gestellten Aufgaben in eigener Verantwortung auszuführen, wurde den Mitarbeitern nur ein sehr geringer Entscheidungs- und Handlungsspielraum eingeräumt. Entsprechend wurde bei der Mehrheit der Führungskräfte in den weniger erfolgreichen Joint Ventures das pessimistische, auf der „Theorie X“ von McGregor (1960) basierende Menschenbild festgestellt, mit der Auffassung, die Mitarbeiter seien passiv, scheuten sich, Initiative zu ergreifen und Verantwortung zu übernehmen und erwarteten klare Anweisungen ihrer Vorgesetzten. Die daraus resultierende Anwendung eines autoritären Führungsstils bedingte damit eine „Sich-Selbst-Erfüllende-Prophezeihung“: Diejenigen Führungskräfte, die das Qualifikationsniveau ihrer Mitarbeiter als sehr niedrig einschätzten, gewährten diesen auch nur einen sehr geringen Handlungsspielraum und beteiligten diese nicht an betrieblichen Entscheidungen. Dadurch wurde den Mitarbeitern auch die Möglichkeit zur Ausübung, Darstellung und Entwicklung ihrer Qualifikationen weitgehend genommen, so dass sich das pessimistische Menschenbild der Führungskräfte weiter verfestigen konnte. Dagegen war in der Gruppe der erfolgreichen Joint Ventures das dem westeuropäischen Personalmanagement zugrunde liegende Menschenbild des komplexen Menschen verbreitet (vgl. Holtbrügge, 1995).

Diese Untersuchung zeigt zum einen, dass auch seitens osteuropäischer Führungskräfte vereinzelt mit kooperativen Führungsstilen geführt wurde, obwohl man hier nicht zu vernachlässigen hat, dass es sich um Tochtergesellschaften deutscher multinationaler Großunternehmen handelt, die ihren Produktionssitz nach Osteuropa verlegt haben, so dass die hier eingesetzten Personalmanagementinstrumente nicht mehr denen äquivalent sind, die unter dem reinen sozialistischen Regime eingesetzt wurden. Zum anderen zeigt diese Untersuchung aber, dass auch in osteuropäischen Unternehmen – mit den unter dortigen besonderen Bedingungen sozialisierten Mitarbeitern – der Einsatz der im Westen bewährten kooperativen Führungsstile die Produktivitätseffizienz und Mitarbeiterzufriedenheit deutlich erhöhen kann.

Insgesamt kann man zusammenfassen, dass die Funktionen der Führung in sozialistischen Betrieben sich im Wesentlichen auf Anleitung, Kontrolle und Disziplinüberwachung, also auf die fachlich-beaufsichtigende Seite der Führung beschränkten, wobei die Mitarbeiter als Instrumente der Planerfüllung, die es in der Soll-Linie zu halten galt, betrachtet und dem entsprechend behandelt wurden (vgl. Wuppertaler Kreis, 1992). Trotz einzelner nationaler Unterschiede (zu Führungsstil-Unterschieden zwischen Polen, ehemaliger Tschechoslowakei und Ungarn siehe Kiežun, 1991) und anderer Unterschiede (z.B. ost- oder westeuropäische Unternehmensleitung, Holtbrügge, 1995) zeigten die meisten Führungskräfte in osteuropäischen Ländern unter dem Sozialismusregime ein stark autoritäres, hierarchie-, sicherheits- und kontrollorientiertes Führungsverhalten (Holtbrügge, 1995). Dagegen war die Führung in westeuropäischen Unternehmen durch die Mitarbeiterorientierung, Demokratie, Entscheidungsdelegation, Dezentralisation und Partizipation gekennzeichnet.

Auf Basis der hier dargestellten Befunde kann man das Führungsverhalten ost- und westeuropäischer Manager – stark vereinfachend – schematisch mit Hilfe des sog. schweizerischen 3-K-Modells der Führung von Wunderer (1990b) anhand von zwei Gegensatzdreiecken zusammenfassend darstellen:

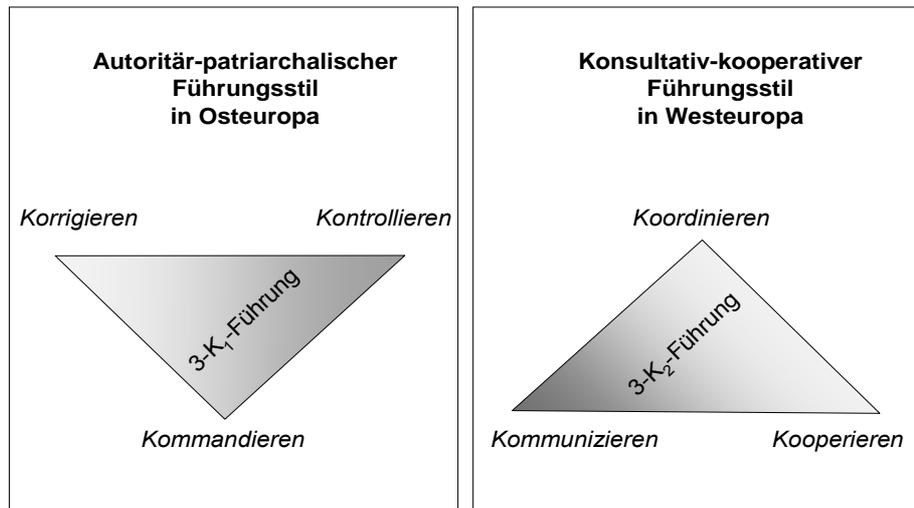


Abbildung 14: Schweizerisches Modell der 3-K1- und 3K2-Führung in Ost- und Westeuropa (in Anlehnung an Wunderer, 1990a, 1990b)

Da in den westeuropäischen Unternehmen deutlich häufiger als in den Betrieben Osteuropas die demokratischen und transformationalen Führungsstile eingesetzt wurden, sollten diese eine positivere Wirkung auf die Entwicklung der Eigeninitiative, Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, Selbständigkeit und aktiver Innovationserfahrung am Arbeitsplatz bei westeuropäischen im Vergleich zu osteuropäischen Mitarbeitern haben (vgl. dazu Frese & Fay, 2000).

3.3.4 Lerntheorien im organisationalen Kontext

3.3.4.1 Übersicht über wichtige Lerngesetze

Es gibt mehrere psychologische Mechanismen, die das menschliche Lernen generell und speziell in Organisationen ermöglichen. Die wichtigsten sind in Anlehnung an Stratemann (1992) in Abbildung 15 zusammengefasst:

<ul style="list-style-type: none"> • Lernen durch Wiederholung: Durch mehrmaliges Wiederholen der gleichen Tätigkeit prägt sich diese in das Verhaltensrepertoire ein (z.B. Ablage-Systeme)
<ul style="list-style-type: none"> • Lernen durch Belohnung (= positive Verstärkung) vs. Bestrafung: - <i>Positive Verstärkung:</i> Eine einmal gezeigte durch die Umwelt positiv bewertete Verhaltensweise wird durch positives Feedback positiv verstärkt. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass dieses Verhalten in einer ähnlichen Situation wieder gezeigt wird (z.B. Steuerung von Gesprächspartnern in Verhandlungssituationen) - <i>Bestrafung:</i> Eine einmal gezeigte durch die Umwelt negativ bewertete Verhaltensweise wird durch negatives Feedback negativ verstärkt. Dadurch verringert sich die Wahrscheinlichkeit, dass dieses Verhalten in einer ähnlichen Situation wieder gezeigt wird (z.B. Anbringen der Veränderungsvorschläge bei einem Vorgesetzten mit destruktiver Kritikreaktion)
<ul style="list-style-type: none"> • Lernen durch Nachahmung: Imitation der Verhaltensweise eines Vorbildes unabhängig von Erfolg oder Misserfolg, ohne die Absicht das Verhalten dieser Person nachzuahmen (z.B. ähnliche Gestik)
<ul style="list-style-type: none"> • Lernen durch Rollenübernahme: Das Ausführen bestimmter Funktionen führt zu einer Änderung bisher gezeigter Verhaltensweisen (z.B. oft erstaunliche Verhaltensänderungen von Personen nach Übertragung der ersten Führungsverantwortung)

- **Lernen durch vermittelte Einsichten (Modellübernahme):**

Klassisches schulisches Lernen durch Erarbeitung von Wissensinhalten. Dieses Konzept ist wesentlich weniger verhaltenssteuernd als die o.g. Mechanismen.

- **Lernen durch interne Dissonanzreduktion:**

Vielen Menschen fällt es schwer, mit Widersprüchen in ihrer Wahrnehmung („Weltbild“) zu leben. Veränderungen von Einstellungen (Verhalten) zur Reduktion der Widersprüche sind eine besonders die Persönlichkeitsstruktur betreffende Form des Lernens.

Abbildung 15: Übersicht über wichtige Lerngesetze (modifiziert nach Stratemann, 1992)

Für das Verständnis der Situation in osteuropäischen Organisationen sind vor allem die Lernprinzipien „Lernen durch Belohnung vs. Bestrafung“ und „Lernen durch interne Dissonanzreduktion“ relevant. Alle übrigen Theorien (Lernen durch Wiederholung, Lernen am Modell, Aufnahme mündlicher oder schriftlicher Informationen) wirkten in der gleichen Richtung wie diese beiden Prinzipien, so dass sich – abgesehen von der gerade aus diesem Grunde verständlicherweise bekämpften Informationsvermittlung von West-Gegebenheiten in osteuropäischen Ländern – ein einheitliches, die Lerneffekte zusätzlich verstärkendes Muster ergab (vgl. Stratemann, 1992).

3.3.4.2 Lernen durch Belohnung vs. Bestrafung

Das Lernprinzip „Lernen durch Belohnung vs. Bestrafung“ basiert auf den Prinzipien instrumenteller Konditionierung und geht auf die Konditionierungsstudien mit Tieren von Thorndike (1898) und Skinner (1938) zurück. Eine ausführliche Übersicht über unterschiedliche Konditionierungsgesetze findet sich bei Domjan (1998).

Für das menschliche Verhalten in Organisationen spielt das Prinzip operanter Konditionierung als ein Typ der instrumentellen Konditionierung eine wichtige Rolle und wird oft zur Verhaltensmodifikation von Mitarbeitern angewandt (vgl. z.B. Luthans et al., 1981).

Das Konzept der operanten Konditionierung basiert auf der Annahme, dass das Verhalten der Menschen eine Funktion von bestimmten Umweltkontingenzen ist, wobei mit der Umweltkontingenz die Interaktion zwischen Verhalten und Konsequenz in der Umwelt gemeint ist (vgl. dazu Luthans & Kreitner, 1975).

Der Mechanismus der operanten Konditionierung funktioniert folgendermaßen (siehe Abbildung 16):

1.) In einer bestimmten Umweltsituation U zeigt die Person das Verhalten V, was eine bestimmte Umweltveränderung K (= Konsequenz) nach sich zieht. Wenn diese Umweltveränderung nur in Folge des Verhaltens V auftreten kann, wird diese von der Person als Konsequenz K aus dem Verhalten V wahrgenommen, d.h. das Auftreten einer bestimmten Umweltbedingung ist vom Verhalten V der Person abhängig. Somit ist die Kopplung zwischen V und K eine Umweltkontingenz (= Interaktion zwischen dem Verhalten und der Umwelt).

2.) Wenn die eingetretene Umweltbedingung K_1 (z.B. eine monetäre Belohnung) von der Person positiv bewertet wird, wirkt diese als eine positive Verstärkung und führt zur Erhöhung der Bereitschaft, das Verhalten V wiederholt zu zeigen.

Wenn die eingetretene Umweltbedingung K_2 (z.B. Ärger seitens des Vorgesetzten) von der Person negativ bewertet wird, wirkt diese als eine (positive) Bestrafung und führt zur Erhöhung der Bereitschaft, das Verhalten V zu meiden.

3.) Wenn die Umweltbedingung K_1 konsistent immer dann auftritt, nachdem das Verhalten V gezeigt wurde, wirkt K_1 als kontingente positive Verstärkung (K_1 -VE-Kontingenz) und führt zur Erhöhung der Auftretenshäufigkeit des Verhaltens V in der Zukunft.

Wenn die Umweltbedingung K_2 konsistent immer dann auftritt, nachdem das Verhalten V gezeigt

wurde, wirkt K_2 als kontingente Bestrafung (K_2 -VE-Kontingenz) und führt zur Senkung der Auftretenshäufigkeit des Verhaltens V in der Zukunft.

4.) Voraussetzung für das operante Lernen:

- positive bzw. negative Bewertung der Verhalteskonsequenz durch die Person
- konsistentes Auftreten der Umweltbedingung K_1 bzw. K_2 nach dem Verhalten V.

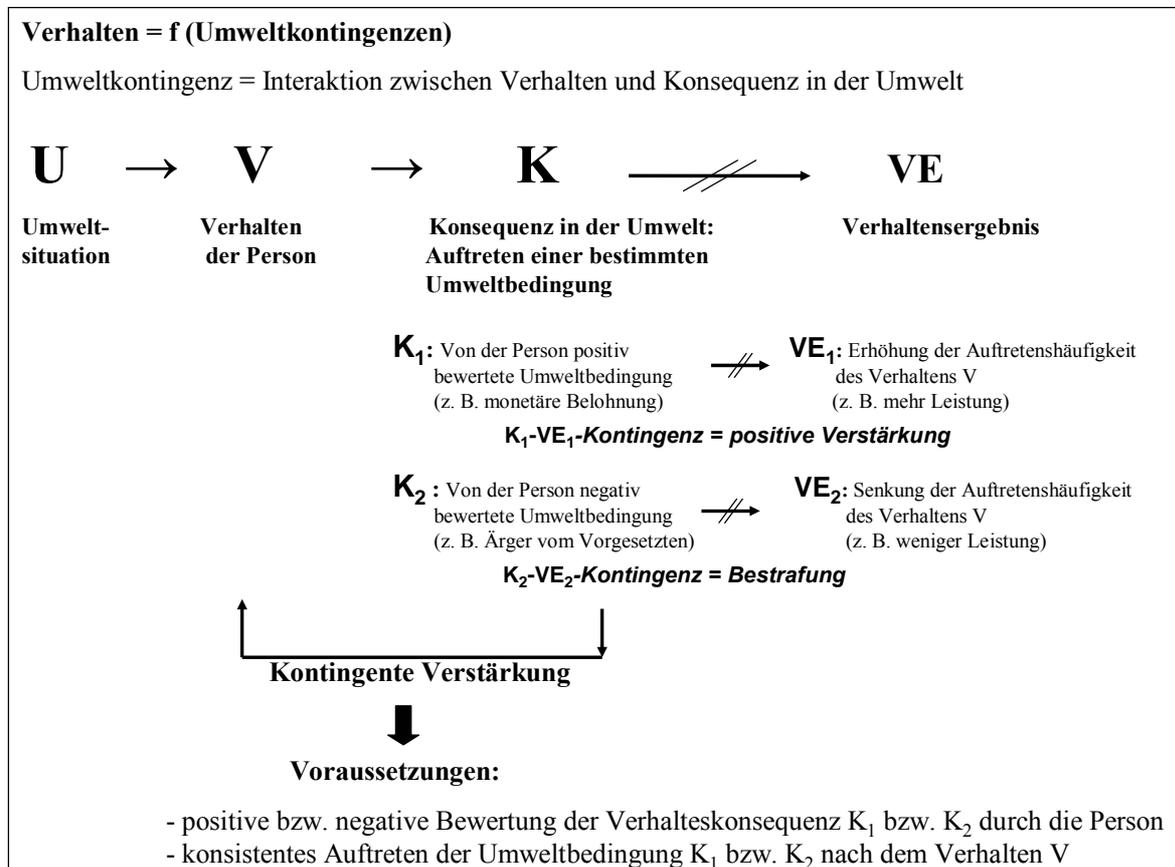


Abbildung 16: Mechanismus operanter Konditionierung in Organisationen (modifiziert nach Luthans & Kreitner, 1975 und Domjan, 1998)

Die operante Konditionierung ist nicht mit der klassischen Konditionierung gleichzusetzen. Der Unterschied zwischen den beiden Konditionierungsformen besteht darin, dass bei der klassischen Konditionierung ein Stimulus (Reiz aus der Umwelt) durch die Kopplung mit einer Belohnung als Verstärker (Umweltstimulus → Person) dient. Dagegen dient bei der operanten Konditionierung die Umweltkontingenz (Interaktion zwischen Verhalten und Konsequenz auf die Umwelt) bzw. die erlebte Wirkung der Person auf ihre Umwelt als kontingente Verstärkung bzw. Bestrafung (Verhalten der Person → Umweltänderung).

Betrachtet man nun vor dem Hintergrund der operanten Konditionierung die Lernsituation in ost- bzw. westeuropäischen Unternehmen, so fällt auf, dass in westeuropäischen Organisationen sowohl die Lernprinzipien der Belohnung (also positive Verstärkung) als auch die der Bestrafung eingesetzt wurden. Dagegen erfolgte die Verhaltensregulation in osteuropäischen Organisationen ausschließlich durch die negative Konditionierung (also Bestrafung).

Ein Beispiel dafür ist die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter. Diese wurde in osteuropäischen Unternehmen, wie in Kapitel 3.3.2.3 ausgeführt, nur auf Basis des gezeigten Verhaltens bewertet, wobei das Ergebnis der erzielten Arbeitsleistung unberücksichtigt blieb. Dabei bestand das Feedback ausschließlich aus der Attribution von Schuld bei Verletzung gegebener Regeln und

Gesetze, und erfolgte nur in Form negativer Rückmeldungen an die Mitarbeiter. Positives Feedback war in einem solchen Regelsystem nicht vorgesehen, lediglich die Rückmeldung hinsichtlich fehlerhaft angewendeter oder nicht eingehaltener Regeln. Somit erfolgte die Verhaltensregulation ausschließlich durch die negative Konditionierung (Drescher, 1997).

Da die Leistungsbeurteilung ausschließlich *verhaltensbasiert* erfolgte, war es den Mitarbeitern nicht möglich, objektive Kenntnisse über ihre eigenen Arbeitsergebnisse – Erfolge oder auch Misserfolge – zu erhalten, denn auch die Feststellung von Erfolg oder Misserfolg geschah vor allem durch die Reaktion von Personen mit Macht und Einfluss in deren eigenen Interessen. Die Möglichkeit, ein Feedback aus der eigenen Tätigkeit heraus abzuleiten, war aufgrund des hohen Spezialisierungsgrads bei der Aufgabengestaltung (siehe Kap.3.3.1.2) oft nicht gegeben. In Westeuropa übliche direkte Rückmeldungen, wie z.B. durch einen erfolgreichen Verkaufsabschluss, kamen im Osten nur selten vor (vgl. Stratemann, 1992).

Im Gegensatz dazu wird in westeuropäischen Unternehmen ein großer Wert darauf gelegt, dem Mitarbeiter möglichst häufiger ein positives *Leistungsfeedback* zu geben, das sich entsprechend der Output-Kontrolle (siehe Kap. 3.3.2.3) weniger auf das Verhalten, sondern eher auf das relevante Leistungsergebnis des Mitarbeiters bezieht. Beim negativen Leistungsfeedback soll dieser möglichst deutlich auf der sachlichen Ebene erfolgen und nicht auf die Persönlichkeitsebene des Mitarbeiters attribuiert werden.

Die Befragung von 95 ostdeutschen und 104 westdeutschen Führungskräften vom Wuppertaler Kreis (1992) zeigte, dass Führungskräfte aus den neuen Bundesländern sowohl bei der Verhaltensrückmeldung als auch speziell zwecks Motivation der Mitarbeiter bevorzugt Lob in Verbindung mit Tadel einsetzten (nach dem Prinzip „Zuckerbrot und Peitsche“), was in den alten Bundesländern kaum der Fall war. Außerdem zeigte die Befragung, dass den ostdeutschen Führungskräften der Begriff „Rückmeldung“ generell nur wenig geläufig war und dass von ihnen vermehrt Rückmeldungsinhalte mit Rückmeldungsanlässen vermischt wurden. Im Gegensatz dazu war bei westdeutschen Führungskräften eine große Übereinstimmung darin zu sehen, dass die meisten das „pure“ Lob als Rückmeldung ihren Mitarbeitern gaben und die leistungsmotivierende Bedeutung des Lobs generell betonten. Des Weiteren zeigte die Befragung ein deutliches Übergewicht disziplinierender Maßnahmen in ost- im Vergleich zu westdeutschen Unternehmen. Auf personelle Probleme wie mangelnde Arbeitsdisziplin oder Konflikte zwischen Mitarbeitern reagierten ostdeutsche Führungskräfte bevorzugt mit bestrafenden Maßnahmen wie einem schriftlichen Verweis oder Aussprache mit harten, deutlichen Worten. In Westdeutschland spielten dagegen Disziplinarmaßnahmen eine wesentlich geringere Rolle, die Mehrheit der westdeutschen Führungskräfte versuchte bei Problemen dieser Art als erstes in einem partnerschaftlichen Gespräch die Ursachen des Fehlverhaltens herauszufinden.

Frese & Fay (2000) konnten in empirischen Analysen nachweisen, dass eine Fehlermanagementkultur, die Fehler als unvermeidbar akzeptiert und diese als Lernstoff verwendet, ohne sie negativ zu sanktionieren – also eine Kultur, in der man konstruktiv mit Fehlern umgeht – die Eigeninitiative der Mitarbeiter fördert, sowie direkt zur Erhöhung der Profitabilität der Firma beiträgt. Die negative Reaktion des Vorgesetzten auf Fehler und Probleme, die durch das eigeninitiierte Verhalten eines Mitarbeiters hervorgerufen wurden, verhindert bei diesem die Entstehung der Motivation, Eigeninitiative zu entwickeln und aufrechtzuerhalten, sowie zerstört gleichzeitig das Bedürfnis nach individueller und kollektiver Ursachenforschung über den begangenen Fehler.

Den Aussagen der operanten Lerntheorie entsprechend wird das Berufsverhalten der Mitarbeiter in Organisationen abhängig von den nach einem bestimmten Verhalten auftretenden positiv oder negativ bewerteten Umweltkontingenzen in eine oder andere Richtung konditioniert. So kann man erwarten, dass sich das negative Verhaltensfeedback als eine vom osteuropäischen Mitarbeiter negativ bewertete Umweltkontingenz erlebt wird und dazu führt, dass das gezeigte Verhalten in

dessen Auftretenshäufigkeit verringert wird. Wenn z.B. auf einen Veränderungsvorschlag oder eine innovative Idee des Mitarbeiters konsistent Ärger seitens des Vorgesetzten und der Kollegen kommt, kann man entsprechend der operanten Lerntheorie erwarten, dass solche Verbesserungsvorschläge durch den Mitarbeiter in der Zukunft unterlassen werden. Auf dieser Weise erfolgte in Osteuropa die negative Konditionierung solchen Berufsverhaltens wie das Ergreifen der Eigeninitiative am Arbeitsplatz oder das Vorschlagen innovativer Methoden und Konzepte. Wegen des zu hohen Fehlerrisikos muss in einem solchen Lernsystem die Exploration neuer Wege, die Arbeitsprozesse verbessern könnten, oder die Anwendung innovativer Methoden unterbleiben.

3.3.4.3 Lernen durch kognitive Dissonanzreduktion

Das Lernprinzip „Lernen durch Reduktion der kognitiven Dissonanz“ ist vor allem für die Entwicklung von Einstellungen und emotionalen Bewertungen relevant. Das Grundprinzip dabei ist, dass der Mensch dazu neigt, in seinen Bewertungen stets einen „Gleichgewichtszustand“ anzustreben (vgl. Stratemann, 1992). Der Mechanismus ist im Rahmen der Balancetheorie (Heider, 1958) in folgender Abbildung erläutert.

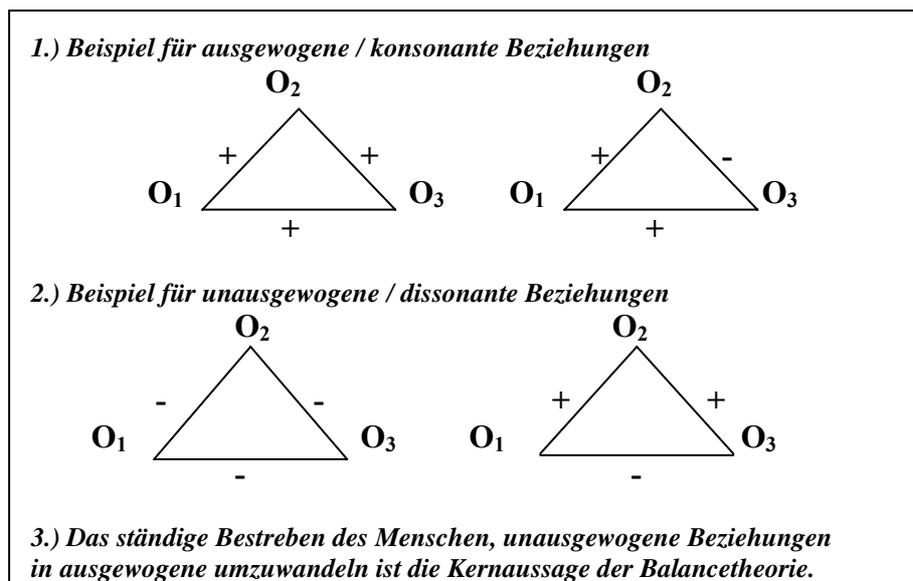


Abbildung 17: Kernaussagen der Balancetheorie (nach Heider, 1958)

Das Prinzip der Balancetheorie nach Heider (1958) lässt sich auf die Situation in osteuropäischen Unternehmen gut übertragen. Im Folgenden werden in Anlehnung an Stratemann (1992) drei Beispiele aus dem beruflichen Alltag in osteuropäischen Organisationen dargestellt, in denen der Mechanismus der Balancetheorie wirksam wird.

Das planwirtschaftliche System der osteuropäischen Länder war darauf angelegt, in der „Produktion“ materieller Güter etwas Positives zu sehen, schon deswegen, weil es hier stets eine gewisse Mangelsituation gerade im Vergleich zum Westen gab. Der Produktion entgegengesetzt ist aber der „Verbrauch“, der ja quasi Güter „vernichtet“. Dadurch ergibt sich ein homogenes Tripel „eigene Person – positive Beziehung zur Produktion – negative Beziehung zum Verbrauch“ (siehe Abbildung 18a.).

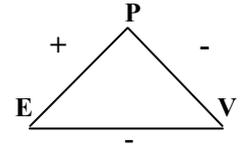
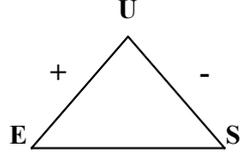
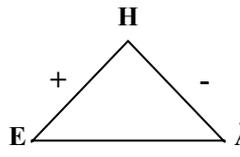
a.)		E: eigene Person P: Produktion V: Verbrauch bzw. Verbraucher
b.)		E: eigene Person Ü: Übernahme einer Führungsfunktion SoE: Übernahme von Stress und zusätzlicher Arbeit ohne adäquate Entlohnung
c.)		E: eigene Person H: herausragender persönlicher Einsatz ÄmK: Ärger mit Kollegen

Abbildung 18: Beispiele für die Übertragung der Balancetheorie auf die Situation in osteuropäischen Unternehmen (modifiziert nach Stratemann, 1992)

Wenn man nun die Situation des Kunden oder „Verbrauchers“ aus der Sicht osteuropäischer Mitarbeiter betrachtet, so steht dieser zwangsläufig in einer positiven, festen Beziehung zum Verbrauch, denn dazu wird das entsprechende Wirtschaftsgut ja angeschafft, so dass das Gesamtsystem am ehesten ins Gleichgewicht kommt, wenn der Kunde emotional negativ oder zumindest abgewertet gesehen wird (vgl. Stratemann, 1992).

Die Führungsaufgaben waren in früheren sozialistischen Organisationen Osteuropas aus der Sicht deren Organisationsmitglieder zwangsläufig mit der Übernahme von mehr Arbeit und Stress ohne adäquate Bezahlung verbunden (vgl. dazu Ladensack, 1990). Da eine solche Situation zwangsläufig demotiviert und somit eine negative Beziehung zum Stress und Mehrarbeit auslöst, entsteht auch zur Erhaltung des inneren Gleichgewichts eine negative Beziehung zu Führungsaufgaben (siehe Abbildung 18b.) (vgl. Stratemann, 1992).

Ein ähnlicher Mechanismus entsteht beim hervorragenden persönlichen Arbeitseinsatz. Ein solcher Einsatz führte aus der Sicht osteuropäischer Fachkräfte zwangsläufig zur Skepsis oder Ärger auf Seiten der Arbeitskollegen. Da aber aufgrund der spezifischen Motivationsanalyse ein besonderes Bedürfnis nach sozialer Akzeptanz und zwischenmenschlicher Kommunikation bestand, musste, um das innere Gleichgewicht zu erhalten, ein solcher Arbeitseinsatz abgelehnt werden (siehe Abbildung 18c.) (vgl. Stratemann, 1992).

Mittels der Balancetheorie lässt sich auch erklären, warum in der ehemaligen DDR intensive Anstrengungen zur Verbesserung des sozialistischen Wettbewerbs unternommen wurden sowie Druck durch die Partei erforderlich war, um die Bereitschaft zur Übernahme mittlerer Führungsfunktionen in den Betrieben sicherzustellen (Stratemann, 1992).

3.3.5 Betriebliche Entlohnungs- und Anreizsysteme

Den betrieblichen Entlohnungs- und Anreizsystemen in westeuropäischen Unternehmen entspricht nach Hentze & Lindert (1992) die so genannte „materielle und moralisch-ideelle Stimulierung der Werktätigen“ in sozialistischen Betrieben. Die „stimulierende“ Funktion der Verteilung des Arbeitseinkommens nach der Arbeitsleistung im Sozialismus (als Quantität und Qualität der für die

Gesellschaft geleisteten Arbeit betrachtet) zielte auf die Beschleunigung des wissenschaftlich-technischen Fortschritts als Hauptmaßnahme zur Steigerung der Produktivität. Mittel der materiellen Interessiertheit waren Instrumente der leistungsorientierten Lohnpolitik – Lohn und Prämie –, die leistungsstimulierende Verwendung von betrieblichen Fonds, sowie die Gewährung von Privilegien, wie z.B. die bevorzugte Versorgung mit begehrten Konsumgütern, Wohnungen, Autos oder Ferienheimplätzen. Um die sozialistische Arbeitsmotivation, Arbeitsfreude und den Kollektivgeist zu fördern, wurden unterstützend als Anreize bestimmte Formen der materiellen und so genannten „moralisch-ideellen Interessiertheit“ angewandt. Moralisch-ideelle Stimuli waren Ehrungen vor dem Kollektiv, Verleihung von Urkunden, Titeln, Medaillen, Orden und Ehrenzeichen aufgrund der Leistungen im sozialistischen Wettbewerb. Materielle und moralisch-ideelle Interessiertheit sollten im Sozialismus eine Einheit bilden und wurden als ein wichtiger Faktor der Persönlichkeitsbildung angesehen (vgl. Hentze & Lindert, 1992).

Tatsächlich herrschte in sozialistischen Betrieben aber eine stetige Unterbezahlung vor, bei unzulänglicher Möglichkeit der Einkommensrealisierung unabhängig von eigenen Anstrengungen und gezeigten Leistungen. Die materiellen Hauptleistungen der Sozialpolitik wurden über die Mechanismen der Gesellschaft und die damit verbundenen gesellschaftlichen Fonds verteilt, was in zunehmendem Maße zu Disproportionen zwischen den Einkommen aus eigener Arbeitsleistung und den gesellschaftlich verteilten Einkommen mit negativen Einflüssen auf das Arbeitsverhalten führte (vgl. Stieler-Lorenz, 1996). Bei einer mittelmäßigen Anstrengung am Arbeitsplatz ließ sich ein Einkommen realisieren, das wegen der niedrigen Preise für den Grundbedarf für eine (bescheidene) Lebensführung ausreichte. Eine darüber hinausgehende Anstrengung stand in keinem vernünftigen Verhältnis zum Zuwachs an Lebensqualität, der dadurch erreichbar war. Erstens entsprach der Einkommenszuwachs schon nominell nicht dem Mehr an Anstrengung, und zweitens ließ er sich nur im Bereich überteuerter Gebrauchsgüter realisieren, machte also auch von daher wenig Effekt (vgl. Stollberg, 1990).

Außerdem hatten die Leiter auch keine Möglichkeit zur individuellen Behandlung der Mitarbeiter in Entlohnungsaspekten, da vor allem von der gewerkschaftlichen Seite die Gleichbehandlung der Mitarbeiter gefordert wurde. Das Prämiensystem war so deformiert, dass grundsätzlich jeder Mitarbeiter eine „Leistungszulage“ bekommen hat, unabhängig von der tatsächlichen Leistung, denn das Arbeitskollektiv hatte über den sog. „Planerfüllungspakt“ mit seinem Vorgesetzten über fiktive Überstunden/Sonderleistungen und über die vom Leistungsverhalten unabhängige Lohn- und Jahresendprämien Einfluss auf die Lohnabrechnung zu nehmen, was zu einer Entkoppelung von Leistung und Belohnung führte (Hoffmann & Bungard, 1994) und die Instrumentalität der Anreizwirkung von der lediglich pro forma leistungsabhängigen Entlohnung stark verringerte (vgl. Pieper, 1990, Teckenberg, 1991). Die Führungskräfte mussten mit großen Widerständen kämpfen, wenn sie das Entlohnungssystem tatsächlich leistungsbezogen staffeln wollten (vgl. Wuppertaler Kreis, 1992). Die Leistung des Einzelnen war so lange anerkannt, wie sie sich widerspruchslos dem Allgemeinwohl (womit die Staatsdoktrin verstanden wurde) unterordnete. Betriebliche und staatliche Auszeichnungen folgten in der Regel anderen als reinen Leistungsmaßstäben, zumal die entscheidenden Instanzen vorrangig politisch-konformistischen Maßstäben folgten (Heyse & Seifert, 1994).

Des Weiteren waren große Unterschiede in den intrinsischen Anreizsystemen zwischen ost- und westeuropäischen Unternehmen zu verzeichnen. Die Untersuchung von 95 ostdeutschen und 104 westdeutschen Führungskräften vom Wuppertaler Kreis (1992) zeigte gravierende Unterschiede vor allem im Einsatz intrinsischer Anreize für die Motivation der Mitarbeiter. So gaben ostdeutsche Führungskräfte, ihre Mitarbeiter häufig mit Koppelung von „Lob und Tadel“ zu motivieren, was in den alten Bundesländern kaum der Fall war, da hier vermehrt mit „Lob“ und „Anerkennung der Mitarbeiter“ ohne „wenn und aber“ motiviert wurde. Auch kamen in den neuen Bundesländern Antworten, die die Förderung der Selbständigkeit sowie die Übertragung von Verantwortung betreffen, im Gegensatz zu Westdeutschland kaum vor.

Insgesamt zeigte sich, dass die Führungskräfte in Westdeutschland stärker partnerorientiert motivierten und mehr Mut zum Positiven zeigten (Lob, Anerkennung, Qualifizierung anbieten), während sich die Führungskräfte in Ostdeutschland eher aus einem traditionellen Vorgesetztenverständnis heraus verhielten, zum Prinzip „Zuckerbrot und Peitsche“ neigten, feste Vorgaben machten, die den Mitarbeitern für die Art und Weise der Durchführung wenig Spielraum ließen und insgesamt wenig intrinsische Anreize zur Motivation ihrer Mitarbeiter einsetzten.

Die motivationale Wirkung einer solchen Anreizsituation auf die osteuropäischen Beschäftigten lässt sich mit der *Anreiz-Beitrags-Theorie von March & Simon (1958)* erklären. Als zentrale Elemente dieser Theorie lassen sich folgenden Thesen herausstellen (vgl. dazu Mag, 1998):

(1) Die Unternehmung ist wie jede andere soziale Organisation als ein System gegenseitig voneinander abhängiger Handlungen einer bestimmten Anzahl von Personen aufzufassen, wozu auch die Mitarbeiter als Organisationsteilnehmer gehören.

(2) Alle Organisationsteilnehmer empfangen von der Unternehmung Anreize (z.B. Entgelt, Anerkennung) und leisten dafür von der Unternehmung geforderte Beiträge (z.B. Arbeitsleistungen).

(3) Die Teilnahme an der Unternehmung und die Leistungsentscheidung werden vom Mitarbeiter nur so lange und so intensiv aufrechterhalten, als der Nutzen der von dieser gewährten Anreize durch den Nutzenentgang der ihr geleisteten Beiträge zumindest aufgewogen wird, d.h. solange die individuelle Nutzendifferenz einen positiven Wert aufweist. Dabei werden Anreiznutzen und Nutzenentgang vom Mitarbeiter subjektiv im Lichte seiner momentan aktualisierten Bedürfnisse bewertet. Die subjektiven Einschätzungen sind insbesondere abhängig von der Wahrnehmung und dem Vorhandensein alternativer Verwendungsmöglichkeiten für die Beiträge (z.B. Möglichkeit des Arbeitsplatzwechsels).

(4) Die Unternehmung transformiert die Beiträge ihrer Mitarbeiter in die diesen zufließenden Anreize. Die Unternehmungsorganisation befindet sich im Gleichgewicht, wenn aufgrund der Beiträge den Mitarbeitern so viele Anreize geboten werden können, dass diese ihr Arbeitsverhältnis fortsetzen.

Bei Übertragung dieser Theorie auf die Arbeitssituation der Mitarbeiter in sozialistischen Betrieben Osteuropas wird deutlich, dass die von diesen wahrgenommene geringe Einkommensrealisierung, sowie das weitgehende Fehlen anderweitiger wie z.B. intrinsischer Anreize keine hohe Anreizwirksamkeit entfalten konnte, und über die ständige Frustration der persönlichen Arbeitsbedürfnisse zur verringerten Leistungsmotivation bzw. – in Anlehnung an den Punkt (3) – einer Austrittsentscheidung führen musste. Da aber keine besseren Alternativen für Verwendungsmöglichkeiten für eigene Beiträge vorhanden waren, denn auch ein Arbeitsplatzwechsel hätte keine bedeutende Situationsverbesserung mit sich gebracht, wurde die Teilnahmeentscheidung an der Tätigkeit im Betrieb aufrechterhalten, das Leistungsniveau aber bis auf weiteres minimiert.

Die empirischen Untersuchungen von Stollberg (1990) mit DDR-Mitarbeitern, die zwischen 1967 und 1987 durchgeführt wurden, zeigten in Anlehnung an die Annahmen der Anreiz-Beitrags-Theorie von March & Simon (1958) einen negativen Einfluss der sozialistischen Entlohnungssysteme bzw. der unzulänglichen Möglichkeiten der Einkommensrealisierung auf die Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsdisziplin (Nichteinhaltung der Arbeitszeit, Fehlschichten) und den Ausschöpfungsgrad des Leistungsvermögens der Mitarbeiter. Die weitgehende Ausrichtung der osteuropäischen Entlohnungspraxis auf die reinen Mengengrößen (sog. „Tonnenideologie“) führte zusätzlich dazu zur starken Vernachlässigung der Arbeitsqualität (Pieper, 1990), so dass das Qualitätsbewusstsein bei den Mitarbeitern nicht ausreichend gefördert wurde und das Niveau der Arbeitsqualität weit unter dem in westlichen Industrieländern lag (Holtbrügge, 1995). Auch das Fehlen erfolgsorientierter Entgeltendifferenzierungsformen in Osteuropa, wo der Erfolg eines einzelnen

Betriebs innerhalb der zentralen Planwirtschaft nur ein nachrangiges Effizienzkriterium darstellte (vgl. Holtbrügge, 1995), stimulierte nicht die Entwicklung der Erfolgsorientierung bei Mitarbeitern.

Umgekehrt zeigen Erfahrungen erfolgreicher Joint Ventures in Russland, dass eine gerechte leistungsbezogene Entlohnung, die durch betriebliche Sozialleistungen unterstützt wurde, zur Steigerung der Produktivität bis zum westlichen Niveau, zur Zufriedenheit der Belegschaft und zu eindrucksvollen Wertzuwächsen führen konnte (vgl. Lawrence & Valchoutsicos, 1993). In einem in Russland ansässigen Joint Venture der Salamander AG „Lenwest“ konnte innerhalb eines Jahres durch die Einführung von Leistungslöhnen, unterstützt durch Verbesserung der Arbeitsorganisation und Weiterbildung, die Arbeitsproduktivität von 50 auf 90 Prozent des Niveaus der deutschen Muttergesellschaft gesteigert werden (vgl. Gurevitch, 1989; Tchekinöv, 1990). Auch Holtbrügge (1995) zeigte, dass die Nutzung der leistungs- und anwesenheitsorientierten Kriterien der Entgeltendifferenzierung – also Kriterien, die von den Mitarbeitern selbst beeinflussbar sind und damit im Sinne der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie von Vroom (1964) eine hohe Instrumentalität aufweisen – zur Erhöhung unterschiedlicher Faktoren der Arbeitsproduktivität (mit den bei Gurevitch, 1989 und Tchekinöv, 1990 vergleichbaren Steigerungsraten), Arbeitsrentabilität (Absentismusquote, Fluktuationsrate) und Mitarbeiterzufriedenheit in osteuropäischen Betrieben führte. Auch zeigten Welsh et al. (1993), dass russische Fabrikarbeiter unmittelbar nach deren Versorgung mit begehrten Konsumgütern ein deutlich höheres Leistungsniveau erbrachten als zuvor. Diese ausgewählten Befunde liefern insgesamt ein Indiz dafür, dass eine effiziente Entlohnungspolitik auch die im Sozialismus sozialisierten Arbeitstätigen zu höheren Leistungen anspornen kann.

Entsprechend ergab die Befragung der ost- und westdeutschen Führungskräfte von Heyse & Seifert (1994), dass die als vorrangig erlebten Defizite in der Personalarbeit der Betriebe im Osten fehlendes Leistungsanreizsystem in Verbindung mit unzureichender Mitbestimmung und geringem Handlungsspielraum sowie die damit zusammenhängende unzureichende Motivation, geringe Arbeitsdisziplin und geringer Leistungsdruck waren. Dagegen wurde im Westen – auf Basis der wahrgenommenen Schlüsselrolle des qualifizierten Personals für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und Motivierung der Belegschaft als zentrale Führungsaufgabe – ein stark entwickeltes Leistungsanreizsystem in Verbindung mit der systematischen Personalentwicklungsarbeit, breitem Handlungsspielraum und hoher Eigenmotivation der Führungskräfte verzeichnet. Die Einführung eines effizienten Entlohnungssystems in Osteuropa wurde daher auch von der Mehrheit der befragten Führungskräfte osteuropäischer Joint Ventures von Holtbrügge (1995) als einer der zentralen kritischen Erfolgsfaktoren im osteuropäischen Personalmanagement bezeichnet.

Pearce et al. (1994) entwickelten auf Basis der in den 1980er Jahren durchgeführten Untersuchungen in ungarischen Staatsbetrieben die **Theorie der organisationalen Belohnungspraktiken in kommunistischen Organisationen**. Das wesentliche Charakteristikum der Belohnungspraxis in osteuropäischen Betrieben war demnach das sog. „personbasierte“ Belohnungssystem, welches sich – im Gegensatz zu den in westeuropäischen Organisationen dominierten leistungsbasierten Belohnungssystemen – durch folgende Merkmale auszeichnete:

- *Hoch begehrte organisationale Belohnungen*, die auf der Idee der Wirkung materieller Anreize basierten¹¹: Beförderungen, Vergünstigungen, Prämien, sowie informaler Zugang zu organisationalen Mitteln und begehrten Gütern;
- *Fehlen formaler Kriterien bzw. persönliche Kriterien für die Belohnungsverteilung*: Es gab definitiv keine formalen wirtschaftsabhängigen Kriterien für die Belohnungsverteilung und es wurde dafür auch keine Erfassung der Mitarbeiterleistung oder -produktivität durchgeführt. Das

¹¹ Die motivierende Wirkung materieller Anreize wurde in staatssozialistischen Ländern erst in den 1970er Jahren entdeckt (mit Ausnahme der Volksrepublik China, in der diese durch die ideologisch-basierte Kulturrevolution unter der Regierung Mao's bis 1978 verboten war), nachdem die nicht ausreichende Arbeitseffektivität beim Fehlen materieller Anreize in Betrieben des kommunistischen Kuba erkannt wurde (vgl. Pearce et al., 1994; Wood, 1987).

einziges informales Kriterium für die Gewinnverteilung war die gute persönliche Beziehung zum Verantwortlichen für die Ressourcenverteilung. Im Gegensatz zu marktorientierten Unternehmen, in denen Vorgesetzte auf die hohe Mitarbeiterleistung, deren Innovationsbereitschaft, Eigeninitiative und Flexibilität bei Marktveränderungen angewiesen waren, lernten sozialistische Leiter bei einer zentralistischen Entscheidungsfindung, ihre ganze Aufmerksamkeit nach oben und nicht nach unten oder lateral zu fokussieren (vgl. Pearce et al., 1994). So waren auch die Kriterien für die Gewinnverteilung nicht auf die Erhöhung der Mitarbeitermotivation gerichtet; vielmehr lag dem gezielten Fehlen jeglicher rationaler Kriterien der Gewinnverteilung – in erster Linie durch deren fehlende Transparenz und somit die Unmöglichkeit einer leistungsabhängigen Einflussnahme oder Kontrollierbarkeit (vgl. Haraszti, 1977; Langer, 1975) – die angestrebte Aufrechterhaltung des persönlichen Einflusses der Vorgesetzten sowie der Partei über die Mitarbeiter zugrunde, mit dem Ziel, eine bestmögliche Anpassung der Mitarbeiter zu erreichen (vgl. Pearce et al., 1994). Entsprechend zeigte die in den Jahren 1986-1988 in 12 russischen Großbetrieben (N=2700) durchgeführte Untersuchung von Zjuzin (1989), dass selbst die betriebliche Verteilung der Sozialleistungen an die Mitarbeiter relativ unabhängig von der Höhe des dem Betrieb zur Verfügung stehenden Sozialfonds erfolgte.

Auf Basis der aus der *Theorie der prozeduralen Gerechtigkeit* (Folger & Greenberg, 1985) und der *Theorie der gelernten Hilflosigkeit* (Hiroto & Seligmann, 1975; Abramson et al., 1978) abgeleiteten Annahmen über die Wirkung der als ungerecht empfundenen Gewinnverteilung und unkontrollierbaren Misserfolge auf die Motivation und das Leistungsverhalten der Mitarbeiter untersuchten Pearce et al. (1994) emotionale und verhaltensbezogene Auswirkungen personbasierter Belohnungssysteme bei Mitarbeitern in sozialistischen Betrieben Osteuropas. Dafür befragten Pearce et al. (1994) Mitarbeiter von drei ungarischen Staatsunternehmen mit einem personbasierten leistungsunabhängigen Belohnungssystem und fünf weiteren Unternehmen (zwei ungarische Privatunternehmen, ein staatliches und zwei private amerikanische Unternehmen), die eindeutig das leistungsbasierte Belohnungssystem nutzten.

Es zeigte sich, dass Mitarbeiter des ungarischen Staatsbetriebs ein höheres Misstrauen gegenüber ihrem Betrieb und eine deutlich negativere Vorgesetzten- und Mitarbeiterbeurteilung (am Beispiel des wahrgenommenen Verbreitungsgrads der Vetternwirtschaft und Mitarbeiterausbeutung) im Vergleich zu anderen Organisationen zeigten. Auf Basis der Annahmen der Theorie der prozeduralen Gerechtigkeit (Folger & Greenberg, 1985) schlussfolgern Pearce et al. (1994) aus diesem Befund, dass personbasierte Belohnungssysteme aufgrund der fehlenden Transparenz und Öffentlichkeit der Gewinnverteilungskriterien zur Wahrnehmung prozeduraler Unfairness sowie zur negativen Evaluation der (als für die Gewinnverteilung verantwortlich wahrgenommenen) Autoritäten und Institutionen seitens der Mitarbeiter führen (vgl. dazu Lind & Tyler, 1988).

Außerdem zeigte die Untersuchung, dass Mitarbeiter des ungarischen Staatsbetriebs höhere Angst am Arbeitsplatz sowie eine negativere Selbstwahrnehmung (am Beispiel des wahrgenommenen Grads der Mitarbeiteranstrengung, organisationaler Innovationen und eigener Qualitätsstandards) als diejenigen in anderen befragten Organisationen zeigten. Auf Basis dieses Befunds sehen Pearce et al. (1994) Auswirkungen eines personbasierten Belohnungssystems als vergleichbar mit den durch die Theorie der gelernten Hilflosigkeit postulierten Effekten (vgl. Hiroto & Seligmann, 1975; Abramson et al., 1978; Wortman & Brehm, 1976). Der von Carver et al. (1979) und Coyne et al. (1980) beobachtete Einfluss der aufgabenbasierten gelernten Hilflosigkeit auf die Entwicklung der Angst und geringer Selbstwirksamkeit bei Mitarbeitern kann damit auf die personbasierte Belohnungssysteme in sozialistischen Betrieben übertragen werden: Das in einem solchen Belohnungssystem erzwungene Gefühl der leistungsbezogenen Kontrolllosigkeit führt zum Gefühl der Hilflosigkeit und Kontrolllosigkeit, sowie aufgrund leistungsunabhängiger Belohnung zur fehlenden Möglichkeit der realistischen Bewertung und somit zur Unterbewertung eigener Leistungen sowie der Leistungen von Kollegen und Effizienz der gesamten Organisation.

Des Weiteren wurden von Pearce et al. (1994) negative Auswirkungen des personbasierten Belohnungssystems nicht nur auf der affektiven, sondern auch auf der Verhaltensebene der Mitarbeiter in ungarischen Staatsbetrieben beobachtet. Auf dieser Basis gehen Pearce et al. (1994) von einer höheren Tendenz zum direkten Protestverhalten wie Streitigkeiten um Prämien und weitere finanzielle Belohnungen aus, aber auch zu einer höheren Tendenz zum indirekten Protestverhalten wie Zurückhaltung von Informationen vor Kollegen und Vorgesetzten, Vermeidung komplexer gemeinsam zu lösender Aufgaben (z.B. Vermeidung der Assistenz aus Angst vor Kritik bzw. „Enthüllung“ oder wegen der notwendigen späteren Belohnung des Assistenten), fehlendes Compliance mit den vorherrschenden Regeln und Gesetzen (vgl. dazu Simis, 1982; Gregory, 1989) und persönliche Schmeicheleien zur Herstellung „guter Beziehungen“ in sozialistischen Betrieben im Vergleich zu marktorientierten Unternehmen mit leistungsbasierten Belohnungssystemen. So meinten beispielsweise in der Untersuchung in russischen Betrieben von Zjuzin (1989) rund 30 Prozent der Erwerbstätigen, dass der Anteil am Kuchen der auf der Ebene der Kollektive verteilten Sozialfonds eher davon abhängt, wie man der Leitung schmeichelt als vom eigenen Arbeitserfolg.

Die Unzulänglichkeit des sozialistischen Entgelt- und Anreizsystems kann durch den in der ehemaligen UdSSR viel zitierten Aphorismus anschaulich dargelegt werden: „Wir tun so, als ob wir arbeiten, der Staat tut so, als ob er uns bezahlt“ (Lewada, 1993). Aber auch in Bezug auf die wenigen relativen „Hochverdiener“ weist Lewada (1993) auf das insbesondere in der ehemaligen UdSSR zu beobachtende Phänomen hin, wonach diejenigen, die ein überproportional hohes Einkommen bezogen haben, von einem Großteil der Bevölkerung mit Spekulanten oder sogar Verbrechern gleichgesetzt wurden. In seiner repräsentativen Bevölkerungsumfrage zeigt er, dass 49 Prozent der sowjetischen Befragten der Auffassung waren, „dass nur die reicher werden, die unehrlich leben“, während nur 26 Prozent die Ansicht äußerten, diejenigen, „die fleißig arbeiten“, könnten auch mehr verdienen. Vielen osteuropäischen Menschen erschien deshalb „Ungleichheit im Wohlstand immer noch als schlimmer als Gleichheit in der Armut“ (Cipko, 1986; Teckenberg, 1991).

Nach Holtbrügge (1995) führte das auf Basis dieser Befunde angenommene tief verwurzelte und hoch ausgeprägte Gerechtigkeitsempfinden der osteuropäischen Menschen dazu, dass sich diese bei der subjektiven Bewertung ihres Arbeitseinkommens vor allem am nationalen Durchschnittseinkommen orientierten. Dies lässt sich im Sinne der **Gerechtigkeitstheorie von Adams (1963)** erklären, welche von einem sog. *Beitragsprinzip* bzw. *Equity-Prinzip* ausgeht und annimmt, dass eine Gewinnaufteilung in dem Falle als relativ gerecht empfunden wird, wenn jede Person den gleichen Beitrag im Verhältnis zu ihren Vorleistungen erhält bzw. wenn die subjektiv wahrgenommene Relation des eigenen Inputs (Leistung, Erfahrung, sozialer und beruflicher Status usw.) zu dem dafür erhaltenen Output (Bezahlung) mit der vergleichbarer Mitarbeiter übereinstimmt. In der Abbildung 19 wird – in Anlehnung an die Gerechtigkeitstheorie – die idealtypische Darstellung der Leistungs- und Zufriedenheitswirkung des Arbeitsentgelts in osteuropäischen Ländern im Vergleich zu Deutschland abgebildet (vgl. Holtbrügge, 1995).

Eine Erhöhung des Arbeitsentgelts über den nationalen Durchschnittseinkommen hinaus müsste demnach in Osteuropa ab diesem Wert (siehe die Zacklinie auf der x-Achse) nur eine stark degressive Zunahme der Arbeitsleistung und -zufriedenheit zur Folge haben, während der Grenzwert der Arbeitsleistung und -zufriedenheit in Deutschland erst ab einer Entgelthöhe abnehmen müsste, die deutlich über dem Landesdurchschnitt (siehe die Zacklinie auf der y-Achse) liegt. Der hier angenommene degressive Zusammenhang zwischen der Höhe des Arbeitsentgelts und der Arbeitsquantität bei osteuropäischen Mitarbeitern hat sich in der Untersuchung von Holtbrügge (1995) auch empirisch bestätigt.

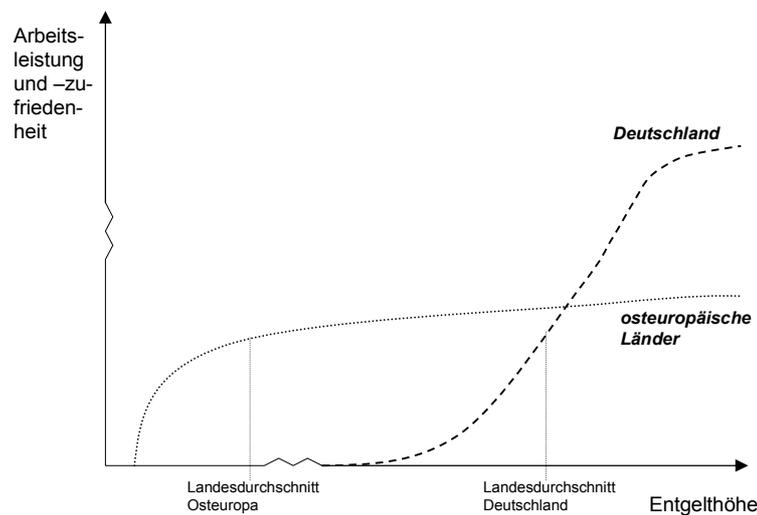


Abbildung 19: Idealtypische Darstellung der Leistungs- und Zufriedenheitswirkung des Arbeitsentgelts in osteuropäischen Ländern und Deutschland (nach Holtbrügge, 1995)

Im Gegensatz zu osteuropäischen Betrieben war das Entgelt- und Anreizsystem in westeuropäischen Unternehmen sehr differenziert und motivationsförderlich ausgestaltet. In der letzten Zeit nehmen sog. Cafeteria-Systeme an der Einsatzhäufigkeit in Unternehmen zu, die es den Mitarbeitern ermöglichen, in einem periodisch wiederkehrenden Wahlturnus aus einem vom Unternehmen zusammengestellten Angebot an monetären und nicht-monetären Leistungsbestandteilen diejenigen auszuwählen, die ihren individuellen Bedürfnissen und ihrer finanziellen Situation am ehesten entsprechen (vgl. Holtbrügge, 1995). Diese Individualisierung der betrieblichen Entgeltspolitik hat zu einer deutlichen Steigerung der Leistungs- und Zufriedenheitswirkung in westeuropäischen Unternehmen geführt.

Des Weiteren waren die externen und internen Anreize für das Streben nach Karriere und die Übernahme von Positionen mit höherer Verantwortung wie beispielsweise für mittlere Führungsaufgaben außerordentlich gering. Stratemann (1992) spricht in diesem Zusammenhang sogar von einer „Abschreckung“ von Führungsaufgaben. Finanziell gab es kaum Differenzen zu den Positionen in den unteren Hierarchieebenen. In der DDR verdiente ein Arbeiter z.B. 950-1400 Mark, ein Meister 1000-1400 Mark, selbst ein Betriebsdirektor nicht höher als 2000, in Ausnahmefällen bis zu 3000 Mark. Die DDR-Führungskräfte mittlerer Hierarchieebene in der Untersuchung vom Wuppertaler Kreis (1990) berichteten sogar, dass sie oft ein geringeres Einkommen und ein geringeres Ansehen als die Facharbeiter hatten. Die geringen finanziellen Vorteile setzten außerdem in der Regel eine Parteimitgliedschaft voraus, bzw. die Bereitschaft, das System aktiv zu stützen und mussten mit wesentlich mehr Stress sowie zum Teil mit der Beeinträchtigung der besonders wichtigen zwischenmenschlichen Beziehungsbedürfnisse (siehe dazu Kap.3.1.3.1) erkaufte werden (vgl. Stratemann, 1992). Eine negative Folgeerscheinung war es, dass der Leiter – ähnlich einem Sündenbock – nachträglich für sehr vieles verantwortlich gemacht wurde. Im Wesentlichen umfasste Leitungstätigkeit politisch-ideologische, organisatorisch-administrative und kontrollierende Aufgaben (vgl. Ladensack, 1990). Förster & Erdmann (1975) setzen die sozialistischen Manager de facto den Staatsbeamten gleich.

In gleicher Weise boten die Führungsfunktionen kaum intrinsische Anreizmöglichkeiten, wie diese für die mittlere Führungsebene in fortschrittlichen West-Unternehmen selbstverständlich war und ist. Führungsmittel, abgesehen von relativ geringen Parteimöglichkeiten, waren kaum vorhanden, und eine gezielte Förderung von Mitarbeitern hinsichtlich ihrer weiteren beruflichen Entwicklung war selten (Stratemann, 1992, Wuppertaler Kreis, 1990).

Ladensack (1990) untersuchte 1987-1988 an einer Stichprobe von 95 ostdeutschen Führungskräften, wie stark wesentliche Faktoren in der Leitungstätigkeit unter den gegebenen Bedingungen im Sozialismus motivierten und welchen Einfluss diese auf das Leistungsverhalten der Leiter ausübten. Es zeigte sich zum einen, dass eine geringere Motiviertheit für die Leitungstätigkeit sich negativ auf das Engagement in der Arbeit, Leistungsmotivation und weitere leistungsrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen auswirkte. Zum anderen wurde nachgewiesen, dass auch in sozialistischen Betrieben – genauso wie in westlichen Unternehmen – am stärksten die Faktoren motivierend wirkten, die mit dem Inhalt sowie der gesellschaftlichen Bedeutung der Leitungstätigkeit zusammenhingen. Unzureichend motivierend wirkten dagegen der zu eingeengte Handlungsspielraum und die geringe Bewährungsmöglichkeiten als Leiter. Die Erhöhung der Wirksamkeit intrinsischer Anreize wurde im Schaffen der Möglichkeiten gesehen, sich in der Arbeit auf das Entscheidende zu konzentrieren und herausfordernde, „nützliche“ Aufgaben zu übernehmen, aber auch in der Verringerung von Reglementierung, Kontrolle und Berichterstattung, sowie Erhöhung der Einflussnahme auf emotionale Faktoren im Arbeitsprozess. Trotz des als relativ interessant und schöpferisch bewerteten Tätigkeitsinhalts wurden unzureichende Bedingungen und moralische Faktoren der Leitertätigkeit (wie geringes Ansehen im Betrieb und Wohngebiet) sowie eine defizitäre Wirkung der materiellen Stimulierung konstatiert.

Vor allem im letzten Aspekt lag ein entscheidender Umstand dafür vor, dass Leitungstätigkeit von einer größeren Anzahl von Kadern als sozial nachteilig betrachtet wurde, denn beim Abwägen von Aufwand, Verantwortung, dem ständigen Gefordertsein, den Einschränkungen von Freizeit und Familienleben sowie dem Gegengeltsein einerseits und dem Einkommen andererseits überwiegen häufig persönliche Nachteile aus der Leitungstätigkeit (vgl. Ladensack, 1990; Teckenberg, 1991). Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass in der Untersuchung von Stratemann (1992) von 500 Bewerbern aus der ehemaligen DDR wesentlich wenige nachweisen konnten, mit Freude und erfolgreich Führungsaufgaben übernommen zu haben. In der größeren Untersuchung in Russland von Mansurov et al. (1985) waren nur 11 Prozent der Befragten mit ihren Karriereaussichten unzufrieden. Beljaeva (1989) zeigte, dass unter den russischen Erwerbstätigen unter 30 Jahren nur 5 Prozent an Beförderungen interessiert waren, auch zeigte diese Gruppe eine mangelnde Weiterbildungsbereitschaft (vgl. dazu auch Untersuchungen in Russland von Filippov, 1988; Aitov, 1989). Auch Rappensperger et al. (1994) konnten einen weniger stark ausgeprägten Aufstiegswunsch bei ostdeutschen im Vergleich zu westdeutschen Hochschulabsolventen feststellen. Insbesondere Frauen hielten die konkrete Realisierung eines Aufstiegs für sich für nicht möglich, da sie sich mit einem Zwang zur Prioritätensetzung zwischen Beruf und Familie konfrontiert sahen und sich im Zweifelsfalle für die Familie entscheiden würden. Hier finden sich bedeutende Unterschiede zu den westlichen Absolventen, die nahezu alle beruflichen Aufstieg anstrebten (Nerdinger, 1992).

Dagegen hatten Führungskräfte im Westen schon immer hohes Ansehen, hohes Einkommen und Privilegien in Bezug auf die örtliche, zeitliche und inhaltliche Gestaltung der Arbeit. Wegen des großen Zeitraums zwischen Handlung und Erfolg leiden sie zwar darunter, unsichere Situationen ohne geeignetes Feedback ertragen zu müssen, sind aber gleichzeitig nicht direkt kontrollierbar. Im Gegensatz zu Osteuropa gilt es hier als „chic“, überlastet zu sein und viel zu tun zu haben (Schneider, 1990).

3.3.6 Möglichkeiten der Personalfreisetzung – „Das Recht auf Arbeit“ vs. „Das Recht zum arbeiten“

Die zentrale Regulierung der Arbeit in sozialistischen Betrieben war bis zum Ende der achtziger Jahre auf das Paradigma der Realisierung des staatlichen Ziels der *Vollbeschäftigung* gerichtet, das auf dem verfassungsmäßig gesicherten Grundrecht auf Arbeit beruhte (vgl. Westen, 1991). Im Auftrage von Partei und Regierung musste für alle Arbeitsfähigen und Arbeitswilligen, unabhängig

von Geschlecht und Alter – einschließlich der Altersrentner –, ein Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt werden. Die Betriebe wurden dazu mit entsprechenden Arbeitskräftezahlen beauftragt – zum Teil namenskonkret auch für Leistungsschwache und Leistungsunwillige (vgl. Stieler-Lorenz, 1996).

Die Vollbeschäftigung war der Ausdruck einer zentralen ideologischen Orientierung auf Arbeit im Sozialismus. Diese auf Arbeit zentrierte Ideologie und Politik und die damit verbundenen ordnungs- und betriebspolitischen Regelungen hatten u.a. einen Einfluss auf die individuellen Lebensverläufe der Menschen – ein Beleg dafür ist die Qualifikationsstruktur der DDR-Bevölkerung im Jahre 1990, in der nur etwa 10 Prozent der Erwerbsfähigen keinen Berufsabschluss hatten (vgl. Stieler-Lorenz, 1996). Kohli (1994) spricht dabei sogar von einer „Arbeitsgesellschaft“, die nicht nur „Quelle von materiellem Überleben und Wohlstand, sondern auch die zentrale Quelle der Strukturierung von Interessen, Institutionen und Identitäten“ war. Allerdings bewertet Stieler-Lorenz (1994) diese Behauptung vor dem Hintergrund folgender Tatsache: Die Arbeit in sozialistischen Betrieben hatte einerseits zentrale strukturelle Bedeutung und war wichtiger Teil staatlicher Politik. Auch hatte die garantierte Vollbeschäftigung positive Auswirkungen auf das Gefühl der sozialen Geborgenheit der Mitarbeiter im Betrieb. Aber andererseits war sie von einer so niedrigen Effizienz geprägt, dass dieser Widerspruch zwischen Vollbeschäftigung als sozialpolitischer Zielstellung und zunehmend geringer Effizienz der Arbeit wesentlich das Scheitern des planwirtschaftlichen Systems mitbestimmte (vgl. Stieler-Lorenz, 1994). Auch die in den Jahren 1987-1989 durchgeführten empirischen Untersuchungen in den DDR-Betrieben von Stieler (1990) belegen, dass die Wahrnehmung der gesicherten Vollbeschäftigung „an sich“ zu keiner stimulierenden Wirkung des Leistungsverhaltens führte, sondern dafür eher als Rahmenbedingung wirkte und nur in Verbindung mit positiv bewerteten Arbeitsinhalten und/oder Arbeitsbedingungen (vor allem sozialer Erfahrungen) als „Vorzug des Sozialismus“ anerkannt wurde.

Auf dieser arbeitsrechtlichen Basis im Sozialismus konnten osteuropäische Betriebe nur sehr selten Mitarbeiter wegen ungenügender Leistungen oder sonstiger persönlicher Gründe entlassen. Selbst häufiges Fernbleiben vom Arbeitsplatz zum Einkaufen, Friseur- oder Verwandtenbesuch, zur Ausübung lukrativer Nebenerwerbstätigkeiten u.a. stellte keinen Kündigungsgrund dar, sondern wurde als Teil des verfassungsmäßig gewährten „Rechts auf Arbeit“ angesehen (Holtbrügge, 1995). Dieses Recht auf Arbeit hat osteuropäischen Betrieben damit nahezu aller negativen Sanktionsmöglichkeiten gegenüber ihren Mitarbeitern beraubt, wodurch eine effektive Kontrolle des wirtschaftlichen Verhaltens praktisch unmöglich war (vgl. Teckenberg, 1991). Die in jedem Falle garantierte Vollbeschäftigung prägte und beeinträchtigte wesentlich das Leistungsverhalten der Werktätigen – die Angst um den Arbeitsplatz war kein wirksamer Motivationsfaktor für höhere Leistungen mehr. Dadurch war das Leistungsverhalten ausschließlich von der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter abhängig, aber selbst diese war – wie empirische Untersuchungen zeigen (vgl. z.B. Beljaeva, 1989) – aufgrund weitgehender qualifikatorischer Unterforderung nur teilweise ausgeprägt (vgl. Stieler-Lorenz, 1996).

Im Gegensatz dazu sah das Arbeitsgesetzbuch für die Bürger in westeuropäischen Ländern „lediglich“ das „Recht zum arbeiten“ vor, welches dabei sowohl eine Kündigung aus leistungs-, anforderungs- und verhaltensbedingten Gründen als auch die umwelt- oder betriebsbedingten Entlassungen ermöglichte. Daher wurden die Fach- und Führungskräfte in der Marktwirtschaft u.a. durch die Angst um den eigenen Arbeitsplatz als eine der Motivationsgründe, vor allem zu Zeiten besonders hoher Arbeitslosigkeit, zu höheren Leistungen angespornt.

Während die Arbeit in planwirtschaftlichen Betrieben mit der gesetzlichen Arbeitszeit bei allen zu Ende war, arbeiteten laut mehreren Untersuchungen beispielsweise 95% aller Führungskräfte im Westen über die gesetzliche Arbeitszeit hinaus, jedenfalls arbeiteten die meisten mehr als 50 Stunden (Witte, 1981). Puffer (1994) spricht dabei von einem „8-Stunden-Tag“ bei den Leitern in der Planwirtschaft im Gegensatz zur „8-Tage-Woche“ bei den marktorientierten Managern.

Holtbrügge (1995) bemerkt dazu sogar, dass die tägliche Zeiteinteilung der Mitarbeiter in osteuropäischen Betrieben weniger durch die betrieblich festgelegte Arbeitszeit, als vielmehr durch die Öffnungszeiten der Geschäfte und die Notwendigkeit der in einer Mangelwirtschaft äußerst zeitaufwendigen Beschaffung defizitärer Güter bestimmt war. Nach einer empirischen Untersuchung in Bulgarien verbrachten die Mitarbeiter osteuropäischer Betriebe durchschnittlich lediglich 2,5 Stunden täglich an ihrem Arbeitsplatz. Der Rest der Arbeitszeit wurde zum Schlängestehen sowie zur Ausübung lukrativer Nebenerwerbstätigkeiten genutzt (vgl. Müller, 1992). Die durch die sozialistisch gesicherte Arbeitsplatzgarantie fehlende Möglichkeit von jeglichen negativen Sanktionen am Arbeitsplatz (vgl. dazu Teckenberg, 1985) verbunden mit desolaten Lebensbedingungen in einer Mangelwirtschaft haben die Entstehung und Aufrechterhaltung einer solchen Einstellung zur Arbeit bei osteuropäischen Mitarbeitern eindeutig gefördert. Die vielfältigen Versuche der staatlichen Betriebe, eine größere Disziplin bei der Einhaltung der vorgeschriebenen Arbeitszeit durchzusetzen, beschränkten sich auf wirkungslose Appelle¹², die wegen der vorherrschenden arbeitsrechtlichen Situation keinen Sanktionsgehalt hatten.

Die empirische Untersuchung in osteuropäisch-deutschen Joint Ventures von Holtbrügge (1995) zeigte, dass die Einführung mitarbeiterbedingter Kündigungen nach dem Systemwandel aufgrund der Nichterfüllung der Arbeitsanforderungen oder Überforderung, aber auch des wiederholten Fernbleibens sowie krimineller Delikte bei osteuropäischen Mitarbeitern am Arbeitsplatz – verbunden mit der Einführung „anwesenheitsorientierter Entgeltendifferenzierung“ zwecks Förderung der betrieblichen Arbeitszeiteinhaltung – zu einer deutlichen Erhöhung der Arbeitsproduktivität, Arbeitsrentabilität (Verringerung der Absentismusquote und Fluktuationsrate) sowie Mitarbeiterzufriedenheit beitragen konnte. Damit konnte die Leistungsmotivation osteuropäischer Mitarbeiter – entsprechend dem Lerngesetz „Lernen durch Bestrafung“ aus der Lerntheorie (vgl. Kap. 3.3.4.2) – durch die Einführung negativer Sanktionsmöglichkeiten deutlich gesteigert werden.

3.3.7 Unternehmenskultur

3.3.7.1 Dimensionen der Unternehmenskultur

Der Begriff der Unternehmenskultur oder Organisationskultur geht auf Schein (1985) zurück, nach dem die Organisationskultur das Muster von in einer Organisation geteilten grundlegenden Annahmen, bewährte, valide Bewältigung interner und externer Herausforderungen, verbindlicher impliziter Bezugsrahmen für Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Verhalten ist. Demnach hat die Kultur in einer Organisation oder einem Unternehmen die Funktion der *impliziten Verhaltenssteuerung*.

Die Kernelemente einer jeden Unternehmenskultur können in Anlehnung an Steinmann & Schreyögg (1997) folgendermaßen zusammengefasst werden:

Die Unternehmenskultur

- ist ein im Wesentlichen *implizites* Phänomen; sie hat keine separate, quasi physische Existenz, die sich direkt beobachten ließe. Unternehmenskulturen sind gemeinsam geteilte und symbolisch repräsentierte Überzeugungen, die das Selbstverständnis und die Identität der Organisation prägen;
- wird *gelebt*, ihre Orientierungsmuster sind selbstverständliche Annahmen wie sie dem täglichen Handeln zugrunde liegen;

¹² So war z.B. am Eingang vieler Betriebe in der ehemaligen UdSSR eine Anzeigentafel mit folgenden Aufschriften angebracht, die je nach der bis zum Arbeitsbeginn noch verbleibenden bzw. der seitdem bereits vergangenen Zeit in grüner, gelber oder roter Farbe leuchteten (vgl. Holtbrügge, 1995):

- „Sie sind heute pünktlich zur Arbeit erschienen. Wir wünschen Ihnen einen guten Arbeitserfolg.“
- „Bis zum Beginn Ihrer Arbeit verbleiben noch weniger als 5 Minuten.“
- „Sie sind heute zu spät zur Arbeit erschienen.“

- repräsentiert die „*konzeptionelle Welt*“ der Organisationsmitglieder. Sie vermittelt Sinn und Orientierung in einer komplexen Welt, indem sie Muster für die Selektion und die Interpretation von Handlungsprogrammen vorgibt;
- bezieht sich auf *gemeinsame* Orientierungen, Werte usw. Es handelt sich um ein *kollektives* Phänomen, das das Handeln des einzelnen Organisationsmitglieders *prägt*;
- ist das Ergebnis eines *Lernprozesses* im Umgang mit Problemen aus der Umwelt und der internen Koordination;
- wird in einem *Sozialisationsprozess* vermittelt und nur selten bewusst gelernt.

Nach Schein (1984) kann die Organisationskultur in jedem Unternehmen durch drei verschiedene Ebenen charakterisiert werden. Die Basis einer Kultur als unterste Ebene (vgl. Abbildung 20) besteht aus einem Satz grundlegender Orientierungs- und Vorstellungsmuster („Weltanschauungen“), die die Wahrnehmung und das Handeln der Organisationsmitglieder leiten. Um eine Unternehmenskultur verstehen zu können, muss man, ausgehend von diesen Basisannahmen, sukzessive das „Weltbild“ als den kulturellen Kern einer Organisation erfassen. Dieses „Weltbild“ findet zu wesentlichen Teilen seinen Niederschlag in konkretisierten Wertvorstellungen und Verhaltensstandards (mittlere Ebene), die allerdings oft lediglich Wunschvorstellungen sind und nicht die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur repräsentieren. Schließlich finden diese mehr oder weniger unbewussten und nur teilweise sichtbaren Annahmen und Standards in der obersten Ebene der Symbole und Zeichen ihren Niederschlag. Diese stellen den sichtbaren Teil der Unternehmenskultur dar und haben die Aufgabe, den gesamten Komplex von Annahmen, Interpretationsmustern und Wertvorstellungen lebendig zu erhalten, weiter auszubauen und an neue Mitglieder weiterzugeben (vgl. Steinmann & Schreyögg, 1998).

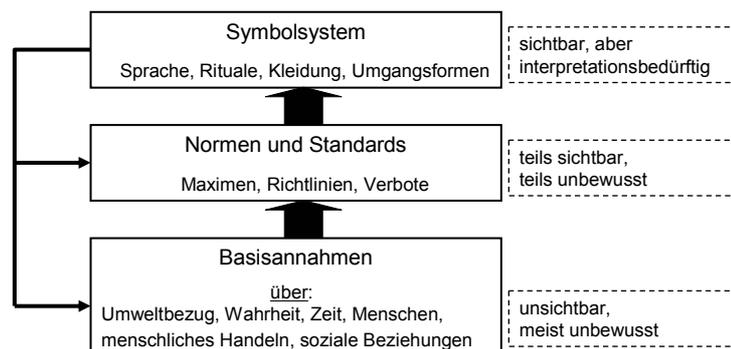


Abbildung 20: Ebenen der Unternehmenskultur (nach Schein, 1984)

Gebert et al. (1999, 2000) unterscheiden zwei Arten von Unternehmenskulturen: offene und geschlossene Kulturen. Untersuchungen in deutschen und polnischen Organisationen (Gebert et al., 1998; Boerner et al., 1999) zeigten, dass „offene“ Unternehmenskulturen durch solche Werte wie Hoffnung, Pluralismus, Dialog, Freiheit, Lernbereitschaft, Innovation und Wettbewerbsorientierung charakterisiert sind, im Gegensatz zu „geschlossenen“ Unternehmenskulturen, in denen die Werte wie Harmonie, Stabilität, Sicherheit, Ordnung und Klarheit dominieren. Außerdem zeigte sich, dass eine offene Unternehmenskultur die Veränderungsinitiative und Innovationsbereitschaft fördert, während geschlossene Kulturen diese eher hemmend beeinflussen. Dabei wird unter dem Konstrukt „Initiativkultur“ die Art der von vielen Mitarbeitern geteilten Einstellung zu der Handlungsoption „veränderungsbezogene Initiative“ verstanden. Von einer positiven Einstellung gegenüber der Handlungsoption „veränderungsbezogene Initiative“ sprechen Gebert et al. (1999, 2000) dann, wenn im Unternehmen die Norm vorherrscht, dass eigenes Mitdenken wichtiger ist als vorgegebene Regeln einzuhalten, die die bestehende Organisation stabilisieren. Auf der emotionalen Ebene spiegelt sich eine positive Einstellung zur Initiative darin, dass im Unternehmen eine Aufbruchstimmung herrscht, während das Gefühl der Lähmung mit einer negativen Einstellung zur

Initiative einhergeht. Auf der kognitiven Ebene besteht eine positive Einstellung in Bezug auf die Eigeninitiative dann, wenn Erfolge internal (also als Folge der eigenen Initiative) und nicht external (also als Folge äußerer Umstände) zugeschrieben werden (vgl. Tabelle 13). Gebert et al. (1999, 2000) zeigten, dass zwischen den drei Dimensionen der organisationalen Einstellung zur Veränderungsinitiative positive Zusammenhänge bestehen, so dass eine gegenseitige Verstärkung unter diesen Faktoren selbst anzunehmen ist.

Werte/ Normen	Emotion	Kognition
Mitdenken vs. Regeleinhaltung	Aufbruchstimmung vs. Lähmung	Internale vs. externale Erfolgsattribution

Tabelle 13: Dimensionen der veränderungsbezogenen Initiativkultur (nach Gebert et al., 1999, 2000)

Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und der Kultur des Landes der Unternehmung. Zwar betont Hofstede (1993), dass nationale Kulturen und Organisationskulturen unterschiedliche Phänomene sind, da die nationale Kultur im Kern durch eine gemeinsame Wertebasis charakterisiert ist, wogegen der Kern der Organisationskultur eine gemeinsame Wahrnehmung organisationaler Praktiken (Konventionen, Gewohnheiten, Traditionen) verkörpert. Aber die real in einer Unternehmung gegebene Organisationskultur wird weitgehend durch die Kultur des Landes geprägt, in dem diese Unternehmung existiert (Dülfer, 1996). Sie bildet eine echte, auf eine bestimmte Personenmehrheit in einer bestimmten organisatorischen Abgrenzung (der Unternehmung) projizierte und detaillierte Subkultur der Landeskultur ab. Jede Unternehmenskultur wird in Anlehnung an das „**Schichtenmodell**“ der **Umwelteinflüsse auf Organisationskultur nach Dülfer (1996)** durch folgende fünf Komponenten der Landeskultur beeinflusst, die gleichzeitig auch die wesentlichen Unterschiedsaspekte zwischen den Unternehmenskulturen in unterschiedlichen Ländern und zwischen ost- und westeuropäischen Ländern insbesondere darstellen (siehe Abbildung 21):

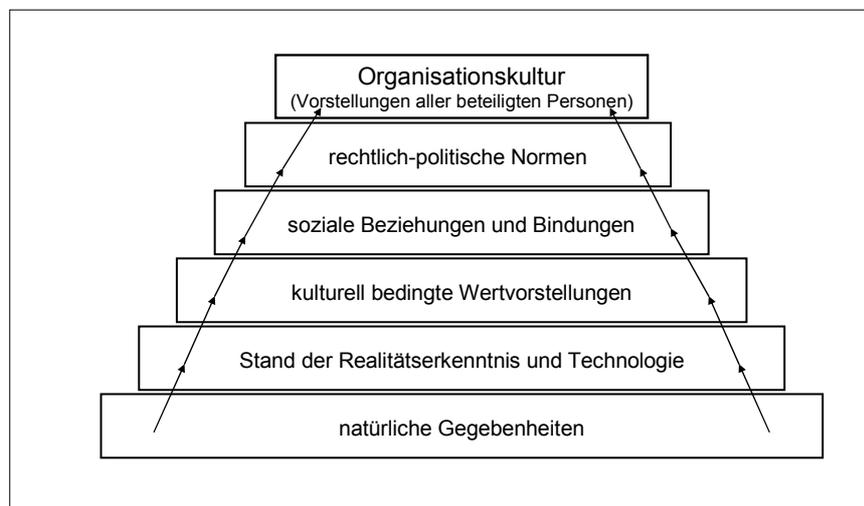


Abbildung 21: „Schichtenmodell“ der Umwelteinflüsse auf Organisationskultur (modifiziert nach Dülfer, 1996)

In erster Linie wird eine jede Unternehmenskultur durch die Rechtsordnung eines Landes und somit die *politisch-rechtlichen Normen* beeinflusst. Diese stellen den kristallisierten Niederschlag von Strukturen dar, die sich als *soziale Beziehungen und Bindungen* in einer Gesellschaft bilden und in die der Einzelne einbezogen ist. Diese wiederum sind aufgrund von ganz bestimmten *kulturell bedingten Wertvorstellungen*, nicht zuletzt von religiösen oder ideologischen Glaubensinhalten entstanden, die der Einzelne internalisiert hat, wozu beispielsweise auch Tabus zählen, über die

nicht gesprochen werden darf. Diese Vorstellungen stammen ihrerseits aus dem Weltbild, das in der Gesellschaft vorherrscht und durch den Stand der Fähigkeit der Menschen geprägt ist, *die Realität zu verstehen und zu erklären*, wozu zum einen die rationalistisch-naturwissenschaftliche und zum anderen die magisch-mythische Welterklärung zählen. Aus der Umkehr der auf diese Weise gewonnenen Kenntnisse über die eigene Lebenswelt resultiert die jeweilige Technik und *Technologie*, die schließlich von den *natürlichen Bedingungen* abhängig ist, also von den verfügbaren Ressourcen und klimatischen Einflüssen, aus denen und unter denen sich in unterschiedlichen Ländern eine spezifische Unternehmenskultur entwickeln kann. Die menschliche Kultur in der gegebenen Natur kommt durch eine langfristige Entwicklung (Genesis) zustande, wobei es sich hier um einen dynamischen Bottom-up-Prozess der kulturellen Strukturbildung handelt. Erst durch eine simultane Wirkung aller Einflusschichten von unten nach oben kommt eine landesspezifische Unternehmens- bzw. Organisationskultur mit ihrem jeweiligen Inhalt und den Vorstellungen, Werten und Normen ihrer Träger zustande.

Bei Übertragung dieses Modells auf die Organisationskulturen in Ost- und Westeuropa wird deutlich, dass in osteuropäischen Ländern über einen langen Zeitraum, zum Teil über 75 Jahre hinweg, eine vollkommen andere – marxistisch-leninistische – Welterklärung gepredigt wurde, woraus sich ein ganz bestimmtes Weltbild und Vorstellungen über Wertbegründungen ergeben haben, die dann zu ganz bestimmten gesellschaftlich-organisatorischen Strukturen und letztlich zu entsprechenden politisch-rechtlichen Normen geführt haben, die in einem Gegensatz zur Wirtschaftsordnung der Marktwirtschaft standen und somit zur Entwicklung einer vollkommen anderen Organisations- bzw. Unternehmenskultur beigetragen haben.

3.3.7.2 Unternehmenskultur in Westeuropa und Betriebskultur in Osteuropa

Im folgenden Abschnitt sollen einige zentrale Aspekte der Unternehmenskultur herausgearbeitet werden, so wie diese im westlichen Personalmanagement verstanden wird bzw. in westlichen Unternehmen gelebt wird, und so wie diese in osteuropäischen Betrieben gelebt wurde. Ein Blick in die einschlägige sozialistische Literatur zeigt allerdings, dass es in Osteuropa weder eine Unternehmenskultur noch eine Betriebskultur im eigentlichen Sinne gab. Wohl gab es den Begriff der „Arbeitskultur“, dieser wurde allerdings meist im Zusammenhang mit der kulturellen Entwicklung von Arbeitskollektiven und der Arbeitsgestaltung verwendet und meinte die „humane Gestaltung der Arbeitsbedingungen im Interesse des arbeitenden Menschen“ (vgl. dazu z.B. Stieler-Lorenz, 1996). In diesem Zusammenhang wurden beispielsweise die Möglichkeiten zur Reproduktion der Arbeitskräfte unterstützt und dafür betriebseigene Pausen- und Frauenruheräume, Betriebsgaststätten, Kinderbetreuungseinrichtungen, Ferienobjekte usw. eingerichtet.

Allerdings ist dieser Aspekt nicht der Gegenstand der Unternehmenskultur im marktwirtschaftlichen Sinne. Auch wenn es in der Planwirtschaft keinen expliziten Begriff für eine im systemischen Sinne verstandene Unternehmenskultur gab, wird hier davon ausgegangen, dass es auch in osteuropäischen Betrieben, wie in einer jeden Organisation von Menschen, eine Kultur gab, im Sinne von Werten, Normen und Einstellungen, die das Verhalten der Mitglieder eines Betriebes prägte. Hier findet ein bekanntes Zitat seine Anwendung: „Jedes Unternehmen hat eine Kultur – und wenn es eine Unkultur ist!“. Daher werden in der folgenden Darstellung – ausgehend von dem westlichen Unternehmenskulturenkonzept – die zentralen Unterschiedsaspekte der *gelebten* Kultur in osteuropäischen Betrieben und westeuropäischen Unternehmen vorgestellt, wobei im Weiteren die Begriffe „Betriebskultur“ (im Zusammenhang mit Osteuropa) und „Unternehmenskultur“ (im Zusammenhang mit Westeuropa) synonym verwendet werden.

Die Betriebskultur in osteuropäischen Staatsbetrieben war stark durch die systemischen Bedingungen sozialistischer Planwirtschaft geprägt. Nach Gehmann (1996) wurde die sozialistische Betriebskultur durch folgende wesentliche Merkmale geprägt: Primat der Orientierung auf die Produktion (Mengenoutput ohne Berücksichtigung der Qualität), Prinzip der Organisation als eine

autonome von außen abgeschottete Einheit, Intransparenz und Fehlen eines jeglichen Feedbacks über die betriebliche Leistung oder die Nachfrage auf dem externen Markt, was einerseits in den „ungeschriebenen Spielregeln“ des Managements nach den Prinzipien „Sich irgendwie Durchwursteln“ und „Laissez faire“ (trotz vollkommen ungenügender Arbeitsergebnisse), und andererseits dem Bedürfnis der Werktätigen nach Vorhandensein beliebiger Arbeitstätigkeit (unabhängig von deren inhaltlichen Bedeutsamkeit, Funktionalität oder Effizienz) bei gleichzeitig vorherrschender Kultur der kollektiven Verantwortungsvermeidung resultierte. Durch das Fehlen des Markt-Feedbacks fehlte der Druck zu Veränderungen am Arbeitsplatz; die Wettbewerbslosigkeit zwischen den Betrieben machte die Entwicklung langfristiger Ziele nicht notwendig; das Organisationsziel war nicht auf das Erreichen des hohen Produktivitätsniveaus, sondern auf die Vermeidung von Fehlern gerichtet (vgl. Frese et al., 1996). Dülfer (1996) charakterisiert die Betriebskultur im real existierenden Sozialismus Osteuropas als „ein Komplex von einerseits systembedingten Beschränkungen und andererseits individuell motivierten Reaktionsweisen darauf“, wobei die letzteren die Antwort auf „die Unzulänglichkeiten des tatsächlichen Betriebsablaufes im Vergleich zu den vorgegebenen Sollnormen“ waren, „auf der Grundlage der improvisatorischen Fähigkeit des Einzelnen, die dadurch bedingten Ablaflücken zur Befriedigung individueller Beschaffungsbedürfnisse und privater Betätigungswünsche zu nutzen. Kein Zweifel kann daran bestehen, dass diese real existierende Arbeitskultur vom Einzelnen notgedrungen und aufgrund ihrer jahrzehntelangen Geltung als Normalzustand internalisiert wurde, dass sich von daher auch individuelle Rollenvorstellungen... sowie individuelle Arbeits- und Lebenszyklen im beruflichen Alltag“ (Dülfer, 1996) entwickelt haben.

In sozialistischen Betrieben war der Einfluss externer Umwelt – vor allem des Staates – so groß, dass dieser zum Inhalt der internen Kultur und betrieblicher Aktivitäten wurde (Michailova, 1996). Die Organisationskultur in sozialistischen Betrieben setzte sich zwar genauso wie in den westlichen Unternehmen aus unterschiedlichen Subkulturen zusammen, diese waren aber viel konkreter definiert, konnten genauer voneinander abgegrenzt werden und wiesen eine deutlich geringere Vielfalt auf. Wie Michailova (1996) am Beispiel eines bulgarischen Staatsbetriebs zeigte, wurden zu Zeiten des sozialistischen Regimes – bei einer sehr stabilen und im Gegensatz zum Westen durch eine hohe Vorhersagbarkeit und Veränderungsresistenz sowie eine geringe Ambiguitätstoleranz charakterisierbare Organisationskultur – sehr strikt folgende Subkulturebenen differenziert: Management vs. Mitarbeiter, Kommunisten vs. Nicht-Kommunisten, junge vs. alte Organisationsmitglieder, welche nur geringe Schnittmengen und Interdependenzen untereinander aufwiesen.

Sowohl die staatlich gesicherte Vollbeschäftigung der Bürger (das sog. „Recht auf Arbeit“, siehe Kap. 3.3.6) als auch die „betriebszentrierte“ Sozialpolitik (Kohli, 1994) waren durch eine systemimmanente gezielt ausgeprägte soziale Verantwortung der Betriebe gegenüber ihren Mitarbeitern gekennzeichnet. Die Betriebe im Sozialismus waren ein wichtiger sozialer Ort mit vielfältigen sozialen Funktionen und Versorgungsaufgaben und hatten damit insgesamt eine „sozialintegrierende“ Funktion. Und genau als solche wurde die Betriebskultur von den Bürgern im Sozialismus auch erlebt, wie beispielsweise die retrospektiven Reflektionen der DDR-Bürger belegen (vgl. Stieler-Lorenz, 1996). Durch die Zuteilung der Arbeit nahm der Staat den Menschen die Verantwortung für ihren Arbeitsplatz ab, was ein Betriebsklima begünstigte, welches eindeutig auf den Gruppenzusammenhalt hinauslief (Walz, 1996). Die Untersuchung von Heyse & Merk (1996) mit 60 russischen Führungskräften in Jahren 1993-1994 zeigte, dass dem Betriebsklima von allen Faktoren des Personalmanagements die höchste Bedeutung zugeschrieben wurde, wobei auch eine starke Bindung an das Kollektiv bzw. die Gemeinschaft nachgewiesen wurde, die sich in der Beziehung zum Betriebsklima ausgedrückte. Eine prägende Rolle hierbei spielten Gruppenerfahrungen in der sozialistischen Gesellschaft (siehe dazu Kap. 3.3.1.2) (Heyse & Merk, 1996). Stieler-Lorenz (1996) spricht in diesem Zusammenhang von einer eher sozial orientierten, planwirtschaftlichen Betriebskultur, in der durch die Mitarbeiter eine Sozialisation des kollegialen und eher solidarischen Umgangs miteinander erfahren wurde, und stellt diese als ein Gegensatz zur effizienzorientierten, marktwirtschaftlichen Unternehmenskultur dar.

Die Folge einer solchen sozialen Betriebskultur war eine starke Konzentration auf die Sozialbeziehungen, deren Qualität als „Betriebsgemeinschaft“ bezeichnet wurde. Kohli (1994) bezeichnet sogar die Betriebe als „den wichtigsten Vergesellschaftungskern der Arbeitsgesellschaft im Realsozialismus“ mit einer übermäßig hohen Orientierung der Bürger auf den Betrieb „als Lebenswelt“ bzw. „als sozialer Ort“. Allerdings kann diese Zentralität der Arbeitsbeziehungen für die Individuen keinesfalls mit einer Orientierung auf die Arbeitstätigkeit gleichgesetzt werden (Stieler-Lorenz, 1996), wie die Befunde zum unbefriedigenden beruflichen Leistungsverhalten in osteuropäischen Staatsbetrieben im Kap. 1.2 zeigen. Eine hohe Betriebsbindung im Sinne einer „Betriebsgemeinschaftsbindung“ stand in einem Widerspruch zur betrieblichen „Zielbindung“, wie diese im Sinne des „Commitments“ in westeuropäischen Unternehmen verstanden wird und der nach der Zielsetzungstheorie von Locke & Latham (1990a, siehe Abbildung 9) eine hohe arbeitsmotivationale Funktion zugeschrieben wird.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass in sozialistischen Betrieben osteuropäischer Länder eine Kultur vorherrschend war, die nicht nur keine hohen beruflichen Leistungen belohnte, sondern diese vielmehr gezielt verhinderte.

Ergebnisse der in den Jahren 1988-1989 in ostdeutschen Betrieben durchgeführten Untersuchungen von Ladensack (1994) mit größeren Stichproben von Leiterkadern (N = 493-503) zeigten Interaktionsmuster zwischen Leitern und Mitarbeitern sowie unter den Mitarbeitern selbst, die hohe Leistungen der Mitarbeiter behinderten. Da es offiziell keine „Eliten“ geben durfte, wurden besondere persönliche Karrieren aufgrund überdurchschnittlicher Leistungen und Durchsetzungsfähigkeit entweder als nicht kopierbar bewundert oder mit dem Etikett „persönliche Bereicherung“, als im Widerspruch zur Allgemeinheit stehend, abgewertet (Heyse & Seifert, 1994). Typisch war eine Kombination solcher Verhaltensweisen der Leiter und Mitarbeiter, die ein soziales Überleben ermöglichte. Einerseits waren Kollektivität und Gemeinschaftsgeist hoch ausgeprägt. Andererseits führte das wegen der herrschenden Gleichmacherei nicht zu einer Harmonie arbeitsteiliger Problemlösung im Bemühen um höchste Leistungen – gepaart mit Kollektivität war das Streben nach Harmonie und Ausgleich bei möglichst niedrigen Plänen. Insgesamt zeigte sich, dass in sozialistischen Betrieben kein hoher Leistungsdruck in Kooperation und Kommunikation bestand (vgl. Ladensack, 1994).

Wie die Befragung der von 95 ostdeutschen und 104 westdeutschen Führungskräften vom Wuppertaler Kreis (1992) belegt, wurde in planwirtschaftlich-sozialistischen Betrieben – im Gegensatz zur marktwirtschaftlich geprägten Unternehmenskultur in westdeutschen Unternehmen – eher das Befolgen von Anweisungen kultiviert und das unauffällige Verhalten gefördert, um nicht in den Aufmerksamkeitsbereich der Sicherheitskräfte zu geraten. Viele DDR-Befragte berichteten, dass sie nach unbedachten Worten oder Gesten zur Rechtfertigung in die Kaderleitung zitiert und dabei oft mit wörtlichen Mitschriften ihrer Aussagen konfrontiert wurden. Unter diesen Bedingungen erschien ein vorsichtiges Verhalten angebracht, wettbewerbsorientierte, „laute“ Verhaltensweisen galten eher als quertreibend und verdächtig (vgl. Wuppertaler Kreis, 1992).

Auch die Eigeninitiative wurde in osteuropäischen Arbeitskollektiven nicht gefragt und eher als gefährlich eingeschätzt oder sogar bestraft (vgl. Puffer, 1994). Persönliches Engagement für die Sache wurde aus der Leitungssicht als störend empfunden, weil es ja nicht „üblich“ war und den Leiter von „seiner“ Arbeit abhielt. Es dominierte die Einstellung: „Ein paternalistischer Staat sorgt für die Bürger und fordert keine sonderlichen Eigeninitiativen“ (vgl. Teckenberg, 1991). Dies führte zu solchen Irritationen, dass engagierte Mitarbeiter für ihre Aktivitäten Misstrauen ernten, wenn sie mehr als „normal üblich“ getan haben. Hier wirkte die Norm als Element des Gruppenbewusstseins sozial gesetzmäßig (Münch, 1990).

Demnach stellte in sozialistischen Betrieben eine Initiativkultur – von Gebert et al. (1999, 2000) definiert durch die Norm des Mitdenkens, kollektive Emotionalität der Aufbruchstimmung und die

Neigung zur internalen Erfolgzuschreibung – eher die Ausnahme als die Regel dar (vgl. Gebert et al., 1999, 2000). Um dies nachzuweisen, führten die Autoren am Beispiel von zwei Betrieben in Russland eine Kulturanalyse durch. Dabei zeigten sich in allen drei Dimensionen der veränderungsbezogenen Initiativkultur signifikante Unterschiede zwischen dem ersten ehemals staatlichen und ökonomisch weniger erfolgreichen Betrieb im Vergleich zum zweiten erst nach dem Systemwechsel gegründeten Privatunternehmen. Die Organisationskultur in dem ehemals staatlichen Betrieb war im Gegensatz zum Privatunternehmen durch die strikte Regeleinhaltung, Lähmung und externale Erfolgsattribution charakterisiert, wobei die besonders deutlichen Unterschiede zwischen den beiden Unternehmen in der dominierenden Norm der kollektiven Emotionalität (Lähmung vs. Aufbruchsstimmung) lagen. Außerdem zeigten sich im ehemals staatlichen Betrieb solche Kulturmerkmale wie eine deutlich geringere Toleranz gegenüber Fehlern sowie gegenseitige Achtung, verbunden mit einer stärker ausgeprägten Tendenz zur kollektiven Kritik und der verbreiteten Angst davor, einem geringer empfundenen familiären Charakter der Organisation, sowie einem geringeren Grad an gemeinsam geteilten Zielen. Diese Faktoren verhindern nach Gebert et al. (1999) insgesamt die Entwicklung des organisationalen Vertrauens und wirken sich damit hemmend auf die Entfaltung der Eigeninitiative im Betrieb aus. Das vorherrschende „Misstrauenklima“ äußerte sich auch in den Spielen, die seitens der Mitarbeiter mit ihrer Organisationskultur assoziiert wurden¹³: Das organisationale Geschehen und das Klima im ehemaligen Staatsbetrieb wurde von den Mitarbeitern als ein „Null-Summe-Spiel“ bezeichnet, in dem nur die Führungsspitze auf Kosten der Belegschaft gewinnt, wogegen das Klima im Privatunternehmen als ein „Positive-Summe-Spiel“, voll des Vertrauens und der Aktivität charakterisiert wurde. Demnach kann die negative wirtschaftliche Entwicklung des ersten ehemals staatlichen Betriebs im Gegensatz zum Privatunternehmen auf die unzureichende Förderung der Initiativkultur im Unternehmen zurückgeführt werden (vgl. Gebert et al., 1999, 2000).

Auch konnten Bär & Frese (2003) zeigen, dass nur eine Unternehmenskultur mit einem hohen Eigeninitiativeklima zum organisationalen Erfolg führt. Selbst der Erfolg von neuen Produktionstechniken wie Total Quality Management, Schlanke Produktionsweise, Just-in-Time Produktion, Dezentralisierung, Empowerment und Business Process Reengineering, sowie der Prozessinnovationen wie Just-in-Time Produktion und Reengineering hängt entscheidend davon ab, ob im Unternehmen eine Eigeninitiativekultur vorhanden ist. In der Studie zeigten Prozessinnovationen per se keine Auswirkung auf die Profitabilität der entsprechenden Firma. Nur bei der gleichzeitig vorhandenen Eigeninitiativekultur hatten Prozessinnovationen positive Auswirkungen auf die Profitabilität. Diese Befunde verdeutlichen zum einen, dass solche Organisationen, in denen ein höheres Eigeninitiativeklima existiert, generell profitabler sind, und zum anderen, dass sogar die im Unternehmen eingeführten Innovationen keine positive Auswirkungen auf die Firmenprofitabilität haben, ohne dass diese mit einer die Eigeninitiative förderlichen Unternehmenskultur kombiniert werden (vgl. dazu Frese & Fay, 2000).

Die Betriebskultur in osteuropäischen Betrieben war auch alles andere als eine „Innovationskultur“ (Walz, 1996). So zeigte die bereits erwähnte Studie von Ladensack (1994) eine rückläufige Ausprägtheit des innovativen Handelns von oben nach unten: Von der Leitungsspitze über die nachfolgenden Leiterebenen zeigte sich im vertikalen Kommunikationsprozess eine deutliche Abschwächung in der innovativen Zielorientierung. Charakteristisch war auch, dass die einzelnen Betriebsbereiche sehr unterschiedlich auf Innovationen orientiert waren, weshalb sie auch nicht an einem Strang ziehen konnten. Durch die tayloristische Konzeption der Leitung nahm dem-

¹³ Zur Erfassung der (nach Schein, 1984 von den Mitarbeitern meist unbewussten) Unternehmenskultur und deren impliziten Regeln wird oft auf projektive Testverfahren zurückgegriffen. Ein gängiges Verfahren im Rahmen organisationaler Kulturanalyse ist die Erfragung von Bildern, Metaphern und Assoziationen der jeweiligen Unternehmenskultur mit beispielsweise einem bekannten Spiel. Um sicherzustellen, dass mit der Nennung eines Spiels auch dieselben Spielregeln zur Assoziation zwischen der gelebten Unternehmenskultur und dem genannten Spiel geführt haben, werden zusätzlich die wichtigsten Regeln des Spiels erfragt (vgl. dazu Elke, 2001).

entsprechend in der Tendenz von den oberen zu den unteren Leitungsebenen auch das Gefühl der Kräfte ab, eigene Ideen und Vorstellungen in die Tat umsetzen zu können.

Die Betriebskultur in osteuropäischen Betrieben äußerte sich des Weiteren in der Art und Qualität der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung, die zu derjenigen in westeuropäischen Unternehmen deutliche Unterschiede aufwies. Zwar zeigte die Befragung der ost- und westdeutschen Führungskräfte vom Wuppertaler Kreis (1992) zu den von ihnen gewünschten Aspekten der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung, dass sowohl in ostdeutschen als auch in westdeutschen Betrieben am wichtigsten die Ehrlichkeit und Offenheit bewertet wurden. Die Autoren der Studie gehen dabei allerdings von einer anderen Akzentuierung im Osten und im Westen aus. Die sozialistische Zwangsherrschaft mit ihrem totalitären Anspruch hat in dieser Hinsicht – gleichsam planmäßig – Defizite „produziert“. Dass Offenheit auch ein Wunschmerkmal in den westdeutschen Unternehmen darstellt, ist eher ein Ausdruck des Strebens nach einer partnerschaftlichen, vertrauensvollen Zusammenarbeit und einem offenen Informationsaustausch, der als Grundlage einer funktionierenden leistungsfähigen Kooperation gesehen wird (vgl. Wuppertaler Kreis, 1992). Auch die anderen Erwartungsbefunde der westdeutschen Probanden wie die hohe Betonung der Anerkennung, Unterstützung und Rückendeckung der Mitarbeiter durch die Vorgesetzten betonen die psychologischen Komponenten partnerschaftlicher Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Dass diese bei den Befragten aus Ostdeutschland gar nicht genannt wurden, wirft ein besonderes Schlaglicht auf die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung unter den sozialistischen Arbeitsbedingungen. Insgesamt gehen die Autoren vom Wuppertaler Kreis (1992) von einer deutlich individualisierten Erwartungshaltung der Mitarbeiter gegenüber den Vorgesetzten und damit einem in den Grundbedürfnissen weitgehend gut geregelten Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis in westdeutschen Unternehmen im Gegensatz zu ostdeutschen Betrieben aus.

Andererseits war ein weiteres wichtiges Unterscheidungsmerkmal der osteuropäischen Betriebs- und westeuropäischen Unternehmenskultur die Interessenverteilung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Im Gegensatz zu den Unternehmenskulturen im Westen, die Walz (1996) als „Streitkultur“ nennt, wurde die Betriebskultur in osteuropäischen Ländern nicht mit dem Interessengegensatz zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern belastet, zumindest nicht in dem Maße, wie dies – verstärkt durch die Interessenvertretungen der Arbeitgeber und Gewerkschaften – in den westeuropäischen Unternehmen der Fall war. In der Planwirtschaft schien es, eine Interessenübereinstimmung zwischen Werktätigen und Staat zu geben, womit die Betriebskultur vom Ansatz her eine „Staatskultur oder zumindest ein Ableger von dieser“ war (vgl. Walz, 1996). Außerdem hatte die ehemals sozialistische Politik mit ihren Devisen „Soziale Sicherheit für Alle“ und „Angleichung der Lebensverhältnisse“ das Statusdenken der ehemaligen Funktionäre im Gegensatz zu einem solchen bei den westlichen Führungskräften verhindern können, zumindest hat das Statusdenken die gemeinschaftliche Arbeit nicht beherrscht (Walz, 1996).

Diese Aspekte verdeutlichen, dass die Kultur in den osteuropäischen Betrieben nicht nur durch negative Elemente geprägt war, sondern durchaus eine Reihe positiver Eigenschaften enthielt bzw. sich durch das Fehlen bestimmter negativer Aspekte, die den westlichen Unternehmenskulturen üblich sind, auszeichnete. Damit sind vor allem das weitgehende Fehlen des Gemeinschaftsgeists, so wie dieser den sozialistischen Betrieben charakteristisch war, gemeint, sowie die systematische Selbstüberschätzung, das übermäßige Anspruchsdenken und das oft übermäßig ausgeprägte Konkurrenzdenken, das – basierend auf dem marktwirtschaftlichen Denken – zur Entstehung einer „Ellenbogengesellschaft“ geführt hat. Zwar ist ein gewisser Konkurrenzdruck für die Leistung und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens förderlich, birgt aber auch gleichzeitig eine Reihe negativer Nebenwirkungen in sich und wird zum Auslöser solcher Phänomene wie z.B. die Bereitschaft, sich auf Kosten anderer zu profilieren oder Mobbing (vgl. Gruber & Rübler, 2002) u.ä., die vor allem westlichen Unternehmen typisch sind.

Interessant ist weiterhin auch, ob die gelebte Organisationskultur den Mitarbeitern der Betriebe bzw. Unternehmen selbst und somit den eigentlichen Kulturträgern bewusst war bzw. wie die Kultur von diesen charakterisiert wurde. Aus dem Unternehmenskulturmodell von Schein (1984) folgt, dass die Unternehmenskultur ihren Trägern auf der Ebene der Normen und Standards nur teilweise sowie auf der Ebene des Symbolsystems ganz bewusst sein sollte, so dass die gelebte Kultur mittels entsprechender Inventare auch von außen erfassbar und interpretierbar ist. Allerdings liegen bis jetzt zu diesem Bereich nur sehr wenige empirische Untersuchungen aus dem osteuropäischen Raum vor, die auch erst nach dem Systemwechsel entstanden sind, da die Arbeitskultur im Sozialismus, wie oben beschrieben, eine vollkommen andere Bedeutung aufwies als die Unternehmenskultur im marktwirtschaftlichen Sinne.

An dieser Stelle sollen Ergebnisse einer Untersuchung zur Wahrnehmung der Organisationskultur in Rumänien von Catana & Catana (1996) vorgestellt werden. Im Rahmen dieser Studie wurden 295 Führungskräfte aus 242 Organisationen (85 staatliche Betriebe und 157 private Firmen) zu den Aspekten ihrer gelebten Organisationskultur befragt. Während knapp 70 Prozent der Befragten antworteten, dass in ihrer Organisation eine eigene Kultur existiert, meinten nur 0,35 Prozent der Leiter, dass eine Organisationskultur durch Sitten und Gebräuche, Traditionen und Überzeugungen repräsentiert wird – die meisten setzten ihre Kultur mit Werten und Motiven, aber auch Politik der Betriebsleiter sowie vorherrschenden Regeln, Normen und Aufgaben gleich. Auch schrieb rund ein Viertel der befragten Leiter aus den staatlichen Betrieben die Rolle des Kulturpromoters dem Staat zu. Außerdem zeigte sich ein relativ geringes Ausmaß, in dem die Organisationskultur von den befragten Managern akzeptiert und geteilt wurde – nur 23 Prozent der Befragten bewerteten ihre Organisationskultur als stark, wobei bei den privaten Firmen eine deutlich höhere Stärke als bei den Staatsbetrieben verzeichnet wurde.

Als Schlüsselmerkmale der Organisationskultur wurden bei den staatlichen Betrieben am häufigsten eine klare Strategie und Koordination der Tätigkeit untergeordneter Teilbereiche und bei den privaten Unternehmen eine klare Strategie und die Eigeninitiative genannt. Im Gegensatz zu staatlichen Betrieben wurden bei den privaten Unternehmen außerdem die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und die Erwartung hoher Leistungen stärker hervorgehoben, wobei diese beiden Merkmale in der gesamten Pyramide der organisationalen Kulturwerte erst an sechster bzw. siebter Stelle stehen. In beiden Organisationstypen spielte weder die leistungsabhängige Entlohnung noch eine gewisse Risikobereitschaft eine große Rolle. In 30 Staatsbetrieben wurde der Risikobereitschaft sogar gar keine Bedeutung zugeschrieben.

Die klare Strategie nimmt in der Untersuchung vor allem deswegen eine zentrale Rolle bei der gelebten (und sich erst nach dem Systemwechsel in der Form eingestellten) Organisationskultur ein, da sich retrospektiv eine gewisse Aversion gegenüber untransparenten „mysteriösen“ Plänen in sozialistischen Betrieben vor 1989 zeigte, die nach dem Systemwechsel offensichtlich ein hoch ausgeprägtes Bedürfnis nach klaren Strategien entstehen ließ. Die im Vergleich zu anderen Merkmalen relativ hohe Bedeutung der Eigeninitiative nimmt absolut gesehen keine hohen Werte ein, da immer noch in 68 Prozent der befragten Organisationen eine Entscheidungscentralisation vorherrschend ist. Als die wichtigsten Faktoren der Organisationskultur wurden der interne / externe Markt und das Personal genannt, wobei bei den Mitarbeitern eine Arbeitsmentalität verzeichnet wurde, die sich durch ein niedriges Niveau an Arbeitsleistung und Arbeitsqualität, Arbeitssicherheit und beruflicher Qualifikation, aber auch durch die Gleichstellung und Vermeidung der Verantwortungsübernahme, negative Einstellung gegenüber Veränderungen, sowie Mangel an Einsatzbereitschaft, Disziplin und Identifikation mit dem Unternehmen auszeichnete (vgl. Catana & Catana, 1996).

Ladensack (1994) spricht in diesem Zusammenhang von einem Lernprozess im Laufe jahrzehntelanger Sozialisation in sozialistischen Betrieben. Die gezeigten Verhaltensmuster wurden nicht nur individuell, sondern auch *organisational* gelernt, durch die Herausbildung von bestimmten Werten und Normen, Gewohnheiten und Sanktionsmustern in der Gruppe. Vor allem die kollektive Einstellung bzw. die implizite Norm, man dürfe nicht besser sein als andere und

müsse sich an die Gruppe anpassen, um die „Gruppenharmonie“ nicht zu zerstören (Puffer, 1994), die auf sozialistischer Doktrin bezüglich der idealisierten Gleichstellung im Kollektiv beruhte, war einer der wesentlichen Gründe für die Behinderung hoher Leistungsbereitschaft und Eigeninitiative in osteuropäischen Betrieben. Dieser soziale Druck, der – wie die Untersuchungen von Ladensack (1994) zeigen – in sozialistischen Betrieben besonders hoch ausgeprägt war, stellt im Übrigen eine der negativen Auswirkungen einer starken Unternehmenskultur auf die Gruppenleistung bzw. die Leistung des Einzelnen im Betrieb dar. Nach Steinmann & Schreyögg (1997) birgt eine stark gelebte Kultur die Gefahr eines Gruppendenkens in sich, die eine Tendenz zur Abschließung und Blockierung neuer Orientierungen im Unternehmen, Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster, kollektive Vermeidungshaltung gegenüber neuen Ideen, mangelnde organisationale Flexibilität und insgesamt die Merkmale eines „geschlossenen Systems“ aufweist.

Der Einfluss der Organisationskultur auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter lässt sich mit der **Theorie des sozialen Einflusses von Latané & Wolf (1981) und Bierhoff (1998)** erklären, die davon ausgeht, dass das Verhalten (einschließlich der Einstellungen, Urteile und Ansprüche) des Einzelnen in der Gruppe durch die Majorität und die soziale Norm beeinflusst wird, und dass dieser soziale Einfluss umso höher ist, je größer die *Gruppenkohäsion* (Zusammenhalt der Gruppe) auf Basis gemeinsamer Zielerreichung ist. Die Gruppe wird zu einem Orientierungspunkt für das Individuum und hat zwei Funktionen (vgl. Kelley, 1965), die von Jones & Gerard (1967) mit einem Sozialisationsprozess gleichgesetzt werden:

- *Vergleichsfunktion*: Sie bietet einen Vergleichsmaßstab an, an dem man die eigenen Einstellungen, Wahrnehmungsurteile und Erwartungen orientieren kann und basiert auf der **Theorie sozialer Vergleiche von Festinger (1954)**, die vom Streben des menschlichen Organismus ausgeht, seine Meinungen und Fähigkeiten zu bewerten. Aus dem Streben nach Selbstbewertung lässt sich ableiten, dass in Gruppen ein Druck in Richtung auf *Meinungskonformität* besteht (vgl. dazu Collins & Raven, 1969; Moscovici, 1979).

- *Normative Funktion*: Sie vertritt Normen, deren Einhaltung in der Gruppe durch Sanktionen (wie z.B. Androhung einer physischen oder mentalen Ausgrenzung aus der Gruppe) durchgesetzt werden kann. Vor allem die Tendenz der Gruppen, gemeinsame Gruppennormen zu entwickeln, trägt zur Entwicklung einer *Mikrokultur* bei, die über mehrere Generationen weitergegeben wird (vgl. dazu Untersuchungen von Sherif, 1935) und die implizit das Leistungsverhalten in Organisationen steuert.

Nach Baron & Greenberg (1989) erhöht sich die Gruppenkohäsion vor allem durch das Bestehen äußerer Bedrohungen. Aus den oberen Ausführungen zum politisch-ökonomischen System und der Personalführung in Osteuropa wird deutlich, dass die Mitarbeiter unter dem Sozialismusregime ständig unter einer starken Bedrohung „von oben“ leben und arbeiten mussten. Daraus lässt sich eine übermäßig hohe Gruppenkohäsion in osteuropäischen Betrieben ableiten (Hoffmann & Bungard, 1994 sprechen sogar von der Funktion osteuropäischer Kollektiven als einer Schutz- und Notgemeinschaft für die Mitarbeiter), was nach Bierhoff (1998) zur Erhöhung des sozialen Einflusses und des Drucks in Richtung hoher Meinungs- und Verhaltenskonformität in Gruppen beitrug. So konnten beispielsweise in der Studie von Michailova (1996) ein hoher Konformitätsdruck und ein enorm ausgeprägter sozialer Zwang als zentrale Merkmale der Organisationskultur in bulgarischen Staatsbetrieben nachgewiesen werden. Damit kann erwartet werden, dass der besonders hohe Konformitätsdruck in osteuropäischen Betrieben mit einer leistungsverhindernden Gruppennorm das Leistungsverhalten der Organisationsmitglieder wie die Leistungsmotivation, Innovationen und die Entfaltung der Eigeninitiative in negativer Weise beeinflusste.

3.3.8 Personalentwicklung

Zu Zeiten des kommunistischen Regimes gab es in osteuropäischen Betrieben kaum eine im westlichen Sinne verstandene „moderne“ Personalentwicklungsarbeit. Das Human Resources Management der sozialistischen Betriebe war abhängig von externen Plänen und Zielvorgaben, die durch die Zentralorgane bestimmt waren. Bestimmend dabei waren die Planerfüllung, Konfliktvermeidung im Betrieb, schwache Gewerkschaften und das Fehlen von Arbeitslosigkeit. Die Anforderungen an Fach- und Führungskräfte waren produktionsorientiert. Passivität, Mittelmäßigkeit und Loyalität waren ausgeprägte Anforderungskriterien (Hentze & Lindert, 1992).

Zwar wurden große Anstrengungen zur Freistellung von Mitarbeitern zwecks Durchführung eines Fernstudiums unternommen, und es gab auch fachlich gute Aus- und Weiterbildungen in Unternehmen. Aber das Training in außerfachlichen Kompetenzen, wie Kommunikation und Kooperation, Präsentationstechniken, Gruppenmoderation mit modernen Methoden wurde – angesichts der weitgehenden Vernachlässigung motivations- und verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse in Theorie und Praxis der sozialistischen Leitungswissenschaft (Holtbrügge, 1995) – entweder gar nicht durchgeführt oder war nur einer sehr kleinen elitären Gruppe aus Funktionären und Kaderpersonal vorbehalten, die offensichtlich auch unter parteipolitischen Gesichtspunkten ausgewählt wurden (vgl. Stratemann, 1992). Die empirische Untersuchung von Hentze & Lindert (1992) mit 1221 osteuropäischen Führungskräften zeigt selbst bei der Führungskräfteentwicklung eine deutliche Konzentration auf das Fachwissen. Die Schlüsselqualifikationen wie Motivationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Innovationsfähigkeit und Konfliktlösungsfähigkeit waren nur in einem sehr geringfügigen Ausmaß Gegenstand der Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen.

Ansonsten waren die Didaktik und die zur Verfügung stehenden Mittel sehr stark auf einen dozentenorientierten wenig motivierten Vortragsstil (Stratemann, 1992), sog. Frontalunterricht ausgerichtet. Aktive Lehrmethoden und didaktische Konzepte, die zu einem eigenständigen und kritischen Denken und Handeln anregen könnten, waren politisch nicht gewollt und deshalb nahezu unbekannt (Holtbrügge, 1995). Beobachtungen aus den Managertrainings mit osteuropäischen Führungskräften von Pieper (1993) zeigen, dass die Teilnehmer bei Problemdiskussionen häufig nach der „richtigen“ Lösung fragen, die – so ihre Erwartung – der Seminarleiter oder Referent natürlich wissen muss. Diese Einstellung wird vor allem dann verständlich, wenn man berücksichtigt, dass es in den sozialistischen Ländern in der Tat „für jedes Problem eine richtige Lösung“ gab, die seitens der Partei vorgegeben wurde und zumindest nicht substantiell kritisiert werden durfte. Damit wurden im Rahmen sozialistischer Kaderentwicklungsmaßnahmen die – aus der westlichen Personalentwicklungssicht – notwendigen Verhaltens- und Einstellungsänderungen schlichtweg blockiert (vgl. Pieper, 1993). Die Praxis der Personal- bzw. Kaderentwicklung in den sozialistischen Betrieben war in erster Linie auf die Erziehung der Mitarbeiter zu „sozialistischen Persönlichkeiten“ (siehe dazu Michailin, 1987; Michel, 1989; Kirsch, 1991; Piper, 1993) und somit auf die Entwicklung von Charaktereigenschaften wie Ehrlichkeit und kameradschaftliches Verhalten, aber auch eine entindividualisierte kollektivistische und staatlich paternalistische Orientierung ausgerichtet (vgl. Pieper, 1989; Nelson & Kuses, 1995), wobei nach Lewada (1993) bereits nach dem Ende der direkten Repressalien der Stalin-Ära stillschweigend nicht mehr die Realisierung der sowjetischen Persönlichkeitsmerkmale, sondern lediglich deren öffentliches Bekenntnis gefordert wurde.

Die Konsequenz daraus ist zum einen eine geringe Motivation und sogar ein emotionaler Widerstand vieler osteuropäischer Mitarbeiter, sich an Umschulungs- und anderen Bildungsmaßnahmen zu beteiligen (vgl. dazu Beobachtungen von Stratemann, 1992 bei der Einführung moderner Trainingsarbeit in den neuen Bundesländern), und zum anderen die Unmöglichkeit, die für den Berufserfolg notwendigen Kompetenzen und Handlungsstrategien tatsächlich weiterzuentwickeln. Des Weiteren deuten empirische Studien (z.B. Zaslavskaja, 1986)

darauf hin, dass der Personalentwicklung nur dann eine hohe individuelle Wertigkeit zugemessen werden kann, wenn mit dieser – im Gegensatz zur früheren Praxis in osteuropäischen Ländern – der innerbetriebliche Aufstieg verbunden ist, welcher eine Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums, sowie die Erhöhung des Arbeitsentgelts mit sich bringt. Da der Zusammenhang zwischen der Qualifikation und hierarchischen Position auf einer Seite und dem Handlungsspielraum der Mitarbeiter sowie dem Arbeitsentgelt auf der anderen Seite aufgrund der Dominanz ideologischer Beurteilungskriterien in osteuropäischen Betrieben weitaus geringer war als in Deutschland (Holtbrügge, 1995), kann den in Osteuropa vereinzelt durchgeführten Kaderentwicklungsmaßnahmen eine viel geringere Wirksamkeit in Bezug auf die tatsächliche Kompetenzentwicklung zugeschrieben werden als dies in westlichen Unternehmen der Fall war und ist. Zumal insgesamt der Eindruck entsteht, dass sich die Kaderentwicklungsmaßnahmen in osteuropäischen Betrieben lediglich auf die kurzfristige Steigerung der Arbeitsproduktivität (z.B. Mengengröße) bzw. seltener der Arbeitsqualität richteten, im Gegensatz zu westeuropäischen Betrieben, deren Personal- und Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen in der Regel eine langfristige Entwicklungsperspektive verfolgen (vgl. dazu auch Holtbrügge, 1995).

Wie obere Ausführungen verdeutlichen, liegt der hohe Entwicklungsbedarf osteuropäischer Fach- und Führungskräfte weniger im Bereich von Fachkenntnissen oder im operativen Bereich, sondern vielmehr im Bereich von Fähigkeiten und Einstellungen bzw. in den überfachlichen Schlüsselqualifikationen und marktwirtschaftlich geprägten auf die Leistungseffizienz orientierten wirtschaftsrelevanten Verhaltens- und Persönlichkeitsdimensionen. Dabei zeigen empirische Untersuchungen mit osteuropäischen Fach- und Führungskräften, dass nicht nur neue Denk- und Verhaltensmuster vermittelt und erlernt, sondern vor allem alte und ritualisierte planwirtschaftlich geprägte Denk- und Verhaltensmuster überwunden werden müssen (siehe Holtbrügge, 1995; Ekaterinoslavskij, 1992; Eckert, 1990), damit es zur Aneignung effizienter Denk- und Verhaltensmuster bzw. zur Entwicklung leistungsorientierter wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsmerkmale kommt.

3.4 Zusammenfassende Beurteilung und weitere Faktoren

Zusammenfassend kann man annehmen, dass die sozialistisch geprägten Leitungsstrukturen insgesamt zur Begrenzung bei der Motivierung und Realisierung hoher Leistungen sowie Heranbildung aktiver, kreativer und innovationsfreudiger Fach- und Leitungskader führten, was sich nach Ladensack (1990) aus folgenden Faktoren ergibt:

- stark eingegrenzter Handlungsspielraum und Begrenztheit der Ressourcen für ein selbständiges unbehindertes Handeln. Es bestand ein Defizit an persönlichkeitsfördernden Herausforderungen und Leistungsabforderungen;
- Erschwerung der leistungsabfordernden Einflussnahme der Führungskräfte auf das zu leitende Kollektiv: Gleichmacherei bei der Entlohnung, begrenzte Möglichkeiten zur Durchsetzung von Disziplin und eines eignungsgerechten Einsatzes der Beschäftigten;
- völlig unzureichendes Entlohnungssystem, bei dem Hoch-/ Fachschulkader und Führungskräfte unterbezahlt wurden;
- Überfrachtung der Leitungstätigkeit mit politisch-ideologischen Aufgaben und Anforderungen;
- allgemeine Perspektivlosigkeit des Wirtschaftssystems, die sich u.a. in den zunehmenden Rückstand in der Arbeitsproduktivität gegenüber den fortgeschrittenen kapitalistischen Ländern zeigte.

Außerdem führte nach Ladensack (1990) der autoritäre bürokratische Zentralismus der sozialistischen Planwirtschaft über die Beeinträchtigung der Handlungs- und Denkspielräume der Beschäftigten in Betrieben und Kombinat zu sog. „Deformierung“ der Leistungstätigkeit, die sich u.a. im Folgenden zeigte:

- Herabsetzung der Wertschätzung für langfristig-konzeptionelle Arbeit, Kreativität, herausragende Leistungen;

- Zunahme von Formalismus und inhaltlicher Entleerung bei der demokratischen Mitwirkung der Beschäftigten und der Wettbewerbsführung;
- Erziehung zu Anpassung, Duckmäusertum und einem doppelzüngigen Verhalten – letztlich also Beeinträchtigung der Persönlichkeitsentwicklung;
- Entwertung von Moralnormen, der Rolle eigener Standpunkte und des moralischen Gewissens dadurch, dass widerspruchslöser Vollzug auch von sinnlosen Maßnahmen gefordert wurde;
- Zunahme von Unehrllichkeit, Gleichgültigkeit und fehlender Sensibilität gegenüber ethischen Problemen.

Nachdem die möglichen interkulturellen und sozialisationsbedingten Einflussfaktoren auf die Ost-West-Unterschiede in wirtschaftsrelevanten Aspekten des Verhaltens und der Persönlichkeit zusammengefasst wurden, soll an dieser Stelle folgendes erwähnt werden:

1. Die in diesem Kapitel vorgenommene Darstellung der Unterschiede zwischen ost- und westeuropäischen Sozialisationsstrukturen und -systemen dürfte nicht dazu verleiten, die Situation im Westen durchgehend und ausnahmslos als Idealzustand zu werten. Bei der genaueren Betrachtung der oberen vergleichenden Darstellung wird deutlich, dass hier die im Sozialismus *tatsächlich beobachtete Situation* im Osten einer *etwas idealisierten Situation* im Westen, die von marktwirtschaftlichen Idealvorstellungen geprägt ist, gegenüber gestellt wurde. Dies kann u.a. dadurch zustande gekommen sein, dass die westliche psychologische und betriebswirtschaftliche Literatur nicht immer sauber zwischen den deskriptiven und normativen Darstellungen trennt (vgl. dazu auch Schneider, 1990). Somit sollte die hier geschilderte Situation in Westeuropa in Bezug auf folgende Aspekte relativiert werden:

a.) Zeitliche Veränderungen:

Die dargestellten Unternehmens- und Personalführungssysteme in westeuropäischen Unternehmen waren nicht immer auf demselben „hoch modernisierten“ Niveau, wie aus den oberen Darstellungen der Eindruck entstehen kann. Auch in Westeuropa wurde eine lange Zeit unter Zuhilfenahme von tayloristischen Managementprinzipien mit starken Hierarchien und wenig persönlichkeitsförderlichen Arbeitsstrukturen geführt. Erst in den 80er Jahren zeigte sich eine zunehmende Entwicklung in Richtung Dezentralisierung, Projektarbeit oder Aufhebung der Linienstruktur (Wuppertaler Kreis, 1992), wobei auch hier nicht übersehen werden darf, dass selbst zu dieser Zeit längst nicht alle Bereiche der Wirtschaft und des Dienstleistungssektors nach marktwirtschaftlichen Regeln funktionierten – geschätzte 40% des westdeutschen Sozialprodukts wurden in einer Art Planwirtschaft erwirtschaftet (Willke, 1982). Auch immer noch gibt es in Deutschland zahlreiche Unternehmen und Konzerne, in denen das tayloristische Arbeitsdesign dominiert (vgl. Frese et al., 1996) und in denen man nur wenig flache Hierarchien und eher stark bürokratisierte Arbeitsabläufe findet. Auch westliche Führungskräfte klagen über Informationsmängel und Kommunikationsstörungen: In einer großangelegten Untersuchung fanden nur 25% der Abteilungsleiter, dass die Unternehmensziele klar seien und nur 35% waren mit der Kommunikation zufrieden (vgl. Hartmann, 1973; Hofstetter, 1980). Auch westliche Unternehmen waren und sind nicht immer „Selbstverwirklichungsanstalten“ (Schneider, 1990), d.h. es finden auch dort Beeinträchtigungen der Persönlichkeitsentwicklung in vielerlei Formen statt. In einigen Untersuchungen wurde z.B. für jüngere Führungskräfte geradezu eine Identifikationskrise festgestellt, die aus einer Diskrepanz zwischen Rollenerwartungen und eigenen Werthaltungen resultiert (vgl. Rosenstiel & Stengel, 1987; Kaufmann et al., 1986). Somit lassen sich unter Betrachtung der zeitlichen Perspektive sicherlich weit mehr Gemeinsamkeiten in den Führungsstrukturen im Osten und Westen finden, als der Eindruck der oberen Darstellungen verleiten kann. Walz (1996) führt in diesem Zusammenhang z.B. an, dass die Führungssituation in ostdeutschen Betrieben in den Jahren 1993-1994, also kurz nach der deutschen Wende, der Situation in den Jahren 1965-1970 im Westen entsprach.

b.) Länderunterschiede:

Die Lebenswirklichkeit in Westeuropa war und ist nicht homogen. Es gibt zum Teil gegensätzliche Ausprägungen sowohl in den Kulturdimensionen nach Hofstede (1980, 1984) und Weltmodellen nach Trompenaars (1993), als auch in den wirtschaftsrelevanten Kulturstandards (siehe dazu Fink & Meierewert, 2001) zwischen den einzelnen Ländern Westeuropas. Auch gibt es länderspezifische Unterschiede in den Erziehungsbedingungen, Schul- und Hochschulsystemen, genutzten Personal- und Unternehmensführungssystemen, Führungsverhalten der Vorgesetzten und gelebten Unternehmenskulturen. Selbst die unterschiedlichen Wetterbedingungen zwischen den einzelnen Ländern Westeuropas sowie die Fülle an unterschiedlichen Religionen und Gemeinschaften, die für die Prägung des berufsrelevanten Verhaltens und der Persönlichkeit der Mitarbeiter nicht unentscheidend sind, sprechen dafür, dass eine weitgehende Vereinheitlichung der Sozialisationsbedingungen in westeuropäischen Ländern nicht möglich ist.

Die Zusammenfassung der westeuropäischen Länder zum gemeinsamen Begriff „Westeuropa“ erfolgte, wie im Kap. 1.6 erläutert, in erster Linie aus „technischen“ Gründen, da das den westeuropäischen Ländern gemeinsame marktwirtschaftliche System einen wesentlichen Unterschiedsaspect zu den Ländern Osteuropas mit einem planwirtschaftlichen System darstellt, welcher die Sozialisationsunterschiede der Mitarbeiter in beiden Europateilen besonders trennscharf abbildet.

2. Ebenfalls ist und war Osteuropa keine Einheit. Es stellte nur einen politischen, nicht aber kulturellen Zusammenschluss von Staaten dar (vgl. Trommsdorff & Schuchardt, 1998). Daher war die Lebenswirklichkeit in osteuropäischen Ländern keineswegs homogen. Trotz der jahrzehntelang in Ost- und in Westeuropa gleichermaßen propagierten „sozialistischen Einheitskultur“ in osteuropäischen Ländern dürfen diese nicht als ein „monolithischer Block“ betrachtet werden (vgl. Holtbrügge, 1995). Außer den in Kap. 2.2 dargestellten Unterschieden in den länderspezifischen Kulturstandards innerhalb der Ländern Osteuropas gibt es weitere Faktoren, die einen Einfluss auf die Unterschiede im Berufsverhalten und der Persönlichkeit unter den osteuropäischen Mitarbeitern selbst und somit auch auf die Ost-West-Unterschiede haben können und die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht unberücksichtigt bleiben dürften:

a.) Länderunterschiede:

Es ist davon auszugehen, dass es sowohl in den strukturellen Bedingungen (objektiv vorhandene Staats- und Wirtschaftssysteme sowie dem Grad am tatsächlichen Verfolgen der staatlich gesetzten Systemvorschriften durch die Bevölkerung) als auch in den Aspekten der Unternehmens- und Personalführung nicht zu unterschätzende länderspezifische Unterschiede gibt, wobei hier auch zu erwarten ist, dass die Managementkultur in den osteuropäischen Staaten vielmehr durch die Praxis der Planwirtschaft sowie die Theorie der sozialistischen Leitungswissenschaft als durch die unterschiedlichen nationalen Kulturen geprägt war (vgl. dazu Liuhto, 1991b, Oesterle, 1993). Nichtsdestotrotz ist z.B. bekannt, dass trotz gleicher sozialistischer Doktrinen sich sowohl die privatwirtschaftlichen Aktivitäten als auch der Kontakt zum westeuropäischen Ausland in Polen, ehemaligen Tschechoslowakei, Rumänien und Bulgarien stärker durchsetzten ließ, als dies in der ehemaligen Sowjetunion der Fall war. Somit konnte auch stärkere Westorientierung in diesen Ländern im Gegensatz zur ehemaligen Sowjetunion auch in Zeiten des Sozialismus beobachtet werden.

Von Bedeutung sind hier außerdem die länderspezifischen Unterschiede abhängig davon, ob es in den Ländern z.B. im 19. Jahrhundert zu großen Revolutionen kam (wie in Ungarn und Polen) oder nicht (wie in Rumänien und ehemaligen Tschechoslowakei). Politisch und somit auch psychologisch differenziert sich das Bild auch danach, ob die einzelnen Länder am Zweiten Weltkrieg als Verbündete von Nazideutschland oder als Mitglieder der antifaschistischen Koalition teilgenommen haben (Holtbrügge, 1995).

b.) Kulturelle Unterschiede:

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Zugehörigkeit zu bestimmten Kulturräumen bzw. kulturellen Subgruppen, Nationalität bzw. Religion unter der osteuropäischen Bevölkerung einen weiteren Einfluss auf die Unterschiede im Berufsverhalten und den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitseigenschaften haben kann. Die kulturellen Unterschiede der osteuropäischen Länder sind zum Teil sehr gravierend. Banai & Levicki (1988) unterscheiden dabei folgende kulturelle Muster:

- balkanisch (Bulgarien, Rumänien, ehemaliges Jugoslawien, Albanien)
- west-slawisch (ehemalige Tschechoslowakei, westlicher Teil Polens)
- ost-slawisch (ehemalige UdSSR, östlicher Teil Polens)
- west-ungarisch (Ungarn).

Selbst in den GUS-Ländern gibt es gravierende Mentalitäts- und Kulturunterschiede zwischen den einzelnen „Republiken“ der ehemaligen Sowjetunion, wenn man sich z.B. die stark verschiedenen Kulturen in slawischen Ländern wie Russland, Ukraine und Weißrussland, den asiatischen Ländern Tadschikistan, Kasachstan und Kirgisien, den kaukasischen Ländern Aserbaidshan, Armenien und Georgien, sowie den baltischen Ländern Estland, Lettland und Litauen anschaut.

c.) Ethnisch-religiöse Unterschiede:

Unabhängig von territorialen Unterschieden gibt es des Weiteren deutliche Mentalitätsunterschiede abhängig von der Zugehörigkeit zum bestimmten Volks- und Religionskreis. Allein in der ehemaligen UdSSR lebten mehr als 140 Völker mit unterschiedlichen Lebensformen und Religionen. Für die differenzierte Analyse des Einflusses der sozio-kulturellen Bedingungen auf die Sozialisationsfaktoren in den einzelnen Ländern Osteuropas und deren Einfluss auf das Leistungsverhalten und die wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen der Bevölkerung ist der Rückgriff auf die sog. Meso-Ebene bzw. Berücksichtigung des poly-ethnischen Gesamtzusammenhangs unerlässlich, da die Staatsgrenzen osteuropäischer Staaten nicht mit den Kulturgrenzen identisch sind und regionale Unterschiede häufig bedeutsamer als staatliche Gemeinsamkeiten sind (Holtbrügge, 1995). Dies gilt insbesondere für Russland, das ein poly-ethnischer und multi-konfessioneller Staat ist, was sich sowohl in den religiösen und sprachlichen Strukturen als auch in der Bevölkerungsstruktur vieler Großstädte bzw. Dörfer widerspiegelt. Die folgende Übersicht von Holtbrügge (1995) stellt die ethnisch-religiöse Struktur der Bevölkerung Russlands dar.

Religionen	Ethnien
A. Christentum	
1. Russisch-orthodoxe Kirche	- Russen, Ukrainer (Mehrheit), Weißrussen (Mehrheit), Rumänen (Moldover), Bulgaren, Griechen; Georgier, Mordiven, Mari (Mehrheit), Komí, Jakuten, Oseten (Mehrheit), Gagausen, Roma u.a.
2. Katholische Kirche	- Polen, Litauer, Deutsche (Teil), Weißrussen (Teil)
3. Unierte griechisch-katholische Kirche	- Ukrainer (Teil), Weißrussen (Teil), Armenier (Teil)
4. Protestanten	- Finnen, Esten, Letten, Deutsche (Mehrheit), Sweden
5. Armenisch-gregorianische Kirche	- Armenier
B. Judentum	Juden, Karaim, u.a.
C. Islam	
1. Sunniten	- Tataren, Azerbajdzhaner (Teil), Kazachen, Uzbeken, Tadziken, Turkmenen, Krigizen, Karakalpaken, Ujguren, Baschkiren, Kumyken, Tchechenen, Inguschen, Karbadiner, Abchasen, Avaren, Lezgier, Darginer, u.a.
2. Schiiten	- Azerbajdzhaner (Mehrheit)
D. Buddhismus (Lamaismus)	Burjaten, Kalmücken, u.a.
E. Naturreligionen (Schamatismus)	Zahlreiche Ethnien des Nordens und Sibiriens, wie z.B. Tungusen, Tchukchen, Samojeden u.a.

Tabelle 14: Ethnisch-religiöse Struktur der Bevölkerung Russlands (nach Holtbrügge, 1995)

Von besonderer Bedeutung für diese Untersuchung sind vor allem die Unterschiede im Qualifikationsniveau der einzelnen Ethnien. Bemerkenswert ist, dass das durchschnittliche Bildungsniveau vieler nicht-russischer Ethnien über dem der russischen Bevölkerungsgruppe liegt (vgl. Simon, 1986). Ein besonders ausgeprägter Unternehmergeist wird dabei den in den Großstädten lebenden Juden zugeschrieben (vgl. Margolina, 1992), was nicht zuletzt einen geschichtlichen Hintergrund hat, der noch in das frühe Mittelalter zurückgeht. Seit jeher durften sich Juden nicht auf dem Lande niederlassen, da ihnen sowohl der Landbesitz als auch jegliche landwirtschaftliche Aktivitäten verboten waren. Auf diese Weise waren sie auf die Städte als Wohnort festgelegt, in denen sie oft in die sog. Ansiedlungsrayons abgeschoben wurden. Da ihnen auch die sog. „ehrlichen Gewerbe“ verboten waren, konnten sie nur durch Handel, Trödelgeschäfte oder Geldverleih ein Einkommen erwerben, wodurch sich die Meisten vor allem auf den Handel und das auf diese Weise entstandene Bankwesen konzentrierten (vgl. Lübke, 1995; Nolte et al., 1994; Gruber & Rübler, 2002).

Auch den Angehörigen der transkaukasischen (Georgier, Azerbajdzhaner, Armenier, Tchechenen u.a.) und mittelasiatischer Ethnien (Uzbeken, Tadzhiiken u.a.) wird ein hoher Unternehmergeist nachgesagt, der sich allerdings nicht selten vor allem in schattenwirtschaftlichen Aktivitäten niederschlägt (vgl. Kuz'minov, 1992). Demgegenüber wird der russischen Bevölkerung nur eine wenig ausgeprägte Unternehmermentalität zugeschrieben (Holtbrügge, 1995). Die Wurzeln dafür reichen weit in die russische Geschichte zurück, denn bereits im zaristischen Russland war die Zentralisierung aller Initiative in der Hand des Staates, dessen Wirtschaftsordnung die Eigeninitiative in Handwerk und Privatwirtschaft verbietet, einer der Hauptgründe für dessen Rückständigkeit gegenüber Westeuropa (vg. Bendix, 1960; Puffer, 1994). Zwar hat Peter der Große durch die „Europäisierung Russlands“ die Rückständigkeit des Landes verringert, aber das Prinzip der Rentabilität, d.h. der methodisch-rationalen Verwendung des Kapitals, das nach Max Weber als das Hauptmerkmal des Kapitalismus gilt (Weber, 1984), hat sich in der russischen Wirtschaft jedoch nie durchsetzen können (vgl. Bendix, 1960).

Für die vorliegende Untersuchung sind vor allem die Unterschiede zwischen Juden und „russischen Deutschen“ in den GUS-Ländern von besonderer Bedeutung, da ein Großteil der Stichprobe osteuropäischer Herkunft mit dem Aufenthaltsort in Westeuropa – entsprechend den gegenwärtig vorhandenen gesetzlich geregelten Möglichkeiten der Emigration aus Osteuropa – aus Juden als Kontingentflüchtlinge sowie Aussiedlern deutscher Herkunft besteht.

d.) Unterschiede in Bevölkerungsschichten bzw. im Qualifikationsniveau:

Es ist davon auszugehen, dass sich die Sozialisationsbedingungen, vor allem die Erziehungsbedingungen und die gesellschaftlichen Bedingungen, sowie die Lebensbedingungen in verschiedenen Bevölkerungsschichten in osteuropäischen Ländern gravierend voneinander unterscheiden. Somit kann auch erwartet werden, dass sich sowohl das Berufsverhalten als auch die wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsmerkmale bei den Personen aus den oberen Bevölkerungsschichten mit hohem Qualifikationsniveau deutlich von den Personen aus unteren Bevölkerungsschichten unterscheiden.

e.) Geschlechtsunterschiede:

Aufgrund unterschiedlicher Sozialisationsbedingungen wie Geschlechtsrollenkonzepte kann davon ausgegangen werden, dass osteuropäische Frauen und Männer von Kindheit an unterschiedlich sozialisiert wurden und dass diese Unterschiede in der früheren weniger emanzipierten Gesellschaft noch deutlicher waren als heute. Außerdem kann man aufgrund der Kulturunterschiede in der Maskulinität vs. Feminität (vgl. Hofstede, 1980, 1984) von den Unterschieden in der Sozialisation zwischen ost- und westeuropäischen Frauen und Männern ausgehen, was wiederum einen Einfluss auf die geschlechtsspezifischen Ost-West-Unterschiede im Berufsverhalten und der Persönlichkeit erwarten lässt.

f.) Zeitliche Veränderungen bzw. Altersunterschiede:

Die osteuropäischen Länder befinden sich seit dem Zerfall des Sozialismus im fortlaufenden Transformationsprozess sowohl auf politischer als auch auf ökonomischer und gesellschaftlicher

Ebene. Im Laufe der letzten zwei Jahrzehnten hat sich die „Westnähe“ osteuropäischer Länder und somit die Westorientierung osteuropäischer Bevölkerung deutlich erhöht und intensiviert, so dass Veränderungen in Erziehungsbedingungen und Unternehmens- und Personalführungskonzepten stattgefunden haben, die sowohl einen Einfluss auf die Veränderungen in den Kulturstandards sowie Normen und Werten osteuropäischer Bevölkerung haben (vgl. Fink & Feichtinger, 1998), als auch schrittweise Veränderungen im berufsrelevanten Verhalten und der Persönlichkeit der Mitarbeiter nach sich ziehen. So kann man davon ausgehen, dass ältere osteuropäische Mitarbeiter andere Persönlichkeitsstrukturen aufweisen als jüngere Mitarbeiter, die in einer stärker westorientierten Gesellschaft sozialisiert wurden.

In diesem Zusammenhang soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass die o.g. Faktoren einen weiteren Einfluss auf die Unterschiede im beruflichen Leistungsverhalten und in den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen selbst innerhalb Osteuropas bzw. Westeuropas und somit zwischen Osteuropa und Westeuropa ausüben könnten, die aber im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht weiter untersucht werden sollen.

4 Einfluss interkultureller und sozialisationsbedingter Ost-West-Unterschiede auf die Unterschiede in wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen

4.1 Bedeutung der Persönlichkeit für die Ost-West-Unterschiede im beruflichen Leistungsverhalten

Um die Bedeutung der Persönlichkeit für die Ost-West-Unterschiede im beruflichen Leistungsverhalten der Mitarbeiter herauszuheben, müsste bei der Definition des Persönlichkeitsbegriffs angefangen werden. Dabei fällt auf, dass in der wissenschaftlichen Persönlichkeitspsychologie bis heute keine einheitliche Definition des Persönlichkeitsbegriffs gefunden werden konnte. So wurden von Allport bereits 1937 neunundvierzig Definitionsvorschläge zum Persönlichkeitsbegriff zusammengetragen (vgl. Allport, 1937). Nach der Analyse der Persönlichkeitsdefinitionen unterschiedlicher Autoren kam Herrmann (1991) zu dem Schluss, dass die meisten Definitionen folgende Aspekte beinhalten: „Die Persönlichkeit ist ein bei jedem Menschen einzigartiges, relativ überdauerndes und stabiles Verhaltenskorrelat“. Aus dieser zusammengefassten Persönlichkeitsdefinition lassen sich folgende Implikationen ableiten (vgl. Schneewind, 1996):

- a.) Persönlichkeit bezieht sich nicht auf das Handeln und Erleben des Individuums in konkreten Situationen, sondern auf Dispositionen, die für konkretes Handeln und Erleben Bedingungen sind.
- b.) Diese Dispositionen müssen über Verhalten in konkreten Situationen erfasst und aus ihnen abstrahiert werden. Insofern sind die Dispositionen individuellen Erlebens und Handelns als ein Verhaltenskorrelat aufzufassen.
- c.) Dieses Verhaltenskorrelat weist für jedes Individuum eine einzigartige Struktur auf, d.h. jedes Individuum ist durch eine besondere Konfiguration von Dispositionen des Verhaltens beschreibbar.
- d.) Die Dispositionen individuellen Verhaltens sollen hinsichtlich ihrer zeitlichen Erstreckung relativ überdauernd und stabil sein, d.h. es handelt sich nicht um temporäre und sich häufig verändernde Determinanten des Verhaltens.

Somit versucht die Persönlichkeitspsychologie die Persönlichkeitsmerkmale in Form von Persönlichkeitskonstrukten (wie Ängstlichkeit, Leistungsmotiv, Intelligenz, Extraversion oder Dominanz) zusammenzufassen, diese über die Beurteilung des Verhaltens der Individuen in konkreten Situationen zu erfassen und auf dieser Basis das Verhalten in der Zukunft vorherzusagen.

Die psychologische Diagnostik befindet sich im Spannungsfeld zwischen der Persönlichkeitspsychologie bzw. differenzieller Psychologie und der Anwendungspraxis. Nach Wottawa & Hossiep (1987) ist die psychologische Diagnostik weniger als eine Teildisziplin der Psychologie zu sehen, sondern eher als „psychologiegestützte Technologie“ zur praxisrelevanten Unterscheidung und Vorhersage von Verhaltensweisen auf Basis der psychologischen Erkenntnisse der differentiellen Psychologie und Testtheorie. Somit besteht die Aufgabe der wirtschaftsrelevanten Teildisziplin der Psychodiagnostik – berufsbezogenen Eignungsdiagnostik – inter- und intraindividuelle Verhaltens- und Erlebensunterschiede sowie mögliche Veränderungen in den berufsrelevanten Verhaltensdispositionen, also Persönlichkeitsmerkmalen, einschließlich deren Bedingungen so zu erfassen, dass Vorhersagen bezüglich der Indikatoren des zukünftigen Berufserfolgs getroffen werden können.

Zur Erklärung und Vorhersage inter- und intraindividuelle Differenzen im Erleben und Verhalten der Menschen werden in der Persönlichkeitspsychologie traditionellerweise je nach der Lokalisation der Ursachen folgende Ansätze bzw. „pragmatische Grundkonzepte“ unterschieden (vgl. Dieterich & Sowarka, 1995; Sarges, 1995):

1.) Personzentrierter Ansatz:

Dieser Ansatz lokalisiert die Determinanten des Verhaltens innerhalb der menschlichen Person und geht davon aus, dass das Verhalten ausschließlich aufgrund personbedingter Eigenarten und Merkmale zustande kommt. Unter dieses Forschungsparadigma sind die sog. Eigenschaftstheorien zuzuordnen.

2.) Situationszentrierter Ansatz:

Dieser Ansatz lokalisiert die Unterschiede im menschlichen Verhalten ausschließlich in der jeweiligen Situation, in der das Verhalten gezeigt wird. Dementsprechend wird mit Hilfe der situationalen Gegebenheiten erklärt, warum sich eine und dieselbe Person in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich verhält.

Die kontroverse Diskussion gegen die ausschließlich person- bzw. situationszentrierten Ansätze führte in der heutigen Betrachtungsweise zur Dominanz der vermittelnden Position des Interaktionismus (vgl. Endler & Magnusson, 1976; Magnusson & Endler, 1977; Pervin, 1989; Dieterich & Sowarka, 1995; Sarges, 1995).

3.) Interaktionistischer Ansatz:

Der interaktionistische Ansatz geht davon aus, dass das Verhalten ein Resultat aus dem Zusammenspiel zwischen den Person- und Situationsfaktoren ist. Abhängig davon, wie stark eine Situation ein bestimmtes Verhalten generell zulässt, sowie wie stark eine bestimmte für diese Situation relevante Verhaltensdisposition (das Persönlichkeitsmerkmal) ausgeprägt ist, zeigen sich in gleicher Situation interindividuelle Differenzen in der Intensität und Ausdauer des Verhaltens zwischen Personen mit unterschiedlich stark ausgeprägten Persönlichkeitsmerkmalen.

Bei der Übertragung des interaktionistischen Ansatzes auf die Problematik der Ost-West-Unterschiede im beruflichen Leistungsverhalten zwischen den Mitarbeitern wird folgendes deutlich:

1.) Die Sozialisationsunterschiede wirken sich zwar direkt auf die Unterschiede im beruflichen Leistungsverhalten aus (so wird man sich z.B. nicht eigeninitiativ verhalten, wenn man unmittelbar dadurch Ärger von der Arbeitsumwelt und somit nur Nachteile für die eigene Person erzwingen lässt), aber dass abhängig von der Ausprägung relevanter Persönlichkeitsmerkmale Unterschiede in der Intensität und Ausdauer des beruflichen Verhaltens unter den osteuropäischen Mitarbeitern selbst bzw. zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern festgestellt werden können. Demnach wird sich die Person mit einer prädispositionell höher ausgeprägten Eigeninitiative als Persönlichkeitsmerkmal trotz Erwartung des Ärgers durch Vorgesetzte und Kollegen in einer und derselben Situation initiativer verhalten als eine andere Person mit der geringer ausgeprägten Eigeninitiative. Frese et al. (1996) sprechen sogar von einem „rebellerischen Element“, das das Konstrukt „Eigeninitiative“ zum Beispiel von dem der „Compliance“ unterscheidet. Während das Konstrukt „Compliance“ (vgl. Smith et al., 1983) die Gewissenhaftigkeit im Dienst und Regelbefolgung meint und somit eine Anpassungsbereitschaft an den jeweiligen Führungsstil des Vorgesetzten impliziert, wird mit der Eigeninitiative eine allgemeine proaktive selbstinitiiierende Verhaltensdisposition verstanden (Frese et al., 1996), die unabhängig von Reaktionen des jeweiligen Vorgesetzten ist. Daher gehen Frese et al. (1996) davon aus, dass Mitarbeiter mit dem hoch ausgeprägten Persönlichkeitsmerkmal „Eigeninitiative“ selbst im sozialistischen Betriebsumfeld Osteuropas – trotz der damals häufig anzutreffenden Veränderungsresistenz und negativen Sanktionen der Vorgesetzten (vgl. Schultz-Gambard & Altschuh, 1993; Pearce et al., 1994) – eigeninitiatives Verhalten zeigten. Gerade diese Bereitschaft, aktives Verhalten zu zeigen, trotz der Hindernisse von außen und negativer Sanktionen von Vorgesetzten unterscheidet nach Frese et al. (1996) Personen mit hoch ausgeprägter Eigeninitiative. Des Weiteren kann erwartet werden, dass bei Veränderung der Situationsbedingungen in Richtung positiver Folgen auf das initiativ Verhalten eine hoch initiativ Person deutlich mehr Eigeninitiative zeigen wird, als eine

prädispositionell anders veranlagte Person. Im Übrigen wird eine hoch initiativ Person von sich aus nach solchen Situationen suchen, welche ein initiativ Verhalten zulassen bzw. fördern. (Die These der „Selbstselektion“ von Situationen durch Personen abhängig von der Ausprägung ihrer Persönlichkeitsmerkmale wird durch die Position des sog. „dynamischen Interaktionismus“ unterstützt, vgl. dazu Pervin, 1989; Sarges, 1995).

Somit kann man schlussfolgern, dass die Persönlichkeit ost- und westeuropäischer Mitarbeiter als intervenierende Variable im Zusammenhang zwischen den Sozialisationsunterschieden und Verhaltensunterschieden wirkt und sowohl interindividuelle als auch intraindividuelle Unterschiede im beruflichen Leistungsverhalten beeinflusst. Dieser Zusammenhang lässt sich folgendermaßen graphisch veranschaulichen:

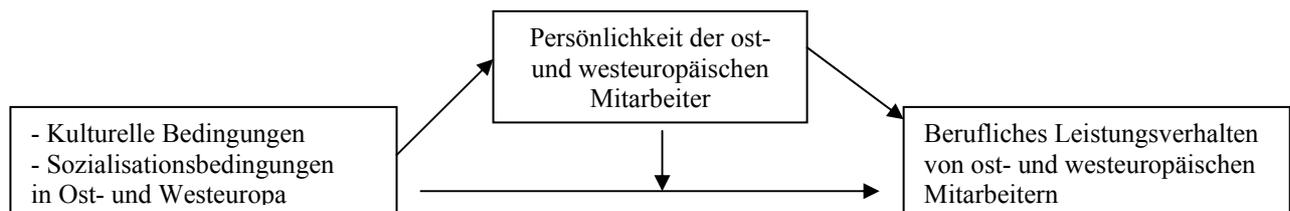


Abbildung 22: Bedeutung der Persönlichkeit als intervenierende Variable für die Ost-West-Unterschiede im beruflichen Leistungsverhalten

2.) Die direkte Wirkung der situationalen Merkmale auf das Verhalten der Mitarbeiter kann unter der Betrachtung der Zeitperspektive und ohne Berücksichtigung der für die interindividuelle Unterschiede in der Intensität und Ausdauer des Verhaltens verantwortlichen Persönlichkeitsunterschiede nur kurzfristig erfolgen. Die Sozialisationsbedingungen wirken sich somit kurzfristig nur auf das Verhalten in konkreten Einzelsituationen direkt aus. Bei kurzfristiger Änderung der Sozialisationsbedingungen sollten daher auch nur die Verhaltensänderungen eintreten, ohne zwingend entsprechende Persönlichkeitsänderungen hervorzurufen. So würde sehr wahrscheinlich ein Mitarbeiter mehr Einsatz zeigen, wenn er kurzfristig höheren Stundenlohn dafür bekommen würde. Bei späterem Entfall dieses monetären Anreizes würde die Leistung mit der Zeit auf das ursprüngliche Niveau zurückgehen, so dass man in diesem Fall die anfänglichen Verhaltensänderungen nicht auf die Erhöhung der Einsatzbereitschaft als eine Persönlichkeitseigenschaft zurückführen dürfte.

Langfristig gesehen kann man aber davon ausgehen, dass die Änderungen in den Sozialisationsbedingungen entsprechende Änderungen in den Persönlichkeitsmerkmalen bewirken. Wenn eine Person seit Jahren negativen Reaktionen auf das innovative Verhalten ausgesetzt war, kann man selbst bei der ursprünglich höher ausgeprägten Innovationsbereitschaft die Verringerung der Innovationsbereitschaft als eine überdauernde Verhaltensdisposition bei dieser Person erwarten. Die Persönlichkeitsänderung sollte langfristig gesehen wiederum eine entsprechende Verhaltensänderung bewirken.

Auf Basis dieser Überlegungen kann man also annehmen, dass die Sozialisationsbedingungen erst langfristig – über das Verhalten in Einzelsituationen – die eignungsdiagnostischen Persönlichkeitsdimensionen beeinflussen, was in den relativ überdauernden über verschiedene Situationen hinweg generalisierbaren Verhaltenstendenzen wirksam wird, und damit nur kurzfristig einen direkten Einfluss auf das berufliche Leistungsverhalten haben.

Dieser Zusammenhang lässt sich in folgender Abbildung graphisch veranschaulichen:

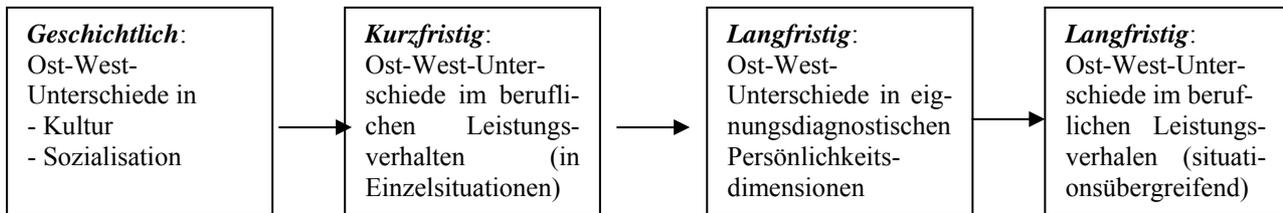


Abbildung 23: Kurzfristiger und langfristiger Einfluss der sozialisationsbedingten Ost-West-Unterschiede

Die Überlegungen aus Punkt 1 und Punkt 2 sind in Anlehnung an den interaktionistischen Ansatz der Persönlichkeitspsychologie in folgender Abbildung zusammenfassend veranschaulicht:

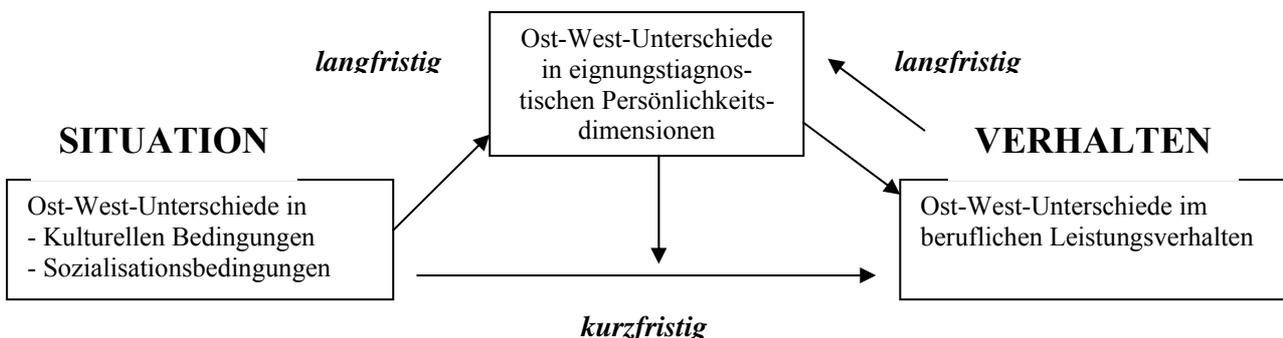


Abbildung 24: Kurzfristige und langfristige Bedingtheit der Ost-West-Verhaltensunterschiede durch die Sozialisations- und Persönlichkeitsunterschiede

Die in Kapiteln 2 und 3 dargestellten Unterschiede in den Kultur- und Sozialisationsbedingungen zwischen ost- und westeuropäischen Ländern bewirken somit nicht nur die Unterschiede im beruflichen Leistungsverhalten der Mitarbeiter, sondern ebenfalls und zwar langfristig gesehen die Unterschiede in den dem Verhalten zugrunde liegenden Persönlichkeitsdimensionen. Auf dieser Basis können die oben angeführten psychologischen Theorien zum Einfluss der Sozialisationsfaktoren auf das berufliche Verhalten der Mitarbeiter dementsprechend auf die Persönlichkeit als intervenierende Variable übertragen werden.

4.2 Erwartete Ost-West-Unterschiede in den eignungsdiagnostischen Persönlichkeitsdimensionen

Im Folgenden wird versucht, die aus den oben dargestellten Theorien abgeleiteten psychologischen Wirkungsmechanismen zum kurzfristigen Einfluss der Kultur- und Sozialisationsfaktoren auf das leistungsrelevante *Verhalten* von Individuen auf die langfristig wirksame Entwicklung von *Persönlichkeitsvariablen* zu übertragen und auf dieser Basis Erwartungen bezüglich der Ost-West-Unterschiede in wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen abzuleiten.

Dabei ist besonders zu berücksichtigen, dass bei einem Untersuchungsgegenstand wie diesem kaum die Wirkung einzelner Kultur- und Sozialisationsfaktoren auf bestimmte wirtschaftsrelevante Persönlichkeitsdimensionen quantitativ oder qualitativ bestimmt werden kann. Es wäre falsch, diese isoliert nur als Partialeinfluss zu betrachten. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass sich die in Kap. 2 und 3 dargestellten Kultur- und Sozialisationsaspekte wechselseitig beeinflussen und dass zwischen diesen komplexe nichtlineare Wirkungsbeziehungen mit Fern- und Nebenwirkungen in Bezug auf die Persönlichkeitsentwicklung bestehen. Aus diesem Grund ist der Einfluss beispielsweise eines einzelnen Sozialisationsaspektes auf die Persönlichkeit von den restlichen Sozialisationsaspekten nicht zu trennen, so dass diese nur in ihrer Gesamtheit zu bestimmten Ausprägungen von Persönlichkeitseigenschaften bei ost- bzw. westeuropäischen Mitarbeitern führen können. Im Folgenden werden aber – ausschließlich zu Zwecken der besseren Übersichtlichkeit und dem Verständnis beim Ableiten der Untersuchungshypothesen – in Anlehnung an die in Kap. 2 und 3 dargestellten deskriptiven und interventionspsychologischen Theorien Erwartungen bezüglich der jeweils separaten Einflüsse einzelner Kultur- und Sozialisationsunterschiedsaspekte auf die wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen der Mitarbeiter abgeleitet, was allerdings nicht den falschen Eindruck eines damit angenommenen linearen Partialeinflusses erwecken sollte.

4.2.1 Einfluss der Kulturunterschiede auf die wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei ost- und westeuropäischen Mitarbeitern

Es kann angenommen werden, dass sich die Unterschiede in den kulturellen Gegebenheiten nicht nur auf die Unterschiede auf der Verhaltensebene, sondern auch auf der Ebene der Persönlichkeitsdimensionen der Mitarbeiter aus unterschiedlichen Ländern manifestieren. Fink et al. (2003) postulieren einen inhaltlichen Zusammenhang zwischen anthropologisch beeinflussten Kulturdimensionen, wirtschaftsrelevanten Kulturstandards und erfolgskritischen Persönlichkeitsdimensionen der Fach- und Führungskräfte im In- und Ausland. Zwar setzen diese Konstrukte jeweils auf einer anderen Analyseebene an – Kulturdimensionen als kulturelle Werte auf der Ebene der Gesellschaft, Kulturstandards als kulturelle Orientierungssysteme auf der Ebene der Gruppen und Persönlichkeitsdimensionen als stabile Verhaltensdispositionen auf der Ebene der Individuen –, doch weisen sowohl deren Definitionen als auch Konnotationen in ihrem *Handlungsbezug* eine deutliche Gemeinsamkeit auf: Alle drei Konzepte untersuchen Variablen, die den intra- und interindividuellen Unterschieden im wirtschaftsrelevanten *Verhalten* der Individuen in unterschiedlichen kulturellen und anderen situativen Kontexten zugrunde liegen.

Auf Basis der empirischen Ergebnisse zu den wirtschaftsrelevanten Kulturdimensionen (siehe Kap. 2.1) und Kulturstandards im Ost-West-Vergleich (siehe Tabelle 7 und Tabelle 9) werden in Tabelle 15 Erwartungen bezüglich der Unterschiede in den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern abgeleitet.

Kulturdimensionen		Kulturstandards		Erwartete Ausprägung der Persönlichkeitsdimensionen in Osteuropa im Vergleich zu Westeuropa
Westeuropa ^{abc}	Osteuropa ^{d-k}	Westeuropa ^{ab} (kapitalismus-spezifisch)	Osteuropa ^{d-j} (sozialismus-spezifisch)	
geringere Machtdistanz	höhere Machtdistanz	Autoritätsvermeidung, funktionale Hierarchie	Autoritätsorientierung, Autoritätskonformismus	- höhere Hierarchieorientierung - geringere Eigenständigkeit - geringere Verantwortungsbereitschaft - geringere Eigeninitiative - geringere Einsatzbereitschaft - geringerer Umgang mit Misserfolg
höheres Individualismus	höheres Kollektivismus	Sachorientierung	Personorientierung, Familiarismus, Paternalismus, Privatismus	- höhere soziale Orientierung - höhere Teamorientierung bzw. geringerer unabhängiger Kooperationsstil - höhere Hilfsbereitschaft - höhere Anpassungsfähigkeit - höhere Integrationsbereitschaft - höhere Selbstbeobachtung
höhere Maskulinität	höhere Feminität	Konfliktkonfrontation	Konfliktvermeidung, Traditionelles Geschlechterbild, Traditionalismus, Familiarismus	- höhere Anpassungsfähigkeit - höhere Empathie - geringere Innovationsbereitschaft - geringere Lernbereitschaft - geringere Bereitschaft zur Aufnahme des neuen Wissens - geringere Konfliktfähigkeit - höhere soziale Orientierung - höhere Hilfsbereitschaft - geringerer Umgang mit Kritik
etwas geringere Unsicherheitsvermeidung	etwas höhere Unsicherheitsvermeidung	Strukturorientierung: Formalismus, Detailorientierung, Organisationsliebe	Systemkonformismus rigide Dialektik, vorsichtiger Kommunikationsstil	- geringere Ambiguitätstoleranz - geringere Detailorientierung - geringere Zuverlässigkeit - geringere Selbstmanagementfähigkeit
höheres Universalismus	höheres Partikularismus	Regelorientierung, internalisierte Kontrolle	Regelvermeidung, Improvisationsvermögen, personorientierte Kontrolle	- geringere Regelorientierung - geringere interne Kontrolle bzw. höhere externe Kontrolle - geringere Qualitätsorientierung
spezifische Kultur	diffuse Kultur	Trennung der Lebens- und Persönlichkeitsbereiche	Vermischung der Lebens- und Persönlichkeitsbereiche	- höhere soziale Orientierung - geringere Regelorientierung
selbstbestimmte Orientierung	außengeleitete Orientierung	Handlungswirksamkeit	Handlungsinkompetenz Handlungsblockade	- höhere externe bzw. geringere interne Ursachenzuschreibung und Kontrollüberzeugung - geringere Selbstwirksamkeit - geringere Eigeninitiative - geringere Selbstständigkeit - geringere Verantwortungsbereitschaft - geringere Einsatzbereitschaft
Gutes Zeitgefühl/ Konsekutivität	fehlendes Zeitgefühl/ Simultanität	monochrones Zeitgefühl/ Konsekutivität	polichrones Zeitgefühl/ Simultanität	- geringere Zuverlässigkeit - geringere Zeit- und Selbstmanagementfähigkeit - geringere Organisationsfähigkeit
höhere Bedeutung des Leistungsstatus/ errungenen Status	höhere Bedeutung des Ansehens/ zugeschriebenen Status	Leistungsorientierung	hohe Statusorientierung, Prestigedenken	- höhere Statusorientierung - geringere Einsatzbereitschaft

am Beispiel von a: (West)Deutschland; b: Österreich; c: Niederlande; d: ehem. Jugoslawien; e: ehem. Tschechoslowakei; f: Ungarn; g: Polen; h: Ungarn; i: Russland; j: Rumänien; k: Bulgarien

Tabelle 15: Erwartete Zusammenhänge zwischen wirtschaftsrelevanten Kulturdimensionen, Kulturstandards und Persönlichkeitsdimensionen im Ost-West-Vergleich

4.2.2 Einfluss politisch-ökonomischer Unterschiede auf die wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei ost- und westeuropäischen Bürgern

4.2.2.1 Einfluss der Unterschiede in den Wirtschaftssystemen

Grundlage:

Unterschiede in den Wirtschaftssystemen (sozialistische Planwirtschaft in Osteuropa, soziale Marktwirtschaft in Westeuropa)

Psychologische Theorien zum Einfluss auf das Leistungsverhalten (siehe Kap. 3.1.1):

Theorie der Handlungskontrolle von Kuhl (1983a, 1983b, 1987)

→ Folge für die Persönlichkeit:

Die in der Handlungskontrolltheorie von Kuhl (1983a, 1983b, 1987) ursprünglich als variable Zustände konzipierten, in Abhängigkeit von der Situation bzw. als Interaktionseffekt von Person und Situation auftretende Konstrukte Handlungs- vs. Lageorientierung interpretiert Kuhl (1994, 1995) in seinen späteren Arbeiten als eine latente Persönlichkeitseigenschaft bzw. die Disposition zu einem der beiden Handlungskontrollmodi. Demnach kann erwartet werden, dass sich aufgrund der kausalen Betrachtungsweise in der Planwirtschaft im Gegensatz zur finalen Orientierung in der Marktwirtschaft eine höhere Motivationsausprägung in Lageorientierung bzw. eine niedrigere Ausprägung in Handlungsorientierung in Osteuropa im Vergleich zu Westeuropa ausgebildet hat. Des Weiteren kann aufgrund der starken vertikalen, hierarchischen Ordnung der sozialistischen Planwirtschaft Osteuropas und im Gegensatz dazu der horizontalen Ordnung der freien Marktwirtschaft Westeuropas (vgl. Trommsdorff & Schuchardt, 1998) erwartet werden, dass die Entwicklung von Verantwortungsbereitschaft, Selbständigkeit und Eigeninitiative im Osten weniger gefördert wurde als im Westen.

→ Erwartungen bzgl. eignungsdiagnostischer Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Bürgern im Vergleich zu westeuropäischen Bürgern:

- höhere Lageorientierung bzw. niedrigere Handlungsorientierung aufgrund kausaler Betrachtungsweise in der Planwirtschaft im Gegensatz zur finalen Orientierung in der Marktwirtschaft (nach Stratemann, 1992);
- niedrige Ausprägung der Risiko-Akzeptanz als psychische Fähigkeit, mit Risiko behaftete Entscheidungen und Unsicherheit zu akzeptieren, sowie Ambiguitätstoleranz, weil die Daseinsvorsorge im planwirtschaftlichen sozialistischen System weitgehend an andere Entscheider delegiert war, so dass das Treffen eigener Entscheidungen unter Risiko erst gar nicht möglich war (nach Stratemann, 1992);
- höhere Misserfolgsangst (höhere Ausprägung von Furcht vor Misserfolg und niedrigere Ausprägung von Hoffnung auf Erfolg) aufgrund der Konzentration auf die mögliche Kritik von mächtigen anderen und das Vermeiden von Misserfolgen als einzig vernünftige Handlungsstrategie im sozialistischen System (nach Stratemann, 1992).
- geringere Verantwortungsbereitschaft aufgrund der vertikalen hierarchischen Gesellschaftsordnung (vgl. Trommsdorff & Schuchardt, 1998)
- geringere Selbständigkeit aufgrund der vertikalen hierarchischen Gesellschaftsordnung (vgl. Trommsdorff & Schuchardt, 1998)
- geringere Eigeninitiative aufgrund der vertikalen hierarchischen Gesellschaftsordnung (vgl. Trommsdorff & Schuchardt, 1998)

4.2.2.2 Einfluss der Unterschiede in den Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten

Grundlage:

Ein osteuropäischer Bürger hatte aufgrund des sozialistischen Systems keine Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, die über die Befriedigung materieller Sicherheitsbedürfnisse hinausgehen sollte. Die vordringlichen Existenzbedürfnisse waren in osteuropäischen Ländern weitgehend erfüllt, die höheren Gestaltungs- und Machtbedürfnisse blieben jedoch weitgehend unerfüllt. Dagegen konnten in westeuropäischen Ländern sowohl die Existenz- als auch die Gestaltungsbedürfnisse weitgehend erfüllt werden.

Psychologische Theorien zum Einfluss auf das berufliche Leistungsverhalten (siehe Kap. 3.1.3):

1.) *Motivhierarchie von Maslow (1981)*

2.) *Motivationstheorie von Alderfer (1969, 1972)*

3.) *Wertewandeltheorie von Inglehart (1977)*

→ Folge für die Persönlichkeit:

Folgt man der Motivationstheorie von Alderfer (1969, 1972), so ergibt sich aus diesem Umstand ein erhöhtes Bedürfnis nach positiven zwischenmenschlichen Beziehungen bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen Mitarbeitern.

In Anlehnung an die Wertewandeltheorie von Inglehart (1977) ist außerdem bei osteuropäischen Mitarbeitern eine höhere materialistische (im Gegensatz zu postmaterialistischer) Wertorientierung und Konzentration auf extrinsische (im Gegensatz zu intrinsischen) Arbeitswerte im Vergleich zu Westeuropa zu erwarten.

→ Erwartungen bzgl. eignungsdiagnostischer Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern im Vergleich zu westeuropäischen Mitarbeitern:

- höheres Bedürfnis nach sozialer Akzeptanz und Anerkennung (vgl. Stratemann, 1992; Wottawa, 1994);
- höhere Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit;
- höhere Integrationsbereitschaft und -fähigkeit aufgrund des erhöhten Bedürfnisses nach sozialer Akzeptanz;
- höhere Hilfsbereitschaft bzw. das berufsbezogene Hilfeleistungsmotiv (vgl. Wottawa, 1994);
- höheres Self-Monitoring (nach Snyder, 1974) bzw. Selbstbeobachtung aufgrund des erhöhten Bedürfnisses nach sozialer Akzeptanz;
- höheres Einfühlungsvermögen bzw. Fähigkeit zur Perspektivenübernahme / Empathie (nach Davis, 1982), die sich aufgrund des höheren Integrationsbedürfnisses herausbilden musste;
- höhere materialistische Arbeitsorientierung (vgl. Schnabel et al., 1994);
- geringere Wettbewerbsorientierung aufgrund des weniger starken Wettbewerbs (vgl. Schultze-Gambard, 1993) und vollzogenen Wertewandels (nach Inglehart, 1977) in Osteuropa;
- geringere Ambiguitätstoleranz und positivere gesellschaftliche Zukunftsorientierungen aufgrund des Vertrauens in das stabile, materialistische Weltbild der Moderne in Osteuropa, bei dem die Gewissheit über die Lösbarkeit aller globaler Probleme dominiert, im Gegensatz zum instabilen postmaterialistischen Weltbild der Postmoderne in Westeuropa, bei dem die ausnahmslose Lösbarkeit aller Probleme bezweifelt wird (vgl. Georg, 1991).

4.2.2.3 Einfluss politischer Vertreibungen und Wanderungsbewegungen

Grundlage:

Staatlich organisierte Vertreibungen aktiver oberer Bevölkerungs- / Berufsgruppen in der ehemaligen Sowjetunion vor / nach der Revolution, sowie unter Stalin-Regime, sowie Wanderungsbewegungen der aktiven oberen Bevölkerungsschichten von Osteuropa in die westlichen Staaten.

Psychologische Theorien zum Einfluss auf das Leistungsverhalten (siehe Kap.3.1.4):

1.) *Verhaltensgenetische bzw. evolutionsbiologische Grundlagen nach Schilcher (1988)*

2.) *Ergebnisse der Migrationsforschung zur psychologischen Selektivität der Auswanderung und Persönlichkeitscharakteristiken von Migranten (nach Lüthke, 1989)*

In der Migrationsforschung wird eine Reihe psychologischer Faktoren unterschieden, die die Selektivität der Auswanderung sowohl in Bezug auf das berufliche Leistungsverhalten als auch hinsichtlich der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bedingen, wie z.B. die höhere Intelligenz (Thomas, 1938), höhere Leistungsmotivation (Albrecht, 1972), höhere Aufstiegs-erwartung (vor allem für Angehörige der oberen Schichten) (Litwak, 1960), höhere Eigeninitiative (Frese et al., 1996) und hohe Flexibilität (Bade, 1994). Auch den Konzepten des „chronic mover“ (Goldstein, 1954), der „pioneer personality“ (Morrison & Wheeler, 1978), dem „mobicentric man“ (Jennings, 1970) oder dem „Homo migrans“ (Bade, 1994) liegt die Vorstellung zugrunde, dass Auswanderer über bestimmte, sie von der Restbevölkerung unterscheidende Persönlichkeitsstrukturen verfügen, die durch Hang zur Mobilität, Aktivität, Individualismus und Selbständigkeit, Risikobereitschaft und Streben nach aktiver Innovationserfahrung zu charakterisieren sind. Empirische Studien zum Vergleich von Auswanderern mit Nicht-Auswanderern zeigen, dass die ersten signifikant höhere Werte in den Persönlichkeitsdimensionen „Internale Kontrollüberzeugung“, „Individualismus“, „Leistung“ und „Abwechslung“ als präferierte Lebensziele (Diehl & Ochsmann, 2000) aufweisen.

Bisher liegt nur eine einzige Studie zur Analyse der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei Migranten aus den ehemals sozialistischen Ländern Osteuropas und damit zur Überprüfung der Wirkung des hier angenommenen Selektionseffektes vor. Heute – nach dem Zerfall des sozialistischen Systems – kann diese Hypothese nicht mehr direkt in Längsschnittuntersuchungen getestet werden. Daher untersuchten Frese et al. (1996) – am Beispiel der ostdeutschen Migranten in den Westen nach dem Fall der deutschen Mauer – den Selektionseffekt in Bezug auf das Konstrukt der Eigeninitiative. Der Untersuchung lag die Annahme zugrunde, dass die ostdeutschen Auswanderer vor 1990 zwar einen Unterschied in den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen zu den Auswanderern nach 1990 aufweisen, da Migranten während des sozialistischen Regimes ein viel höheres Risiko (z.B. Verlust jeglicher Kontakte zu Verwandten und Bekannten, Gefängnis oder sogar Tod) in Kauf nehmen mussten, dass aber diesen beiden Gruppen ähnliche im Zusammenhang mit der freiwilligen Migration auftretenden psychologischen Prozesse zugrunde liegen. Unter der Annahme der Eigeninitiative als einen wichtigen Prädiktor der Migration während des Sozialismusregimes in Osteuropa müsste diese daher – wenn auch in etwas abgeschwächter Form – auch bei den nach dem Systemzerfall emigrierten bzw. migrationsbereiten Personen relativ hoch sein (vgl. Frese et al., 1996).

Auf dieser Basis verglichen Autoren der Studie die migrationswilligen (N=51) mit den migrationsunwilligen Ostdeutschen (N=257) in Bezug auf ihre wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen und stellten bei den ersten signifikant höhere Ausprägung bei der Persönlichkeitsdimension *Selbstwirksamkeit* fest. Des Weiteren wurde von Frese et al. (1996) eine Längsschnittuntersuchung nach dem Fall der deutschen Mauer in Ostdeutschland durchgeführt, deren Ziel die Erfassung der Veränderung wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen in Ostdeutschland nach dem Beginn massenhafter Auswanderungen in den Westen auf Basis des angenommenen Selektionseffektes war. Die Befragung der ostdeutschen Probanden in den Jahren 1990 (N=463) und 1991 (N=543), wobei dazwischen eine Auswanderung von mindestens 12 Personen in den Westen bekannt war, zeigte eine signifikante Verringerung der Dimensionen *Eigeninitiative in der Weiterbildung* sowie der *Selbstwirksamkeit* zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten. Auch wenn die Bedeutung dieses einzigen Befundes zu den Auswanderern aus Osteuropa nicht überbewertet werden sollte, zeigt dieser jedoch Veränderungen an, die im Sinne der Selektionshypothese interpretiert werden können, wobei bei einem länger auseinander liegenden Längsschnittvergleich sicherlich aussagekräftigere Ergebnisse zu erwarten sind.

→ Folge für die Persönlichkeit:

Durch den systematischen Verlust großer Zahlen an aktiver Bevölkerung in osteuropäischen Ländern zu Zeiten des sozialistischen Regimes müssen seit Jahren deutliche persönlichkeitsbedingte Selektionseffekte eingetreten sein (vgl. Wottawa, 1994). Schon allein durch die Migrationsprozesse, aber auch durch den gezielten Vertrieb der Intellektuellen unter Stalin-Regime, sind, wenn man die ost- und westeuropäischen Populationen miteinander vergleicht, erhebliche genetische Unterschiede in berufsrelevanten Eigenschaften und Persönlichkeitsdimensionen zu erwarten.

→ Erwartungen bzgl. eignungsdiagnostischer Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Bürgern im Vergleich zu westeuropäischen Bürgern:

- geringere Eigeninitiative (vgl. Frese et al., 1996)
- geringere Selbstwirksamkeit (vgl. Frese et al., 1996) und internale Kontrollüberzeugung (vgl. Diehl & Ochsmann, 2000)
- geringere Selbstständigkeit
- geringere Leistungsmotivation und Einsatzbereitschaft (vgl. Albrecht, 1972)
- geringeres Durchsetzungsvermögen
- geringeres Anspruchsniveau und die Aufstiegserwartung (vgl. Litwak, 1960).
- geringere Risikobereitschaft (vgl. Diehl & Ochsmann, 2000)
- geringeres Streben nach Abwechslung und aktiver Innovationserfahrung (vgl. Diehl & Ochsmann, 2000)
- geringere Flexibilität (vgl. Bade, 1994)

4.2.3 Einfluss der Unterschiede in den Erziehungsbedingungen auf die leistungsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei Kindern und Jugendlichen

Auf Grundlage des in Kap. 3.2.1 skizzierten Forschungsstands zum Einfluss kulturspezifischer Sozialisationsprozesse auf die Persönlichkeitsentwicklung von Individuen wird hier von einem *mindestens* mittelfristigen Einfluss der frühen Sozialisationserfahrungen auf die Persönlichkeit der im ost- bzw. westeuropäischen Kontext sozialisierten Personen ausgegangen. Denn selbst unter Berücksichtigung potentieller genetisch- und umweltbedingter oder der aufgrund aktiver Bemühungen des Individuums (vgl. Brandtstädter, 1989; Lerner & Busch-Rossnagel, 1981; Silbereisen et al., 1986) eintretenden Veränderungen im Laufe des Entwicklungsverlaufs ist hier davon auszugehen, dass die in Kap. 3.2 dargestellten Erziehungsbedingungen der Kinder und Jugendlichen in Ost- und Westeuropa einen spezifisch prägenden Einfluss auf die u.a. leistungsrelevanten Aspekte ihrer Persönlichkeit ausüben und somit *bis zu einem gewissen Grad* eine frühe Grundlage für die Entwicklung ihrer wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bis ins Erwachsenenalter hinein bilden.

4.2.3.1 Einfluss der Unterschiede in den Erziehungsstilen

Grundlage:

Unterschiede in den elterlichen Erziehungsstilen (behütend-kontrollierender autoritär-rigider Erziehungsstil in Osteuropa vs. stärker permissiver Erziehungsstil in Westeuropa)

Psychologische Theorien zum Einfluss auf das Leistungsverhalten (siehe Kap. 3.2):

- *Theorie über Kollektivbindungen im Sozialismus* (vgl. Ahnert et al., 1994)
- *Erziehungstypologien von Lewin et al. (1939) und Baumrind (1966)*
- *Ergebnisse faktorenanalytischer Erziehungsstilforschung von Schaefer (1959), Becker (1964), Schluderman & Schluderman (1970) und Schneewind et al. (1985)*

→ Folge für die Persönlichkeit:

Der behütend-kontrollierende autoritär-rigide Erziehungsstil in Osteuropa führte zu einer späteren urteils- und verhaltensbezogenen Ablösung der Kinder von ihren Eltern, verhinderte damit die notwendige Autonomieentwicklung der Kinder und hatte negative Auswirkungen auf die Entwicklung sozialer Kompetenzen. Dagegen unterstützte eher permissiver Erziehungsstil westeuropäischer Eltern die Autoritätsbestrebungen ihrer Kinder und förderte damit bei ihnen die Entwicklung wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen.

→ Erwartungen bzgl. eignungsdiagnostischer Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen Kindern:

- geringere Kritikfähigkeit und Selbständigkeit im Sinne von Selbstbestimmung und Autonomie (vgl. Wald, 1995; Büchner & Fuhs, 1993; Uhlendorff, 2001)
- höhere Anpassungsbereitschaft aufgrund der sozialistischen Erziehungsideologie, die Normanpassungsbereitschaft belohnte (Gläßer, 1991), und der damit zusammenhängenden auf Anpassung und Gehorsamkeit ausgerichteten Erziehung in den osteuropäischen Familien (vgl. Feldkircher; 1994; Trommsdorff & Chakkarath; 1996);
- geringere Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft aufgrund der jegliche Autoritätsbestrebungen unterbindenden autoritären Erziehung;
- geringere Selbstwirksamkeit aufgrund der autoritären Erziehung (nach Boehnke et al., 1993);
- geringere Ambiguitätstoleranz aufgrund der einfachen Weltdeutung, die nicht kritisch hinterfragt wird (vgl. Zinnecker & Mólnár, 1988; Lukowski et al., 1991), und der späteren urteils- und entscheidungsbezogenen Ablösung von den Eltern (vgl. Silbereisen & Smolenska, 1991)
- höhere Familienorientierung und geringere Peerorientierung aufgrund der kollektivistischen und familienzentrierten Erziehung in osteuropäischen Familien (vgl. Silbereisen & Smolenska, 1991; Boehnke, 1991; Uhlendorff, 2001)
- höhere Hilfsbereitschaft aufgrund der kollektivistischen Erziehung im Sozialismus, sowie infolge der in Osteuropa verbreiteten Großfamilien mit einem frühen Zuweisen der sozialen Verantwortung an die Kinder (vgl. Kienbaum; 1995).

4.2.3.2 Einfluss der Unterschiede in den Schulsystemen

Grundlage:

Unterschiede in den Unterrichtsstilen (unidimensionaler Unterrichtsstil – sog. Einheitsschule – in Osteuropa vs. multidimensionaler Unterrichtsstil in Westeuropa)

Psychologische Theorien zum Einfluss auf das Leistungsverhalten (siehe Kap. 3.2.4):

1.) Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990a, 1990b)

2.) Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1986)

→ Folge für die Persönlichkeit:

Die an der durchschnittlichen Schulleistung orientierten wenig herausfordernden Ziele der Einheitsschule konnten nicht zu einer hohen Selbstwirksamkeit der Schüler beitragen und führten zur niedrigeren Höhe persönlicher Ziele, was die Leistung vor allem überdurchschnittlich begabter Schüler mit herausragenden Fähigkeiten relativ zu ihrem Potential deutlich verringerte. Zusätzlich dazu führten die geringere Notendifferenzierung und der Zwang der Lehrer, eine durchschnittlich gute bis sehr gute Leistung ihrer Schüler nachzuweisen, dazu, dass besonders bei überdurchschnittlich fähigen Schülern kein Anreiz zu höheren Leistungen bestand. Gleichzeitig führte die Unterforderung solcher Schüler zur zusätzlichen Demotivation und Senkung des persönlichen Einsatzes für die Schule. Im Gegensatz dazu förderte der multidimensionaler Unterrichtsstil in den westeuropäischen Schulen mit der Möglichkeit, die Lerngeschwindigkeit eher der Leistungsstärke der Schüler anzupassen und somit die Lernziele auf die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Kinder einzustellen, die Ausbildung höherer Selbstwirksamkeit, persönlicher Ziele und Lernmotivation.

Die früh einsetzende öffentliche Benotung ermöglichte außerdem an osteuropäischen Schulen im Gegensatz zu Westeuropa eine bessere Wissensbasis sowie präzisere Bestimmung des eigenen Rangplatzes in der Klasse, was die Ost-Schüler verhinderte, am mitgebrachten Optimismus bezüglich der eigenen Selbstwirksamkeit länger festzuhalten und zur realistischeren Selbsteinschätzung im Vergleich zu den West-Schülern führte. Außerdem förderte das einheitliche Schulsystem in Osteuropa ein geringeres Niveau an Eigeninitiative im Gegensatz zu westeuropäischen Schulen (vgl. Frese et al., 1996; Oettingen et al., 1994).

→ Erwartungen bzgl. eignungsdiagnostischer Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen Kindern:

- geringere Selbstwirksamkeit sowie bessere Übereinstimmung der schulleistungsbezogenen Selbstwirksamkeitsurteile mit den Schulnoten (nach Oettingen & Little, 1994);
- geringere Beharrlichkeit und das Durchsetzungsvermögen bei der Problemlösung (nach Bandura, 1986, 1990, 1991a; Schunk, 1989, 1991) sowie weniger geschickter Einsatz von Problemlösungsstrategien (nach Pintrich & De Groot, 1990) aufgrund erwarteter geringerer Selbstwirksamkeit;
- höhere Misserfolgsangst und höhere Anfälligkeit für depressive Verstimmungen aufgrund erwarteter geringerer Selbstwirksamkeit (nach Bandura, 1986, 1990; Schunk, 1989, 1991);
- geringere Fähigkeit zur Selbstdarstellung wegen erwarteter negativer Selbsteinschätzung und Unterschätzen des eigenen Potentials;
- geringere Leistungs- und Lernbereitschaft, vor allem bei durchschnittlich bis überdurchschnittlich begabten Schülern, wegen geringerer Notendifferenzierung und somit fehlender Motivation, eine noch bessere Note zu bekommen (nach Gläßer, 1991);
- geringere Eigeninitiative (nach Oettingen et al., 1994; Frese et al., 1996);
- geringere Wettbewerbsorientierung;
- höhere Lageorientierung bzw. geringere Handlungsorientierung wegen der durch die Einheitsschule geförderten unvollkommenen Unterscheidung zwischen eigenen Zielen und fremden Zielen (von Eltern, Lehrern, sozialistischer Ideologie), welche zwar unter Anstrengung verfolgt werden, aber auf einer unbewusst-emotionalen Ebene nicht mit den eigenen Wünschen kompatibel sind (nach Kuhl, 1995).

4.2.3.3 Einfluss der Unterschiede in den Studienbedingungen

Grundlage:

Zentralistische Studienorganisation in Osteuropa vs. die Entfaltung der Eigeninitiative und Selbständigkeit fördernde Studienorganisation in Westeuropa

Psychologische Theorien zum Einfluss auf das Leistungsverhalten (siehe Kap 3.3.4.2):

Lerntheorie: Lerngesetz „Lernen durch Wiederholung“

→ Folge für die Persönlichkeit:

Sowohl die zentralistische Organisation des osteuropäischen Studienprogramms als auch die staatlich zugesicherte Zuteilung der Arbeitsplätze nach dem Studienabschluss führten dazu, dass osteuropäische Studierenden nicht darauf angewiesen waren, solche überfachlichen Kompetenzen wie Eigeninitiative, Selbstständigkeit, Verantwortungsübernahme, Selbstmanagement und Selbstorganisation zu entfalten. Entsprechend der Lerntheorie hatten sie auch keine Gelegenheit, diese Fähigkeiten durch Erfahrung und mehrmalige Wiederholung bei sich einzutrainieren. Die ideologiebegründete Verhinderung jeglicher kritischer Auseinandersetzungen mit den Studieninhalten führte außerdem zur „Entmündigung“ (vgl. Rappensperger et al., 1994) der Studierenden und behinderte die Entfaltung von Kritikfähigkeit. Im Gegensatz dazu war sowohl das Studienprogramm an westeuropäischen Hochschuleinrichtungen als auch die Notwendigkeit zur eigenständigen Arbeitsplatzsuche darauf ausgerichtet, die Entfaltung dieser Fähigkeiten weitgehend zu fördern.

→ Erwartungen bzgl. eignungsdiagnostischer Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen Studenten:

- geringere Kritikfähigkeit;
- geringere Eigeninitiative, da alles (einschließlich Arbeitssuche) von oben zentralistisch geregelt wurde;
- geringere Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme für die eigene berufliche Entwicklung;
- geringere Fähigkeit zur Selbstorganisation und Selbstkontrolle, da alles von oben organisiert wurde;
- geringere Selbstdarstellungs- und Selbstvermarktungsfähigkeit, da es nicht nötig war, seine Person von anderen positiv herauszustellen, um einen Arbeitsplatz zu bekommen (vgl. Rappensperger et al., 1994; Gruber & Rübler, 2002).

4.2.4 Einfluss der Unterschiede in der Unternehmens- und Personalführung auf die wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei ost- und westeuropäischen Mitarbeitern

4.2.4.1 Einfluss der Unterschiede in den Organisationsformen

Grundlage:

Tayloristische Organisationsform in Osteuropa (zentrale hierarchisch angeordnete Organisationsstrukturen, Bürokratie, hohe Arbeitsteilung und Spezialisierung auf Einzelbasis) vs. moderne Organisationsform in Westeuropa (dezentrale Organisationsstrukturen, flache Hierarchien, basierend auf Einzel- oder Gruppenbasis)

Psychologische Theorien zum Einfluss auf das berufliche Leistungsverhalten (siehe Kap. 3.3.1.1):

- 1.) *Betriebliche Wissenschaftsführung nach Taylor (1978)*
- 2.) *Psychologische Kontrolltheorie nach Frese (1984)*
- 3.) *Modell der beruflichen Sozialisation nach Frese et al. (2000)*

→ Folge für die Persönlichkeit:

Da das Ziel des Taylorismus war, explizit den Handlungsspielraum und die Qualifikation der Mitarbeiter sowie die Zeitperspektive der Tätigkeit zu verkürzen, müsste eine solche Organisationsform in Osteuropa entweder zur Anpassung oder zur Resignation und Abwehr im Sinne von Frese (1984) geführt haben, was insgesamt eine höhere Kontrollablehnung und geringere Eigeninitiative bei der Arbeitstätigkeit impliziert. Im Sinne einer Sozialisation durch die Arbeitsbedingungen (Volpert, 1975; Frese, 1982; Frese et al., 2000) verhinderten tayloristische Arbeitsstrukturen mit extrem hoher Partialisierung von Arbeitstätigkeiten und dem hohen Spezialisierungsgrad die Entwicklung hoher Leistungsmotivation, sowie Eigeninitiative, Selbständigkeit, Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme und Innovationsbereitschaft bei osteuropäischen Beschäftigten. Im Gegensatz dazu wurden diese Eigenschaften durch die in Westeuropa viel früher umstrukturierten dezentralen Organisationsformen explizit gefördert.

→ Erwartungen bzgl. eignungsdiagnostischer Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern im Vergleich zu westeuropäischen Mitarbeitern:

- geringere Werte im Leistungsmotiv;
- geringere Eigeninitiative (nach Hilligloh & Frese, 1994; Frese et al., 2000);
- geringere Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme bzw. höhere Werte in Kontrollablehnung (nach Frese et al., 1994; Frese et al., 2000; Teckenberg, 1991);
- geringere Innovationsbereitschaft;
- geringere Selbständigkeit.

4.2.4.2 Einfluss der Unterschiede im ermöglichten Handlungs- und Entscheidungsspielraum bei der Aufgabengestaltung

Grundlage:

In westeuropäischen Unternehmen werden „zieloffene“ komplexe Probleme vorgegeben. Dagegen kamen in osteuropäischen Unternehmen keine komplexe zieloffene Probleme vor, sondern fast ausschließlich „geschlossene“ Probleme mit nur einer richtigen Lösung, so dass dem einzelnen Mitarbeiter viel weniger Handlungs- und Entscheidungsspielraum bei der Problemlösung (z.B. bei den Fragen der Zielbildung, Exploration, Informationsbeschaffung, Verständnis einzelner Zusammenhänge) zugebilligt wurde (vgl. Strohschneider, 1996b).

Auch die in osteuropäischen Betrieben bevorzugte Arbeitsorganisationsform „Arbeitskollektiv“ unterschied sich von den westeuropäischen teilautonomen Arbeitsgruppen durch einen sehr geringen Handlungs- und Entscheidungsspielraum, sowie eine sehr hohe Bedeutung sozialer Beziehungen in der Gruppe.

Psychologische Theorie zum Einfluss auf das berufliche Leistungsverhalten (siehe Kap. 3.3.1.2): Anforderungen komplexen Problemlösens nach Dörner (1987) und Strohschneider (1996a):

→ Folge für die Persönlichkeit:

Osteuropäische Mitarbeiter haben weniger Erfahrungen im Umgang mit komplexen zieloffenen Problemen als westeuropäische Mitarbeiter, so dass Unterschiede in Problemlösestrategien bestehen sollten.

→ Erwartungen bzgl. eignungsdiagnostischer Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern im Vergleich zu westeuropäischen Mitarbeitern:

- geringere Ambiguitätstoleranz (nach Reis, 1997), da man es nur mit eindeutigen Problemen zu tun bekommt und nicht mit Widersprüchlichkeiten konfrontiert wird;
- geringere Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens (nach Gulyanska, 2002), da man nicht darauf angewiesen ist, selbständig zu explorieren und neue Informationen zu beschaffen;
- geringere Lernbereitschaft, da man nicht gezwungen ist, eigenständig neue Wissensgebiete auszuarbeiten;
- höhere Teamorientierung bzw. höhere Werte im kollegialen Kooperationsstil und geringere Werte im unabhängigen Kooperationsstil auf Grund existentieller Bedeutung der Arbeit in der Gruppe in osteuropäischen Arbeitskollektiven (vgl. Hofmann & Bungard, 1994).

4.2.4.3 Einfluss der Unterschiede in den Prinzipien der Entscheidungsfindung und Partizipationsformen

Grundlage:

Durch undurchlässige und untransparente Entscheidungsfindungsprinzipien ohne jegliche Partizipation von Mitarbeitern war in Osteuropa für die meisten wichtigen beruflichen und zum Teil auch privaten Entscheidungen der Menschen nur eine relativ stabile externe Ursachenzuschreibung möglich. Im Gegensatz dazu war und ist die Ideologie in West-Systemen basierend auf partizipativer Entscheidungsfindung auf die internale Attribuierung ausgerichtet (vgl. Stratemann, 1992).

Psychologische Theorien zum Einfluss auf das berufliche Leistungsverhalten (siehe Kap. 3.3.2):

- *Attributionstheorie (nach Weiner, 1976)*
- *Konzept primärer vs. sekundärer Kontrolle nach Heckhausen & Schulz (1992, 1993)*
- *Reformulierte Theorie der gelernten Hilflosigkeit (Abramson et al., 1978)*
- *Erwartung-Mal-Wert-Theorie von Vroom (1964)*

→ Folge für die Persönlichkeit:

Die gelernte Tendenz zur externalen (im Osten) vs. internalen (im Westen) Ursachenzuschreibung hat wesentliche Auswirkungen auf das Erleben von Erfolg und Misserfolg. Besteht im Westen die selbstwertschützende Tendenz, Erfolge sich selbst zuzuschreiben (und nur für Misserfolge andere verantwortlich zu machen – die so genannte „hedonistische Verzerrung“, die insbesondere bei erfolgreichen westdeutschen Führungskräften sehr stark ausgeprägt ist), neigen Ostmitarbeiter zwangsläufig dazu, sowohl Erfolg als auch Misserfolg Faktoren oder Personen in der Umwelt zuzuschreiben. Wunderer (1993) spricht in diesem Zusammenhang von der Neigung der Ost-Führungskräfte zur „strukturellen Misserfolgsattribuierung auf die eigene Person“. Statemann (1992) ist sogar der Meinung, dass ein erheblicher Teil des Unterschiedes zwischen den ost- und westeuropäischen Mitarbeitern im Auftreten, der beruflichen Planung und der Erfolgsorientierung bei Vorhaben, gerade auf den unteren und mittleren Ebenen, auf diesen Effekt zurückzuführen ist.

Da durch die in Osteuropa gelernte Tendenz zur externalen Ursachenzuschreibung weder Erfolg noch Misserfolg der eigenen Leistung zugeschrieben werden kann, kann sich bei einem solchen System auch kein hoch ausgeprägtes Leistungsmotiv entwickeln. Der jahrzehntelange Lernprozess einer auf externer Ursachenzuschreibung basierten Verhaltensstrategie sollte eine entsprechende Auswirkung auf die Entwicklung wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsvariablen bei osteuropäischen Mitarbeitern haben.

Oettingen (1994) erwartet auf Basis der nach attributionstheoretischen Gesichtspunkten reformulierten Theorie der gelernten Hilflosigkeit (Abramson et al., 1978) einen eher pessimistischen (even-handed) Attributionsstil in Osteuropa im Vergleich zu einem eher optimistischen (lop-sided) Attributionsstil in Westeuropa. Dabei wird mit einem pessimistischen (oder auch sog. depressogenen) Attributionsstil die habituelle Neigung einer Person gemeint, negative Ereignisse auf stabile (bleiben auch in Zukunft bestehen oder kehren immer wieder), globale (beeinflussen eine Vielzahl verschiedener Situationen) und internale Gründe zu attribuieren, positive Ereignisse dagegen auf instabile (sind vergänglich und treten selbst auf), spezifische (beeinflussen nur wenige Situationen) und externe Gründe.

Da aus der Sicht eines osteuropäischen Bürgers sowohl für Erfolge als auch Misserfolge immer andere verantwortlich sind, sollte ein solcher Attributionsstil nach Statemann (1992) zu einer relativen Resistenz gegenüber Persönlichkeitsveränderungen führen: Da die Ursache vor allem für Misserfolge nicht der eigenen Person, sondern äußeren Umständen oder anderen Personen zugeschrieben wird, wird keine begründbare Notwendigkeit in der Veränderung des eigenen Verhaltens gesehen, sondern viel mehr eine Veränderung von diesen äußeren Verursachern erwartet. Diese Tendenz lässt sich mit dem Konzept primärer vs. sekundärer Kontrolle nach Heckhausen & Schulz (1992, 1993), vergleichbar zur Assimilation vs. Akkomodation in der Terminologie von Brandstädter & Renner (1990), erklären. Bei der primären Kontrolle wird versucht, die äußeren Gegebenheiten den Interessen des Individuums anzupassen (entspricht der Assimilation), wobei die sekundäre Kontrolle dagegen bedeutet, sich selbst den Gegebenheiten der Außenwelt anzupassen (entspricht der Akkomodation). Nach Heckhausen (1994) äußert sich die Nutzung primärer vs. sekundärer Kontrollstrategien in der Art des Umgangs mit eigenen Entwicklungszielen. Demnach wird primäre Kontrolle mit der hartnäckigen Zielverfolgung (also stärkerer Umweltkontrolle) und sekundäre Kontrolle mit der flexiblen Zielanpassung (also stärkerer Anpassung eigener Interessen an die Umweltsituation) gleichgesetzt.

Dementsprechend lässt sich aufgrund des angenommenen externalen Attributionsstils im Osten höhere Ausprägung der primären Kontrolle erwarten, denn bei externer Ursachen- und Verantwortlichkeitszuschreibung würde man versuchen, nicht mit sich selbst, sondern eher mit seiner Umwelt anzufangen und diese für etwas verantwortlich zu machen bzw. von dieser eine Änderung zu erwarten. Demgegenüber würde man im Westen aufgrund des angenommenen internalen Attributionsstils eine höhere sekundäre Kontrolle und somit eine höhere Änderungsresistenz erwarten. Entsprechend der Gegenüberstellung von Kontrollstrategien und Entwicklungszielen würde man nach Heckhausen (1994) eine höhere Tendenz zum hartnäckigen Zielverfolgen im Osten und zur flexiblen Zielanpassung im Westen erwarten.

→ Erwartungen bzgl. eignungsdiagnostischer Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern im Vergleich zu westeuropäischen Mitarbeitern:

- höhere Werte beim externalen Attributionsstil bzw. geringere Werte beim internalen Attributionsstil (nach Weiner, 1976);
- höhere Werte beim pessimistischen (even-handed) Attributionsstil (negative Ereignisse stabil, global, internal, positive Ereignisse instabil, spezifisch, external) bzw. geringere Werte beim optimistischen (lop-sided) Attributionsstil (nach Oettingen, 1994; Georg, 1991);
- geringere Einsatzbereitschaft, da es sich nicht lohnt, sich mehr einzusetzen, wenn der Erfolg nicht der eigenen Leistung zugeschrieben werden kann;
- geringere Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, Verantwortlichkeitsüberzeugung (nach Schmitt & Janetzko, 1994) bzw. höhere Verantwortungsablehnung (nach Frese & Hilligloh, 1994), da man sich für beliebige Entscheidungen und deren Ergebnisse nicht verantwortlich sieht;
- höhere Werte bei dem bevorzugten kollegialen Kooperationsstil bzw. geringere Werte bei dem bevorzugten unabhängigen Kooperationsstil (vgl. Gulyanska, 2002), da sich in der Gruppe am ehesten das Gefühl der Verantwortungsdiffusion erleben lässt (die Tendenz in der Gruppe, die Gesamtverantwortung für die Aufgabe unter den Gruppenmitgliedern aufzuteilen, so dass man sich persönlich weniger verantwortlich fühlt, vgl. Bierhoff, 1998) und man subjektiv nicht mehr gezwungen ist, allein die volle Verantwortung für das Leistungsergebnis zu übernehmen (Holtbrügge, 1989 spricht in diesem Zusammenhang vom „Gefühl der kollektiven Verantwortungslosigkeit“ bei osteuropäischen Mitarbeitern);
- geringere Kontrollüberzeugung und Selbstwirksamkeit (nach Bandura, 1986), da man davon ausgeht, dass man selbst nichts beeinflussen kann, weil das Ergebnis einer Handlung immer unabhängig von eigenen Anstrengungen ist;
- geringere Selbstständigkeit (nach Gulyanska, 2002), da man davon ausgehen muss, dass der „mächtige“ Vorgesetzte in die Sache viel mehr involviert ist und es daher immer besser kann als man selbst, sowie aufgrund geringer Möglichkeiten zur eigenständigen Situationskontrolle am Arbeitsplatz (Gebert, 1999, 2000);
- geringere Innovationsoffenheit und Veränderungsbereitschaft (nach Frese & Plüddermann, 1993), weil man davon ausgeht, dass der Organisationserfolg von eigenen Ideen unabhängig ist und sich Veränderungen auf das eigene Wohl eher hinderlich auswirken können;
- geringere Eigeninitiative (nach Frese & Hilligloh, 1994; Gebert, 1999, 2000), weil man sich nicht als Verursacher sieht;
- höhere Tendenz zur primären Kontrolle und hartnäckigen Zielverfolgung bzw. geringere Tendenz zur sekundären Kontrolle und flexiblen Zielanpassung (nach Heckhausen, 1994) aufgrund des angenommenen externalen Attributionsstils,
- stärkere Orientierung an formalen Regeln und damit höhere Konventionalismuskwerte aufgrund der starken Hierarchisierung, zentralistischen Lenkung und geringeren Autonomie der Betriebe (vgl. Schulz-Gambard & Altschuh, 1993).

4.2.4.4 Einfluss der Unterschiede in den Instrumenten der Entscheidungsdurchsetzung und Formen innerbetrieblicher Kommunikation

Grundlage:

- Unterschiede in den praktizierten Zielsetzungsmethoden (scheinbar objektivierbare kollektive Zielvorgaben mit statischen Charakter ohne Effektkontrolle des Einzelnen in Osteuropa vs. partizipative oder auf Zielvereinbarung begründete Zielvorgabe in Westeuropa)
- Unterschiede in den Formen innerbetrieblicher Informations- und Kommunikationssysteme (intransparentes hoch bürokratisiertes und hierarchisiertes Informations- und Kommunikationssystem in Osteuropa vs. transparentes und effektiveres Informations- und Kommunikationssystem in Westeuropa)

Psychologische Theorien zum Einfluss auf das berufliche Leistungsverhalten (siehe Kap. 3.3.2.2):

1.) Zielsetzungstheorie von Locke & Latham (1990a)

2.) Erwartung-Mal-Wert-Theorie von Vroom (1964)

3.) Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1991)

→ Folge für die Persönlichkeit:

Die Ziele wurden in osteuropäischen Betrieben in Form von Planvorgaben nicht individuell und partizipativ vereinbart oder effektiv abhängig angepasst. Dies, und auch das wenig stimulierende innerbetriebliche Informations- und Kommunikationssystem hatten negative Auswirkungen sowohl auf die Leistungsmotivation als auch auf die Entwicklung einer Reihe von wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsvariablen bei Mitarbeitern.

→ Erwartungen bzgl. eignungsdiagnostischer Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern im Vergleich zu westeuropäischen Mitarbeitern:

Ausgehend von den Unterschieden in den Zielsetzungsmethoden in Anlehnung an die Zielsetzungstheorie von Locke & Latham (1990a) lassen sich folgende Unterschiede in den Persönlichkeitsvariablen zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern erwarten:

- geringere Zielorientierung und Erfolgsorientierung aufgrund der leistungsunabhängigen Vorgabe kollektiver und fehlender persönlicher Zielvorgabe
- geringere Langzeitorientierung bzw. höhere Kurzzeitorientierung aufgrund fehlender persönlicher Ziele
- geringere Identifikation mit Unternehmenszielen aufgrund fehlender partizipativer Zielvereinbarung oder begründeter Zielvorgabe (nach Locke & Latham, 1990a)

Ausgehend von den Unterschieden in den innerbetrieblichen Informations- und Kommunikationssystemen lassen sich des Weiteren folgende Persönlichkeitsunterschiede erwarten:

- geringere Flexibilität bei notwendigen organisationalen Veränderungen aufgrund übermäßig langer Instanzenwege in osteuropäischen Staatsbetrieben (Heyse & Seifert, 1994)
- geringere Innovationsbereitschaft und -fähigkeit aufgrund geringer stimulierender Wirkung zur Anregung von Innovationen durch die vertikalen und lateralen organisationalen Informations- und Kommunikationsstrukturen (vgl. Ladensack, 1994; Gebert et al., 1999)
- geringere Eigeninitiative, Selbstwirksamkeit und Einsatzbereitschaft aufgrund der fehlenden Erfolgsantizipation des persönlichen Einsatzes in untransparenten hoch bürokratisierten Hierarchiestrukturen osteuropäischer Staatsbetriebe (vgl. Gebert et al., 1999)

4.2.4.5 Einfluss der Unterschiede in den Systemsteuerungsformen

Grundlage:

Systemsteuerungsunterschiede („Verhaltenskontrolle“ in Osteuropa vs. „Ergebniskontrolle“ in Westeuropa)

Psychologische Theorie zum Einfluss auf das berufliche Leistungsverhalten (siehe Kap. 3.3.2.3):

Drei Formen der Systemsteuerung nach Stratemann & Wottawa (1995)

→ Folge für die Persönlichkeit:

Durch die verhaltensorientierte Steuerung in osteuropäischen Organisationen wurde nur der Weg zur Zielerreichung vorgegeben und die Einhaltung vorgegebener Regeln und Vorschriften bei der Ausführung kontrolliert, ohne das Endziel vorzugeben oder das Ergebnis zu honorieren. Dadurch fühlten sich die Mitarbeiter nicht motiviert, ihr Arbeitsergebnis kontinuierlich zu optimieren. Es kann angenommen werden, dass sich die seit Jahren konditionierte geringere Leistungsmotivation als Berufsverhalten die Herausbildung spezifischer eignungsdiagnostischer Persönlichkeitsvariablen bei osteuropäischen Mitarbeitern beeinflusst hat.

→ Erwartungen bzgl. eignungsdiagnostischer Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern im Vergleich zu westeuropäischen Mitarbeitern:

Ausgehend von den Unterschieden in der Systemsteuerung in osteuropäischen Ländern („Verhaltenskontrolle“) und in westeuropäischen Ländern („Ergebniskontrolle“) lassen sich folgende Unterschiede in den Persönlichkeitsvariablen zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern erwarten (vgl. Wottawa, 1994):

- geringere Flexibilität des Verhaltens, da dieses nicht fortlaufend zur Optimierung des Outputs verändert werden musste, sondern sich als Folge von relativ stabilen Vorgaben, deren Einhaltung überwacht wurde, konstant halten ließ;
- geringere Identifikation mit der eigenen Aufgabe, da nur wenige eigenständige Beiträge entsprechend den eigenen Vorstellungen über das beste Verhalten möglich waren;
- eine besonders hohe Sensibilität gegenüber dem Verhalten „mächtiger“ Personen, was sich psychologisch in höheren Werten des „self-monitoring“ (die Fähigkeit, sich in sozialen Situationen selbst zu kontrollieren und damit sein Verhalten an die Reaktionen des Gesprächspartners anzupassen) zeigen sollte;
- ein zurückhaltendes Verhalten im sozialen Auftreten gegenüber „Mächtigen“, wodurch psychologisch eine Tendenz bestehen sollte, „Anpassungsbereitschaft“ zu betonen, während im Westen als Folge der „Ergebniskontrolle“ die Akzentuierung der Selbstdarstellung auf „besonderer Leistungsfähigkeit“ liegen sollte;
- höhere Frustrationstoleranz, da verhaltenskontrollierende Systeme auf die Optimierung des Outputs weitgehend verzichten und damit wesentlich häufiger als bei einer Ergebnis-Kontrolle das Erleben von Misserfolgen (und die Notwendigkeit dessen Verarbeitung) zu erwarten ist;
- höhere Lageorientierung bzw. niedrigere Handlungsorientierung aufgrund kausaler Betrachtungsweise in verhaltenskontrollierenden Systemen im Gegensatz zur finalen Orientierung im ergebniskontrollierenden System (siehe dazu auch Kap. 3.1.1);
- geringere Ziel- und Ergebnisorientierung, da bei der „Verhaltenskontrolle“ das zu erreichende Zielergebnis unberücksichtigt bleibt und man sich nur auf die Regeleinhaltung konzentriert;
- geringere Einsatzbereitschaft, da reine „Verhaltenskontrolle“ nicht zur kontinuierlichen Ergebnisoptimierung motiviert und diese eher unbedeutend macht.

4.2.4.6 Einfluss der Unterschiede im Führungsverhalten von Vorgesetzten

Grundlage:

Autoritär-patriarchalischer Führungsstil in Osteuropa vs. konsultativ-kooperativer Führungsstil in Westeuropa

Psychologische Theorien zum Einfluss auf das berufliche Leistungsverhalten (siehe Kap.3.3.3):

- 1.) *Eindimensionales Führungskonzept von Tannenbaum & Schmidt (1958)*
- 2.) *Verhaltensgitter nach Blake & Mouton (1964)*
- 3.) *Rollenkonzept von Mintzberg (1973)*
- 4.) *Reifegradmodell von Hersey & Blanchard (1988),*
- 5.) *Vroom-Yetton-Modell (1973)*
- 6.) *Werhaltens-Qualifikations-Portfolio der Personalführung von Macharzina et al. (1993)*
- 7.) *Schweizerisches Modell der 3-K1- und 3K2-Führung von Wunderer (1990a, 1990b)*

→ Folge für die Persönlichkeit:

Da in osteuropäischen Organisationen im Gegensatz zu Unternehmen Westeuropas deutlich häufiger der autoritär-patriarchalische und deutlich seltener der konsultativ-kooperative Führungsstil eingesetzt wurde, sollte ein solches Führungsverhalten eine negative Wirkung auf die Entwicklung solcher überfachlichen Kompetenzen wie Eigeninitiative, Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, Selbständigkeit und aktiver Innovationserfahrung am Arbeitsplatz für die osteuropäischen Mitarbeiter haben (vgl. dazu Frese & Fay, 2000).

→ Erwartungen bzgl. eignungsdiagnostischer Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern im Vergleich zu westeuropäischen Mitarbeitern:

- geringere Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme (vgl. Wunderer, 1990a; Teckenberg, 1991) bzw. höhere Kontrollablehnung (vgl. Frese et al., 1994, 2000)
- geringere Selbständigkeit (vgl. Ladensack, 199, 1994)
- geringere Eigeninitiative (vgl. Schultz-Gambard, 1994)
- geringere Leistungsorientierung (vgl. Lindert, 1993) und Einsatzbereitschaft
- höhere Regel- und Autoritätsorientierung (vgl. Schultz-Gambard, 1994)
- höhere Unsicherheitsvermeidung (vgl. Lindert, 1993) und Ambiguitätstoleranz
- geringere Kritikfähigkeit (vgl. Ladensack, 1994) und Umgang mit Kritik
- geringere Innovationsbereitschaft (vgl. Ladensack, 1994)
- geringere Risikobereitschaft (vgl. Ladensack, 1994)
- geringere Konfliktbereitschaft.

4.2.4.7 Einfluss der Unterschiede in der Leistungsbeurteilung

Grundlage:

Ausschließlich negatives Verhaltensfeedback bei Misserfolg, kein positives Leistungsfeedback bei Erfolg bei osteuropäischen Mitarbeitern im Gegensatz zu westeuropäischen Mitarbeitern:

In diesem Zuge erfolgte die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter. Dabei bestand das Feedback ausschließlich aus der Attribution von Schuld bei Verletzung gegebener Regeln und Gesetze, und erfolgte nur in Form negativer Rückmeldungen an die Mitarbeiter. Positives Feedback war in einem solchen Regelsystem nicht vorgesehen, lediglich die Rückmeldung hinsichtlich fehlerhaft angewandeter oder nicht eingehaltener Regeln. Somit erfolgte die Verhaltensregulation ausschließlich durch die negative Konditionierung. Die Exploration neuer Wege, die Arbeitsprozesse verbessern könnten, oder die Anwendung innovativer Methoden unterbleibt in einem solchen Lernsystem wegen des zu hohen Fehlerrisikos.

(Drescher, 1997).

Psychologische Theorie zum Einfluss auf das berufliche Leistungsverhalten:

1.) *Lerntheorie: Lerngesetz „Lernen durch Belohnung bzw. Bestrafung“ (vgl. Luthans & Kreitner, 1975; Domjan, 1998) (siehe Kap. 3.3.4.2)*

2.) *Theorie der Leistungsmotivation nach Heckhausen (1963; 1980) und Schmalt (1995)*

→ Folge für die Persönlichkeit:

Die negative Konditionierung der Verhaltensregulation durch das negative Verhaltensfeedback führt zur Entwicklung der stärker ausgeprägten Angst vor Fehlern und der darauf beruhenden Furcht vor Misserfolg bei osteuropäischen Mitarbeitern. Die stark ausgeprägte Misserfolgsangst in einzelnen Situationen hat wiederum einen Einfluss auf das generelle leistungsmotivierte Erleben der Mitarbeiter. Der Zusammenhang kann im Rahmen der Theorie der Leistungsmotivation nach Heckhausen (1963; 1980) und Schmalt (1995) erklärt werden.

Das Konstrukt der Leistungsmotivation dient der Erklärung inter- und intraindividuelle Unterschiede bezüglich der Richtung, Intensität und Konsistenz des Leistungsverhaltens und geht auf die Motivationstheorie im Rahmen der Leistungsmotivationsforschung von McClelland (1987) zurück. In Anlehnung an diese nimmt Schmalt (1995) an, dass die Leistungsmotivation in Tätigkeiten angeregt wird, in denen es zu einer Auseinandersetzung mit Gütemaßstäben kommt. Motivationspsychologisch manifestiert sich diese Auseinandersetzung in dem Bestreben, die eigene Tüchtigkeit zu steigern oder möglichst hoch zu halten. Das Verhalten und Erleben ist auf die kritischen Zielereignisse „Erfolg“ und „Misserfolg“ ausgerichtet, wobei angenommen wird, dass es interindividuelle stabile Gewichtungsvoreingenommenheiten in Bezug auf diese beiden Ereignisse gibt (vgl. Schmalt, 1995).

Heckhausen (1963, 1980) und Schmalt (1995) unterscheiden zwei grundlegende Dimensionen des leistungsmotivierten Erlebens und Verhaltens: Hoffnung auf Erfolg und Furcht vor Misserfolg. Das Erleben von Personen ist demnach habituellweise entweder stärker auf das Erreichen eines Erfolgs oder eher auf die Vermeidung eines Misserfolgs ausgerichtet. Je nachdem, welcher Aspekt im Erleben und Verhalten habituellweise vorherrscht, werden Erfolgs- und Misserfolgsmotivierte unterschieden.

Charakteristisch für die Entscheidung, welcher der beiden Gruppen jemand angehört, ist die Risikowahl nach dem Risikowahl-Modell von Atkinson (1957). Demnach bevorzugen Erfolgsmotivierte Aufgaben mit mittlerer subjektiver Erfolgswahrscheinlichkeit. Beim Auftreten des Erfolgs tendieren sie dazu, diesen internal, d.h. auf ihre eigene Fähigkeit oder Anstrengung zu attribuieren. Dagegen tendieren Misserfolgsorientierte dazu, unrealistische Schwierigkeitsgrade der Zielerreichung zu wählen, damit sie bei Misserfolg die Möglichkeit haben, diese external, d.h. bei Misserfolg auf zu hohe Aufgabenschwierigkeit und bei Erfolg auf zu niedrige Aufgabenschwierigkeit zu attribuieren.

In vielen empirischen Studien zum Leistungsmotiv konnte gezeigt werden, dass verglichen mit den Misserfolgsmotivierten die Erfolgsmotivierte dazu neigen, sich für Erfolge persönlich verantwortlich zu fühlen, nach einem Erfolg positivere Affekte zu erleben, in Leistungssituationen effizienter mit aufgabenbezogenen Informationen umzugehen, sich realistischere Ziele zu setzen, beharrlicher an Aufgaben zu arbeiten, in Leistungs- und Prüfungssituationen besser abzuschneiden (vgl. Schneider & Schmalt, 1993; Heckhausen et al., 1985).

→ Erwartungen bzgl. eignungsdiagnostischer Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern im Vergleich zu westeuropäischen Mitarbeitern:

- höhere Ausprägung der Furcht vor Misserfolg als eine der grundlegenden Dimensionen des Leistungsmotivs (nach Heckhausen, 1963, 1980; Schmalt, 1995);
- geringere Ausprägung der Hoffnung auf Erfolg als zweite Dimension des Leistungsmotivs (nach Heckhausen, 1963, 1980; Schmalt, 1995);
- geringere Kontrollüberzeugung bzgl. der eigenen Verursachung des Leistungserfolgs (Schmalt, 1995) und Selbstwirksamkeit, sowie höhere Werte in externaler Attribuierung aufgrund angenommener höherer Furcht vor Misserfolg (Atkinson, 1957);
- geringere Einsatzbereitschaft aufgrund der angenommenen geringeren Ausprägung der Hoffnung auf Erfolg sowie der höheren Misserfolgsangst (nach Heckhausen, 1963, 1980; Schmalt, 1995);
- höhere Ausprägung des destruktiven Umgangs mit der eigenen Misserfolgsangst wie Entmutigung sowie Senkung des Anspruchsniveaus (nach Heckhausen, 1963, 1980; Schmalt, 1995);
- geringere Ausprägung der kompensatorischen Anstrengung als konstruktive Bewältigung von Furcht vor Misserfolg (nach Schuler et al., 2001) aufgrund der angenommenen geringeren Ausprägung der Hoffnung auf Erfolg;
- höhere Werte in der Lageorientierung und geringere Werte in der Handlungsorientierung (nach Kuhl, 1995), da die Furcht vor Misserfolg zu einer länger andauernden und intensiveren Analyse- und Planungsphase vor dem eigentlichen Handlungsübergang verleitet und zur „Handlungslähmung“ führt;
- höhere Frustrationstoleranz aufgrund der Anpassung an häufiger erlebte Misserfolge bzw. Beachtung und Sanktion dieser Misserfolge durch die „Mächtigen“;
- höhere Werte beim abwehrenden Umgang mit Kritik bzw. geringere Werte beim offenen Umgang mit Kritik wegen der Konditionierung negativer Gefühle und Reaktionen durch das ausschließlich negative Verhaltensfeedback;
- geringere Eigeninitiative, Verantwortungsbereitschaft und Veränderungsbereitschaft wegen des zu hohen Risikos eines Fehlers und des darauf beruhenden Misserfolgs (nach Frese & Fay, 2000);
- höhere Werte bei dem bevorzugten kollegialen Kooperationsstil bzw. geringere Werte bei dem bevorzugten unabhängigen Kooperationsstil, da sich das Gruppenergebnis nicht auf das Verhalten bzw. die Leistung des einzelnen Gruppenmitgliedes zurückführen lässt und damit die Angst vor Bestrafung beim fehlerhaften Verhalten bzw. Misserfolg verringert werden kann.

4.2.4.8 Einfluss der Unterschiede in Konsequenzen bei Übernahme zusätzlicher Aufgaben

Grundlage:

Die Wirklichkeit in osteuropäischen Organisationen sah so aus, dass jeder beliebige Versuch zum zusätzlichen Arbeitseinsatz zu einem antizipierten inneren Konflikt führte (z.B. keine ausreichende Entlohnung, Ärger mit Kollegen, Skepsis auf Seiten des Vorgesetzten als antizipierte Konsequenz) und diesen Versuch zwangsläufig unattraktiv erschienen ließ.

Psychologische Theorie zum Einfluss auf das berufliche Leistungsverhalten (siehe Kap. 3.3.4.3):
Lerntheorie: Lerngesetz „Lernen durch Reduktion der kognitiven Dissonanz“ entsprechend der Balancetheorie (nach Heider, 1958)

→ Folge für die Persönlichkeit:

Um das innere Gleichgewicht bei osteuropäischen Mitarbeitern herzustellen, musste man den „leichteren“ Weg wählen, der die wenigsten „Schwierigkeiten“ und das Fehlen innerer Konflikte (= kognitive Dissonanz) versprach.

→ Erwartungen bzgl. eignungsdiagnostischer Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern im Vergleich zu westeuropäischen Mitarbeitern:

- geringere Kundenorientierung, weil der Kunde als Verbraucher in einem positiven Verhältnis zum Verbrauch steht, zu welchem wiederum eine negative Beziehung aus der Sicht osteuropäischer Mitarbeiter besteht;
- geringere Ausprägung des Führungsmotivs und Karriereorientierung, weil die negative Beziehung zum Stress und Mehrarbeit ohne adäquate Bezahlung als antizipierte Konsequenz eine negative Beziehung zur Übernahme von Führungsaufgaben entstehen lässt;
- geringere Einsatzbereitschaft, weil die Skepsis und Ärger seitens der Arbeitskollegen als antizipierte Konsequenz eine negative Beziehung zum hervorragenden persönlichen Arbeitseinsatz entstehen lässt.

4.2.4.9 Einfluss der Unterschiede in den Entlohnungs- und Anreizsystemen

Grundlage:

Personbasiertes leistungsunabhängiges und wenig leistungsstimulierendes Entlohnungssystem mit geringer extrinsischer und intrinsischer Anreizwirksamkeit in Osteuropa vs. leistungsabhängiges hoch differenziertes und wirksames Entlohnungs- und Anreizsystem in Westeuropa

Psychologische Theorien zum Einfluss auf das wirtschaftsrelevante Leistungsverhalten (siehe Kap. 3.3.5):

- 1.) **Anreiz-Beitrags-Theorie von March & Simon (1958)**
- 2.) **Theorie der organisationalen Belohnungspraktiken in kommunistischen Organisationen von Pearce et al. (1994)**
- 3.) **Theorie der prozeduralen Gerechtigkeit (Folger & Greenberg, 1985)**
- 4.) **Theorie der gelernten Hilflosigkeit (Hiroto & Seligmann, 1975; Abramson et al., 1978)**
- 5.) **Gerechtigkeitstheorie von Adams (1963)**

→ Folge für die Persönlichkeit:

Das deformierte Entlohnungs- und Leistungssystem in Osteuropa, das im Gegensatz zum westeuropäischen System weniger auf die Mitarbeitermotivation, sondern vielmehr auf die Aufrechterhaltung des Einflusses über die Mitarbeiter gerichtet war, hatte nicht nur negative Auswirkungen auf die Leistungsmotivation, sondern auch auf die Persönlichkeitsentwicklung osteuropäischer Mitarbeiter.

Erwartung bzgl. wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen Mitarbeitern:

- geringere Einsatzbereitschaft wegen der jahrzehntlang unterdrückten Leistungsmotivation auf Basis des deformierten Entgelt- und Anreizsystems
- geringere Selbstwirksamkeit wegen der fehlenden Möglichkeit der realistischen Einschätzung eigener Leistungen unter dem in sozialistischen Betrieben dominierten personbasierten leistungsunabhängigen Belohnungssystem (vgl. Pearce et al., 1994)
- höhere Werte in Kontrolllosigkeit und organisationaler Hilflosigkeit aufgrund der negativen Auswirkungen des personbasierten Belohnungssystem in osteuropäischen Staatsbetrieben (vgl. Pearce et al., 1994) in Anlehnung an die Theorie der gelernten Hilflosigkeit von Hiroto & Seligman (1975)
- geringere Werte in Compliance zu vorherrschenden Regeln und Gesetzen aufgrund der negativen Auswirkungen des personbasierten Belohnungssystems in osteuropäischen Staatsbetrieben (vgl. Pearce et al., 1994)
- höheres Gerechtigkeitsempfinden bzw. „Gerechte-Welt-Glaube“ (Bierhoff, 1998) in Anlehnung an die Gerechtigkeitstheorie von Adams (1963) nach Holtbrügge (1995)
- geringere Qualitätsorientierung aufgrund der auf Mengegrößen ausgerichteten Entlohnungsdifferenzierung (sog. „Tonnenideologie“, nach Pieper, 1990)
- geringere Erfolgsorientierung wegen des Fehlens erfolgsorientierter Entgeltdifferenzierungsformen in der zentralen Planwirtschaft
- geringere Karriereorientierung (wegen der deformierten anreizlosen Leitertätigkeit nach Ladensack, 1990)
- geringere Wettbewerbsorientierung wegen angenommener geringerer Karriereorientierung.

4.2.4.10 Einfluss der Unterschiede in den Kündigungsmöglichkeiten

Grundlage:

Fehlen negativer Sanktionsmöglichkeiten gegenüber den Mitarbeitern durch Fehlen jeglicher Kündigungsmöglichkeiten in Osteuropa vs. Möglichkeit einer leistungs-, anforderungs- und verhaltensbedingten bzw. umwelt- oder betriebsbedingten Kündigung in Westeuropa

Psychologische Theorie zum Einfluss auf das berufliche Leistungsverhalten (siehe Kap. 3.3.4.2):

Lerntheorie: Lerngesetz „Lernen durch Bestrafung“ (vgl. Luthans & Kreitner, 1975; Domjan, 1998)

→ Folge für die Persönlichkeit:

Aufgrund der staatlich zugesicherten Vollzeitbeschäftigung und der damit verbundenen Arbeitsplatzgarantie in Osteuropa stellte die Angst um den Arbeitsplatz im Gegensatz zu westeuropäischen Unternehmen keinen wirksamen Motivationsfaktor für höhere Leistungen. Damit wurde die Entfaltung der die hohe Leistungsmotivation förderlichen Persönlichkeitsfaktoren weitgehend verhindert.

→ Erwartungen bzgl. wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen Mitarbeitern:

- geringere Einsatzbereitschaft wegen fehlender negativer Sanktionsmöglichkeiten bei geringer Leistung am Arbeitsplatz (vgl. Teckenberg, 1985);
- geringere Wettbewerbsorientierung, da es bei einer Vollzeitbeschäftigung nicht notwendig war, um einen Arbeitsplatz unter den Kollegen zu kämpfen (vgl. Gruber & Rübler, 2002);
- geringere Selbstdarstellungs- und Selbstvermarktungsfähigkeit, da es nicht nötig war, seine Person von anderen positiv herauszustellen, um einen Arbeitsplatz zu bekommen (vgl. Rappensperger et al., 1994; Gruber & Rübler, 2002).

4.2.4.11 Einfluss der Unterschiede in der Unternehmenskultur

Grundlage:

Die Entfaltung hoher Leistungen, Innovationen und Eigeninitiative behindernde osteuropäische Betriebskultur vs. die die Eigeninitiative und Innovationen förderliche westeuropäische Leistungskultur

Psychologische Theorie zum Einfluss auf das berufliche Leistungsverhalten (siehe Kap. 3.3.7):

1.) *Theorie des sozialen Einflusses von Latané & Wolf (1981) und Bierhoff (1998)*

2.) *Theorie sozialer Vergleiche von Festinger (1954)*

→ Folge für die Persönlichkeit:

Die kollektiv getragenen Werte der osteuropäischen Betriebskultur, die hohe Leistungen und Innovationen, Entfaltung der Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft behinderten, hatten – im Gegensatz zu der die Eigeninitiative und Innovation förderlichen Leistungskultur in westeuropäischen Unternehmen – einen negativen Einfluss auf die Entwicklung wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern. Dagegen müssten sich die hoch geschätzte „Betriebsgemeinschaft“ und die hohe Bedeutung sozialer Werte in osteuropäischen Betrieben positiv auf die Entwicklung sozialer Kompetenzen osteuropäischer Mitarbeiter ausgewirkt haben.

→ Erwartungen bzgl. wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen Mitarbeitern:

- geringere Eigeninitiative (vgl. Münch, 1990; Puffer, 1994)
- geringere Leistungs- und Einsatzbereitschaft (vgl. Ladensack, 1994; Catana & Catana, 1996; Puffer, 1994)
- geringere Verantwortungsbereitschaft (vgl. Catana & Catana, 1996; Gehmann, 1996; Puffer, 1994)
- geringere Innovations- und Veränderungsbereitschaft (vgl. Ladensack, 1994; Catana & Catana, 1996)
- geringere Ambiguitätstoleranz (vgl. Michailova, 1996)
- höhere soziale Orientierung, soziale Verantwortung und Hilfsbereitschaft am Arbeitsplatz (vgl. Stieler-Lorenz, 1996)
- geringere Wettbewerbsorientierung (Walz, 1996)
- höhere Teamorientierung (Walz, 1996)
- höhere Improvisationsfähigkeit (vgl. Dülfer, 1996; Puffer, 1994).

4.2.5 Zusammenfassung der erwarteten sozialisationsbedingten Ost-West-Unterschiede in wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen

Sozialisationsbedingter Einflussfaktor	Psychologische Theorien zum Einfluss auf wirtschaftsrelevante Aspekte des Verhaltens und der Persönlichkeit	Folge für die Persönlichkeit	Erwartungen zur Ausprägung eignungsdiagnostischer Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen Mitarbeitern
Unterschiede in den Wirtschaftssystemen: sozialistische Planwirtschaft in Osteuropa vs. soziale Marktwirtschaft in Westeuropa	Theorie der Handlungskontrolle von Kuhl (1983a, 1983b, 1987, 1994, 1995)	Es kann erwartet werden, dass sich aufgrund der kausalen Betrachtungsweise in der Planwirtschaft im Gegensatz zur finalen Orientierung in der Marktwirtschaft eine höhere Motivationsausprägung in Lageorientierung bzw. eine niedrigere Ausprägung in Handlungsorientierung in Osteuropa im Vergleich zu Westeuropa ausgebildet hat.	<ul style="list-style-type: none"> - höhere Lageorientierung bzw. niedrigere Handlungsorientierung (nach Stratemann, 1992) - niedrige Risiko-Akzeptanz und Ambiguitätstoleranz (nach Stratemann, 1992) - höhere Misserfolgsangst (höhere Ausprägung von Furcht vor Misserfolg und niedrigere Ausprägung von Hoffnung auf Erfolg) (nach Stratemann, 1992) - geringere Verantwortungsbereitschaft - geringere Selbständigkeit - geringere Eigeninitiative
Unterschiede in den Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten: Fehlen der Befriedigungsmöglichkeit höherer Selbstverwirklichungsbedürfnisse in Osteuropa vs. weitgehende Befriedigungsmöglichkeit der Selbstverwirklichungsbedürfnisse in Westeuropa	<ul style="list-style-type: none"> - Motivhierarchie von Maslow (1981) - Motivationstheorie von Alderfer (1969, 1972) - Wertewandeltheorie von Inglehart (1977) 	Erhöhtes Bedürfnis nach positiven zwischenmenschlichen Beziehungen, sowie höher ausgeprägte materialistische (im Gegensatz zu postmaterialistischen) Wertorientierung und Konzentration auf extrinsische (im Gegensatz zu intrinsischen) Arbeitswerten bei ost- im Vergleich zu westeuropäischen Mitarbeitern	<ul style="list-style-type: none"> - höheres Bedürfnis nach sozialer Akzeptanz und Anerkennung (vgl. Stratemann, 1992; Wottawa, 1994) - höhere Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit - höhere Integrationsbereitschaft und -fähigkeit - höhere Hilfsbereitschaft bzw. das berufsbezogene Hilfeleistungsmotiv (vgl. Wottawa, 1994) - höheres Self-Monitoring (nach Snyder, 1974) bzw. Selbstbeobachtung - höheres Einfühlungsvermögen bzw. Fähigkeit zur Perspektivenübernahme / Empathie (nach Davis, 1982) - höhere materialistische Arbeitsorientierung (vgl. Schnabel et al., 1994) - geringere Wettbewerbsorientierung (Schultz-Gambard, 1993); - geringere Ambiguitätstoleranz und positivere Zukunftsorientierungen (vgl. Georg, 1991)
Politische Vertreibung aktiver oberer Bevölkerungs- / Berufsgruppen in der ehemaligen Sowjetunion vor / nach der Revolution, sowie unter Stalin-Regime, sowie Wanderungsbewegungen der aktiven oberen	<ul style="list-style-type: none"> - Verhaltensgenetische bzw. evolutionsbiologische Grundlagen nach Schilcher (1988) - Ergebnisse der Migrationsforschung zur psychologischen Selektivität der Auswanderung 	Durch den systematischen Verlust großer Zahlen an aktiver Bevölkerung in osteuropäischen Ländern müssen seit Jahren deutliche persönlichkeitsbedingte Selektionseffekte eingetreten haben, die erhebliche genetische Unterschiede in wirtschaftsrelevanten	<ul style="list-style-type: none"> - geringere Eigeninitiative (vgl. Frese et al., 1996) - geringere Selbstwirksamkeit (vgl. Frese et al., 1996) und internale Kontrollüberzeugung (vgl. Diehl & Ochsmann, 2000) - geringere Selbstständigkeit - geringere Leistungsmotivation und Einsatzbereitschaft (vgl. Albrecht, 1972)

<p>Bevölkerungsschichten von Osteuropa in die westlichen Staaten</p>	<p>und Persönlichkeitscharakteristiken von Migranten (nach Albrecht, 1972; Bade, 1994; Diehl & Ochsmann, 2000; Litwak, 1960; Lüthke, 1989; Thomas, 1938)</p>	<p>Persönlichkeitsdimensionen zwischen Ost- und Westeuropa erwarten lassen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - geringeres Durchsetzungsvermögen - geringeres Anspruchsniveau und die Aufstiegserwartung (vgl. Litwak, 1960) - geringere Risikobereitschaft (vgl. Diehl & Ochsmann, 2000) - geringeres Streben nach Abwechslung und aktiver Innovationserfahrung (vgl. Diehl & Ochsmann, 2000) - geringere Flexibilität (vgl. Bade, 1994)
<p>Unterschiede in den elterlichen Erziehungsstilen: behütend-kontrollierender autoritär-rigider Erziehungsstil in Osteuropa vs. stärker permissiver Erziehungsstil in Westeuropa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Theorie über Kollektivbindungen im Sozialismus (vgl. Ahnert et al., 1994) - Erziehungstypologien von Lewin et al. (1939) und Baumrind (1966) - Ergebnisse faktorenanalytischer Erziehungsstilforschung von Schaefer (1959), Becker (1964), Schluderman & Schluderman (1970) und Schneewind et al. (1985) 	<p>Der behütend-kontrollierende autoritär-rigide Erziehungsstil in Osteuropa führte zu einer späteren urteils- und verhaltensbezogenen Ablösung der Kinder von ihren Eltern, verhinderte damit die notwendige Autonomieentwicklung der Kinder und hatte im Gegensatz zum westeuropäischen eher permissiven Erziehungsstil negative Auswirkungen auf die Entwicklung sozialer Kompetenzen und wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - geringere Kritikfähigkeit und Selbständigkeit (vgl. Wald, 1995; Büchner & Fuhs, 1993; Uhlendorff, 2001) - höhere Anpassungsbereitschaft (vgl. Gläßer, 1991; Feldkircher, 1994; Trommsdorff & Chakkarath, 1996) - geringere Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft - geringere Selbstwirksamkeit (nach Boehnke et al., 1993) - geringere Ambiguitätstoleranz (vgl. Zinnecker & Mólnár, 1988; Lukowski et al., 1991; Silbereisen & Smolenska, 1991) - höhere Familienorientierung (vgl. Silbereisen & Smolenska, 1991; Boehnke, 1991; Uhlendorff, 2001) - höhere Hilfsbereitschaft (vgl. Kienbaum, 1995)
<p>Unterschiede in den Unterrichtsstilen: unidimensionaler Unterrichtsstil in Osteuropa vs. multidimensionaler Unterrichtsstil in Westeuropa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990a, 1990b) - Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1986) 	<p>Die wenig herausfordernden Ziele der Einheitsschule mit gleicher Lerngeschwindigkeit für alle sowie die früh einsetzende öffentliche Benotung führten zur realistischen Selbsteinschätzung von Ost-Schülern im Vergleich zu den West-Schülern. Zusätzlich führten die geringere Notendifferenzierung und der Zwang der Lehrer zum Nachweis guter Leistungen dazu, dass besonders bei überdurchschnittlichen Schülern kein Anreiz zu höheren Leistungen und eine hohe qualitative Unterforderung im Unterricht bestand, was zur Ausbildung geringerer Selbstwirksamkeit, persönlicher Ziele und Lernmotivation führte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - geringere Selbstwirksamkeit sowie bessere Übereinstimmung der Selbstwirksamkeitsurteil mit Fremdurteilen (nach Oettingen & Little, 1994) - geringere Beharrlichkeit und das Durchsetzungsvermögen bei der Problemlösung (nach Bandura, 1986, 1990, 1991a; Schunk, 1989, 1991) sowie weniger geschickter Einsatz von Problemlösungsstrategien (nach Pintrich & De Groot, 1990) - höhere Misserfolgsangst und höhere Anfälligkeit für depressive Verstimmungen (nach Bandura, 1986, 1990; Schunk, 1989, 1991) - geringere Fähigkeit zur Selbstdarstellung - geringere Leistungs- und Lernbereitschaft (nach Gläßer, 1991) - geringere Eigeninitiative (nach Oettingen et al., 1994; Frese et al., 1996) - geringere Wettbewerbsorientierung - höhere Lageorientierung bzw. geringere Handlungsorientierung (nach Kuhl, 1995)
<p>Unterschiede in den Studienbedingungen: Zentralistische Studienorganisation in Osteuropa vs. die Entfaltung der Eigeninitiative und Selbständigkeit fördernde Studienorganisation in Westeuropa</p>	<p>Lerntheorie: Lerngesetz „Lernen durch Wiederholung“</p>	<p>Zentralistische Organisation des Studienprogramms und staatliche Zuteilung der Arbeitsplätze in Osteuropa führten dazu, dass Studierende die Entfaltung von Eigeninitiative, Selbstständigkeit, Verantwortungsübernahme, Selbstmanagement und Selbstorganisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - geringere Kritikfähigkeit - geringere Eigeninitiative - geringere Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme - geringere Fähigkeit zur Selbstorganisation und Selbstkontrolle - geringere Selbstdarstellungs- und Selbstvermarktungsfähigkeit (vgl. Rappensperger et al., 1994; Gruber & Rübler, 2002)

		nicht lernen konnten. Die Verhinderung kritischer Auseinandersetzung mit den Studieninhalten behinderte außerdem die Entfaltung von Kritikfähigkeit.	
Unterschiede in den präferierten Organisationsformen: Tayloristische Organisationsform in Osteuropa vs. moderne partizipative Organisationsformen in Westeuropa	<ul style="list-style-type: none"> - Betriebliche Wissenschaftsführung nach Taylor (1978) - psychologische Kontrolltheorie nach Frese (1984) - Modell der beruflichen Sozialisation von Frese et al. (2000) 	Tayloristischen Arbeitsstrukturen mit extrem hoher Partialisierung von Arbeitstätigkeiten und hohem Spezialisierungsgrad verhinderten Entwicklung hoher Leistungsmotivation, Eigeninitiative, Selbständigkeit, Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme sowie Innovationsbereitschaft bei Beschäftigten in Osteuropa.	<ul style="list-style-type: none"> - geringere Werte im Leistungsmotiv - geringere Eigeninitiative (nach Hilligloh & Frese, 1994; Frese et al., 2000) - geringere Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme bzw. höhere Werte in Kontrollablehnung (nach Frese et al., 1994; Frese et al., 2000; Teckenberg, 1991) - geringere Innovationsbereitschaft - geringere Selbständigkeit
Unterschiede im ermöglichten Handlungs- und Entscheidungsspielraum: Vorgabe von „geschlossenen“ Problemen mit nur einer richtigen Lösung in osteuropäischen Betrieben vs. „zieloffener“ komplexer Probleme in westeuropäischen Unternehmen (vgl. Strohschneider, 1996b); Übertragung eines sehr geringen Handlungs- und Entscheidungsspielraums an osteuropäische „Arbeitskollektive“ im Gegensatz zu westeuropäischen teilautonomen Arbeitsgruppen	Anforderungen komplexen Problemlösens nach Dörner (1987) und Strohschneider (1996a)	Osteuropäische Mitarbeiter haben weniger Erfahrungen im Umgang mit komplexen zieloffenen Problemen als westeuropäische Mitarbeiter, so dass Unterschiede in Problemlösestrategien bestehen sollten.	<ul style="list-style-type: none"> - geringere Ambiguitätstoleranz (nach Reis, 1997) - geringere Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens (nach Gulyanska, 2002) - geringere Lernbereitschaft - höhere Teamorientierung bzw. höhere Werte im kollegialen Kooperationsstil und geringere Werte im unabhängigen Kooperationsstil (vgl. Hofmann & Bungard, 1994)
Unterschiede in den Prinzipien der Entscheidungsfindung und Partizipationsformen: undurchlässige und untransparente Entscheidungsfindungsprinzipien ohne jegliche Partizipation von Mitarbeitern in Osteuropa vs. partizipative Entscheidungsfindung in Westeuropa	Attributionstheorie nach Weiner (1976); <ul style="list-style-type: none"> - Konzept primärer vs. sekundärer Kontrolle nach Heckhausen & Schulz (1992, 1993); - Reformulierte Theorie der gelernten Hilflosigkeit nach Abramson et al., (1978); - Erwartung-Mal-Wert-Theorie von Vroom (1964) 	Für einen osteuropäischen Mitarbeiter war für die meisten wichtigen beruflichen und zum Teil auch privaten Entscheidungen nur eine relativ stabile externe Ursachen-zuschreibung möglich.	<ul style="list-style-type: none"> - höhere Werte beim externalen Attributionsstil bzw. geringere Werte beim internalen Attributionsstil (nach Weiner, 1976) - höhere Werte beim pessimistischen Attributionsstil (nach Oettingen, 1994; Georg, 1991) - geringere Einsatzbereitschaft - geringere Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, Verantwortlichkeitsüberzeugung (nach Schmitt & Janetzko, 1994) bzw. höhere Verantwortungsablehnung (nach Frese & Hilligloh, 1994) - höhere Werte beim bevorzugten kollegialen Kooperationsstil bzw. geringere Werte beim bevorzugten unabhängigen Kooperationsstil (vgl. Gulyanska, 2002) - geringere Kontrollüberzeugung und Selbstwirksamkeit (nach Bandura, 1986) - geringere Selbstständigkeit (nach Gulyanska, 2002; Gebert, 1999, 2000)

			<ul style="list-style-type: none"> - geringere Innovationsoffenheit und Veränderungsbereitschaft (nach Frese & Plüddermann, 1993) - geringere Eigeninitiative (nach Frese & Hilligloh, 1994; Gebert, 1999, 2000) - höhere Tendenz zur primären Kontrolle und hartnäckigen Zielverfolgung bzw. geringere Tendenz zur sekundären Kontrolle und flexiblen Zielanpassung (nach Heckhausen, 1994) - stärkere Orientierung an formalen Regeln und höhere Konventionalismuskriterien (vgl. Schulz-Gambard & Altschuh, 1993)
<ul style="list-style-type: none"> - Unterschiede in den Zielsetzungsmethoden: kollektive Zielvorgaben ohne Effektkontrolle des Einzelnen in Osteuropa vs. partizipative Zielvereinbarung oder begründete Zielvorgabe in Westeuropa - Unterschiede in innerbetrieblichen Informations- und Kommunikationssystemen: intransparentes hierarchisiertes System in Osteuropa vs. transparentes System in Westeuropa) 	<ul style="list-style-type: none"> - Zielsetzungstheorie von Locke & Latham (1990a) - Erwartung-Mal-Wert-Theorie von Vroom (1964) - Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1991) 	<p>Die Ziele wurden in osteuropäischen Betrieben in Form von Planvorgaben nicht individuell und partizipativ vereinbart oder effektabhängig angepasst. Dies, und auch das wenig stimulierende innerbetriebliche Informations- und Kommunikationssystem hatten negative Auswirkungen sowohl auf die Leistungsmotivation als auch auf die Entwicklung einer Reihe von wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsvariablen bei Mitarbeitern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - geringere Zielorientierung und Erfolgsorientierung - geringere Langzeitorientierung bzw. höhere Kurzzeitorientierung - geringere Identifikation mit Unternehmenszielen (nach Locke & Latham, 1990a) - geringere Flexibilität (nach Heyse & Seifert, 1994) - geringere Innovationsbereitschaft und -fähigkeit (nach Ladensack, 1994; Gebert et al., 1999) - geringere Eigeninitiative, Selbstwirksamkeit und Einsatzbereitschaft (nach Gebert et al., 1999)
<ul style="list-style-type: none"> - Unterschiede in der Systemsteuerung: verhaltensorientierte Steuerung in Osteuropa vs. ergebnisorientierte Steuerung in Westeuropa 	<ul style="list-style-type: none"> - Formen der Systemsteuerung nach Stratemann & Wottawa (1995) 	<p>Aufgrund der verhaltensorientierten Systemsteuerung fühlten sich osteuropäische Mitarbeiter nicht motiviert, ihr Arbeitsergebnis kontinuierlich zu optimieren. Die auf dieser Basis seit Jahren konditionierte geringere Leistungsmotivation beeinflusst entsprechend die Herausbildung spezifischer eignungsdiagnostischer Persönlichkeitsvariablen bei osteuropäischen Mitarbeitern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - geringere Flexibilität des Verhaltens - geringere Identifikation mit der eigenen Aufgabe - höhere Sensibilität gegenüber dem Verhalten „mächtiger“ Personen bzw. höheres Self-Monitoring - höhere Anpassungsbereitschaft - höhere Frustrationstoleranz (vgl. Wottawa, 1994) - höhere Lageorientierung bzw. niedrigere Handlungsorientierung (vgl. Stratemann, 1992) - geringere Ziel- und Ergebnisorientierung - geringere Einsatzbereitschaft.
<p>Unterschiede im Führungsverhalten von Vorgesetzten: autoritär-patriarchalischer Führungsstil in Osteuropa vs. konsultativ-kooperativer Führungsstil in Westeuropa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Eindimensionales Führungskonzept von Tannenbaum & Schmidt (1958) - Verhaltensgitter nach Blake & Mouton (1964) - Rollenkonzept von Mintzberg (1973) - Reifegradmodell von Hersey & Blanchard (1988) 	<p>Der häufigerer Einsatz des autoritär-patriarchalischen Führungsstils in Osteuropa sollte eine negative Wirkung auf die Entwicklung solcher überfachlichen Kompetenzen wie Eigeninitiative, Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, Selbständigkeit und aktiver Innovationserfahrung am Arbeitsplatz für die osteuropäischen Mitarbeiter haben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - geringere Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme (vgl. Wunderer, 1990a; Teckenberg, 1991) bzw. höhere Kontrollablehnung (vgl. Frese et al., 1994, 2000) - geringere Selbständigkeit (vgl. Ladensack, 199, 1994) - geringere Eigeninitiative (vgl. Schultz-Gambard, 1994) - geringere Leistungsorientierung (vgl. Lindert, 1993) und Einsatzbereitschaft - höhere Regel- und Autoritätsorientierung (vgl. Schultz-Gambard, 1994)

	<ul style="list-style-type: none"> - Vroom-Yetton-Modell (1973) - Werthaltungs-Qualifikations-Portfolio der Personalführung von Macharzina et al. (1993) - Schweizerisches Modell der 3-K1- und 3K2-Führung von Wunderer (1990a, 1990b) 		<ul style="list-style-type: none"> - höhere Unsicherheitsvermeidung (vgl. Lindert, 1993) und Ambiguitätstoleranz - geringere Kritikfähigkeit (vgl. Ladensack, 1994) und Umgang mit Kritik - geringere Innovationsbereitschaft (vgl. Ladensack, 1994) - geringere Risikobereitschaft (vgl. Ladensack, 1994) - geringere Konfliktbereitschaft
<p>Art der Leistungsbeurteilung: Ausschließlich negatives Verhaltensfeedback bei Misserfolg, kein positives Leistungsfeedback bei Erfolg bei osteuropäischen Mitarbeitern im Gegensatz zum positiven und negativen Leistungsfeedback bei westeuropäischen Mitarbeitern</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Operante Lerntheorie: Lerngesetz „Lernen durch Belohnung bzw. Bestrafung“ (vgl. Luthans & Kreitner, 1975; Domjan, 1998) - Leistungsmotivationstheorie nach Heckhausen (1963, 1980) und Schmalt (1995) 	<p>Die negative Konditionierung der Verhaltensregulation führte zur Entwicklung der Furcht vor Misserfolg bei osteuropäischen Mitarbeitern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - höhere Furcht vor Misserfolg (nach Heckhausen, 1963, 1980; Schmalt, 1995) - geringere Hoffnung auf Erfolg (nach Heckhausen, 1963, 1980; Schmalt, 1995) - geringere Ausprägung der Kontrollüberzeugung bzgl. der eigenen Verursachung des Leistungserfolgs (nach Schmalt, 1995) und Selbstwirksamkeit, sowie höhere externale Attribuierung (nach Atkinson, 1957) - geringere Einsatzbereitschaft (nach Heckhausen, 1963, 1980; Schmalt, 1995) - höhere Ausprägung des destruktiven Umgangs mit der eigenen Misserfolgsangst wie Entmutigung sowie Senkung des Anspruchsniveaus (nach Heckhausen, 1963, 1980; Schmalt, 1995) - geringere Ausprägung der kompensatorischen Anstrengung (nach Schuler et al., 2001) - höhere Lageorientierung und geringere Handlungsorientierung (nach Kuhl, 1995) - höhere Frustrationstoleranz - höhere Werte beim abwehrenden Umgang mit Kritik bzw. geringere Werte beim offenen Umgang mit Kritik - geringere Eigeninitiative, Verantwortungsbereitschaft und Veränderungsbereitschaft (nach Frese & Fay, 2000) - höhere Werte bei dem bevorzugten kollegialen Kooperationsstil bzw. geringere Werte bei dem bevorzugten unabhängigen Kooperationsstil
<p>Unterschiede in den Konsequenzen beim Versuch zur Übernahme zusätzlicher Aufgaben: In osteuropäischen Betrieben führte im Gegensatz zum Westen jeder Versuch zum zusätzlichen Arbeitseinsatz zum antizipierten inneren Konflikt, der diesen zwangsläufig unattraktiv erschienen ließ.</p>	<p>Lerntheorie: Lerngesetz „Lernen durch Reduktion der kognitiven Dissonanz“ entsprechend der Balancetheorie (nach Heider, 1958)</p>	<p>Um das innere Gleichgewicht bei osteuropäischen Mitarbeitern herzustellen, musste man den „leichteren“ Weg wählen, der die wenigsten „Schwierigkeiten“ und das Fehlen innerer Konflikte (= kognitive Dissonanz) versprach.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - geringere Kundenorientierung - geringere Ausprägung des Führungsmotivs und Karriereorientierung - geringere Einsatzbereitschaft

<p>Personbasiertes leistungsunabhängiges Entlohnungssystem mit geringer extrinsischer und intrinsischer Anreizwirksamkeit in Osteuropa vs. leistungsabhängiges hoch differenziertes und wirksames Entlohnungs- und Anreizsystem in Westeuropa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Anreiz-Beitrags-Theorie von March & Simon (1958) - Theorie der organisationalen Belohnungspraktiken in kommunistischen Organisationen von Pearce et al. (1994) - Theorie der prozeduralen Gerechtigkeit (Folger & Greenberg, 1985) - Theorie der gelernten Hilflosigkeit (Hiroto & Seligmann, 1975; Abramson et al., 1978) - Gerechtigkeitstheorie von Adams (1963) 	<p>Das deformierte Entlohnungs- und Leistungssystem in Osteuropa, das im Gegensatz zum westeuropäischen System weniger auf die Mitarbeitermotivation, sondern vielmehr auf die Aufrechterhaltung des Einflusses über die Mitarbeiter gerichtet war, hatte nicht nur negative Auswirkungen auf die Leistungsmotivation, sondern auch auf die Persönlichkeitsentwicklung osteuropäischer Mitarbeiter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - geringere Einsatzbereitschaft - geringere Selbstwirksamkeit (vgl. Pearce et al., 1994) - höhere Kontrolllosigkeit und organisationale Hilflosigkeit (vgl. Pearce et al., 1994; Hiroto & Seligmann, 1975) - geringere Compliance zu vorherrschenden Regeln und Gesetzen (vgl. Pearce et al., 1994) - höheres Gerechtigkeitsempfinden bzw. „Gerechte-Welt-Glaube“ (Holtbrügge, 1995) - geringere Qualitätsorientierung (vgl. Pieper, 1990) - geringere Erfolgsorientierung - geringere Karriereorientierung (vgl. Ladensack, 1990) - geringere Wettbewerbsorientierung
<p>Fehlen jeglicher Kündigungsmöglichkeiten in Osteuropa vs. Möglichkeit einer leistungs-, anforderungs- und verhaltensbedingten bzw. umwelt- oder betriebsbedingten Kündigung in Westeuropa</p>	<p>Operante Lerntheorie: Lerngesetz „Lernen durch Bestrafung“ (vgl. Luthans & Kreitner, 1975; Domjan, 1998)</p>	<p>Die Entfaltung der hohen Leistungsmotivation förderlichen Persönlichkeitsfaktoren wurde durch die staatlich gesicherte Arbeitsplatzgarantie in Osteuropa und das Fehlen negativer Sanktionsmöglichkeiten weitgehend verhindert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - geringere Einsatzbereitschaft (vgl. Teckenberg, 1985) - geringere Wettbewerbsorientierung (vgl. Gruber & Rübler, 2002); - geringere Selbstdarstellungs- und Selbstvermarktungsfähigkeit (vgl. Rappensperger et al., 1994; Gruber & Rübler, 2002)
<p>Unterschiede in der gelebten Betriebs- bzw. Unternehmenskultur: Die Entfaltung hoher Leistungen, Innovationen und Eigeninitiative behindernde osteuropäische Betriebskultur vs. die Eigeninitiative und Innovation förderliche westeuropäische Leistungskultur</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Theorie des sozialen Einflusses von Latané & Wolf (1981) und Bierhoff (1998) - Theorie sozialer Vergleiche von Festinger (1954) 	<p>Die kollektiv getragenen Werte der osteuropäischen Betriebskultur, die hohe Leistungen und Innovationen, Entfaltung der Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft behinderten, hatten – im Gegensatz zu der die Eigeninitiative und Innovation förderlichen Leistungskultur in westeuropäischen Unternehmen – einen negativen Einfluss auf die Entwicklung dieser Persönlichkeitsdimensionen. Dagegen wirkte sich die hoch geschätzte „Betriebsgemeinschaft“ und die hohe Bedeutung sozialer Werte in osteuropäischen Betrieben positiv auf die Entwicklung ihrer sozialen Kompetenzen aus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - geringere Eigeninitiative (vgl. Münch, 1990; Puffer, 1994) - geringere Leistungs- und Einsatzbereitschaft (vgl. Ladensack, 1994; Catana & Catana, 1996; Puffer, 1994) - geringere Verantwortungsbereitschaft (vgl. Catana & Catana, 1996; Gehmann, 1996; Puffer, 1994) - geringere Innovations- und Veränderungsbereitschaft (vgl. Ladensack, 1994; Catana & Catana, 1996) - geringere Ambiguitätstoleranz (vgl. Michailova, 1996) - höhere soziale Orientierung, soziale Verantwortung und Hilfsbereitschaft am Arbeitsplatz (vgl. Stieler-Lorenz, 1996) - geringere Wettbewerbsorientierung (Walz, 1996) - höhere Teamorientierung (Walz, 1996) - höhere Improvisationsfähigkeit (vgl. Dülfer, 1996; Puffer, 1994).

Tabelle 16: Erwartete Unterschiede in den eignungsdiagnostischen Persönlichkeitsdimensionen zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern

Natürlich können diese Erwartungen nur als typische Tendenz gelten, die nicht ausnahmslos für alle Einzelpersonen osteuropäischer Herkunft gelten soll. Selbstverständlich gab es auch im alten sozialistischen System Personen, die versuchten, den Output ihrer jeweiligen beruflichen Tätigkeit zu maximieren, sich eigeninitiativ, selbstständig und verantwortungsvoll verhielten und möglicherweise auch ein viel höheres Potential an wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsaspekten aufwiesen, als es bei vielen Personen aus Westeuropa der Fall war und ist. Schon aus diesem Grund muss an dieser Stelle bei oben stehenden und allen folgenden Aussagen vor unzulässigen Verallgemeinerungen gewarnt werden.

4.3 Empirische Befundlage zu den Ost-West-Unterschieden in den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen

Im Folgenden werden empirisch belegte Unterschiede in der Ausprägung der leistungs- bzw. wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei Kindern und Jugendlichen (Kap. 4.3.1) sowie bei Fach- und Führungskräften (Kap. 4.3.2) aus Ost- und Westeuropa dargestellt. Dabei wird ein großer Wert auf die von den Autoren der hier zitierten Studien vorgenommene Erklärung der festgestellten Unterschiede gelegt.

An dieser Stelle soll nochmals darauf hingewiesen werden, dass für die Erklärung eines bestimmten festgestellten Persönlichkeitsunterschieds zwar einer der in Kap. 3 dargestellten Sozialisationsunterschiede herangezogen werden kann (so, wie dies auch die Autoren der im Folgenden zitierten Studien in der Regel tun), dass aber aufgrund des wechselseitigen Einflusses mehrerer Sozialisationsunterschiede untereinander sowie in ihrer gesamten Wirkung auf die Ausprägung der Persönlichkeitseigenschaften (siehe Kap. 4.2) keine Aussagen über die „Prägung“ bestimmter Persönlichkeitsdimensionen durch einzelne Sozialisationsfaktoren sowie die darauf basierten Ost-West-Unterschiede zulässig sind. Demnach kann das nachgewiesene Zustandekommen eines bestimmten Persönlichkeitsunterschiedes nur auf Basis der oben dargestellten Theorien und empirischen Belegen zu den Sozialisationsunterschieden und deren Wirkung auf berufsrelevante Verhaltens- und Persönlichkeitsaspekte erklärt werden, die Rückführbarkeit der nachgewiesenen Persönlichkeitsunterschiede auf einzelne Sozialisationsunterschiede kann aber (außer in einer äußerst komplexen, alle möglichen Dritt- und Störvariablen ausschaltenden und daher kaum realisierbaren Längsschnittstudie) praktisch nicht empirisch nachgewiesen werden.

4.3.1 Unterschiede in der Ausprägung der leistungsrelevanten Persönlichkeitseigenschaften bei Kindern und Jugendlichen im Ost-West-Vergleich

Da es kaum empirisches Datenmaterial aus der Zeit vor dem Regimeumbruch in den ehemals sozialistischen Ländern gibt, welches Schlussfolgerungen über die Auswirkung der dortigen Sozialisation auf das Verhalten und die Persönlichkeitsdimensionen von Kindern erlauben würde, bzw. gar einen Vergleich zwischen den im Kapitalismus versus Sozialismus aufgewachsenen Kindern ermöglicht hätte (Kienbaum, 1995), werden im Folgenden die Befunde dargestellt, die erst nach der Wende entstanden sind.

So untersuchte Roeber et al. (1998) Unterschiede in den Attributionspräferenzen zwischen den Schulkindern aus der ehemaligen Sowjetunion und DDR (N=160) sowie Westdeutschland (N=204). Dabei zeigte sich signifikant häufigere externale Ursachenzuschreibung bei schulischem Erfolg bei Kindern aus der ehemaligen Sowjetunion und der DDR im Vergleich zu Kindern aus Westdeutschland: Die russischen und ostdeutschen Kinder erklärten ihren schulischen Erfolg häufiger damit, dass „sie einfach einmal Glück hatten“. Gleichzeitig machten sie ihre eigene gute Begabung

seltener für schulische Erfolge verantwortlich als die westdeutschen Kinder. Weiterhin zeigte sich bei Kindern aus der ehemaligen Sowjetunion im Vergleich zu deutschen Kindern häufigere externale Ursachenzuschreibung bei schulischem Misserfolg: Die russischen Kinder unterschieden sich von den anderen Kindern auch im Hinblick auf die Attribution bei Misserfolg, indem sie eine zu hohe Aufgabenschwierigkeit als häufigste Ursache ansahen. Keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen zeigten sich bei der Einschätzung der Rolle der Anstrengung für den schulischen Erfolg und Misserfolg: Unabhängig von der Herkunft hielten die Kinder die Anstrengung am häufigsten für die wichtigste Ursache sowohl für schulischen Erfolg als auch für Misserfolg.

Nach Oettingen (1994) ist das seit 1945 durchgeführte „kulturelle Quasi-Experiment der Trennung von Ost- und Westberlin“ ein ideales Forschungsfeld für die Bestimmung von kulturell-sozialisatorischen Einflussfaktoren auf psychologische Phänomene der Menschen. Diesem Ansatz folgen zahlreiche psychologische Studien, die zum Zwecke des Ost-West-Vergleichs von Verhaltens- und Persönlichkeitsaspekten der Menschen in der ehemaligen DDR und BRD durchgeführt wurden. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird davon ausgegangen, dass die Befunde aus den ostdeutsch-westdeutschen Vergleichen bis zu einem gewissen Grade (ohne Berücksichtigung der einzelnen länderspezifischen Unterschiede) auf die Situation in den anderen osteuropäischen Ländern übertragen werden können, denn aufgrund des sozialistisch-planwirtschaftlichen Systems, das all diesen Ländern gemeinsam war, gab es große Ähnlichkeiten in den Bedingungen der familiären, schulischen und organisationalen Sozialisation (vgl. dazu z.B. Frese et al., 1996; Pearce et al., 1994; Shama, 1993; Welsh et al., 1993). Auf diesem Hintergrund und nicht zuletzt wegen des Fehlens eines vergleichbaren Befundmaterials zu den anderen osteuropäischen Ländern in der bisherigen Forschungsliteratur werden in der folgenden Darstellung Befunde aus den ostdeutsch-westdeutschen Vergleichsstudien dominieren, die hiermit als stellvertretend für die anderen ost- und westeuropäischen Länder betrachtet werden sollen.

Oettingen & Little (1993, 1994) verglich Schulkinder aus Ostberlin (N=349) und Westberlin (N=517) in Bezug auf ihre Kontrollüberzeugungen und Selbstwirksamkeitsurteile. Es zeigte sich, dass Ostberliner Kinder vergleichsweise pessimistischer in ihren Selbstwirksamkeitsurteilen waren. Im Einzelnen glaubten Ostberliner Kinder, sich weniger anstrengen zu können, weniger begabt zu sein, weniger Glück in der Schule zu haben und weniger auf die Hilfe der Lehrer zugreifen zu können als Westberliner Kinder. Auch lehnten sich Ostberliner Kinder in ihrer Selbsturteilen deutlicher an das Lehrerurteil an als Westberliner Kinder. Beachtenswert ist, dass diese Unterschiede bereits bei achtjährigen Schülern zu beobachten waren. Die Autoren führen die Ergebnisse auf die Unterschiede im Unterrichtsstil und der Notengebung zwischen ost- und westeuropäischen Schulen zurück. Die deutlich höhere Korrelation der Selbstwirksamkeitsurteile mit dem Lehrerurteil in Ost- als in Westberlin bereits bei den Zweitklässlern wird durch die sehr frühe (ab der ersten Klasse) öffentliche Notengebung in Osteuropa erklärt (siehe dazu Kapitel 3.2.4). Die anschließend analysierte Korrelation der Selbstwirksamkeitsurteile mit den Werten im RAVEN-Test zur Messung von Intelligenz zeigte, dass die festgestellten Unterschiede in den Selbstwirksamkeitsurteilen zwischen Ost- und Westberliner Kindern im Wesentlichen auf die weniger intelligenten Ostberliner Kinder zurückzuführen sind. Nur die niedrig und mittel intelligenten Schülergruppen Ostberlins glaubten, weniger Selbstwirksamkeit zu besitzen als die Vergleichsgruppen in Westberlin, während sich die intelligenten Schülergruppen Ost- und Westberlins nicht unterscheiden. Trotz der Bemühungen der osteuropäischen Einheitsschule, sich an den leistungsschwächeren Schülern zu orientieren, um somit das durchschnittliche Leistungsniveau auszugleichen (siehe dazu Kap. 3.2.4), hat offensichtlich der unidimensionale Schulkontext die Selbstwirksamkeitsurteile gerade bei dieser Schülergruppe am ungünstigsten beeinflusst.

Weiterhin zeigten Boehnke et al. (1993) im Rahmen einer groß angelegten Längsschnittstudie mit 635 ostdeutschen und 664 westdeutschen Jugendlichen, dass die Selbstwirksamkeitsüberzeugungen der Jugendlichen durch den im Osten nachgewiesenen höher ausgeprägten autoritären Erziehungsstil (siehe dazu Kap. 3.2.3.3) negativ beeinflusst wurden.

Ähnlich wie Oettingen & Little (1993, 1994) zeigten auch Jülich et al. (1992), dass ostdeutsche Schüler ein höheres Ausmaß an Kontrollmöglichkeiten von unerwünschten Ereignissen an andere Personen zuschrieben als dies bei westdeutschen Schülern der Fall war. Weiterhin stellten Jülich et al. (1992) eine stärkere Gegenwartsorientierung und geringere Zukunftsorientierung, sowie eine geringere Dichte der Zukunftserwartungen (Reichhaltigkeit und Umfang von Zukunftserwartungen, operationalisiert über die Anzahl der Wünsche und Befürchtungen pro einen festgelegten Zeitraum in der Zukunft) bei ostdeutschen im Gegensatz zu westdeutschen Schülern fest. Auch konnte bei westdeutschen Schülern eine größere zeitliche Planungstiefe bzw. Langfristigkeit der Planungsziele festgestellt werden. Die Autoren bemerken dazu, dass verursacht durch die in der DDR erfolgte Sozialisation Zukunftsorientierung und Lebensplanung für Ostdeutsche nicht die gleiche Bedeutsamkeit wie für Westdeutsche haben, und gehen anhand der Daten davon aus, dass die im Osten als gering erlebte Kontinuität von Lebensereignissen bei eingeschränkter subjektiver Vorhersehbarkeit stärker die Gegenwartsorientierung als die weitreichende und mit großer Unsicherheit behaftete Zukunftselaboration begünstigt.

Anders zeigte Georg (1991) bei einem repräsentativen in den Jahren 1984-1985 durchgeführten deutsch-ungarischen Vergleich, dass die Mehrheit der befragten deutschen Jugendlichen (N=1472) über positive persönliche und negative gesellschaftliche Zukunftsorientierungen berichtete, wogegen die meisten ungarischer Gleichaltrigen (N=1372) negative bis gemischte persönliche Zukunftsorientierungen verbunden mit positiven gesellschaftlichen Zukunftsorientierungen hatten. Der Autor führt die dominierten negativen persönlichen Zukunftsorientierungen ungarischer Jugendlicher auf ein mangelndes subjektives Kontrollempfinden im Sinne des „locus of control“ nach der Theorie der gelernten Hilflosigkeit (Abramson et al., 1978, siehe Kap. 4.2.4.3), sowie die positiven gesellschaftlichen Zukunftsorientierungen an das Vertrauen in das – in Osteuropa dominierende – stabile, materialistische Weltbild der Moderne in Anlehnung an die Wertewandeltheorie von Inglehart (1990, siehe Kap. 3.1.3.2) zurück. Im Gegensatz dazu sind die positiven persönlichen Zukunftsorientierungen deutscher Jugendliche auf das Gefühl subjektiver Kontrolle und die negativen gesellschaftlichen Zukunftsorientierungen auf die den Postmaterialisten übliche Kritik in Hinblick auf die gesellschaftliche Entwicklung zurückzuführen. Zusätzliche Analysen zeigten, dass die Zukunftsorientierungen bei deutschen Jugendlichen vorwiegend durch die Unterschiede in ihrem Bildungsniveau bestimmt sind, wogegen diese bei den ungarischen Jugendlichen am meisten durch die familiäre Sozialisation beeinflusst wurden. Entsprechend dazu zeigten sich auch in Ungarn geringere Werte im Jugendzentrismus (geringere Tendenz zur Ablösung von der Erwachsenenwelt und Hinwendung zu jugendspezifischen Werten) und höhere Werte in der Anpassungsbereitschaft und Entfremdung (stärkeres Rückzug ins Private, wie von der älteren Generation vorgelebt wurde) als in Deutschland, wobei den beiden Ländern niedrige Eigenverantwortung und hohe Selbstbehauptung (aggressives Abgrenzen gegen die als repressiv verstandenen gesellschaftlichen Anforderungen) typisch waren. Die Unterschiede zwischen den beiden Jugendkonzepten sieht Georg (1991) einerseits in einer bewussten und zum Teil auch aggressiven Abkehr von Erwachsenennormen und ihrer Ersetzung durch eigene, jugendspezifische Werte in Deutschland, sowie andererseits in einer stärkeren Erwachsenenorientiertheit in Ungarn, die einer eher traditionellen Jugend in einer industriellen Gesellschaft entspricht, und sich in einer Normenkonformität äußert, deren Preis in der höheren Entfremdung der Jugendlichen abzulesen ist.

Silbereisen & Smolenska (1991) wiesen eine höhere Ausprägung kollektivistischer Orientierungen (Konformität, prosoziale Orientierung und Sicherheit) bei polnischen im Vergleich zu deutschen Jugendlichen. Im Bereich individualistischer Orientierungen (Freude, Leistung und Selbstbestimmung) fanden sich dagegen keine Ost-West-Unterschiede. Des Weiteren zeigte sich im Entscheidungsverhalten eine deutlich höhere Orientierung am Vorteil und Wohlergehen anderer bei polnischen Jugendlichen im Gegensatz zu einer höheren Orientierung am Selbstinteresse bei deutschen Jugendlichen. Die Autoren sehen diese Ergebnisse ebenfalls im Lichte der höheren Kollektivismus-Werte im Osten und Individualismus-Werte im Westen an.

Melzer (1992) zeigte an einer groß angelegten repräsentativen Jugendstudie höhere Ausprägung materialistischer und geringere Ausprägung postmaterialistischer und freizeitorientierter beruflicher Wertorientierungen bei ostdeutschen im Vergleich zu westdeutschen Jugendlichen. Außerdem zeigten westdeutsche Jugendliche signifikant höhere Werte in den beruflichen Wertorientierungen „Selbstverwirklichung und Verantwortung“ als ihre ostdeutsche Gleichaltrige, was wiederum als eine ausgeprägtere postmaterialistische Orientierung gewertet werden kann.

Krettenauer et al. (1994) untersuchten 619 Schüler aus Ost- und Westberlin im Alter von 15 und 18 Jahren in Bezug auf ihre moralische Urteilskompetenz (nach Kohlberg, 1976), vor allem den Grad an Komplexitätsreduktion in Rahmen der Gerechtigkeits- und Verteilungsproblematik. Dafür wurden die Ratingprofile der Schüler zu den ihnen vorgelegten Situationen mit den Ratingprofilen der Ost- bzw. West-Experten verglichen. Es zeigte sich eine signifikant höhere Abweichung der Ostberliner Schüler von dem Ost-Expertenprofil als diese bei den Antworten von Westberliner Schülern im Vergleich zum West-Expertenprofil festzustellen war. Somit zeigen West-Schüler einen höheren Grad an moralischer Urteilskompetenz im Vergleich zu Ost-Schülern. Offensichtlich mangelt es aufgrund der systembedingten autoritären Erziehung in Osteuropa an den notwendigen kognitiven Kompetenzen, die für die Entwicklung eigenständiger Orientierungsleistungen für die Bewertung von Regelverletzungen und somit für die Entwicklung moralischer Urteilskompetenz im Jugendalter notwendig sind.

Die hier vorgestellte Befundauswahl zeigt insgesamt bedeutende Ost-West-Unterschiede in einer Reihe von Persönlichkeitsdimensionen, die bereits für das Kindes- bzw. Jugendalter nachgewiesen werden konnten und die zum großen Teil auf die in Kap. 3.2 dargestellten Sozialisationsunterschiede in den Erziehungsbedingungen zwischen ost- und westeuropäischen Ländern zurückzuführen sind. Es ist interessant, ob diese Unterschiede auch bis ins Erwachsenenalter erhalten bleiben bzw. durch die im Verlauf der Lebensspanne neu hinzukommenden Sozialisationsfaktoren verstärkt werden oder sich mit dem Alter eher umgekehrt nivellieren.

4.3.2 Unterschiede in der Ausprägung der berufsrelevanten Persönlichkeitseigenschaften bei Fach- und Führungskräften im Ost-West-Vergleich

In einer Reihe von Ost-West-Vergleichsstudien, die – ähnlich wie oben – nach dem Zerfall des Sozialismusregimes durchgeführt wurden, konnte nachgewiesen werden, dass die im Kindes- und Jugendalter gefundenen Persönlichkeitsunterschiede auch im Erwachsenenalter weiterhin erhalten bleiben. Im Folgenden sollen zentrale Studienergebnisse zu den sich statistisch als signifikant herausgestellten Unterschieden in den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen zwischen ost- und westeuropäischen Fach- und Führungskräften vorgestellt werden.

Die umfassenden empirischen Vergleichsbefunde zwischen Mitarbeitern aus Ost- und Westdeutschland liefern eine Reihe von Studien, die beginnend im Jahre 1989 vom Institut für Wirtschaftspsychologie (WIP) durchgeführt wurden (siehe dazu Stratemann, 1992; Specka, 1992; Wottawa, 1994). So zeigten sich in einer groß angelegten Vergleichsuntersuchung von je 500 Ost- und Westmanagern im Rahmen des kognitiven Potentialvergleichs mit Hilfe des Wilde-Intelligenztests signifikant höhere Werte im rechnerischen Denken bei den West-Bewerbern im Vergleich zu den Ost-Bewerbern. Stratemann (1992) und Wottawa (1994) führen diesen Unterschied entweder auf die geringere praktische Erfahrung im Umgang mit Rechnungen im beruflichen Alltag (statt Betriebsrisiken herrschten Planvorgaben vor, siehe dazu auch Heyse, 1994) oder auf die schulische Situation in der ehemaligen DDR (aus ideologischen Gründen wurde an der gleichen didaktischen Vorgehensweise im Mathematikunterricht für alle Schüler, unabhängig von ihrer Begabung und dem aktuellen Leistungsniveau festgehalten, siehe dazu Kapitel 3.2.4) zurück.

Des Weiteren wurden folgende statistisch gesicherten führungsrelevanten Persönlichkeitsunterschiede mittels des California Personality Inventory (CPI, Weinert, Streufert & Hall, 1982) festgestellt: Geringere Werte in den Persönlichkeitsdimensionen „Leistung“ (in unstrukturierten Situationen), „Fähigkeit zum Erfolg“, „Intellektuelle Effizienz“, „Toleranz“, „Flexibilität“ und „Soziales Auftreten“, sowie höhere Werte in der Persönlichkeitsdimension „Verantwortlichkeit“ (für Mitarbeiter) bei den ostdeutschen im Vergleich zu westdeutschen Bewerbern. Stratemann (1992) erklärt die festgestellten Persönlichkeitsunterschiede vor dem Hintergrund der in differenten Systemen gesammelten Erfahrungen: „Soziales Auftreten“ und „Flexibilität“ konnten im Osten nicht im gleichen Maße wie im Westen trainiert werden, ebenso wenig die Fähigkeit, sich flexibel auf Situationen und Anforderungen einzustellen. Die niedrigere „Fähigkeit zum Erfolg“ wird durch die Tendenz zur externalen Attribuierung (siehe dazu Kap. 4.2.4.2) erklärt, die persönlichkeitsbedingten Leistungsgrundlagen wie die „Intellektuelle Effizienz“ werden als typische Konsequenzen einer eingeschränkten beruflichen Handlungsmöglichkeit interpretiert, die keine mit dem Westen vergleichbare Entfaltungsmöglichkeiten geboten hat. Allerdings ist bei der Interpretation dieser Befunde auch zu berücksichtigen, dass der CPI nicht die tatsächliche (intellektuelle) Leistung, sondern nur die Selbstdarstellung in Fragebogenform erfasst (vgl. Wottawa, 1994). Die Ergebnisse der niedrigeren „Fähigkeit zum Erfolg“ und der „Intellektuellen Effizienz“ bei ostdeutschen Bewerbern könnten demnach unabhängig von ihrer tatsächlichen Leistungsfähigkeit erklärt werden, sondern eher durch eine höhere Anpassungsbereitschaft gegenüber den Mächtigen und eine Tendenz, nicht die Erfolgsfähigkeit, sondern eher die Anpassung zu akzentuieren, im Gegensatz zu einer Überakzentuierung der Selbstdarstellung auf „besonderer Leistungsfähigkeit“ als Folge der Output-Kontrolle im Westen (siehe dazu Kap. 3.3.2.3). Die niedrigere „Toleranz“ könne demnach als Folge der geschlossenen, weniger auf Pluralität hin orientierten DDR-Gesellschaft und die höhere „Verantwortlichkeit“ durch die Konzentration auf die soziale Beziehungsebene (siehe dazu Kap. 3.1.3.1) erklärt werden (vgl. Wottawa, 1994).

Nicht zuletzt wurden mittels eines Verfahrens zur Analyse der Serviceorientierung von Mitarbeitern SERVO (Kumpf, 1992) folgende Unterschiede in dienstleistungsrelevanten Persönlichkeitsmerkmalen festgestellt: Ost-Bewerber zeigten signifikant höhere Werte in den Persönlichkeitsdimensionen „Self-Monitoring“ (Fähigkeit, sich auf Wünsche und Verhaltensweisen des Kommunikationspartners einzustellen), „Streben nach sozialer Anerkennung“, „Hilfeleistungsmotiv“ in beruflich relevanten Situationen, „Frustrationstoleranz“ und „Leistungsmotiv“, sowie niedrigere Werte in der Dimension „Extraversion“ in berufsrelevanten Situationen.

In weiteren Analysen von WIP in ostdeutschen Unternehmen wurden die negativen Einstellungen von ostdeutschen Jungunternehmern gegenüber ihren Kunden (siehe Ergebnisse qualitativer Befragung von 18 Existenzgründern in der ehemaligen DDR von Specka, 1992), sowie die hohe Furcht vor der Übernahme von Führungsaufgaben und hohe Tendenzen zur Verantwortungsabschiebung festgestellt. Stratemann (1992) erklärt diese Befunde mit den in Kap. 3.3.4.3 geschilderten Annahmen der Dissonanztheorie und Mechanismen der Balancetheorie (Heider, 1958) (siehe Abbildung 18a und Abbildung 18b).

Becker et al. (1991) fanden in einer persönlichkeitspsychologischen Vergleichsstudie mit drei verschiedenen Persönlichkeitsfragebögen eine höhere Soziabilität der Ostdeutschen im Vergleich zu Westdeutschen. Demnach gaben Ostdeutsche signifikant öfter als Westdeutsche an, Arbeit im Kollektiv einer Arbeit, bei der man auf sich allein gestellt ist, vorzuziehen (hohe Teamorientierung), und ein gutes Arbeitskollektiv zu brauchen, um sich bei der Arbeit wohl fühlen zu können. Zudem stimmten Ostdeutsche signifikant häufiger als westdeutsche Arbeitnehmer der Aussage zu, dass es ihnen Freude macht, anderen zu helfen (Hilfsbereitschaft), sowie dass sie andere um sich herum brauchen, um sich wohl zu fühlen.

Eine 1990 durchgeführte Vergleichsstudie zur beruflichen Sozialisation west- und ostdeutscher Arbeitnehmer (Hackel et al., 1992), in der 100 Arbeitnehmer vergleichbarer industrieller Berufsgruppen aus Ost- und Westdeutschland mittels des Fragebogens zur Erfassung des Tätigkeitsstils untersucht wurden, zeigte, dass ostdeutsche Probanden auf drei Dimensionen – „Suchorientierung“, „Ausführungsorientierung“ und „Sinnbezug der Tätigkeitsregulation“ – höhere Werte aufwiesen. Die Autoren der Studie interpretieren den durchschnittlichen ostdeutschen Tätigkeitsstil als komplex und flexibel, und führen dies auf die schlechteren Arbeitsbedingungen und die dadurch bedingten, höheren Anforderungen zurück.

In einer Untersuchung von Capital-Rat-Führung (1990) zeigte sich im Rahmen eines Management Audits, dass ostdeutsche Führungskräfte Defizite in den Persönlichkeitsdimensionen „Dominanz“, „Belastbarkeit“, „Selbstvertrauen“, „Kontaktfähigkeit“ und „Kontaktfreude“, „Aufstiegswille“, „Aufgeschlossenheit“, „Flexibilität“, „Spontaneität“ und „Einfühlungsvermögen“ aufwiesen (zitiert nach Junghans, 1994).

Schmitt & Janetzko (1994) verglichen die Verantwortlichkeitsüberzeugungen bei Schuldzuschreibungen zwischen Ost- und Westdeutschen. Dafür wurde ein Fragebogen mit vier alltäglichen Schadensszenarien entwickelt, die entlang der Schadensschwere, der Betroffenheit des Protagonisten durch den Schaden und des Ausmaßes der ursächlichen Beteiligung des Protagonisten am Zustandekommen des Schadens variiert wurden. Die aus der Kombination dieser Gruppierungsfaktoren zusammengestellten Situationen wurden an 147 ostdeutsche und 140 westdeutsche Probanden vorgelegt, die die Aufgabe hatten, sich mit den Protagonisten der Situationen zu identifizieren, und zu diesen Zuschreibungen bezüglich der Verursachung, Verantwortlichkeit und moralischer Schuld für den Schaden vorzunehmen. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Westdeutsche im Mittel über alle Situationen hinweg bezüglich der Verursachung, Vorhersehbarkeit, Vermeidbarkeit (Kontrolle), Verantwortlichkeit und Verschuldung des Schadens signifikant mehr Selbstzuschreibungen (internale Attribuierung) vornahmen, Ostdeutsche hingegen mehr Zuschreibungen an einzelne Funktionsträger und staatliche Einrichtungen (externale Attribuierung).

Schmitt & Janetzko (1994) begründen die festgestellten Unterschiede mit den restriktiven Lebensbedingungen, starren und undurchlässigen Systemstrukturen in der ehemaligen DDR im Gegensatz zu den Bürgern der ehemaligen BRD, insbesondere weitgehenden Vorbestimmung des beruflichen und persönlichen Werdegangs, Kontrolle durch den staatlichen Machtapparat, eingeschränkter Freizügigkeit und der häufigen Einschränkung der Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten, Unzugänglichkeit von Informationen, Pressezensur sowie dem uniformen Bildungswesen. Die Autoren gehen davon aus, dass diese Systemunterschiede für die Bildung von Verantwortlichkeits- und Schuldurteilen in bestimmten Bereichen relevant sind, insbesondere für die Wahrnehmung von Kontrolle und Vorhersehbarkeit als Bedingungen der Verantwortlichkeitszuschreibung, denn Verantwortlichkeits- und Schuldurteile sind subjektive durch dispositionelle Attributionspräferenzen bedingte Konstruktionen, die vor dem Erfahrungshintergrund einer Person entstehen und damit indirekt auch dem Einfluss individueller Lebens- und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen unterliegen sollten. Demnach müsste die häufige Erfahrung von Unvorhersehbarkeit und von Einschränkungen des eigenen Entscheidungs- und Handlungsspielraums bei Bürgern aus der ehemaligen DDR zu generalisierten und möglicherweise über das Bestehen der DDR hinaus stabilen Erwartungen geringer Vorhersehbarkeit und persönlicher Kontrollierbarkeit geführt haben, die sich in der Beurteilung von Verantwortlichkeit und Schuld bei alltäglichen Schadensereignissen niederschlägt und zur Ausbildung einer dispositionellen Bereitschaft geführt hat, Verantwortlichkeit weniger sich selbst, als (mächtigen) anderen, insbesondere einzelnen Funktionsträgern und staatlichen Einrichtungen zuzuschreiben.

Weiterhin stellte Heckhausen (1994) im Rahmen des Vergleichs der berufsbezogenen Selbstwirksamkeitsüberzeugungen von 510 Ost- und Westdeutschen signifikant höhere externale Attributionstendenz im Osten fest. Bezogen auf die drei externalen Ursachenfaktoren

„Beziehungen“, „Gesellschaft“ und „Zufall“ glaubten demnach die Ostdeutschen, weniger Einfluss auf mächtige Andere und auf die gesellschaftlichen Bedingungen zu haben, sowie sahen sich selbst weniger als Glückspilz im Vergleich zu den Westdeutschen. Darüber hinaus stellte Heckhausen (1994) signifikante Ost-West-Unterschiede in der Anwendung primärer vs. sekundärer Kontrollstrategien am Beispiel des Umgangs mit eigenen Entwicklungszielen (siehe dazu Kapitel 4.2.4.2) fest. Demnach zeigten Ostdeutsche verstärkte Tendenz zur hartnäckigen Zielverfolgung und somit zur primären Kontrolle, im Gegensatz zu Westdeutschen, die verstärkt zur flexiblen Zielanpassung und somit zur sekundären Kontrolle neigten. Auch im Zusammenhang mit der Einschätzung des Selbstwertgefühls zeigte sich bei der Ost-Gruppe höhere Korrelation der Selbstwerteinschätzung mit hartnäckiger Zielverfolgung als mit flexibler Zielanpassung. Dagegen hängte bei den Westdeutschen das Selbstwertgefühl enger mit Flexibilität als mit Hartnäckigkeit zusammen. Außerdem konnte bei den Ostdeutschen eine kurzfristigere Zielperspektive als bei den Westdeutschen nachgewiesen werden, was die Autorin wiederum als ein weiteres Indiz auf die verstärkte primäre Kontrolle in Osteuropa sieht.

Des Weiteren stellte Specka (1992) ein hohes Ausmaß an externaler Attribuierung für den Unternehmenserfolg bzw. -misserfolg bei ostdeutschen Existenzgründern, sowie einen auffallend engen Planungshorizont fest. Dem entsprechend wurde auch in den Trainings mit den Bewerbern aus der ehemaligen DDR eine sehr geringe Fähigkeit zur Planung der persönlichen beruflichen Entwicklung unter Abwägung von Vor- und Nachteilen beobachtet, dies allerdings nicht aus Gründen intellektueller Defizite, sondern offensichtlich aufgrund einer absoluten Ungeübtheit in einer solchen subjektiven Kosten-Nutzen-Kalkulation mit eigener Entscheidungsmöglichkeit. Vor allem beim Abwägen von den mit einer persönlichen Entscheidung verbundenen Nachteilen für die eigene Person wurden gravierende Schwierigkeiten festgestellt. Die Autorin erklärt diese Beobachtung mit der Vermutung, dass die Fähigkeit, mit den bisherigen Nachteilen einer Entscheidung zu leben, ohne diese zu verdrängen, im Westen häufiger trainiert wurde als im Osten, unter anderem bedingt durch die westlichen Massenmedien, die darauf ausgerichtet sind, bestehende Nachteile aufzudecken. Im Gegensatz dazu war unter dem kommunistischen Regime ein Verweis auf Nachteile des eigenen Systems in der öffentlichen Meinung ebenso verpönt wie das Akzeptieren von Vorteilen im System des „Gegners“ (vgl. Stratemann, 1992).

Oettingen (1994) stellte durch Analyse ost- und westdeutscher Zeitungsberichte aus dem Jahre 1984 in Bezug auf den in den Reportagen dominierten Attributionsstil (mit Hilfe der „Content Analysis of Verbatim Explanations“-Technik nach Peterson, Luborsky & Seligman, 1983) fest, dass ostdeutsche Texte durch einen pessimistischeren Attributionsstil gekennzeichnet waren. Demnach konnte in den Berichten ostdeutscher Journalisten signifikant höhere Stabilität (Erwartung, dass Ereignisse auch in Zukunft bestehen oder immer wiederkehren können) und Globalität (Ansicht, dass Ereignisse eine Vielzahl verschiedener Situationen beeinflussen) bei der Kausalattribution von negativen Ereignissen (vgl. die nach attributionstheoretischen Gesichtspunkten überarbeitete Theorie der gelernten Hilflosigkeit nach Abramson, Seligman & Teasdale, 1978) festgestellt werden als bei den westdeutschen Journalisten. Auch zeigten ostdeutsche Texte einen stärker ausgeprägten „even-handed“ Attributionsstil (d.h. Attributionsmuster sind für negative und positive Ereignisse ähnlich) als westdeutsche Texte, in denen häufiger ein „lop-sided“ Attributionsstil (d.h. positive Ereignisse werden im Vergleich zu negativen in stärkerem Ausmaß als stabil und global angesehen) beobachtet werden konnte. Bezüglich der Kausaldimension Internalität/Externalität zeigte sich dagegen, dass sowohl in Ost- als auch in Westdeutschland beim Erfolg deutlich häufiger als beim Misserfolg internal attribuiert wurde. Oettingen (1994) führt diese Unterschiede auf die Wirkung unterschiedlicher politischer Systemunterschiede in Ost- und Westdeutschland zurück, da auf individueller Ebene Attributionsstil ein äußerst stabiles Persönlichkeitsmerkmal sein sollte (vgl. Burns & Seligman, 1989). Den pessimistischeren Attributionsstil im Osten erklärt Oettingen (1994) mit dem weniger erfolgreichen Wirtschaftssystem der früheren DDR, auf Basis dessen positive materielle Ereignisse weniger global und stabil waren; autoritären Staatsdoktrinen und Personalführungsmethoden, nach

denen individuelle Leistungen von den Betroffenen als weniger replizierbar (stabil) erlebt werden sollten; sowie dem Verbot der Religionsausübung, die nach Oettingen & Morawska (1990) eine wichtige Quelle optimistischen Attributionsstils darstellt.

Frese & Hilligloh (1994) untersuchten Unterschiede in der Ausprägung von Eigeninitiative zwischen ost- und westdeutschen Mitarbeitern. In Anlehnung an die auf Basis der Aktionstheorie (Hacker, 1985; Hackman, 1970) abgeleiteten charakteristischen Merkmale des Konstrukts „Eigeninitiative“ – Übereinstimmung mit Organisationszielen, Langzeitperspektive, Zielorientierung, Handlungsorientierung (nach Kuhl, 1983b,1992), Persistenz bei Hindernissen, Selbstinitiierung und Proaktivität (vgl. Frese et al., 1996) – wurde das Konstrukt der Eigeninitiative in folgende Aspekte unterteilt: „Eigeninitiative in der Arbeit“, „Eigeninitiative bezüglich Vertretung von Kollegen“, „Soziale Eigeninitiative“, „Eigeninitiative in der Weiterbildung“, „Überwinden von Hindernissen“ und „Einschätzung der Eigeninitiative durch den Interviewer“. Für diese Indikatoren wurden verschiedene Situationen zusammengestellt, in denen jeweils der entsprechende Aspekt der Eigeninitiative zum Ausdruck kommen sollte. Diese wurden anschließend in sorgfältigen Interviews an über 500 Personen aus Ostdeutschland und 160 Personen aus Westdeutschland vorgegeben. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen allgemein eine signifikant geringere Eigeninitiative im Osten als im Westen. Allerdings ergaben sich deutlich niedrigere Werte für die Ostdeutschen nur bei den Indikatoren „Eigeninitiative in der Arbeit“ und „Überwinden von Hindernissen“. Bei den restlichen vier Indikatoren der Eigeninitiative ergaben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschen.

Bei den Indikatoren „Soziale Initiative“ und „Eigeninitiative bezüglich der Vertretung von Kollegen“ erklären die Autoren den Gleichstand zwischen West- und Ostdeutschen damit, dass in der ehemaligen sozialistischen und dadurch kollektivistisch ausgerichteten DDR (siehe dazu auch Hofstede'sche Kollektivismuswerte in Osteuropa, Kap. 2.1.2.1) ein hoher Grad an sozialem Interesse am Arbeitsplatz bestand, und dass hier viel Eigeninitiative entfaltet werden musste. Dabei legt der nicht signifikante Unterschied in der „Einschätzung der Eigeninitiative durch den Interviewer“ nahe, dass beim direkten Eindrucksurteil eher keine Unterschiede in der allgemeinen Eigeninitiative zwischen Osten und Westen zu vermuten sind (Frese & Hilligloh, 1994).

Da die Unterschiede zwischen dem Osten und Westen in der Dimension „Eigeninitiative in der Arbeit“ recht hoch waren (es gab im Westen jeweils zwischen 50% und 400% mehr Personen mit sehr hoher Eigeninitiative als im Osten), wurde von den Autoren mit Hilfe eines zusätzlichen Fragebogens versucht, die möglichen Einflussfaktoren der Eigeninitiative zu erfassen. Dabei wurden signifikant positive Korrelationen von „Eigeninitiative in der Arbeit“ mit Variablen „Qualifikation“, „Handlungsspielraum“, „Individuelle Kontrollerwartung“, „Kollektive Kontrollerwartung“, „Planorientierung“, „positiver Attributionsstil“, „Selbstwirksamkeit“, „Identifikation mit der Arbeit“ und „Veränderungsbereitschaft gegenüber der Arbeit“, sowie negative Korrelationen mit Variablen „Marginalisierung“, „Fremdenfeindlichkeit“ und „Verantwortungsablehnung“ festgestellt. Des Weiteren zeigten sich bei dem Ost-West-Vergleich der Einflussfaktoren von Eigeninitiative im Osten signifikant niedrigere Werte bei der Variable „Selbstwirksamkeit“, sowie signifikant höhere Werte bei der Variable „Verantwortungsablehnung“.

Angesichts der Höhe der ermittelten Korrelationen sehen Frese & Hilligloh (1994) den Schlüssel zur Eigeninitiative vor allem in den Qualifikationen des Einzelnen, dem erlebten Handlungsspielraum, der individuellen Kontrollerwartung und Selbstwirksamkeit, der Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme und der Veränderungsbereitschaft am Arbeitsplatz, und schließen daraus, dass die wahrgenommene Arbeitssituation selbst von zentraler Bedeutung für die Entwicklung von Eigeninitiative ist. Die festgestellten Zusammenhänge zwischen geringer Eigeninitiative in der Arbeit und geringer Ausprägung von anderen Persönlichkeitsvariablen wie Handlungsspielraum, Kontrollerwartungen, Veränderungsbereitschaft und Verantwortungsübernahme führen Frese & Hilligloh (1994) auf das taylorische Managementkonzept zurück, das in den osteuropäischen Ländern dominiert hat (siehe Kap. 4.2.4.1). Denn die Taylors Idee war ja, die

Handlungsspielräume, den Verantwortungsbereich und die Qualifikationen des Einzelnen zu verringern. Je weniger Qualifikationen der Einzelne aufweist, umso weniger Möglichkeiten hat er aber auch, neue Lösungen für bestimmte Problembereiche und somit die Eigeninitiative am Arbeitsplatz zu entwickeln. Weiterhin spielen der erlebte Handlungsspielraum und die Kontrollüberzeugung eine wichtige Rolle für die Entwicklung von Veränderungsbereitschaft am Arbeitsplatz, die eng mit der Eigeninitiative in der Arbeit korreliert. Um Eigeninitiative zu entfalten, bedarf es somit sowohl höherer Handlungs- bzw. Entscheidungsfreiheit und Einflussmöglichkeiten am Arbeitsplatz, als auch eines gewissen Interesses, vorhandene Routinen zu überwinden.

Außerdem zeigen Ergebnisse der Studie von Frese & Hilligloh (1994), dass sowohl die Handlungsstile wie die Planorientierung als auch die Attributionsstile (vor allem der positive Attributionsstil) zur Entfaltung der Eigeninitiative beitragen. Besonders interessant sind auch die negativen Korrelationen der Eigeninitiative in der Arbeit mit den kulturbezogenen Variablen „Marginalisierung“ (Gefühl, weder zur alten ostdeutschen noch zur neuen westdeutschen Kultur zu gehören nach Berry, 1997 – siehe dazu Kap. 5.2.1) und „Fremdenfeindlichkeit“. Autoren erklären diese damit, dass kulturungebundene sowie fremdenfeindliche Menschen mit Veränderungen jeder Art (am Beispiel gesellschaftlicher Veränderungen) weniger gut umgehen können, diesen gegenüber skeptisch sind und die „heile Welt“ im Alten sehen. Da Eigeninitiative immer auch Veränderungen hervorbringt, ist der Zusammenhang plausibel.

Interessant ist auch, dass die hier festgestellten Zusammenhangsmuster zwischen „Eigeninitiative in der Arbeit“ und anderen theoretisch verwandten Einflussfaktoren im Osten denen im Westen sehr ähnlich sind. Die Autoren schließen aus diesem Befund, dass die Entwicklung von Eigeninitiative sowohl im Westen als auch im Osten durch ähnliche Gesetzmäßigkeiten beeinflusst wird (vgl. Frese & Hilligloh, 1994). Dieser Befund unterstützt die Kernannahme der vorliegenden Untersuchung, die davon ausgeht, dass die wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen sowohl im Osten als auch im Westen durch die kulturellen und Sozialisationsbedingungen im gleichen Maße über dieselben theoretischen Wirkungsmechanismen beeinflusst werden und dass die Ost-West-Unterschiede in den Persönlichkeitseigenschaften in erster Linie auf den zwischen den Ländern bestehenden kultur- und sozialisationsbedingten Unterschieden beruhen.

In einer späteren Längsschnittstudie zum Vergleich von 463 - 543 ostdeutschen und 160 westdeutschen Mitarbeitern konnten Frese et al. (1996) nachweisen, dass die in Ostdeutschland festgestellte geringere Eigeninitiative, Proaktivität und Selbstwirksamkeit ein Resultat der beruflichen Sozialisation (und weniger der Selektionseffekte, siehe dazu Kap. 3.1.4 und 4.2.2.2) ist. Im Einzelnen zeigte sich, dass vor allem die vorhandenen Kontrollmöglichkeiten am Arbeitsplatz sowie die Komplexität der Arbeitstätigkeit die Entwicklung der Eigeninitiative beeinflussen. Zum einen waren diese beiden Arbeitsplatzmerkmale zu allen drei Erhebungszeitpunkten in Ostdeutschland signifikant geringer ausgeprägt als in Westdeutschland, und zum anderen zeigten diese einen signifikanten Effekt auf die Veränderungen der Dimensionen der Eigeninitiative („Subjektive Einschätzung der Eigeninitiative durch den Interviewer“, „Überwinden von Hindernissen“, „Handlungsorientierung“, „Eigeninitiative in der Weiterbildung“, „Kontrollablehnung“, „Selbstwirksamkeit“) beim dritten im Vergleich zum ersten Testzeitpunkt. Diese Befunde unterstützen die Annahmen der psychologischen Kontrolltheorie von Frese (1984) und können im Sinne des Modells der beruflichen Sozialisation (Frese, 1982; Frese et al., 2000) interpretiert werden (siehe dazu Kap. 3.3.1.1).

Des Weiteren untersuchten Frese et al. (1994) in einer Längsschnittstudie die Ausprägung der Dimension „Kontrollablehnung“ bei über 500 Personen aus Ostdeutschland und 160 aus Westdeutschland vor und nach der Wende. Dabei fassen die Autoren unter dem Konstrukt „Kontrollablehnung“ die Ablehnung von Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitstätigkeit und -bedingungen bzw. die Ablehnung von Handlungs- und Verantwortungsspielräumen zusammen, wobei der Begriff der Kontrollablehnung – in Anlehnung an die psychologische Kontrolltheorie (siehe dazu Kap. 3.3.1.1) – synonym zur Verantwortungsablehnung betrachtet wird. Ergebnisse

zeigen, dass im Osten mehr als doppelt so viele Personen eine besonders hohe Kontrollablehnung aufweisen als im Westen, und zwar sowohl zum Erhebungszeitpunkt vor dem Systemwechsel (Juli 1990) als auch zu den beiden Erhebungszeitpunkten nach der Wende (Dezember 1990 - August 1991). Somit kann ausgeschlossen werden, dass das Ergebnis etwa eine Folge der Veränderungen der Arbeitsplätze mit der Einführung des marktwirtschaftlichen Systems nach der Wende ist – die Kontrollablehnung war im Osten bereits vor der Wiedervereinigung hoch und hat sich über die Zeit auch nicht verändert. Die höhere Kontrollablehnung im Osten konnte zu allen Messzeitpunkten über alle sozialen Schichten hinweg beobachtet werden, und zwar unabhängig von dem Wunsch, Ostdeutschland zu verlassen und in den Westen zu gehen. Auf Basis der hohen Test-Retest Korrelationen von Kontrollablehnung im Osten nehmen die Autoren eine besonders hohe Stabilität dieser Eigenschaft über die Zeit an und erklären die Unveränderlichkeit selbst nach dem Systemwechsel mit einer „Persönlichkeitshysterese“ (zum Begriff der kognitiven Hysterese vgl. Norman, 1984), d.h. eine Beharrlichkeit, an bestehenden Kognitionen bzw. einmal eingeschlagenen Wegen festzuhalten, auch dann, wenn sich die Bedingungen gravierend verändert haben. Auch Frese & Plüddemann (1993) interpretieren die im Rahmen derselben Längsschnittuntersuchung festgestellte Stabilität des Konstrukts „Umstellungsbereitschaft“ nach der Wende in Richtung der Persönlichkeitshysterese. Marz (1992) spricht in diesem Zusammenhang vom „Beharrungsvermögen mentaler Dispositionen“ im Realsozialismus.

Außerdem wurden bei Frese et al. (1994) mögliche Einflussfaktoren auf die Kontrollablehnung und die Auswirkungen von Kontrollablehnung untersucht. Genauso wie bei Frese & Hilligloh (1994) zeigten sich sowohl im Osten als auch im Westen ähnliche Korrelationen der Einflussfaktoren mit Kontrollablehnung. Im Einzelnen zeigten sich signifikante negative Korrelationen mit Variablen der Arbeit „Handlungsspielraum“, „Komplexität der Arbeit“ und „Qualifikationen“; Handlungsstilen „Planorientierung“, „Zielorientierung“ und „Handlungsorientierung“ (bezogen auf Planung, Fehler und Erfolg); Variablen der Aktivität „Allgemeine Eigeninitiative in der Arbeit“ und die Unterdimensionen von Eigeninitiative nach Frese & Hilligloh (1994) „Eigeninitiative bei Überwindung von Hindernissen“, „Initiative Weiterbildung“, „Eigeninitiative durch Einschätzung der Interviewer“; Kontrollerwartungen „Individuelle Kontrollerwartung“, „Kollektive Kontrollerwartung“ und „Selbstwirksamkeit“; Einstellungen „Identifikation mit der Arbeit“ und „Umstellungsbereitschaft gegenüber der Arbeit“; psychische Gesundheit „Selbstwertgefühl“ und „Arbeitszufriedenheit“, sowie positive Korrelationen mit „Depressivität“ und „Psychosomatischen Beschwerden“. Die festgestellten Korrelationen sprechen gegen die Annahmen der Freizeitorientierung und Anpassung von Frese et al. (1994) und lassen nur die Interpretation von Kontrollablehnung als Ausdruck von Resignation, Abwehr und einer geringen Meisterung des Arbeitslebens (siehe dazu Ausführungen zu Annahmen psychologischer Kontrolltheorie in Kap. 3.3.1.1) zu.

Die weiteren Analysen zeigten, dass die o.g. Variablen sowohl als Antezedenzen als auch als Konsequenzen von Kontrollablehnung fungieren. Offensichtlich gibt es Zirkelprozesse der Art: Die Antezedenzbedingungen bewirken eine Veränderung von Kontrollablehnung, werden aber auch selbst wieder durch Kontrollablehnung beeinflusst. Beachtenswert im Kontext osteuropäischer Mitarbeiter ist vor allem der festgestellte Selektionseffekt: Personen mit hoher Kontrollablehnung rutschen auf Arbeitsplätze mit weniger Handlungsspielraum und weniger Komplexität ab, was die Verringerung der Eigeninitiative, Umstellungsbereitschaft und Planorientierung bewirkt, wobei hoher Grad an Kontrollablehnung selbst sehr deutlich von dem als niedrig erlebten Handlungsspielraum und der Komplexität der Arbeit, sowie geringer Selbstwirksamkeit, Eigeninitiative, Umstellungsbereitschaft und Handlungsorientierung beeinflusst wird. Ähnliche Zirkelprozesse stellten Frese et al. (2000) zum Konstrukt „Eigeninitiative“ in einer Längsschnittuntersuchung mit sechs Erhebungszeitpunkten in Ostdeutschland fest, die zeigte, dass sich ostdeutsche Personen mit einem hohen Grad an Eigeninitiative einerseits Arbeitsstellen suchen, in denen sie viel Handlungsspielraum und komplexe Aufgaben haben und in denen ihre Qualifikationen gefördert werden, sowie andererseits – und noch viel wichtiger – ihren bestehenden Arbeitsplatz und ihre Arbeitsaufgaben verändern, so dass z.B. ihr Handlungsspielraum über die Zeit zunimmt.

In diesem Zusammenhang zeigte auch Speier (1994) im Rahmen einer Längsschnittuntersuchung eine niedrigere arbeitsbezogene Selbstwirksamkeit bei ostdeutschen im Vergleich zu westdeutschen Hochschulabsolventen, wobei Personen mit anfänglich hoher Selbstwirksamkeit zwei Jahren danach signifikant komplexere und anspruchsvollere Arbeitsaufgaben hatten als Personen mit niedriger Selbstwirksamkeit, so dass das Ausmaß der Selbstwirksamkeit einen Einfluss auf die Komplexität der späteren Arbeitstätigkeit ausübt. Zur Erklärung des Befunds zieht der Autor folgende drei Einflussprozesse heran:

- Selbstselektionseffekt: Personen mit niedriger Selbstwirksamkeit trauen sich weniger zu und bewerben sich daher auf weniger anspruchsvolle Stellen bzw. wählen weniger komplexe Arbeitsaufgaben. Damit bedingt die wahrgenommene Selbstwirksamkeit das Anspruchsniveau der Person bzw. die tatsächliche Komplexität der zukünftigen Arbeitstätigkeit mit und bestimmt somit entscheidend die Wahl der Arbeitsaufgaben bzw. des Arbeitsplatzes bei Arbeitssuchenden und Mitarbeitern im späteren Arbeitsprozess.

- Fremdelektionseffekt: Personen mit hoher Selbstwirksamkeit werden aufgrund der gezeigten höheren Leistungen mit höherer Wahrscheinlichkeit für anspruchsvollere Arbeitsplätze ausgewählt.

- Personen mit hoher Selbstwirksamkeit nehmen Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen und schaffen sich selbst (im Sinne der Zirkelprozesse von Frese et al., 2000) komplexere Aufgaben.

Dagegen konnte mit dieser Stichprobe der umgekehrte – in Anlehnung an die These der beruflichen Sozialisation und Lernerfahrungen (vgl. Frese, 1982) erwartete – Sozialisationseffekt nicht nachgewiesen werden: Das tatsächliche Anspruchsniveau und die Komplexität der Arbeitsaufgaben hatten hier keinen bedeutenden Einfluss auf die Entwicklung der Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Probanden im Laufe von zwei Jahren.

Rappensperger et al. (1994) zeigten in einer Vergleichsstudie von ost- und westdeutschen Hochschulabsolventen, dass das strategische, kalkulierende Vorgehen und Karriereplanung, wie sie von vielen westlichen Absolventen betrieben wird (siehe dazu auch Rosenstiel et al., 1989) den ostdeutschen Hochschulabsolventen fremd ist. Außerdem zeigten ostdeutsche Absolventen eine deutlich geringere Karriereorientierung sowie eine geringere Aufstiegserwartung gegenüber den westdeutschen Absolventen (genauso wie Maier et al., 1994), was ein Indiz auf eine geringere Selbstwirksamkeit in Bezug auf berufliche Weiterentwicklung im Osten ist. Die in dieser Studie bei den ostdeutschen Absolventen festgestellte geringere Mobilität und Bereitschaft zum Umzug in den Westen (in erster Linie wegen Heimatverbundenheit und Angst vor Verlust sozialer Identität durch den Umzug in eine andere Kultur und Konfrontation mit einem neuen System) deutet des Weiteren auf eine geringere Flexibilität bezüglich der Gestaltung des Arbeitsortes bei osteuropäischen Mitarbeitern hin.

Ferner fand Friederichs (1993) im Assessment Center Vorteile westdeutscher männlicher Managementkandidaten bezüglich der Ausdrucks- und Präsentationsfähigkeit. Auch hinsichtlich der „logisch-systematischen Vorgehensweise“ in Problembearbeitungsprozessen erwiesen sich die Ost-Managementkandidaten signifikant sicherer.

Heyse (1993, 1994) zeigte bei ost- und westdeutschen Führungskräften, die in den Jahren 1992-1993 befragt wurden, dass bei den Ostdeutschen vorrangig Bedürfnisse nach Selbstachtung sowie nach Anerkennung durch andere Menschen und die Sehnsucht nach Vertrauen im Vordergrund standen, wogegen bei den Westdeutschen die Bedürfnisse nach Unabhängigkeit, Verantwortung und Sicherheit überwogen.

Schultz-Gambard & Altschuh (1993), sowie Schultz-Gambard (1994) verglichen Führungskräfte der Wirtschaft aus Ostdeutschland (N = 179), Westdeutschland (N = 179), Österreich (N = 141) und der Schweiz (N = 64) bezüglich unterschiedlicher Aspekte berufsbezogener Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltenstendenzen mit Hilfe der deutschen Version des Level I: Life Style Inventory (Lafferty, 1973). Dabei zeigten die Probanden aus den neuen Bundesländern höhere Ausprägungen in den Skalen „Abhängigkeit“ (hohes Akzeptanzbemühen auf Grundlage eines überhöhten sozialen Sicherheitsbedürfnisses), „Ausweichverhalten“ (Konfliktscheue, Entscheidungs-

und Risikounfreudigkeit) und „Konvention“ (hohe Regel- und Autoritätsorientierung, geringes Interesse an Veränderungen), sowie niedrigere Werte auf den Skalen „Eigenständigkeit“ (hohe Selbstsicherheit, Realitätsangepasstheit, Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme), „Wettbewerb“ (hohe Konkurrenzorientierung, Risikofreude, Selbstbezogenheit und erfolgssignalisierende Selbstdarstellung), „Perfektion“ (hohes Anspruchsniveau und Aufgabenorientierung), „Leistung“ (hohe Zielorientierung, planende Grundhaltung, hohes Anspruchsniveau an eigenem Einsatz und Leistung, realistische und verantwortungsvolle Risikobereitschaft) und „Personorientierung“ (hohe Aufgeschlossenheit für soziale Beziehungen, unterstützende und fördernde Orientierung gegenüber Mitarbeitern) als die Führungskräfte aus den alten Bundesländern, sowie zum Teil die Führungskräfte aus Österreich und der Schweiz. Auffällig war, dass die meisten Unterschiede zwischen den Probanden aus den alten und neuen Bundesländern festgestellt wurden. Die Stichproben aus den alten Bundesländern, Österreich und der Schweiz zeigten so gut wie keine Unterschiede, wohingegen bei den Dimensionen, bei denen sich Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Führungskräften zeigten, diese sich mindestens auch von einer der anderen westeuropäischen Ländergruppen unterschieden. Keine Unterschiede wurden dabei bei den Skalen „Anschluss“ (Empathie, Interesse an sozialen Beziehungen), „Zustimmung“ (Bedürfnis nach sozialer Akzeptanz, reduzierte Eigenständigkeit und latente Selbstunsicherheit), „Opposition“ (skeptische und misstrauische Grundhaltung, Tendenz, Kritik auf andere abzuwälzen) und „Macht“ (autoritär-aggressive Grundhaltung) gefunden.

Die festgestellten Ost-West-Unterschiede erklären die Autoren vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Sozialisationskontexte der beiden Stichproben. Die geringeren Werte in der Wettbewerbsorientierung im Osten werden auf mangelnde Erfahrungen mit dem Wettbewerb auf dem freien Markt zurückgeführt. Zur Erklärung der anderen Unterschiede ziehen Schultz-Gambard & Altschuh (1993) Ausführungen von Ladensack (1990) zur „Deformierung der Leitertätigkeit in der DDR“ heran und sind der Ansicht, dass die Bedingungen des bürokratisch-autoritären Zentralismus in der planwirtschaftlichen DDR zur Erklärung der vergleichsweise geringeren Eigeninitiative, Entscheidungsfreude, Leistungsorientierung und Planungsbereitschaft der Probanden aus den neuen Bundesländern beigetragen haben.

Heyse & Seifert (1994) verglichen anhand von teilstandardisierten Fragebögen und Einzelinterviews auf Basis der Selbsteinschätzungen Persönlichkeitsmerkmale von ost- und westdeutschen Führungskräften. Dabei zeigten ostdeutsche Probanden geringere Werte in den Dimensionen „Selbstbewusstsein“, „Konfliktfähigkeit“, „Emotionale Kontrolle“ und „Mut zum Risiko“, sowie höhere Werte in den Dimensionen „Wunsch, Aufgaben selbst zu erledigen“, „Anpassung an Autoritäten“ und „Orientierung an Anweisungen“. Keine Unterschiede zeigten sich in den Dimensionen „Verantwortungsbewusstsein“, „Leistungsbewusstsein“, „Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem“ und „Beherrschtheit“. Die Autoren führen die festgestellten Unterschiede auf grundsätzliche systembedingte Mentalitätsunterschiede sowie soziale und pädagogische Sozialisation zurück und stellen ein „kollektivistisches“, auf das „Allgemeinwohl“, die sozialen Belange und sozialen Einordnungen betontes Sozialisationsprinzip als gesetzte soziale Norm in der DDR-Gesellschaft einem „individualistischen“, auf Autonomie und Selbstdurchsetzung orientierten Prinzip, verbunden mit dem Risiko zu scheitern, in der BRD-Gesellschaft gegenüber.

Die weiteren Vergleiche von Selbst- und Fremdeinschätzungen ost- und westdeutscher Führungskräfte zeigten, dass bei den Ost-Kräften in Bezug auf das Leistungsmotiv „Vermeidung des Misserfolgs“ und bei den West-Kräften „Suche nach Erfolg“ bzw. aktive Suche nach Chancen und Möglichkeiten dominieren. In Bezug auf die Verantwortungsbereitschaft zeigten Ost-Kräfte im Gegensatz zum Westen eine Scheue vor Verantwortungsübernahme, sowie eine Tendenz zur „Absicherung im Kollektiv“ im Sinne von sog. „Verantwortungsdiffusion“ in Gruppen nach Bierhoff (1998). Was das strategische Denken angeht, so wurde bei den West-Kräften die Offenheit für mittel- und langfristige Strategien und analytisches Denkvermögen festgestellt, wogegen den Ost-Kräften eher das kurzfristige Denken typisch war, vor allem auf dem Hintergrund fehlender praktischer marktwirtschaftlicher Erfahrungen und dominierter „parteibezogener Planung“ im Sozialismus. Auch zeigte sich bei den West-Kräften eine höhere Lernbereitschaft, sowie

Bereitschaft zur Diskussion von Gegenmeinungen bei Auseinandersetzungen, wogegen Ost-Kräfte eine stärkere Konfliktscheue, aber auch Herzlichkeit, Bescheidenheit, sowie Selbstunsicherheit und Zurückhaltung bezüglich der Anerkennung zeigten.

Im Gegensatz dazu zeigte Stobbe (1991) im Rahmen der Untersuchung der Persönlichkeitsprofile von 153 ostdeutschen und 200 westdeutschen Bewerbern für Führungspositionen niedrigere Werte in den Persönlichkeitsdimensionen „Führungswille“, „Verantwortungsbereitschaft“, „Mut zum Risiko“, „Kontaktfreude“, „Konfliktfähigkeit“, „Planungstalent“, „Eigene Aufgabenbearbeitung“ und „Leistungsbewusstsein“, sowie höhere Werte in den Persönlichkeitsdimensionen „Interesse an Details“, „Emotionale Kontrolle“, „Anpassung an Autoritäten“ und „Anweisungsorientiertheit“ bei ostdeutschen im Vergleich zu westdeutschen Bewerbern.

Elenkov (1998) verglich im Jahre 1996 178 russische und 147 US-amerikanische Führungskräfte in Bezug auf eine Reihe wirtschaftsrelevanter Dimensionen. Während russische Führungskräfte signifikant höhere Werte in den Dimensionen „Machtdistanz“, „Kollektivismus“, „Unsicherheitsvermeidung“, „Orientierung auf politischen Einfluss“ und „Informale Netzwerke“ zeigten, wurden bei den amerikanischen Managern höhere Werte in den Dimensionen „Individualismus“, „Dogmatismus“ (Intoleranz gegenüber Innovationen) und „Ambiguitätstoleranz“ festgestellt. Keine bedeutsamen Unterschiede zeigten sich in Bezug auf die „Wettbewerbsorientierung“ bei beiden Managergruppen.

Weitere Untersuchungen wiesen Unterschiede in den berufsbezogenen Wertorientierungen und Einstellungen zwischen ost- und westdeutschen Mitarbeitern nach. So stellte Rappensperger (1994) im Rahmen einer Vergleichsstudie von 319 ostdeutschen und 1065 westdeutschen Hochschulabsolventen höhere Werte in den arbeitsbezogenen Werthaltungen Kollegialität, Materialismus und Bedeutung der Arbeitsplatzsicherheit, sowie die deutlich höher ausgeprägte öffentliche Selbstaufmerksamkeit (höhere Aufmerksamkeit auf sichtbare Aspekte des Selbst, sowie höhere Sensibilität für soziale Rückmeldungen, nach Filipp & Freudenberg, 1989) bei ostdeutschen Hochschulabsolventen fest. Dagegen zeigten westdeutsche Probanden höhere Werte in der Skala Handlungsorientierung (geringere Misserfolgs- und Planungsorientierung, nach Kuhl, 1990), sowie Aufstiegserwartung. Die Autorin führt die festgestellten Ost-West-Unterschiede weniger auf die Unterschiede in den Sozialisationserfahrungen zwischen den beiden Probandengruppen zurück, sondern eher auf die situationale Verunsicherung der ostdeutschen Absolventen nach dem Systemwechsel in der ehemaligen DDR. Hier wird die generelle Schwierigkeit bei der Interpretation der im Rahmen geschilderter Studien festgestellten Ost-West-Unterschiede nochmals deutlich: Die kurz nach der deutschen Wende durchgeführten Fallstudien erlauben keine zuverlässigen Rückschlüsse über die Ursachen der festgestellten Persönlichkeitsunterschiede, da die Unterschiede in den erlebten Sozialisationserfahrungen im nachhinein nicht mehr von den Folgen der Persönlichkeitsveränderungen nach dem Systemumbruch zu trennen sind.

Auch Zwarg & Nerdinger (1998) fanden im Rahmen einer Jahre nach dem Systemwechsel durchgeführten Längsschnittvergleichsstudie mit ost- und westdeutschen Hochschulabsolventen eine deutlich geringere Aufstiegserwartung bei ostdeutschen Examenkandidaten, die zu allen drei Messzeitpunkten – selbst nach dem Eintritt ins Berufsleben – stabil geblieben ist. Die Autoren erklären die zeitliche Konstanz der Befunde damit, dass diese weniger auf die aktuelle Situation der Probanden, als vielmehr auf ihre Personmerkmale zurückzuführen sind. Dabei wird das Konstrukt „Aufstiegserwartung“ als Bereitschaft zur Übernahme von Führungsverantwortung interpretiert, die sowohl aus den objektiv vorhandenen und von den Betroffenen wahrgenommenen Fähigkeiten als auch aus der Motivation zum beruflichen Aufstieg resultiert. Die Autoren gehen davon aus, dass die autoritären Führungsstrukturen und Sozialisationsbedingungen in der ehemaligen DDR wenig förderlich für die Entwicklung des Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten sowie der anderen sozialen Kompetenzen waren und erklären damit die festgestellten Ost-West-Unterschiede in der Aufstiegserwartung der Absolventen. Die entscheidende Erklärung für die Unterschiede im

Aufstiegswunsch der Absolventen sehen Zwarg & Nerdinger (1998) in den unterschiedlichen Sozialisationserfahrungen im Osten und Westen: Im Westen wurde beruflicher Aufstieg gesellschaftlich hoch bewertet, was die Entwicklung des Aufstiegswunsches als Ausdruck des Geltungsmotivs, aber auch der Macht- und Leistungsmotive positiv gefördert hat. Im Osten war beruflicher Aufstieg verbunden mit der Übernahme von Führungspositionen wenig angesehen (siehe dazu Kap. 3.3.5), was den Aufstiegswunsch und die Aufstiegserwartung der Absolventen negativ geprägt hat. Die Autoren sehen die Befunde als Indiz darauf, dass Aufstiegswünsche nicht nur von den individuellen Motiven der Personen abhängen, sondern auch von der Erziehung, tradierten Wertvorstellungen des Elternhauses und der sozialen Umwelt geprägt sind und „sozialisatorische Altlasten“ der in der ehemaligen DDR dominierten auf Anpassung und Bescheidenheit gerichteten Erziehungsziele widerspiegeln.

Des Weiteren zeigten sich keine Unterschiede in der Aufstiegserwartung zwischen den in Ost- vs. Westunternehmen tätigen Absolventen aus der ehemaligen DDR, was ein Indiz darauf ist, dass die unterschiedlichen Führungsbedingungen in den Unternehmen im Westen und Osten noch keinen bedeutenden Einfluss auf die den westlichen Verhältnissen entsprechende Entwicklung dieses Persönlichkeitskonstrukts bei ostdeutschen Probanden innerhalb des Untersuchungszeitraums beitragen konnten. Außerdem zeigten weitere Analysen von Zwarg & Nerdinger (1998) bei westdeutschen Absolventen signifikant positive Korrelationen zwischen ihrer Aufstiegserwartung und ihrer Karriereorientierung, bei ostdeutschen Absolventen dagegen einen fehlenden Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten, vor allem nach dem Berufseintritt. Diesen Befund deuten die Autoren in Richtung eines motivationspsychologischen Kontrollverlustes in den neuen Bundesländern, da der berufliche Aufstieg unabhängig von der eigenen Person (hier Karriereorientierung) erscheint und somit die eigene Selbstwirksamkeit noch mehr verringert wird.

Mit derselben Stichprobe untersuchten auch Rappensperger et al (1993), Maier et al. (1994) und Rappensperger & Maier (1998) berufsbezogene Werthaltungen bei Führungsnachwuchskräften in den alten und neuen Bundesländern. Demnach war die Kollegialität und Sicherheit des Arbeitsplatzes für die ostdeutschen Hochschulabsolventen wichtiger, sie wiesen auch höhere Werte in der Materialismusedimension als westdeutsche Absolventen auf. Dagegen waren solche Kriterien wie Selbständigkeit, Verantwortungsübernahme und Auslandsaufenthalte für die ostdeutschen Absolventen weniger wichtig als für ihre westdeutschen Kommilitonen. Auch zeigten westdeutsche Probanden höhere Führungsorientierung, Karriereorientierung und das Innovationsstreben als ostdeutsche Probanden (vgl. dazu auch Zwarg & Nerdinger, 1998). Die höhere Bedeutung von Materialismus und Arbeitsplatzsicherheit in Ostdeutschland blieb selbst Jahre nach der Wiedervereinigung weiterhin erhalten (siehe Ergebnisse der Längsschnittstudie von Rappensperger & Maier, 1998). Die weiteren Analysen von Rappensperger & Maier (1998) schließen aus, dass diese Unterschiede als kurzfristige Folge der besonders schwierigen Phase nach der Wende bei ostdeutschen im Vergleich zu westdeutschen Hochschulabsolventen zu werten sind. Auf Basis dieser Befunde führen die Autoren die festgestellten Werteunterschiede eindeutig auf die unterschiedlichen Sozialisationserfahrungen in den beiden deutschen Staaten zurück.

Auch Schnabel et al. (1994) stellten im Rahmen der Untersuchung von ca. 3000 Personen aus Ost- und Westdeutschland mit dem Fragebogen von Inglehart (1977) einen signifikant höheren Anteil materialistisch orientierter Erwachsener im Osten im Vergleich zum Westen. Obwohl der Anteil an Postmaterialisten unter den hoch qualifizierten Personen sowohl im Osten als auch im Westen insgesamt deutlich höher ist, bleibt der o.g. Ost-West-Unterschied auch beim Konstanthalten dieses Bildungseffektes bestehen und ist in der Altersgruppe der 25- bis 40jährigen (also Personen im Erwerbsalter) am größten. Auch bei Analyse subjektiver Relevanz konkreter Lebensbereiche zeigten sich strukturelle Ost-West-Unterschiede, die der Wertewandeltheorie von Inglehart (1977) (siehe Kap. 3.1.3.2) konform sind: Die subjektive Wichtigkeit von Familie, sowie Beruf und Arbeit ist bei Ostdeutschen viel höher ausgeprägt als bei Westdeutschen, die der Freizeit und Erholung, Freunden und Bekannten, Politik, Religion und öffentlichem Leben deutlich mehr Relevanz einräumen. Bei Analyse von Berufswertorientierungen zeigte sich des Weiteren eine deutlich

höhere Ausprägung der caritativ-helfenden und extrinsischen Arbeitsmotive in Ostdeutschland, sowie eine höhere Ausprägung der intrinsischen Arbeitswerte in Westdeutschland.

Ähnlich dazu konnte Bertram (1992) bei ostdeutscher Bevölkerung eine Dominanz materieller Werte, am Beispiel der Einstellung zur Familie und Kindern als Lebenssinn, gegenüber einer postmaterialistischen, z.B. auf Werte der Selbstverwirklichung im Beruf gerichteten Orientierung der westdeutschen Bevölkerung nachweisen. Jülich et al. (1994) ziehen für die Erklärung des Vorherrschens von relativ stabilen materiellen Werten den erlebten Mangel an begehrten Gütern bei gleichzeitiger Beschränkung von individuellen Selbstentfaltungsmöglichkeiten in der ehemaligen DDR heran.

Auch Rappensperger et al. (1994) stellten eine höhere Bedeutung der sozialen Sicherheit und des extrinsischen Anreizes im Beruf bei den ostdeutschen im Vergleich zu westdeutschen Hochschulabsolventen fest. Ähnlich dazu zeigte Braun (1993), dass sich Ost- und Westdeutsche vor allem in den extrinsischen Berufswerten (z.B. hohes Einkommen) und in zweiter Linie in sozialen Werten (z.B. viel Kontakt zu anderen Menschen) unterscheiden, kaum aber in intrinsischen Berufswerten (z.B. interessante Tätigkeit). Herbert & Wildenmann (1991) wiesen nach, dass Bürger aus den neuen Bundesländern konventionalistischen (Sicherheit, Fleiß und Ehrgeiz) und materialistischen Werten (Lebensstandard, Bedürfnisdurchsetzung) eine höhere Wichtigkeit beimessen als dies in den alten Bundesländern der Fall ist.

Schließlich zeigte Lang (1994b) in einer Untersuchung mit 207 ost- und westdeutschen Führungskräften, dass für die ostdeutschen Probanden die traditionellen Pflicht- und Akzeptanzwerte wie Pflichterfüllung und Disziplin an erster Stelle stehen, wogegen für die westdeutschen Führungskräfte die Selbstentfaltungswerte wie Demokratie, Partizipation und Autonomie des Einzelnen viel bedeutender sind. Außerdem zeigte sich bei den West-Führungskräften die stärkere Betonung von herausfordernden Aufgaben, des Gestaltungsfreiraumes, Erfolgsbeitrags und Aufstiegs, während bei den Ost-Probanden die gute Vorgesetztenbeziehung, der Verdienst und die Kooperation stärker hervorgehoben wurden.

Bei den oben dargestellten Studien handelt es sich um Ergebnisse ostdeutsch-westdeutscher (bzw. westeuropäischer) Vergleiche, wobei keine weiteren Länder aus dem Osteuropa-Raum mit berücksichtigt wurden. Zum länderübergreifenden Vergleich osteuropäischer und westeuropäischer Mitarbeiter liegt bisher nur eine einzige Studie von Hentze & Lindert (1992) vor, in der 1376 Führungskräfte aus der Bundesrepublik Deutschland und den ehemaligen sozialistischen Ländern Sowjetunion (Russland, Georgien, Estland), DDR, Polen, Tschechoslowakei und Bulgarien mit dem standardisierten Fragebogen nach Hofstede (1989) zu ihren arbeitsbezogenen Wertorientierungen befragt wurden. Der Gesamtvergleich der Ländermittelwerte zeigte, dass für

- die westdeutschen und tschechoslowakischen Führungskräfte die Werte Erfolgsbeitrag, herausfordernde Aufgabe und Arbeitsgestaltungsfreiraum an erster Stelle stehen;
- für die ostdeutschen Führungskräfte die Arbeitsplatzsicherheit und Kooperationsbereitschaft an erster Stelle stehen, wobei Aufstieg und hoher Verdienst an letzten Stellen gesetzt werden;
- für die polnischen Führungskräfte die Werte Partizipation und Arbeitsklima besonders präferiert werden;
- für die bulgarischen und sowjetischen Führungskräfte die Werte Erfolgsbeitrag und persönlicher Freiraum, sowie kooperatives Arbeitsklima und Hilfe anderen Menschen gegenüber entscheidend sind, wobei Partizipation und Vorgesetztenbeziehung nur gering bewertet werden.

Außerdem zeigte sich, dass

- der Gestaltungswunsch besonders von westdeutschen, bulgarischen und polnischen Managern
- eine starke kollektive Orientierung von polnischen, russischen und georgischen Managern
- der Wunsch nach stärkerer Partizipation von den Managern in Polen, DDR und Estland
- die Arbeitsplatzsicherheit in DDR und Polen betont werden.

Demnach zeigten insgesamt Führungskräfte aus BRD, DDR, Tschechoslowakei und Bulgarien ähnlichere Wertestrukturen als Führungskräfte aus Polen und Sowjetunion.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die hier am Beispiel der Vergleiche zwischen ost- und westdeutschen Fach- und Führungskräften vorgestellte Befundauswahl zahlreiche Ost-West-Unterschiede in den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen, sowie berufsbezogenen Werthaltungen und Einstellungen zeigt, die wie erwartet auf die eingangs dargestellten Kultur- und Sozialisationsunterschiede zurückgeführt werden können.

Ferner verdeutlichen vor allem die Befunde aus der länderübergreifenden Studie von Hentze & Lindert (1992), dass es bei den arbeitsbezogenen Persönlichkeitsvariablen nicht nur bedeutende Unterschiede zwischen Osten und Westen gibt, sondern dass die osteuropäischen Länder auch unter sich selbst nicht homogen sind und in einigen Persönlichkeitsbereichen sogar viel stärkere Unterschiede untereinander aufweisen als dies im Vergleich zum marktwirtschaftlichen Westdeutschland der Fall ist.

4.3.3 Zusammenfassung empirischer Befunde zu den Ost-West-Unterschieden in wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen

Die zentralen Aspekte der oben dargestellten bisher empirisch nachgewiesenen Ost-West-Unterschiede in den leistungs- und wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei Schülern und Mitarbeitern werden in der Tabelle 17 nochmals zusammengefasst.

Insgesamt zeigen sich auf Basis der – der wissenschaftlichen Literatur bisher vorliegenden, auf unterschiedlichen Stichproben gewonnenen und mehrfach replizierten – empirischen Daten höhere Werte bei westeuropäischen im Vergleich zu osteuropäischen Mitarbeitern in folgenden wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen:

- Selbstwirksamkeit, Kontrollüberzeugung, internale Ursachenzuschreibung, Aufstiegserwartung
- Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, Selbständigkeit, Eigenständigkeit
- Eigeninitiative, Umstellungsbereitschaft, Innovationsfreude
- Handlungsorientierung, Entscheidungsfreude, Risikobereitschaft
- Leistungsorientierung, Zielorientierung, Erfolgsorientierung, Suche nach Erfolg als Leistungsmotiv, Anspruchsniveau, Aufgabenorientierung, Planungshorizont
- Karriereorientierung, Zukunftsorientierung, Führungsorientierung
- Lernbereitschaft
- Wettbewerbsorientierung, Kundenorientierung
- Flexibilität, Mobilitätsbereitschaft bezüglich Gestaltung des Arbeitsortes
- Extraversion, soziales Auftreten
- Fähigkeit zum Erfolg, Intellektuelle Effizienz
- postmaterialistische berufsbezogene Werthaltungen.

Des Weiteren konnten in unterschiedlichen Studien höhere Werte bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen Mitarbeitern in folgenden wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen nachgewiesen werden:

- Self-monitoring, Streben nach sozialer Anerkennung, Abhängigkeit, Akzeptanzbemühen auf Grundlage eines überhöhten sozialen Sicherheitsbedürfnisses,
- Soziabilität, Teamorientierung, Hilfeleistungsmotiv in beruflich relevanten Situationen, Verantwortlichkeit bezüglich der Beziehungsebene
- Frustrationstoleranz
- Externale Ursachenzuschreibung

- Verantwortungsablehnung, Kontrollablehnung, Furcht vor Übernahme von Führungsaufgaben
- Ausweichverhalten, Konfliktscheue, Entscheidungs- und Risikounfreudigkeit
- Lageorientierung, Gegenwartsorientierung, Misserfolgsorientierung, Misserfolgsmeidung als Leistungsmotiv, Tendenz zur hartnäckigen Zielverfolgung, Suchorientierung
- Konvention, Regel- und Autoritätsorientierung
- materialistische und kollektivistische berufsbezogene Werthaltungen.

Insgesamt zeigen die Befunde, dass sich im Persönlichkeitsbereich nicht nur Nachteile, sondern auch erhebliche Vorteile bei osteuropäischen Mitarbeitern ergeben (vgl. auch Wottawa, 1994). Zum Beispiel zeigen die Ergebnisse zur Service-Orientierung von Stratemann (1994), dass Persönlichkeitsprofile ostdeutscher Bewerber (mit Ausnahme der Extraversion) eine im Vergleich zu den West-Bewerbern überlegene Grundlage für viele Aufgaben im Dienstleistungsbereich bieten, also für jenen modernen Sektor, der gerade für die im Consulting-Bereich tätigen IT-Fachkräfte aus Osteuropa im besonderen Maße neue berufliche Positionen schafft. Auch, was die sozialen Kontakte angeht, liefern Persönlichkeitsdimensionen osteuropäischer Mitarbeiter (wie z.B. höhere Verantwortlichkeit bezüglich der Beziehungsebene nach Stratemann, 1992) eine vorteilhafte Basis für erfolgreiche Kommunikation am Arbeitsplatz und Teamarbeit.

Diese ausgewählten Befunde sprechen eindeutig gegen die traditionelle Betrachtungsweise zahlreicher wissenschaftlicher Arbeiten zum Ost-West-Vergleich, die – auf Grundlage klischeehafter Planwirtschaft-Marktwirtschaft-Typologie ohne Einbezug anderer kultureller und sozialisationsbedingter Faktoren sowie Analyse deren Ursache-Wirkungs-Mechanismen – Ostmitarbeiter hinsichtlich ihrer Defizite im Vergleich zu den „normalen“ Westmitarbeitern bzw. zu einem „marktwirtschaftlichen Ideal“ charakterisieren und sich ausschließlich auf deren Schwachstellen im Persönlichkeitsbereich konzentrieren (vgl. dazu Lang, 1994b).

Außerdem zeigen die hier dargestellten Befunde viele Ähnlichkeiten zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern, da viele der – in den hier zitierten Vergleichsstudien – angenommenen Unterschiede nicht nachgewiesen werden konnten bzw. sich als statistisch unbedeutend erwiesen haben (siehe vierte Spalte in der Tabelle 17). Dass bei einer solchen Zusammenstellung von Befunden die Unterschiede und nicht die Gemeinsamkeiten dominieren, kann außerdem nach Maier & Rosenstiel (2000) auch eine Verzerrung darstellen, wenn man die Publikationspraxis wissenschaftlicher Ergebnisse berücksichtigt: Signifikante Ergebnisse (in diesem Fall Unterschiede) werden eher von Fachzeitschriften veröffentlicht als nicht gefundene Unterschiede. Demnach kann man davon ausgehen, dass es zwischen Osten und Westen weit mehr oder zumindest genauso viele Gemeinsamkeiten als Unterschiede in den Persönlichkeitsstrukturen der Mitarbeiter gibt.

Autor	Empirisch nachgewiesene Ost-West-Unterschiede in wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen			Stichprobe	Erhebungsverfahren
	Persönlichkeitsdimensionen mit signifikant höherer Ausprägung in osteuropäischer Stichprobe	Persönlichkeitsdimensionen mit signifikant höherer Ausprägung in westeuropäischer Stichprobe	Persönlichkeitsdimensionen ohne signifikante Ost-West-Unterschiede		
Roebers et al. (1998)	Externale Ursachenzuschreibung bei schulischem - Erfolg beim Konstrukt „Zufall“ - Misserfolg beim Konstrukt „Aufgabenschwierigkeit“	-	Präferenzen bei der Ursachenzuschreibung bei schulischem Erfolg und Misserfolg beim Konstrukt „Anstrengung“	364 Schulkinder aus GUS-Ländern, Ostdeutschland und Westdeutschland	Standardisierter Situativer Fragebogen in Deutsch und Russisch
Oettingen & Little (1993, 1994)	Übereinstimmung der schulleistungsbezogenen Selbstwirksamkeitsurteile mit den Schulnoten bei Schülern mit dem niedrigen und mittleren Intelligenzquotienten	Schulleistungsbezogene Selbstwirksamkeit und Kontrollüberzeugung (Fähigkeit zur Anstrengung, Begabung, Glück in der Schule, Möglichkeit des Zugriffs auf Hilfe seitens der Lehrer) bei Schülern mit dem niedrigen und mittleren Intelligenzquotienten	Schulleistungsbezogene Selbstwirksamkeit und deren Übereinstimmung mit den Schulnoten bei Schülern mit dem hohen Intelligenzquotienten	349 Schüler aus Ostberlin, sowie 517 Schüler aus Westberlin (2. -6. Schulklasse)	„Control, Agency, Means-Ends“ Fragebogen CAMI von Skinner et al. (1988a, 1988b); RAVEN-Intelligenztest
Jülich et al. (1992)	Gegenwartsorientierung, Zuschreibung von Kontrollmöglichkeiten unerwünschter Ereignisse an andere Personen	Zukunftsorientierung, Dichte der Zukunftserwartungen, zeitliche Planungstiefe (Langfristigkeit der Planungsziele)	Subjektive Bedeutsamkeit von Planungszielen (Freude am, Schwierigkeit und Wichtigkeit des Planens), kognitive Differenziertheit von Zukunftsvorstellungen (Art der Ursachenzuschreibung und Folgenabschätzung zu möglichen zukünftigen Ereignissen)	343 Schüler siebter Klasse aus Ost – und Westdeutschland	Standardisierter Selbstbeschreibungsfragebogen mit offenen Antworten
Silbereisen & Smolenska (1991)	kollektivistische Orientierungen (Konformität, prosoziale Orientierung und Sicherheit); Orientierung am Vorteil und Wohlergehen anderer bei Entscheidungen	Orientierung am Selbstinteresse bei Entscheidungen	individualistische Orientierungen (Freude, Leistung und Selbstbestimmung)	262 polnische und 473 deutsche Jugendliche	Standardisierter Fragebogen zu den Wertorientierungen nach Schwartz & Bilsky (1987)
Krettenauer et al. (1994)	-	Moralische Urteilskompetenz (Komplexitätsgrad)	-	619 Schüler aus Ost- und Westberlin (15-18 Jahre alt)	Standardisierter situativer Fragebogen
Georg (1991)	negative persönliche Zukunftsorientierungen (→ geringer „locus of control“), positive gesellschaftliche Zukunftsorientierungen (→ hohe materialistische Werte); Anpassungsbereitschaft, Entfremdung	positive persönliche Zukunftsorientierungen (→ hoher „locus of control“) und negative gesellschaftliche Zukunftsorientierungen (→ hohe postmaterialistische Werte); Jugendzentrismus	niedrige Eigenverantwortung, hohe Selbstbehauptung	1372 ungarische und 1472 deutsche Jugendliche	Standardisierter Fragebogen zu Zukunftsorientierungen und Einstellungen

Untersuchungen von WIP: Stratemann (1992), Wottawa (1994), Specka (1992)	- Frustrationstoleranz, self-monitoring, Streben nach sozialer Anerkennung, Hilfeleistungsmotiv in beruflich relevanten Situationen, Leistungsmotiv (mit SERVO); - Verantwortlichkeit bzgl. der Beziehungsebene (mit CPI); - negative Einstellungen gegenüber den Kunden, hohes Ausmaß an externaler Attribuierung, enger Planungshorizont (Ergebnisse aus der qualitativen Studie von Specka, 1992); - Verantwortungsablehnung, Furcht vor Übernahme von Führungsaufgaben, geringe Fähigkeit zur Planung persönlicher beruflicher Entwicklung (Ergebnisse qualitativer WIP-Studien und Eindrücke aus den Trainings mit DDR-Bewerbern)	- Flexibilität, soziales Auftreten, Toleranz, Leistung, Fähigkeit zum Erfolg, Intellektuelle Effizienz (mit CPI); - Extraversion (mit SERVO); - rechnerisches Denken (mit Wilde-Intelligenztest); - Identifikation mit der Aufgabe, allgemeine Arbeitszufriedenheit, Zufriedenheit mit Entfaltungsmöglichkeiten, Zufriedenheit mit der Bezahlung, Arbeitsplatzsicherheit, Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten (mit dem Fragebogen zur Erfassung des persönlichen Arbeitseinsatzes und Arbeitsstils)	- Hilfeleistungsmotivation, Leistungs-motivation, Frustrationstoleranz (mit CPI); - Empathie, Dominanz (mit SERVO); - kognitives Potential, logisches Denken, sprachliches Denken (mit Wilde-Intelligenztest)	- je 500 Bewerber aus Ost- und Westdeutschland (Studien von Stratemann, 1992; Wottawa, 1994); - 18 Existenzgründer aus Ostdeutschland (Studie von Specka, 1992)	Persönlichkeitstests CPI (Weinert et al, 1982) und Servo (Kumpf, 1992); Wilde-Intelligenztest
Becker et al. (1991)	Soziabilität, Teamorientierung, Hilfsbereitschaft	-	-	Ost- und Westdeutsche	3 Persönlichkeitsfragebögen
Hackel et al. (1992)	Suchorientierung, Ausführungsorientierung, Sinnbezug der Tätigkeitsregulation	-	-	100 Arbeitnehmer aus Ost- und Westdeutschland	Fragebogen zur Erfassung des Tätigkeitsstils
Capital-Rat-Führung (1990)	-	Dominanz, Belastbarkeit, Selbstvertrauen, Kontaktfähigkeit, Kontaktfreude, Aufstiegs-wille, Aufgeschlossenheit, Flexibilität, Spontaneität, Einfühlungsvermögen	-	Führungskräfte aus Ost- und Westdeutschland	Management Audit
Heckhausen (1994)	externale Attributionstendenz bei berufsbezogenen Selbstwirksamkeitsüberzeugungen (bezüglich externer Ursachenfaktoren „Beziehungen“, „Gesellschaft“, „Zufall“); Tendenz zur hartnäckigen Zielverfolgung und somit zur primären Kontrolle; engerer Zusammenhang des Selbstwertgefühls mit Hartnäckigkeit als mit Flexibilität; kürzere Zielperspektive	Tendenz zur flexiblen Ziellanpassung und somit zur sekundären Kontrolle; engerer Zusammenhang des Selbstwertgefühls mit Flexibilität als mit Hartnäckigkeit; längere Zielperspektive	-	510 Ost- und Westdeutschen	Fragebogen zu Kontrollstrategien, „Control Agency Means-ends Beliefs in Adulthood Questionnaire“ CAMAQ (Heckhausen, 1991); Fragebogen zur Hartnäckigen Zielverfolgung und Flexiblen Ziellanpassung (Brandstädter&Renner, 1990), Fragebog. zum Selbstwert (Rosenberg, 1979)

<p>Frese & Plüddemann (1993); Frese & Hilligloh; (1994); Frese et al. (1994), (1996)</p>	<p>- Verantwortungsablehnung (Frese & Hilligloh, 1994); - Kontrollablehnung (Frese et al., 1994)</p> <hr/> <p>- Positive Korrelationen von Umstellungsbereitschaft gegenüber der Arbeit mit Eigeninitiative, Zielgerichtetheit der Aktivitäten, Rationalisierungsideen, Weiterbildungsbereitschaft, langfristige Zukunftsplanung, Wunsch zur Selbständigkeit, Aufstiegserwartungen, Selbstwirksamkeit, Selbstwertgefühl, Optimismus, Planorientierung, Handlungsspielraum in der Arbeit, individ. Kontrollerwartung, kollektive Kontrollerwartung, sowie negative Korrelationen mit Kontrollablehnung in der Arbeit (Frese & Plüddemann, 1993); - Positive Korrelationen von Eigeninitiative in der Arbeit mit Qualifikationen, erlebtem Handlungsspielraum, individueller Kontrollerwartung, kollektiver Kontrollerwartung, Planorientierung, positivem Attributionsstil, Selbstwirksamkeit, Identifikation mit der Arbeit, Veränderungsbereitschaft gegenüber der Arbeit, sowie negative Korrelationen mit Marginalisierung, Fremdenfeindlichkeit, Verantwortungsablehnung (Frese & Hilligloh, 1994); - Negative Korrelationen von Kontrollablehnung mit erlebtem Handlungsspielraum, Komplexität der Arbeit und Qualifikationen; Planorientierung, Zielorientierung und Handlungsorientierung (bezogen auf Planung, Fehler und Erfolg); Allgemeine Eigeninitiative in der Arbeit, Eigeninitiative bei Überwindung von Hindernissen, Initiative Weiterbildung, Eigeninitiative durch Einschätzung der Interviewer; Individuelle Kontrollerwartung, Kollektive Kontrollerwartung und Selbstwirksamkeit; Identifikation mit der Arbeit, Umstellungsbereitschaft gegenüber der Arbeit; Selbstwertgefühl, Arbeitszufriedenheit; positive Korrelationen mit Depressivität und psychosomatischen Beschwerden (Frese et al., 1994)</p>	<p>- Allgemeine Eigeninitiative, Eigeninitiative am Arbeitsplatz, Überwinden von Hindernissen, Proaktivität, Selbstwirksamkeit (Frese & Hilligloh, 1994; Frese et al., 1996)</p>	<p>- Umstellungsbereitschaft gegenüber der Arbeit und dem Beruf (Frese & Plüddemann, 1993); - Soziale Initiative, Eigeninitiative bzgl. Vertretung von Kollegen, Eigeninitiative in der Weiterbildung, Subjektive Einschätzung der Eigeninitiative durch den Interviewer (Frese & Hilligloh, 1994)</p>	<p>463-543 Personen aus Ostdeutschland und 160 Personen aus Westdeutschland</p>	<p>Strukturiertes Interview und standardisierte Fragebögen</p>
<p>Speier (1994)</p>	<p>-</p>	<p>Arbeitsbezogene Selbstwirksamkeit</p>	<p>-</p>	<p>76 ostdeutsche und 43 westdeutsche Hochschulabsolventen</p>	<p>Standardisierter Fragebogen</p>
<p>Scmitt & Janetzko (1994)</p>	<p>externale Kontroll- und Verantwortlichkeits-überzeugung: mehr Zuschreibungen der Verursachung, Vorhersehbarkeit, Vermeidbarkeit, Verantwortlichkeit und Schuld an einzelne Funktionsträger und staatliche Einrichtungen</p>	<p>internale Kontroll- und Verantwortlichkeits-überzeugung: mehr Selbstzuschreibungen der Verursachung, Vorhersehbarkeit, Vermeidbarkeit, Verantwortlichkeit und Schuld</p>	<p>-</p>	<p>147 Probanden aus Ostdeutschland und 140 aus Westdeutschland</p>	<p>Standardisierter situativer Fragebogen mit alltäglichen Schadensszenarien</p>
<p>Oettingen (1994)</p>	<p>pessimistischerer Attributionsstil (höhere Stabilität und Globalität bei Kausalattribution von negativen Ereignissen); „even-handed“ Attributionsstil</p>	<p>Optimistischerer Attributionsstil (niedrigere Stabilität und Globalität bei Kausalattribution von negativen Ereignissen); „lop-sided“ Attributionsstil</p>	<p>Internalität bei Attribution von Erfolg und Misserfolg</p>	<p>Analyse ost- und westdeutscher Zeitungsberichte aus dem Jahre 1984</p>	<p>„Content Analysis of Verbatim Explanations“-Technik (CAVE) nach Peterson, Luborsky & Seligman (1983)</p>

Friederichs (1993)	logisch-systematischen Vorgehensweise in Problembearbeitungsprozessen bei Männern und Frauen	Ausdrucks- und Präsentationsfähigkeit bei Männern	Ausdrucks- und Präsentationsfähigkeit bei Frauen	Ost- und westdeutsche Managementkandidaten	Assessmentcenter
Schultz-Gambard & Altschuh (1993); Schultz-Gambard (1994)	<ul style="list-style-type: none"> - Abhängigkeit (hohes Akzeptanzbemühen auf Grundlage eines überhöhten sozialen Sicherheitsbedürfnisses); - Ausweichverhalten (Konfliktscheue, Entscheidungs- und Risikounfreudigkeit); - Konvention (hohe Regel- und Autoritätsorientierung, geringes Interesse an Veränderungen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Eigenständigkeit (hohe Selbstsicherheit, Realitätsangepasstheit, Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme); - Wettbewerb (hohe Konkurrenzorientierung, Risikofreude, Selbstbezogenheit und erfolgssignalisierende Selbstdarstellung); - Perfektion (hohes Anspruchsniveau und Aufgabenorientierung); - Leistung (hohe Zielorientierung, planende Grundhaltung, hohes Anspruchsniveau an eigenem Einsatz und Leistung, realistische und verantwortungsvolle Risikobereitschaft); - Personorientierung (hohe Aufgeschlossenheit für soziale Beziehungen, unterstütz./ fördernde Orientierung gegen. Mitarbeitern) 	<ul style="list-style-type: none"> - Anschluss (Empathie, Interesse an sozialen Beziehungen); - Zustimmung (Bedürfnis nach sozialer Akzeptanz, reduzierte Eigenständigkeit und latente Selbstunsicherheit); - Opposition (skeptische und misstrauische Grundhaltung, Tendenz, Kritik auf andere abzuwälzen); - Macht (autoritär-aggressive Grundhaltung) 	Führungskräfte aus Ostdeutschland (N = 179), Westdeutschland (N = 179), Österreich (N = 141), Schweiz (N = 64)	Deutsche Version des Level I: Life Style Inventory (Lafferty, 1973)
Heyse & Seifert (1994)	<ul style="list-style-type: none"> - Wunsch, Aufgaben selbst zu erledigen, Anpassung an Autoritäten, Orientierung an Anweisungen; - Leistungsmotiv: Misserfolgsmeidung - Scheue vor Verantwortungsübernahme, Tendenz zur Absicherung im Kollektiv - kurzfristiges Denken - Herzlichkeit, Bescheidenheit, Selbstunsicherheit, Zurückhaltung bzgl. Anerkennung 	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstbewusstsein, Konfliktfähigkeit, emotionale Kontrolle, Mut zum Risiko; - Leistungsmotiv: Erfolgssuche, aktive Suche nach Chancen und Möglichkeiten - Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, Durchsetzungsvermögen - Strategisches Denken: Offenheit bzgl. mittel- und langfristiger Strategien, analytisches Denkvermögen - Bereitschaft zur Diskussion von Gegenmeinungen, Lernbereitschaft 	Verantwortungsbewusstsein, Leistungsbewusstsein, Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem, Beherrschtheit	ost- und westdeutsche Führungskräfte	teilstandardisierte Fragebögen, Interviews, Selbst- und Fremdeinschätzungen
Elenkov (1998)	Machtdistanz, Kollektivismus, Unsicherheitsvermeidung, Orientierung auf politischen Einfluss und informale Netzwerke	Individualismus, Dogmatismus (Intoleranz gegenüber Innovationen), Ambiguitätstoleranz	Wettbewerbsorientierung	178 russische und 147 amerikanische Führungskräfte	Standardisierter Fragebogen
Stobbe (1991)	Interesse an Details, emotionale Kontrolle, Anpassung an Autoritäten, Anweisungsorientiertheit	Führungswille, Verantwortungsbereitschaft, Mut zum Risiko, Kontaktfreude, Konfliktfähigkeit, Planungstalent, eigene Aufgabenbearbeitung, Leistungsbewusstsein	-	153 ostdeutsche und 200 westdeutsche Bewerber für Führungspositionen	Analyse der Persönlichkeitsprofile der Bewerber

Rappenspeger et al. (1994)	Bedeutung der sozialen Sicherheit und des extrinsischen Anreizes im Beruf	Karriereorientierung; Selbstwirksamkeit in Bezug auf berufliche Weiterentwicklung; strategisches, kalkulierendes Vorgehen und Karriereplanung; Mobilitätsbereitschaft und Flexibilität bzgl. Gestaltung des Arbeitsortes	-	2000 west- und ostdeutsche Hochschulabsolventen technischer Studienfächer	Strukturiertes Interview (nach Rosenstiel et al., 1991)
Rappenspeger (1994)	- Kollegialität, Materialismus, Bedeutung der Arbeitsplatzsicherheit; - öffentliche Selbstaufmerksamkeit; - Lageorientierung (höhere Misserfolgs- und Planungsorientierung)	- Handlungsorientierung (geringere Misserfolgs- und Planungsorientierung); - Aufstiegserwartung	- Orientierung auf Führung, Umweltschutz, Arbeitszeitautonomie, technisches Fortschritt; - Karriereorientierung (Einsatzbereitschaft, Verantwortungsübernahme und Bereitschaft zum Freizeitverzicht), Freizeitorientierung (Wunsch nach sicherer Position und geregelter Arbeitszeit) und Engagement für menschenwürdige Lebens- und Arbeitsbedingungen	319 ostdeutsche und 1065 westdeutsche Hochschulabsolventen	Fragebogen zu arbeitsbezogenen Werthaltungen (Rosenstiel et al., 1989); Fragebogen zur Erfassung dispositionaler Selbstaufmerksamkeit (Filipp & Freudenberg, 1989); HAKEMP (Kuhl, 1990)
Rappenspeger et al. (1993); Maier et al. (1994); Rappenspeger & Maier (1998); Zwarg & Nerdinger (1998)	- Bedeutung der Kollegialität und Sicherheit des Arbeitsplatzes; materialistische Wertorientierung; - kein Zusammenhang zwischen Aufstiegserwartung und Karriereorientierung (Indiz auf geringe Selbstwirksamkeit) (Zwarg & Nerdinger, 1998)	- Bedeutung der Selbständigkeit, Verantwortungsübernahme am Arbeitsplatz und Auslandsaufenthalte; - Führungsorientierung, Karriereorientierung, Innovationsstreben; - Selbstwirksamkeit in Bezug auf berufliche Weiterentwicklung; - Aufstiegserwartung; positiver Zusammenhang zwischen Aufstiegserwartung und Karriereorientierung (Zwarg & Nerdinger, 1998)	- Karriereorientierung; Freizeitorientierung; Bedeutung von interessanter Tätigkeit und Arbeitsklima, Führung und Arbeitszeitautonomie am Arbeitsplatz - Positiver Zusammenhang von Aufstiegserwartung zu „Materialismus“ und „Führung“, negativer Zusammenhang zu „Bedeutung von Arbeitsplatzsicherheit“ und „Freizeitorientierung“ (Zwarg & Nerdinger, 1998)	319 Hochschulabsolventen aus Ostdeutschland und 1065 aus Westdeutschland	Halbstandardisiertes Interview, standardisierte Fragebögen (nach Rosenstiel et al., 1989)
Schnabel et al. (1994)	Materialistische Wertorientierung; subjektive Wichtigkeit von Familie, Beruf und Arbeit; caritativ-helfende und extrinsische Arbeitsmotive	Postmaterialistische Wertorientierungen; subjektive Wichtigkeit von Freizeit, Erholung, Freunden, Bekannten, Politik, Religion und öffentlichem Leben; intrinsische Arbeitsmotive	-	ca. 3000 Personen aus Ost- und Westdeutschland	Materialismus/Postmaterialismus-Inventar von Inglehart (1977) im Rahmen der Bevölkerungsumfrage ALLBUS
Lang (1994a, 1994b)	Bedeutung der Pflicht- und Akzeptanzwerte wie Pflichterfüllung und Disziplin; Bedeutung von Vorgesetztenbeziehung, Verdienst und Kooperation	Bedeutung der Selbstentfaltungswerte wie Demokratie, Partizipation und Autonomie; Bedeutung von herausfordernden Aufgaben, Gestaltungsfreiraum, Erfolgsbeitrag und Aufstieg	-	207 ost- und westdeutsche Führungskräfte	Batterien zu grundlegenden und arbeitsbezogenen Wertorientierungen nach Klages (1984) und Hofstede (1980)

Hentze & Lindert (1992)	<ul style="list-style-type: none"> - Sicherheitswerte wie Arbeitsplatzsicherheit und Kooperationsbereitschaft (ostdeutsche Stichprobe) - individualistische Gestaltungswerte wie Erfolgsbeitrag, herausfordernde Aufgabe und Arbeitsgestaltungsfreiraum (tschechoslowakische Stichprobe) - kollektive Werte wie Partizipation und Arbeitsklima (polnische Stichprobe) - individualistische Werte wie Erfolgsbeitrag und persönlicher Freiraum, sowie kollektivistische Werte kooperatives Arbeitsklima und Hilfe anderen Menschen (bulgarische und sowjetische Stichproben) 	Individualistisch Gestaltungswerte wie Erfolgsbeitrag, herausfordernde Aufgabe und Arbeitsgestaltungsfreiraum (westdeutsche Stichprobe)		1376 Führungskräfte aus BRD (N = 155), DDR (N = 291), UdSSR (Russland, Georgien, Estland, N = 281), Polen (N = 280), Tschechoslowakei (N = 222), Bulgarien (N = 147).	Batterie zu arbeitsbezogenen Wertorientierungen nach Hofstede (1980)
-------------------------	---	---	--	---	--

Tabelle 17: Empirisch nachgewiesene Ost-West-Unterschiede in wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen

5 Einfluss interkultureller und sozialisationsbedingter Ost-West-Unterschiede auf die Akkulturation osteuropäischer Mitarbeiter in Deutschland

Die Aufnahme der Menschen aus dem Ausland ist in Deutschland seit den 50er Jahren immer wieder ein Thema gesellschaftlicher Auseinandersetzungen. Die ursprünglich im Zusammenhang mit der Anwerbung von Gastarbeitern, Asyldebatten und dem Zuzug von Aussiedlern und Flüchtlingen thematisierte Problematik wurde in der neueren Zeit wieder im Zusammenhang mit der sich in den letzten Jahren als unabdingbar herausgestellten Arbeitsmigration von hochqualifizierten Arbeitskräften wieder aufgegriffen und gewinnt auch weiterhin zunehmend an wissenschaftlicher und praktischer Bedeutung. Vor allem wenn es um die Lösung der Probleme geht, die sich im Umgang mit ausländischen Mitarbeitern ergeben, wird immer wieder auf die Integration verwiesen: Wenn diese Menschen fremder Herkunft nur ausreichend integriert würden, dann lösten sich ihre sozialen Probleme von alleine. Auf die Frage, was Integration eigentlich ist und wie sie erreicht wird, gibt es jedoch selten eine überzeugende Antwort. Sozialpsychologen gehen von einem Konzept der Adaptation, interkultureller Anpassung bzw. Akkulturation aus und weisen der Integration in diesem Rahmen eine wichtige Bedeutung zu. Von psychologischer Akkulturation ist die Rede, wenn Individuen in eine neue Kultur „hineinkommen“, der Kontakt mit deren eine Adaptation neuer Umwelt erfordert und eine Veränderung auf psychischer Ebene hervorruft (vgl. Zick & Six, 1999a). In der Akkulturationsforschung liegt eine Reihe von Theorien darüber vor, wie die bei der Adaptation eines neuen kulturellen Kontexts ablaufenden psychologischen Prozesse zu beschreiben und zu erklären sind. Der wichtigste Prozess, der die Akkulturation reguliert und repräsentiert, ist die Identifikation der Migranten mit den kulturellen Merkmalen des Aufnahmesystems und die daraus resultierende Reorganisation des eigenkulturellen Wert- und Normsystems (vgl. Zick & Six, 1999b). Esser (1980) bezeichnet diese Form der Adaptation als identikative Assimilation, die den Grad der Ähnlichkeit in den Wert- und Verhaltensmustern zwischen den Migranten und den Einheimischen des Aufnahmelandes als ein Akkulturationsergebnis repräsentiert und sich auf Basis der schrittweisen Angleichung in den persönlichen Eigenschaften und Fertigkeiten an die den Einheimischen typischen (kognitive Assimilation) einstellt.

Auf Grund der in Kap. 2 und 3 berichteten Kultur- und Sozialisationsunterschieden zwischen ost- und westeuropäischen Ländern sind große Integrationsschwierigkeiten bei den osteuropäischen Mitarbeitern in deutschen Unternehmen zu erwarten. Vor allem die Auswirkungen unterschiedlicher Sozialisationsbedingungen in Ost- und Westeuropa äußern sich zum einen in den Schwierigkeiten bei der Kommunikation zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern im Wirtschaftskontext und zum anderen bei der Integration osteuropäischer Zuwanderer und Arbeitsmigranten generell in die Kultur des Aufnahmelandes und speziell in die Kultur der diese einstellenden Unternehmen. In Zusammenhang mit den hoch qualifizierten IT-Fachkräften aus Osteuropa, die eine Tätigkeiten in einem deutschen Unternehmen aufgenommen haben, konnten diese Integrationsprobleme in einer Reihe der neueren Untersuchungen nachgewiesen werden (siehe WIMMEX, 2000; Gulyanska, 2002, 2004; Venema, 2004). Es zeigte sich dabei vor allem, dass der Berufserfolg osteuropäischer IT-Fachkräfte in Deutschland aufgrund der als sehr gut zu bewerteten Fachausbildung in den osteuropäischen Herkunftsländern (vg. Gruber, 2000, 2002) weniger an ihren fachlichen Qualifikationen, sondern vielmehr an den psychologischen Integrationsschwierigkeiten in die deutsche Unternehmenskultur scheitern kann. Im folgenden Kapitel soll auf Basis zentraler psychologischer Theorien und der empirischen Befunde aus der Akkulturationsforschung dem nachgegangen werden, wie die Integrationsschwierigkeiten osteuropäischer Mitarbeiter in Deutschland aus psychologischer Sicht zu erklären sind und zu welchen Auswirkungen diese psychologischen Akkulturationsprobleme vor allem auf der Persönlichkeitsebene führen können.

5.1 Kulturschock und kulturelle Anpassung

Im Zusammenhang mit psychologischen Auswirkungen eines Auslandsaufenthalt wird in der Literatur oft vom sog. *Kulturschock* gesprochen, den Migranten und Auslandsentsendete durchleben müssen, bevor sie sich in einem neuen Land wohl fühlen können. Der Kulturschock wird als Phänomen beschrieben, das als Reaktion auf ein Umfeld auftritt, in dem die gewohnten Normen und Wertvorstellungen nicht mehr vorhanden sind und die Werte und Verhaltensweisen der fremden Kultur Unverständnis hervorrufen (Detweiler, 1980).

Die erste Beschreibung des Kulturschocks stammt von Oberg (1960). In der Literatur findet man unterschiedliche Ansätze zur Erklärung des Kulturschocks. Furnham & Bochner (1986) erklären das Phänomen des Kulturschocks aus der Sicht der Kommunikationstheorie. Shaffer & Shoben (1956) beleuchten den kulturellen Anpassungsprozess aus der sozialpsychologischen Perspektive. Grove & Torbjorn (1985) wählen einen kognitiven Erklärungsansatz. Nach Coffmann & Harris (1980) hat der Kulturschock viele auffallende Ähnlichkeiten mit „normalen“ menschlichen Stressreaktionen, die bei großen Veränderungen auftreten. Hofstede (2001) beschreibt den Kulturschock als eine Reihe psychologischer Prozesse, die immer dann auftreten, wenn zwei Kulturen aufeinander treffen. Dabei erleben Menschen, die sich in eine fremde kulturelle Umgebung begeben, einen Kulturschock. Der Anpassungsprozess im Ausland wird nach Hofstede in Form einer Kurve der kulturellen Anpassung (siehe Abbildung 25) beschrieben.

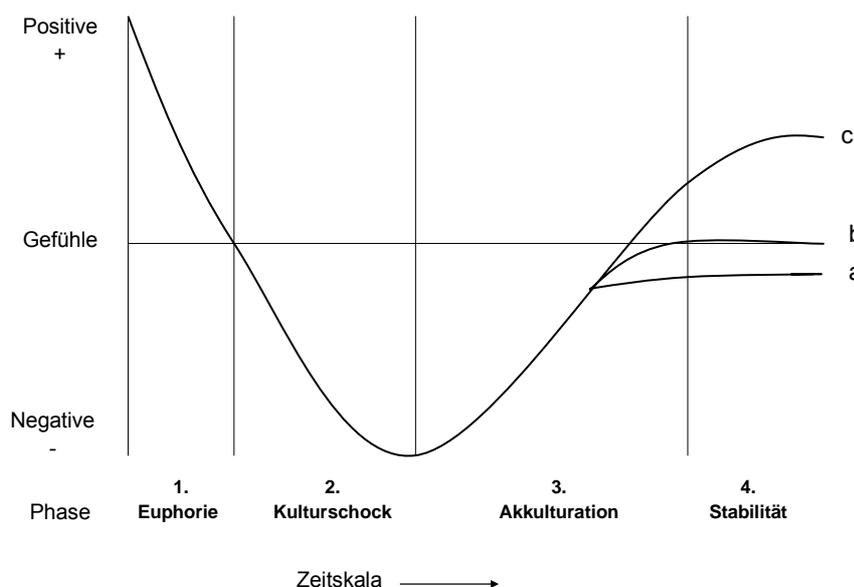


Abbildung 25: Kurve der kulturellen Anpassung (nach Hofstede, 2001)

Hofstede (2001) unterteilt den Prozess kultureller Anpassung in vier folgende Phasen:

- 1.) Euphorie: „Flitterwochen“, Reisefieber und Neugier auf das neue Land
- 2.) Kultureller Schock: Beginn des Alltags in der neuen Umgebung
- 3.) Akkulturation: Kulturelle Anpassung, die dann einsetzt, wenn der fremde Besucher langsam zu lernen beginnt, unter den neuen Bedingungen zu leben, wenn er einige der einheimischen Werte angenommen hat und in das neue soziale Netzwerk integriert wird
- 4.) Mentale Stabilität: Diese kann entweder durch positive oder durch negative Gefühle gekennzeichnet werden und hat drei Ausprägungen:
 - (4a): Der Besucher fühlt sich weiterhin wie ein Fremder und fühlt sich diskriminiert;
 - (4b): Der emotionale Zustand kann genauso stabil wie vorher im Sinne einer bikulturellen Anpassung des Besuchers sein, oder sogar stabiler ausfallen als vorher;
 - (4c): Der Besucher ist „zum Einheimischen geworden“.

Die Zeitachse des Anpassungsprozesses ist nach Hofstede (2001) variabel, und scheint sich der

Zeitdauer anzupassen, die man im fremden Land verbringt. Menschen, die mehrere Jahre lang im Ausland lebten, erzählen, dass die Phase des kulturellen Schocks ein Jahr und länger andauerte, bevor sie sich kulturell angepasst haben. Kulturschocks und damit verbundene körperlichen Symptome können nach Hofstede (2001) so gravierend sein, dass ein Auslandsaufenthalt bei den Expatriates vorzeitig abgebrochen werden muss. Unter Einwanderern gibt es einige, die ernsthaft körperlich oder seelisch erkranken, Selbstmord begehen oder so starkes Heimweh bekommen, dass sie in ihr Heimatland zurückkehren, besonders innerhalb des ersten Jahres.

Der Kulturschock lässt sich nicht nur bei Konfrontation mit einer fremden Landeskultur beobachten, er lässt sich auch auf die Interaktion zwischen Geschäftspartnern oder Mitarbeitern aus unterschiedlichen Kulturen festmachen. Er tritt vor allem dann auf, nachdem die zu Beginn der Zusammenarbeit meist positive Grundeinschätzung („Flitterwochenphase“) nachlässt und die kulturellen Unterschiede zwischen den inländischen und ausländischen Mitarbeitern deutlich werden. Damit die in dieser Phase vermehrt auftretenden Konflikte produktiv genutzt werden können, sollte diese „Krisenstimmung“ nach Holtbrügge (1995) nicht in Resignation und Einschränkung der Beziehungen zu den Interaktionspartnern umschlagen, sondern zu einer erhöhten Sensibilität gegenüber deren kulturellen Werthaltungen führen. Dieser Prozess endet erfolgreich, wenn eine Form der Akkulturation erreicht ist, in der verbleibende kulturelle Unterschiede ohne größere Konflikte bestehen bleiben können (Reineke, 1991).

Bei Migration von Menschen aus den ehemals sozialistischen Ländern Osteuropas in ein westeuropäisches Land werden dieselben Kulturanpassungsleistungen erfordert, wie diese hier dargestellt wurden. Dass dabei auch ein massiver Kulturschock unvermeidbar ist, verdeutlichen sowohl die in Kap. 2 dargestellten Kulturunterschiede zwischen ost- und westeuropäischen Ländern bzw. sozialistischen und kapitalistischen Kulturstandards, als auch die umfassenden Sozialisationsunterschiede, die systembedingt u.a. auf der Ebene der gesellschaftlichen Werte und Normen, der Erziehung und Personal- und Unternehmensführung wirksam werden (siehe Kap. 3). Vor allem aufgrund der zuletzt genannten Unterschiede stellt sich für die osteuropäischen Mitarbeiter in einem westdeutschen Unternehmen eine zusätzliche Herausforderung dar. Neben der kulturellen Anpassung in die Kultur des Gastlandes ist bei diesen Mitarbeitern auch eine Anpassung an die marktwirtschaftlich orientierte Kultur des jeweiligen Unternehmens erforderlich, die dieselben Symptome eines Kulturschocks beinhalten kann.

Zum Verlauf des Kulturschocks speziell bei osteuropäischen Migranten in Deutschland liegen bis jetzt noch keine Studien vor. Doch lässt sich das Durchleben der einzelnen Phasen beim Kulturschock, der bei Migranten von einem der ehemals sozialistischen Länder Osteuropas in ein westeuropäisches Land eintritt, mit den psychologischen Auswirkungen des Systemzusammenbruchs in der ehemaligen DDR vergleichen. So überträgt Wagner (1996, 1999) auf Basis der Ergebnisanalyse von mehreren repräsentativen Befragungen die U-förmige Anpassungskurve von Hofstede (2001) auf den Verlauf des Kulturschocks, den Bürger der ehemals sozialistischen DDR nach dem Systemumbruch durchleben mussten. Dabei wird der durch den Übergang von sozialistischer zur kapitalistischen Gesellschaftsordnung angeregte Anpassungsprozess in dieselben Phasen unterteilt, wie diese auch bei dem durch eine Konfrontation von zwei unterschiedlichen Kulturen vorhergesagten Kulturschock (Hofstede, 2001) postuliert werden. Damit ist ein Systemwechsel durchaus mit einem Kulturwechsel zu vergleichen, vor allem, wenn man die damit einhergehenden psychologischen Folgen für die Betroffenen in den Vordergrund der Betrachtung stellt. Denn sowohl mit einem System- als auch einem Kulturwechsel sind umfassende Veränderungen in den grundlegenden Sozialisationsbedingungen verbunden, die langfristig einen Einfluss auf die Veränderung von Wertorientierungen und weiteren psychologischen Charakteristiken nach sich ziehen, und zwar sowohl auf der gesellschaftlichen bzw. kollektiven Ebene, als auch auf der individuellen Ebene der betroffenen Individuen.

Die psychologischen Auswirkungen des Systemzusammenbruchs, die durch die Konfrontation ostdeutscher Bürger mit westdeutschen Gesellschaftsbedingungen u.a. auf der Persönlichkeits-

ebene der Menschen beobachtet wurden, werden ausführlich bei Stratemann (1992) beschrieben. Der Systemzusammenbruch führte zunächst zur weiteren Verstärkung der schon bis dahin stark ausgeprägten externalen Ursachenzuschreibung (siehe dazu Kap. 4.3.2), da der Umbruch von den meisten DDR-Bürgern als von anderen verursacht erlebt wurde. Des Weiteren führte die Konfrontation mit der im Vergleich zu sozialistischen Staaten weniger sensiblen westlichen Welt zur Beeinträchtigung der bei DDR-Bürgern besonders hoch ausgeprägten Beziehungsbedürfnisse (siehe dazu Kap. 3.1.3.1). Der Kontakt mit westlichen Geschäftspartnern und deren oft unsensible Reaktion auf ostdeutsche Kollegen führte zwingend zur schmerzhaften Erfahrung des Unterlegenseins und des Gefühls, bei der Arbeit weniger durchsetzungsfähig und effizient zu sein oder aber seiner Aufgabe gar nicht gewachsen zu sein, was zur deutlichen Verringerung des Selbstwertgefühls bei vielen ostdeutschen Mitarbeitern nach dem Anschluss an die Bundesrepublik geführt hat. Die zunächst skeptische und ablehnende Reaktion der westdeutschen Bürger gegenüber den „neuen“ ostdeutschen Mitbürgern sowie die weiteren negativen psychologischen Auswirkungen des Systemwechsels mussten in Anlehnung an die Modelle zur kognitiven Dissonanz (siehe Kap. 3.3.4.3) entweder zur idealisierten Verklärung des alten Systems und einer Ablehnung des neuen Systems führen, oder zur Entwicklung der Tendenz zur subjektiven Abwertung der eigenen Vergangenheit bzw. der eigenen Person führen (vgl. dazu Stratemann, 1992). Da die Bedürfnisbefriedigung nach der Wende nicht im erwarteten Maße eingetreten ist, besinnt man sich in den neuen Bundesländern als Folge der negativen Entwicklungen nach der kurzen euphorischen Anfangsphase zunehmend wieder auf die eigene Bezugsgruppe und wertet diese subjektiv wieder auf. Zusätzlich ist eine verstärkte Tendenz zu erkennen, Beziehungsbedürfnisse wieder im unmittelbaren privaten Bereich oder bei politischer Arbeit zu befriedigen, da dies im beruflichen Alltag und im Kontakt mit den Mitbürgern aus den alten Bundesländern nicht möglich ist (Stratemann, 1992, siehe ausführlicher dazu Kap. 5.5).

Offensichtlich befinden sich die ostdeutschen Bürger immer noch in der Phase des kulturellen Schocks (nach Hofstede, 2001), so dass es noch weiterer Zeit bedarf, bis es zur Akkulturation und Stabilität bzw. zur vollständigen kulturellen Anpassung an das neue System und die damit entstandene neue Kultur kommt. Dass eine solche Anpassung auf der Ebene der Wertorientierungen und weiteren psychologischen Charakteristiken langfristig durchaus zu erwarten ist, zeigen die in anderen postsozialistischen Transformationsländern Osteuropas durchgeführten Studien (vgl. Feichtinger & Fink, 1998). Dabei zeigte sich, dass die hier beschriebenen kulturellen Anpassungsprozesse, die bei Konfrontation von zwei unterschiedlichen Kulturen auf der individuellen Ebene vorhergesagt werden, auch auf der Ebene der kollektiven Anpassungsprozesse zu beobachten sind, so dass individueller Kulturschock auch zum kollektiven Kulturschock werden kann (siehe Theorie des kollektiven Kulturschocks bei Feichtinger & Fink, 1998). Während es kurz nach dem Systemumbruch zur anfänglichen Euphorie kam, beobachtete man später eine zunehmende Orientierungslosigkeit und Verwirrung. Doch schon einige Jahre später durchgeführten Untersuchungen zeigen erste Hinweise auf einen stattfindenden Angleichungsprozess der alten Kulturstandards und Wertorientierungen an die mit dem neuen marktwirtschaftlichen System zusammenhängenden Kultur Aspekte (Feichtinger & Fink, 1998).

Die bisherigen Forschungsergebnisse zu den psychologischen Auswirkungen des Systemzusammenbruchs in Ostdeutschland und in anderen ehemals sozialistischen Transformationsländern Osteuropas können dazu genutzt werden, um die mit dieser Situation vergleichbaren Prozesse zu erklären, die im Verlauf der psychologischen Akkulturation bei osteuropäischer Migranten in Westeuropa zu erwarten sind. Im Folgenden sollen zentrale psychologische Theorien aus der Akkulturationsforschung vorgestellt werden, die den Akkulturationsprozess von Migranten generell und die dabei auftretenden psychologischen Auswirkungen speziell auf der Persönlichkeitsebene erklären.

5.2 Theorien psychologischer Akkulturation

5.2.1 Modell psychologischer Akkulturation nach Berry

Eines der klassischen Modelle zur Identifikation von psychischen Einflussfaktoren des Akkulturationserfolgs stellt das konzeptuelle Modell psychologischer Akkulturation von Berry (1996, 1997) dar, dessen Annahmen im Laufe von über 20 Jahren der Feldarbeit empirisch überprüft wurden (vgl. Ward, 1997).

Das Modell beschreibt eine Reihe von Prädiktoren, Mediatoren, Kriterien und Konsequenzen der Akkulturation, wobei es zwischen der Gruppenebene und individueller Ebene unterscheidet (siehe Abbildung 26). Auf der Gruppenebene sind demographische Merkmale sowie Einstellungen des Aufnahmesystems zu den Migranten relevant. Der individuellen Ebene sind Erfahrungen, Beurteilungen dieser Erfahrungen und Akkulturationseffekte zugeordnet. Da im Rahmen der vorliegenden Untersuchung vor allem die Effekte auf der Persönlichkeitsebene der Migranten interessieren, wird im Folgenden vornehmlich auf die individuelle Ebene des Modells konzentriert.

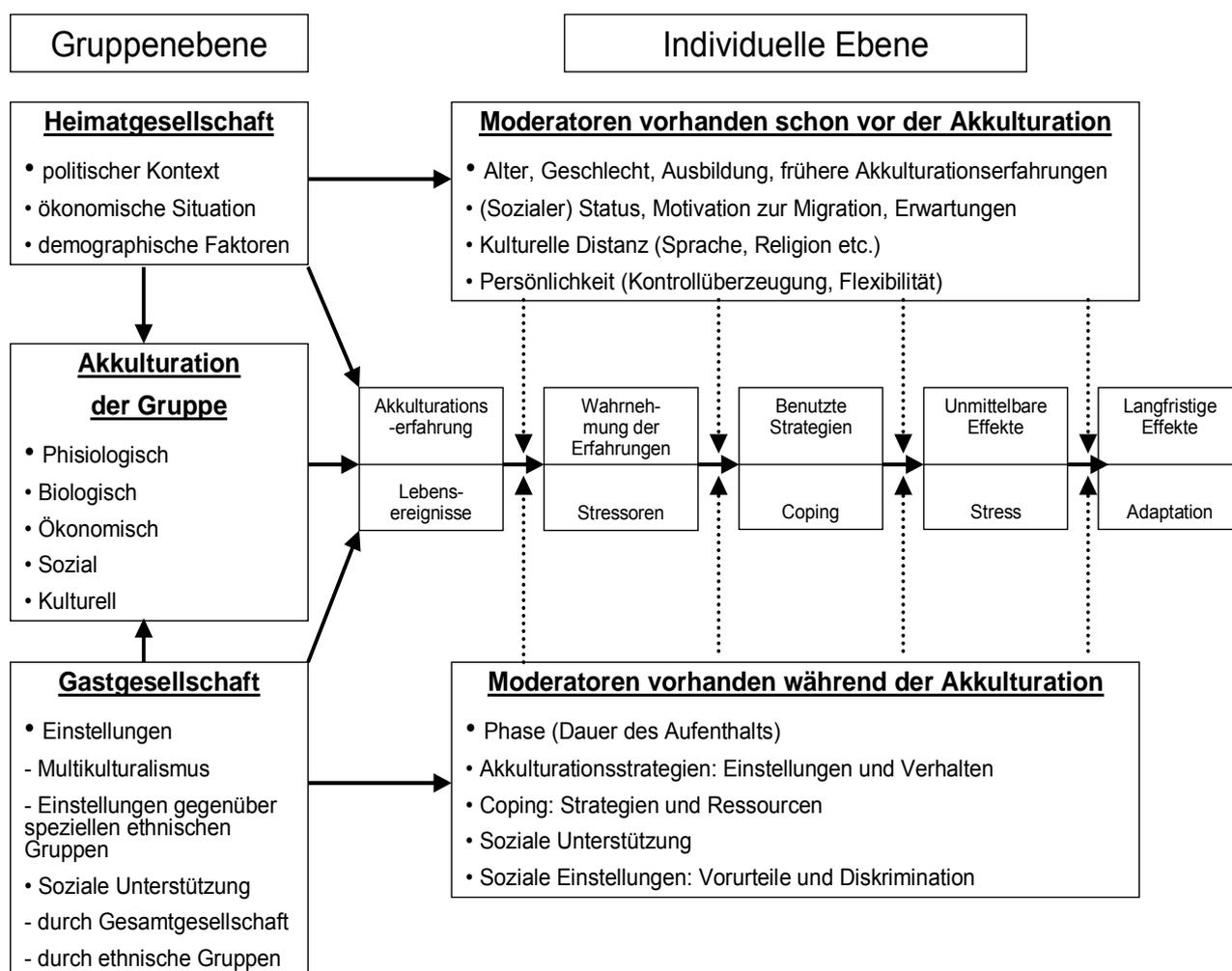


Abbildung 26: Modell für Akkulturationsforschung (nach Berry, 1997)

Der Akkulturationsprozess auf der individuellen Ebene wird durch eine Reihe von Moderatorvariablen determiniert, die noch vor der Migration im Heimatland vorhanden waren oder bereits nach der Migration im Aufnahmeland entstanden sind. Unter den Vor-Migration-Moderatoren sind vor allem die Erwartungen, Migrationsmotivation und Persönlichkeit der Migranten für ihren Akkulturationserfolg im Aufnahmeland von entscheidender Bedeutung. Die bereits nach der Migration für den Akkulturationserfolg relevanten Moderatorvariablen sind neben der Dauer des Auslandsaufenthalts die soziale Unterstützung, die Einstellung gegenüber dem Aufnahmeland und die gewählten Akkulturationsstrategien der Migranten.

Das psychologische Paradigma der individuellen Akkulturation ordnet Berry (1996, 1997) in das allgemeine Stress-Coping-Paradigma von Lazarus & Folkman (1984) ein. In das Zentrum seiner Theorie stellt er die Annahme, dass akkultrierende Migrantengruppen den Verlauf ihres Akkulturationsprozesses zu einem großen Teil selbst bestimmen und dass der Akkulturationserfolg vor allem durch ihre Einstellungen zur neuen Umwelt und die gewählten Coping-Strategien bestimmt wird. Die Einstellungen akkultrierender Individuen sind also mit entscheidend, sie werden auch als bewusste Strategien der Akkulturation verstanden.

Berry (1996, 1997) definiert vier Akkulturationsstrategien (von anderen Autoren auch als Adaptationsstile genannt, siehe z.B. Hutnik, 1991), die eigenständige Varianten darstellen und spezifische Einflüsse auf die psychische Verfassung akkultrierender Individuen haben. Diese ergeben sich aus den Einstellungen der Migranten zu zwei kritischen Fragen: (1) Ist der Kontakt zur Kultur des Aufnahmelandes erwünscht? (2) Wird Beibehaltung der eigenen Kultur als wertvoll erachtet? Abhängig davon, wie stark die Zustimmung zu den beiden Fragen ist, wird nach vier Akkulturationsstrategien unterschieden: Integration (Beibehaltung der eigenen Kultur und Kontakt zur neuen Kultur), Assimilation (keine Beibehaltung der eigenen Kultur, aber Kontakt zur neuen Kultur), Separation (Beibehaltung der eigenen Kultur, aber kein Kontakt zur neuen Kultur) und Marginalisation (keine Beibehaltung der eigenen Kultur und kein Kontakt zur neuen Kultur). Es kann nicht von der steten Bevorzugung einzelner Strategien in jedem Lebensbereich ausgegangen werden, weshalb allein die differenzierte Analyse der Einstellungs- oder Strategiemuster Aufschluss über die Motive und Ziele des Akkulturationsprozesses von Migranten verspricht.

Auf der Seite der psychologischen Auswirkungen einer Akkulturation unterscheidet Berry (1996, 1997) kurzfristige und langfristige Effekte auf der psychischen Ebene.

Bei kurzfristiger Aufenthaltsdauer im Aufnahmeland wird sog. Akkulturationsstress vorhergesagt, der sich in Symptomen und Merkmalen einer Identifikationskonfusion manifestiert. Vor allem wenn es im Verlauf des Anpassungsprozesses an die neue Kultur zu Konflikten kommt, sind negative Persönlichkeitsentwicklungen wie Einbußen im Selbstkonzept und eine erhöhte Ängstlichkeit wahrscheinlich (Berry et al., 1987).

Das wesentliche Kriterium des Akkulturationserfolgs ist langfristig die Adaptation, also die Assimilation und Akkomodation des Aufnahmesystems (vgl. Zick & Six, 1999) im Sinne der Anpassung der Person an die neue Umgebung bzw. identikativer Assimilation nach Esser (1980). Darunter versteht Berry (1997) die schrittweise Angleichung der Migranten an die in der Aufnahmegesellschaft dominierenden Ausprägungen, und zwar nicht nur in ihren kulturell geprägten Norm- und Wertemustern, sondern auch in ihren individuellen Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmalen. Ob es zu einer gelungenen Persönlichkeitsanpassung oder eher zum Anpassungswiderstand bzw. einer Distanzierung von der neuen Umwelt kommt, hängt im Wesentlichen von den Moderatorvariablen des Akkulturationsprozesses ab, vor allem den Persönlichkeitseigenschaften sowie den präferierten Akkulturations- und Copingstrategien der Migranten.

5.2.2 Konzept der „behavior settings“ nach Barker & Wright

Ähnlich wie Berry (1997) sehen auch andere Autoren viele auffallende Ähnlichkeiten des Kulturschocks bzw. Akkulturationsstresses mit „normalen“ menschlichen Stressreaktionen, die bei großen Veränderungen auftreten (siehe z.B. Coffmann & Harris, 1980, Schönplflug, 1997). Auch Lazarus (1997) ordnet den Akkulturationsprozess in ein Stress-Coping-Modell aus der allgemeinen Stressforschung ein. Allerdings bemängelt Lazarus (1997) den Ansatz von Berry (1997), indem er den eher statischen Charakter der beschriebenen Akkulturationszusammenhänge kritisiert. Seiner Ansicht nach sollte das Akkulturationsphänomen aus einer stärker prozessorientierten Perspektive betrachtet werden. Nach Lazarus (1997) sind Stress und Coping zwei miteinander zusammenhängende Konzepte, deren praktische Funktionalität vor allem davon abhängt, wie persönliche Charakteristiken eines Individuums und dessen Umweltaspekte zueinander passen, sowie wie sich diese Umweltbeziehungen über verschiedene Transaktionen mit der Umwelt hinweg verändern.

Dieser Person-Umwelt-Ansatz wird von Barker & Wright (1971) aus der ökopsychologischen Perspektive näher beleuchtet. Die Theorie der Behavior Settings (siehe Barker, 1968) postuliert, dass die Struktur und Dynamik des Verhaltens von Individuen nur in Relation zum jeweiligen Setting, d.h. ihrem aktuellen Umweltkontext zu beschreiben ist. Demnach sind bestimmte Verhaltensweisen in überindividueller Weise an bestimmte Areale des sozialen Feldes gebunden, so dass eine "Synomorphie" zwischen dem Verhalten und den zugehörigen Milieustrukturen besteht.

Auf Basis ihrer Theorie entwickelten Barker & Wright (1971) eine ökopsychologische Methode – genannt „behavior setting“-Analyse – zur Erforschung von Mensch-Umwelt-Relationen, mit dem Ziel, das „psychologische Habitat“ von Individuen, d.h. die Struktur und Dynamik ihres Verhaltens in Relation zum jeweiligen Setting, zu beschreiben und modellhaft zu erfassen. Den Ausgangspunkt bildete die Abgrenzung und Beschreibung in sich abgeschlossener Verhaltensepisoden (*behavior episodes*) von Individuen. Derartige Komplexe aus räumlich und zeitlich festlegbaren Milieueinheiten und ihnen zuordenbaren Verhaltensweisen (*standing patterns of behavior*) werden als *behavior setting* bezeichnet und bilden das zentrale Konstrukt dieser ökopsychologischen Analyseverfahren (vgl. Barker, 1968, 1978).

Die umfassenden Felduntersuchungen von Barker & Wright (1971) mit dem dafür entwickelten Behavior Setting Survey konnten die postulierte "Synomorphie" zwischen dem Verhalten und den zugehörigen Milieustrukturen bestätigen. Es konnte nachgewiesen werden, dass die interindividuelle Ähnlichkeit im Verhalten von zwei Individuen an einem und demselben Ort bedeutend höher ist als die intraindividuelle Ähnlichkeit in Verhaltensweisen eines und denselben Individuums an zwei unterschiedlichen Orten. Damit wurde gezeigt, dass der Umweltkontext einen sehr starken Einfluss auf die Verhaltensweisen von Menschen ausübt. Beim Wechsel des Umweltkontextes wie z.B. einen Wohnortwechsel werden daher entsprechend Veränderungen in den Einstellungen und Bedürfnissen, Verhaltensweisen und diesen zugrunde liegenden persönlichen Charakteristiken von Individuen vorhergesagt.

Auch eine Migration lässt sich als ein umfassender Wechsel der „behavior settings“ auffassen. Entsprechend den Annahmen aus der Theorie der Behavior Settings sind im neuen interkulturellen Setting umfassende Veränderungen in unterschiedlichen Aspekten des Verhaltens und der Persönlichkeit von Migranten zu erwarten. Die Richtung dieser Veränderungen (positiv oder negativ) hängt allerdings entscheidend davon ab, wie gut es einem gelingt, die migrationsbedingt erzwungene Veränderung der Verhaltensweisen an die veränderte Situation anzupassen bzw. die dem neuen Setting adäquaten Verhaltensstrategien zu entwickeln und diese erfolgreich umzusetzen.

5.2.3 Situationskonzept nach Pass und Aycha

Ein anderer Forschungsansatz setzt die psychologische Situation der Emigration einer kritischen Lebenssituation gleich (vgl. Pass, 1982, 1986; Aycha, 1996). Die zentralen Aspekte aus der allgemeinen Situationsforschung postulieren, dass ein Individuum der Welt in aktuellen Situationen begegnet, seine Konzeptionen von dieser Welt formt und sein Verhalten entwickelt, um sich in dieser besser orientieren zu können. Um die Weltkonzeptionen und das Verhalten der Individuen in aktuellen Situationen zu verstehen, ist das Wissen über die Arten der aktuellen Situationen, mit denen ein Individuum in Berührung kommt, sowie die physischen, sozialen und kulturellen Kontexte, in denen diese Situationen eingebettet sind, erforderlich. In jedem effektiven Verhaltensmodell spielt die Situation und deren Aspekte eine entscheidende Rolle, da jedes Verhalten in Situationen und in Beziehung zu konkreten situationalen Bedingungen stattfindet und daher nicht isoliert von diesen betrachtet werden kann (vgl. Aycha, 1996). Bei der Analyse konkreter Situationen ist stets deren Dynamik und damit der Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung der Individuen zu berücksichtigen. Nur eine detaillierte Situationsanalyse ermöglicht es, die generellen und spezifischen Auswirkungen einer bestimmten Situation auf die Persönlichkeitsmerkmale der Menschen zu erklären.

Die Erkenntnisse aus der Situationsforschung zeigen, dass eine Emigration als eine schwierige Lebenssituation zur Veränderung der Persönlichkeitsstrukturen bei Emigrierten führt (vgl. Mikhailova, 2000). Die kognitive Repräsentation der Emigrationssituation kann mit Hilfe des *Situationskonzepts* von Pass (1982, 1986) erklärt werden.

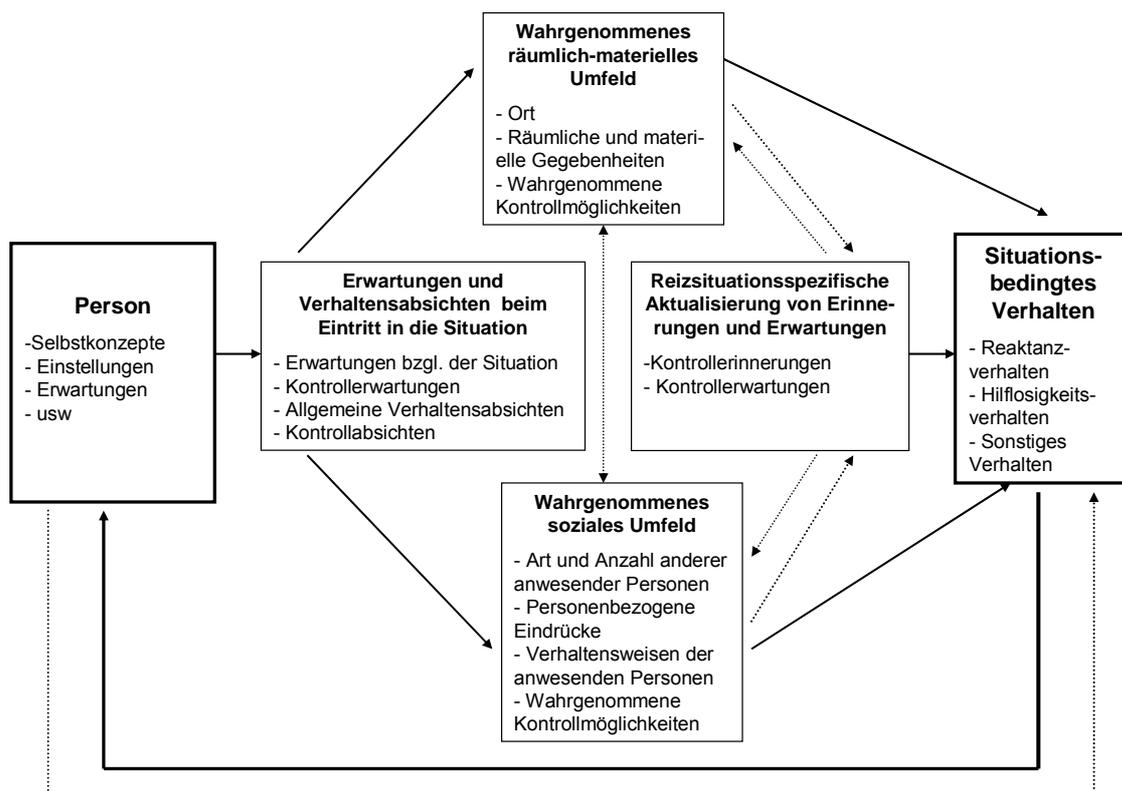


Abbildung 27: Situationsmodell nach Pass (1982, 1986) und Aycha (1996)

Das von Aycha (1996) auf die psychologische Situation ausländischer Flüchtlinge in Deutschland übertragene Situationskonzept (Pass, 1982, 1986) geht davon aus, dass die Persönlichkeitseigenschaften der Emigrierten deren Verhalten im Gastland beeinflussen, sowie wiederum durch dieses beeinflusst werden. Der Einfluss der Person auf das Verhalten der Flüchtlinge in der Emigrations-

situation erfolgt über die Variable „Erwartung und Verhaltensabsichten beim Eintritt in die Emigrationsituation“, die zum einen das „Wahrgenommene räumlich-materielle Umfeld“ und zum anderen das „Wahrgenommene soziale Umfeld“ in Bezug auf deren Differenziertheitsgrad, Bewertung und Bedeutsamkeit beeinflusst. Diese beiden Variablen beeinflussen ihrerseits die „Reizsituationsspezifische Aktualisierung von Erinnerungen und Erwartungen“ wie z.B. Kontrollerinnerungen und -erwartungen, was wiederum das Reaktanz-, Hilflosigkeitsverhalten und sonstiges Verhalten der Emigrierten im Gastland prägt, sowie sich rückwirkend auf ihre Persönlichkeitseigenschaften spezifisch auswirkt.

Anhand dieses Situationsmodells zeigte Aycha (1996) an Flüchtlingen, dass ihre Lebenssituation in Deutschland sowohl reaktanzpsychologischen Einschränkungen des persönlichen Freiheits- und Entfaltungsspielraumes als auch Unkontrollierbarkeitserfahrungen im Sinne von gelernter Hilflosigkeit mit sich bringt. Dabei haben ausländische Flüchtlinge mit situationsbedingtem Hilflosigkeitsverhalten im Vergleich zu jenen mit situationsbedingtem Reaktanzverhalten weniger positive Kontrollerwartungen, sowie weniger reizsituationsspezifische Aktualisierungen von positiven Kontrollerinnerungen und Kontrollerwartungen beim Eintritt in spezifische emigrationsrelevante Situationen. Damit ist zu erwarten, dass eine stärkere Tendenz zum Reaktanzverhalten einen positiveren Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung der Menschen im Ausland hat im Vergleich zu einer ausgeprägteren Neigung zum Hilflosigkeitsverhalten, die im Sinne der gelernten Hilflosigkeit zur Verstärkung externaler Kontrollüberzeugungen und der damit einhergehenden Kontroll- und Verantwortungsablehnung, sowie pessimistischer Zukunftssicht und depressiven Erscheinungen führt (vgl. Seligman, 1975).

5.2.4 Konzept kritischer Lebensereignisse nach Filipp

Filipp (1995) schlägt ein über das Situationskonzept von Pass (1982, 1986) und Aycha (1996) hinausgehendes *Konzept der kritischen Lebensereignisse* und deren Auswirkung auf persönlichkeitsrelevante und andere Variablen vor. Aus allgemein- und differentialpsychologischen Perspektive stellen kritische Lebensereignisse Stressoren dar, die vornehmlich in der Umwelt lokalisiert sind und mit denen sich die Person in der ihr eigenen Weise auseinandersetzen muss (vgl. Lazarus, 1995). Mit der entwicklungspsychologischen Perspektive erweitert, können kritische Lebensereignisse auch als Veränderungen in der Lebenssituation einer Person verstanden werden (vgl. Filipp, 1995). Dabei wird die Frage nach der Plastizität des Verhaltens einer Person über unterschiedliche Lebenssituationen untersucht. Damit wird der Begriff der Situation um die dynamische Komponente erweitert, indem die Abfolge von Ereignissen über die Zeit hinweg in das Blickfeld rückt (vgl. Brim & Ryff, 1980).

Der entwicklungspsychologischen Perspektive ist es inhärent, Veränderungs- bzw. Anpassungsprozesse, die potentiell mit kritischen Lebensereignissen einhergehen, über einen längeren Zeitraum zu verfolgen und diese nicht unabhängig von den entwicklungsmäßigen Voraussetzungen der Person und ihrem lebensgeschichtlichen sozio- und biokulturellen Kontext zu betrachten (vgl. Filipp, 1995). Das Konzept der kritischen Lebensereignisse ist gut dazu geeignet, als organisiertes Erklärungsprinzip für ontogenetischen Wandel über die Lebensspanne hinweg betrachtet zu werden (vgl. Baltes, 1979a, 1979b). In dieser Grundannahme ist mit enthalten, dass die Konfrontation mit kritischen Lebensereignissen eine notwendige Voraussetzung für den entwicklungsmäßigen Wandel, insbesondere innerhalb des Erwachsenenalters, darstellt und somit potentiell zu persönlichem „Wachstum“ beitragen kann.

Die Entwicklungspsychologie der Lebensspanne (vgl. Baltes & Schaie, 1973) liefert einen heuristischen Rahmen für die Erforschung kritischer Lebensereignisse und ihrer Bedeutung über die Lebensspanne hinweg. Filipp (1995) schlägt auf dieser Basis ein Modell zur Analyse kritischer Lebensereignisse vor, das in Abbildung 28 dargestellt wird. Dabei wird mit einem kritischen

Lebensereignis ein Eingriff in das zu einem gegebenen Zeitpunkt aufgebaute Passungsgefüge zwischen Person und Umwelt bzw. als ein Widerspruch in der Person-Umwelt-Beziehung verstanden. In dem Prozess der Auseinandersetzung mit und Bewältigung von kritischen Lebensereignissen werden sowohl Lebensereignisse als auch Person als aktive Kräfte in diesem Austausch- und Passungsgefüge betrachtet.

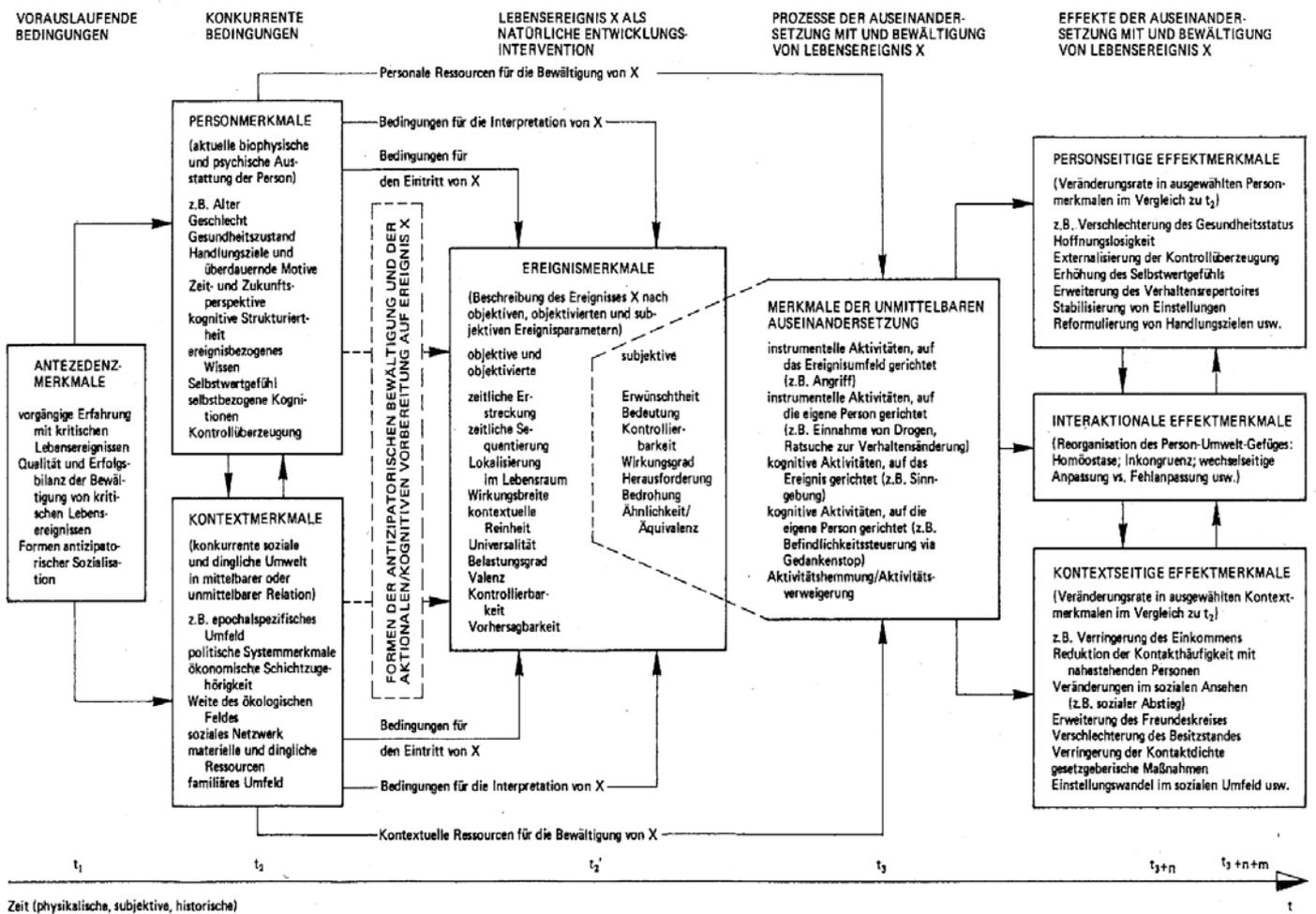


Abbildung 28: Modell für die Analyse kritischer Lebensereignisse (nach Filipp, 1995)

Die Analyse von kritischen Lebensereignissen und deren Effekte konzipiert Filipp (1995) im Sinne einer Verlaufsanalyse bzw. Zeitreihenanalyse (vgl. Petermann, 1995) entlang der Zeitachse von t_1 nach t_3 . Das Modell impliziert, dass kritische Lebensereignisse als eine „natürliche Entwicklungsintervention“ konzipiert werden, deren Effektanalyse die Bedingungen für den Eintritt von Ereignissen, die Art des Umgangs mit Ereignissen (im Sinne von Ressourcen) sowie die Wirkung von Ereignissen mitberücksichtigen soll. Das Modell der kritischen Lebensereignisse besteht aus folgenden Analyseeinheiten (Filipp, 1995):

1. Vorauslaufende Bedingungen (**Antezedenzmerkmale**): Merkmale der antezedenten Lebensgeschichte der Person, ihrer vorgängigen Konfrontation mit Lebensereignissen, der Art und Qualität ihrer Bewältigung früherer Ereignisse, Aspekte und Formen der antizipatorischen Sozialisation usw.
2. Konkurrente Bedingungen in der Person (**Personmerkmale**): Merkmale der biophysischen und psychischen Ausstattung der Person zu dem gegebenen Zeitpunkt, die potentiell von Bedeutung für die Konfrontation und Auseinandersetzung mit sowie Bewältigung von Lebensereignissen sind.
3. Konkurrente Bedingungen in der Situation (**Kontextmerkmale**): Merkmale der dinglichen und sozialen Umwelt, in der die Person lebt und die auf verschiedenen Ebenen (vom Mikro- bis hin zum Makrosystem) mittelbar und unmittelbar ihren Lebenskontext konstituieren.

4. Lebensereignis X als die zum Zeitpunkt t_2 sich konkretisierende und beobachtbare Zäsur in der Person-Umwelt-Beziehung (**Ereignismerkmale**): Merkmale von kritischen Lebensereignissen, die als objektive, objektivierbare und subjektive Ereignisparameter eingeführt und zur differenzierten Beschreibung und Klassifikation herangezogen werden können.
5. Formen der Auseinandersetzung mit und Bewältigung von Ereignis X auf unterschiedlichen Ebenen des Verhaltenssystems der Person (**Prozessmerkmale**).
6. Effekte der Auseinandersetzung mit und Bewältigung von Lebensereignis X, die sich sowohl in der Person wie auch in der Lebenssituation manifestieren und die in unterschiedlicher zeitlicher Distanz zu dem Eintritt von Ereignis X geprüft werden sollen (**Konsequenzmerkmale**): Personseitige, kontextseitige und interaktionale (person-umwelt-bezogene) Effektmerkmale.

Von besonderer Relevanz für die vorliegende Untersuchung sind im Zusammenhang mit der Emigration als einem kritischen Lebensereignis vor allem die Aspekte 2 (Persönlichkeitseigenschaften der Emigranten), 4 (Emigration als kritisches Lebensereignis) und 6 (Auswirkungen der Emigration auf die Persönlichkeitseigenschaften der Emigranten).

Personmerkmale gestatten in hohem Maße vorherzusagen, wie bei dem Eintritt eines kritischen Lebensereignisses die spezifischen Ereignisqualitäten durch die Person selbst wahrgenommen und bewertet werden. Dies wird durch die Forschungserkenntnisse zur Verarbeitung von Reizinformationen nahegelegt, in denen die Person als aktiver Konstrukteur ihrer Wahrnehmungen und Wissensbestände aufgefasst wird (vgl. Neisser, 1976). Lebensereignisse erhalten ihre spezifische Qualität und damit ihren Wirkungsgrad für nachfolgende Veränderungen in der Person durch die Formen der subjektiven Ereigniswahrnehmung (vgl. Gräser et al., 1995). Indem auch die Person das Ereignis „formt“ und „gestaltet“, manifestiert sich also die interaktive Beziehung zwischen Person und Lebensereignis (Filipp, 1995). Die Berücksichtigung von Personmerkmalen ist ferner im Zusammenhang mit der Frage nach den physischen und vor allem psychischen Ressourcen, die einer Person für eine effiziente Auseinandersetzung mit Lebensereignissen zur Verfügung stehen, von Bedeutung (vgl. Pearlin & Schooler, 1978). Dabei wird angenommen, dass das verfügbare Verhaltensrepertoire, Temperamentsmerkmale, Kontrollüberzeugungen und andere Personmerkmale mittelbar oder unmittelbar die Bewältigungsprozesse bestimmen (Filipp, 1995). Für die Wahrnehmung, Herbeiführung und Bewältigung kritischer Lebensereignisse haben sich u.a. folgende Personmerkmale als bedeutsam herausgestellt:

- Motivationale Faktoren: Personen mit einer höheren Veränderungstoleranz (hohen Variationsmotiv- bzw. Neugiermotivwerten) erleben kritische Lebensereignisse eher als Herausforderung und als stimulierend als Personen mit geringerer Veränderungsmotivation (vgl. Smith et al., 1978; Ahammer et al., 1980)
- Handlungsziele eines Individuums, sowie deren Hierarchisierung und zeitliche Erstreckung für die Auseinandersetzung mit kritischen Lebensereignissen (vgl. Thielen & Budde, 1978; Klinger, 1975)
- Art der kognitiven Strukturiertheit, die Hinweise darauf liefert, wie eine Person Lebensereignisse wahrnimmt (vgl. Belschner & Kaiser, 1995)
- Ereignisbezogenes Wissen, das zeigt, welche Informationen und Vorannahmen in Bezug auf das jeweilige Lebensereignis eine Person besitzt (vgl. Danish & D'Augelli, 1995; Weinstein, 1980)
- Selbstwertgefühl als eine psychische Ressource, die den Bewältigungsprozess erleichtert und unterstützt (vgl. Lieberman, 1975)
- Kontrollüberzeugung: Nur bei Personen mit externalen Kontrollüberzeugungen (und nicht bei Personen mit internalen Kontrollüberzeugungen) finden sich im Zusammenhang mit kritischen Lebensereignissen depressive Verstimmungen und Angstanzeichen (vgl. Johnson & Sarason, 1978; Braukmann & Filipp, 1995; Bulman & Wortman, 1977)
- Widerstandsfähigkeit: hohe internale Kontrollüberzeugung, ein hohes Maß der Akzeptanz eigener Lebenspläne, Einstellungen und Handlungsweisen, sowie die Bereitschaft, Veränderungen als Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung aufzufassen, führt zum

Erleben der Neuartigkeit, Mehrdeutigkeit und Unvorhersehbarkeit von Lebensereignissen nicht als bedrohlich, sondern als Herausforderung an die eigenen Kompetenzen (vgl. Kobasa, 1979)

- Konstrukt der psychischen Ressourcen: hohes Selbstwertgefühl, geringe Tendenz zur Selbstabwertung und hohe selbstperzipierte Kompetenz (Selbstwirksamkeit) führen zur besseren Bewältigung von kritischen Lebensereignissen, vor allem wenn diese Lebensereignisse durch ein geringes Maß an desizionaler Kontrollierbarkeit durch die Betroffenen gekennzeichnet sind (Pearlin & Schooler, 1978).

Die Forschung auf dem Gebiet der kritischen Lebensereignisse zeigt, dass diese nicht nur abhängig von den Persönlichkeitsmerkmalen (als Voraussetzung) wahrgenommen und bewältigt werden, sondern rückwirkend auch zur Veränderung von Persönlichkeitsmerkmalen bei den Betroffenen (als Konsequenz) führen, und zwar sowohl in negative als auch positive Richtung. So wurden als Auswirkung von den erlebten kritischen Lebensereignissen eine Erhöhung der Depressivitätswerte (Paykel et al., 1969; Brown & Harris, 1978), Externalisierung von Kontrollüberzeugungen und Erhöhung der Werte in gelernter Hilflosigkeit (Braukman & Filipp, 1995), aber auch eine Erhöhung des Selbstwertgefühls (Filipp, 1979; Ittelson et al., 1976) und Anstieg der internalen Kontrollüberzeugungen bei erfolgreicher Bewältigung des kritischen Lebensereignisses (Smith, 1970) festgestellt. Mummendey (1995) stellte einen signifikanten Einfluss kritischer Lebensereignisse auf spezifische Veränderung einer Reihe von Persönlichkeitsmerkmalen aus dem California Psychological Inventory (Gough, 1964) fest: geringere Einschätzung eigener Person und Fähigkeiten, Abnahme der Soziabilität und des Verständnisses für andere nach dem Tod einer nahe stehenden Person; Abnahme der Soziabilität und Zunahme des Verantwortungsbewusstseins, Verständnisses für andere und der Ausgeglichenheit im Umgang mit anderen nach einer längeren Krankheit; Abnahme von Selbständigkeit, Leistungsstärke, Verantwortungsbewusstsein, Selbstbeherrschung und des Gefühls, gut in die Gesellschaft hineingewachsen zu sein sowie Zunahme von Schwierigkeiten in einer Gemeinschaft nach einem Berufswechsel; aber auch Zunahme der Einschätzung eigener Person und Fähigkeiten sowie gesteigerte Selbstsicherheit nach Ende einer Ausbildung.

Insgesamt zeigen Ergebnisse aus der Lebensereignisforschung zum einen, dass die Veränderungsrichtung von Persönlichkeitsmerkmalen entscheidend durch die Merkmale des kritischen Lebensereignisses selbst, vor allem dessen Kontrollierbarkeit und Vorhersehbarkeit durch die betroffene Person (vgl. Braukmann & Filipp, 1995), bestimmt ist. Andererseits hängen die Persönlichkeitsveränderungen nach kritischen Lebensereignissen sehr stark von der Art des Bewältigungsergebnisses ab: Bei erfolgreicher Bewältigung des Lebensereignisses sind positive Auswirkungen auf Persönlichkeit zu erwarten, bei nicht erfolgreicher Auseinandersetzung können eher psychische Beeinträchtigungen vorhergesagt werden.

Die methodische Problematik bei solchen Untersuchungen besteht allerdings darin, dass aufgrund des sehr hohen Abstraktionsniveaus der kritischen Lebensereignisse prinzipiell jedes Personmerkmal als ein Effektmerkmal der Auseinandersetzungen mit einem kritischen Lebensereignis konzipiert werden kann (vgl. Filipp, 1995), so dass eine definitive und vollständige Abgrenzung des Wirkungszusammenhangs nicht möglich ist. Die damit einhergehende Beliebigkeit in der Auswahl von Effektmerkmalen kann erst dann zum Teil eingeschränkt werden, wenn man die vermuteten Wirkungszusammenhänge expliziert und theoretisch festlegt. Dazu gibt es folgende Möglichkeiten (vgl. Filipp, 1995):

- Von den Ereignissen ausgehend spezifiziert man Ereignisparameter und ordnet diesen potentielle (u.a. personseitige) Effektmerkmale zu.
- Man spezifiziert Personmerkmale der vom Ereignis betroffenen Population und legt von hier ausgehend Effektmerkmale fest.
- Man formuliert theoretische Annahmen über das Effektmerkmal selbst und seine Variabilität über die Zeit.

Ein weiteres Problem bei der Methodik solcher Untersuchungen ist die Eingrenzung der zeitlichen Erstreckung des personseitigen Effektmerkmals. Denn was sich zu einem gegebenen Zeitpunkt als Effekt der Auseinandersetzung mit einem Ereignis (z.B. Agitiertheit, Orientierungslosigkeit) darstellt, kann nur die Vorstufe zu einer Neuorganisation des Verhaltenssystems sein, die sich zu einem späteren Zeitpunkt in einer Erweiterung des Verhaltensrepertoires und Erhöhung der Verhaltensflexibilität der Person manifestieren kann (vgl. Filipp, 1995; Klinger, 1975). Damit ist man mit dem Problem der Variabilität in den Effektmerkmalen über die Zeit hinweg konfrontiert. In seiner langfristigen Auswirkung stellen personseitige Effekte eines kritischen Lebensereignisses ein in Wirklichkeit nicht operationalisierbares „ultimate outcome“ (Dressler et al., 1976) dar, der theoretisch alle nachfolgenden Veränderungen der Personmerkmale im Laufe der gesamten Lebensspanne einer Person miteinschließen kann, so dass eine definitive Unterscheidung zwischen Ursache und Wirkung kaum möglich ist (vgl. Filipp, 1995).

Eine Emigration oder generell eine Migration bzw. ein Wohnortwechsel sind ebenfalls den kritischen oder nicht-normativen Lebensereignissen zuzuordnen, da diese die Veränderung einer Vielzahl kognitiver, emotionaler und behavioraler Umweltbeziehungen mit sich bringen (vgl. Fischer & Fischer, 1995). Die Vielschichtigkeit und Langfristigkeit der mit einem Wohnortwechsel einhergehenden Veränderungen machen ihn zu einem Lebensereignis, dem Krisenhaftigkeit innewohnt. Die Ablösung vom alten Wohnstandort und die Anpassung an eine neue Wohnumgebung sind über komplexe intrapsychische Prozesse gesteuert, die sich wechselseitig beeinflussen und über längere Zeiträume hinweg erstrecken (vgl. Fischer & Fischer, 1995). Die Anpassung an neue Gesellschaft durch einen Auslandsaufenthalt oder gar eine Migration ins Ausland wirkt durch eine Reihe weiterer dazu kommender Schwierigkeiten als eine äußerst stressvolle Erfahrung und wird damit ebenfalls als ein kritisches Lebensereignis beschrieben (vgl. Weinmann, 1983).

Die Forschungsergebnisse zu den psychologischen Prozessen bei einem Wohnortwechsel zeigen, dass der künftige Wohnortwechsler dazu neigt, zum einen die innere Repräsentation seiner gegenwärtigen Wohnumwelt zu entdifferenzieren, sowie zum anderen die Beziehung zwischen dem internen Umweltmodell und Selbstmodell zu entkoppeln bzw. zunehmend zwischen seinem „Selbst“ und seiner gewohnten „Umwelt“ zu differenzieren (vgl. Kaplan et al., 1976; Wofsey et al., 1979). Die beschriebenen Prozesse werden unter dem Begriff „self-world distancing“ zusammengefasst und werden von Fischer & Fischer (1995) als „schrittweiser Abbau der Ortsidentität“ genannt. Eine derartige Ablösung vom alten Wohnstandort bzw. von der alten Kultur besitzt für die Anpassung an eine neue Wohnumgebung einen funktionalen Wert. Untersuchungen an den Migranten aus der ehemaligen DDR zeigen, dass eine Neuanpassung umso leichter gelingt, je vollständiger eine Person ihre alte Ortsidentität aufgegeben hat (vgl. Haeberlin, 1971). Die psychische Ablösung von der früheren Umwelt wird zu einer unabdingbaren Voraussetzung für die erfolgreiche Anpassung an die neue Umgebung vor allem dann, wenn die kulturellen Normen beider Umwelten einander widersprechen (vgl. Fischer & Fischer, 1995). Eine fortdauernde Orientierung an den für die neue Umgebung nicht mehr gültigen Verhaltensstandards führt zum „Kulturkonflikt“ (vgl. Fischer & Fischer, 1995). Für die Wohnortwechsler, die konträre Verhaltensstandards internalisiert haben, stellen die notwendige Anpassung an und die Identifikation mit den neuen Normen eine schwierige Aufgabe dar, denn nach Taft (1957) wird das Festhalten an eingeübten Verhaltensnormen eine zunächst unverzichtbare Quelle für das Erleben personaler Kontinuität und Wahrung der eigenen Identität. Dass hier ein Normkonflikt vorprogrammiert ist, der nur auf Kosten eines (vorübergehenden) Identitätsverlustes bewältigt werden kann, wurde auch von Haeberlin (1971) gezeigt.

An dieser Stelle werden Parallelen dieses Ansatzes zum Konzept der „behavior settings“ nach Barker & Wright (1971) deutlich (siehe Kap. 5.2.2). Genauso wie im Rahmen der umweltpsychologischer Perspektive werden auch hier Veränderungen in der Persönlichkeit des Individuums durch die Veränderung seiner Umweltbeziehungen infolge eines Ortswechsels vorhergesagt. Darüber hinaus wird hier aber zusätzlich versucht, Bedingungen herauszuarbeiten,

unter denen ein Wohnortswchsel den Charakter einer Lebenskrise annimmt und dadurch eine Gefährdung der psychischen Gesundheit der betroffenen Individuen darstellt (vgl. Fischer & Fischer, 1995).

5.2.5 Entwicklungsmodell interkultureller Sensitivität nach Bennett

Schönplflug (1997) setzt die bei der Akkulturation ablaufenden Prozesse mit der lebenslangen Entwicklung eines Individuums gleich und betrachtet die im Laufe der Akkulturation auftretenden Verhaltens- und Persönlichkeitsveränderungen als Ergebnis der verstärkten Reorganisation eines Individuums im Rahmen seiner persönlichen Entwicklung. Seiner Ansicht nach sind migrationsbedingte Veränderungen nicht von den normalen altersbedingten Veränderungen zu trennen, die im Rahmen der Entwicklungspsychologie erforscht werden, so dass Akkulturation als einer der mehreren Bausteine im Rahmen der normalen menschlichen Entwicklung zu betrachten ist, der einen besonderen Anstoß auf die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen des sich entwickelnden Individuums ausübt.

In diesem Zusammenhang ordnet Benett (1993) der Migration bzw. allgemein interkulturellen Erfahrungen eine förderliche Funktion für die Entwicklung der Persönlichkeitsmerkmale zu, die in der Literatur vermehrt unter die Gruppe der interkulturellen Kompetenzen subsummiert werden. Interkulturelle Kompetenzen sind nach Gertsen (1990) die Fähigkeiten, in einer anderen Kultur effektiv zu funktionieren. Man könnte dazu alle Persönlichkeitsmerkmale zählen, die notwendig sind, um in der ausländischen Umwelt zu agieren, trotz aller möglich auftretenden mit fremder Kultur zusammenhängenden Probleme und Hindernisse.

In seinem *Entwicklungsmodell interkultureller Sensitivität* (DMIS: Developmental Model of Intercultural Sensitivity) postuliert Bennett (1993), dass es bei Migranten und Auslandsentsendeten im Verlauf der Aufenthaltsdauer im Ausland zu einer sukzessiven Entwicklung solcher persönlichkeitsrelevanten Kompetenzen kommt, die als interkulturelle Sensitivität genannt werden (vgl. Greenholtz, 2000).

Das Entwicklungsmodell interkultureller Sensitivität ist ein Modell der kognitiven Entwicklung, das auf der Persönlichkeitstheorie von Kelly (1963) beruht. Es beschreibt die im Verlauf eines Auslandsaufenthalts stattfindende Entwicklung der interkulturellen Kompetenz bzw. Sensitivität, und zwar von einer nicht differenzierten, eindimensionalen internalen Repräsentation der Kulturunterschiede bis zu einem komplexen und hochentwickelten Verständnis der Aufnahmekultur. Das Modell unterteilt den gesamten Entwicklungsprozess in sechs Phasen des Kulturverständnisses, welche ein Auslandsentsendete durchlaufen muss, damit er in der neuen Kultur vollwertig und eingeschränkt agieren kann. Jede der Phasen trägt zu einem sukzessiven Zuwachs in der Persönlichkeit, sowie den Einstellungen und Verhaltensweisen der Betroffenen bei. Der gesamte Entwicklungsprozess der interkulturellen Sensitivität besteht aus folgenden Phasen (Greenholtz, 2000):

I. Phasen des Ethnozentrismus:

1. *Verleugnung*: Die Realität anderer Kulturen ist entweder gar nicht bewusst oder wird durch Errichtung psychologischer oder physischer Kontaktbarriere verleugnet
2. *Abwehr*: Die Existenz der Kulturunterschiede ist erkannt, aber andere Kulturen werden verleumdet und im Vergleich zur eigenen Kultur als minderwertig wahrgenommen
3. *Minimierung*: Der eigenen Kultur wird eine Universalität zugeschrieben, wobei inzwischen Existenz von einigen Kulturunterschieden wahrgenommen wird, welche allerdings lediglich als oberflächliche „kosmetische“ Variationen der eigenen Kultur wahrgenommen werden

II. Phasen des Ethnorelativismus:

4. *Akzeptanz*: Andere Kulturen werden als komplexe und valide Alternativrepräsentationen der Realität akzeptiert
5. *Adaptation*: Man ist ausreichend fähig, mit den auf Kulturunterschieden beruhenden alternativen Sichtweisen umzugehen
6. *Integration*: Die erweiterte Selbsterkenntnis schließt Weltansichten anderer Kulturen mit ein.

In dem Entwicklungsmodell DMIS werden die frühen Phasen mit Ethnozentrismus und späteren Phasen mit Ethnorelativismus bezeichnet, wobei im Verlauf der Aufenthaltsdauer im Ausland eine unidirektionale Entwicklung von Ethnozentrismus in Richtung des Ethnorelativismus postuliert wird. Das wesentliche Charakteristikum der frühen Phasen besteht im Ethnozentrismus, d.h. die eigene Kultur wird noch als Zentrum der Realität verstanden und anderen Kulturen wird nur eine mangelnde Bedeutung zugewiesen. Die späteren Phasen werden dagegen durch Ethnorelativismus als Fähigkeit zur Unterscheidung von Kulturen charakterisiert, d.h. hierbei wird bereits realisiert, dass eigene Kultur lediglich eine von vielen Repräsentationen der gleichwertigen validen Weltansichten darstellt.

Auf Basis der theoretischen Annahmen des DMIS-Modells entwickelten Olson & Kroeger (2001) ein „Global Competency and Intercultural Sensitivity Index“ (ISI), welches genutzt werden kann, um die kognitive Phase zu ermitteln, in der sich ein Auslandsentsendete momentan befindet, und damit die unmittelbare Entwicklung seiner Persönlichkeits- und Einstellungsvariablen und den mit diesen einhergehenden Verlauf der Akkulturation vorherzusagen. In Anlehnung an das DMIS-Modell werden mit dem Verfahren drei Persönlichkeitsbereiche erfasst – Ethnozentrismus bzw. substantives Wissen (Wissen von Kulturen, Sprachen, Weltansichten), Ethnorelativismus (Offenheit, Flexibilität, Widerstand vor Stereotypisierung), sowie Bewusstsein über interkulturelle Kommunikation bzw. über den Einfluss der Kultur auf interkulturelle Kommunikation (Anpassungsfähigkeit, Empathie, interkulturelles Bewusstsein, interkulturelle Konfliktlösungsfähigkeit). Der Gesamtskalenwert aus diesen drei Persönlichkeitskonstrukten ergibt den Index interkultureller Sensitivität.

5.2.6 Konzept der interkulturellen Effektivität nach Kelley & Meyers

Einen ähnlichen Ansatz schlagen Kelley & Meyers (1995) in ihrem Konzept der interkulturellen Effektivität vor. Die Autoren postulieren, dass universale Aspekte des Kulturschocks und der kulturellen Anpassung, mit denen Migranten und Auslandsentsendeten im Verlauf ihrer Akkulturation konfrontiert werden, über die zunehmende interkulturelle Erfahrung und Interaktion mit Repräsentanten des Gastlandes zur Verbesserung interkultureller Kompetenzen – hier als interkulturelle Effektivität bezeichnet – führen.

Auf Basis dieser theoretischen Annahmen entwickelten Kelley & Meyers (1995) das Cross-Cultural Adaptability Inventory (CCAI), das sowohl zur Vorhersage als auch zum Training der interkulturellen Effektivität, Anpassungsfähigkeit und Kommunikation genutzt werden kann. Das Verfahren erfasst folgende vier Persönlichkeitsdimensionen: Emotionale Resistenz, Flexibilität und Offenheit, Sensitivität und Persönliche Autonomie, wobei der Gesamtskalenwert aus diesen vier Persönlichkeitskonstrukten den Wert für interkulturelle Anpassungsfähigkeit ergibt.

5.3 Zusammenhang zwischen Akkulturation und Persönlichkeit

5.3.1 Integratives Modell des wechselseitigen Akkulturations-Persönlichkeits-Wirkungsgefüges

Um die Komplexität der hier dargestellten Paradigmenvielfalt der psychologischen Akkulturationsforschung zu reduzieren, werden die für die vorliegende Untersuchung relevanten Aspekte aus den oben vorgestellten Theorien psychologischer Akkulturation im folgenden Modell zusammengefasst.

Das hier entwickelte Modell, das im Weiteren als integratives Modell des wechselseitigen Akkulturations-Persönlichkeits-Gefüges genannt wird (siehe Abbildung 29), stellt den wechselseitigen Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit und der Akkulturation dar. Dabei wird im ersten Teil des Modells (Abbildung 29a) der Einfluss der Persönlichkeitsvariablen auf die Indikatoren des Akkulturationserfolgs und im zweiten Teil (Abbildung 29b) der rückwirkende Einfluss des Akkulturationsprozesses auf die Persönlichkeitsvariablen dargestellt.

Im Folgenden sollen die theoretischen Annahmen und die empirischen Befunde aus den einzelnen Forschungsansätzen psychologischer Akkulturation zum Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Akkulturation ausführlicher dargestellt werden. Dabei soll zunächst der postulierte Einfluss der Persönlichkeit auf den Akkulturationserfolg und anschließend der rückwirkende Einfluss des Akkulturationsprozesses auf die Persönlichkeit näher beleuchtet werden.

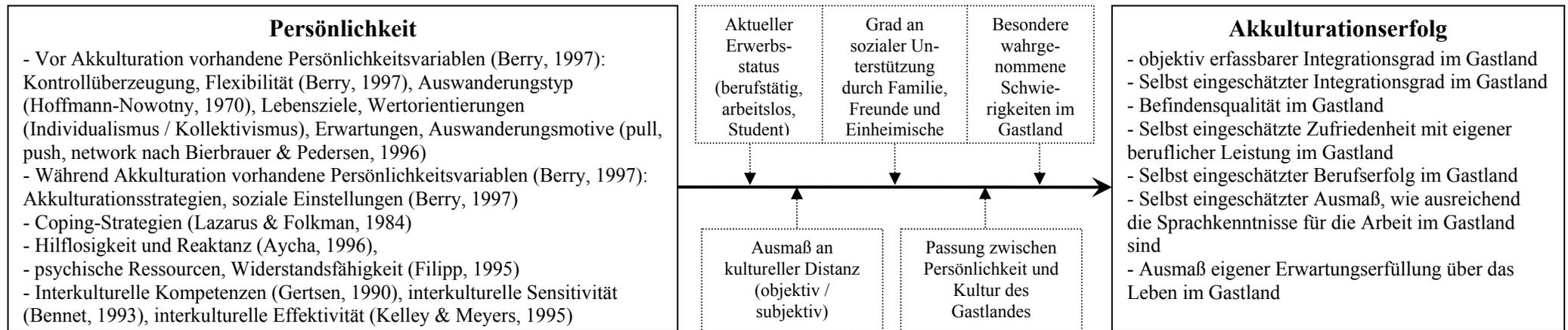


Abb. 29a

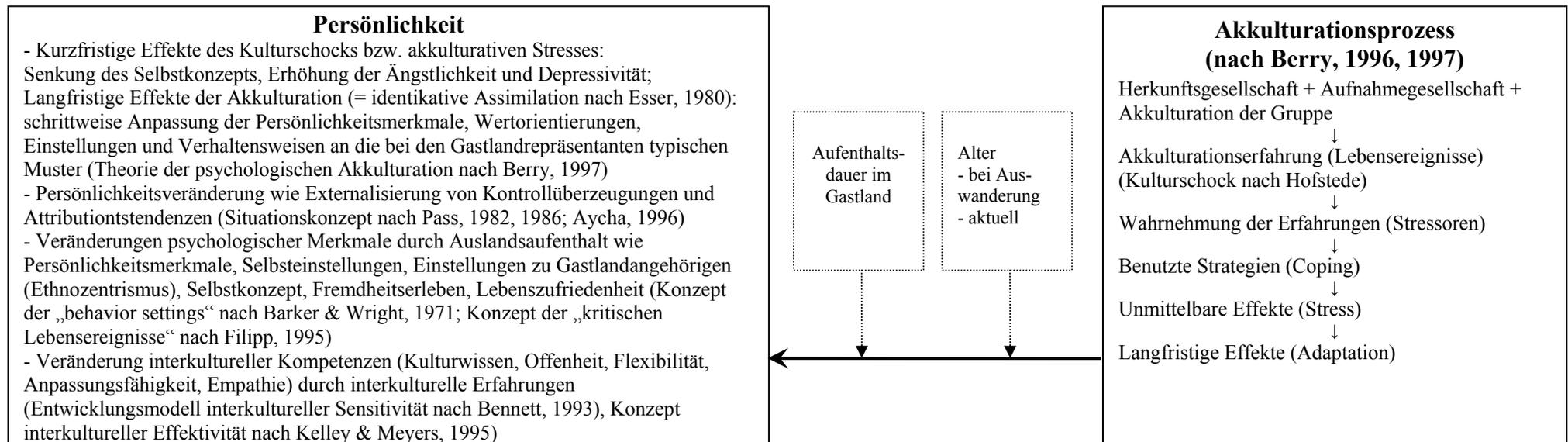


Abbildung 29: Integratives Modell des wechselseitigen Akkulturations-Persönlichkeits-Gefüges

Abb. 29b

5.3.2 Einfluss der Persönlichkeit auf den Akkulturationserfolg

Die oben dargestellten Theorien postulieren einen Einfluss der persönlichen Charakteristiken von Migranten auf den Verlauf ihrer Akkulturation und den Akkulturationserfolg im Ausland. Insgesamt haben sich in der psychologischen Migrationsforschung folgende Variablen als entscheidend für den Akkulturationserfolg und somit den Integrations- und Berufserfolg von Migranten im Ausland erwiesen:

- Persönlichkeitseigenschaften vor Ausreise
- Angewandte Akkulturationsstrategien
- Grad der Übereinstimmung der Persönlichkeitsstrukturen der Migranten mit denen, die in der Aufnahmegesellschaft dominiert sind.

Im Folgenden werden einige der zentralen Forschungsergebnisse zu jedem dieser Variablenkomplexe dargestellt.

Eine Reihe von Persönlichkeitsdimensionen hat sich in unterschiedlichen Studien als ein Risikofaktor für den Akkulturationserfolg von Migranten im Ausland herausgestellt. Dies sind vor allem Selbstwirksamkeit (Schwarzer et al., 1994), internale vs. externale Kontrollüberzeugung und Introversion / Extraversion (Ward & Kennedy, 1992). Diehl & Ochsmann (2000) zeigten an deutschen Auswanderern in Neuseeland einen eindeutig positiven Einfluss der internalen Kontrollüberzeugungen auf den Akkulturationserfolg von Migranten. Anders zeigten Zick & Six (1999) an osteuropäischen Migranten in Deutschland, dass vor allem der externale Attributionsstil für Akkulturationsmisserfolge sich förderlich auf ihren Akkulturationserfolg ausgewirkt hat, indem dieser deutlich zu identikativen Assimilation nach Esser (1980) beitrug.

Auch Lüthke (1989) zeigte im Rahmen einer Längsschnittuntersuchung von deutschen Auswanderern nach Australien bedeutenden Einfluss der Persönlichkeit der Migranten auf ihren Akkulturationserfolg und ihre Befindlichkeit im Gastland. Im Einzelnen zeigte sich ein stark negativer Einfluss der (vor der Ausreise diagnostizierten) Bindungs- und Beharrungsneigung (Tendenz zum Festhalten an alten Bindungen und Lebensweisen) auf die Orientierungslosigkeit, Auswanderungsambivalenz (negative Bewertung der Auswanderungsentscheidung), Heimweh, Einsamkeit und das positive Lebensgefühl im Gastland. Auch trug die hohe Ausprägung in den Dimensionen Unabhängigkeits- und Erfahrungshunger, Elternrespekt und Leistungsbereitschaft zur vermehrter Auswanderungsambivalenz, Heimweh, Verringerung des positiven Lebensgefühls und negativer Einstellung gegenüber dem Auswanderungsland bei. Dagegen führte hoher Generationaltruismus (Bereitschaft, zum Wohle nachfolgender Generationen oder der eigenen Kinder Opfer zu bringen) zur positiven Befindlichkeit im Ausland bei.

Ein weiterer Forschungsstrang beschäftigt sich mit der Identifizierung von Persönlichkeitsmerkmalen, die sich vor allem im Zusammenhang mit Auslandsentsendungen von Fach- und Führungskräften als erfolgsrelevant erwiesen haben und zu den sog. interkulturellen Kompetenzen (siehe dazu Kap. 5.2.5-5.2.6) zählen.

Ones & Viswesvaran (1997) haben versucht, das Big Five Modell der Persönlichkeit (Goldberg, 1990) zur Vorhersage der Arbeitsleistung von Auslandsentsendeten zu verwenden. Überprüft wurde das Modell an Hand von zwei Listen, die von Ronen (1989) und Arthur & Bennett (1995) erstellt wurden und Persönlichkeitsattribute enthalten, die laut verschiedener Expertenbefragungen für die erfolgreiche Arbeit im Ausland wichtig sind. Dabei konnten 19 der 33 Persönlichkeitskonstrukte in der Liste von Ronen (1989) und 22 der 35 Persönlichkeitskonstrukte in der Liste von Arthur & Bennett (1995) den fünf Faktoren des Big Five Modells „Neurotizismus“, „Extraversion“, „Offenheit gegenüber Erfahrungen“, „Verträglichkeit“ und „Gewissenhaftigkeit“ zugeordnet werden. Am wichtigsten für den Berufserfolg im Ausland hat sich dabei der Faktor „Offenheit gegenüber Erfahrungen“ herausgestellt, da hier die größte Anzahl der im Ausland relevanten Persönlichkeitskonstrukte zugeordnet werden konnten.

Die Tabelle 18 zeigt die Übersicht über die weiteren Persönlichkeitsdimensionen, die sich für den Berufserfolg von Auslandsentsendeten als relevant erwiesen haben. Dabei liegt den Dimensionen von Arthur & Bennett (1995) und Gross (1994) eine Literaturanalyse zugrunde. Die Dimensionen von Kealey (1996) und Thomas (1996b) sind die Ergebnisse einer Anforderungsanalyse, die speziell für die Wirtschaft durchgeführt wurden. Aus der Wirtschaft selber stammen die Angaben von Laws (1995) und Lachenmeyer (1998), die mit diesen in ihren jeweiligen Unternehmen praktisch arbeiten. Merkert (1994) befragte Expatriates nach den Eigenschaften, die sie selber für entscheidend halten.

Dimension	Laws (1995)	Thomas (1996b)	Lachenmeyer (1998)	Arthur & Bennett (1995)	Kealey (1996)	Merkert (1994)	Gross (1994)
Ambiguitätstoleranz	X					X	
Anpassungsfähigkeit		X		X	X		X
Empathie	X		X	X		X	
Flexibilität				X		X	X
Frustrationstoleranz	X	X				X	X
Initiative				X			
Risikobereitschaft							X
Kommunikationsfähigkeit		X	X			X	X
Teamfähigkeit			X				
Konfliktfähigkeit	X		X				
Offenheit		X	X	X			
Ausdauer				X			
Entscheidungssicherheit							X
Aufnahmekapazität	X						
realistisches Selbstbild						X	
Respekt				X	X		
Geduld				X			
Höflichkeit				X			
Fairness			X				
Toleranz		X		X	X	X	
geringe Distanz zu Fremden						X	
Urteilsschärfe						X	X
interkulturelle Sensibilität			X				
Relativierung d. eigenen Wertesystems		X					
Bereitschaft z. interkultur. Zusammenarbeit		X		X		X	
Interesse für Kultur					X		

Tabelle 18: Studienreview zu berufserfolgsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen von Auslandsentsendeten (nach Pult, 2000)

Des Weiteren hat sich gezeigt, dass auch die Akkulturationsstrategien (Berry, 1997) in enger Beziehung zu der positiven Bewältigung der Akkulturation stehen. Berry (1997) konnte in einer Reihe von Studien zeigen, dass Personen, die integrative und assimilative Akkulturationsstrategien äußern, eher Akkulturationserfolge aufweisen als jene, die sich in ihrer neuen Umwelt separiert oder marginalisiert verhalten. Schmitz (1994) zeigte an Immigranten in Deutschland, dass präferierte Akkulturationsstrategien mit Stressbewältigungsstilen zusammenhängen. Mit Hilfe von Personality Stress Inventory von Grossarth-Maticsek & Eysenck (1990) zeigten sich positive Korrelationen der Assimilationsstrategie mit dem Annäherungsstil, der Separationsstrategie mit dem Vermeidungsstil, der Integrationsstrategie mit dem Flexibilitätsstil und der Marginalisationsstrategie mit dem Psychopathologie-Stil der Stressbewältigung.

Diehl & Ochsmann (2000) fanden an einer Stichprobe von 163 deutschen Auswanderern in Neuseeland Korrelationen zwischen Akkulturationsstrategien und Persönlichkeits- und Einstellungsvariablen. Zum einen korrelierte Assimilations- und Integrationsstrategie mit internalen

Kontrollüberzeugungen und Individualisierungs- und Separationsstrategie mit externalen Kontrollüberzeugungen: Je höher die internale Kontrollüberzeugung ausgeprägt war, umso stärker wurden die am Kontakt mit der Aufnahmekultur orientierten Akkulturationsstrategien angewandt, und je höher die externale Kontrollüberzeugung ausgeprägt war, umso stärker wurden die auf Bewahrung eigener kultureller Standards ausgerichteten Akkulturationsstrategien bevorzugt. Die Eindeutigkeit der Ergebnisse weist auf einen Zusammenhang zwischen internalen Kontrollüberzeugungen und dem Wunsch nach Kontakt mit der Gegenkultur sowie zwischen externalen Kontrollüberzeugungen und dem Streben nach Bewahrung und Schutz der eigenen Kultur hin. Zum anderen zeigten sich Zusammenhänge der Akkulturationsstrategie Marginalisierung zur Individualismus-Orientierung und der Integrations- und Separationsstrategie zur Kollektivismus-Orientierung. Damit wurde gezeigt, dass individualistische Orientierungen tatsächlich auf die entsprechende Akkulturationsstrategie Einfluss nehmen, während sich kollektivistische Einstellungen vor allem auf die Strategie Integration und – in geringerem Ausmaß – auf die Separation auswirken. Schließlich wurde positiver Zusammenhang der Integrationsstrategie und negativer Zusammenhang der Individualisierungsstrategie mit den sozial orientierten Lebenszielen Altruismus, Affiliation und Intimität, sowie positiver Zusammenhang der Separationsstrategie mit dem Lebensziel Macht gefunden. Insgesamt scheinen also auch die Lebensziele die Akkulturationsstrategien systematisch zu beeinflussen und eine soziale Orientierung zwischen den Optionen Integration und Individualisierung zu polarisieren.

Ferner zeigten sich in der Studie von Diehl & Ochsmann (2000) auch signifikante Korrelationen zwischen Akkulturationsstrategien und Variablen des Akkulturationserfolgs. Zum einen korrelierte das am Heimatland orientierten Verhalten positiv mit der Separationsstrategie und negativ mit der Assimilationsstrategie im Sinne, dass je stärker die Assimilationsstrategie angewandt wurde, umso effektiver war das Anpassungsverhalten der Auswanderer an die Kultur des Gastlandes. Zum anderen zeigte sich negative Korrelation der Integrationsstrategie mit dem Depressionsmaß, sowie positive Korrelation mit den Lebensqualitätsskalen Emotionale Gestimmtheit und Motivation, im Sinne dass je stärker die Integrationsstrategie angewandt wurde, umso geringer war der Depressionsmaß sowie umso positiver war emotionale Gestimmtheit und Motivation der Auswanderer. Schließlich zeigte sich positiver Zusammenhang zwischen Assimilationsstrategie und positiver Wahrnehmung und Bewertung der eigenen Akkulturation im Gastland, sowie positiver Zusammenhang zwischen Separationsstrategie und negativer Bewertung der Auswanderung. Damit beeinflusst die Bevorzugung bestimmter Akkulturationsstrategien auch die Wahrnehmung und Bewertung eigener Akkulturation im Gastland.

Insgesamt zeigen die hier berichteten Forschungsergebnisse, dass eine Reihe von Persönlichkeitsvariablen sehr wichtig für den Akkulturationserfolg, sowie Integrations- und Berufserfolg für die Migranten und Auslandsentsendeten sein können. Laut Berry (1997) sind aber nicht nur die persönlichen Charakteristiken und Persönlichkeitsmerkmale, sondern vielmehr deren Passung zum neuen kulturellen Kontext und den in der Aufnahmekultur dominierenden Ausprägungen von entscheidender Bedeutung für den Akkulturationserfolg im Ausland. Berry (1997) nennt diesen Aspekt „kulturelle Distanz“, die besagt, dass eine Adaptation zur neuen Kultur umso leichter verläuft, je ähnlicher diese zur Heimatkultur des Migranten ist.

Der Erforschung von Bedeutung der kulturellen Distanz für die erfolgreiche Adaptation von Migranten und Auslandsentsendeten wird seit langem besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Kealey (1989) schlägt einen Person-Situations-Ansatz zur Erforschung der psychologischen Adaptation von Migranten im Ausland vor. Der generelle und konsistente Befund zu diesem Forschungsgegenstand ist – je höher kulturelle Distanz, umso weniger positiv verläuft die Adaptation (siehe z.B. Ward & Kennedy, 1992; Ward & Searle, 1991). So zeigten Nisbett & Cohen (1996), dass Personen, die aus einer Kultur kommen, in der Ehrgefühl keine bedeutende Rolle spielt, größere Schwierigkeiten bei der Adaptation an eine „Kultur der Ehre“ zeigen als Personen, die aus einer ähnlichen Ehre-Kultur stammen.

Im Rahmen einer neueren Studie identifizierte Tobies (2003) den Einfluss wahrgenommener kultureller Unterschiede auf Erfolgsfaktoren bei Auslandsaufenthalten und die Bedeutung des Faktors "Kultur" für die Entstehung des Entsendungserfolgs aus der Sicht ehemaliger Expatriates. Auf der Grundlage der Kulturmerkmale nach dem Modell von Dülfer (1991) wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der es ermöglichte, die Bedeutung unterschiedlicher Kulturschichten für die im Zusammenhang mit dem Entsendungserfolg stehenden Variablen herauszuarbeiten. Dabei wurden folgende Kulturmerkmale und Variablen des Entsendungserfolgs untersucht:

Kulturmerkmale:

- sichtbare Manifestationen der Kultur: Wohnsituation, Essen und Kleidung
- Beherrschen der Landessprache
- Sitten und Bräuche des Gastlandes
- Normen und Werte: Einhalten bestimmter Regeln, Aufbau persönlicher Beziehungen, Geschlecht des Probanden, Einfluss von Politik, Armut und Reichtum, Ausdruck von Emotionen
- natürliche Gegebenheiten

Variablen des Entsendungserfolgs:

- Arbeitsleistung
- Arbeitszufriedenheit
- Lebenszufriedenheit
- Commitment
- Akkulturationsverlauf: Anpassung an die neue Kultur.

Befragt wurden 21 Expatriates, die sich durchschnittlich 17,86 Monate in 14 verschiedenen Ländern aufgehalten hatten. Die Befragten wurden aufgefordert, jeweils eine Situation zu berichten, in der oben aufgeführten Kulturmerkmale eine Rolle gespielt hatten. Gemäß der Thematischen Zusammenfassung (Fisseni, 1997) wurden die Aussagen der Gesprächsteilnehmer in Kategorien eingeteilt, die in Bezug zu den oben beschriebenen Erfolgsfaktoren standen. Außerdem wurde den Probanden eine Gesamtfrage gestellt, bei der diese die Bedeutung der Kultur generell für die fünf Variablen des Entsendungserfolgs einschätzen sollten.

Eine qualitative Frage zur Einschätzung der Bedeutung der Kultur für die untersuchten Entsendungserfolgswirkfaktoren zeigte, dass die Kultur insgesamt von 90% der befragten Expatriates als wichtig bis sehr wichtig für den Akkulturationsverlauf und Lebenszufriedenheit, sowie von 67% der Befragten als wichtig bis sehr wichtig für die Arbeitsleistung und -zufriedenheit eingeschätzt wurde. Lediglich für das Commitment wurde die Kultur als eher unwichtig erachtet. Dabei fanden sich keine plausiblen Unterschiede in der Bedeutung des Kulturfaktors, wenn die Stichprobe nach kultureller Distanz in Europa, Asien und USA aufgeteilt wurde.

Das Ergebnis der Thematischen Zusammenfassung zeigte allerdings, dass es in den untersuchten Kulturbereichen kulturelle Unterschiede gab, die von den ehemaligen Expatriates als solche wahrgenommen wurden, aber dass es den Probanden mehr darauf ankam, diese kulturelle Unterschiede akzeptieren zu können als diese wahrzunehmen. Es konnte im Hinblick auf alle Erfolgsfaktoren der Auslandsentsendung gezeigt werden, dass die Probanden die Fähigkeit der eigenen Person, sich an die Umstände in den jeweiligen Kulturbereichen im Gastland anzupassen, mehr Bedeutung zumaßen, als dem Umstand der Wahrnehmung kultureller Differenzen zwischen dem Gast- und Heimatland selbst.

Somit gilt bezüglich des Einflusses von Kultur auf den Akkulturationserfolg sowie auf andere Erfolgsfaktoren der Auslandsentsendung, dass es den Expatriates vielmehr auf die Passung zwischen der Persönlichkeit und der Kultur ankommt, als auf objektiv messbare sowie subjektiv wahrnehmbare kulturelle Besonderheiten des Gastlandes und kulturelle Differenzen zum Heimatland.

Daher schlägt Triandis (1997) vor, das Konzept der kulturellen Distanz von Berry (1997) neben den solchen Kulturmerkmalen wie politisches System, Lebensstandart, Sprachfamilie, Religion usw. auch auf die Kulturdimensionen aus der deskriptiven Kulturforschung (siehe Kap. 2) zu ergänzen. Triandis (1997) erwartet, dass Personen aus einer stark egalitaristischen und individualistischen Kultur größere Schwierigkeiten bei der Anpassung an eine hierarchische und kollektivistische Kultur haben werden als Personen, die aus einer Kultur mit hohen Hierarchie- und Kollektivismus-Werten stammen.

Diese Annahme konnte im Rahmen der Längsschnittstudie von Lantermann & Hänze (1999) auch empirisch an osteuropäischen Migranten in Deutschland nachgewiesen werden. Dabei zeigte sich, dass eine hohe Ausprägung von kollektivistischen Werthaltungen einen negativen Einfluss auf den materiellen und sozialen Akkulturationserfolg der Migranten in Deutschland hat. Die Autoren erklären die Ergebnisse dadurch, dass kollektivistisch orientierte Migranten in Konfrontation mit Deutschland als einer Gesellschaft individualistischer Prägung erhebliche Einbuße an Handlungssicherheit und -kompetenz erleiden, da sie zur Bewältigung konkreter Eingliederungsprobleme nur in eingeschränktem Maße auf ihre kollektivistischen Werthaltungen und damit korrespondierende Handlungsstrategien zurückgreifen können. Damit konnte für Personen mit individualistischen Werthaltungen eine erfolgreichere Eingliederung in Deutschland im Vergleich zu Personen mit kollektivistischen Werthaltungen nachgewiesen werden.

Weiterhin zeigten Lantermann & Hänze (1999), dass der Akkulturationserfolg in Deutschland auch vom Grad an Handlungsorientierung abhängig ist: Da in deutscher Gesellschaft aktiv-handlungsorientierte Werthaltungen stärker als passive Werthaltungen ausgeprägt sind, fällt es den osteuropäischen Migranten mit höherer Handlungsorientierung deutlich einfacher, sich in die deutsche Gesellschaft psychologisch zu integrieren (vgl. Lantermann & Hänze, 1999).

Auch Richardson (1974) nimmt an, dass eine besonders stabile und glückliche Anpassung an das Einwanderungsland in erster Linie dann gegeben ist, wenn die notwendigen Veränderungen mit den schon vor der Auswanderung angelegten persönlichen Charakteristiken der Einwanderer übereinstimmen. Hierzu gehört beispielsweise ein dem Westen typisches wirtschaftliches Klima, in dem eine hoch ausgeprägte Eigeninitiative und ein ausgeprägter Antrieb auf besonders fruchtbaren Boden fallen würden (vgl. dazu auch Lühke, 1989).

Diese Annahme konnte auch empirisch – speziell für die Gruppe der in Deutschland tätigen IT-Fachkräfte aus Osteuropa – nachgewiesen werden. So zeigte die von Gulyanska (2002) mit Personalverantwortlichen von zwei deutschen Softwareunternehmen durchgeführte Anforderungsanalyse, dass aufgrund der unterschiedlichen Sozialisationskontexte in ost- und westeuropäischen Ländern, sowie den systembedingten Unterschieden in vielen Aspekten der Unternehmensorganisation, expliziter Personalführung und impliziter Unternehmenskultur vor allem für solche osteuropäische IT-Bewerber ein hoher Integrations- und Berufserfolg in deutschen Unternehmen zu erwarten ist, deren Persönlichkeitsstrukturen einen vergleichend hohen Ähnlichkeitsgrad zu den der marktwirtschaftlich geprägten Unternehmenskultur typischen Persönlichkeitseigenschaften aufweisen. Dabei wurden speziell für den Berufserfolg osteuropäischer IT-Fachkräfte in deutschen Unternehmen solche überfachlichen Kompetenzen mitverantwortlich gemacht wie hohe Eigeninitiative, Einsatzbereitschaft, Selbstwirksamkeit, Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens, Lernbereitschaft, Aktive Innovationserfahrung, Teamorientierung und Kompensatorische Anstrengung im Umgang mit Misserfolgen. Darüber hinaus wurden vor allem für den Integrations- und Akkulturationserfolg osteuropäischer Fachkräfte solche interkulturelle Kompetenzen als relevant betont wie Integrationsbereitschaft, Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit, Offener Umgang mit Kritik, Flexibilität, Ambiguitätstoleranz und Selbstbeobachtung (siehe ausführlicher dazu Kap. 6.1 und 7.2.1.1).

Damit wurde gezeigt, dass der Akkulturationserfolg von Migranten im Ausland nicht nur von ihren Persönlichkeitsdimensionen im Sinne der überfachlichen und interkulturellen Kompetenzen abhängig ist, sondern noch vielmehr durch die Passung der Persönlichkeitsstrukturen von Migranten mit den in der Referenzgesellschaft dominierenden Wertorientierungen und mit diesen einhergehenden Persönlichkeitsausprägungen bestimmt wird.

Aufgrund der relativ großen kulturellen Distanz zwischen deutschen und osteuropäischen Mitarbeitern dürfte eine im Sinne von Berry (1997) erfolgreiche Akkulturation bei osteuropäischen Fachkräften in deutschen Unternehmen lange Zeit in Anspruch nehmen und nicht zwangsläufig zu produktiven Ergebnissen führen (vgl. Holtbrügge, 1995), genauso wie dies für die in osteuropäischen Unternehmen tätigen westlichen Geschäftspartnern gezeigt werden konnte. So kommt z.B. Cattaneo (1992) in einer empirischen Untersuchung russisch-italienischer Joint Ventures nach einer systematischen Literatur- und Interviewanalyse zum Ergebnis, dass bei zahlreichen misslungenen Versuchen westlicher Geschäftspartner in Russland nur ein einziger Fall festgestellt werden konnte, bei dem die Akkulturationsstrategie „Integration“ von Berry (1997) erfolgreich eingesetzt werden konnte. Dabei wurde auch festgestellt, dass die „Assimilation“ die am meisten verbreitete Akkulturationsstrategie westlicher Geschäftspartner in Russland war. Die „Separations“-Strategie hat sich in vielen Fällen als nachteilig herausgestellt, obwohl auch in einigen Fällen gezeigt werden konnte, dass diese Strategie vor allem bei wenig erforderlichen gemeinsamen Aktivitäten funktioniert hat. Insgesamt zeigte diese Untersuchung, dass in vielen Fällen russisch-westlicher Zusammenarbeit der Kulturkonflikt nie vollständig gelöst werden konnte und eine vollkommene Übereinstimmung nicht eingetreten ist. Dabei konnte jedoch auch keine Dekulturation beobachtet werden (vgl. Cattaneo, 1992).

In Anlehnung an die im Rahmen des integrativen Modells des wechselseitigen Akkulturations-Persönlichkeits-Wirkungsgefüges zusammengefassten Forschungsansätze zum Einfluss der Persönlichkeit auf den Akkulturationserfolg (siehe Abbildung 29a) treten damit die beiden Variablen „Ausmaß an kultureller Distanz“ (wobei hier zwischen der mittels objektiver Vergleichskriterien erfassten und der subjektiv aus der Sicht der Migranten wahrgenommenen Distanz unterschieden werden muss) und „Passung zwischen Persönlichkeit und Kultur des Gastlandes“ als Moderatoren des Zusammenhangs zwischen der Persönlichkeit und dem Akkulturationserfolg auf, d.h. dass der Einfluss der Persönlichkeitsvariablen auf den Akkulturationserfolg der Migranten durch diese Faktoren mitbestimmt wird. Darüber hinaus haben sich in der Forschung der aktuelle Erwerbsstatus, der Grad an sozialer Unterstützung durch Familie, Freunde und Einheimische, sowie die besonders wahrgenommenen Integrationsschwierigkeiten im Gastland als weitere Moderatorvariablen für den akkulturationserfolgsrelevanten Einfluss der Persönlichkeit erwiesen.

Dass Arbeitslosigkeit eine der bedeutendsten negativen Einflussgrößen für die Befindlichkeit und den Akkulturationsverlauf von Auswanderern ist, wird auch in der Migrationsforschung immer wieder betont (vgl. Lühke, 1989). Empirische Studien zeigen, dass der Erwerbsstatus selbst bei Personen, die keine Migration vollzogen haben, zu negativen Auswirkungen auf der Persönlichkeitsebene führen kann. So stellte z.B. Maag Merki (2001) an einer schweizerischen Stichprobe von ca. 16 000 Teilnehmern fest, dass Arbeitslose signifikant niedrigere Ausprägungen in Persönlichkeitsdimensionen Selbständigkeit, Verantwortungsübernahme, Leistungsmotivation, Persistenz, Volition und Bereitschaft zur beruflichen Weiterbildung als Erwerbstätige haben, und zwar auch unter Kontrolle des Bildungsniveaus und anderer demographischer Variablen. Obwohl anhand dieser Analysen letztlich nicht eruiert ist, ob die fehlenden oder geringeren überfachlichen Kompetenzen zur Arbeitslosigkeit geführt haben oder umgekehrt sich die Arbeitslosigkeit auf die Persönlichkeitsentwicklung in dieser negativen Form ausgewirkt hat – zu vermuten sind eher multidirektionale Effekte (vgl. Maag Merki, 2001) – ist festzuhalten, dass es einen solchen Effekt geben kann. Damit kann der aktuelle Erwerbsstatus der Migranten einen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit der Migranten und ihrem Akkulturationserfolg im Ausland ausüben.

Ferner hat sich der Grad an sozialer Unterstützung vor allem durch die Familie der Migranten als ein weiterer akkulturationserfolgsrelevanter Faktor erwiesen. So zeigte Diehl & Ochsmann (2000) an deutschen Auswanderern in Neuseeland signifikante Korrelationen zwischen familiärer Situation und Akkulturationskriterien der Migranten. Dabei erlebten vor allem die Personen ohne Partnerbeziehung den größten akkulturativen Stress im Ausland. Damit hat sich der Grad an sozialer Unterstützung durch die Familie als einer der wichtigsten Faktoren für den Akkulturationserfolg herausgestellt. Zu demselben Ergebnis kommen auch Hänze & Lantermann (1999) in ihrer Untersuchung des Akkulturationsverlaufs von osteuropäischen Aussiedlern in Deutschland, sowie Van Oudenhoven et al. (2003) beim Vergleich der Anpassungsleistungen von verheirateten und allein stehenden niederländischen Expatriates in Taiwan.

Schließlich wird in der Literatur immer wieder darauf verwiesen, dass der Akkulturationserfolg von Migranten und Auslandsentsendeten durch solche Faktoren wie Sprachkenntnisniveau, Alter (im jüngeren Migrationsalter wird insgesamt ein leichter und schnellerer Adaptationsverlauf postuliert), sowie weitere Schwierigkeiten, mit denen man im Gastland konfrontiert wird, die vor allem von Seiten der neuen Umwelt im Gastland ausgehen, entscheidend mitbestimmt wird. Vor allem mit dem letzten Aspekt sind solche besonderen Vorfälle wie Ausländerfeindlichkeit und Diskriminierung sowohl generell im Gastland als auch speziell am Arbeitsplatz gemeint, die den Akkulturationsverlauf entscheidend in die negative Richtung verschieben können.

Zusammenfassend lässt sich hiermit festhalten, dass die überdauernden Persönlichkeitscharakteristiken von Migranten und Auslandsentsendeten, die noch vor der Ausreise ins Ausland vorhanden waren, einen entscheidenden Einfluss auf den Akkulturationsverlauf und den Akkulturationserfolg ausüben können, wobei dieser Einfluss durch eine Reihe von zusätzlichen sowohl migrationsbedingten als auch darüber hinausgehenden alters- und familiärbedingten Faktoren moderiert wird.

5.3.3 Einfluss des Akkulturationsprozesses auf die Persönlichkeit

Die bisherige Darstellung konzentrierte sich auf die empirischen Befunde zum Stellenwert der Persönlichkeitsmerkmale von Migranten und Auslandsentsendeten für ihren Akkulturationserfolg und den damit zusammenhängenden Berufserfolg im Gastland. Ein weiterer Schwerpunkt der Forschung stellt den umgekehrten Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit und Akkulturation in den Mittelpunkt der Betrachtung, und zwar den Einfluss des Akkulturationsprozesses auf die Veränderung der Persönlichkeitsmerkmale im Ausland.

Bedingt durch die Migration können Veränderungen in der Ausprägung zentraler Persönlichkeitsmerkmale erwartet werden, wobei die Folgen des Akkulturationsprozesses für die Persönlichkeit des betroffenen Individuums sehr unterschiedlich ausfallen können (vgl. Berry, 1997). Auf Basis der im Rahmen des integrativen Modells des wechselseitigen Akkulturations-Persönlichkeits-Wirkungsgefüges zusammengefassten Forschungsansätze zum Einfluss des Akkulturationsprozesses auf die Persönlichkeitsdimensionen (siehe Abbildung 29b) können im Wesentlichen folgende vier migrationsbedingte Akkulturationsverläufe auf der Persönlichkeitsebene erwartet werden:

- (1.) Persönlichkeitsveränderungen als Folge der psychologischen Akkulturation (nach Berry, 1996, 1997)
- (2.) Persönlichkeitsveränderungen als Folge der Veränderung der „behavioral settings“ (nach Barker & Wright, 1971) und des Erlebens des kritischen Lebensereignisses (nach Filipp, 1995) durch einen Auslandsaufenthalt

(3.) Persönlichkeitsveränderungen als Folge der „extremen“ Situation der Emigration (nach Pass 1982, 1986; Aycha, 1996)

(4.) Persönlichkeitsveränderungen als Folge der interkulturellen Erfahrungen (nach Benett, 1993; Kelley & Meyers, 1992).

Im Folgenden werden die zentralen Annahmen und empirischen Befunde zu jedem dieser vier Erklärungsansätze für die migrationsbedingten Veränderungen von Persönlichkeitsmerkmalen bei Migranten und Auslandsentsendeten dargestellt.

(1.) Persönlichkeitsveränderungen als Folge der psychologischen Akkulturation im Ausland (Berry, 1996, 1997)

Nach dem Modell psychologischer Akkulturation von Berry (1996, 1997) lassen sich im zeitlichen Verlauf der Aufenthaltsdauer im Ausland folgende migrationsbedingten Auswirkungen auf der Persönlichkeitsebene vorhersagen:

a) kurzfristige Folgen des akkulturativen Stresses: negative Persönlichkeitsentwicklung wie Senkung der Kontrollerwartungen, Einbußen im Selbstkonzept, Ansteigen der Depressivität und Passivität

b) langfristige Folgen der psychologischen Akkulturation: schrittweise Angleichung der Persönlichkeitsmerkmale in Richtung denen, die der Kultur und Sozialisation des Gastlandes entsprechen.

Die Implikationen aus dem Akkulturationsmodell von Berry (1997) wurden in zahlreichen empirischen Studien überprüft. Sowohl die kurzfristigen Veränderungen der psychologischen Charakteristiken im Sinne des akkulturativen Stresses als auch die langfristigen Angleichungsprozesse im Verhalten und den Persönlichkeitsdimensionen von Auswanderern in Richtung der Aufnahmegesellschaft konnten entsprechend den theoretischen Annahmen in den wenigen dazu vorliegenden Querschnitts- und Längsschnittuntersuchungen bestätigt werden.

Bezüglich der kurzfristigen Folgen einer Migration deuten die Forschungsergebnisse grundsätzlich darauf hin, dass die Folgen für die Persönlichkeit des betroffenen Individuums sehr unterschiedlich ausfallen können (Berry, 1997). Kommt es im Verlauf des Anpassungsprozesses an die neue Kultur zu Konflikten und somit zum Akkulturationsstress, sind negative Persönlichkeitsentwicklungen wie Einbußen im Selbstkonzept und eine erhöhte Ängstlichkeit zu erwarten (vgl. Berry et al., 1987).

Die Symptome des akkulturativen Stresses als kurzfristige negative Folgen der Migration konnten in Anlehnung an das Modell der Akkulturation von Berry (1997) sowohl bei migrierten Schulkindern und Jugendlichen als auch bei Erwachsenen nachgewiesen werden. Hierzu gehören mangelndes Selbstvertrauen in die eigenen Kompetenzen, erhöhte Ängstlichkeit und ungünstige Attributionspräferenzen (Mallick & Verma, 1982; Sam & Berry, 1995; Jerusalem, 1988; Oettingen et al., 1992). Auch Mallick & Verma (1982) in Großbritannien sowie Sam & Berry (1995) in Kanada wiesen negative globale Selbsteinschätzungen bei Migranten nach, die als Symptome akkulturativen Stresses gewertet wurden.

Die Untersuchung der Umstände, unter denen eine Migration Selbstwerteinbuße nach sich zieht, ergaben folgende Bedingungen:

- Unfreiwilligkeit der Migration: So konnten Klimidis et al. (1994) zeigen, dass von den untersuchten Migranten nur diejenigen ein schwächer ausgeprägtes Selbstvertrauen als die einheimischen Altersgenossen aufwiesen, die unfreiwillig migriert waren.

- Zugehörigkeitsgefühl von Migranten zu den Nicht-Migranten im Gegensatz zur Migrantenbevölkerung: Jerusalem (1988) konnte erklären, warum die Migranten, die auf Dauer in Deutschland bleiben wollten, negativere Selbsteinschätzungen vornahmen und von stärkeren sozialen Ängsten berichteten, als diejenigen, die in ihre Heimat zurückkehren wollten: Erstere verglichen sich mit der einheimischen Bevölkerung, die, auf die Population bezogen, im Mittel einen höheren sozialen und

sozioökonomischen Status hat als die Migrantenfamilien. Ihre Selbstbewertungen fielen von daher tendenziell schlechter aus (vgl. Jerusalem, 1988).

Ein weiterer Forschungsstrang beschäftigt sich mit der Überprüfung der Annahme von Berry (1997) bezüglich der langfristigen Auswirkungen psychologischer Akkulturation, die die sukzessive Annäherung der Persönlichkeit migrierter Individuen an die der Kultur und Sozialisation des Gastlandes entsprechenden Persönlichkeitsstrukturen postuliert. Angesichts der Komplexität solcher interkulturell angelegten Untersuchungen liegen bis jetzt nur sehr wenige Längsschnittstudien vor, die die langfristigen Persönlichkeitseffekte einer Migration systematisch erforscht haben.

So untersuchte Lüthke (1989) über den Zeitraum von 20 Monaten die Veränderung von Persönlichkeitsdimensionen bei 199 deutschen Auswanderern nach Australien im Verlauf ihrer Akkulturation. Der Vorher-Nachher-Vergleich zeigte eine deutliche Abnahme der anfänglich hohen Orientierungslosigkeit im Verlauf der Aufenthaltsdauer im Gastland.

Richardson (1974) zeigte im Rahmen einer Längsschnittuntersuchung von britischen Migranten in Australien eine mit der Dauer des Auslandsaufenthalts ansteigende kulturelle Angleichung im Sinne von Assimilation nach Berry (1997). Demnach zeigten nach 18 Monaten des Auslandsaufenthalts etwa 11%, und nach 7 Jahren etwa 30% der befragten Migranten eine vollständige Assimilation an die australische Referenzgesellschaft.

Chen & Stevenson (1995) konnten im Rahmen einer Vergleichsstudie bei jugendlichen Schülern in Japan und den USA nachweisen, dass die in einer kollektivistischen Kultur lebenden Japaner Anstrengung als die entscheidende Größe für gute Leistungen in der Schule ansahen, die in der stark individualistischen Gesellschaft der Vereinigten Staaten von Amerika aufgewachsenen Japaner hingegen häufiger den Lehrer dafür verantwortlich machten. Diese Unterschiede führen die Autoren auf die bedingt durch den Aufenthalt in einer anderen Kultur veränderten Attributionspräferenzen und setzten dies dem Akkulturationsphänomen gleich (vgl. Kashima & Triandis, 1986), das sich nach Berry (1997) in einer sukzessiven Annäherung der migrierten Individuen an die einheimische Bevölkerung manifestiert.

Nach Silbereisen & Schmitt-Rodermund (1995) dürfte die Resistenz der Persönlichkeitsveränderungen infolge einer Akkulturation im Ausland unterschiedlich ausfallen. So verändern sich einige psychologische Aspekte, die stärker mit grundlegenden Werten des kulturellen Hintergrunds der Zuwanderer verbunden sind, auch nach längerem Einleben in die Aufnahmegesellschaft nur geringfügig. Vor allem kommt es zur besonders raschen Veränderung bei solchen Aspekten, die durch die neue Umwelt praktisch erzwungen werden, wie z.B. die nicht umzuehende Entfaltung der Eigeninitiative und Übernahme von Verantwortung bei der Arbeits- und Wohnungssuche im Aufnahmeland.

Wie diese Studienergebnisse zeigen, gibt es eine Reihe von empirisch belegten Hinweisen darauf, dass es mit zunehmender Aufenthaltsdauer im Ausland zur sukzessiven Annäherung der Migranten in Richtung der einheimischen Bevölkerung auf der Ebene der Persönlichkeitseigenschaften kommen kann. Dies deutet daraufhin, dass nicht nur die Einstellungen und Wertorientierungen, sondern durchaus auch die zentralen überdauernden Persönlichkeitsdimensionen kulturell abhängig sind und sich beim grundlegenden Wechsel von Sozialisationsbedingungen den neuen Umweltbedingungen entsprechend verändern können.

Doch zeigen diese ausgewählten Befunde auch, dass die von Berry (1997) vorhergesagten Angleichungsprozesse durch zahlreiche weitere Faktoren mitbestimmt werden. Dabei passen sich manche Verhaltensweisen und Persönlichkeitsorientierungen schon nach kurzer Zeit den neuen Umständen an, während andere Aspekte des „tradierten Habitus“ (Silbereisen et al., 1999b) sich auch unter beträchtlichen Widerspruchserfahrungen zwischen Gewohntem und Neuem kaum

ändern. Auch wird insgesamt deutlich, dass eine vollständige Akkulturation auf der Persönlichkeitsebene nicht der Regelfall sein muss und in ihrer Tendenz eine sehr lange Zeit in Anspruch nehmen kann. Einige Autoren reden sogar davon, dass eine vollständige Angleichung im Sinne einer vollkommenen Übereinstimmung in den Persönlichkeitsstrukturen erst in der dritten Auswanderergeneration zu erwarten ist (vgl. Silbereisen et al., 1999a).

(2.) Persönlichkeitsveränderungen als Folge der Veränderung der „behavioral settings“ (nach Barker & Wright, 1971 und des Erlebens des kritischen Lebensereignisses (nach Filipp, 1995) durch einen Auslandsaufenthalt

Sowohl Barker & Wright (1971) als auch Filipp (1995) erwarten durch eine migrationsbedingt erzwungene Veränderung der Verhaltensanweisen, die an die veränderte Situation angepasst werden (Barker & Wright, 1971 bzw. durch das Erleben und die Bewältigung der Emigration als ein kritisches Lebensereignis (Filipp, 1995) positive Persönlichkeitsveränderungen im Falle einer gelungenen Anpassung an die neue Umgebung. Bei einer nicht gelungenen Akkulturation wird dagegen eine negative Persönlichkeitsentwicklung vorhergesagt.

Untersuchungen zu psychosozialen Auswirkungen der Migration ins Ausland oder generell eines Wohnortwechsels als eines kritischen Lebensereignisses bestätigen diese Annahmen und zeigen sowohl negative als auch positive Effekte. Als negative Folgen eines Wohnortwechsels stellten sich Erhöhung der Depressionswerte (Müller-Fahlbusch & Ihda, 1967), Trauerreaktion (Fried, 1963), Ungenauigkeit in der Selbst- und Personwahrnehmung (Wooster & Harris, 1971), Abnahme der Sorgenfreiheit und des Gefühls, in die Gesellschaft gut hineingewachsen zu sein (Mummendey, 1995), Erhöhung von Zynismus, Fatalismus, Defensivität und Misstrauen (Ittelson et al., 1976), sowie Angst und Dogmatismus (Sticht & Fox, 1966) heraus. Den Zusammenhang mit erhöhten Dogmatismuswerten interpretieren die letztgenannten Autoren dahingehend, dass ein Individuum, das mit wechselnden Umwelten konfrontiert ist, dasjenige zu akzentuieren beginnt, was im Leben konstant bleibt, nämlich die eigenen Meinungen und Überzeugungen, und daher eine gewisse Intoleranz gegenüber jeglichen Innovationen und Veränderungen entwickelt.

Demgegenüber zeigen weitere Befunde von Ittelson et al. (1976) eine gewachsene Autonomie, ein gesteigertes Selbstvertrauen und einen erweiterten Horizont, der Wohnortwechsel lieferte auch im Sinne von Filipp (1995) eine Chance für „persönliches Wachstum“. Fischer & Fischer (1995) sehen einen Wohnortwechsel als eine einschneidende Veränderung von Umweltbeziehungen, die zur Mobilisierung von Anpassungsreserven zwingt, und mit der prinzipiell eine Erweiterung des Kompetenzreservoirs einer Person einhergehen kann. Ob der Wohnortwechsel im Rahmen einer Migration bzw. der Kulturwechsel im Rahmen einer Emigration zu Kompetenzerweiterungen oder zu psychosozialen Beeinträchtigungen und negativen Persönlichkeitsveränderungen führt, hängt wiederum u.a. von den dispositionellen Personmerkmalen (vgl. Filipp, 1995) des migrierten Individuums ab.

Creaser & Carsello (1976) befragten 209 Studenten, die im Ausland studierten. Anhand eines Fragebogens sollten die Probanden eine Einschätzung über Veränderungen u.a. in Bereichen Persönlichkeit, Einstellungen und Fähigkeiten geben, die sie bei sich seit dem Auslandsaufenthalt bemerkt haben. Anschließend sollten sie diese Veränderungen entweder als positiv oder negativ beurteilen. Als Ergebnis erhielt man zwei Tabellen à 30 Veränderungen, eingeteilt in positiv und negativ. Über Veränderungen in ihrer Persönlichkeit berichteten insgesamt ca. 71,7%. Davon glaubte ein Großteil (63,6%), dass sich ihr Selbstkonzept in eine positive Richtung entwickelt hat, während 8,1% diese Veränderung eher negativ einschätzten. Ebenfalls bei der sozialen Kompetenz berichteten 41,6% über eine Verbesserung, während 17,2% eine Verschlechterung sahen. Einige Studenten (37,3%) gaben außerdem eine größere Ruhe in sich selbst als Veränderung an. 34% der Befragten fanden ihre psychische Gesundheit verbessert, während auf der anderen Seite 22,5% diese als verschlechtert ansahen. Insgesamt hatten die Probanden also stets eine Menge Veränderungen

durch den Auslandsaufenthalt an sich gemerkt, wobei es jeweils individuell unterschiedlich war, ob diese Veränderung als positiv oder negativ bewertet wurde. Carsello & Creaser (1976) erklären diese unterschiedlichen persönlichkeitsrelevanten Auswirkungen eines Auslandsaufenthalts damit, dass einige Studenten einfach noch nicht für eine Auslandserfahrung bereit waren und sie vielleicht glücklicherer gewesen wären, wenn sie zu Hause geblieben wären (Carsello & Creaser, 1976).

In einer weiteren Studie von Ryan & Twibell (2000) wurde der Frage nach Veränderung in der Stresswahrnehmung, der Stressverarbeitung, den persönlichen Werten und der Gesundheit durch einen Auslandsaufenthalt nachgegangen. Dabei wurden fünf Kategorien von Stress unterschieden, die nach Brink & Saunders (1976) während eines Kulturschocks und der anschließenden Anpassungsphase auftreten. Als Rahmen für die Untersuchung diente das Stressmodell von Lazarus & Folkman (1984), das eine Beziehung zwischen Stress im Allgemeinen und der Bewältigung von Stress herstellt, in Abhängigkeit von der Einschätzung des Stressors als Herausforderung oder Belastung. In Anlehnung an das Modell wurden sowohl die Konsequenzen erhoben, die sich aus dem Auslandsaufenthalt ergaben, als auch die Stressfaktoren während der Zeit im Gastland, die als kritisches Lebensereignis angesehen wurde (Ryan & Twibell, 2000). Die Stichprobe bestand aus 476 Studenten, die für ein Jahr mit einem internationalen Studentenaustauschprogramm ins Ausland gingen. Alle Faktoren wurden anhand verschiedener standardisierter Skalen zu drei Erhebungszeiträumen vor, während und nach dem Auslandsaufenthalt erhoben.

Bei den Stress erzeugenden Sorgen während und nach dem Auslandsaufenthalt fanden sich jeweils 6 Kategorien, die am häufigsten genannt wurden. Dabei stand während des Aufenthaltes die Sorge, sich nicht in die neue Gesellschaft eingliedern zu können, an erster Stelle, gefolgt von der Sorge um den akademischen Erfolg und den Kommunikationsschwierigkeiten. Hier wurden insbesondere sprachliche Probleme genannt, die wiederum in starkem Zusammenhang mit der Angst vor Isolation, also nicht in die Gesellschaft des Gastlandes eingegliedert zu werden, standen (Ryan & Twibell, 2000).

Im Bereich der Persönlichkeit zeigte sich signifikante positive Veränderungen wie Erhöhung der Prosoziabilität, sozialer Verantwortung, Empathie und internationaler Orientierung. Auch berichteten die Befragten häufig (43%) von einer persönlichen Weiterentwicklung durch das Kennenlernen einer anderen Kultur. Sowohl das Auftreten positiver Veränderungen als auch das weitgehende Fehlen von negativen Veränderungen – ein Großteil der Studenten (85%) berichtete, keinerlei physische oder psychische Einschränkungen während oder nach dem Auslandsaufenthalt gespürt zu haben – lässt sich durch die Theorie von Lazarus & Folkman (1984) erklären, da die Mehrheit der Probanden (78%) berichtete, dass sie den Stress während des Auslandsaufenthaltes als Herausforderung statt als Belastung aufgefasst hatten und er sich deshalb nicht negativ auf ihre Gesundheit ausgewirkt hat (Ryan & Twibell, 2000).

Insgesamt konnte auch mit dieser Studie die Hypothese, dass sich im Ausland Veränderungen ergeben, die auf die Auslandserfahrung als stressiges und somit kritisches Lebensereignis zurückzuführen sind, bestätigt werden. Auch konnte hier eindeutig gezeigt werden, dass die Richtung der Veränderungen vor allem davon abhängig ist, wie man mit der Migration als dem kritischen Lebensereignis umgeht und ob man den damit verbundenen akkulturativen Stress als eine Belastung oder eine Herausforderung wahrnimmt. Inwieweit die Ergebnisse aber auch nach längerer Zeit noch stabil bleiben, bleibt hier unklar (Ryan & Twibell, 2000).

(3.) Persönlichkeitsveränderungen als Folge der „extremen“ Situation der Emigration (nach Pass 1982, 1986; Aycha, 1996):

In Anlehnung an das Situationskonzept von Pass (1982, 1986) und Aycha (1996) sind durch eine Migration negative Persönlichkeitsveränderungen wie Erhöhung negativer Kontrollerwartungen, externaler Attribution, Hilflosigkeit und Reaktanz zu erwarten.

Die nach dem Situationsmodell postulierten Persönlichkeitsveränderungen wurden von Aycha (1996) an einer Stichprobe von 60 Flüchtlingen aus dem arabischen Raum in Deutschland nachgewiesen. Mittels der strukturierten Interviews konnte gezeigt werden, dass eine Migration sowohl zur Erhöhung von Hilflosigkeitswerten als auch von Reaktanzwerten führt, wobei Probanden mit erhöhten Hilflosigkeitswerten weniger positive Kontrollerwartungen im Vergleich zu Probanden mit erhöhten Reaktanzwerten aufwiesen.

Auch Diehl & Ochsmann (2000) konnten an einer Stichprobe von 163 deutschen Auswanderern in Neuseeland negative Persönlichkeitsveränderungen der Migranten im Verlauf ihrer Aufenthaltsdauer im Ausland feststellen. Dabei wurden vor allem Erhöhung der externalen Kontrollüberzeugungen und Depressionswerte, sowie Senkung der Leistungsorientierung und Intimitätsorientierung beobachtet.

(4.) Persönlichkeitsveränderungen als Folge der interkulturellen Erfahrungen (nach Benett, 1993; Kelley & Meyers, 1992)

Nach dem Entwicklungsmodell interkultureller Sensitivität (DMIS) von Bennett (1993) ist durch eine Migration als eine intensive interkulturelle Erfahrung, die interkulturelle Interaktionen mit Repräsentanten der Aufnahmekultur mit sich bringt und erhöhte kulturelle Anpassungsleistungen durch einen zu bewältigenden Kulturschock erfordert, eine Verbesserung solcher Persönlichkeitsdimensionen zu erwarten, die zu interkulturellen Kompetenzen gezählt werden. Benett (1993) zählt dazu vor allem die Dimensionen Kulturwissen, Offenheit, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Empathie (siehe Testskalen aus dem Global Competency and Intercultural Sensitivity Index ISI von Olson & Kroeger, 2001). Auch postuliert das Konzept der interkulturellen Effektivität von Kelley & Meyers (1995) eine Verbesserung der vier Kompetenzbereiche interkultureller Effektivität Emotionale Resistenz, Flexibilität und Offenheit, Sensitivität, Persönliche Autonomie (siehe Testskalen im Cross-Cultural Adaptability Inventory CCAI von Kelley & Meyers, 1995) durch einen Auslandsaufenthalt.

Die Annahmen aus diesen beiden Konzepten konnten in zahlreichen Studien zur Entwicklung interkultureller Kompetenzen bestätigt werden. So untersuchte Williams (2003) im Rahmen der Längsschnittstudie in Anlehnung an das Entwicklungsmodell interkultureller Sensitivität (DMIS) von Benett (1993) und das Konzept der interkulturellen Sensitivität von Kelley & Meyers (1995) den Einfluss des Auslandsaufenthalts auf die Verbesserung interkultureller Kompetenzen. Dabei wurden 27 Studenten, die ein 4-monatiges Auslandssemester gemacht haben, mit einer auslandsunerfahrenen Kontrollgruppe verglichen. Die dafür angewandten Messinstrumente waren der auf dem Modell von Benett (1993) beruhende Global Competency and Intercultural Sensitivity Index (ISI von Olson & Kroeger, 2001) und das auf dem Konzept von Kelley & Meyers (1995) beruhende Cross-Cultural Adaptability Inventory (CCAI von Kelley & Meyers, 1995). Die Auswertungen zeigten bei Studenten nach dem Auslandssemester signifikant höhere Werte in den Skalen Emotionale Resistenz, Sensitivität, Ethnorelativismus, Bewusstsein über interkulturelle Kommunikation sowie in den Gesamtskalen Interkulturelle Anpassungsfähigkeit und Sensitivität im Vergleich zu Studenten ohne Auslandssemester. Die höchst signifikanten Veränderungen nach einem Auslandsaufenthalt fanden sich unter allen interkulturellen Kompetenzen bei den Skalen Ethnorelativismus und Bewusstsein über interkulturelle Kommunikation. Williams (2003) erklärt diese Ergebnisse wie folgt: Während des Auslandsaufenthaltes werden Situationen interkultureller Kommunikation erlebt, die das Bewusstsein des Einflusses der Kultur auf die zwischenmenschliche Kommunikation erhöhen. Dabei werden Menschen mit mehr Situationen konfrontiert, in denen sie gestresst oder enttäuscht wurden, so dass sie eine höhere emotionale Resistenz entwickeln, aber

auch die Fähigkeit und Bereitschaft, andere Menschen besser zu verstehen, empfindlicher anderen gegenüber zu sein und Situationen aus der Perspektive anderer Kulturen zu sehen.

Auch Zorn (1996) zeigte in einem Vergleich von einer Studentengruppe, die 3-4 Wochen im Ausland gewesen war und einer Gruppe, die eine Lernerfahrung von 12-16 Wochen im Ausland gemacht hatten, eine verstärkte Selbstwahrnehmung und eine verbesserte internationale Perspektive bei der länger im Ausland verbliebenen Gruppe. Nash (1976) postuliert einen Einfluss von Auslandsaufenthalten auf die Persönlichkeitsentwicklung der Entsandten im Sinne von größerer Toleranz, besserem Selbstverständnis, größerer Offenheit, mehr Unabhängigkeit und weniger Überheblichkeit.

In der Studie von Duckwitz (2003) wurden 70 Hochschulabsolventen, die einen studien- bzw. berufsbedingten Auslandsaufenthalt der Dauer von 3 bis 12 Monaten hatten, mit einer nicht auslandserfahrenen Kontrollgruppe (N=30) verglichen. Der Vergleich erfolgte zum einen mittels objektiver Persönlichkeitsverfahren Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP von Hossiep & Paschen, 1998a), Leistungsmotivationsinventar (LMI von Schuler et al., 2001) und Inventar zur Messung der Ambiguitätstoleranz (IMA von Reis, 1996) und zum anderen mittels der retrospektiven Selbsteinschätzungen der Befragten. Bei der Erhebung mit Hilfe der Persönlichkeitstestverfahren hat sich herausgestellt, dass der studien- bzw. berufsbedingte Auslandsaufenthalt einen kurzfristigen und langfristigen Einfluss auf die Erhöhung der Ambiguitätstoleranz, sowie einen kurzfristigen Einfluss auf die Steigerung der Teamfähigkeit ausübte. Darüber hinaus konnte mittels der retrospektiven Selbsteinschätzungen der Untersuchten festgestellt werden, dass der Auslandsaufenthalt einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Personen hat, sich durch diesen in solchen berufsrelevanten Soft Skills wie Sensitivität, Kontaktfähigkeit, Teamorientierung, Selbstbewusstsein, Flexibilität, Dominanz, Unsicherheitstoleranz und Belastbarkeit bedeutend positiv zu verändern.

Mit demselben methodischen Design untersuchte auch Esch (2003) die Veränderung von Persönlichkeitsmerkmalen durch einen Auslandsaufenthalt von 1 bis 7 Jahren. Dabei wurden 34 auslandsentsendete Mitglieder des Deutschen Entwicklungsdienstes mit einer nicht auslandserfahrenen Kontrollgruppe (N=30) verglichen. Neben den pro- und retrospektiven Selbsteinschätzungen wurde bei dieser Untersuchung der 16 Persönlichkeits-Faktoren-Test von Schneewind et al. (1986) angewandt. Beim Vergleich mittels des Persönlichkeitsverfahrens zeigte die Gruppe der Auslandsentsendeten stärker ausgeprägtes abstraktes Denken bzw. geringer ausgeprägtes konkretes Denken, höheres Selbstvertrauen bzw. geringere Besorgtheit, sowie höhere Belastbarkeit im Vergleich zur Kontrollgruppe. Beim Vergleich der Selbsteinschätzungen zeigte die Gruppe der Auslandsentsendeten sowohl höhere Werte in den Dimensionen Belastbarkeit und Entschlussbereitschaft im Vergleich zur auslandserfahrenen Kontrollgruppe als auch höhere Werte in den Dimensionen Belastbarkeit, Unabhängigkeit und Kontaktbereitschaft im Vergleich zum Ergebnis der retrospektiven Selbsteinschätzung für den Zeitpunkt vor ihrem Auslandsaufenthalt.

Weitere Erkenntnisse brachte die Längsschnittuntersuchung von Stitsworth (1989), in der 154 amerikanische Austauschschüler mit einer Kontrollgruppe von 112 im Heimatland gebliebenen Schülern verglichen wurden. Der Vergleich erfolgte anhand des Persönlichkeitsfragebogens California Psychological Inventory, der an drei Messzeitpunkten – vor dem Auslandsaufenthalt, währenddessen und nachher – dargeboten wurde. Als Ergebnis zeigte sich, dass bereits nach einem Monat signifikante Veränderungen in den Bereichen Flexibilität und Unabhängigkeit stattgefunden hatten. Ähnliches galt für die Skala der Unkonventionalität, die bei den Austauschschülern signifikant stärker angestiegen war als bei der Kontrollgruppe. Allerdings zeigte sich in dieser Studie auch, dass diese positiven Persönlichkeitsveränderungen durch verschiedene Faktoren beeinflusst wurden und zeitlich nicht stabil waren. Nur solche Schüler zeigten eine erhöhte Flexibilität, die selber oder deren Familienangehörigen bisher keine Auslandserfahrung aufwiesen. Auch bestimmte Persönlichkeitsveränderungen stellten sich erst nach einiger Zeit ein und andere, die sehr schnell auftraten, verschwanden wiederum nach einer gewissen Zeitspanne. Aufgrund

dieser Ergebnisse geht Stitsworth (1989) davon aus, dass eine Auslandserfahrung nur dann zu einer dauerhaften Persönlichkeitsveränderung führt, wenn es zu einem Assimilationsprozess bei den Entsandten kommt.

Zusammenfassend lässt sich hiermit feststellen, dass zu jedem der oben – in Anlehnung an das integrative Modell des wechselseitigen Akkulturations-Persönlichkeits-Wirkungsgefüges, siehe Abbildung 29) – vorgestellten Forschungsansätze zu den migrationsbedingten Persönlichkeitsveränderungen empirische Belege gibt, die insgesamt dafür sprechen, dass die Folgen einer Migration für die Persönlichkeit von Betroffenen sehr unterschiedlich, und zwar sowohl positiv als auch negativ, ausfallen können. Dabei ist das Bedingungsgefüge, welches mitbestimmt, ob es im Verlauf der Akkulturation zu erwünschten oder nicht erwünschten Veränderungen bzw. zu einer Akkulturation „nach oben“ oder „nach unten“ (vgl. Silbereisen et al., 1999b) kommt, sehr umfassend und kompliziert, und, wie die hier vorgestellten unterschiedlichen Forschungsansätze zeigen, bis heute wenig einheitlich. Als unstrittig gilt allerdings, dass neben zahlreichen Faktoren, die erst während des Akkulturationsprozesses im Gastland an Bedeutung gewinnen, vor allem die zentralen noch vor der Ausreise vorhandenen Persönlichkeitsdimensionen der Migranten eine entscheidende Rolle spielen und den Akkulturationsverlauf bzw. den Akkulturationserfolg im Gastland beeinflussen. Die unterschiedlichen Variablen des Akkulturationserfolgs beeinflussen wiederum ihrerseits im Verlauf der Akkulturation rückwirkend die Persönlichkeitsvariablen von Migranten, so dass insgesamt von einem wechselseitigen Wirkungsgefüge zwischen den Persönlichkeits- und Akkulturationsvariablen auszugehen ist.

5.4 Erwartete Veränderungen in den eignungsdiagnostischen Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern in Deutschland

5.4.1 Erwartungen zu Veränderungen abhängig vom aktuellen Aufenthaltsort (Ost- vs. Westeuropa) und Aufenthaltsdauer im Ausland

Aufgrund der in Kap. 2 und 3 dargestellten Kultur- und Sozialisationsunterschiede zwischen ost- und westeuropäischen Ländern sowie den aus den Theorien psychologischer Akkulturation abgeleiteten Annahmen zum Einfluss des Akkulturationsprozesses auf die Veränderung von zentralen Persönlichkeitsvariablen (siehe Kap. 5.3.3) lässt sich die folgende zweite Fragestellung zur vorliegenden Untersuchung formulieren:

Bleiben die in Kap. 4.2.5 angenommenen, sich aufgrund vorhandener kultur- und sozialisationsbedingter Ost-West-Unterschiede entwickelten Persönlichkeitsunterschiede zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern zeitlich und übersituativ konstant oder kommt es vielmehr bei einer durch Migration von Osteuropa nach Westeuropa erzwungenen Veränderung der Sozialisationsbedingungen zu einer dem neuen Sozialisationskontext entsprechenden Veränderung der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen?

Auf Basis der oben dargestellten empirischen Befunde zur Veränderung von Persönlichkeitsmerkmalen durch einen Auslandsaufenthalt wird erwartet, dass es ebenfalls bei osteuropäischen IT-Fachkräften, die eine Arbeitstätigkeit in einem deutschen oder anderen westeuropäischen Unternehmen aufnehmen, im Laufe ihrer Aufenthaltsdauer im Ausland zu einer Veränderung in einer Reihe von zentralen wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitseigenschaften kommt. Dabei werden Veränderungen vor allem in den Persönlichkeitsdimensionen erwartet, die laut der Anforderungsanalyse von Gulyanska (2002) besonders für IT-Fachkräfte aus Osteuropa erfolgs-

relevant sind (siehe Kap. 4.3.2). Entsprechend den in Kap. 5.3.3 vorgestellten möglichen Akkulturationsverläufen werden bei osteuropäischen IT-Fachkräften abhängig von ihrem Aufenthaltsort (Ost- vs. Westeuropa) und der Aufenthaltsdauer in Westeuropa (kurzfristig vs. langfristig) folgende Auswirkungen der migrationsbedingt erzwungenen kulturellen Anpassung auf die Persönlichkeit erwartet und auf Basis des im Rahmen der Anforderungsanalyse von Gulyanska (2002) gewonnenen Anforderungsprofils eher als positiv oder negativ beurteilt:

Vier mögliche Akkulturationsverläufe der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen von osteuropäischen IT-Fachkräften in Deutschland:

1.) Entsprechend den Annahmen von Berry (1996) bzgl. der kurzfristigen Wirkung des akkulturativen Stresses auf die Persönlichkeit der Migranten, sowie den Annahmen von Aycha (1996) bzgl. der Wirkung der extremen Situation der Emigration

werden infolge der kurzfristig erwarteten Demotivation, Resignation wegen der anfänglich erlebten Akkulturationsmisserfolgen wie Abstoßung von Einheimischen u.ä. kurzfristige Veränderungen in negativer Richtung erwartet.

→ *Annahmen bzgl. negativer Persönlichkeitsveränderungen:*

Bei osteuropäischen IT-Fachkräften mit kurzer Aufenthaltsdauer im Ausland wird eine Senkung der Werte in Dimensionen Selbstwirksamkeit, Eigeninitiative, Einsatzbereitschaft und Umgang mit Misserfolg im Vergleich zu osteuropäischen IT-Fachkräften mit Wohnsitz in Osteuropa, sowie osteuropäischen IT-Fachkräften mit längerer Aufenthaltsdauer in Westeuropa erwartet.

2.) Entsprechend den Annahmen von Berry (1997) bzgl. der langfristigen Wirkungen psychologischer Akkulturation auf die Persönlichkeit der Migranten

wird langfristig eine Veränderung der Persönlichkeitsmerkmale in Richtung der Ausprägungen erwartet, die auf Grund der Kultur- und Sozialisationsbedingungen bei Repräsentanten des Gastgeberlandes dominiert sind, wobei damit Veränderungen sowohl in positiver als auch in negativer Richtung erwartet werden.

→ *Annahmen bzgl. positiver Persönlichkeitsveränderungen:*

Bei osteuropäischen IT-Fachkräften mit längerer Aufenthaltsdauer in Westeuropa wird eine Erhöhung der Werte in Dimensionen Eigeninitiative, Selbstwirksamkeit, Offener Umgang mit Kritik, Aktive Innovationserfahrung und Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens im Vergleich zu osteuropäischen IT-Fachkräften mit Wohnsitz in Osteuropa, sowie osteuropäischen IT-Fachkräften mit kurzer Aufenthaltsdauer in Westeuropa erwartet.

→ *Annahmen bzgl. negativer Persönlichkeitsveränderungen:*

Bei osteuropäischen IT-Fachkräften mit längerer Aufenthaltsdauer in Westeuropa wird eine Senkung der Werte in Dimensionen Integrationsbereitschaft, Selbstbeobachtung und Bevorzugter kooperativer Kooperationsstil (aufgrund der eher individualistischen Orientierungen in Deutschland) im Vergleich zu osteuropäischen IT-Fachkräften mit Wohnsitz in Osteuropa, sowie osteuropäischen IT-Fachkräften mit kurzer Aufenthaltsdauer in Westeuropa erwartet.

3.) Entsprechend den Annahmen von Barker & Wright (1971) bzgl. der Wirkung der Änderung des Umwelt- und Verhaltenskontextes („behavior settings“) auf das Verhalten und die Persönlichkeit der Migranten, sowie den Annahmen von Filipp (1995) bzgl. der Wirkung des Erlebens und der Bewältigung der Emigration als eines kritischen Lebensereignisses auf die Persönlichkeit der Migranten

werden im Falle der adäquaten Anpassung der Verhaltensanweisen an die veränderte Situation sowie der gelungenen Bewältigung der Emigration als eines kritischen Lebensereignisses positive Persönlichkeitsveränderungen und andernfalls negative Persönlichkeitsveränderungen erwartet.

→ *Annahmen bzgl. positiver Persönlichkeitsveränderungen:*

Bei osteuropäischen IT-Fachkräften mit Wohnsitz in Westeuropa, die ihre Akkulturation im Ausland als gelungen bewerten, wird eine Erhöhung der Werte in Dimensionen Flexibilität, Offener Umgang mit Kritik, Umgang mit Misserfolg, Kulturelle Offenheit und Anpassung, Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens, Integrationsbereitschaft, Einsatzbereitschaft, Eigeninitiative, Selbstwirksamkeit, Lernbereitschaft, Aktive Innovationserfahrung, Ambiguitätstoleranz und Selbstbeobachtung im Vergleich zu osteuropäischen IT-Fachkräften mit Wohnsitz in Osteuropa erwartet.

→ *Annahmen bzgl. negativer Persönlichkeitsveränderungen:*

Bei osteuropäischen IT-Fachkräften mit Wohnsitz in Westeuropa, die ihre Akkulturation im Ausland als nicht gelungen bewerten, wird eine Senkung der Werte in Dimensionen Flexibilität, Offener Umgang mit Kritik, Umgang mit Misserfolg, Kulturelle Offenheit und Anpassung, Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens, Integrationsbereitschaft, Einsatzbereitschaft, Eigeninitiative, Selbstwirksamkeit, Lernbereitschaft, Aktive Innovationserfahrung, Ambiguitätstoleranz und Selbstbeobachtung im Vergleich zu osteuropäischen IT-Fachkräften mit Wohnsitz in Osteuropa erwartet.

4.) Entsprechend den Annahmen von Benett (1993), sowie Kelley & Meyers (1995) bzgl. der Wirkung der interkulturellen Erfahrungen und Konfrontation mit Repräsentanten anderer Kulturen auf die interkulturelle Kompetenzen der Migranten

wird eine Verbesserung interkultureller Kompetenzen durch interkulturelle Erfahrungen und Konfrontation mit Repräsentanten anderer Kulturen erwartet.

→ *Annahmen bzgl. positiver Persönlichkeitsveränderungen:*

Bei osteuropäischen IT-Fachkräften mit Wohnsitz in Westeuropa wird unabhängig von ihrer Aufenthaltsdauer im Ausland eine Erhöhung der Werte in Dimensionen Flexibilität, Kulturelle Empathie und Anpassungsfähigkeit, Ambiguitätstoleranz, Selbstbeobachtung, Offener Umgang mit Kritik, Aktive Innovationserfahrung und Lernbereitschaft im Vergleich zu osteuropäischen IT-Fachkräften mit Wohnsitz in Osteuropa erwartet.

5.4.2 Erwartungen zu Veränderungen abhängig von weiteren Moderatorvariablen, Indikatoren des Akkulturationserfolgs und Aufenthaltsdauer im Ausland

Wie empirische Studien zeigen, wirken sich nicht nur die Herkunft der Menschen, sowie eine Migration prägend auf die wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen, sondern auch der Erwerbsstatus der Personen (siehe Kap. 5.3.2). Dabei konnte durchgehend der negative Einfluss der Arbeitslosigkeit auf die Persönlichkeitsentwicklung der Menschen gezeigt werden.

Die oben dargestellten Annahmen in Bezug auf die erwarteten negativen Persönlichkeitsveränderungen, die als migrationsbedingt betrachtet werden, sind von den negativen Persönlichkeitsveränderungen zu trennen, die auf Grund einer längerfristigen Arbeitslosigkeit eintreten können. Denn es wäre beispielsweise zu erwarten, dass die vorhergesagte Veränderung der Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern in Deutschland weniger migrationsbedingt, sondern

eher durch den aktuellen Erwerbsstatus und eine evtl. Arbeitslosigkeit bedingt ist. Andererseits besteht dabei allerdings die Schwierigkeit, psychologische Folgen einer Migration von denen einer Arbeitslosigkeit abzugrenzen, da eine Arbeitslosigkeit u.a. auch migrationsbedingt eintreten kann.

Auf Basis der empirischen Erkenntnisse zum negativen Einfluss der Arbeitslosigkeit auf die Persönlichkeitsentwicklung ist insgesamt zu erwarten, dass die Akkulturation bei den u.a. migrationsbedingt arbeitslos gewordenen osteuropäischen IT-Mitarbeitern in Deutschland länger und schwieriger verlaufen wird und sich eher negativ auf die Persönlichkeit der Betroffenen auswirken wird als dies beispielsweise bei den berufstätigen Migranten zu erwarten ist. Die negativen Auswirkungen einer längerfristigen Arbeitslosigkeit sollten sich mit zunehmendem Verlauf des Auslandsaufenthaltes noch weiterhin intensivieren. Auf Basis dieser Annahmen sind folgende Persönlichkeitsunterschiede zwischen berufstätigen und arbeitslosen Migranten abhängig von ihrer Aufenthaltsdauer im Ausland zu erwarten:

- geringere Werte in wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsmerkmalen bei arbeitslosen Migranten mit langer Aufenthaltsdauer im Ausland als bei arbeitslosen Migranten mit kurzer Aufenthaltsdauer
- geringere Werte in wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsmerkmalen bei arbeitslosen Migranten mit langer Aufenthaltsdauer im Ausland im Vergleich zu berufstätigen Migranten mit langer Aufenthaltsdauer im Ausland
- geringere Werte in wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsmerkmalen bei arbeitslosen Migranten mit kurzer Aufenthaltsdauer im Ausland im Vergleich zu berufstätigen Migranten mit kurzer Aufenthaltsdauer im Ausland.

Weiterhin zeigen Untersuchungen zur psychologischen Akkulturation, dass der Grad an sozialer Unterstützung durch die Familie eine der wichtigsten Variablen darstellt, die den Akkulturationsverlauf und den Akkulturationserfolg im Ausland mitbestimmen. Auf Basis der in Kap. 5.3.2 dargestellten Befunde ist zu erwarten, dass verheiratete bzw. mit Familie migrierte osteuropäische IT-Fachkräfte eine höhere soziale Unterstützung seitens ihrer Familie als alleine im Ausland lebende Migranten erfahren, womit sowohl ihr Akkulturationsverlauf als auch die persönlichkeitsrelevanten Folgen der Akkulturation insgesamt positiver ausfallen sollten. Die zu erwartenden negativen Folgen einer mangelnden sozialen Unterstützung durch Familie – vor allem wenn diese durch keine andere Form von unterstützenden sozialen Kontakten im Gastland ersetzt werden kann – sollten sich mit zunehmender Aufenthaltsdauer im Ausland noch weiterhin intensivieren. Insgesamt sind folgende Persönlichkeitsunterschiede zwischen allein und mit Familie lebenden Migranten abhängig von ihrer Aufenthaltsdauer im Ausland zu erwarten:

- geringere Werte in wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsmerkmalen bei allein lebenden Migranten im Vergleich zu den mit Familie lebenden Migranten, und zwar beim getrennten Vergleich von Migranten sowohl mit kurzer und auch mit langer Aufenthaltsdauer im Ausland
- geringere Werte in wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsmerkmalen bei allein lebenden Migranten mit kurzer Aufenthaltsdauer im Ausland im Vergleich zu allein lebenden Migranten mit langer Aufenthaltsdauer im Ausland.

Schließlich sind Unterschiede im Akkulturationsverlauf und dessen Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung der osteuropäischen IT-Fachkräfte in Westeuropa auch abhängig davon zu erwarten, ob diese mit besonderen Integrationsschwierigkeiten im Ausland konfrontiert wurden. Für Personen, die im Verlauf ihres Auslandsaufenthaltes besondere Integrationsschwierigkeiten erlebt haben, sind insgesamt eher negative psychologische Auswirkungen anzunehmen, im Vergleich zu Personen, die entweder keine solchen Integrationsschwierigkeiten erlebt haben oder aber diese subjektiv als weniger belastend erlebt haben.

Vor allem der zweite Aspekt lässt die Vermutung nahe, dass sowohl der Akkulturationsverlauf als auch der Verlauf der Persönlichkeitsentwicklung entscheidend von den ursprünglichen Persönlichkeitsstrukturen der Migranten abhängig ist. Je nach dem, wie gut die überfachlichen und interkulturellen Kompetenzen der osteuropäischen IT-Fachkräfte vor ihrer Migration ausgeprägt

waren, sowie wie ähnlich diese von Anfang an ihren westeuropäischen Kollegen waren, ist eher ein positiver oder ein negativer Akkulturationsverlauf bzw. entsprechend deren rückwirkender Einfluss auf die Persönlichkeit zu erwarten (siehe Kap. 5.3.2).

Schließlich ist auch anzunehmen, dass der Verlauf der Persönlichkeitsentwicklung durch die ersten Akkulturationserfolge entscheidend mitbestimmt wird. In der Literatur findet man unterschiedliche Kriterien, die als Indikatoren für den Akkulturationserfolg herangezogen werden, wie z.B. Akkulturationsstress (emotionale Gestimmtheit und Befindlichkeit, Motivation, depressive Symptome), Verhalten (starker vs. schwacher Bezug zum Aufnahme- bzw. Heimatland), Bewertung der eigenen Auswanderung (wahrgenommene Integration, Bewertung der Emigrationsentscheidung) (Diehl & Ochsmann, 2000), Rückkehrorientierung, Grad der Erwartungserfüllung über das Leben im Ausland (Fuchs et al., 1999a), Ähnlichkeit zum Aufnahmesystem, Identitäts- und Einstellungswandel, Zufriedenheit (Zick & Six, 1999a), allgemeine Lebenszufriedenheit (Scott & Scott, 1989), Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung (Tobies, 2003), Sprachkenntnisse (Lüthke, 1989), materieller Erfolg (Lantermann & Hänze, 1999).

Vor allem im Zusammenhang mit der Theorie der kritischen Lebensereignisses von Filipp (1995) ist zu erwarten, dass es insgesamt einen Zusammenhang zwischen dem Akkulturationserfolg als einer gelungenen Bewältigung des kritischen Lebensereignisses „Emigration“ und dem Verlauf der Persönlichkeitsentwicklung von osteuropäischen IT-Fachkräften im Ausland gibt. Demnach sollten Personen, die anhand der o.g. Indikatoren ihre Akkulturation in Westeuropa als gelungen ansehen, im Verlauf ihres Auslandsaufenthalts positivere Persönlichkeitsveränderungen zeigen, als Personen, die ihre Akkulturation als weniger gelungen ansehen. Ferner ist zu erwarten, dass der hier postulierte Zusammenhang zwischen Indikatoren des Akkulturationserfolgs und den Persönlichkeitsdimensionen durch die o.g. Moderatorvariablen Erwerbsstatus, Grad an sozialer Unterstützung durch Familie und erlebte Integrationsschwierigkeiten mit moderiert wird.

Nicht zuletzt könnte – in Anlehnung an die Annahmen von Berry (1997) bezüglich der langfristigen Angleichung der Persönlichkeitsstrukturen von Migranten an die im Gastland vorherrschenden – auch die Ausprägung der Persönlichkeitseigenschaften selbst, vor allem bei Migranten mit längerer Aufenthaltsdauer im Ausland, als ein weiterer Indikator für den Akkulturationserfolg betrachtet werden. In Anlehnung an Berry (1997) wäre hierbei anzunehmen, dass die erfolgreiche Angleichung der Persönlichkeitsstrukturen an die im Gastgeberland vorherrschenden den Akkulturationserfolg von Migranten verbessern, während eine zunehmende Distanzierung diesem eher entgegen laufen sollte. In Bezug auf den Berufserfolg wäre entsprechend zu erwarten, dass die langfristig zustande kommende Passung der Persönlichkeit osteuropäischer Mitarbeiter mit den Persönlichkeitsstrukturen ihrer deutschen Kollegen den Berufserfolg osteuropäischer IT-Fachkräfte in Deutschland erhöhen sollte. Dabei wäre beispielsweise zu erwarten, dass osteuropäische IT-Fachkräfte, die länger in Deutschland leben und die höhere Eigeninitiative und Selbständigkeit zeigen, insgesamt erfolgreicher als andere osteuropäische Mitarbeiter sind.

5.5 Empirische Befunde zum Einfluss psychologischer Akkulturation auf die Persönlichkeit osteuropäischer Migranten in Deutschland

Bisher liegen in der Literatur nur sehr wenige Studien vor, die die Veränderung der Persönlichkeitsstrukturen bei osteuropäischen Zuwanderern in westlichen Ländern untersucht haben. Noch seltener sind die Längsschnitt- oder Querschnittuntersuchungen auf diesem Gebiet. Trotz des äußerst mangelhaften Erkenntnisstandes sollen im folgenden Kapitel die zentralen empirischen Befunde zu den Auswirkungen der psychologischen Akkulturation auf die Persönlichkeit speziell bei osteuropäischen Migranten in Deutschland vorgestellt werden. Bei der Darstellung der bisher vorliegenden Studienergebnisse werden diese – in Anlehnung an die im Kap.

5.3.3 und 5.4.1 dargestellten theoretischen Annahmen zum Einfluss der psychologischen Akkulturation auf die Veränderung von Persönlichkeitsdimensionen bei Migranten und Auslandsentsendeten – jeweils einem der vier vorgestellten persönlichkeitsrelevanten Akkulturationsverläufe zugeordnet.

Empirische Befunde zu den vier Akkulturationsverläufen der Persönlichkeitsstrukturen bei osteuropäischen Migranten in Deutschland:

1.) Befunde zu den Annahmen von Berry (1996) bzgl. der kurzfristigen Wirkung des akkulturativen Stresses auf die Persönlichkeit der Migranten, sowie den Annahmen von Aycha (1996) bzgl. der Wirkung der extremen Situation der Emigration

Roeber et al. (1998) untersuchten im Rahmen einer repräsentativen Längsschnittstudie die Persönlichkeitsentwicklung bei osteuropäischen Migrantenkindern in Deutschland. Dabei wurde die Entwicklung des Selbstkonzepts und der Ängstlichkeit (erhoben mit dem Angstfragebogen für Schüler nach Wiezcerkowski et al., 1974) bei 160 Kindern der Spätaussiedler aus den GUS-Ländern und Migranten aus Ostdeutschland im Laufe von 2,5 Jahren beobachtet und mit 204 Nicht-Migrantenkindern der westdeutschen Bürger verglichen. In Anlehnung an die theoretischen Annahmen von Berry (1997) bezüglich der kurzfristigen Auswirkungen einer Migration auf die Persönlichkeit von Migranten wurde erwartet, dass die Migrantenkinder, vor allem die Aussiedlerkinder, in zentralen Aspekten ihrer Persönlichkeit migrationsbedingt negative Veränderungen durchlaufen sollten. Allein aufgrund ihrer migrationsbedingten Fehlzeiten in der Schule und der unterschiedlichen Lehrpläne in den verschiedenen Ländern wurde bei allen Migrantenkindern ein weniger positiv ausgeprägtes Selbstkonzept der eigenen Fähigkeiten und erhöhte Prüfungsängstlichkeit als bei Nicht-Migrantenkindern, sowie speziell bei Aussiedlerkindern zusätzliche Selbstkonzepteinbuße aufgrund der zum Migrationsbeginn sehr schwierigen materiellen Situation erwartet. Darüber hinaus nahmen die Autoren migrationsbedingt eine Beschleunigung des – aufgrund der zunehmenden Ausdifferenzierung und Stabilisierung der Persönlichkeit und der realistischer werdenden Einschätzung der eigenen Kompetenzen im Verlauf der Grundschuljahre – nachgewiesenen altersbedingten Absinkens des Selbstkonzepts (vgl. Helmke, 1991; Asendorpf & van Aken, 1993) bei Migrantenkindern im Vergleich zu Nicht-Migrantenkindern.

Die Ergebnisse zur Persönlichkeitsentwicklung innerhalb von 2,5 Jahren zeigten bei den Migrantenkindern aus der ehemaligen DDR ein schnelleres Absinken des Selbstkonzeptes als bei Nicht-Migrantenkindern, so dass die zeitlichen Veränderungen insgesamt auf die angenommene migrationsbedingte Beschleunigung der typischen altersbedingten Entwicklungen hindeuten (Roeber et al., 1998). Das Selbstkonzept der Aussiedlerkinder wurde vor allem im Bereich ihrer Deutschkenntnisse immer negativer, die tatsächlichen Deutschkenntnisse dagegen immer besser, wobei ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen den tatsächlichen Deutschkenntnissen der Aussiedlerkinder und ihrem Selbstkonzept in Deutsch nachgewiesen werden konnte. Die Autoren erklären das Ergebnis mit der Vermutung, dass die immer noch vorhandenen Lücken umso deutlicher erkannt werden, je mehr Kenntnisse man in einer Zweitsprache erwirbt. Die Analyse der Veränderung von Prüfungsängstlichkeit zeigte, dass zum Untersuchungsbeginn die Gruppenmittelwerte der Migrantenkinder höher als der Nicht-Migrantenkinder lagen. Man kann also davon ausgehen, dass der Wechsel des Kulturkreises, des Wohnortes, der Schule und des Klassenverbandes zu einer Verunsicherung bei Kindern führt, was sich in erhöhter Angst vor Leistungsversagen niederschlägt (Roeber et al., 1998). Im Verlauf der Untersuchung näherten sich die deutschsprechenden Migrantenkinder aus der ehemaligen DDR nach und nach an das niedrigere Angstniveau der einheimischen Schüler an, während die prüfungsbezogene Ängstlichkeit der Aussiedlerkinder bis zum Ende des zweieinhalbjährigen Beobachtungszeitraumes erhöht blieb. Roeber et al. (1998) schließen daraus, dass die Sprachkenntnisse im Gastland den Anpassungsprozess indirekt beeinflussen, nämlich bei deren Vorhandensein erleichtern bzw. beschleunigen (so bei ostdeutschen Kindern) und bei deren Fehlen erschweren (so bei Aussiedlerkindern).

Der negative Einfluss einer Migration auf das Selbstkonzept und die Ängstlichkeit von osteuropäischen Zuwanderern in der ersten Zeit ihres Auslandsaufenthalts konnte auch an Erwachsenen nachgewiesen werden. So zeigte Mikhailova (2000) in Anlehnung an die theoretischen Annahmen von Aycha (1996) im Rahmen einer Längsschnittuntersuchung zur Veränderung der Persönlichkeitsstrukturen bei osteuropäischen Aussiedlern aus den GUS-Ländern (N=68) und Flüchtlingen aus dem ehemaligen Jugoslawien (N=40) mit Hilfe des Freiburger Persönlichkeitsinventars (FPI-R, Fahrenberg & Hampel, 1994) eine deutlich erhöhte Aggressivität, Gehemmtheit und Unsicherheit, passive Anpassung sowie chaotische Impulsivität bei geringer Ergebnisorientierung, wahrgenommener sozialer Isolation, sowie geringerer Lebenszufriedenheit und psychosomatischen Störungen bei osteuropäischen Migranten in den ersten drei Monaten ihres Aufenthalts in Deutschland.

Ähnlich zeigte Masumbuku (1994) an einer Stichprobe von 55 Aussiedlern aus Polen, Rumänien und den GUS-Ländern im ersten Jahr ihres Aufenthalts in Deutschland eine erhöhte Aggressivität, Depressionsneigung, Hoffnungslosigkeit, Kontrollverlust, Passivität, Antriebshemmung und Apathie, verringerte Eigeninitiative und Entscheidungsfähigkeit, sowie Diskulturation, Regression, Isolation, Gefühl des Fremdseins und der sozialen Entwurzelung, verbunden mit einer breiten Symptomatik in unterschiedlichen psychosomatischen Störungen aus dem Giessener Beschwerden- und Symptombogen (BSB, Beckmann & Richter, 1972), vor allem Schlafstörungen, Appetitlosigkeit, Kopfschmerzen, Neigung zum Weinen und Müdigkeit. Als häufigste Ursache für die psychosomatischen Störungen wurde die innere Unsicherheit von den Befragten genannt. Diese ist nach Masumbuku (1994) durch das Fremd-Sein und die Kommunikationsschwierigkeiten der osteuropäischen Migranten mit deutschen Einheimischen begründet, indem diese in eine fremde Kultur kommen, deren unbekannte Verhaltensmuster, Wertvorstellungen und Regeln interpersonaler Beziehungen viele Missverständnisse oder falsche Erwartungen, Widersprüche, Mehrdeutigkeiten und damit Unsicherheit auslösen. Eine weitere wesentliche Quelle von Angst, Vermeidungsverhalten und Misserfolg ist nach Masumbuku (1994) die mangelnde Fähigkeit osteuropäischer Migranten zum situationsadäquaten Sozialverhalten. Die in stark dirigistisch geprägter osteuropäischer Gesellschaft sozialisierten Aussiedler werden mit der impliziten Forderung des sozialintegrativen Verhaltens der deutschen Gesellschaft konfrontiert, was zur Wahrnehmung von Überforderung der eigenen sozialen Kompetenz und damit zum „Interaktionsstress“ und Versagensängsten führt. Zusätzlich tritt diese Verhaltensanforderung in eine Wechselwirkung mit oft berichteter erlebter und/oder empfundener Ablehnung durch die deutsche Bevölkerung, die von den osteuropäischen Migranten persönlich interpretiert wird und weitere Selbstzweifel verstärkt (vgl. Masumbuku, 1994).

Auch Gruber & Rübler (2002), die die Auswirkungen der Emigration auf die psychische Befindlichkeit der jüdischen Zuwanderer aus der ehemaligen Sowjetunion (N=30) in Deutschland untersucht haben, weisen auf die psychische Problemlage dieser Personen hin: Sie stehen vor einem Paradigmenwechsel ihres Selbstbildes, hier brechen für diese Gruppe Welten zusammen. Eine russische Immigrantin beschrieb ihre Situation folgendermaßen: „Dass wir in Deutschland so hilflos werden, ich würde sagen, das sind Stressfolgen. Für alle unsere Leute, unsere Menschen, ich meine Russen, ist es natürlich ein riesiger Stress, plötzlich in neuer Umgebung zu leben, mit der Sprache, mit allem. Und einige packen es ganz schnell, sie adaptieren sich ziemlich gut... Es ist eine Frage der Persönlichkeit. Für mich ist Stress eine furchtbare Sache, ich verliere den Boden“. Die hier geschilderte Situation ist ein Beispiel für das Erleben des Kulturschocks (nach Hofstede, 2001) bzw. des akkulturativen Stresses nach Berry (1997) gleichzusetzen. Migrationssoziologisch ist dies ein typischer Ausdruck dessen, dass im Prozess der Migration erlernte gesellschaftliche Verbindlichkeiten verloren gehen. Die Unsicherheiten, die durch die Emigration entstehen, werden durch die Unsicherheiten im Aufnahmeland noch weiter verstärkt (vgl. Gruber & Rübler, 2002). Die Folge dieser doppelten Verunsicherung ist, wie in dem hier geschilderten Fall deutlich wird, eine grundlegende Orientierungslosigkeit, auf die sowohl Berry (1997) als auch Aycha (1996) hinweisen (vgl. dazu auch Eisenstadt, 1954).

Die hier vorgestellten Studienergebnisse bestätigen insgesamt den von Berry (1997) und Aycha (1995) angenommenen negativen Einfluss der Akkulturation auf die psychische Konstitution und Persönlichkeitsentwicklung der kurzfristig in Deutschland lebenden osteuropäischen Migranten. Dabei verdeutlichen die Befunde vor allem aus den letzten beiden Untersuchungen, dass dieser Einfluss entscheidend durch die noch vor der Migration vorhandenen Persönlichkeitsstrukturen, sowie den Grad deren Passung zu den in Deutschland dominierenden kulturell- und sozialisationsbedingten psychologischen Charakteristiken mitbestimmt wird.

2.) Befunde zu den Annahmen von Berry (1997) bzgl. der langfristigen Wirkung psychologischer Akkulturation auf die Persönlichkeit der Migranten

Im Folgenden sollen die Ergebnisse von Studien dargestellt werden, die die von Berry (1997) als Folge der psychologischen Akkulturation postulierte langfristige Angleichung von Persönlichkeitsstrukturen osteuropäischer Migranten an die in der Aufnahmegesellschaft dominierenden untersucht haben. Obwohl nach den Annahmen von Berry (1997) bei migrierten Kindern und Jugendlichen eine schnellere Angleichung in den Persönlichkeitsstrukturen zu erwarten ist, im Vergleich zu Migranten, die bereits im fortgeschrittenen Alter migrieren und deren Persönlichkeitsstrukturen sich vollständig ausgeformt haben sollten, finden sich in der Literatur empirische Hinweise auf die von Berry (1997) postulierten Angleichungsprozesse sowohl für die im Kindes- und Jugendalter, als auch für die im Erwachsenenalter migrierten osteuropäischen Personen.

Die von Berry (1997) postulierten mittel- bis langfristigen Persönlichkeitsveränderungen nach einer Migration konnten in der bereits oben vorgestellten Längsschnittstudie von Roeber et al. (1998) an den aus Osteuropa migrierten Schulkindern gezeigt werden. Dabei konnte bei den russischen Aussiedlerkindern im Verlauf des zweieinhalbjährigen Aufenthalts in Deutschland eine Veränderung ihrer Ursachenzuschreibungen in Form einer Annäherung an das Attributionsmuster der westdeutschen Kinder beobachtet werden, welche von den Autoren als Akkulturationsphänomen interpretiert wird (vgl. dazu auch die ähnlichen Ergebnisse von Roebers et al., 1997). Während die Aussiedlerkinder zu Beginn der Untersuchung bei schulischem Erfolg seltener auf Begabung attribuierten als die einheimischen Klassenkameraden, hatte sich dieser Unterschied nach einem Kalenderjahr nivelliert. Die Aussiedlerkinder führten nun Erfolge auch relativ häufig auf ihre Begabung zurück. Gleichzeitig nannten sie nach längerem Aufenthalt in Deutschland seltener die zu große Aufgabenschwierigkeit als wichtigste Ursache für schulische Misserfolge und wurden so den nichtmigrierten Kindern noch ähnlicher. Somit wurden die von Berry (1997) angenommenen Veränderungen der Migranten in Richtung auf die Residenzgesellschaft für die Akkulturationsstile bei osteuropäischen Migranten in Deutschland bestätigt.

Ähnlich dazu untersuchten Silbereisen & Schmitt-Rodermund (1995) im Rahmen einer Querschnittstudie den Einfluss der Emigration der Aussiedlerjugendliche aus Osteuropa (Polen, Rumänien und GUS-Länder, N=234) auf Veränderung ihrer Entwicklungsorientierungen im Verlauf der Akkulturation in Deutschland. Wie in Kap. 3.2.3.3 dargestellt, haben osteuropäische Jugendliche andere Vorstellungen von ihren Entwicklungszielen und setzen sich insgesamt einen späteren Zeitpunkt für ihre Entwicklungsaufgaben im Vergleich zu ihren Gleichaltrigen in Westeuropa (vgl. Schönflug, 1995; Schönflug & Jansen, 1995; Silbereisen & Smolenska, 1991), was zum einen auf die kollektivistische Kultur und zum anderen auf den autoritären Erziehungsstil in osteuropäischen Ländern zurückgeführt wird (vgl. Silbereisen & Smolenska, 1991; Boehnke et al., 1993). Silbereisen & Schmitt-Rodermund (1995) konnten neben den festgestellten späteren Entwicklungsorientierungen osteuropäischer Aussiedler in Bezug auf ihre Autonomie von elterlicher Aufsicht und Autonomie in sozialen Kontakten eine Angleichung dieser Orientierungen an die bei den deutschen Gleichaltrigen vorherrschenden Orientierungen feststellen: Demnach zeigten Aussiedlerjugendliche mit längerer Aufenthaltsdauer in Deutschland (über 1,5 Jahre)

deutlich frühere Entwicklungserwartungen im Vergleich zu den nur kurzfristig emigrierten Jugendlichen. Ähnlich dazu zeigte auch Wyderka (1994), dass sich in Polen lebende Jugendliche (N=37) in ihren Entwicklungsorientierungen nicht von den kürzlich nach Deutschland emigrierten, wohl aber von den länger in Deutschland lebenden Jugendlichen aus Polen (N=38) unterscheiden. Diese Befunde sprechen noch eindeutiger für die im Laufe der Akkulturation stattgefundene Angleichung der schon erfahrenen Jugendlichen an die westlichen Verhältnisse.

Weitere Analysen von Silbereisen & Schmitt-Rodermund (1995) zeigten, dass diese akkulturationsbedingte Persönlichkeitsveränderungen mit dem Abfall der kollektivistischen Wertorientierungen, der Erhöhung der innerfamiliären Auseinandersetzungen mit den Eltern und der (damit verbundenen) Erhöhung außerfamiliärer Kontakte der Jugendlichen zu ihren deutschen Gleichaltrigen im Aufnahmeland einhergehen. Auch zeigten die Regressionsanalysen, dass ein großer Anteil der durch die Aufenthaltsdauer erklärbaren Unterschiede in den Entwicklungsorientierungen der Jugendlichen auf die Akkulturationsprozesse in Deutschland zurückzuführen ist. Demnach führen die migrationsbedingten Veränderungen in den Wertorientierungen zur früheren Ablösung osteuropäischer Jugendliche von ihren Eltern, stärkerer Zuwendung zu ihren Gleichaltrigen und damit zur Ausbildung früherer Entwicklungsorientierungen im Vergleich zu den erst kürzlich zugewanderten und sich noch nicht akkulturierten Jugendlichen. Diese Befunde konnten auch im Rahmen einer weiterführenden Längsschnittstudie repliziert werden, wobei sich hier herausstellte, dass eine schnellere Angleichung insbesondere bei den Jugendlichen stattfindet, die in ihrer Familie weniger elterliche Aufsicht und mehr Entscheidungsfreiheiten erfahren, sowie mehr außerfamiliäre Kontakte unterhalten (siehe Schmitt-Rodermund & Silbereisen, 1999a).

Die von Berry (1997) im Verlauf der psychologischen Akkulturation postulierten Angleichungsprozesse konnten in einigen wenigen dazu durchgeführten Studien auch an erwachsenen Migranten aus Osteuropa nachgewiesen werden. So zeigte die bereits oben vorgestellte Längsschnittuntersuchung von Mikhailova (2000) zur Veränderung von Persönlichkeitsstrukturen bei osteuropäischen Emigranten in Deutschland deutliche langfristige Veränderungen der Persönlichkeitsstrukturen in Richtung deren, die entsprechend den empirischen Befunden in Kap. 4.3 den deutschen Mitarbeitern typisch sind. Im Einzelnen zeigte sich nach zwei Jahren des Auslandsaufenthalts im Vergleich zu der in den ersten drei Monaten der Emigration stattgefundenen Erhebung eine starke Entfaltung der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen in Richtung des Individualismus, wie Erhöhung der Leistungsorientierung, Zielorientierung, Ergebnisorientierung und Wettbewerbsorientierung, sowie die damit einhergehende Verringerung der sozialen Orientierung und Hilfsbereitschaft. Des Weiteren wurde ein deutlicher Anstieg in der Regelerorientierung beobachtet, als einer den deutschen Kulturstandards typischen Eigenschaft, die in osteuropäischen Ländern relativ gering ausgeprägt ist (vgl. Kap. 2.2.3). Andererseits wurde auch ein deutlicher Anstieg in der wahrgenommenen Überforderung und dem Stressempfinden konstatiert – Eigenschaften, die der konkurrenz- und leistungsorientierten Gesellschaft im marktwirtschaftlichen Westeuropa typisch sind (vgl. dazu auch Befunde von Der Spiegel, 1995 und Fay & Frese, 2000). Keine Veränderungen zeigten sich dagegen in der Extraversion, die sich hier entsprechend den zahlreich replizierten Forschungsergebnissen (siehe z.B. Barrick & Mount, 1991) als eine relativ stabile Persönlichkeitseigenschaft erwiesen hat.

Auch Lantermann & Hänze (1999) untersuchten im Rahmen einer vierjährigen Längsschnittstudie in Anlehnung an das Modell psychologischer Akkulturation von Berry (1997) die Akkulturation von Persönlichkeit und Verhalten bei 229 Aussiedlern aus den GUS-Ländern, Polen und Rumänien. Dabei zeigten sich über den Verlauf der Aufenthaltsdauer in Deutschland hinweg durchgehend eine Abnahme der kollektivistischen Wertorientierungen und eine Zunahme der individualistischen Wertorientierungen.

Diese bisher nur wenigen empirischen Befunde geben insgesamt einige Hinweise auf die von Berry (1997) postulierten Angleichungsprozesse, die auch bei osteuropäischen Migranten bei einem

längeren Aufenthalt in Deutschland u.a. auf der Persönlichkeitsebene beobachtet werden konnten. Dies wiederum wäre ein Indiz darauf, dass die in Kap. 4.2.5 angenommenen, sich aufgrund vorhandener kultur- und sozialisationsbedingter Ost-West-Unterschiede entwickelten Persönlichkeitsunterschiede zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern weder zeitlich noch übersituativ konstant bleiben, sondern dass es vielmehr bei einer Veränderung der Sozialisationsbedingungen zu einer dem neuen Sozialisationskontext entsprechenden Veränderung der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen kommt.

Diese Annahme wird auch durch empirische Ergebnisse von weiteren nicht im Kontext einer Migration entstandenen Studien aus dem osteuropäischen Raum unterstützt. So zeigt die in Russland durchgeführte Untersuchung von Gebert et al. (1999), die sich mit dem Vergleich der Wirkung einer innovativen und autoritären Unternehmenskultur auf das Berufsverhalten und die Persönlichkeit der russischen Mitarbeiter beschäftigte, dass sich wirtschaftsrelevante Persönlichkeitsdimensionen verändern lassen, wenn Mitarbeiter mit neuen Sozialisationsbedingungen konfrontiert werden. Durch die demokratische Unternehmenskultur wird kurzfristig das innovative Verhalten bei Mitarbeitern gefördert und konditioniert. Langfristig werden dabei solche Persönlichkeitseigenschaften wie Eigeninitiative, Umstellungsbereitschaft, aktive Innovationserfahrung und Lernbereitschaft gefördert und weiterentwickelt (vgl. Gebert et al., 1999). Diese Untersuchung ist ein Beispiel dafür, dass sich die wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsmerkmale osteuropäischer Fachkräfte abhängig von Sozialisationsbedingungen, mit denen diese langfristig konfrontiert werden, verändern lassen. Es kann auf Basis dieser Befunde davon ausgegangen werden, dass entsprechend bei der Migration nach Westeuropa ähnliche Veränderungen eintreten sollten.

Insgesamt bringt eine Migration von Osteuropa nach Westeuropa für die Betroffenen eine grundlegende Veränderung in den Sozialisationsbedingungen mit sich, welche – wie im Kap. 3 gezeigt werden konnte – hauptsächlich systembedingt sind. Damit sind psychologische Auswirkungen einer Ost-West-Migration mit den Auswirkungen des Systemzusammenbruchs und des Übergangs von plan- zur marktwirtschaftlichen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung in den postsozialistischen Transformationsländern Osteuropas zu vergleichen (siehe Kap. 5.1). Denn bei diesen beiden insgesamt als kritisch zu bezeichnenden Lebensereignissen (vgl. Filipp, 1995; Schröder, 1990) werden Menschen mit grundlegenden Systemänderungen sowohl auf der politischen und wirtschaftlichen als auch auf der kulturell-sozialisatorischen Ebene konfrontiert, die jeweils massive psychologische Anpassungsleistungen von den Betroffenen erfordern.

Auf Basis dieses Vergleichs kann der mangelnde Erkenntnisstand zur psychologischen Anpassung osteuropäischer Migranten im Bereich der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen an die in Westeuropa vorherrschenden marktwirtschaftlich geprägten Verhältnisse durch die Untersuchungsergebnisse kompensiert werden, die anlässlich des Systemwechsels in den ehemals sozialistischen osteuropäischen Ländern entstanden sind. So wies beispielsweise Tschepurenko & Tichonowa (1993) an einer groß angelegten Studie (N=400) deutliche Veränderungen in den Wertorientierungen der Bürger nach dem Systemwechsel in Russland nach. Im Einzelnen zeigte sich, dass bereits im Jahre 1992 die postindustrialistischen Werte wie „Gutes Gewissen und seelische Harmonie“, „Gleichheit der Möglichkeit“, „Sein eigener Herr sein“, „Interessante Arbeit“, „Freiheit“ und „Eine hervorragende Persönlichkeit sein“ deutlich vor den zu Zeiten des Sozialismus vorherrschenden traditionellen Werten „Wie alle leben“ und „Gleichmacherei“ überwiegen.

Ähnlich dazu setzt Oettingen (1994) den Ansatz von Berry (1990) zum Einfluss veränderter kultureller Variablen auf Veränderungen in psychologischen Variablen mit kulturvergleichender Forschung im Osten und Westen Deutschlands nach dem Zusammenbruch des sozialistischen Systems in Beziehung. Diesbezüglich würden nach Oettingen (1994) die neuen Länder ein ideales Forschungsfeld bilden, denn die rapide sich verändernden politisch-systemischen und anderen kulturellen Variablen sollten das menschliche Denken und Handeln – vergleichbar einer Migration – massiv beeinflusst haben. Die Privatisierung ehemaliger DDR-Betriebe und der Übergang zur

sozialer Marktwirtschaft nach dem Systemwechsel stellt für die ostdeutschen Mitarbeiter, die in der zentralen Planwirtschaft ausgebildet und sozialisiert wurden, eine Umbruchssituation dar, die den – ins Westeuropa migrierten – osteuropäischen Mitarbeitern vergleichbar ist, da diese in westeuropäischen Unternehmen mit denselben systembedingten Sozialisationsproblemen konfrontiert werden, wie die DDR-Mitarbeiter nach der Wiedervereinigung.

So folgt dem Ansatz von Oettingen (1994) eine Vielzahl der psychologischen Studien – in der Regel Fallstudien –, die kurz nach der Wende im Rahmen von Vergleichen zwischen den alten und neuen Bundesländern durchgeführt wurden, mit dem Versuch, Hinweise auf die psychologischen Angleichungsprozesse infolge der systembedingten Veränderung von Sozialisationsbedingungen in Ostdeutschland zu finden. Im Folgenden werden die zentralen Studienbefunde aus diesem Forschungsgebiet dargestellt (Zur Eingeschränktheit der Interpretation der Befunde aus solchen Fallstudien siehe Kap. 1.3).

Schnabel et al. (1994) konnten in einer Untersuchung mit 1582 Jugendlichen und ca. 3000 Erwachsenen aus Ost- und Westdeutschland nach der Systemwende Mitte 1991 zeigen, dass die für Erwachsene feststellbaren Ost-West-Unterschiede in der Ausprägung der Wertorientierungen (materialistische Werte im Osten vs. postmaterialistische Wertorientierungen im Westen) bei Jugendlichen nicht mehr nachzuweisen waren. Demnach zeigte sich bei den ost- und westdeutschen Schülern zehnter Klasse in vergleichbarer Weise eine Orientierung auf postmaterialistische Werte. Auch Krettenauer et al. (1994) fanden im Jahre 1991 keine Unterschiede zwischen 619 untersuchten Schülern aus Ost- und Westberlin in Bezug auf materialistische vs. postmaterialistische Wertorientierungen. Schnabel et al. (1994) deuten die Befunde damit, dass sich die Sozialisationsbedingungen der Ost-Jugendlichen durch den Systemwechsel im wesentlichen denen der West-Jugendlichen angepasst haben, insbesondere im Hinblick auf die Fülle möglicher Bildungswege und Lebensentwürfe, was wiederum die Anpassung auf die westeuropäischen beruflichen Wertorientierungen bewirkte. Jülisch et al. (1994) bemerken in diesem Zusammenhang, dass neben den Alltagserfahrungen in den Familien und Gleichaltrigengruppen ein neues Schulsystem in Ostdeutschland nach der Wende neue Schulerfahrungen und dadurch eine neuartige Vorstrukturierung individueller Entwicklungsmöglichkeiten für die Jugendlichen bewirkte, womit sich insgesamt ein Bild sowohl neuartiger Sozialisationschancen, aber auch neuer Risiken ergab, die über das Erleben alltäglicher Lebenszusammenhänge wirksam werden. Der sozialisationsbedingte Wandel von materialistischen zu postmaterialistischen Wertorientierungen hat hier offensichtlich bei der jüngeren Bevölkerung schneller angesetzt als bei Erwachsenen mit bereits deutlicher gefestigten Persönlichkeitsstrukturen, langfristig sind aber nach Berry (1997) entsprechende Veränderungen in den Wertestrukturen auch bei Erwachsenen Ostdeutschen zu erwarten. Schnabel et al. (1994) gehen sogar soweit, den Transformationsprozess in den neuen Bundesländern nach der Systemwende generell als ein Anpassungsproblem an westdeutsche Wertorientierungen zu sehen und begründen diese Annahme mit der Wertewandeltheorie von Inglehart (1977, siehe dazu Kap. 3.1.3.1).

Mit ähnlicher Annahme untersuchten Rappensperger & Maier (1998) im Rahmen einer zwischen 1991 und 1995 durchgeführten Längsschnittstudie die Veränderung berufsbezogener Werthaltungen bei 128 ostdeutschen und 484 westdeutschen Hochschulabsolventen nach dem Systemwechsel. Die Analyse der Ergebnisse von drei Erhebungszeitpunkten zeigte, dass die zum ersten Zeitpunkt kurz nach der Wiedervereinigung in den neuen Bundesländern festgestellte höhere Ausprägung in der Werthaltung „Kollegialität“ zu späteren Erhebungszeitpunkten nicht mehr nachzuweisen war, so dass bereits im Jahre 1993 diesbezüglich kein Unterschied zwischen den Befragten aus den neuen und alten Bundesländern mehr festzustellen war. Demnach hat sich diese berufsbezogene Wertorientierung bei ostdeutschen Mitarbeitern im Laufe der wenigen Jahre nach dem gravierenden Sozialisationsumbruch denen westdeutscher Mitarbeiter angeglichen. Zwar konnten Rappensperger & Maier (1998) des Weiteren keine derartigen Veränderungen bei anderen berufsbezogenen Werthaltungen feststellen – die Werte in „Materialismus“ und „Arbeitsplatzsicherheit“ bei ostdeu-

tschen Befragten blieben über die untersuchte Zeitspanne hinweg signifikant höher als die bei westdeutschen Befragten –, aber die Autoren schließen nicht aus, dass eine noch längere Expositionsdauer vergleichbarer Erfahrungen im Osten und Westen durchaus zu einer stärkeren Angleichung in den Werthaltungen führen wird und erwarten bei langer Expositionsdauer stärkere zeitverzögerte Angleichungsprozesse.

Anders konnte Lang (1994) auf Basis der Befragung von 291 ostdeutschen Führungskräften im Jahre 1990 sowie 207 ostdeutschen Führungskräften im Jahre 1992/93 eine deutliche Abnahme der Bedeutung von Arbeitsplatzsicherheit und dagegen eine Zunahme des Wertes von herausfordernden Aufgaben nachweisen, was für die Angleichung der arbeitsbezogenen Wertorientierung bei ostdeutschen Arbeitstätigen nach dem Systemumbruch in Richtung Postmaterialismus spricht. Außerdem zeigte sich eine Entwicklung der Wertemuster von dominierter Arbeits- und Kooperationsorientierung im Jahre 1990 hin zur gesellschaftlichen Orientierung (wie Erfolgsbeitrag) sowie Einkommens- und Aufstiegsorientierung zwei Jahre nach dem Systemwechsel. Auch in der individuellen Reflektion über die Wertentwicklung in den fünf Jahren (von 1987 bis 1992/93) wurde von den Führungskräften in Ostdeutschland vor allem eine Zunahme der Bedeutung einer herausfordernden Aufgabe und der Mitwirkung bei Entscheidungen, gefolgt vom Verdienst und Gestaltungsfreiraum festgestellt.

Ähnlich dazu konnten Rappensperger et al. (1994) in einer nach der Wende durchgeführten Befragungsstudie mit deutschen Hochschulabsolventen feststellen, dass in der Bedeutung der Selbstverwirklichung im Beruf für die Hochschulabsolventen aus der ehemaligen DDR und BRD keine Unterschiede mehr zu finden waren. Bezüglich der hier festgestellten deutlich geringeren Karriereorientierung ostdeutscher im Vergleich zu westdeutschen Hochschulabsolventen erwarten die Autoren des Weiteren, dass sich durch Veränderung des Belohnungssystems nach dem Systemwechsel kurz- bis mittelfristige Veränderungen ergeben werden. Eine Normverschiebung in Bezug auf die Aufstiegs motivation kann bei den Absolventen aus der ehemaligen DDR daher vorhergesagt werden, da mit dem Systemwechsel der Aufstieg sowohl in finanzieller Hinsicht als auch hinsichtlich des damit verbundenen Verantwortungsbereichs und Prestiges im Vergleich zur Situation unter dem alten Regime attraktiver geworden ist.

Entsprechend dieser Annahme konnten Glotz & Ladensack (1996) an einer Stichprobe von 190 Managern aus der ehemaligen DDR nachweisen, dass sich die Motivationsstrukturen und Grundhaltungen zur Führungstätigkeit unter marktwirtschaftlichen Bedingungen in positive Richtung verschoben haben. So gaben über 75% der Befragten eine Zunahme der Attraktivität der Führungstätigkeit – vor allem aufgrund eines größer gewordenen Handlungsspielraums, gesteigerter Verantwortung, höheres Einkommens und der Konzentration auf fachliche Probleme – an. Zugleich zeigte sich auch, dass soziale Kontakte und Arbeit mit den Menschen als die in der sozialistischen Leitertätigkeit ehemals wichtigsten Motivationsfaktoren (vgl. dazu Studienergebnisse von Ladensack, 1990) an deren Bedeutung verloren haben.

In einer weiteren nach dem Systemumbruch im Jahre 1991 durchgeführten Studie von Neumann (1992) wurden im Rahmen von Bewerbungsvorgängen Persönlichkeitsdimensionen von über 250 Führungskräften aus den neuen Bundesländern und über 100 aus den alten Bundesländern mittels des Fragebogens zur Erfassung des persönlichen Arbeitseinsatzes und Arbeitsstils u.a. auf Basis von Job Diagnostic Survey (JDS, Hackman & Oldham 1975, 1976) zur Erfassung von Kerndimensionen der Arbeitssituation in einer deutschen Version verglichen. Dabei konnte festgestellt werden, dass Ost-Führungskräfte höhere Werte in Persönlichkeitsdimensionen „Intrinsische Arbeitsmotivation“, „Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung“, „Subjektive Wichtigkeit der eigenen Aufgabe“, „Leistungsmotivation“ und „Frustrationstoleranz“, sowie niedrigere Werte in den Dimensionen „Identifikation mit der Aufgabe“, „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“, „Zufriedenheit mit Entfaltungsmöglichkeiten“, „Zufriedenheit mit der Bezahlung“, „Arbeitsplatzsicherheit“ und „Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten“ zeigen. Wottawa (1994) erklärt die hier festgestellten Unterschiede mit den psychologischen Anpassungsprozessen infolge des Systemwechsels in

Ostdeutschland. Die höheren Werte in der Ost-Gruppe in den Dimensionen „Intrinsische Arbeitsmotivation“, „Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung“ und „Subjektive Wichtigkeit der eigenen Aufgabe“ werden als Folge der Zunahme von Gestaltungsbedürfnissen durch die Wende interpretiert (siehe dazu Kap. 3.1.3.1). Dabei muss aber beachtet werden, dass es in der Stichprobe ostdeutscher Führungskräfte u.a. Personen gab, die den Wechsel in das neue System geschafft haben, so dass ihre Gestaltungsbedürfnisse auch vor der Wende hoch waren, unter den damals vorhandenen Systembedingungen aber nicht aktiv ausgelebt werden konnten und daher nach dem Systemwechsel an besonderer Bedeutung gewannen. Auch die festgestellte höhere Unzufriedenheit hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit, der Bezahlung, der persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten sowie die allgemeine Arbeitszufriedenheit dürften sich nach Wottawa (1994) durch die objektive Umstellungssituation ergeben haben. Bemerkenswert ist auch eine deutlich höhere Unzufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten in der ehemaligen DDR, wobei leider aufgrund der vorliegenden Daten nicht unterschieden werden kann, ob es sich bei diesen Vorgesetzten um West-Führungskräfte im Ost-Einsatz handelt, was die negativen Ergebnisse besonders deutlich erklären würde. Denn die Untersuchungen von Specka (1992) und Stratemann (1992) geben Hinweise darauf, dass West-Führungskräfte von den Ost-Mitarbeitern als überlegen und mächtig wahrgenommen und damit subjektiv mit dem Rollenbild ungeliebter Ost-Kaderchefs gleichgesetzt werden.

In einer qualitativen Befragung von 18 Existenzgründern aus den neuen Bundesländern kurz nach dem Systemwechsel (Specka, 1992) konnte ebenfalls gezeigt werden, dass sich mit der Änderung der Sozialisationsbedingungen und der Entstehung neuer wirtschaftlicher Möglichkeiten auch die Motivationsstrukturen von Personen ändern. Im Einzelnen gaben die Befragten an, dass ihre dominierenden Motive zur Existenzgründung in dem Wunsch nach mehr persönlicher Gestaltungsmöglichkeit (keine Vorgesetzten, erhöhte Eigenverantwortlichkeit und die Chance zur beruflichen Selbstverwirklichung) lagen, was mit der Zunahme der Bedeutung der Macht- und Gestaltungsbedürfnisse nach der Theorie von Alderfer (1972) erklärt werden kann. Entsprechende Veränderungen in den Motivationsstrukturen wurden auch bei den Gründern von Kleinunternehmern nach dem Systemwechsel in Russland festgestellt (vgl. Suchodojeva, 1996). Demnach hat für einen großen Teil der Befragten (38,4%) die Selbstverwirklichung bei der Arbeit eine sehr große Bedeutung erlangt. Auch die Einbeziehung in Entscheidungsprozesse (61,5%) und die freie Meinungsäußerung (46,2%) wurden als die wichtigsten Werte bei der Arbeit genannt. Bei der Attraktivität der Arbeit setzten 76,9% der Befragten, die Möglichkeit, eigene Meinung frei zu äußern, an erste Stelle. Auch hoffen 58,8%, dass ihre Bemühungen und ihre Fähigkeiten ihnen erlauben werden, die Stellenleiter hinaufzuklettern. Die Autorin erklärt die festgestellten Befragungsergebnisse im Einklang mit den theoretischen Aussagen von Alderfer (1972) mit der psychologischen Aufwertung dessen, was im zentralisierten Leitungssystem fehlte.

Weiterhin verglichen Utsch et al. (1998) Persönlichkeitsstrukturen von 200 Unternehmensneugründern in Ost- und Westdeutschland. Dabei konnten – bereits neun Jahre nach dem Systemwechsel – keine Unterschiede mehr zwischen Osten und Westen in den Dimensionen Umstellungsbereitschaft am Arbeitsplatz, Risikobereitschaft, Verantwortungsübernahme, Selbstwirksamkeit, Selbstwertgefühl, Handlungsorientierung nach Misserfolgserlebnissen, Optimismus, Belohnungsaufschub, Machiavellismus, Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, Fehlerbelastetheit und Lernen aus Fehlern gefunden werden. Zusätzlich zeigten sich sogar im Osten höhere Werte in den Dimensionen internale Kontrollüberzeugung, Leistungsmotivation, Handlungsorientierung nach Erfolgserlebnissen und bei Handlungsplanung, Zielorientierung, Identifikation mit der Arbeit, Innovationsbereitschaft, sowie geringere Freizeitorientierung, aber auch höheres Dominanzbedürfnis, Autoritarismus und Rigidität im Vergleich zum Westen. Zum einen können diese Persönlichkeitsunterschiede auf die sich nach dem Systemwechsel veränderten sozialisatorischen Bedingungen im Osten zurückgeführt werden. Zum anderen begründen Utsch et al. (1998) diesen Befund aber auch mit der starken Vorselektion der ostdeutschen Unternehmergruppe im Vergleich zur gesamten ostdeutschen Bevölkerung, denn trotz der schwierigen Bedingungen in der Transformationsphase haben diese Personen es geschafft, sich selbständig zu machen.

Ferner geben Ergebnisse einer kurz nach der Systemwende durchgeführten Vorher-Nachher-Vergleichsstudie von Bewerbergruppen aus den neuen Bundesländern weitere Hinweise auf die psychologischen Angleichungsprozesse infolge einer systembedingten Veränderung der Sozialisationsbedingungen in Ostdeutschland (siehe Stratemann, 1992). Im Einzelnen konnten vom Jahre 1990 bis zum Jahre 1991 signifikant positive Veränderungen in den Persönlichkeitsbereichen „Fähigkeit zum Erfolg“, „Soziales Auftreten“ und „Selbstbejahung“ nachgewiesen werden. Die ohnehin hohen Werte bei ostdeutschen Bewerbern in den Dimensionen „Soziale Anpassung“, „Dominanzstreben“ und „Self-Monitoring“, die in der vorhergegangenen Untersuchungen von Stratemann (1992) festgestellt wurden, sprechen allerdings dafür, dass es sich bei diesen Veränderungsprozessen nicht um eine bloße Anpassung an die West-Verhältnisse handelt, sondern dass sich die entsprechenden Persönlichkeitsbereiche weiter in positiver Richtung verändert haben. Stratemann (1992) vermutet, dass diese Veränderungen in anforderungsorientierter Form erfolgen, also gerade dort Stärken ausgebaut werden, wo in der aktuellen Situation eine besondere Nachfrage besteht.

Psychologisch überraschend zeigte sich auch in weiteren nach der deutschen Wende durchgeführten Analysen von Stratemann (1992), dass trotz des 40-jährigen sozialistischen Regimes viele der ostdeutschen Mitarbeiter eine Tendenz zur internalen Attribuierung und damit zum persönlichen, verantwortlichen Engagement beibehalten haben oder diese sehr kurzfristig nach dem Systemwechsel wieder erworben haben. Vor allem die zweite Schlussfolgerung lässt die Vermutung nahe, dass die systembedingten Sozialisationsfaktoren zumindest im Bereich der Attributions-tendenzen einen stärkeren Einfluss auf das Berufsverhalten und nicht auf den zugrunde liegenden Attributionsstil als eine relativ überdauernde Persönlichkeitseigenschaft ausüben. Sobald sich mit dem Systemwechsel die Möglichkeit geboten hat, wurde die bereits vor der Wende bei persönlichen weniger wichtigen Entscheidungen durchaus vorhandene Tendenz zur internalen Ursachenzuschreibung auch auf das Verhalten bei grundlegenden Berufsentscheidungen generalisiert (siehe dazu Kap. 3.3.2). Der Wechsel an situativen Gegebenheiten und Sozialisationsbedingungen muss also nicht zwingend zur Persönlichkeitsveränderung führen, sondern kann auch – zumindest kurzfristig nach dem Situationswechsel – auf der Ebene des Verhaltens wirksam bleiben (siehe dazu Abbildung 23). Dafür spricht auch der Befund von Stratemann (1992), dass sich die höhere Ausprägung der Persönlichkeitswerte in der Verantwortungsablehnung bei ostdeutschen Mitarbeitern – als Folge der jahrzehntelang geförderten, auf der externalen Ursachenzuschreibung basierten Verhaltensstrategie – auch nach der Wende genauso hoch wie zuvor geblieben ist (wobei sicherlich anzunehmen ist, dass diese langfristig unter neuen Sozialisationsbedingungen deutlich abnehmen wird).

Weiterhin berichten Frese et al. (1996) auf Basis einer nach dem Systemwechsel durchgeführten Längsschnittuntersuchung zur systembedingten Veränderung des Konstrukts Eigeninitiative über die signifikante Erhöhung der Werte in den Variablen „Subjektive Einschätzung der Eigeninitiative durch den Interviewer“, „Eigeninitiative beim Überwinden von Hindernissen“ und „Proaktivität“ zwischen den Jahren 1990 und 1991. In einer weiteren Vergleichsstudie von Frese & Hilligloh (1994) konnte festgestellt werden, dass sich das Persönlichkeitsmerkmal Eigeninitiative über den Systemwechsel hinaus auch bei Änderung von anderen Sozialisationsaspekten entsprechend verändert: So zeigten arbeitslose Ostdeutsche signifikant höhere Eigeninitiative in der Fort- und Weiterbildung als nicht arbeitslose Ostdeutsche. Angesichts des von den Autoren nachgewiesenen generell niedrigeren Niveaus der „Allgemeinen Eigeninitiative“ sowie der „Eigeninitiative in der Arbeit“ im Osten im Vergleich zum Westen deuten Frese & Hilligloh, (1994) diesen Befund als ein Anzeichen dafür, dass sich Eigeninitiative auch verändern lässt und unter bestimmten Bedingungen (wie hier die Arbeitslosigkeit nach dem Systemwechsel) auch tatsächlich verändert. Entsprechend stellten auch Frese & Plüddemann (1993) im Rahmen einer Längsschnittuntersuchung fest, dass – trotz einer hohen Stabilität des Konstrukts Umstellungsbereitschaft gegenüber der Arbeit bzw. gegenüber dem Beruf – die Umstellungsbereitschaft gegenüber dem Beruf durch die situativ bedingte Veränderungsnotwendigkeit beeinflusst wird, sowie die Umstellungsbereitschaft gegenüber der Arbeit durch arbeitsbezogene Ressourcen (höhere Handlungsspielräume und

Kontrollerwartungen in der Arbeit) und somit die situativ veränderten Arbeitsbedingungen modifizierbar ist. Auch Frese et al. (1994) stellten in einer Längsschnittstudie mit über 463 - 543 Personen aus Ostdeutschland und 160 aus Westdeutschland fest, dass sich die Persönlichkeitseigenschaft Kontrollablehnung – trotz einer nachgewiesenen relativ hohen Stabilität über die Zeit – durch eine persönlichkeitsförderliche Umgestaltung der Arbeitsbedingungen im Osten und die Modifikation einer Reihe von Einflussfaktoren, vor allem Erweiterung des Handlungsspielraums und der Komplexität der Arbeitstätigkeit verändern lässt. Demnach kann man mit dem Systemwechsel und dem mit diesem einhergehenden Wechsel der Arbeitsbedingungen in Ostdeutschland eine entsprechende Veränderung in einer Reihe von wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen erwarten.

Dass es in den neuen Bundesländern mit dem Systemwechsel und der Einführung marktwirtschaftlicher Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung tatsächlich zur systemadäquaten Änderung in einer Reihe der – das berufliche Leistungsverhalten und die wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen prägenden – Arbeitsbedingungen gekommen ist, konnte auch in den später durchgeführten neueren Untersuchungen nachgewiesen werden. So zeigt die Trendanalyse von Fay & Frese (2000), im Rahmen deren Aspekte der Arbeit in der ehemaligen DDR im Jahre 1980 (N = 337 Mitarbeiter) mit denen der neuen Bundesländer im Jahre 1995 (N = 168 Mitarbeiter) verglichen wurden, dass die Mitarbeiter nach dem Systemwechsel über die erlebten höheren Kontrollmöglichkeiten am Arbeitsplatz, die höhere Komplexität der Arbeitstätigkeit und eine bessere Partizipation am betrieblichen Vorschlagswesen verfügten, sowie mehr Aktivität in der Arbeitsverbesserung und Arbeitsorganisation zeigten, als es ihnen im Jahre 1980 zu Zeiten des kommunistischen Regimes möglich war. Dagegen hat sich nach Einführung des Kapitalismus zum einen das Verhältnis der Mitarbeiter zum Vorgesetzten verschlechtert, und zum anderen die Verantwortung der Belegschaft gegenüber den organisationalen Verbesserungsvorschlägen abgenommen. Keine signifikanten Unterschiede zeigten sich in den Variablen der Leistung (Wahrnehmung des physischen und mentalen Stresses am Arbeitsplatz) und der sozialen Unterstützung unter den Kollegen zwischen den beiden Untersuchungszeitpunkten.

Weiterhin wurden in einer in den neuen Bundesländern durchgeführten Längsschnittuntersuchung von Fay et al. (1997) Veränderungsprozesse in den sich im ostdeutschen und westdeutschen Besitz befindenden Firmen vergleichend gegenübergestellt. Dies geschah unter der Annahme, dass sich Ost- und Westunternehmen in Faktoren, die die Veränderungsprozesse beeinflussen können (wie Erfahrung im Handeln unter marktwirtschaftlichen Bedingungen und Führungsstil der Vorgesetzten) unterscheiden. Dazu wurden zwischen Juli 1990 und September 1993 zu fünf Zeitpunkten bei insgesamt 612 Mitarbeitern Daten erhoben. Die Ergebnisse zeigen, wie angenommen, unterschiedliche Entwicklungen bei dem Arbeitsplatzmerkmal „Arbeitskomplexität“ in Abhängigkeit von der Unternehmensführung: Westunternehmen wiesen in diesen Bereichen einen größeren Fortschritt auf. Somit kann man – auf Basis der Befunde von Frese et al. (1994, 1996) zum positiven Einfluss des breiten Handlungsspielraums und der hohen Komplexität der Arbeitstätigkeit auf die Entwicklung von Eigeninitiative und Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme – erwarten, dass sich ostdeutsche Mitarbeiter unter westlicher Unternehmensleitung deutlich positiver entwickeln werden als solche unter dem ostdeutschen Unternehmensbesitz.

Allerdings zeigen weitere Untersuchungen von Frese & Hilligloh (1994), dass sich die psychologischen Voreinstellungen und Voraussetzungen für die Entfaltung der Eigeninitiative bei ostdeutschen Mitarbeitern nur sehr langsam verändern lassen. So zeigte sich, dass Persönlichkeitsdimensionen Selbstwirksamkeit, Umstellungsbereitschaft in der Arbeit und Verantwortungsablehnung sich nur extrem langsam wandelten. Selbst unter massivem Druck wie etwa der Arbeitslosigkeit beschleunigten sich die Prozesse nur unwesentlich. Die Autoren gehen daher davon aus, dass jede entsprechende auf die Veränderung wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitseigenschaften ausgerichtete Maßnahme im Betrieb langfristig unterstützt werden müsste, bis diese greift.

Interessanterweise zeigten sich in der Untersuchung von Frese & Hilligloh (1994) sowohl im Osten als auch im Westen sehr ähnliche Zusammenhangsmuster zwischen Eigeninitiative in der Arbeit und anderen theoretisch verwandten Einflussfaktoren wie Qualifikationen, Handlungsspielraum, Kontrollerwartung, Selbstwirksamkeit, Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, Veränderungsbereitschaft, Planorientierung, Attributionsstil, Marginalisierung und Fremdenfeindlichkeit. Auf Basis dieser Ähnlichkeit nehmen Frese & Hilligloh (1994) an, dass die Entwicklung des Konstrukts Eigeninitiative sowohl im Westen als auch im Osten durch ähnliche Gesetzmäßigkeiten beeinflusst wird. Dieser Befund unterstützt die Kernannahme der vorliegenden Untersuchung, die davon ausgeht, dass die wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen sowohl im Osten als auch im Westen durch die landesspezifischen Kultur- und Sozialisationsbedingungen im gleichen Maße über dieselben theoretischen Wirkungsmechanismen beeinflusst werden und dass somit bei einer persönlichkeitsgerechten leistungsfördernden Gestaltung der Sozialisationsbedingungen im westeuropäischen Unternehmensumfeld die Entwicklung berufsrelevanter Persönlichkeitseigenschaften auch bei osteuropäischen Mitarbeitern nach den ähnlichen entwicklungs- und persönlichkeitspsychologischen Gesetzmäßigkeiten angeregt werden müsste, wie dies bei den einheimischen Mitarbeitern der Fall ist. Der Gültigkeitsnachweise dieser Annahme würde einen entscheidenden Indiz dafür liefern, dass sich Persönlichkeitseigenschaften auch im Erwachsenenalter kontext- bzw. umweltabhängig „formen“ bzw. „umformen“ und bei Änderung der Sozialisationsbedingungen entsprechend ändern lassen, was insgesamt die Annahme einer sozialisationskontextadäquaten Veränderung wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern in westeuropäischen Unternehmen unterstützen würde.

3.) Befunde zu den Annahmen von Barker & Wright (1971) und Filipp (1995) bzgl. der Wirkung der Änderung des Umwelt- und Verhaltenskontextes bzw. des Erlebens und der Bewältigung der Emigration als eines kritischen Lebensereignisses auf das Verhalten und die Persönlichkeit der Migranten

Die zentralen Annahmen von Barker & Wright (1971) und Filipp (1995), dass es vor allem bei einer situationsadäquaten Anpassung des Verhaltens bzw. der gelungenen Bewältigung der Emigration als eines kritischen Lebensereignisses mittelfristig zum Abfall der kurzfristigen migrationsbedingten Stresssymptome und langfristig zur positiven Persönlichkeitsveränderung kommen soll, konnten zum Teil auch an osteuropäischen Migranten belegt werden.

Dabei wurden im Rahmen der bereits zitierten Längsschnittstudie von Roeber et al. (1998) tendenzielle Unterschiede zwischen russischen Aussiedlerkindern und Nichtmigranten in Bezug auf die intraindividuelle Stabilität (Retest-Korrelationen) der untersuchten Persönlichkeitsmerkmale im Verlauf von zweieinhalb Jahren gefunden, wobei die Aussiedlerkinder geringere Stabilitäten als die Nicht-Migrantenkinder aufwiesen. Dieser Befund deutet daraufhin, dass die migrierten Kinder sich in Bezug auf die erhobenen Persönlichkeitsvariablen mehr als die Nichtmigranten veränderten. Außerdem konnte festgestellt werden, dass für diese Persönlichkeitsdestabilisierung die Dauer des Aufenthaltes der Migranten in Westdeutschland verantwortlich war: Es wurden höhere Stabilitäten der einzelnen Selbstkonzeptbereiche bei den länger in Deutschland lebenden Aussiedlerkindern (mehr als ein Jahr) als bei den erst kürzlich migrierten Aussiedlerkindern (weniger als ein Jahr) nachgewiesen. Auch bei der Prüfungsängstlichkeit näherten sich im Verlauf der Längsschnittstudie die zu Beginn der Untersuchung bei den Migrantenkindern höher liegenden Ängstlichkeitswerte nach und nach dem niedrigeren Angstniveau der einheimischen Schüler an. Somit konnte hier nachgewiesen werden, dass die zu Beginn der Migration auftretenden negativen Stresserscheinungen sowie die mit diesen einhergehende Persönlichkeitsdestabilisierung sich bei osteuropäischen Migrantenkindern mit längerem Aufenthalt in Deutschland deutlich mindert.

Ebenfalls die bereits zitierte Längsschnittuntersuchung von Mikhailova (2000) zeigte bei osteuropäischen Migranten einen deutlichen Abfall der Werte in der Aggressivität, Gehemmtheit und Unsicherheit, sowie Erhöhung der wahrgenommenen Lebenszufriedenheit nach zwei Jahren

des Auslandsaufenthalts in Deutschland. Ferner konnten über die Zeit Veränderungen in den angewandten Verhaltens- und Bewältigungsstrategien bei osteuropäischen Emigranten beobachtet werden: Die Häufigkeit und Intensität des zu Beginn der Emigration dominierenden passiven Anpassungsverhaltens sowie chaotisch-impulsiven Verhaltens fiel im Laufe der zwei Jahre ab, dafür nahm das ziel- und ergebnisorientierte Verhalten deutlich zu.

Ähnlich zeigte sich in der Untersuchung von Heckhausen (1994), die in Ostdeutschland nach dem Systemwechsel durchgeführt wurde, also nach einem der Emigration osteuropäischer Personen in Westeuropa vergleichbaren kritischen Lebensereignis (vgl. Schröder, 1990), dass Ostdeutsche auf den Systemwechsel durch verstärkte Investitionen in primäre Kontrolle (also Bedürfnis nach stärkerer Kontrolle über die Situation und Anpassung der Umweltgegebenheiten an eigene Interessen, siehe dazu Kap. 4.2.4.2) reagieren, um durch diese besondere Anstrengung die Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Veränderung gesellschaftlicher und sozialer Situation zu überwinden. In der Untersuchung zeigte sich, dass sich Ostdeutsche nach dem Systemumbruch stärker auf die wirtschaftliche Existenz (Berufsziele und gesellschaftliche Belange) im Gegensatz zu ihrer Gesundheit konzentrierten, zur Verkürzung der Zeitperspektive bis zur Erreichung ihrer Entwicklungsziele neigten, was von Heckhausen (1994) als Indikator für eine höhere Dringlichkeit interpretiert wird, und eine erhöhte Tendenz zur hartnäckigen Zielverfolgung im Gegensatz zur flexiblen Zielanpassung zeigten. Heckhausen (1994) erklärt diese Ergebnisse als Indizien für das verstärkte Streben nach primärer Kontrolle bei Ostdeutschen, das infolge gravierender gesellschaftlicher Veränderung nach dem Systemwechsel noch mehr verstärkt wurde.

4.) Befunde zu den Annahmen von Benett (1993) und Kelley & Meyers (1995) bzgl. der Wirkung interkultureller Erfahrungen auf interkulturelle Kompetenzen der Migranten

Dem aktuellen Forschungsstand liegen bisher keine Studien vor, die den Einfluss der Migration auf Verbesserung interkultureller Kompetenzen bei osteuropäischen Migranten untersucht haben. Lediglich Gruber (2000) hebt den Stellenwert interkultureller Kompetenzen bei osteuropäischen IT-Spezialisten hervor und bezeichnet das „kulturelle Kapital, über das diese Bewerber in Form von Kenntnissen der Mentalität, der Denkweise, der Gewohnheiten und sonstiger Besonderheiten in den ehemals sozialistischen Ländern verfügen“ als eine „Extraqualifikation“.

6 Offene Fragen und Hypothesen

6.1 *Unerforschte Aspekte der Ost-West-Unterschiede in den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen*

Wie die Ausführungen im Kapitel 4.3.3 zeigen, liegen der wissenschaftlichen Literatur bereits eine Reihe empirischer Befunde zu festgestellten Ost-West-Unterschieden im Bereich wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen vor. Allerdings können sich die Aussagen dieser Befunde streng genommen nur auf die Unterschiede zwischen Ostdeutschland und Westdeutschland beziehen, da in diesen hauptsächlich ostdeutsch-westdeutsche Stichproben miteinander verglichen wurden. Zum Vergleich von wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsstrukturen zwischen den Menschen aus westeuropäischen und osteuropäischen Ländern liegen bisher – mit Ausnahme der Führungskräftestudie von Hentze & Lindert (1992) – keine empirischen Befunde vor. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, die im Rahmen deutsch-deutscher Vergleiche festgestellten Unterschiede auch auf länderübergreifend angelegten Stichproben zu replizieren.

Nicht zu vernachlässigen dabei ist allerdings die Tatsache, dass sich die wirtschaftlichen und politischen Strukturen in den osteuropäischen Transformationsländern in den letzten 15 Jahren gravierend verändert haben, so dass möglicherweise die – in den meistens kurz nach der deutschen Wiedervereinigung durchgeführten Vergleichsstudien – festgestellten Ost-West-Unterschiede aktuell nicht mehr nachzuweisen sind. So zeigt beispielsweise die länderübergreifende Untersuchung zu den Charakteristiken des ost- und westeuropäischen Managements von Hentze & Lindert (1992), im Rahmen deren 1376 Führungskräfte aus der Bundesrepublik Deutschland und den ehemaligen sozialistischen Ländern Sowjetunion, DDR, Polen, Tschechoslowakei und Bulgarien befragt wurden, dass schon in Jahren 1989 - 1990 bedeutende Veränderungen in den betrieblichen Anforderungen an Kompetenzen osteuropäischer Fach- und Führungskräfte stattgefunden haben. Dabei betonten die befragten Manager osteuropäischer Betriebe, dass in der Zukunft solche Persönlichkeitsvariablen wie Initiative, Ideenreichtum, Teamfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und Entscheidungsfähigkeit bei ihren Mitarbeitern an Bedeutung zunehmen werden und daher stärker gefördert werden sollten. Auch die Befragung von 121 DDR-Managern zeigte eine deutliche Umverschiebung sowie Steigerung der zukünftigen Anforderungen an soziale Kompetenzen im Vergleich zu den im Jahre 1985 erhobenen Anforderungen an DDR-Führungskräfte. Auch zeigte sich hier eine deutliche Annäherung der ostdeutschen Managementanforderungen an die Anforderungen der – von einer internationalen Personalberatung befragten – 1500 Top-Manager aus Westdeutschland sowie weiteren 20 Ländern (Wunderer, 1990a; für weitere Studien zur Angleichung der Anforderungen an ostdeutsche Führungskräfte siehe außerdem Heyse & Seifert, 1994; an russische Führungskräfte – Heyse & Merk, 1996).

Auf dieser Basis ist es zu erwarten, dass auf Grund der systembedingten Transformation in Osteuropa und den in Unternehmen veränderten Anforderungen an überfachliche Kompetenzen der Mitarbeiter inzwischen gewisse Angleichungsprozesse auch im Persönlichkeitsbereich in Richtung der marktwirtschaftlich orientierten Gesellschaft stattgefunden haben. Dabei werden allerdings die bereits heute durchgeführten Fallstudien, in denen keine Unterschiede im Bereich wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen zwischen Osten und Westen nachgewiesen werden, keinen Aufschluss mehr darüber geben, ob es diese Unterschiede zur Zeit des Sozialismusregimes in Osteuropa tatsächlich nicht gab oder ob sich die damals vorhandenen Unterschiede im Laufe der letzten Jahre mit dem Generationswechsel neutralisiert haben.

In diesem Zusammenhang bleibt auch unklar, ob generell noch von einer sozialistisch geprägten „osteuropäischen Persönlichkeit“ die Rede sein kann, oder ob viel eher – aufgrund der ganz unterschiedlichen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen in osteuropäi-

schen Ländern in der jüngsten Vergangenheit – die Heterogenität unter diesen Ländern viel größer geworden ist, als deren Homogenität untereinander bzw. deren Differenz zu Westeuropa. Wie die Ergebnisse der länderübergreifenden Untersuchung von Hentze & Lindert (1992) zeigen, weisen osteuropäische Führungskräfte aus der ehemaligen DDR, Sowjetunion, Tschechoslowakei und Bulgarien in einigen arbeitsbezogenen Orientierungen sogar viel stärkere Unterschiede untereinander als im Vergleich zu Westdeutschland auf, so dass es offensichtlich einer differenzierteren länderspezifischen Herangehensweise bei den künftigen Persönlichkeitsvergleichen bedarf. Andererseits ist auch zu erwarten, dass mit der kürzlich erfolgten EU-Osterweiterung ein – nach dem Zerfall des Warschauer Paktes – weiterer Grundstein in Richtung europäischer Integration gelegt ist, der die bereits angesetzten Angleichungsprozesse im Persönlichkeitsbereich innerhalb Europas noch mehr vorantreiben wird. Auf dieser Basis kann angenommen werden, dass spätestens mit dem nächsten Generationswechsel geringere Differenzierung zwischen Ost- und Westeuropa bzw. eine stärkere Beachtung länderspezifischer Besonderheiten innerhalb des geeinten Europas notwendig sein wird.

Des Weiteren gibt es bis heute keine empirischen Studien zum länderübergreifenden Ost-West-Vergleich von wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsstrukturen der IT-Fachkräfte. Doch gerade diese Berufsgruppe ist – angesichts der aktuellen arbeitsmarktbedingten wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen (siehe Kap. 1.5) – im Rahmen der vorliegenden Arbeit von zentraler Bedeutung.

Die einzigen Daten, die zum Vergleich osteuropäischer und deutscher IT-Fachkräfte bisher vorliegen, entstammen der von Gulyanska (2002) durchgeführten Anforderungsanalyse mit Personalverantwortlichen von zwei deutschen Softwareunternehmen. Dabei wurden die Personalfachleute, die Erfahrungen in der Auswahl und Arbeit mit IT-Fachkräften aus Osteuropa in ihrem Unternehmen gemacht haben, auf Basis der Methode der Critical Incidents (nach Flanagan, 1954) zu ihren generellen und speziellen Erfahrungen mit osteuropäischen Mitarbeitern, sowie zu deren Stärken und Schwächen im Bereich der IT-relevanten Schlüsselqualifikationen – mit stärkerer Gewichtung auf wirtschaftsrelevante Persönlichkeitsdimensionen – im Vergleich zu deutschen Mitarbeitern befragt.

Die qualitativ ausgewerteten Ergebnisse der Interviews liefern ein umfassendes Bild von einem osteuropäischen IT-Mitarbeiter, welches diese von seinen deutschen Kollegen in folgenden Persönlichkeitsbereichen differenziert:

- höhere Anpassungsbereitschaft

(Zitat der befragten Personalfachkraft: „Osteuropäische Mitarbeiter sind eher bereit, an weniger innovativen Projekten mitzuarbeiten, im Rahmen deren nicht an neuesten technischen Entwicklungen gearbeitet wird. Sie sind eher gewillt, sich an die konkreten Gegebenheiten anzupassen, die in der jeweiligen Firma vorherrschend sind, unabhängig davon, ob es sich um hoch oder weniger hoch innovative Projekte handelt.“)

- höhere Integrationsbereitschaft und kulturelle Anpassungsfähigkeit

(Zitat: „Die Osteuropäer sind sehr anpassungsbereit. Sie strengen sich sehr stark an, nur Deutsch zu sprechen, auch wenn es ihnen nicht immer gut gelingt. Sie sind auch für jede Hilfestellung, die man ihnen bezüglich der Sprache oder Kultur gibt, sehr froh und dankbar“... „Osteuropäische Mitarbeiter sind eher bereit, an weniger innovativen Projekten mitzuarbeiten, im Rahmen deren nicht an neuesten technischen Entwicklungen gearbeitet wird. Sie sind eher gewillt, sich an die konkreten Gegebenheiten anzupassen, die in der jeweiligen Firma vorherrschend sind, unabhängig davon, ob es sich um hoch oder weniger hoch innovative Projekte handelt.“)

- höhere Mobilität bezüglich Gestaltung des Arbeitsortes und Flexibilität

(Zitat: „Die Mitarbeiter aus Osteuropa zeichnen sich „aus ihrer Not heraus“ durch eine höhere Bereitschaft aus, ihre Heimat, Freunde, Familie zu verlassen, und sich „zu neuen Ufern zu begeben“.“)

- höhere kommunikative Offenheit, Kommunikationsbereitschaft und Teamfähigkeit

(Zitat: „Der Zugang zu Deutschen ist generell schwierig. Bis sich der Deutsche einem Deutschen – geschweige den einem Ausländer – öffnet, kann viel Zeit vergehen.“).

- geringere Extraversion und Teamorientierung bzw. unabhängiger Kooperationsstil

(Zitat: „Wir hatten einen osteuropäischen Mitarbeiter, der nur für sich arbeiten konnte und nie nach Rat oder Unterstützung anderer Kollegen fragte. Auch ein anderer osteuropäischer Mitarbeiter war ein fantastischer Programmierer, mochte und konnte aber nicht mit anderen Kollegen kommunizieren. So wurden ihm Aufgaben gegeben, im Rahmen denen er nur programmieren und recherchieren sollte.“... „Zu Beginn der Arbeit eines osteuropäischen Mitarbeiters in der deutschen Firma ist es sehr wichtig, seinen Typ – Einzelgänger oder Teamarbeitender – herauszufinden und somit festzustellen, zu welcher Stelle er besser passt und ihm auch die entsprechenden Aufgaben zu überlassen“.

- stärker ausgeprägte analytische Denkweise

- stärker ausgeprägte Suchorientierung im Umgang mit Aufnahme und Generierung des neuen Wissens und Lageorientierung bzw. geringere Handlungsorientierung

(Zitat: „Sie verfügen über eine vorausschauende flexible analytische Denkweise, die durch das Zusammenstellen aller möglichen Handlungsalternativen vor dem eigentlichen Handlungsbeginn gekennzeichnet ist. Nur wenn vor Programmierbeginn die weitere Vorgehensweise durchstrukturiert, die alternativen Softwarelösungen beim Zielprodukt gegeneinander abgewogen und das Bild vom Endprodukt analysiert wurde, wird mit der eigentlichen Realisierungsphase begonnen. Daher gehen osteuropäische Mitarbeiter bei der Programmierung sehr gewissenhaft vor, wodurch auch ihre Programmierqualität auf einem besonders hohen Niveau liegt.“)

- geringeren sozialen Kompetenzen

(Zitat: „Für den Berufserfolg osteuropäischer IT-Mitarbeiter in Deutschland ist eher die Sozialkompetenz entscheidend. In dieser Hinsicht haben viele der osteuropäischen IT-Fachkräfte ein großes Problem bei der Arbeit in einer deutschen Firma, nicht zuletzt, weil sie einen ganz anderen Erfahrungshintergrund haben.“).

- geringere Selbständigkeit

(Zitat: Bei den Mitarbeitern aus Osteuropa dominiert sehr oft die Einstellung „Chef weiß alles am besten, und er weiß auch, wie alles gemacht werden soll“).

- geringere Eigeninitiative

(Zitat: „Viele der osteuropäischen Informatiker verhalten sich folgendermaßen: Sie setzen sich hin und warten, bis man ihnen die Arbeit gibt, d.h. sie suchen von sich aus nicht nach der Arbeit.“... „Die Fähigkeit, sich an die in Deutschland vorherrschende Firmenkultur anzupassen und sich somit von dem hierarchischen Denken an das in der demokratischen Gesellschaft übliche Denken umzustellen, ist besonders für osteuropäische Informatiker sehr wichtig.“).

- geringere Innovationsfähigkeit

(Zitat: „Von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie die neuen Ideen entwickeln und nicht darauf warten, bis ihnen der Chef sagt, was und wie etwas zu machen ist.“).

- geringere Selbstdarstellungsfähigkeit

(Zitat: „Osteuropäische Mitarbeiter können sich nicht besonders gut vermarkten, da sie in bestimmten kritischen Situationen nicht wissen, wie sie sich verhalten sollen. Daher werden IT-Mitarbeiter aus Osteuropa nicht für die direkten Kundengespräche und Präsentationen eingesetzt, sondern hauptsächlich für die Programmierarbeiten im Rahmen der Entwicklungsprojekte“).

Als die weiteren kritischen wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen für die Arbeit osteuropäischer IT-Fachkräfte in deutschen Unternehmen wurden von den befragten Personalverantwortlichen folgende Schlüsselqualifikationen genannt:

- Zuverlässigkeit
- Offener Umgang mit Kritik
- Konstruktiver Umgang mit Misserfolg
- Ambiguitätstoleranz
- Lernbereitschaft
- Einsatzbereitschaft.

Die Ergebnisse dieser qualitativen Befragung stützen sich zwar auf eine sehr geringe Fallzahl von befragten Personalverantwortlichen, sowie osteuropäischen Mitarbeitern, über die berichtet wurde, so dass diese nicht auf alle osteuropäischen IT-Mitarbeiter generalisiert werden dürfen. Sie liefern aber doch interessante Ansatzpunkte für den Ost-West-Vergleich gerade unter den IT-Fachkräften.

Außerdem zeigen diese Ergebnisse einige Widersprüche zu den oben dargestellten empirischen Befunden aus den ostdeutsch- westdeutschen Persönlichkeitsvergleichen auf. So zeigen in dieser Analyse osteuropäische IT-Fachkräfte beispielsweise einen höheren Unabhängigkeitseindruck bei der Teamarbeit bzw. einen weniger ausgeprägten kollegialen Kooperationsstil als deutsche Fachkräfte, was gegen die oben dargestellten Annahmen über eine kollektivistisch orientierte sozialistisch geprägte osteuropäische Gesellschaft sowie die Befunde von Becker et al. (1991) sprechen würde. Auch zeigen Ergebnisse der Anforderungsanalyse von Gulyanska (2002) höheres analytisches Denkvermögen bei osteuropäischen Fachkräften, was den Ergebnissen von Heyse & Seifert (1994) widerspricht

Schließlich zeigen die hier dargestellten Ergebnisse der Anforderungsanalyse von Gulyanska (2002) eine Reihe von Persönlichkeitsdimensionen auf, die gerade für den Berufserfolg osteuropäischer IT-Fachkräfte in deutschen Unternehmen entscheidend sind, weil sich die Ost-Fachkräfte vor allem in diesen Persönlichkeitsfacetten von ihren deutschen Kollegen unterscheiden. Daher hätte es einen hohen theoretischen und praktischen Erkenntniswert, die ost- und westeuropäischen IT-Fachkräfte gerade in Bezug auf die hier herausgearbeiteten Dimensionen zu vergleichen, zumal zu einer Reihe der Persönlichkeitsmerkmale – wie z.B. Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens, Kulturelle Anpassungsfähigkeit, Umgang mit Kritik (offen vs. abwehrend), Umgang mit Misserfolg, Ambiguitätstoleranz, Einsatzbereitschaft und Lernbereitschaft – bisher keine ausreichende bzw. gar keine empirische Vergleichsdaten zwischen dem Osten und Westen vorliegen.

6.2 Zielsetzung und Hypothesen zur Untersuchung der ersten Fragestellung

Auf Basis der in Kap. 4.2.5 dargestellten Erwartungen sollen im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die bisher unerforscht gebliebenen Unterschiede in der Ausprägung der zentralen wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen zwischen ost- und westeuropäischen IT-Fachkräften untersucht werden. Aufgrund der großen Menge an den sozialisationsbedingt zu erwartenden Persönlichkeitsunterschieden können hier nicht alle gleichzeitig untersucht werden. Daher beschränkt sich die Auswahl auf die Persönlichkeitsdimensionen, für die im Rahmen der Anforderungsanalyse von Gulyanska (2002) speziell für die konkrete Zielgruppe der vorliegenden Arbeit – die IT-Fachkräfte – deutliche Ost-West-Unterschiede vorhergesagt wurden.

Hypothese I.1:

Ausgehend von den sozialisationsbedingten Ost-West-Unterschieden in

- der Systemsteuerung (Verhaltenskontrolle in Osteuropa vs. Ergebniskontrolle in Westeuropa) in Anlehnung an Stratemann & Wottawa (1995),
- den Zielsetzungsmethoden (scheinbar objektivierbare kollektive Zielvorgaben ohne Effektkontrolle in Osteuropa vs. partizipative Zielvereinbarung bzw. begründete Zielvorgabe) und den innerbetrieblichen Informations- und Kommunikationssystemen (intransparentes hierarchisiertes System in Osteuropa vs. transparentes System in Westeuropa) in Westeuropa in Anlehnung an die Zielsetzungstheorie nach Locke & Latham (1990a), Erwartung-Mal-Wert-Theorie von Vroom (1964) und Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1991),
- den Selektionseffekten aufgrund der politischen Vertreibungen und Ost-West-Wanderungsbewegungen in Anlehnung an verhaltensgenetische Gesetzmäßigkeiten nach Schilcher (1988)

und Migrationsforschung zur psychologischen Selektivität der Auswanderung (nach Albrecht, 1972; Bade, 1994; Diehl & Ochsmann, 2000; Litwak, 1960; Lüthke, 1989; Thomas, 1938)

wird eine geringere **Flexibilität** bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen IT-Fachkräften erwartet.

Hypothese I.2:

Ausgehend von den kultur- und sozialisationsbedingten Unterschieden in

- den Kulturdimensionen (Feminität in Osteuropa vs. Maskulinität in Westeuropa) in Anlehnung an Hofstede (1993) und wirtschaftsrelevanten Kulturstandards (Konfliktvermeidung in Osteuropa vs. Konfliktkonfrontation in Westeuropa) in Anlehnung an das Kulturstandardkonzept von Thomas (1988),

- den elterlichen Erziehungsstilen (behütend-kontrollierender autoritär-rigider Erziehungsstil in Osteuropa vs. stärker permissiver Erziehungsstil in Westeuropa) in Anlehnung an die Theorie über Kollektivbindungen im Sozialismus (Ahnert et al., 1994), Erziehungstypologien von Lewin et al. (1939) und Baumrind (1966) und Ergebnisse faktorenanalytischer Erziehungsstilforschung von Schaefer (1959), Becker (1964), Schluderman & Schluderman (1970) und Schneewind et al. (1985),

- im Führungsverhalten der Vorgesetzten (autoritär-patriarchalischer Führungsstil in Osteuropa vs. konsultativ-kooperativer Führungsstil in Westeuropa) in Anlehnung an die Führungstheorien von Tannenbaum & Schmidt (1958), Blake & Mouton (1964), Mintzberg (1973), Hersey & Blanchard (1988), Vroom & Yetton (1973), Macharzina et al. (1993), Wunderer (1990a, 1990b),

- der Art der Leistungsbeurteilung (ausschließlich negatives Verhaltensfeedback bei osteuropäischen Mitarbeitern vs. positives und negatives Leistungsfeedback bei westeuropäischen Mitarbeitern) in Anlehnung an die operante Lerntheorie nach Luthans & Kreitner (1975) und die Leistungsmotivationstheorie nach Heckhausen (1963, 1980) und Schmalt (1995)

werden höhere Werte beim **abwehrenden Umgang mit Kritik** bzw. geringere Werte beim **offenen Umgang mit Kritik** bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen IT-Fachkräften erwartet.

Hypothese I.3:

Ausgehend von den kultur- und sozialisationsbedingten Unterschieden in

- den Kulturdimensionen (höhere Machtdistanz in Osteuropa) in Anlehnung an Hofstede (1993) und wirtschaftsrelevanten Kulturstandards (Autoritätsorientierung in Osteuropa vs. Autoritätsvermeidung in Westeuropa) in Anlehnung an das Kulturstandardkonzept von Thomas (1988),

- den Wirtschaftssystemen (sozialistische Planwirtschaft in Osteuropa vs. soziale Marktwirtschaft in Westeuropa) in Anlehnung an die Theorie der Handlungskontrolle von Kuhl (1983a, 1983b, 1987, 1994, 1995),

- den schulischen Unterrichtsstilen (unidimensionaler Unterrichtsstil in Osteuropa vs. multidimensionaler Unterrichtsstil in Westeuropa) in Anlehnung an die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990a, 1990b) und Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1986), sowie

- der Art der Leistungsbeurteilung (ausschließlich negatives Verhaltensfeedback bei osteuropäischen Mitarbeitern vs. positives und negatives Leistungsfeedback bei westeuropäischen Mitarbeitern) in Anlehnung an die operante Lerntheorie nach Luthans & Kreitner (1975) und die Leistungsmotivationstheorie nach Heckhausen (1963, 1980) und Schmalt (1995)

werden höhere Werte beim destruktiven **Umgang mit der eigenen Misserfolgsangst** bzw. geringere Werte bei der **kompensatorischen Anstrengung** bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen IT-Fachkräften erwartet.

Hypothese I.4:

Ausgehend von den kultur- und sozialisationsbedingten Unterschieden in

- den Kulturdimensionen (Kollektivismus und Feminität in Osteuropa vs. Individualismus und Maskulinität in Westeuropa) in Anlehnung an Hofstede (1993) und wirtschaftsrelevanten Kulturstandards (Personorientierung und Konfliktvermeidung in Osteuropa vs. Sachorientierung und Konfliktkonfrontation in Westeuropa) in Anlehnung an das Kulturstandardkonzept von Thomas (1988),
- den Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten (Fehlen der Befriedigungsmöglichkeit höherer Selbstverwirklichungsbedürfnisse in Osteuropa vs. weitgehende Befriedigungsmöglichkeit der Selbstverwirklichungsbedürfnisse in Westeuropa) in Anlehnung an die Motivhierarchie von Maslow (1981), Motivationstheorie von Alderfer (1969, 1972) und Wertewandeltheorie von Inglehart (1977),
- den elterlichen Erziehungsstilen (behütend-kontrollierender autoritär-rigider Erziehungsstil in Osteuropa vs. stärker permissiver Erziehungsstil in Westeuropa) in Anlehnung an die Theorie über Kollektivbindungen im Sozialismus (Ahnert et al., 1994), Erziehungstypologien von Lewin et al. (1939) und Baumrind (1966) und Ergebnisse faktorenanalytischer Erziehungsstilforschung von Schaefer (1959), Becker (1964), Schluderman & Schluderman (1970) und Schneewind et al. (1985), sowie
- der Systemsteuerung (Verhaltenskontrolle in Osteuropa vs. Ergebniskontrolle in Westeuropa) in Anlehnung an Stratemann & Wottawa (1995),

wird höhere Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft, sowie Empathie, und somit höhere **kulturelle Offenheit und Anpassung** bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen IT-Fachkräften erwartet.

Hypothese I.5:

Ausgehend von den kultur- und sozialisationsbedingten Unterschieden in

- den Kulturdimensionen (Feminität in Osteuropa vs. Maskulinität in Westeuropa) in Anlehnung an Hofstede (1993) und wirtschaftsrelevanten Kulturstandards (höheres Traditionalismus in Osteuropa) in Anlehnung an das Kulturstandardkonzept von Thomas (1988),
- der Art vorgegebener Probleme („geschlossene“ Probleme in Osteuropa, „zieloffene“ komplexe Probleme in Westeuropa) in Anlehnung an die Anforderungen komplexen Problemlösens nach Dörner (1987) und Strohschneider (1996a)

wird eine geringere **Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens** bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen IT-Fachkräften erwartet.

Hypothese I.6:

Ausgehend von den kultur- und sozialisationsbedingten Unterschieden in

- den Kulturdimensionen (Kollektivismus in Osteuropa vs. Individualismus in Westeuropa) in Anlehnung an Hofstede (1993) und wirtschaftsrelevanten Kulturstandards (Personorientierung in Osteuropa vs. Sachorientierung in Westeuropa) in Anlehnung an das Kulturstandardkonzept von Thomas (1988),
- den Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten (Fehlen der Befriedigungsmöglichkeit höherer Selbstverwirklichungsbedürfnisse in Osteuropa vs. weitgehende Befriedigungsmöglichkeit der Selbstverwirklichungsbedürfnisse in Westeuropa) in Anlehnung an die Motivhierarchie von Maslow (1981), Motivationstheorie von Alderfer (1969, 1972) und Wertewandeltheorie von Inglehart (1977),
- der gelebten Betriebs- bzw. Unternehmenskultur (die Entfaltung hoher Leistungen, Innovationen und Eigeninitiative behindernde osteuropäische Betriebskultur vs. die Eigeninitiative und Innovati-

on förderliche westeuropäische Leistungskultur) in Anlehnung an die Theorie des sozialen Einflusses von Latané & Wolf (1981) und Bierhoff (1998), sowie die Theorie sozialer Vergleiche von Festinger (1954)

wird höhere soziale Orientierung am Arbeitsplatz und somit höhere Integrationsbereitschaft bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen IT-Fachkräften erwartet.

Hypothese I.7:

Ausgehend von den kultur- und sozialisationsbedingten Unterschieden in

- den Kulturdimensionen (höhere Machtdistanz, außengeleitete Orientierung und geringere Bedeutung des Leistungsstatus in Osteuropa vs. geringere Machtdistanz, selbstbestimmte Orientierung und höhere Bedeutung des Leistungsstatus in Westeuropa) in Anlehnung an Hofstede (1993) und Trompenaars (1993), sowie wirtschaftsrelevanten Kulturstandards (Autoritätsorientierung, Handlungsinkompetenz und Statusorientierung in Osteuropa vs. Autoritätsvermeidung, Handlungswirksamkeit und Leistungsorientierung in Westeuropa) in Anlehnung an das Kulturstandardkonzept von Thomas (1988),
- den Selektionseffekten aufgrund der politischen Vertreibungen und Ost-West-Wanderungsbewegungen in Anlehnung an verhaltensgenetische Gesetzmäßigkeiten nach Schilcher (1988) und Migrationsforschung zur psychologischen Selektivität der Auswanderung (nach Albrecht, 1972; Bade, 1994; Diehl & Ochsmann, 2000; Litwak, 1960; Lütke, 1989; Thomas, 1938),
- den schulischen Unterrichtsstilen (unidimensionaler Unterrichtsstil in Osteuropa vs. multidimensionaler Unterrichtsstil in Westeuropa) in Anlehnung an die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990a, 1990b) und Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1986),
- den Prinzipien der Entscheidungsfindung und Partizipationsformen (untransparente Entscheidungsfindungsprinzipien in Osteuropa vs. partizipative Entscheidungsfindung in Westeuropa) in Anlehnung an die Attributionstheorie nach Weiner (1976), das Konzept primärer vs. sekundärer Kontrolle nach Heckhausen & Schulz (1992, 1993), die reformulierte Theorie der gelernten Hilflosigkeit nach Abramson et al. (1978) und die Erwartung-Mal-Wert-Theorie von Vroom (1964),
- den Zielsetzungsmethoden (scheinbar objektivierbare kollektive Zielvorgaben ohne Effektkontrolle in Osteuropa vs. partizipative Zielvereinbarung bzw. begründete Zielvorgabe in Westeuropa) und den innerbetrieblichen Informations- und Kommunikationssystemen (intransparentes hierarchisiertes System in Osteuropa vs. transparentes System in Westeuropa) in Anlehnung an die Zielsetzungstheorie nach Locke & Latham (1990a), Erwartung-Mal-Wert-Theorie von Vroom (1964) und Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1991),
- der Systemsteuerung (Verhaltenskontrolle in Osteuropa vs. Ergebniskontrolle in Westeuropa) in Anlehnung an Stratemann & Wottawa (1995),
- im Führungsverhalten der Vorgesetzten (autoritär-patriarchalischer Führungsstil in Osteuropa vs. konsultativ-kooperativer Führungsstil in Westeuropa) in Anlehnung an die Führungstheorien von Tannenbaum & Schmidt (1958), Blake & Mouton (1964), Mintzberg (1973), Hersey & Blanchard (1988), Vroom & Yetton (1973), Macharzina et al. (1993), Wunderer (1990a, 1990b),
- der Art der Leistungsbeurteilung (ausschließlich negatives Verhaltensfeedback bei osteuropäischen Mitarbeitern vs. positives und negatives Leistungsfeedback bei westeuropäischen Mitarbeitern) in Anlehnung an die operante Lerntheorie nach Luthans & Kreitner (1975) und die Leistungsmotivationstheorie nach Heckhausen (1963, 1980) und Schmalt (1995), sowie
- den antizipierten Konsequenzen nach Übernahme zusätzlicher Aufgaben (negative antizipierte Konsequenzen in Osteuropa vs. antizipierte positive Konsequenzen in Westeuropa) in Anlehnung an das Lernprinzip „Lernen durch Reduktion der kognitiven Dissonanz“ entsprechend der Balancetheorie nach Heider (1958),
- Entlohnungs- und Anreizsystemen (personbasiertes leistungsunabhängiges Entlohnungssystem mit geringer extrinsischer und intrinsischer Anreizwirksamkeit in Osteuropa vs. leistungsabhä-

ges hoch differenziertes und wirksames Entlohnungs- und Anreizsystem in Westeuropa) in Anlehnung an die Anreiz-Beitrags-Theorie von March & Simon (1958), Theorie der organisationalen Belohnungspraktiken in kommunistischen Organisationen von Pearce et al. (1994), Theorie der prozeduralen Gerechtigkeit (Folger & Greenberg, 1985), Theorie der gelernten Hilflosigkeit (Hiroto & Seligmann, 1975; Abramson et al., 1978) und die Gerechtigkeitstheorie von Adams (1963), sowie

- den Kündigungsmöglichkeiten (Fehlen jeglicher Kündigungsmöglichkeit in Osteuropa vs. Möglichkeit einer leistungs-, anforderungs- und verhaltensbedingten bzw. umwelt- oder betriebsbedingten Kündigung in Westeuropa) in Anlehnung an die operante Lerntheorie, Lerngesetz „Lernen durch Bestrafung“ (vgl. Luthans & Kreitner, 1975; Domjan, 1998),
- der gelebten Betriebs- bzw. Unternehmenskultur (die Entfaltung hoher Leistungen, Innovationen und Eigeninitiative behindernde osteuropäische Betriebskultur vs. die Eigeninitiative und Innovation förderliche westeuropäische Leistungskultur) in Anlehnung an die Theorie des sozialen Einflusses von Latané & Wolf (1981) und Bierhoff (1998), sowie die Theorie sozialer Vergleiche von Festinger (1954)

wird geringere Leistungsmotivation im Sinne der *Einsatzbereitschaft* bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen IT-Fachkräften erwartet.

Hypothese I.8:

Ausgehend von den kultur- und sozialisationsbedingten Unterschieden in

- den Kulturdimensionen (höhere Machtdistanz und außengeleitete Orientierung in Osteuropa vs. geringere Machtdistanz und selbstbestimmte Orientierung in Westeuropa) in Anlehnung an Hofstede (1993) und Trompenaars (1993), sowie wirtschaftsrelevanten Kulturstandards (Autoritätsorientierung und Handlungsinkompetenz in Osteuropa vs. Autoritätsvermeidung und Handlungswirksamkeit in Westeuropa) in Anlehnung an das Kulturstandardkonzept von Thomas (1988),
- den Wirtschaftssystemen (sozialistische Planwirtschaft in Osteuropa vs. soziale Marktwirtschaft in Westeuropa) in Anlehnung an die Theorie der Handlungskontrolle von Kuhl (1983a, 1983b, 1987, 1994, 1995),
- den Selektionseffekten aufgrund der politischen Vertreibungen und Ost-West-Wanderungsbewegungen in Anlehnung an verhaltensgenetische Gesetzmäßigkeiten nach Schilcher (1988) und Migrationsforschung zur psychologischen Selektivität der Auswanderung (nach Albrecht, 1972; Bade, 1994; Diehl & Ochsmann, 2000; Litwak, 1960; Lüthke, 1989; Thomas, 1938),
- den elterlichen Erziehungsstilen (behütend-kontrollierender autoritär-rigider Erziehungsstil in Osteuropa vs. stärker permissiver Erziehungsstil in Westeuropa) in Anlehnung an die Theorie über Kollektivbindungen im Sozialismus (Ahnert et al., 1994), Erziehungstypologien von Lewin et al. (1939) und Baumrind (1966) und Ergebnisse faktorenanalytischer Erziehungsstilforschung von Schaefer (1959), Becker (1964), Schluderman & Schluderman (1970) und Schneewind et al. (1985),
- den schulischen Unterrichtsstilen (unidimensionaler Unterrichtsstil in Osteuropa vs. multidimensionaler Unterrichtsstil in Westeuropa) in Anlehnung an die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990a, 1990b) und Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1986),
- Unterschiede in den Studienbedingungen (zentralistische Studienorganisation in Osteuropa vs. die Entfaltung der Eigeninitiative und Selbständigkeit fördernde Studienorganisation in Westeuropa in Anlehnung an die Lerntheorie (Lerngesetz „Lernen durch Wiederholung“)
- den präferierten Organisationsformen (tayloristische Organisationsform in Osteuropa vs. partizipative Organisationsform in Westeuropa) in Anlehnung an die Theorie der betrieblichen Wissenschaftsführung nach Taylor (1978), psychologische Kontrolltheorie nach Frese (1984) und das Modell der beruflichen Sozialisation von Frese et al. (2000),
- den Prinzipien der Entscheidungsfindung und Partizipationsformen (undurchlässige und

untransparente Entscheidungsfindungsprinzipien ohne jegliche Partizipation von Mitarbeitern in Osteuropa vs. partizipative Entscheidungsfindung in Westeuropa) in Anlehnung an Attributionstheorie nach Weiner (1976),

- den Zielsetzungsmethoden (scheinbar objektivierbare kollektive Zielvorgaben ohne Effektkontrolle in Osteuropa vs. partizipative Zielvereinbarung bzw. begründete Zielvorgabe in Westeuropa) und den innerbetrieblichen Informations- und Kommunikationssystemen (intransparentes hierarchisiertes System in Osteuropa vs. transparentes System in Westeuropa) in Anlehnung an die Zielsetzungstheorie nach Locke & Latham (1990a), Erwartung-Mal-Wert-Theorie von Vroom (1964) und Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1991),
- im Führungsverhalten der Vorgesetzten (autoritär-patriarchalischer Führungsstil in Osteuropa vs. konsultativ-kooperativer Führungsstil in Westeuropa) in Anlehnung an die Führungstheorien von Tannenbaum & Schmidt (1958), Blake & Mouton (1964), Mintzberg (1973), Hersey & Blanchard (1988), Vroom & Yetton (1973), Macharzina et al. (1993), Wunderer (1990a, 1990b),
- der Art der Leistungsbeurteilung (ausschließlich negatives Verhaltensfeedback bei osteuropäischen Mitarbeitern vs. positives und negatives Leistungsfeedback bei westeuropäischen Mitarbeitern) in Anlehnung an die operante Lerntheorie nach Luthans & Kreitner (1975) und die Leistungsmotivationstheorie nach Heckhausen (1963, 1980) und Schmalt (1995), sowie
- der gelebten Betriebs- bzw. Unternehmenskultur (die Entfaltung hoher Leistungen, Innovationen und Eigeninitiative behindernde osteuropäische Betriebskultur vs. die Eigeninitiative und Innovation förderliche westeuropäische Leistungskultur) in Anlehnung an die Theorie des sozialen Einflusses von Latané & Wolf (1981) und Bierhoff (1998), sowie die Theorie sozialer Vergleiche von Festinger (1954)

wird geringere *Eigeninitiative* bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen IT-Fachkräften erwartet.

Hypothese I.9:

Ausgehend von den kultur- und sozialisationsbedingten Unterschieden in

- den Kulturdimensionen (außengeleitete Orientierung in Osteuropa vs. selbstbestimmte Orientierung in Westeuropa) in Anlehnung an Trompenaars (1993), sowie wirtschaftsrelevanten Kulturstandards (Handlungsinkompetenz in Osteuropa vs. Handlungswirksamkeit in Westeuropa) in Anlehnung an das Kulturstandardkonzept von Thomas (1988),
- den Selektionseffekten aufgrund der politischen Vertreibungen und Ost-West-Wanderungsbewegungen in Anlehnung an verhaltensgenetische Gesetzmäßigkeiten nach Schilcher (1988) und Migrationsforschung zur psychologischen Selektivität der Auswanderung (nach Albrecht, 1972; Bade, 1994; Diehl & Ochsmann, 2000; Litwak, 1960; Lüthke, 1989; Thomas, 1938),
- den elterlichen Erziehungsstilen (behütend-kontrollierender autoritär-rigider Erziehungsstil in Osteuropa vs. stärker permissiver Erziehungsstil in Westeuropa) in Anlehnung an die Theorie über Kollektivbindungen im Sozialismus (Ahnert et al., 1994), Erziehungstypologien von Lewin et al. (1939) und Baumrind (1966) und Ergebnisse faktorenanalytischer Erziehungsstilforschung von Schaefer (1959), Becker (1964), Schluderman & Schluderman (1970) und Schneewind et al. (1985),
- den schulischen Unterrichtsstilen (unidimensionaler Unterrichtsstil in Osteuropa vs. multidimensionaler Unterrichtsstil in Westeuropa) in Anlehnung an die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990a, 1990b) und Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1986),
- den Prinzipien der Entscheidungsfindung und Partizipationsformen (undurchlässige und untransparente Entscheidungsfindungsprinzipien ohne jegliche Partizipation von Mitarbeitern in Osteuropa vs. partizipative Entscheidungsfindung in Westeuropa) in Anlehnung an Attributionstheorie nach Weiner (1976),
- den Zielsetzungsmethoden (scheinbar objektivierbare kollektive Zielvorgaben ohne Effektkontrolle in Osteuropa vs. partizipative Zielvereinbarung bzw. begründete Zielvorgabe in

Westeuropa) und den innerbetrieblichen Informations- und Kommunikationssystemen (intransparentes hierarchisiertes System in Osteuropa vs. transparentes System in Westeuropa) in Anlehnung an die Zielsetzungstheorie nach Locke & Latham (1990a), Erwartung-Mal-Wert-Theorie von Vroom (1964) und Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1991),

- der Art der Leistungsbeurteilung (ausschließlich negatives Verhaltensfeedback bei osteuropäischen Mitarbeitern vs. positives und negatives Leistungsfeedback bei westeuropäischen Mitarbeitern) in Anlehnung an die operante Lerntheorie nach Luthans & Kreitner (1975) und die Leistungsmotivationstheorie nach Heckhausen (1963, 1980) und Schmalt (1995), sowie

- Entlohnungs- und Anreizsystemen (personbasiertes leistungsunabhängiges Entlohnungssystem mit geringer extrinsischer und intrinsischer Anreizwirksamkeit in Osteuropa vs. leistungsabhängiges hoch differenziertes und wirksames Entlohnungs- und Anreizsystem in Westeuropa) in Anlehnung an die Anreiz-Beitrags-Theorie von March & Simon (1958), Theorie der organisationalen Belohnungspraktiken in kommunistischen Organisationen von Pearce et al. (1994), Theorie der prozeduralen Gerechtigkeit (Folger & Greenberg, 1985), Theorie der gelernten Hilflosigkeit (Hiroto & Seligmann, 1975; Abramson et al., 1978) und die Gerechtigkeitstheorie von Adams (1963)

wird nach Bandura (1986) geringere Selbstwirksamkeit bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen IT-Fachkräften erwartet.

Hypothese I.10:

Ausgehend von den kultur- und sozialisationsbedingten Unterschieden in

- den Kulturdimensionen (Feminität in Osteuropa vs. Maskulinität in Westeuropa) in Anlehnung an Hofstede (1993) und wirtschaftsrelevanten Kulturstandards (höheres Traditionalismus in Osteuropa) in Anlehnung an das Kulturstandardkonzept von Thomas (1988),

- den schulischen Unterrichtsstilen (unidimensionaler Unterrichtsstil in Osteuropa vs. multidimensionaler Unterrichtsstil in Westeuropa) in Anlehnung an die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990a, 1990b) und Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1986), sowie

- der Art vorgegebener Probleme („geschlossene“ Probleme in Osteuropa, „zieloffene“ komplexe Probleme in Westeuropa) in Anlehnung an die Anforderungen komplexen Problemlösens nach Dörner (1987) und Strohschneider (1996a)

wird eine geringere Lernbereitschaft bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen IT-Fachkräften erwartet.

Hypothese I.11:

Ausgehend von den kultur- und sozialisationsbedingten Unterschieden in

- den Kulturdimensionen (Feminität in Osteuropa vs. Maskulinität in Westeuropa) in Anlehnung an Hofstede (1993) und wirtschaftsrelevanten Kulturstandards (höheres Traditionalismus in Osteuropa) in Anlehnung an das Kulturstandardkonzept von Thomas (1988),

- den Selektionseffekten aufgrund der politischen Vertreibungen und Ost-West-Wanderungsbewegungen in Anlehnung an verhaltensgenetische Gesetzmäßigkeiten nach Schilcher (1988) und Migrationsforschung zur psychologischen Selektivität der Auswanderung (nach Albrecht, 1972; Bade, 1994; Diehl & Ochsmann, 2000; Litwak, 1960; Lüthke, 1989; Thomas, 1938),

- den präferierten Organisationsformen (tayloristische Organisationsform in Osteuropa vs. partizipative Organisationsform in Westeuropa) in Anlehnung an die Theorie der betrieblichen Wissenschaftsführung nach Taylor (1978), psychologische Kontrolltheorie nach Frese (1984) und das Modell der beruflichen Sozialisation von Frese et al. (2000),

- den Prinzipien der Entscheidungsfindung und Partizipationsformen (undurchlässige und untransparente Entscheidungsfindungsprinzipien ohne jegliche Partizipation von Mitarbeitern in

Osteuropa vs. partizipative Entscheidungsfindung in Westeuropa) in Anlehnung an Attributionstheorie nach Weiner (1976),

- den Zielsetzungsmethoden (scheinbar objektivierbare kollektive Zielvorgaben ohne Effektkontrolle in Osteuropa vs. partizipative Zielvereinbarung bzw. begründete Zielvorgabe in Westeuropa) und den innerbetrieblichen Informations- und Kommunikationssystemen (intransparentes hierarchisiertes System in Osteuropa vs. transparentes System in Westeuropa) in Anlehnung an die Zielsetzungstheorie nach Locke & Latham (1990a), Erwartung-Mal-Wert-Theorie von Vroom (1964) und Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1991),
- im Führungsverhalten der Vorgesetzten (autoritär-patriarchalischer Führungsstil in Osteuropa vs. konsultativ-kooperativer Führungsstil in Westeuropa) in Anlehnung an die Führungstheorien von Tannenbaum & Schmidt (1958), Blake & Mouton (1964), Mintzberg (1973), Hersey & Blanchard (1988), Vroom & Yetton (1973), Macharzina et al. (1993), Wunderer (1990a, 1990b),
- der Art der Leistungsbeurteilung (ausschließlich negatives Verhaltensfeedback bei osteuropäischen Mitarbeitern vs. positives und negatives Leistungsfeedback bei westeuropäischen Mitarbeitern) in Anlehnung an die operante Lerntheorie nach Luthans & Kreitner (1975) und die Leistungsmotivationstheorie nach Heckhausen (1963, 1980) und Schmalt (1995), sowie
- der gelebten Betriebs- bzw. Unternehmenskultur (die Entfaltung hoher Leistungen, Innovationen und Eigeninitiative behindernde osteuropäische Betriebskultur vs. die Eigeninitiative und Innovation förderliche westeuropäische Leistungskultur) in Anlehnung an die Theorie des sozialen Einflusses von Latané & Wolf (1981) und Bierhoff (1998), sowie die Theorie sozialer Vergleiche von Festinger (1954)

werden geringere Werte in der Bereitschaft zur **aktiven Innovationserfahrung** bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen IT-Fachkräften erwartet.

Hypothese I.12:

Ausgehend von den kultur- und sozialisationsbedingten Unterschieden in

- den Kulturdimensionen (Kollektivismus in Osteuropa vs. Individualismus in Westeuropa) in Anlehnung an Hofstede (1993) und wirtschaftsrelevanten Kulturstandards (Personorientierung in Osteuropa vs. Sachorientierung in Westeuropa) in Anlehnung an das Kulturstandardkonzept von Thomas (1988),
- der Art vorgegebener Probleme („geschlossene“ Probleme in Osteuropa, „zieloffene“ komplexe Probleme in Westeuropa) in Anlehnung an die Anforderungen komplexen Problemlösens nach Dörner (1987) und Strohschneider (1996a),
- den Prinzipien der Entscheidungsfindung und Partizipationsformen (undurchlässige und untransparente Entscheidungsfindungsprinzipien ohne jegliche Partizipation von Mitarbeitern in Osteuropa vs. partizipative Entscheidungsfindung in Westeuropa) in Anlehnung an Attributionstheorie nach Weiner (1976),
- der Art der Leistungsbeurteilung (ausschließlich negatives Verhaltensfeedback bei osteuropäischen Mitarbeitern vs. positives und negatives Leistungsfeedback bei westeuropäischen Mitarbeitern) in Anlehnung an die operante Lerntheorie nach Luthans & Kreitner (1975) und die Leistungsmotivationstheorie nach Heckhausen (1963, 1980) und Schmalt (1995), sowie
- der gelebten Betriebs- bzw. Unternehmenskultur (die Entfaltung hoher Leistungen, Innovationen und Eigeninitiative behindernde osteuropäische Betriebskultur vs. die Eigeninitiative und Innovation förderliche westeuropäische Leistungskultur) in Anlehnung an die Theorie des sozialen Einflusses von Latané & Wolf (1981) und Bierhoff (1998), sowie die Theorie sozialer Vergleiche von Festinger (1954)

werden höhere Werte bei dem **bevorzugten kollegialen Kooperationsstil** bzw. geringere Werte bei dem **bevorzugten unabhängigen Kooperationsstil** bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen IT-Fachkräften erwartet.

Hypothese I.13:

Ausgehend von den kultur- und sozialisationsbedingten Unterschieden in

- den Kulturdimensionen (höhere Unsicherheitsvermeidung in Osteuropa) in Anlehnung an Hofstede (1993) und wirtschaftsrelevanten Kulturstandards (höherer Systemkonformismus in Osteuropa) in Anlehnung an das Kulturstandardkonzept von Thomas (1988),
- den Wirtschaftssystemen (sozialistische Planwirtschaft in Osteuropa vs. soziale Marktwirtschaft in Westeuropa) in Anlehnung an die Theorie der Handlungskontrolle von Kuhl (1983a, 1983b, 1987, 1994, 1995),
- den Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten (Fehlen der Befriedigungsmöglichkeit höherer Selbstverwirklichungsbedürfnisse in Osteuropa vs. weitgehende Befriedigungsmöglichkeit der Selbstverwirklichungsbedürfnisse in Westeuropa) in Anlehnung an die Motivhierarchie von Maslow (1981), Motivationstheorie von Alderfer (1969, 1972) und Wertewandeltheorie von Inglehart (1977),
- den elterlichen Erziehungsstilen (behütend-kontrollierender autoritär-rigider Erziehungsstil in Osteuropa vs. stärker permissiver Erziehungsstil in Westeuropa) in Anlehnung an die Theorie über Kollektivbindungen im Sozialismus (Ahnert et al., 1994), Erziehungstypologien von Lewin et al. (1939) und Baumrind (1966) und Ergebnisse faktorenanalytischer Erziehungsstilforschung von Schaefer (1959), Becker (1964), Schluderman & Schluderman (1970) und Schneewind et al. (1985),
- der Art vorgegebener Probleme („geschlossene“ Probleme in Osteuropa, „zieloffene“ komplexe Probleme in Westeuropa) in Anlehnung an die Anforderungen komplexen Problemlösens nach Dörner (1987) und Strohschneider (1996a), sowie
- im Führungsverhalten der Vorgesetzten (autoritär-patriarchalischer Führungsstil in Osteuropa vs. konsultativ-kooperativer Führungsstil in Westeuropa) in Anlehnung an die Führungstheorien von Tannenbaum & Schmidt (1958), Blake & Mouton (1964), Mintzberg (1973), Hersey & Blanchard (1988), Vroom & Yetton (1973), Macharzina et al. (1993), Wunderer (1990a, 1990b),
- der gelebten Betriebs- bzw. Unternehmenskultur (die Entfaltung hoher Leistungen, Innovationen und Eigeninitiative behindernde osteuropäische Betriebskultur vs. die Eigeninitiative und Innovation förderliche westeuropäische Leistungskultur) in Anlehnung an die Theorie des sozialen Einflusses von Latané & Wolf (1981) und Bierhoff (1998), sowie die Theorie sozialer Vergleiche von Festinger (1954)

wird geringere **Ambiguitätstoleranz** bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen IT-Fachkräften erwartet.

Hypothese I.14:

Ausgehend von den kultur- und sozialisationsbedingten Unterschieden in

- den Kulturdimensionen (Kollektivismus in Osteuropa vs. Individualismus in Westeuropa) in Anlehnung an Hofstede (1993) und wirtschaftsrelevanten Kulturstandards (Personorientierung in Osteuropa vs. Sachorientierung in Westeuropa) in Anlehnung an das Kulturstandardkonzept von Thomas (1988),
- den Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten (Fehlen der Befriedigungsmöglichkeit höherer Selbstverwirklichungsbedürfnisse in Osteuropa vs. weitgehende Befriedigungsmöglichkeit der Selbstverwirklichungsbedürfnisse in Westeuropa) in Anlehnung an die Motivhierarchie von Maslow (1981), Motivationstheorie von Alderfer (1969, 1972) und Wertewandeltheorie von Inglehart (1977), sowie
- der Systemsteuerung (Verhaltenskontrolle in Osteuropa vs. Ergebniskontrolle in Westeuropa) in Anlehnung an Stratemann & Wottawa (1995)

wird höhere **Selbstbeobachtung** bei osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen IT-Fachkräften erwartet.

6.3 Unerforschte Aspekte zur Veränderung der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern in Deutschland

Wie die Ausführungen in Kap. 5.5 zeigen, gibt es in der bisherigen Literatur durchaus einige empirische Hinweise dafür, dass es bei einer systembedingten Veränderung von Sozialisationsbedingungen – entsprechend den in Kap. 5.3.3 vorgestellten Annahmen zu den vier möglichen Akkulturationsverläufen – zur Veränderung in einer Reihe von Persönlichkeitsbereichen bei den unter sozialistisch-planwirtschaftlichen Bedingungen Osteuropas sozialisierten Personen kommt. Aufgrund des äußerst mangelhaften Erkenntnisstandes zu den Veränderungen dieser Art bei osteuropäischen Migranten, die eindeutig auf eine Migration nach Westeuropa zurückgeführt werden können, wurden in Kap. 5.5 hauptsächlich Ergebnisse aus den Studien präsentiert, die die psychologischen Auswirkungen des Systemzusammenbruchs und des Übergangs von plan- zur marktwirtschaftlichen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung in den neuen Bundesländern und den anderen postsozialistischen Ländern Osteuropas, die sich derzeit im grundlegenden Transformationsprozess befinden, erforscht haben.

Zwar können die in diesen Studien nachgewiesenen Auswirkungen eines Systemwechsels durchaus mit den psychologischen Auswirkungen eines Systemwechsels verglichen werden, den auch osteuropäische Migranten bei ihrer Immigration nach Deutschland als ein westeuropäisches marktwirtschaftlich orientiertes Land durchlaufen müssen. Denn aus der psychologischen Betrachtungsperspektive sind diese beiden Ereignisse den kritischen Lebensereignissen gleichzusetzen, die einen grundlegenden Sozialisationswandel beinhalten und damit von den Betroffenen vergleichbare Anpassungsleistungen erfordern (vgl. Filipp, 1995; Schröder, 1990; Oettingen, 1994).

Doch abgesehen von der Eingeschränktheit der Interpretation der Befunde aus solchen – in der Regel als Fallstudien angelegten – Untersuchungen (siehe Kap. 1.3) bieten diese Studienergebnisse lediglich eine sinnvolle Grundlage zur Ableitung von Hypothesen, die sich speziell auf die migrationsbedingten Auswirkungen psychologischer Akkulturation bei osteuropäischen Migranten in Deutschland beziehen sollten. Denn es ist anzunehmen, dass eine Migration in ein fremdes Land, in dem ein Zuwanderer sowohl mit einer anderen Geschichte und Kultur konfrontiert wird als auch eine andere Sprache zu erlernen hat, deutlich tiefer gehendere Anpassungsleistungen erfordert, als es bei den Personen der Fall ist, die in einem und demselben Land leben und mit umfassenden Transformationsprozessen konfrontiert werden. Es ist zu erwarten, dass eine solche tiefergehendere, migrationsbedingt erzwungene psychologische Akkulturation nicht nur auf der Verhaltensebene der Betroffenen wirksam bleibt, wie dies beispielsweise von den Folgen eines in einem Land stattfindenden Transformationsprozesses zu erwarten wäre, sondern auch die dem modifizierten Verhalten zugrunde liegende Persönlichkeitsebene mitberührt. Doch bisher liegen zu diesem Bereich in der aktuellen Forschung keine systematischen Studien vor, die einen Rückschluss auf die Veränderbarkeit von Persönlichkeitsdimensionen bei Migranten aus dem osteuropäischen Raum in Deutschland erlauben würden.

Ferner fehlt es an Arbeiten, die die psychologische Auswirkung der Integration nicht nur in die Kultur des westeuropäischen Aufnahmelandes, sondern speziell in die Kultur der osteuropäische Mitarbeiter einstellenden Unternehmen untersucht haben. Auf Grundlage der in Kap. 3.3 berichteten Unternehmens- und Personalführungsunterschiede, die sich in ost- und westeuropäischen Ländern seit Jahrzehnten – in erster Linie systembedingt – herausgebildet haben, ist es zu erwarten, dass es bei der Einstellung eines osteuropäischen Mitarbeiters in ein westeuropäisches Unternehmen und somit bei seiner Konfrontation mit einem grundlegend anderen marktwirtschaftlich orientierten Unternehmenskontext zu umfassenden Umstellungs- und Anpassungsleistungen nicht nur auf der Ebene des beruflichen Leistungsverhaltens, sondern auch in den diesem zugrunde

liegenden wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen des Mitarbeiters kommen sollte.

Die damit postulierten Persönlichkeitsveränderungen sind besonders stark bei den Mitarbeitern zu erwarten, die in der IT-Branche tätig sind bzw. tätig sein wollen, denn wie die Ergebnisse der Anforderungsanalyse von Gulyanska (2002) zeigen, gibt es vor allem in dieser Branche grundlegende Unterschiede in den Organisationsstrukturen und Personalführungsinstrumenten zwischen ost- und westeuropäischen Ländern. Die in der Regel sehr flachen Hierarchien in den modernen westeuropäischen Softwareunternehmen stellen zum Teil einen vollkommenen Gegensatz zu den zentralistisch gesteuerten Hierarchieumgebungen, aus denen die meisten osteuropäischen IT-Fachkräfte kommen. Dem Entsprechend sind auch die Schlüsselqualifikationen, die von den IT-Mitarbeitern in ost- und westeuropäischen Unternehmen gefordert werden, zum Teil immer noch – selbst Jahre nach dem Zerfall des sozialistischen Regimes – sehr unterschiedlich. Wie die Befragung der Personalverantwortlichen deutscher Softwareunternehmen zeigt, sind den aus Osteuropa stammenden IT-Bewerbern die Anforderungen an die marktwirtschaftlich orientierten überfachlichen Schlüsselqualifikationen wie Eigeninitiative, Selbständigkeit, Verantwortungsbereitschaft usw. zum Teil sehr fremd (vgl. Gulyanska, 2002). Doch bisher liegen keine Studien vor, die die Veränderbarkeit dieser wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei den im marktwirtschaftlichen Unternehmenskontext tätigen osteuropäischen IT-Fachkräften untersucht haben.

Ferner blieb bis heute unerforscht, welche Rolle die im integrativen Modell des wechselseitigen Akkulturations-Persönlichkeits-Gefüges (siehe Abbildung 29) beschriebenen Variablen des Akkulturationserfolgs, sowie Moderatorvariablen des Zusammenhangs zwischen Akkulturation und Persönlichkeit auf die hier postulierte Persönlichkeitsveränderung bei den in Deutschland tätigen osteuropäischen Mitarbeitern generell bzw. IT-Fachkräften speziell spielen. Es ist unklar, ob solche Faktoren wie Arbeitslosigkeit, fehlende soziale Unterstützung und die im Gastland erlebten Integrationsschwierigkeiten sich hinderlich auf die Persönlichkeitsentwicklung von osteuropäischen Migranten in Deutschland auswirken oder eher umgekehrt in Anlehnung an die Annahmen von Filipp (1995) bei einer intensiven Auseinandersetzung und gelungenen Bewältigung dieser kritischen Lebensereignisse als persönlichkeitsförderlich im Sinne einer Kompetenzerweiterung wirken. In diesem Sinne bleibt ebenfalls unklar, ob erste Akkulturationsmisserfolge generell eine positive Persönlichkeitsentwicklung behindern, oder diese eher unterstützen, indem sie zur verstärkten Aktivierung vorhandener Potentiale und Ressourcen führen und damit eine eher persönlichkeitsförderliche Funktion ausüben. Schließlich bleibt auch der Einfluss der noch vor der Migration bei osteuropäischen Mitarbeitern vorherrschenden Persönlichkeitscharakteristiken auf den Verlauf ihrer Akkulturation und deren rückwirkenden Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung der Zuwanderer in Deutschland ungeklärt.

Doch die Prüfung der – anhand der in Kap. 5.3.3 vorgestellten theoretischen Forschungsansätze – vorhergesagten Persönlichkeitsveränderung bei osteuropäischen Mitarbeitern in Deutschland kann ohne eine systematische Erforschung dieser Aspekte nicht zuverlässig interpretiert werden. Auf Basis der unterschiedlichen Akkulturationsverläufen, die in den vorgestellten Forschungsansätzen insgesamt postuliert werden, ist es zu erwarten, dass es im Falle einer tatsächlich nachzuweisenden migrationsbedingten Veränderung auf der Ebene wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen zu deutlichen interindividuellen Unterschieden zwischen den Migranten im Sinne einer differentiellen Akkulturation kommt, deren Variation in erster Linie durch die im integrativen Modell des wechselseitigen Akkulturations-Persönlichkeits-Gefüges (siehe Abbildung 29) beschriebenen Variablen des Akkulturationserfolgs und deren Moderatorvariablen bestimmt wird.

Neben diesen Aspekten, die sowohl die Richtung als auch die Intensität und Langfristigkeit einer vorhergesagten Persönlichkeitsveränderung mitbestimmen, können bei der Persönlichkeitsentwicklung osteuropäischer Migranten in Deutschland interindividuelle Unterschiede abhängig von folgenden weiteren Faktoren erwartet werden:

1.) Altersbedingte Veränderungen der Persönlichkeit

Bei der Erforschung der migrationsbedingten Persönlichkeitsveränderungen besteht u.a. das besondere Problem darin, dass Veränderungen aufgrund der Migration mit der normalen altersbedingten Entwicklung der Persönlichkeit zeitgleich stattfinden (vgl. Berry, 1997), so dass eine Konfundierung dieser beiden Veränderungsvariablen sehr wahrscheinlich ist. Darüber, wie diese beiden Prozesse miteinander verflochten sind, ist bislang nur wenig bekannt (vgl. Schönplflug, 1997; Roebers et al., 1998).

2.) Alter zum Auswanderungszeitpunkt

Weiterhin zeigen Schmitt-Rodermund & Silbereisen (1999b), dass der Akkulturationserfolg von osteuropäischen Migranten in Deutschland deutlich von ihrem Alter zum Zeitpunkt der Auswanderung abhängig ist, wobei vor allem die älteren Migranten von den Risikofaktoren betroffen sind. Auch zeigen Schnabel et al. (1994), dass eine im Sinne von Berry (1997) im Verlauf der Akkulturation postulierte Angleichung an die Einheimischen nur bei den Jugendlichen, nicht aber bei Erwachsenen nachgewiesen werden konnte. Damit bleibt es unklar, welchen Stellenwert das Alter zum Auswanderungszeitpunkt für die Persönlichkeitsentwicklung von osteuropäischen Migranten in Deutschland hat und ob es bei den im mittleren bis hohen Alter migrierten Personen im Sinne einer Lebensspannenperspektive (siehe Baltes, 1979a, 1979b; Baltes & Schaie, 1973; Brandtstädter, 1989; Lerner & Busch-Rossnagel, 1981; Silbereisen et al., 1986) generell zur vorhergesagten Persönlichkeitsveränderung in Deutschland kommt.

3.) Qualifikationsniveau

Wie die Untersuchungen von Schmitt-Rodermund & Silbereisen (1999b) und Gruber & Rübler (2002) an osteuropäischen Migranten in Deutschland zeigen, besteht besonders bei hoch qualifizierten Migranten ein erhöhtes Risiko des Verfalls in die Passivität und Demotivation: Im Sinne einer Kontrasthypothese fühlen sich vor allem die Personen bei ersten Akkulturationsmisserfolgen wie z.B. eine Arbeitslosigkeit oder eine durch die angespannte Arbeitsmarktsituation in Deutschland erzwungene Umschulung frustriert und handlungsunfähig, die in ihrem Heimatland eine hohe berufliche Position besaßen (vgl. Schmitt-Rodermund & Silbereisen, 1999b). In diesem Sinne bleibt es unklar, ob sich das hohe Qualifikationsniveau osteuropäischer IT-Fachkräfte förderlich oder eher hinderlich auf ihre Akkulturation und Persönlichkeitsentwicklung in Deutschland auswirkt.

4.) Geschlecht

Weiterhin zeigen Untersuchungen von Schmitt-Rodermund & Silbereisen (1999b), dass besonders osteuropäische Frauen in Deutschland vom erhöhten Risiko einer Akkulturation „nach unten“ betroffen sind. Die in Osteuropa meist Vollzeit berufstätig beschäftigten Frauen (was u.a. nach Hofstede, 1997 auf die in osteuropäischen Ländern hoch ausgeprägte Feminität – siehe Tabelle 2 – zurückzuführen ist) bleiben nach ihrer Auswanderung in Deutschland – nicht zuletzt aufgrund der durch eine ausgeprägte Maskulinität charakterisierbare deutsche Unternehmenskultur – arbeitslos und müssen zusätzlich die zu Beginn sehr wahrscheinlichen beruflichen Akkulturationsmisserfolge ihrer meist nur wenig „emanzipierten“ Ehemänner psychologisch nivellieren bzw. „schlichten“. Trotz des nur sehr geringen Anteils an Frauen unter den osteuropäischen IT-Fachkräften (der weibliche Anteil unter den osteuropäischen Green-Card-Arbeitnehmern in Deutschland beträgt nach Angaben der WIMMEX, 2001 lediglich 15,8%) wäre die Untersuchung der noch gar nicht erforschten Auswirkungen der kulturellbedingten geschlechtsrollenspezifischen Unterschiede in der ost- und westeuropäischen Wirtschaft auf den Akkulturationsverlauf osteuropäischer Frauen in Deutschland sehr erkenntnisbringend.

5.) Herkunftsland

Aufgrund der von Berry (1997) angenommenen negativen Moderatorwirkung der hohen kulturellen Distanz auf den Akkulturationserfolg von Migranten ist es zu erwarten, dass die negative Wirkung des akkulturativen Stresses auf die Persönlichkeit bei Migranten aus den – sowohl politisch und

wirtschaftlich als auch kulturell – stärker westlich orientierten Ländern Osteuropas (wie bspw. Polen, Tschechien, Slowenien, Ungarn) weniger intensiv sein sollte und zeitlich kürzer anhalten sollte als die bei den Migranten aus den in dieser Hinsicht wenig westorientierten osteuropäischen Ländern wie z.B. die ehemalige Sowjetunion. Die Annahmen über die interkulturellen Unterschiede in der Akkulturation zwischen den Migranten aus unterschiedlichen Ländern Osteuropas werden zwar immer wieder geäußert (siehe z.B. Schmitt-Rodermund & Silbereisen, 1999a; Gruber et al., 1999), konnten allerdings aufgrund der – meist wegen sehr kleiner Fallzahlen – scheiternden landesspezifischen Gruppenbesetzung bis heute noch nicht ausreichend geklärt werden.

6.) Zugehörigkeit zu bestimmten Kulturkreisen im Herkunftsland bzw. Nationalität und Religionszugehörigkeit

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse von Gruber & Rübler (2002) und Mikhailova (2000) lässt sich erwarten, dass die Persönlichkeitsentwicklung beispielsweise bei jüdischen Migranten von der der Spätaussiedler aus Osteuropa deutlich abweichen kann. In dieser Hinsicht bleibt es unklar, ob es nationalitätsbedingte Verhaltensunterschiede dieser Art gibt, die für den Akkulturationserfolg osteuropäischer Migranten in Deutschland relevant wären. In diese Richtung würden beispielsweise die von Mikhailova (2000) nachgewiesenen nationalitätsabhängigen Unterschiede bei der Wahl der Akkulturationsstrategien zwischen den in Deutschland untersuchten ethnischen Gruppen osteuropäischer Herkunft sprechen. Falls solche nationalitätsbedingte Verhaltensunterschiede nachzuweisen sind, wäre zu klären, ob diesen auf der Verhaltensebene zu beobachtenden Unterschieden entsprechende Persönlichkeitsunterschiede zugrunde liegen, die ebenfalls nationalitätsbedingt sind.

6.4 Zielsetzung und Hypothesen zur Untersuchung der zweiten Fragestellung

Auf Basis der im Kap. 5.2 dargestellten Theorien psychologischer Akkulturation sollen im Rahmen der zweiten Fragestellung die in Kap. 5.4 erwarteten Veränderungen in den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen im Ausland explorativ untersucht werden. Aufgrund der unterschiedlich möglichen Akkulturationsverläufe bei der migrationsbedingten Persönlichkeitsentwicklung wird hier zur besseren Übersichtlichkeit auf die Aufstellung explizit gerichteter Nullhypothesen zu den Veränderungen in den einzelnen Persönlichkeitsvariablen verzichtet. Da angesichts der äußerst hohen Komplexität dieser Untersuchungsanlage und der Fülle an unerforschten Aspekten zur psychologischen Akkulturation osteuropäischer IT-Fachkräfte in Deutschland nicht alle Aspekte mitberücksichtigt werden können, beschränkt sich die vorliegende Studie in erster Linie auf die Untersuchung der – entsprechend den in Kap. 5.4.1 vorgestellten vier Akkulturationsverläufen – postulierten Persönlichkeitsveränderungen. Dementsprechend liegen der vorliegenden Untersuchung folgende vier Grundhypothesen zugrunde:

Hypothese II.1:

Entsprechend den Annahmen von Berry (1996, 1997) bzgl. der kurzfristigen Wirkung des akkulturativen Stresses, sowie von Aycha (1996) bzgl. der Wirkungen der extremen Situation der Emigration auf die Persönlichkeit der Migranten werden negative Persönlichkeitsveränderungen bei osteuropäischen IT-Fachkräften mit kurzer Aufenthaltsdauer im Ausland erwartet.

Hypothese II.2:

Entsprechend den Annahmen von Berry (1996, 1997) bzgl. der langfristigen Wirkungen psychologischer Akkulturation auf die Persönlichkeitsangleichung der Migranten den Persönlichkeitsstrukturen einheimischer Bevölkerung im Gastland werden sowohl positive als auch negative Persönlichkeitsveränderungen in Richtung der Referenzgesellschaft bei osteuropäischen IT-Fachkräften mit längerer Aufenthaltsdauer im Ausland erwartet.

Hypothese II.3:

Entsprechend den Annahmen von Barker & Wright (1971) bzgl. der Wirkung von Änderung des Umwelt- und Verhaltenskontextes („behavior settings“), sowie von Filipp (1995) bzgl. der Wirkung des Erlebens und der Bewältigung der Emigration als eines kritischen Lebensereignisses auf das Verhalten und die Persönlichkeit der Migranten werden bei osteuropäischen IT-Fachkräften, die ihre Emigration erfolgreich bewältigt haben, positive Persönlichkeitsveränderungen im Sinne einer Kompetenzerweiterung, sowie bei osteuropäischen IT-Fachkräften, die ihre Emigration weniger erfolgreich bewältigt haben, negative Persönlichkeitsveränderungen erwartet.

Hypothese II.4:

Entsprechend den Annahmen von Benett (1993), sowie Kelley & Meyers (1995) bzgl. der Wirkung der interkulturellen Erfahrungen und Konfrontation mit Repräsentanten anderer Kulturen auf die Verbesserung interkultureller Kompetenzen der Migranten werden positive Veränderungen in interkulturellen Kompetenzen bei osteuropäischen IT-Fachkräften im Ausland erwartet.

Mit diesen vier Hypothesen sind nur die zentralen Perspektiven zur Untersuchung der Persönlichkeitsveränderungen von osteuropäischen IT-Fachkräften im Ausland genannt. Weitere Aspekte und Zusammenhänge, die in Anlehnung an das integrative Modell des wechselseitigen Akkulturations-Persönlichkeits-Wirkungsgefüges (siehe Abbildung 29) erwartet (siehe Kap. 5.4.2) und daher zusätzlich untersucht werden sollen, werden in Kap. 7.2.3, sowie im Zuge der Ergebnisauswertung ausführlicher dargestellt.

Dabei ist an dieser Stelle – angesichts des nur wenig beeindruckenden aktuellen Erkenntnisstandes zu den persönlichkeitsrelevanten Auswirkungen der Akkulturation bei osteuropäischen Mitarbeitern im Ausland – der eindeutig explorative Charakter dieser in die vorliegende Untersuchung zusätzlich aufgenommenen Analysen zu betonen, der nicht den Anspruch erheben soll, jeden der angeschnittenen Problemkomplexe erschöpfend beantworten zu können.

7 Beschreibung des methodischen Vorgehens

7.1 Besonderheiten der Methodik im osteuropäisch-westeuropäischen Forschungskontext

Die vorliegende interkulturell angelegte Vergleichsstudie von wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen ost- und westeuropäischer IT-Fachkräfte, sowie deren Veränderungen im Ausland stellt ausgesprochen hohe konzeptionelle und methodische Anforderungen an sich. Im Rahmen einer solch umfassenden Analyse ist es kaum möglich, alle methodischen Forderungen an das Untersuchungsdesign (siehe dazu Cook & Campbell, 1979) zu erfüllen. Das methodische Ideal einer – zur „sauberen“ Bearbeitung vor allem der zweiten Fragestellung notwendigen – Längsschnittuntersuchung mit einem intertemporalen Vor-Migration/Nach-Migration-Vergleich auf einer und derselben Stichprobe osteuropäischer (Arbeits-)Migranten in die westlichen Länder unterliegt zahlreichen finanziellen, zeitlichen, personellen und strukturellen Restriktionen, die im Rahmen dieser Dissertationsarbeit (die individuell und nicht, wie sonst bei solchen Kulturvergleichsstudien üblich, in einem breit angelegten und geförderten Forschungsprojekt, bearbeitet wurde) nicht bewältigt werden konnten. Daher musste von vorn herein auf den Anspruch eines idealen Untersuchungsdesigns, das alle notwendigen methodischen Voraussetzungen erfüllt, verzichtet werden (siehe Kap. 7.2.3).

Das zentrale Problem bei einem Kulturvergleich besteht nach Brislin et al. (1973) und Lonner & Berry (1986) vor allem in der Sicherung der funktionalen, konzeptionellen, linguistischen und metrischen Äquivalenz. Denn formal identische Merkmale (wie z.B. Fragebogenitems) können in verschiedenen Kulturen verschiedene Bedeutung haben, so dass „blinde“ Rückübersetzung und die Verwendung formal identischer Fragen und Skalen keine Lösung zur Sicherung der Äquivalenz von Indikatoren ist (vgl. Eckensberger, 1973; Trommsdorff, 1978). Vielmehr sind zur Vermeidung möglicher Fehler bzw. kulturspezifischer Tendenzen vielfältige theoretische und empirische Kenntnisse zur jeweiligen Kultur (vgl. Trommsdorff, 1989) bzw. die kulturspezifische Adaptation der für die Datenaufnahme und Ergebnisinterpretation zu verwendenden Verfahren notwendig.

Die besonderen methodischen Schwierigkeiten bei der vorliegenden Untersuchung liegen nach Schuchardt (1994) vor allem im interkulturellen Kontext begründet, der sich durch die große physische und kulturelle Distanz zu den Untersuchungseinheiten, die Unterschiedlichkeit der Länder und die eingeschränkte Zugänglichkeit der vor allem osteuropäischen Untersuchungseinheiten auszeichnet. Nach Frese & Hilligloh (1994) sind psychologische Vergleiche zwischen zwei Kulturen immer schwierig, besonders aber bei demoskopischen Untersuchungen, in denen zu einem Konzept lediglich eine einzelne oberflächliche Frage gestellt wird. Die Aussagekraft der auf diese Weise evtl. festgestellten psychologisch bedeutsamen Unterschiede zwischen Osten und Westen ist stark eingeschränkt, weil nicht weiter überprüft wird, ob der Bedeutungsgehalt der gestellten Frage auch in beiden Kulturen wirklich gleich ist. Daher warnen Frese & Hilligloh (1994) vor simplen Vergleichen von Ost und West ohne sorgfältige methodische Kontrolle möglicher Störvariablen. Für die Methodik der Datenerhebung identifiziert Kumar (1988) folgende Störgrößen, welche die Validität internationaler, empirischer Studien beeinträchtigen können:

- kulturelle Vorurteile der Forscher
- mangelnde kulturelle Anpassung der Erhebungsinstrumente
- fehlende interkulturelle Vergleichbarkeit von Ergebnissen
- mangelnde Zurechenbarkeit von Ergebnisbesonderheiten zu kulturellen Spezifika
- problematische Stichprobenauswahl.

Die Gefahr, dass solche Störgrößen bei deutsch-osteuropäischer Empirie auftreten, ist nach Trommsdorff & Schuchardt (1998) aufgrund der großen interkulturellen Distanz grundsätzlich

gegeben. Für die Wirtschafts- und Sozialforschung im Osten sind nach Trommsdorff & Wilpert (1994) zusätzliche Restriktionen zu beachten:

- abnehmendes Vertrauen der Befragten gegenüber westlichen Fremden
- politische Zurückhaltung und Absicherung
- Erwartungshaltung bezüglich gewünschter Kooperationskontakte.

Den möglichen kulturellen Vorurteilen sowohl bei der Konzeption der Untersuchung als auch bei der Dateninterpretation wurde zum einen dadurch entgegenwirkt, dass die Autorin der vorliegenden Untersuchung selbst aus einem osteuropäischen Land stammt. Zum anderen wurde für die Datengewinnung ein standardisiertes, objektiv messbares und speziell für die osteuropäischen IT-Fachkräfte entwickeltes, normiertes und ins Russische übersetztes Testverfahren eingesetzt, das internetgestützt vorgegeben und mittels gängiger statistischer Programme ausgewertet wurde (siehe dazu Kap. 7.2.1).

Damit wurde gleichzeitig auch die kulturelle Eignung des Erhebungsinstrumentes sowie die interkulturelle Vergleichbarkeit der Daten sichergestellt.

Der mangelnden Zurechenbarkeit von Ergebnisbesonderheiten zu kulturellen Spezifika wurde durch die umfassende in Kap. 2 und 3 dargestellte Analyse vor allem empirisch belegter Daten zu interkulturellen und sozialisationsbedingten Unterschieden zwischen ost- und westeuropäischen Ländern entgegengewirkt.

Auf die Probleme bei der Stichprobenauswahl wird im Kap. 7.3 ausführlicher eingegangen.

7.2 Aufbau der Untersuchung

7.2.1 Erfassung überfachlicher Kompetenzen bei ost- und westeuropäischen IT-Fachkräften mittels des internetgestützten Testverfahrens ESQUITO

7.2.1.1 Vorstellung des Untersuchungsinstrumentes

Für die Erfassung der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen sowohl in der osteuropäischen als auch in der westeuropäischen Stichprobe wurde das internetgestützte Testverfahren ESQUITO eingesetzt, das von Gulyanska (2002) für die Erfassung von Schlüsselqualifikationen bei osteuropäischen IT-Fachkräften in Deutschland entwickelt wurde. Die Grundlage für die Entwicklung des Testverfahrens bildete eine Anforderungsanalyse auf Basis der Methode kritischer Ereignisse (vgl. Flanagan, 1954), die mit Personalverantwortlichen von zwei IT-Unternehmen, die Erfahrungen mit osteuropäischen IT-Mitarbeitern hatten, durchgeführt wurde. Die mittels der Anforderungsanalyse gewonnene Zusammensetzung der für osteuropäische Fachkräfte in deutschen Unternehmen erfolgskritischen Persönlichkeitsdimensionen wurde anschließend durch die Experten der psychologischen Fakultät der Ruhr-Universität Bochum und der ELIGO Psychologische Personalsoftware GmbH überprüft und ergänzt. Anschließend wurde auf einer Online-Stichprobe von 181 Green-Card-Bewerbern osteuropäischer Herkunft mittels einer explorativen Faktorenanalyse die empirische Faktorenstruktur der vorab konstruierten Konstrukte überprüft, um im Sinne induktiver Vorgehensweise Skalen bzw. Faktoren zu gewinnen, die eine hohe interne Konsistenz und Homogenität aufweisen, wobei Items verschiedener Skalen nur geringe Zusammenhänge untereinander aufweisen sollten (vgl. Sonnenberg, 2001). Das Ergebnis waren neun faktorenanalytisch gewonnene Persönlichkeitsdimensionen, sowie fünf weitere Persönlichkeitsdimensionen, die aus dem zu dem Zeitpunkt bereits existierenden PERLS-Testsystem der ELIGO Psychologische Personalsoftware GmbH (siehe unter www.eligo.de) entnommen wurden.

Insgesamt werden mit dem ESQUITO-Testverfahren folgende Persönlichkeitsdimensionen erfasst (vgl. Gulyanska, 2002, 2004a):

1.) Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens: Damit ist die Bereitschaft gemeint, nach neuen Lösungen, Vorgehensweisen und Handlungsalternativen zu suchen, um ein vorhandenes Problem zu lösen oder eine vorhandene Vorgehensweise zu optimieren. Diese Eigenschaft könnte auch als Offenheit für neue Sichtweisen und Ansätze bezeichnet werden. Nach Elke (2002) erfolgt die Erzeugung von neuem Wissen bzw. Wissensgenerierung durch die Strukturierung oder Bündelung von vorhandenem Wissen oder durch die Entdeckung neuer Zusammenhänge. Diese Persönlichkeitsdimension stellt den Schlüsselfaktor innovativer Forschung dar (vgl. Elke, 2002). Besonders für die IT-Fachkräfte ist die Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens von grundlegender Bedeutung.

2.) Integrationsbereitschaft: Das Konzept der Integrationsbereitschaft basiert in seinen Wurzeln auf dem Anschlussmotiv nach Heckhausen. Mit Anschluss (Kontakt, Geselligkeit) versteht Heckhausen (1980) eine Inhaltsklasse sozialer Interaktionen, die alltäglich und zugleich fundamental ist: Mit anderen Menschen, nicht zuletzt mit Fremden oder noch wenig bekannten Menschen, Kontakt aufzunehmen und in einer Weise zu unterhalten, die beide Seiten als befriedigend, anregend und bereichernd erleben. Mit dem Anschlussmotiv wird gemessen, wie ausgeprägt der Wunsch nach Kontakt zu anderen Menschen ist. Dieser Wunsch begründet das Verhalten in sozialen Situationen. Ob Personen in Gruppen eine aktive Rolle spielen und ihr Auftreten beispielsweise gegenüber Fremden offen, freundlich und zugewandt gestalten oder aber abwartend und zurückhaltend reagieren, ist in hohem Maße durch ihre Motivation, Kontakt zu suchen, beeinflusst. Damit fällt es Personen entweder leichter oder schwerer mit Mitarbeitern, Kunden oder Vorgesetzten ins Gespräch zu kommen (Kirbach et al., 2002). Die ESQUITO-Skala Integrationsbereitschaft erfasst die Bereitschaft bei osteuropäischen IT-Mitarbeitern, mit den deutschen Kollegen im Unternehmen zu kommunizieren, sowie generell die Kontakte mit den Einheimischen aktiv zu initiieren. Die Verhaltensindikatoren dafür sind: neue Kontakte mit den Einheimischen initiieren und Freundschaften bilden; Vertrauen den Kollegen gegenüber zeigen, sowie bereit sein, das Vertrauen der Kollegen oder Kunden zu gewinnen; sich in das deutsche Team einbringen können und wollen; bei einem größeren Problem sich an Kollegen oder den Vorgesetzten wenden anstatt zu versuchen, allein weiter zu machen.

3.) Einsatzbereitschaft: Die Einsatzbereitschaft steht in einem engen Zusammenhang mit der Leistungsmotivation. Das Konstrukt der Leistungsmotivation dient der Erklärung inter- und intraindividuelle Unterschiede bezüglich der Richtung, Intensität und Konsistenz des Leistungsverhaltens und geht auf die Motivationstheorie im Rahmen der Leistungsmotivationsforschung von McClelland (1987) zurück. In Anlehnung an diese beschreibt Schmalt (1995), dass die Leistungsmotivation in Tätigkeiten angeregt wird, in denen es zu einer Auseinandersetzung mit Gütemaßstäben kommt. Motivationspsychologisch manifestiert sich diese Auseinandersetzung in dem Bestreben, die eigene Tüchtigkeit zu steigern oder möglichst hoch zu halten. Zahlreiche Befunde zeigen, dass eine hohe Ausprägung der Leistungsmotivation einen starken Impuls für überdurchschnittliche berufliche Anstrengungen darstellt (Hossiep & Paschen, 1998a, 1998b). Dementsprechend misst die ESQUITO-Skala Einsatzbereitschaft die mit der Leistungsmotivation einhergehende Bereitschaft, überdurchschnittliche berufliche Anstrengungen zu erbringen bzw. mehr zu leisten, als allgemein gefordert wird. Die Verhaltensindikatoren für diese Skala sind: Wille zum Erfolg; Bereitschaft, sich voll und ganz für die Sache einzusetzen; Bereitschaft zu kämpfen, um auftretende Hindernisse (z.B. Fremdsprachenbarriere) zu überwinden; sich nicht zurückziehen bei Auseinandersetzung mit Schwierigkeiten.

4.) Eigeninitiative: Eine Person entfaltet dann Eigeninitiative, wenn sie ohne äußeren Druck, ohne genaue Vorgabe des Handelns, selbständig neue Ziele und Vorgehensweisen entwickelt und diese selbst bestimmten Handlungen auch gegen äußere Widerstände durchführt (Frese & Hilligloh, 1994). Das Konstrukt der Eigeninitiative hängt nach Frese & Hilligloh (1994) eng mit dem Ausmaß am Handlungs- und Entscheidungsspielraum am Arbeitsplatz und den Kontrollerwartungen (Frese, 1989), sowie der Veränderungsbereitschaft (Frese & Plüddemann, 1993) zusammen. Nach Frese & Hilligloh (1994) führt geringe Eigeninitiative von Mitarbeitern zur Erstarrung von Routinen,

geringeren Innovationsrate und Unterbrechung des glatten Produktions- oder Verwaltungsablaufs. Aus diesem Grund erkennen heute viele Firmen die Bedeutung an Eigeninitiative für ihre Mitarbeiter. Besonders japanische Erfahrungen haben dazu beigetragen, Eigeninitiative als zentralen Ankerpunkt eines modernen Unternehmens zu betrachten (Frese & Hilligloh, 1994). Die ESQUITO-Skala Eigeninitiative erfasst somit die Fähigkeit, die Initiative zu ergreifen und selbst Abläufe zu gestalten, sowie die Bereitschaft, von sich aus nach Lösungen eines Problems zu suchen. Folgende Verhaltensindikatoren können hierfür herangezogen werden: Bei einem Problem die Lösung selbst in die Hand nehmen, anstatt zu warten, bis der Vorgesetzte kommt und nachfragt; bei Aufgabenlösung in einem Team einen Aufgabenteil von sich aus übernehmen und nicht warten, bis man eine Aufgabe von anderen ausgeteilt bekommt; eigene Ideen für die Lösung von Arbeitsproblemen haben und mit diesen zum Vorgesetzten kommen anstatt auf seine Anweisungen warten.

5.) Selbstwirksamkeit: Diese Testskala bündelt eine Gruppe von Kompetenzen, die eine Aussage über die Selbstwirksamkeitsüberzeugung und die damit zusammenhängende Bereitschaft des Bewerbers, Verantwortung zu übernehmen, geben. In welchem Ausmaß Mitarbeiter Verantwortung übernehmen hängt stark von ihrer subjektiv erlebten Kompetenz und Vertrauen in eigene Fähigkeiten ab. Diese Persönlichkeitsdimension geht auf das Konstrukt der Kontrollüberzeugungen oder „locus of control of reinforcement“ (LOC) von Rotter (1954) zurück, welches Personen bezüglich ihrer generalisierten Erwartungshaltung, dass die Ereignisse in ihrer Umwelt als Folge eigener Handlungen auftreten oder nicht (zum Beispiel „Schicksal“), unterscheidet. Personen mit hohen Werten auf diesem Faktor und demnach mit internalen Kontrollüberzeugungen erleben sich selbst als aktiv, kompetent, sicher, einflussreich, mit Handlungsspielraum, glauben an die erfolgreiche Bewältigung der Situation und handeln eigenverantwortlich. Personen mit geringen Werten auf diesem Faktor und demnach mit externalen Kontrollüberzeugungen sind der Ansicht, dass Ereignisse in ihrer Umwelt nicht von ihren Handlungen abhängig sind und glauben daher weniger in ihre eigene Fähigkeiten und Kompetenz.

6.) Flexibilität: Diese Fähigkeit betrifft nach Schuler et al. (2001) die Art und Weise der Auseinandersetzung mit neuartigen Situationen und Aufgabenstellungen. Hoch flexible Personen sind im Gegensatz zu weniger flexiblen Personen bereit, sich auf verschiedene berufliche Situationen einzustellen; Veränderungen und offene Situationen sind für sie nicht beängstigend; sie lieben den Reiz des Neuen und bevorzugen Situationen, in denen sie Neues erfahren und erleben können, auch wenn sie dafür Unannehmlichkeiten in Kauf nehmen müssen und das Risiko des Scheiterns besteht. Flexibilität bedeutet nach Schuler et al. (2001) somit auch die Veränderungsbereitschaft und das Bedürfnis nach Abwechslung. Damit ist eine konzeptionelle Verwandtschaft zur Extraversion und in Teilen auch zur Offenheit für neue Erfahrungen des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit (Costa & McCrae, 1994) zu erkennen. Die ESQUITO-Skala Flexibilität erfasst in Anlehnung an diese theoretische Herangehensweise die Fähigkeit, das eigene Verhalten entsprechend den unmittelbaren Erfordernissen der Situation zu ändern. Folgende Verhaltensindikatoren können für die Erfassung der Flexibilität bei osteuropäischen Fachkräften herangezogen werden: Mobilität bezüglich Gestaltung des Arbeitsortes; Bereitschaft, sich von eigener Familie und Freunden zu trennen, das bereits Erworbene oder Verdiente aufzugeben und von ganz neu im Ausland anzufangen, zu Veränderungen jeglicher Art wie z.B. von den früher gefällten Entscheidungen, aber auch zur Übernahme neuer (auch weniger attraktiver) Arbeitstätigkeiten, in denen man noch keine Erfahrungen hat, sowie zur Suche nach Kompromissen; Fähigkeit zur raschen und situationsadäquaten Reaktion auf Änderungen.

7.) Umgang mit eigenen Misserfolgen (kompensatorische Anstrengung vs. Entmutigung): Diese Eigenschaft basiert auf dem Konzept der Misserfolgsangst als eine der Dimensionen von Leistungsmotivation nach Heckhausen (1963). Heckhausen unterscheidet zwei Extremgruppen: Menschen, deren Strategie bei Lösung von Leistungsaufgaben auf dem „Vermeiden von Misserfolg“ aufbaut (genannt Misserfolgsmotivierte) oder solche, die von „Hoffnung auf Erfolg“ getragen sind (genannt Erfolgsmotivierte). Bei Einstellungsfragen ist sehr wichtig, die Art des Umgangs des Bewerbers mit der eigenen Misserfolgsangst zu erfassen bzw. zu prüfen, ob der

Umgang mit der eigenen Angst eine hemmende oder förderliche Auswirkung auf den Arbeitserfolg hat. Nach Schuler et al. (2001) gibt es zwei Möglichkeiten für die Bewältigung der Misserfolgsangst: kompensatorische Anstrengung als konstruktive Bewältigung von Furcht vor Misserfolg, sowie die Neigung, das Anspruchsniveau zu senken oder „aus dem Felde zu gehen“, wie dies in der Motivationstheorie von Heckhausen (1963) angenommen wird. Dementsprechend erfasst die ESQUITO-Skala Umgang mit eigenen Misserfolgen die Art des Umgangs mit der Angst vor eigenen Misserfolgen bei der Aufgabenbewältigung bei Mitarbeitern. Dabei werden zwei Extremausprägungen im Verhalten von Mitarbeitern angenommen. Der konstruktive Umgang mit eigener Misserfolgsangst beinhaltet die kompensatorische Anstrengung, womit eine gewissenhaftere Vorgehensweise bei der Aufgabenlösung und Investition von sehr viel Aufwand und Anstrengung bei der Vorbereitung, Planung und Durchführung von Aufgaben gemeint ist, mit dem Ziel, mögliche Fehler zu vermeiden. Bei dem destruktiven Umgang mit eigener Angst vor Misserfolg, als Entmutigung genannt, führt die Angst vor dem Eintritt eines Fehlers zur Beeinträchtigung der Motivation bei der Ausführung von weiteren Aufgaben. Die Versagensangst wirkt sich lähmend auf die weitere Handlungsausführung. Die Verhaltensindikatoren dafür sind: sich bei der Aufgabenlösung entmutigen, sinnieren, aus dem Felde gehen; bei Auswahl von Aufgabenschwierigkeit das Anspruchsniveau senken.

8.) Umgang mit Kritik von anderen (offen vs. abwehrend): Diese Dimension beinhaltet die Art und Weise, wie auf die Kritik und Widerstand seitens der Kollegen oder des Vorgesetzten reagiert wird. Nach Sonnenberg (2001) sind die Auslöser dieser Reaktionen Situationen, in denen der Mitarbeiter Missbilligung von anderen erlebt, keine Akzeptanz findet, korrigiert und kritisiert wird, aber auch in denen sein eigener Wunsch nach Durchsetzung und Dominanz in der Gruppe frustriert wird, indem z.B. seine Vorschläge keine Akzeptanz finden. Im Unterschied zur Skala Umgang mit Misserfolg handelt es sich hier ausschließlich um soziale Situationen, in denen man von anderen Menschen kritisiert wird. Die ESQUITO-Skala Umgang mit Kritik unterscheidet zwei Extrempole: offen vs. abwehrend. Bei offenem Umgang mit Kritik wird diese als Chance zur Verbesserung und zum Lernen gesehen. Bei abwehrendem Umgang mit Kritik erlebt man negative Emotionen, die Kritik an eigenen Leistungen wird mit Kritik an eigener Person gleichgesetzt.

9.) Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit: Diese Dimension fasst die Items zusammen, die die Fähigkeit osteuropäischer IT-Mitarbeiter betreffen, sich auf die neue Kultur in Deutschland einzustellen und deren neue Aspekte zu akzeptieren, aber gleichzeitig die Sensibilität für die Balance zwischen der neuen und alten Kultur zu wahren. So ist nach Thomas (1990) jeder Expatriate auch ein Repräsentant seines Landes, so dass ein Austausch zwischen den Kulturen nur dann fruchtbar sein kann, wenn die eigene Kultur an den passenden Stellen mit eingebracht wird, und die Balance zwischen Anpassung und Nichtanpassung an die neuen kulturellen Gegebenheiten gehalten werden kann (vgl. dazu auch Pult, 2000). Da die Anpassungsbereitschaft an die Kultur des Gastgeberlandes sich u.a. in der Fähigkeit und Bereitschaft zu kulturellen Perspektivenübernahme und Einfühlungsvermögen äußert, gehören zu diesem Faktor auch Aussagen, die die Fähigkeit zur kulturellen Empathie beschreiben. Personen mit hohen Werten auf diesem Faktor sind im hohen Maße bereit, sich an die Anforderungen des Gastgeberlandes anzupassen und die kulturellen Unterschiede beider Kulturen herauszufinden, tendieren aber auch dazu, die Werte und Normen ihrer eigenen Kultur zugunsten der neuen Kultur vollständig aufzugeben. Personen mit niedrigen Werten sind demgegenüber nicht bereit, sich an die neue Kultur anzupassen, sowie sich in ihre Repräsentanten einzufühlen.

10.) Lernbereitschaft: Das Konstrukt der Lernbereitschaft kennzeichnet nach Schuler et al. (2001) das Bemühen, neues Wissen aufzunehmen, also seine Kenntnisse zu erweitern. In der pädagogischen Psychologie spielt die Lernbereitschaft als Lernmotivation eine große Rolle (z.B. Rheinberg, 1998). Im Rahmen der Leistungsmotivation wurde Lernbereitschaft z.B. von Mehrabian (1969) berücksichtigt. In der Literatur wird diese Eigenschaft häufig mit Lernfähigkeit in Verbindung gebracht, welche wiederum mit Intelligenz synonym verwendet wird (Skowronek, 1986). Während dem Konzept der „Intelligenz“ allerdings eine eher statische Auffassung von Persönlichkeitseigen-

schaften zugrunde liegt, steht bezüglich der „Lernfähigkeit“ insbesondere die Exploration von Veränderungsprozessen im Vordergrund (Guthke, 1972, 1980). Es ist unumstritten, dass Individuen sich darin unterscheiden, mit welchem Erfolg sie Informationen in bestimmten Situationen aufnehmen und anwenden, also mit welchem Erfolg sie lernen. Dabei hängt die Qualität solcher Lernprozesse von mehreren Faktoren ab. Neben den Anforderungen des eigentlichen Lernmaterials (z.B. dessen Komplexität) spielen die Merkmale des Lernenden (z.B. dessen Einstellungen und Motivationen) eine bedeutende Rolle (Kirbach et al., 2002). Die ESQUITO-Skala Lernbereitschaft fokussiert auf diese Merkmale des Lernenden, nämlich auf seine Einstellung zum Lernen. Sie erfasst die Bereitschaft, sich neues Wissen und Kenntnisse eigenständig anzueignen, sowie Motivation sich mit „Neuem“ auseinanderzusetzen, und zwar sowohl im fachlichen, als auch im überfachlichen (wie z.B. interkulturellen) Bereich. Folgende Verhaltensindikatoren können für diese Skala herangezogen werden: Bereitschaft, sich etwas Neues in einem Selbststudium (Buch, Seminar, Lernsoftware) beizubringen; zum Besuch von Weiterbildungsseminaren, Erlernen einer Fremdsprache durch Besuch von Sprachkursen, Lesen von ausländischen Zeitschriften und Büchern in dieser Sprache anstatt von ausschließlich in der Muttersprache; Sehen ausländischer Fernsehprogramme, Kennenlernen der Besonderheiten der Kultur und Mentalität eines anderen Landes.

11.) Aktive Innovationserfahrung: Während die Skala Lernbereitschaft sich der Einstellung zum Lernen widmet, sowie der damit in engem Zusammenhang stehenden Motivation sich mit „Neuem“ auseinanderzusetzen, misst die Skala Aktive Innovationserfahrung die Bereitschaft und die Ausdauer, neu erlerntes oder erdachtes (Innovationen) auch in die Tat umzusetzen. Denn sich ständig verändernde Managementanforderungen aufgrund gesellschaftlicher, technischer und ökologischer Entwicklungen erfordern nicht nur in immer stärkerem Maße Neu- und Umlernen, sondern häufig auch ein „sich lösen“ von bewährten Strukturen und Prozessen (Kirbach et al., 2002). Der aktiven Bereitschaft, Veränderungen herbeizuführen und der Fähigkeit diese Veränderungen in der betrieblichen Praxis auch wertschöpfend zu implementieren, kann im modernen Unternehmen eine existentielle Bedeutung zugeschrieben werden. Die ESQUITO-Skala Aktive Innovationserfahrung orientiert sich neben diesen Überlegungen theoretisch an den Konstrukten der „Gestaltungsmotivation“, welche als Einflussnahme auf Prozesse und Strukturen verstanden wird (Hossiep et al., 2000) und der „Offenheit für neue Erfahrungen“, welche dem sog. Big-Five-Modell (Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit) entstammt und charakterisiert ist durch eine hohe Wertschätzung für neue Erfahrungen, die Bevorzugung von Abwechslung sowie Wissbegier und Kreativität. Wissenschaftliche Studien zum Zusammenhang zwischen diesen Konstrukten und Maßen beruflichen Erfolges weisen teils viel versprechende Korrelationen auf (z.B. Barrick & Mount, 1991; Hossiep & Paschen, 1998b). Die Verhaltensindikatoren für diese Skala können folgendermaßen beschrieben werden: Freude an Arbeit mit innovativen Technologien, Methoden, Tätigkeitsbereichen haben; Altes und Bewährtes in Frage stellen, Neues entwickeln wollen; Veränderungsvorschläge machen; Ideen bezüglich der Optimierung und Rationalisierung sich bereits bewährter Arbeitsabläufe haben.

12.) Bevorzugter Kooperationsstil: Das Konzept der Teamorientierung wird in der Literatur unter den Bezeichnungen „Teamfähigkeit“, „Kooperationsfähigkeit“ oder „bevorzugter Kooperationsstil“ (so z.B. bei Sonnenberg, 2001; Kirbach et al., 2002) behandelt. Dies begründet sich damit, dass Teamarbeit u.a. auch Kooperation voraussetzt und der „Teamgeist“ auf Dauer nur mit einem kooperativen Führungsstil aufrechterhalten werden kann (Bungard, 1995). Seine praktische Bedeutung gewinnt dieses Konstrukt vor allem aus der Erkenntnis, dass Kooperation der traditionell wettbewerbsorientierten Vorgehensweise meist überlegen ist (z.B. Schlingmann, 1985; Johnson, 1981). Menschen unterscheiden sich darin, ob sie an einer Aufgabe lieber alleine oder gemeinsam mit anderen Kollegen in einem Team arbeiten. Abhängig von der Ausprägung in dieser Dimension kann die Passung und somit die Eignung zu einer bestimmten Arbeitsstelle gefährdet sein, so dass es sich zur Vermeidung späterer Konflikte empfiehlt, diese von vorne herein zu klären. Dementsprechend erfasst die ESQUITO-Skala Bevorzugter Kooperationsstil den Grad an Präferenz der Arbeit in einer Gruppe gegenüber der Arbeit alleine bzw. den Wunsch, in einem Team gemeinsam mit anderen zu arbeiten und mittels einer Arbeitsteilung gemeinsame Aufgaben zu

lösen. Die Verhaltensindikatoren für diese Skala könnten folgendermaßen beschrieben werden: Bei einer hoch ausgeprägten Teamorientierung (kollegialer Kooperationsstil) hat der Mitarbeiter das Gefühl, dass einem durch die Arbeitsteilung in einem Team mehr Zeit für seinen Aufgabenteil bleibt und er diesen qualitativer machen kann – man geht davon aus, dass es fruchtbar ist, wenn man mit anderen in einer Gruppe diskutiert, so dass die Ideen anderer Gruppenmitglieder im Sinne einer Kettenreaktion einen selbst zum Fortschritt bringen. Demgegenüber haben Mitarbeiter mit gering ausgeprägter Teamorientierung (unabhängiger Kooperationsstil) die Einstellung, dass sich häufigere Diskussionen mit anderen Gruppenmitgliedern hemmend auf die eigene Arbeitseffektivität auswirken, und man an einer Aufgabe besser alleine arbeiten kann, da man auf diese Weise seine gesamte Energie in die Aufgabenlösung aufbringen kann und diese nicht in die Lösung von Konflikten bei Gruppendiskussionen investieren muss.

13.) Ambiguitätstoleranz: Ambiguitätstoleranz kann verallgemeinert als das Erdulden oder Ertragen diverser Mehr- und Doppeldeutigkeiten verstanden werden (vgl. Reis, 1997). Frenkel-Brunswik führte das Konzept der Ambiguitätstoleranz 1948 in die Psychologie ein und betrachtete es als eine grundlegende Variable in der emotionalen und kognitiven Orientierung einer Person. Im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie versteht man unter Ambiguitätstoleranz die Fähigkeit, Spannungen bei widersprüchlichen Situationen auszuhalten und mit solchen Situationen umgehen zu können. Personen unterscheiden sich bezüglich ihres Umgangs mit Situationen, die nicht eindeutig definiert sind. Eine solche fehlende Eindeutigkeit kann z.B. verursacht werden durch das Fehlen von Informationen, durch die fehlende Möglichkeit, eine Situation zu überblicken oder zu durchschauen. Konfrontiert mit solchen Umgebungen fühlen sich Menschen unterschiedlich wohl, dementsprechend bereitet ihnen das Aushalten dieser Zustände mehr oder weniger Probleme. Ambiguitätsintolerante Personen sehen solche mehrdeutigen Situationen stärker als Quelle der Bedrohung an, wohingegen ambiguitätstolerante Personen solche Situationen nicht nur passiv akzeptieren, sondern sogar aktiv aufsuchen (Kirbach et al., 2002). Die ESQUITO-Skala Ambiguitätstoleranz erfasst demnach die Fähigkeit, in der ausländischen Umwelt zu agieren und zu arbeiten, trotz der Erfahrungen der Mehrdeutigkeit, Komplexität und Unbestimmtheit. Es können folgende Verhaltensindikatoren für diese Skala herangezogen werden: Sich in widersprüchlichen oder höchst komplexen Situationen wohl fühlen können; sich in widersprüchlichen oder unklaren Situationen Orientierungspunkte setzen können; unter diffusen Informationen das Relevanteste auswählen können; bei Unklarheit der weiteren Vorgehensweise nicht verzweifeln.

14.) Selbstbeobachtung: Die Selbstbeobachtung wird in der Literatur unter dem englischen Begriff „Self-Monitoring“ behandelt, das auch mit Selbstüberwachung oder Selbstpräsentation übersetzt wird. Das Konzept von Self-Monitoring geht auf Snyder (1974) zurück und beschreibt die Fähigkeit zur adäquaten und flexiblen Selbstdarstellung in unterschiedlichen Situationen und mit unterschiedlichen Personen. Snyder (1974) versucht mit seiner Self-Monitoring-Skala (SMS) interindividuelle Unterschiede sowohl in der Fähigkeit als auch in der Motivation zu erfassen, sich in seiner Selbstdarstellung adäquat auf unterschiedliche soziale Situationen einzustellen (vgl. Etzel, 1999). Eine Person mit hoch ausgeprägter Selbstbeobachtung kann beschrieben werden als Individuum, das aus einem Bedürfnis nach sozialer Angemessenheit heraus besonders sensibel für Ausdrucksverhalten und Selbstdarstellung anderer in sozialen Situationen ist und diese Schlüsselreize dazu verwendet, die eigene Selbstdarstellung und sein Ausdrucksverhalten zu kontrollieren (vgl. Snyder, 1974; Nowack, 1985). Dementsprechend erfasst die ESQUITO-Skala Selbstbeobachtung, die Fähigkeit zur Beobachtung und Reflexion der Wirkung des eigenen Verhaltens auf andere bzw. inwiefern eine Person ihr eigenes Verhalten objektiv wahrnehmen, bewerten und an die Bedürfnisse und Erwartungen der Gesprächspartner anpassen kann. Die Verhaltensindikatoren dafür sind: über die Konsequenzen des eigenen Verhaltens bei anderen reflektieren; nachfragen, ob man verstanden wurde; Beiträge des Gesprächspartners zusammenfassen, um sicherzustellen, dass man richtig verstanden wurde.

Dabei wurden die ersten fünf Testskalen mittels situativer Items und die restlichen Testskalen mittels klassischer Selbstbeschreibungsskale operationalisiert (Die Items des gesamten ESQUITO-

Fragebogens befinden sich im Anhang A: Fragebogen ESQUITO). Die Grundlage für die Konstruktion von situativen Testskalen stellen zum einen die im Rahmen der Anforderungsanalyse gesammelten Critical Incidents, die sowohl von den interviewten Personalverantwortlichen, als auch von den befragten osteuropäischen Green-Card-Mitarbeitern genannt wurden, und zum anderen die Interviews mit berufserfahrenen Informatikstudenten der Universität Dortmund bezüglich der Critical Incidents im Rahmen ihrer bisherigen Arbeit im IT-Bereich, sowie eine eintägige Beobachtungsstudie bei einem IT-Unternehmen, in deren Rahmen durch Teilnahme an Teambesprechungen, Beobachtung der Interaktion zwischen den Mitarbeitern am Arbeitsplatz und Befragung von Firmenmitarbeitern der Einblick in die typischen Arbeitsweisen eines deutschen EDV-Unternehmens und die möglichen dabei auftretenden Konflikte zwischen den Teamkollegen und dem Projektleiter gewonnen wurde.

Bei den situativen Testskalen von ESQUITO werden in Anlehnung an die Verrechnung der Motivkennwerte im Multi-Motiv-Grid von Schmalt et al. (2000) mehrere Persönlichkeitsdimensionen pro Situation erfasst. Die Situationen sind so konstruiert, dass Testteilnehmer alle Handlungsalternativen, die zu einer Situation vorgegeben werden, bezüglich deren Angemessenheit in der vorgegebenen Situation unabhängig voneinander auf einer 4er-Skala bewerten sollen.

Das ursprünglich in deutscher Sprache entwickelte Testverfahren wurde anschließend ins Russische übersetzt, um die Untersuchungsteilnahme der überwiegend aus der ehemaligen Sowjetunion stammenden IT-Fachkräfte in ihrer Muttersprache zu ermöglichen.

Für die Überprüfung der Testgütekriterien von ESQUITO wurden Reliabilitäts- und Validitätsmaße auf Basis der in Kap. 7.3 und 8.1 vorgestellten Stichprobe berechnet, und zwar getrennt für die osteuropäischen und westeuropäischen Untersuchungsteilnehmer.

Die Reliabilität der ESQUITO-Skalen wurde durch die Abschätzung des Cronbach's Alpha (nach Cronbach, 1951) bestimmt, die einen Maß für die interne Konsistenz zwischen den Items einer Testskala darstellt. Da die Reliabilität eines Tests von seiner Länge abhängt, wurde ebenfalls die nach der Testlänge korrigierte Split-Half-Reliabilität nach Spearman-Brown-Formel (Lienert & Raatz, 1994) berechnet. In der Tabelle 19 werden Cronbach's Alphas und Split-Half-Reliabilitäten getrennt für die osteuropäische und westeuropäische Stichprobe angegeben. Zu berücksichtigen hierbei ist, dass das Persönlichkeitsverfahren ESQUITO ursprünglich für die osteuropäische Stichprobe konzipiert und normiert wurde. Da aber im Rahmen der vorliegenden Ost-West-Vergleichsuntersuchung dieses Testverfahren auch an eine westeuropäische Stichprobe vorgelegt werden soll, wurden die Testgütekriterien von ESQUITO zusätzlich für die westeuropäische Stichprobe überprüft.

Wie aus der Tabelle 19 deutlich wird, liegen die Reliabilitätskoeffizienten in beiden Stichproben von den meisten ESQUITO-Skalen insgesamt in einem zufriedenstellenden Bereich, was für eine ausreichend hohe Messgenauigkeit des Testverfahrens spricht. Zwar wären die Cronbachs Alpha bei einigen der Testskalen (wie z.B. *Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit*) verbesserungswürdig, doch eine Itemrevision zur Erhöhung der Homogenität der Testskalen konnte nicht mehr in Betracht gezogen werden, da es sich bei den Testskalen 1 - 9 um faktoranalytisch gewonnene Konstrukte¹⁴ und bei den Testskalen 10 - 14 um bereits vorhandene und normierte Testverfahren aus dem PERLS-Testsystem handelt.

¹⁴ Auch ist hier zu berücksichtigen, dass die Reliabilität der neun faktorenanalytisch gewonnenen ESQUITO-Testskalen ursprünglich auf der osteuropäischen Stichprobe (N=186) nach einer Methode berechnet wurde, die in Anlehnung an Sonnenberg (2001b) das Konzept des Reliabilitätsindizes (vgl. Wottawa, 1980) mit der split-half-Methode kombiniert, wobei interne Testkonsistenz nicht auf Grundlage der Summenscores (wie Berechnung der Cronbach's Alpha), sondern auf Basis der Faktorscores abgeschätzt wurde (siehe bei Gulyanska, 2002). Die dabei erreichten Reliabilitätskennziffern lagen bei allen faktoranalytisch gewonnen Testskalen schon unkorrigiert über .80, und bei Aufwertung auf volle Testlänge zwischen .83 und .92 (Die vollständige Tabelle befindet sich im Anhang B. Nach dem Konzept des Reliabilitätsindizes berechnete Split-Half-Reliabilitäten der neun faktorenanalytisch gewonnenen ESQUITO-Testskalen auf der osteuropäischen Stichprobe (N=186)). Damit war bei der ursprünglichen Testkonstruktion eine ungewöhnlich hohe Zuverlässigkeit der faktorenanalytisch gewonnenen ESQUITO-Skalen gegeben (vgl. Wottawa, 2002).

Nr.	Testskala	Osteuropäische Stichprobe (N=411)		Westeuropäische Stichprobe (N=713)	
		Cronbachs Alpha	Nach Testlänge korrigierte Split-Half- Reliabilität	Cronbachs Alpha	Nach Testlänge korrigierte Split-Half- Reliabilität
1	Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	.85	.84	.75	.75
2	Integrationsbereitschaft	.80	.74	.75	.70
3	Einsatzbereitschaft	.71	.68	.67	.69
4	Eigeninitiative	.67	.59	.69	.62
5	Selbstwirksamkeit	.75	.72	.73	.66
6	Flexibilität	.82	.82	.74	.76
7	Umgang mit eigenen Misserfolgen	.81	.84	.76	.77
8	Umgang mit Kritik von anderen	.83	.82	.79	.75
9	Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	.54	.37	.46	.21
10	Lernbereitschaft	.67	.70	.74	.74
11	Aktive Innovationserfahrung	.77	.81	.80	.84
12	Ambiguitätstoleranz	.88	.74	.88	.72
13	Bevorzugter Kooperationsstil	.60	.52	.78	.74
14	Selbstbeobachtung	.79	.78	.76	.78

Tabelle 19: Reliabilität der ESQUITO-Testskalen

Zur Bestimmung der Validität der ESQUITO-Skalen wurde die Kriterienvalidität berechnet, die nach Lienert & Raatz (1994) auch als empirische Validität bezeichnet wird. Sie wird durch den Bezug der Testpunktwerte zu Kriterienpunktwerten definiert und bedeutet die Korrelation der Testwerte von Probanden mit einem Außenkriterium. Zur Bestimmung der Kriterienvalidität wird in der Praxis eine Reihe von Außenkriterien des beruflichen Erfolgs herangezogen, mit denen die Testwerte korreliert werden. Nach Schuler (1996) sind die objektiven Kriterien wie Gehalt, Position oder produzierte Stückzahl, sowie die subjektiven Kriterien wie Vorgesetzten-, Mitarbeiter- oder Selbstbeurteilung üblich. Im Rahmen der Überprüfung der Kriterienvalidität von ESQUITO wurde die Selbstbeurteilung des eigenen Berufserfolgs, sowie die Zufriedenheit der Testteilnehmer mit eigenen Berufs- bzw. Studienleistungen als zwei Außenkriterien verwendet. Dazu wurden den Testteilnehmern in einem vorgeschalteten biographischen Fragebogen neben den anderen biographischen Fragen zu ihrem Land, Geschlecht, Alter, derzeitigen Beschäftigung und Beruf zwei Fragen zur Selbsteinschätzung ihres Berufserfolgs gestellt, die Probanden auf einer 4-Skala beantworten sollten. Die Antwort auf die Frage 1: „Bewerten Sie bitte, wie erfolgreich Sie sich in beruflicher Hinsicht finden!“ wurde als Indikator für die Selbstbeurteilung des eigenen Berufserfolgs verwendet. Die Antwort auf die Frage 2: „Bewerten Sie bitte, wie zufrieden Sie mit Ihren beruflichen Leistungen (bzw. Studienleistungen) sind!“ wurde als Indikator für die Zufriedenheit mit eigenen Berufsleistungen (bei den derzeit Berufstätigen oder Arbeitslosen) bzw. Studienleistungen (bei den derzeit Studierenden) verwendet. Zur Bestimmung der Kriterienvalidität wurde die Neymann-Pearson Korrelation über die Testwerte von allen Testskalen und die Selbstbeurteilungswerte der Probanden berechnet. Die Ergebnisse sind in der Tabelle 20 dargestellt.

Aus der Tabelle 20 ist ersichtlich, dass die meisten der ESQUITO-Testskalen eine hohe Kriterienvalidität aufweisen. Die auf dem 5% Niveau hochsignifikant und auf dem 1% Niveau signifikant gewordenen Korrelationen der Testskalen mit den Selbstbeurteilungskriterienwerten sind fett gekennzeichnet. Die meisten Skalen zeigen signifikante bis hochsignifikante Korrelationen der Testwerte mit einem oder beiden Selbstbeurteilungskriterienwerten in der ost- und westeuropäischen Stichprobe. Die Testskalen *Lernbereitschaft* und *Aktive Innovationserfahrung* weisen sogar hochsignifikante Korrelationen, und die Testskalen *Flexibilität* und *Umgang mit eigenen Misserfolgen* signifikante Korrelationen mit den beiden Selbstbeurteilungskriterienwerten

sowohl in der osteuropäischen als auch in der westeuropäischen Stichprobe auf. Zwar zeigen sich dabei absolut gesehen nur geringe Validitätskoeffizienten, diese entsprechen aber dem, was sich üblicherweise in solchen Untersuchungen zeigt (vgl. Wottawa, 2002). Die etwas höheren Validitätskoeffizienten bei einzelnen Skalen in der osteuropäischen Stichprobe sind u.a. darauf zurückzuführen, dass das ESQUITO-Persönlichkeitsverfahren ursprünglich für die osteuropäische Stichprobe konzipiert und normiert wurde (vgl. Gulyanska, 2002). Daher fallen die Validitätskoeffizienten der Testskalen in der westeuropäischen Stichprobe etwas geringer aus. Insgesamt kann aber auf Basis dieser Ergebnisse die Vorhersagegenauigkeit der Berufserfolgskriterien durch ESQUITO als ausreichend hoch bezeichnet werden.

Nr.	Testskala	Osteuropäische Stichprobe		Westeuropäische Stichprobe	
		Selbstbeurteilung des eigenen Berufserfolgs (N=387)	Zufriedenheit mit eigenen Berufs- bzw. Studienleistungen (N=411)	Selbstbeurteilung des eigenen Berufserfolgs (N=546)	Zufriedenheit mit eigenen Berufs- bzw. Studienleistungen (N=706)
1	Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	.113*	.073	.062	.069
2	Integrationsbereitschaft	.265**	.280**	.008	.031
3	Einsatzbereitschaft	.073	.034	.082	.121**
4	Eigeninitiative	.082	.022	.104*	.104**
5	Selbstwirksamkeit	-.036	.082	.105*	.001
6	Flexibilität	.202**	.198**	.107*	.129**
7	Umgang mit eigenen Misserfolgen	.214**	.159**	.088*	.152**
8	Umgang mit Kritik von anderen	.082	.093	.147**	.071
9	Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	-.014	-.061	-.004	.032
10	Lernbereitschaft	.183**	.166**	.148**	.171**
11	Aktive Innovationserfahrung	.179**	.150**	.141**	.185**
12	Ambiguitätstoleranz	.073	.109*	.016	.061
13	Bevorzugter Kooperationsstil	.157**	.119*	-.004	.051
14	Selbstbeobachtung	.031	-.013	.026	-.066

** Die Korrelation ist auf dem Niveau 0.01 signifikant (2-seitig signifikant).

* Die Korrelation ist auf dem Niveau 0.05 signifikant (2-seitig signifikant).

Tabelle 20: Kriterienvalidität: Zusammenhang der ESQUITO-Skalen mit Kriterien des Berufserfolgs

Weiterhin wurde (allerdings nur auf der osteuropäischen Stichprobe, N=186) die Konstruktvalidität des Testverfahrens durch die Überprüfung der Korrelationen der ESQUITO-Testskalen mit drei anderen bereits etablierten Testverfahren untersucht, und zwar den Verfahren „Einsatzbereitschaft“ und „Eigenständigkeit“ aus dem PERLS-Testsystem (vgl. Kirbach et al., 2002), sowie „Kritikreaktion“ aus dem Verfahren zur Erfassung des Managementprofils PAM (Miesen et al., 2000). Die PERLS-Skala „Einsatzbereitschaft“ wird im engen Zusammenhang mit Leistungsmotivation eines Mitarbeiters gesehen und fokussiert genauso wie die ESQUITO-Skala „Einsatzbereitschaft“, die mittels situativer Items operationalisiert wurde, auf den bedeutsamsten Teilaspekt der Leistungsmotivation – nämlich die damit einhergehende Bereitschaft, überdurchschnittliche berufliche Anstrengungen zu erbringen. Die interne Homogenität dieser Testskala, ausgedrückt in Cronbach's Alpha, liegt bei einer deutschsprachigen Stichprobe bei .82 (vgl. Kirbach et al. 2002). Die PERLS-Skala „Eigenständigkeit“ wird als Autonomiestreben bzw. stärkere „emotionale

Unabhängigkeit“ von der Umwelt verstanden. Personen mit hohen Werten gestalten ihr Umfeld gerne selbst und sind in einem geringeren Maße bereit, sich den „Spielregeln“ der Umwelt anzupassen. Personen mit niedrigen Werten machen sich demgegenüber stärker abhängig von den Wünschen und Erwartungen ihrer Umwelt. Die interne Homogenität dieser Testskala, ausgedrückt in Cronbach’s Alpha, liegt bei einer deutschsprachigen Stichprobe bei .75 (vgl. Kirbach et al. 2002). Die PAM-Skala „Kritikreaktion“ unterscheidet genauso wie die ESQUITO-Skala „Umgang mit Kritik von anderen“ zwei Extremausprägungen: offene und abwehrende Reaktion auf Kritik. Dementsprechend reagieren Probanden mit hohen Werten konstruktiv und gelassener auf Kritik, als Probanden mit niedrigen Werten, die auf Kritik mit negativen Emotionen reagieren (vgl. Miesen et al. 2000; Sonnenberg. 2001). Die interne Homogenität dieser Testskala, ausgedrückt in Cronbach’s Alpha, liegt bei einer deutschsprachigen Stichprobe bei .80 (vgl. Kirbach et al. 2002).

Die Zusammenhänge der ESQUITO-Testskalen mit den drei ausgewählten PERLS- bzw. PAM-Testskalen wurden durch die Berechnung der Neymann-Pearson Produkt-Momentkorrelation untersucht (vgl. Gulyanska, 2002). Die Ergebnisse sind in der Tabelle 21 dargestellt. Aus den Ergebnissen wird zum einen deutlich, dass sich bei den ESQUITO-Testskalen, die inhaltlich die höchste Konstruktivnähe zu den PERLS- bzw. PAM-Testskalen aufweisen (in der Tabelle fett gekennzeichneten), signifikante bis hochsignifikante Korrelationen zeigen. Damit erzielen ESQUITO-Testskalen eine sehr zufrieden stellende Übereinstimmung mit den entsprechenden Ergebnissen aus anderen etablierten Verfahren (vgl. Wottawa. 2002).

Testskalen	Kritikreaktion (PAM-Skala)	Einsatzbereitschaft (PERLS-Skala)	Eigenständigkeit (PERLS-Skala)
Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des Wissens	.097	.285**	.068
Integrationsbereitschaft	.112	.191**	-.022
Einsatzbereitschaft	.041	.433**	-.068
Eigeninitiative	.323**	.305**	-.283**
Selbstwirksamkeit	.238**	.233**	.157*
Flexibilität	.164*	.546**	.098
Umgang mit eigenen Misserfolgen	.053	.315**	-.235**
Umgang mit Kritik von anderen	.808**	.294**	-.122
Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	.170*	.229**	-.334**
Lernbereitschaft	.410**	.565**	-.068
Bevorzugter Kooperationsstil	.356**	.343**	-.209**
Aktive Innovationserfahrung	.282**	.618**	.106
Selbstbeobachtung	.028	.150*	-.465**
Ambiguitätstoleranz	.288**	.446**	.337**

** Die Korrelation ist auf dem Niveau 0.01 signifikant (2-seitig signifikant).

* Die Korrelation ist auf dem Niveau 0.05 signifikant (2-seitig signifikant).

Tabelle 21: Konstruktvalidität: Zusammenhang der ESQUITO-Testskalen mit anderen Testverfahren (nach Gulyanska, 2002)

Zum anderen ist es ersichtlich, dass auch andere ESQUITO-Testskalen mit den ausgewählten PERLS- bzw. PAM-Skalen hoch korrelieren.

Die PERLS-Skala „Einsatzbereitschaft“ korreliert nahezu mit allen ESQUITO-Skalen (außer der Skala „Selbstbeobachtung“) auf dem 1% Niveau hochsignifikant. Offensichtlich bestehen Zusammenhänge von allen ESQUITO-Skalen zu dieser Persönlichkeitsdimension. Dies ist insofern zu begründen, dass „Einsatzbereitschaft“ als ein bedeutsamer Teilaspekt der Leistungsmotivation zu sehen ist, der eine Basisvoraussetzung für den Berufserfolg der Mitarbeiter darstellen sollte. Da ESQUITO aber ein Testverfahren ist, das die Vorhersage des Berufserfolgs der Bewerber anstrebt, ist es nicht überraschend, dass dessen Testskalen mit der grundlegenden Basisdimension der Leistungsmotivation hoch korrelieren.

Die PERLS-Skala „Eigenständigkeit“, sowie die PAM-Skala „Kritikreaktion“ weisen ebenfalls signifikante Korrelationen zu einer Reihe von ESQUITO-Skalen auf. Die Ergebnisse in der Tabelle 21 zeigen aber, dass diese Korrelationen im Sinne von Lienert und Raatz (1994) bei den inhaltlich „konstruktfernen“ Variablen niedriger als bei den „konstruktnahen“ Variablen sind. Vor allem korreliert die PAM-Skala „Kritikreaktion“ mit $.808^{**}$ am höchsten mit der ESQUITO-Skala „Umgang mit Kritik von anderen“. Auch die PERLS-Skala „Eigenständigkeit“ korreliert mit $-.465^{**}$ am höchsten (nach dem Betrag) mit „Selbstbeobachtung“, mit $-.334^{**}$ mit „Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit“, sowie mit $-.209^{**}$ mit „Bevorzugter Kooperationsstil“, was bedeutet, dass je höher das Autonomiebestreben einer Person ist, umso weniger wird diese zur kritischen Beobachtung des eigenen Verhaltens, Anpassung an andere und Arbeit in einem Team bereit sein.

Diese Ergebnisse sprechen insgesamt für die inhaltliche Konstruktnähe der hoch korrelierten Testskalen und lassen die Konstruktvalidität von ESQUITO als insgesamt zufriedenstellend ansehen.

7.2.1.2 Vorstellung des biographischen Fragebogens

Für die Erhebung der für Untersuchung der beiden Fragestellungen relevanten demographischen und anderen Daten der Untersuchungsteilnehmer wurde ein biographischer Fragebogen entwickelt, der dem eigentlichen Testverfahren vorgeschaltet werden sollte.

Um die beiden Fragestellungen untersuchen zu können, wurden insgesamt folgende 12 Gruppen der Untersuchungsteilnehmer gebildet, abhängig von ihrer Herkunft (Ost- vs. Westeuropa), aktuellem Aufenthaltsland (Heimatland vs. Ausland) und aktuellem Erwerbsstatus (berufstätig, arbeitslos, Student mit Berufserfahrung, Studien ohne Berufserfahrung):

- Gruppe 1:** Osteuropäische Berufstätige mit Wohnsitz in Osteuropa
- Gruppe 2:** Osteuropäische Arbeitslose mit Wohnsitz in Osteuropa
- Gruppe 3:** Osteuropäische Studenten mit Berufserfahrung mit Wohnsitz in Osteuropa
- Gruppe 4:** Osteuropäische Studenten ohne Berufserfahrung mit Wohnsitz in Osteuropa
- Gruppe 5:** Osteuropäische Berufstätige mit Wohnsitz im Ausland
- Gruppe 6:** Osteuropäische Arbeitslose mit Wohnsitz im Ausland
- Gruppe 7:** Osteuropäische Studenten mit Berufserfahrung mit Wohnsitz im Ausland
- Gruppe 8:** Osteuropäische Studenten ohne Berufserfahrung mit Wohnsitz im Ausland
- Gruppe 9:** Westeuropäische Berufstätige
- Gruppe 10:** Westeuropäische Arbeitslose
- Gruppe 11:** Westeuropäische Studenten mit Berufserfahrung
- Gruppe 12:** Westeuropäische Studenten ohne Berufserfahrung

Die IT-gestützte Konzeption des Testverfahrens und der Testteilnahme ermöglichte bei der Gestaltung des biographischen Fragebogens die Programmierung einer adaptiven Itemvorgabe. Das „adaptive“ Testen ist eine neuere computerunterstützte Datenerhebungsart, bei der der Untersucher vor der eigentlichen Datenerhebung bestimmte Strategien und Regeln aufstellt, die festhalten müssen, was der Entscheidungsträger unter jeder möglichen Bedingung tun soll (vgl. Cronbach & Gleser, 1965). Damit stellt das adaptive Testen, das nur bei den IT-gestützten Testverfahren realisiert werden kann, eine flexible Datenerhebungsart dar, die auf zuvor aufgestellten und programmierten Strategien basiert, welche *flexibel* gegenüber den zu erhebenden bzw. den jeweils bereits erhobenen Daten und dem jeweiligen Probanden sind (Rettig & Hornke, 1995). Die variabel verzweigten adaptiven Tests sind dadurch charakterisiert, dass nicht a priori durch eine strukturierte Itemanordnung festgelegt ist, welche Abfolge der Items einem Probanden dargeboten wird. Vielmehr wird nach jedem Item das unter dem Aspekt der Informationsmaximierung optimale Item individuell für jeden Probanden aus einem großen Itempool ausgesucht. In der Eignungsdiagnostik unterscheidet man zwei Ebenen des adaptiven Testens: Makrostrategien und Mikrostrategien (vgl. Rettig & Hornke, 1995). Im Gegensatz zu den Makrostrategien, die lediglich eine adaptive

Auswahl der Tests aus einer größeren Testbatterie ermöglichen, sehen Mikrostrategien eine Adaptivität bereits auf der Ebene der vorzugebenden Items innerhalb eines Tests vor, so dass schon auf der Itemebene eines Konstrukts „investigatorische“ (adaptive bzw. probandenabhängige) Entscheidungen getroffen werden können. Damit stellen Mikrostrategien eine Art von „antwortabhängigen“ Testverfahren dar, bei denen die Antworten eines Probanden den weiteren Testverlauf, die Auswahl und die Vorgabe von weiteren Items beeinflussen (vgl. Rettig & Hornke, 1995).

Für die Konzeption des biographischen Fragebogens im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden Mikrostrategien des adaptiven Testens eingesetzt. Damit jeder Testteilnehmer nicht alle biographischen Fragen beantworten muss (u.a. auch die, die für ihn aufgrund der o.g. Kriterien von vornherein gar nicht zutreffen können), wurden auf Basis der drei demographischen Kriterien – Herkunft, Aufenthaltsland und Erwerbsstatus der Testpersonen – eine Reihe von Entscheidungs- bzw. Verzweigungsregeln für die adaptive Itemvorgabe aufgestellt, die es ermöglichen sollten, jedem Testteilnehmer abhängig von seiner Gruppenzugehörigkeit nur eine spezifische Auswahl von Items aus einem zuvor formulierten größeren Itempool vorzulegen. (Der vollständige biographische Fragebogen einschließlich der für die adaptive Itemvorgabe vorgesehenen Verzweigungsregeln befindet sich im Anhang C. Biographischer Fragebogen). Auf diese Weise konnten beispielsweise die Items im Zusammenhang mit evtl. Integrationsschwierigkeiten im Ausland nur an die Untersuchungsteilnehmern vorgelegt werden, die osteuropäischer Herkunft sind und ins Ausland emigriert sind. Dagegen mussten weder die westeuropäischen noch die osteuropäischen nicht emigrierten Personen diese (für sie überflüssigen) Fragen beantworten. Damit konnte eine wesentlich höhere Testökonomie im Vergleich zu herkömmlichen Datenerhebungsarten erreicht werden, ohne dass die Messqualität bzw. die Möglichkeit zur Erhebung aller für die vorliegende Untersuchung relevanten Daten beeinträchtigt wurde.

7.2.1.3 Möglichkeiten und Grenzen einer Internettestung

Wie oben erwähnt, handelt es sich bei ESQUITO um ein internetgestütztes Testverfahren, d.h. dass die Testteilnahme ausschließlich online erfolgen kann. Was sind die wesentlichen Vor- und Nachteile einer Internettestung im Vergleich zu herkömmlichen Testungsverfahren im Rahmen psychologischer Untersuchungen, wie z.B. Paper-Pencil-Fragebögen?

Ein wichtiger Einwand gegen die Durchführung von Testverfahren im Internet können Probleme des sog. *Testfakings* sein, also die verschiedenen Möglichkeiten, den Test zu verfälschen (vgl. dazu Kirbach et al., 2004). Der wichtigste Aspekt dabei ist, dass im Internet mit realistischen Mitteln keine Personenkontrolle möglich ist und man daher nicht die Identität der Testperson sicherstellen kann. Es kann ohne weiteres sein, dass nicht die angeschriebene Person selbst, sondern ihre Familienmitglieder oder ein ganzes Arbeitsteam mit Spezialisten für unterschiedliche Bereiche die Eingaben am Bildschirm abwickeln. Auch kann man nicht immer die Ernsthaftigkeit der Teilnahme an der Testung seitens der Personen im Internet, sowie die Richtigkeit ihrer Angaben beispielsweise in dem vorgeschalteten biographischen Fragebogen überprüfen. Bei der Durchführung einer Erhebung im Internet unter freien Bedingungen, also ohne Kontrolle der Situation und der Person, muss man damit immer mit einer solchen Verfälschungsmöglichkeit rechnen.

Allerdings kann dieses Problem genauso wie im Internet auch bei herkömmlichen Paper-Pencil-Verfahren nicht völlig ausgeschlossen werden. Wenn beispielsweise im Rahmen wissenschaftlicher Befragungen zahlreiche Fragebögen per Post verschickt werden, kann man auch nicht sicherstellen, wer tatsächlich an der Untersuchung teilgenommen hat. Die einzige Möglichkeit der Sicherstellung einer Personenkontrolle bei den Felduntersuchungen ist die beaufsichtigte Testung der Personen in einem Testraum, wie z.B. im Unternehmen selbst. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung konnte diese Möglichkeit allerdings aufgrund der international angelegten Stichprobe nicht in Betracht gezogen werden.

Aber gerade die Notwendigkeit der Internationalität bei der vorliegenden Stichprobe macht den exklusiven Vorteil einer Internettetstung deutlich. Denn die Raum- und Zeitunabhängigkeit des Mediums „Internet“ ermöglicht den Zugang zu einer wesentlich größeren Fallzahl an Testpersonen, die im Ausland leben, als diese mit jeglichen konventionellen Verfahren erreicht werden könnte. Der Vorteil des Internets in Bezug auf die Zugänglichkeit für internationale Stichproben wurde inzwischen auch im Rahmen kulturvergleichender Forschungsuntersuchungen entdeckt und erfolgreich genutzt (vgl. z.B. die interkulturelle Online-Studie von Pagani & Lombardi, 2000). Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung, bei der eine möglichst große Anzahl von IT-Fachkräften aus ost- und westeuropäischen Ländern angesprochen werden sollte, bot sich das Internet als das einzige Medium an, das eine finanziell und zeitgemäß vertretbare Durchführung eines solchen Vorhabens ermöglichen konnte. Auch die Berufsrichtung der Adressaten der Untersuchung – IT-Spezialisten – konnte mit dem Medium „Internet“ ideal kombiniert werden, da dadurch am besten ein Internetzugang (was u.a. in Osteuropa nicht selbstverständlich ist) sowie die für eine Internettetstung notwendigen (elementaren) Computerkenntnisse unproblematisch gewährleistet werden konnten.

Ein früher häufig genannter Einwand gegen die Untersuchungen im Internet bestand in der Annahme, dass die wahrgenommene Anonymität im Internet bzw. die damit einhergehende Neigung der Internetnutzer, mit einer falschen Identität zu spielen, insgesamt zu einer geringeren Test-Reliabilität führen und dass auf dieser Basis Internettetstungen generell eine geringere Aussagekraft im Vergleich zu Paper-and-Pencil- oder anderen herkömmlichen Testverfahren haben (vgl. Hertel et al., 2002, Stanton, 1998). Doch zeigen neuere empirische Studien, dass man im Internet ähnliche psychometrische Ergebnisse bezüglich der Reliabilität und Validität der Testung erreichen kann, wie bei traditionellen psychologischen Testungsmethoden. So zeigen z.B. Hertel et al. (2002) am Beispiel des Fünf-Faktoren-Persönlichkeitsinventars (Costa & McCrae, 1994), das an eine Stichprobe von 136 Personen im Internet und 112 Personen in Form eines Paper-Pencil-Fragebogens vorgelegt wurde, eine genauso hohe interne Konsistenz der Internetskalen, eine sehr ähnliche faktorielle Struktur sowie hohe Korrelationen der Internet-Skalen mit den Paper-and-Pencil-Skalen auf. Auch in den methodisch ähnlich angelegten Studien von Buchanan (2000), Buchanan & Smith (1999a, 1999b), Davis (1999), Epstein et al. (2001), Krantz et al. (1997), Krantz & Dalal (2000), Pasveer & Ellard (1998), Rietz & Wahl (2002), Stanton (1998) und Wilhelm (1999) konnte eine vergleichbar hohe Qualität der Internettetstung im Rahmen psychologischer Untersuchungen wie bei den herkömmlichen Testverfahren nachgewiesen werden. (Einen Studienreview zur Überprüfung der Qualität von Internettetstungen im Rahmen psychologischer Untersuchungen geben Tuten et al., 2002). Damit konnte nachgewiesen werden, dass Internetstudien dieselben Schlussfolgerungen wie die Paper-and-Pencil-Testverfahren, Face-to-face-Interviews oder andere unter kontrollierten Bedingungen durchführbaren Untersuchungsmethoden zulassen (vgl. Krantz & Dalal, 2000).

Im Rahmen psychologischer Untersuchungen bietet die Internettetstung eine Reihe weiterer Vorteile. So ist beispielsweise in Internet-Fragebögen die seitens der Teilnehmer wahrgenommene Anonymität deutlich höher als bei herkömmlichen Testungsverfahren, da jegliche Face-to-face-Kontakte zum Untersuchungsleiter oder der Untersuchungsorganisation fehlen (vgl. Hertel et al., 2002). Kiesler et al. (1984) zeigten, dass Personen beim Surfen im Internet eine mangelnde soziale Kontrolle empfinden, woraus eine geringere Hemmung bei Beantwortung persönlicher Fragen bzw. eine geringere Tendenz zur sozialen Erwünschtheit bei Internetuntersuchungen im Gegensatz zu herkömmlichen Methoden zu erwarten ist. Entsprechend wiesen auch Rietz & Wahl (1999) und Bosnjak (1997) eine geringere soziale Erwünschtheit in Antworten bei einer Internettetstversion im Vergleich zu einer Paper-and-Pencil- bzw. E-Mail-Testversion auf. Weitere Untersuchungen zeigen ein höher ausgeprägtes Selbstbewusstsein bei Teilnehmern von Internettetstungen, was mit einer geringeren Hemmung zum Ankreuzen extremer Werte und einer geringeren Anzahl an unbeantwortet gelassenen Items einhergeht (vgl. Booth-Kewley et al., 1992; Joinson, 1998, 1999; Locke & Gilbert, 1995; Smith & Leigh, 1997; Stanton, 1998). Zusätzlich dazu werden durch eine

internetbasierte Testung die Untersuchungskosten deutlich geringer (Bartram, 2000), besonders, wenn es um die Untersuchung von Personen aus dem Ausland geht. Ein weiterer wichtiger Vorteil einer Internettestung im Rahmen wissenschaftlicher Studien besteht darin, dass im Internet aufgrund der breiteren Streuung viel repräsentativere Stichproben erzielt werden können (vgl. Buchanan et al., 1999). Während man bei den üblichen „Laborstudien“ unter kontrollierten Bedingungen in einem Testraum nur eine kleine, homogene Stichprobe untersuchen kann, lassen Internetstudien unter weniger kontrollierten Testbedingungen mehr heterogene Stichproben zu (vgl. Krantz & Dalal, 2000). In diesem Zusammenhang hebt Reips (2000) die internetbasierte Untersuchungsmethode im Vergleich zu traditionellen „Laboruntersuchungen“ deutlich hervor, dass internetbasierte Studien aufgrund ihrer repräsentativen Stichproben eine separate Analyse der Untersuchungsfragestellung in unterschiedlichen demographischen Gruppen und sozialen Schichten zulassen. Zusätzlich zu den traditionellen Testungsverfahren ermöglichen Internettestverfahren wie auch andere IT-gestützte Testverfahren eine automatische Transformation der Rohdaten in den notwendigen Analyseformat, was zur Reduktion der Zeit und Fehlerhäufigkeit bei der Dateneingabe führt (vgl. Davis, 1999). Nicht zuletzt konnte eine sehr hohe Akzeptanz der Teilnehmer von internetgestützten Persönlichkeitstests im Vergleich zu Paper-and-Pencil-Testverfahren nachgewiesen werden (vgl. Hertel et al., 2002; Wottawa & Woike, 2002).

Insgesamt zeigen die Ergebnisse aus den oben zitierten empirischen Untersuchungen eine ausreichend hohe Qualität der internetgestützten Persönlichkeitstestung, was dafür spricht, dass Internet-Assessment eine sehr gute Alternative für die traditionellen Datenerhebungsmethoden darstellt. Nach einer Analyse der Möglichkeiten und Grenzen einer Internettestung kommt daher Reis (2000) zu dem Schluss, dass die Vorteile einer internetbasierten Testung im Rahmen wissenschaftlicher Untersuchungen im Vergleich zu deren Nachteilen deutlich überwiegen. Auf diesem Hintergrund ist der Einsatz der Internettestung im Rahmen der vorliegenden Untersuchung in Bezug auf die Aussagekraft der Ergebnisse als bedenkenlos zu bewerten.

7.2.2 Überprüfung der Unterschiede in der Ausprägung der Persönlichkeitsdimensionen bei ost- und westeuropäischen IT-Fachkräften

Für die vorliegende Untersuchung wurde das im Internet platzierte Persönlichkeitstestverfahren ESQUITO Online in zwei Testversionen (auf Deutsch und auf Russisch) an Probanden vorgelegt, die den Test wahlweise auf Deutsch oder auf Russisch in anonymer Form zu der von ihnen selbst gewählten Zeit bearbeiten sollten. Dank der internetgestützten Datenerhebung gelangten die Rohdaten der Probanden automatisch in eine Testdatenbank und konnten anschließend direkt in die Auswertung aufgenommen werden. Auf Grundlage dieser internetgestützten Datenerhebungsform sind eventuelle Fehler bei der Dateneingabe auszuschließen.

Zur Analyse der im Rahmen der ersten Fragestellung erwarteten Gruppenunterschiede wurden die Testdaten der Probanden abhängig von ihrem Herkunftsort – Ost- oder Westeuropa – in unterschiedliche Gruppen aufgeteilt und in Bezug auf die oben vorgestellten 14 wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen aus dem Testverfahren ESQUITO miteinander verglichen. Dabei wurden in eine Analyse alle Probanden osteuropäischer Herkunft, unabhängig von ihrem aktuellen Aufenthaltsort einbezogen, und in die zweite Analyse nur ihre in Osteuropa ansässigen Landsleute, um die möglichen (im Rahmen der zweiten Fragestellung untersuchten) migrationsbedingten Effekte auszuschließen.

Das Untersuchungsdesign zum Ost-West-Vergleich mit den einzelnen in Bezug auf die Prüfung der Hypothesen I.1 - I.14 vorzunehmenden Gruppenvergleichen ist der Abbildung 30 zu entnehmen.

vorliegenden Untersuchung für diese Methode entschieden, allerdings ohne dabei die mit den methodischen Nachteilen zusammenhängenden Einschränkungen bei der Interpretation der Ergebnisse (siehe Kap. 9.2) außer Acht zu lassen.

Im Rahmen der Untersuchung der zweiten Fragestellung soll – in Anlehnung an die im integrativen Modell des wechselseitigen Akkulturations-Persönlichkeits-Wirkungsgefüges (siehe Abbildung 29) zusammengefassten theoretischen Forschungsansätze zur Veränderung der Persönlichkeitsdimensionen bei Auswanderern generell und bei den ins Westeuropa ausgereisten osteuropäischen IT-Fachkräften speziell – als erstes der Einfluss des Akkulturationsprozesses auf die wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsvariablen aus dem internetgestützten ESQUITO-Testverfahren gemessen werden.

Dafür wurden in Anlehnung an das integrative Modell des wechselseitigen Akkulturations-Persönlichkeits-Wirkungsgefüges folgende drei Variablengruppen gebildet und operationalisiert:

(a.) Indikatoren der Persönlichkeit:

14 Persönlichkeitsdimensionen aus dem Persönlichkeitstest ESQUITO

(b.) Migration aus Osteuropa ins Westeuropa:

Aufenthaltsort (Ost- vs. Westeuropa)

(c.) Moderatorvariablen des Zusammenhangs zwischen Akkulturationsprozess und Persönlichkeit:

1. Aufenthaltsdauer im Gastland
2. Alter zum Auswanderungszeitpunkt

Für die Analyse der migrationsbedingten Persönlichkeitsveränderungen im Verlauf des Akkulturationsprozesses im Ausland wurden folgende zwei Fragen untersucht:

Frage 1: Hat Variable (b.) einen signifikanten Einfluss auf Variablen (a.)?

Frage 2: Haben Variablen (c.) einen signifikanten Einfluss auf Variablen (a.)?

Zur methodischen Prüfung der im Rahmen der Untersuchung der zweiten Fragestellung in Kap. 6.4 aufgestellten vier Hypothesen wurden folgende Gruppenvergleiche vorgenommen:

Prüfung der Hypothese II.1:

Entsprechend den Annahmen von Berry (1996) bzgl. der kurzfristigen Wirkung des akkulturativen Stresses auf die Persönlichkeit der Migranten, sowie den Annahmen von Aycha (1996) bzgl. der Wirkungen der extremen Situation der Emigration wird – aufgrund der eintretenden Demotivation bzw. Resignation, die durch akute Akkulturationsmisserfolge, evtl. Abstoßung von Einheimischen u.ä. hervorgerufen werden, – eine Veränderung der ursprünglichen Ausprägung von Persönlichkeitsmerkmalen in negative Richtung erwartet.

Methodisch wird diese Annahme durch folgende Gruppenvergleiche überprüft:

methodisch: Mittelwertsvergleich zwischen folgenden Gruppen:

1. Gruppenvergleich:

Gruppe (1) osteuropäische IT-Fachkräfte mit Wohnsitz in Osteuropa

Gruppe (2) osteuropäische IT-Fachkräfte mit kurzer Aufenthaltsdauer im Ausland

Annahme: signifikant höhere Werte in ausgewählten Persönlichkeitsmerkmalen bei Gruppe (1) im Vergleich zur Gruppe (2)

2. Gruppenvergleich:

Gruppe (2) osteuropäische IT-Fachkräfte mit kurzer Aufenthaltsdauer im Ausland

Gruppe (3) osteuropäische IT-Fachkräfte mit langer Aufenthaltsdauer im Ausland

Annahme: signifikant niedrigere Werte in ausgewählten Persönlichkeitsmerkmalen bei Gruppe (2) im Vergleich zur Gruppe (3)

Prüfung der Hypothese II.2:

Entsprechend den Annahmen von Berry (1997) bzgl. der langfristigen Wirkungen psychologischer Akkulturation auf die Persönlichkeit der Migranten wird eine Veränderung der Ausprägung der Persönlichkeitsmerkmale in Richtung denen, die auf Grund der kulturellen und sozialisatorischen Bedingungen bei den Repräsentanten des Gastgeberlandes typischerweise bzw. vermehrt aufzufinden sind, und damit eine Veränderung sowohl in positiver als auch in negativer Richtung erwartet.

methodisch: Mittelwertsvergleiche zwischen folgenden Gruppen:

1. Gruppenvergleich:

Gruppe (1) osteuropäische IT-Fachkräfte mit Wohnsitz in Osteuropa

Gruppe (2+3) osteuropäische IT-Fachkräfte mit Wohnsitz in Westeuropa

Annahme: signifikante Unterschiede in ausgewählten Persönlichkeitsmerkmalen

2. Gruppenvergleich:

Gruppe (1) osteuropäische IT-Fachkräfte mit Wohnsitz in Osteuropa

Gruppe (2) osteuropäische IT-Fachkräfte mit kurzer Aufenthaltsdauer im Ausland

Annahme: kein signifikanter Unterschied in Persönlichkeitsmerkmalen

Unter der Annahme einer Äquivalenz der systembedingten Persönlichkeitsstrukturen von den in Osteuropa ansässigen und in den Westen emigrierten IT-Fachkräften mit kurzer Aufenthaltsdauer im Ausland ist zu erwarten, dass zwischen diesen beiden Gruppen keine signifikanten Unterschiede zu finden sind.

3. Gruppenvergleich:

Gruppe (1.) osteuropäische IT-Fachkräfte mit Wohnsitz in Osteuropa

Gruppe (3) osteuropäische IT-Fachkräfte mit langer Aufenthaltsdauer im Ausland

Annahme: signifikante Unterschiede in ausgewählten Persönlichkeitsmerkmalen

4. Gruppenvergleich:

Gruppe (2) osteuropäische IT-Fachkräfte mit kurzer Aufenthaltsdauer im Ausland

Gruppe (3) osteuropäische IT-Fachkräfte mit langer Aufenthaltsdauer im Ausland

Annahme: signifikante Unterschiede in ausgewählten Persönlichkeitsmerkmalen

5. Gruppenvergleich:

Gruppe (2) osteuropäische IT-Fachkräfte mit kurzer Aufenthaltsdauer im Ausland

Gruppe (4) westeuropäische IT-Fachkräfte

Annahme: signifikante Unterschiede in ausgewählten Persönlichkeitsmerkmalen in Anlehnung an die Hypothesen I.1 - I.14 aus der ersten Fragestellung

6. Gruppenvergleich:

Gruppe (3) osteuropäische IT-Fachkräfte mit langer Aufenthaltsdauer im Ausland

Gruppe (4) westeuropäische IT-Fachkräfte

Annahme: kein signifikanter Unterschied in o.g. Persönlichkeitsmerkmalen

7. Gruppenvergleich:

Osteuropäische IT-Fachkräfte mit jüngerem Auswanderungsalter

Osteuropäische IT-Fachkräfte mit älterem Auswanderungsalter

Annahme: signifikante Unterschiede in ausgewählten Persönlichkeitsmerkmalen

Solche Ergebnisse würden dann, mit allen Einschränkungen wegen des querschnittlichen Charakters der Auswertungen, für die Wirksamkeit des unterstellten Akkulturationsprozesses und deren Einflusses auf die Angleichung der Persönlichkeitsstrukturen osteuropäischer IT-Fachkräfte an deren im Westen ansässigen Kollegen sprechen.

Prüfung der Hypothese II.3:

Entsprechend den Annahmen von Barker & Wright (1971) bzgl. der Wirkung der Veränderung des Umwelt- und Verhaltenskontextes („behavior settings“) auf das Verhalten und die Persönlichkeit der Migranten, sowie den Annahmen von Filipp (1995) bzgl. der Wirkung des Erlebens und der Bewältigung der Emigration als eines kritischen Lebensereignisses auf die Persönlichkeit der Migranten wird bei einer gelungenen Akkulturation – und somit einer adäquaten Anpassung von Verhaltensanweisen an die veränderte Situation, sowie einer erfolgreichen Bewältigung der Emigration als eines kritischen Lebensereignisses – eine Veränderung der Persönlichkeitsdimensionen in positive Richtung und bei einer nicht gelungenen Akkulturation eine Veränderung der Persönlichkeitsdimensionen in negative Richtung erwartet.

methodisch: Mittelwertsvergleich der beiden Gruppen:

Gruppe (1) osteuropäische IT-Fachkräfte mit Wohnsitz in Osteuropa

Gruppe (2+3) osteuropäische IT-Fachkräfte mit Wohnsitz in Westeuropa

Annahme: signifikant höhere Werte in ausgewählten Persönlichkeitsmerkmalen bei Gruppe (2+3) im Vergleich zur Gruppe (1)

Gruppe (1) osteuropäische IT-Fachkräfte mit Wohnsitz in Osteuropa

Gruppe (3) osteuropäische IT-Fachkräfte mit längerer Aufenthaltsdauer in Westeuropa

Annahme: signifikant höhere Werte in ausgewählten Persönlichkeitsmerkmalen bei Gruppe (3) im Vergleich zur Gruppe (1)

Gruppe (2) osteuropäische IT-Fachkräfte mit kürzerer Aufenthaltsdauer in Westeuropa

Gruppe (3) osteuropäische IT-Fachkräfte mit längerer Aufenthaltsdauer in Westeuropa

Annahme: signifikant höhere Werte in ausgewählten Persönlichkeitsmerkmalen bei Gruppe (3) im Vergleich zur Gruppe (2)

Ob eine Akkulturation als gelungen oder nicht gelungen anzusehen ist, wird zusätzlich durch die Indikatoren des Akkulturationserfolgs (siehe unten) und deren Einfluss auf die Persönlichkeitsdimensionen abhängig von der Aufenthaltsdauer im Ausland erfasst.

Prüfung der Hypothese II.4:

Entsprechend den Annahmen von Benett (1993), sowie Kelley & Meyers (1995) bzgl. der Wirkung der interkulturellen Erfahrungen und Konfrontation mit Repräsentanten anderer Kulturen auf die interkulturelle Kompetenzen der Migranten wird eine Verbesserung interkultureller Kompetenzen durch interkulturelle Erfahrungen und Konfrontation mit Repräsentanten anderer Kulturen erwartet.

methodisch: Mittelwertsvergleich der beiden Gruppen:

Gruppe (1) osteuropäische IT-Fachkräfte mit Wohnsitz in Osteuropa

Gruppe (2+3) osteuropäische IT-Fachkräfte mit Wohnsitz in Westeuropa

Annahme: signifikant höhere Werte in ausgewählten Persönlichkeitsmerkmalen bei Gruppe (2+3) im Vergleich zur Gruppe (1)

Das Untersuchungsdesign zur Analyse der Persönlichkeitsveränderungen im Ausland mit den einzelnen – zur Prüfung der vier Hypothesen vorzunehmenden – Gruppenvergleichen wird in der Abbildung 31 skizziert.

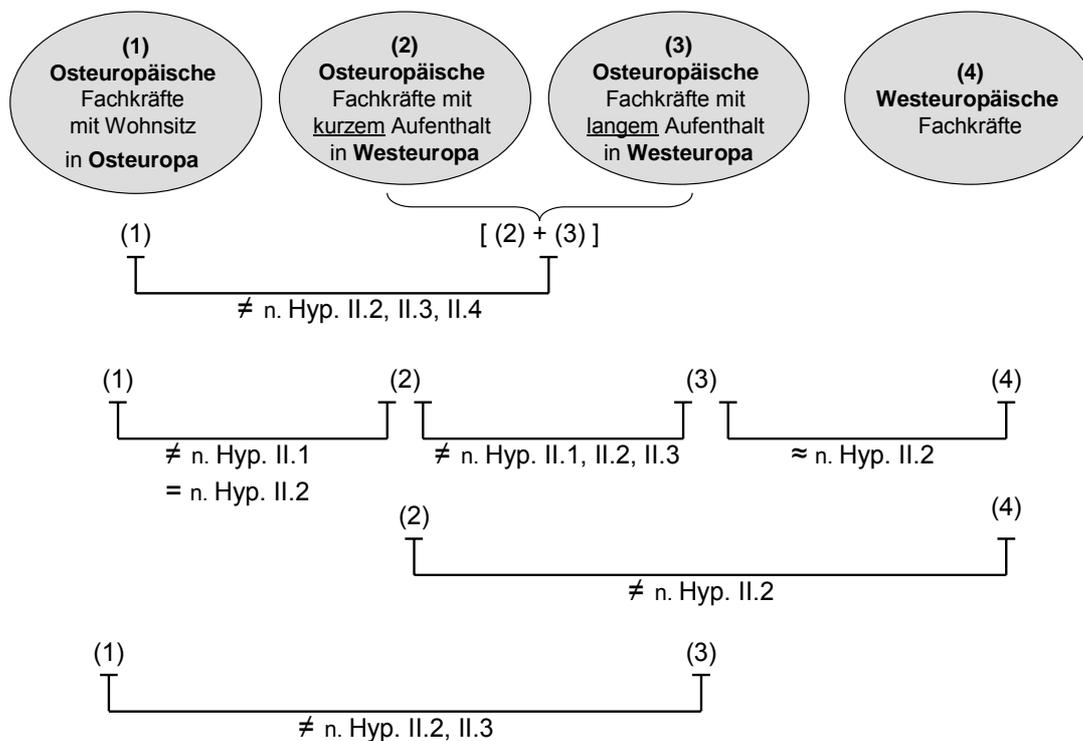


Abbildung 31: Untersuchungsdesign zur Prüfung der Persönlichkeitsveränderungen im Ausland

Des Weiteren soll in Anlehnung an das integrative Modell des wechselseitigen Akkulturations-Persönlichkeits-Wirkungsgefüges zusätzlich der Einfluss der Persönlichkeit von Migranten auf ihren Akkulturationserfolg im Ausland analysiert werden. Dafür wird nach Unterschieden in der Ausprägung der Persönlichkeitsdimensionen zwischen den migrierten osteuropäischen IT-Fachkräften abhängig von einer Reihe der akkulturationserfolgsrelevanten Aspekten gesucht.

In Anlehnung an das integrative Modell des wechselseitigen Akkulturation-Persönlichkeit-Wirkungsgefüges werden neben den Persönlichkeitsdimensionen (Variablen (a.)) folgende weitere Variablen in die Analyse aufgenommen und operationalisiert:

(a.) Indikatoren der Persönlichkeit:

14 Persönlichkeitsdimensionen aus dem Persönlichkeitstest ESQUITO

(d.) Indikatoren des Akkulturationserfolgs:

1. **Befindensqualität im Gastland** (Frage 7 im Anhang C. Biographischer Fragebogen: „Wie wohl fühlen Sie sich in diesem Land?“)
2. **Ausmaß eigener Erwartungserfüllung über das Leben im Gastland** (Frage 8: „Bewerten Sie

bitte auf der unten angefügten Skala, wie gut Ihre Erwartungen bezüglich des Lebens im Ausland erfüllt wurden! “)

3. **Bewertung der Emigrationsentscheidung** (Frage 9: „Bedauern Sie die Entscheidung, ins Ausland gegangen zu sein? “)
4. **Selbsteingeschätzte Zufriedenheit mit beruflichen Leistungen im Gastland** (Frage: „Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie zufrieden Sie mit Ihren beruflichen Leistungen sind! “)
5. **Selbsteingeschätzter Berufserfolg im Gastland** (Frage: „Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie erfolgreich Sie sich in beruflicher Hinsicht finden! “)
6. **Selbsteingeschätzter Ausmaß, wie ausreichend die Sprachkenntnisse für die Arbeit im Gastland sind** (Frage: „Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie ausreichend Ihre Fremdsprachkenntnisse für die Arbeit im Ausland sind! “).

(e.) Moderatorvariablen des Zusammenhangs zwischen Persönlichkeit und Akkulturationserfolg:

1. **Grad an sozialer Unterstützung durch die Familie** (Frage 10: „Sind Sie alleine ins Ausland gegangen oder mit Ihrer Familie? – *alleine; mit Familie*“)
2. **Aktueller Erwerbsstatus** (Frage: „Was machen Sie zur Zeit beruflich? – *berufstätig; arbeitslos; Student mit Berufserfahrung*“)
3. **Erlebte Integrationschwierigkeiten im Ausland** (Offene Frage: „Auf welche Schwierigkeiten sind Sie im Ausland getroffen?“)

Für die Analyse dieser akkulturationsrelevanten Persönlichkeitsunterschiede wurden folgende zwei Fragen untersucht:

Frage 1: Haben Variablen (d.) einen signifikanten Einfluss auf Variablen (a.)?

Frage 2: Haben Variablen (e.) einen signifikanten Einfluss auf Variablen (a.)?

7.3 Beschreibung der Stichprobe

Für die vorliegende Untersuchung wurde das internetgestützte Persönlichkeitstestverfahren ESQUITO Online an zwei Stichproben vorgelegt, die sich aus folgenden Teilnehmern zusammensetzten:

- 1.) Teilnehmer mit der westeuropäischen Herkunft (deutschsprachige Länder: Deutschland, Österreich, Schweiz)
- 2.) Teilnehmer mit der osteuropäischen Herkunft (mit Muttersprache Russisch für die GUS-Länder bzw. mit Fremdsprache Deutsch für alle anderen osteuropäischen Länder).

Die westeuropäische Stichprobe sollte folgenden Kriterien entsprechen:

1. In erster Linie Vertreter von IT-relevanten Berufsrichtungen (vor allem Informatiker), in zweiter Linie Vertreter aller technischen Berufsrichtungen (vor allem Ingenieure, Elektrotechniker), in dritter Linie Vertreter aller anderen nicht geisteswissenschaftlichen Berufsrichtungen (vor allem Mathematiker, Physiker, Wirtschaftswissenschaftler u.a.);
2. Personen mit der Herkunft aus Westeuropa (vor allem deutschsprachige Länder: Deutschland, Österreich, Schweiz);
3. Personen mit dem derzeitigen Wohnsitz in oder außerhalb von Westeuropa;
4. Personen mit Muttersprache Deutsch oder anderen westeuropäischen Sprachen;
5. Personen, die derzeit berufstätig, arbeitslos oder Studenten mit Berufserfahrung im eigenen Beruf sind;
6. Internetnutzer: Personen, die einen Internetzugang haben oder sich diesen organisieren können.

Die osteuropäische Stichprobe sollte folgenden Kriterien entsprechen:

1. In erster Linie Vertreter von IT-relevanten Berufsrichtungen (vor allem Informatiker), in zweiter Linie Vertreter aller technischen Berufsrichtungen (vor allem Ingenieure, Elektrotechniker), in dritter Linie Vertreter aller anderen nicht geisteswissenschaftlichen Berufsrichtungen (vor allem Mathematiker, Physiker, Wirtschaftswissenschaftler u.a.);
2. Personen mit der Herkunft aus Osteuropa (GUS-Länder, Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn, Slowenien, Bulgarien, Rumänien usw.);
3. Personen mit dem derzeitigen Wohnsitz in oder außerhalb von Osteuropa;
4. Personen mit Muttersprache Russisch oder anderen osteuropäischen Sprachen;
5. Personen, die derzeit berufstätig, arbeitslos oder Studenten mit Berufserfahrung im eigenen Beruf sind;
6. Internetnutzer: Personen, die einen Internetzugang haben oder sich diesen organisieren können.

Die westeuropäische Gesamtstichprobe setzte sich aus folgenden Teilstichproben zusammen:

1.) Bewerber westeuropäischer Herkunft aus der „Vermittlungsbörse der Bundesanstalt für Arbeit für IT-Fachkräfte“ (Zugang über <http://www.arbeitsamt.de>)

2.) Nutzer der Testplattform [testedich.de](http://www.testedich.de) mit IT-relevanten Berufsrichtungen (unter der Internetadresse <http://www.testedich.de>)

Das Testverfahren ESQUITO wurde für die Dauer von zehn Monaten auf der Testplattform [testedich.de](http://www.testedich.de) in der Rubrik „Jobbezogene Persönlichkeitstests“ Online platziert. Die Testplattform [testedich.de](http://www.testedich.de) ist eine Linksammlung zu unterschiedlichen Online-Testverfahren mit dem Betreibersitz in Delft (Niederlande).

3.) IT-Mitarbeiter des Softwareunternehmens ComNetMedia AG mit dem Sitz in Dortmund (Internetadresse: <http://www.comnetmedia.de>) als eins der Unternehmen der ECOFIS-Gruppe, das sich auf den Bereichen der IT-Prozessoptimierung und Gestaltung von Webtauftritten, unter anderem auf Basis von Content-Management-Systemen spezialisiert und hauptsächlich für die deutschen Industrie- und Handelskammern tätig ist.

4.) Studenten der IT-relevanten Studienrichtungen an der Technischen Fachhochschule Wildau, der Universität Dortmund und der Ruhr-Universität Bochum

An der Technischen Fachhochschule Wildau wurden Studenten IT-relevanter Studienrichtungen über die Leiterin des Seminars „Interkulturelle Kommunikation“, Fr. Prof. Dr. Rösch rekrutiert.

An der Universität Dortmund wurden die Teilnehmer der Projektgruppen der Informatik-Fakultät um die Teilnahme an der Testung gebeten.

An der Ruhr-Universität Bochum wurde an folgenden Fakultäten und Organisationen ein Aushang mit der Bitte um die Teilnahme an der vorliegenden Untersuchung gemacht: Fakultäten für Elektrotechnik und Informationstechnik, Neuroinformatik, Maschinenbau, Bauingenieurwesen, Mathematik, Physik und Astronomie, Chemie, Wirtschaftswissenschaft, Horst Görtz Institut für Sicherheit in der Informationstechnik, Universitätszentrum Medizintechnik, universitätsweite Mensa.

5.) Deutschsprachige Mitglieder des jüdischen Klubs „Keshet“ mit IT-relevanten Berufs-/Studienrichtungen

Die osteuropäische Gesamtstichprobe setzte sich aus folgenden Teilstichproben zusammen:

1.) Green-Card-Bewerber osteuropäischer Herkunft aus der „Vermittlungsbörse der Bundesanstalt für Arbeit für IT-Fachkräfte“ (Zugang über <http://www.arbeitsamt.de>, Symbol „Green Card“ bzw. direkt unter <http://195.185.214.164/gc/indexd.html>).

Die „Vermittlungsbörse der Bundesanstalt für Arbeit für IT-Fachkräfte“ enthält Kurzprofile von etwa 5000 qualifizierten Green-Card-Kandidaten aus mehr als 100 Ländern, die aktuell eine Aufgabe in Deutschland suchen. Die Bewerber zeichnen sich vor allem durch hohes Fachwissen auf dem Bereich der Informationstechnologien und ausgezeichnete Englisch- und/oder Deutschkenntnisse aus (Angaben aus dem „Monitoring des IT-Sofortprogramms“ vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung vom Juli 2001 unter <http://www.bma.bund.de>). Die Bewerbungsunterlagen der Bewerber mit ihrem Lebenslauf, Beschreibung ihrer Berufstätigkeit und Projekterfahrung sind in der Vermittlungsbörse nach Herkunftsland geordnet und dementsprechend abrufbar.

2.) Nutzer der Testplattform [testedich.de](http://www.testedich.de) osteuropäischer Herkunft mit IT-relevanten Berufsrichtungen (unter der Internetadresse <http://www.testedich.de>)

3.) Leser der sieben russischsprachigen Internetforen in Deutschland und in der Ukraine mit IT-relevanten Berufs-/ Studienrichtungen unter folgenden Internetadressen:

<http://foren.germany.ru/jobs.html>; <http://www.vorota.de>; <http://chemodan.com.ua/forum>;
<http://www.it-ru.de>; <http://www.ampfing-online.de>; <http://koelnru.de>; <http://profi-club.kiev.ua>.

4.) Teilnehmer und Bezieher von elektronischen Nachrichten der Mailingliste vom Denksportklub „Was? Wo? Wann?“ für russischsprachige Studenten in Deutschland vom Jugendverband „Erster Schritt“ mit IT-relevanten Berufs-/ Studienrichtungen

Zum Verband: Als eine der von der Deutschen Jugend in Europa DJO e. V. geforderten Gruppen fördert der Studentenverband die kulturellen und sozialen Interessen junger Kontingentflüchtlinge und Auswanderer aus den GUS-Staaten. Dies geschieht durch Bildung der Teilnehmer über die Kultur, Sprachen der Herkunftsländer und das Schaffen der Möglichkeiten für das Kennenlernen anderer Kulturen im Sinne der Solidarität und Völkerverständigung. Zwecks Integration wird bei Tätigkeit des Verbandes der Denksportklub „Was? Wo? Wann?“ betont, der sowohl vielseitige Personentwicklung und kreatives Denken fördert, als auch als Mittel zur Kommunikation dient. Die Klubmitglieder treffen sich regelmäßig in den Klubtreffen, die in unterschiedlichen Städten Deutschlands veranstaltet werden.

5.) Russischsprachige Mitglieder des jüdischen Klubs „Keshet“ mit Sitz in Düsseldorf sowie des jüdischen Studentenverbands mit Sitz in Dortmund mit IT-relevanten Berufs-/ Studienrichtungen

6.) Personen aus dem Kreis ehemaliger Auswanderer aus Osteuropa (vor allem aus GUS-Ländern, fallweise aus Polen, Tschechien, Bulgarien, Rumänien), die derzeit in Deutschland, den USA, oder Israel leben, sowie Personen aus dem Kreis der in den GUS-Ländern lebenden Personen, die den o.g. Kriterien entsprechen.

Alle angeschriebenen Personen wurden außerdem gebeten, die erhaltene Nachricht an weitere Interessenten weiterzuleiten, die den o.g. Kriterien genügen.

An dieser Stelle soll ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass es sich bei der gewählten osteuropäischen Stichprobe nicht um eine für die gesamte osteuropäische Bevölkerung repräsentative Stichprobe handelt. Bei der Suche nach den Untersuchungsteilnehmern für die vorliegende groß angelegte Ost-West-Vergleichsuntersuchung bestand ein nicht zu vermeidbares Problem der Sichtprobenrepräsentativität.

Um eine möglichst hohe Bevölkerungszahl osteuropäischer Fachkräfte für die Untersuchungsteilnahme anzusprechen und somit die hohen Fallzahlen international gewinnen zu können, war man auf die Quelle Internet angewiesen. Außerdem konnte man nur mit Hilfe des Internets die hoch qualifizierten Untersuchungsteilnehmer gewinnen, die bereit waren, an dem zeitlich relativ umfangreichen Persönlichkeitsverfahren teilzunehmen, nicht zuletzt weil nur das Internet die Möglichkeit bietet, das Testverfahren zu den für die Untersuchungsteilnehmer individuell

passenden Zeiten zu bearbeiten, sowie die Testbearbeitung zu unterbrechen bzw. später fortzusetzen. Da es sich angesichts der aktuellen politischen Entwicklungen (siehe dazu Kap. 1.5) um IT-Fachkräfte handeln sollte, hat sich das Medium Internet außerdem besonders gut angeboten.

Damit wurde die Repräsentativität der gewählten Stichprobe bezüglich der gesamten osteuropäischen Bevölkerung von vorne herein auf die Internet nutzende Bevölkerungsschicht deutlich eingeschränkt. Es ist davon auszugehen, dass die Population der Internetnutzer besondere Merkmale aufweist wie hohe Innovationsfähigkeit, Offenheit für Neues und Lernbereitschaft. Darüber hinaus handelt es sich in der Regel um Menschen im jüngeren bis mittleren Lebensalter, die einen Internetzugang haben bzw. es sich zutrauen, sich mit den neuen Technologien auseinander zu setzen. Damit blieben ältere Bevölkerungsschichten von der Untersuchung weitgehend ausgeschlossen.

Nicht zuletzt sollte auch erwähnt werden, dass die Internettechnologien in osteuropäischen Ländern bis heute in der Bevölkerung weniger verbreitet sind als es in Westeuropa der Fall ist. Das Anschaffen eines Internetzugangs zu Hause ist in Osteuropa immer noch mit unvergleichbar höheren Kosten verbunden, so dass zu erwarten ist, dass die meisten der Untersuchungsteilnehmer einen Internetzugang über ihre Arbeitsstelle nutzen konnten. Somit konnten wiederum nur Berufsrichtungen angesprochen werden, im Rahmen deren Computer- bzw. Internetnutzung notwendig ist, so dass damit wiederum die Stichprobe stark eingeschränkt werden musste.

Des Weiteren bestand für den groß angelegten Ost-West-Vergleich ein großes Problem bei dem Kontaktabbau und Heranziehen von IT-Fachkräften, die in osteuropäischen Ländern leben. Zusätzlich zu den typischen methodischen Problemen der Stichprobenauswahl bei international angelegten empirischen Studien nach Kumar (1988) wurde bei osteuropäischen Untersuchungskandidaten die oben erwähnte Erwartungshaltung bezüglich einer entsprechenden Belohnung für die Untersuchungsteilnahme beobachtet (siehe dazu auch Trommsdorff & Wilpert, 1991), die die Stichprobenauswahl zusätzlich erschwerte. Trotz der zugesicherten ausführlichen Rückmeldung über die persönlichen Einstellungschancen und Entwicklungsmöglichkeiten in einem westeuropäischen Unternehmen nahm die Mehrheit der angeschriebenen Personen osteuropäischer Herkunft nicht an der Untersuchung teil (wobei aufgrund der internetgestützten Ansprache der potentiellen Kandidaten mit der Bitte um Weiterleitung des Links keine genauen Aussagen über die Rücklaufquote möglich sind).

Da die Untersuchung von Deutschland aus gesteuert werden musste, hat sich daher die Möglichkeit der Kontaktanknüpfung über die Online-Börse der Bundesanstalt für Arbeit für IT-Fachkräfte angeboten, die einen Migrationswunsch haben bzw. eine Arbeitstätigkeit in Westeuropa, vor allem Deutschland suchen. So stellt die Gruppe dieser Fachkräfte auch die größte Teilstichprobe von der osteuropäischen Gesamtstichprobe im Rahmen der vorliegenden Untersuchung dar. Nicht zuletzt sahen diese Personen auch die höchste Motivation an der Untersuchungsteilnahme für ihre eigene Zukunft in Deutschland. Auf Grundlage dieser Vorgehensweise beim Gewinn der Untersuchungsteilnehmer mit Wohnsitz in Osteuropa musste die osteuropäische Stichprobe stark auf Personen eingeschränkt werden, die einen Migrationswunsch ins Westeuropa haben und somit stark westorientiert sind.

Es kann davon ausgegangen werden, dass migrationsbereite Personen bzw. Personen, die sich eine Migration generell zutrauen können, besondere Persönlichkeitsmerkmale aufweisen als der Rest der Bevölkerung. So wird in der Literatur von einer „Auswandererpersönlichkeit“ gesprochen, die mit solchen Attributen wie besonders hohe Risikobereitschaft und Mobilität, Selbständigkeit und Eigeninitiative, geringe Bindungsnotwendigkeit und hohe Flexibilität in Verbindung gebracht wird (vgl. dazu Goldstein, 1954; Beijer, 1961; Hoffmann-Nowotny, 1970; Jennings, 1970; Morrisson & Wheeler, 1978; Luthke, 1989; Bade, 1994) (siehe dazu auch Kap. 4.2.2.2).

Es kann erwartet werden, dass diese besonderen Persönlichkeitsmerkmale nicht nur bei den migrationswilligen Teilnehmern der vorliegenden Untersuchung aufzufinden sind, die ihren

derzeitigen Wohnsitz in Osteuropa haben, als auch, und möglicherweise noch viel stärker, bei osteuropäischen Teilnehmern, die bereits ins Ausland migriert sind und derzeit ihren Wohnsitz in Westeuropa haben. Die historischen Studien aus der Migrationsforschung belegen, dass durchschnittlich nur 3 % der Bevölkerung ihr Land als Auswanderer verlassen (Fried, 1969), und dass selbst unter den ernsthaft Migrationswilligen nur ein geringer Anteil tatsächlich emigriert (Akermann, 1978). Bereits diese Daten legen einen „selektiven“ Prozess nahe (Lüthke, 1989). Außerdem kann nicht ausgeschlossen werden, dass osteuropäische Teilnehmer der vorliegenden Untersuchung, die eine Tätigkeit in Westeuropa suchen und somit stark westorientiert sind, aus beruflichen oder auch privaten Gründen bereits öfter im Ausland waren bzw. Kontakte zu Westeuropäern unterhielten und somit in ihren Persönlichkeitsstrukturen nicht mehr der restlichen Bevölkerung Osteuropas ohne jeglichen Kontakt zu Westeuropa typisch sind.

Aus dem hier ausgeführten Hintergrund ist zu befürchten, dass dieses unvermeidbare Problem beim Gewinn der osteuropäischen Untersuchungsteilnehmer, das die Nichtrepräsentativität der Stichprobe in Bezug auf die gesamte osteuropäische Bevölkerung zufolge hat, die Ergebnisse der vorliegenden Ost-West-Vergleichsuntersuchung deutlich verfälschen kann.

Die hohe Qualifikation der Untersuchungsteilnehmer, die aus dem Stichprobenkriterium Nr. 1 hervorgeht, stellt eine weitere Einschränkung der Stichprobenrepräsentativität dar. Es ist davon auszugehen, dass die Persönlichkeitsstrukturen bei Personen mit einem Hochschulabschluss sich deutlich von den Personen mit einem niedrigeren Qualifikationsniveau unterscheiden. Da nur ein geringerer Teil der Bevölkerung über einen Hochschulabschluss verfügt, kann schlussfolgert werden, dass diese Stichprobe für die gesamte osteuropäische Bevölkerung nicht repräsentativ sein kann.

Nicht zuletzt sollte auch erwähnt werden, dass ein großer Teil osteuropäischer IT-Fachkräfte, die nach Deutschland emigriert sind, jüdischer Herkunft ist. Einen weiteren größeren Teil stellen die Spätaussiedler dar. Wie im Kap. 3.4 ausgeführt, stellt die Zugehörigkeit zu bestimmten Kulturkreisen bzw. Nationalität und Religionszugehörigkeit einen Faktor dar, der für die relativ hohen Unterschiede innerhalb der osteuropäischen Bevölkerung selbst verantwortlich sein kann. So gibt es zum Beispiel hohe Mentalitäts- und Persönlichkeitsunterschiede zwischen Juden und Nicht-Juden in der ehemaligen Sowjetunion. Aufgrund der schwierigen Geschichte waren Personen mit jüdischer Herkunft in der Sowjetunion im letzten Jahrhundert gezwungen, solche Persönlichkeitseigenschaften zu entwickeln, die ihnen ermöglichen konnten, die gesellschaftlichen Vorteile zu genießen, die die Nicht-Juden hatten, die für die jüdische Bevölkerung auf dem offiziellen Wege aber verboten waren. So gab es zum Beispiel so genannte „Juden-Quoten“ für die Studienplätze an Hochschulen, die die Zahl an jüdischen Studenten stark beschränken sollten. Trotz dieser Barrieren hat die Mehrzahl jüdischer Bevölkerung einen Hochschulabschluss erlangen können.

Obwohl die Zugehörigkeit zur Nationalität im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht explizit gefragt wurde, kann davon ausgegangen werden, dass ein Großteil der osteuropäischen Stichprobe mit Wohnsitz in Westeuropa jüdischer Herkunft ist, nicht zuletzt weil drei der fünf Teilstichproben der osteuropäischen Gesamtstichprobe (Teilstichprobe Nr. 5, 6, 7 – s.o.) einen zum Großteil jüdischen Hintergrund haben.

Diese Tatsache stellt einen weiteren Aspekt dar, der für die Nichtrepräsentativität der osteuropäischen Stichprobe in Bezug auf die gesamte Bevölkerung Osteuropas spricht und bei der Interpretation der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung nicht außer Acht gelassen werden dürfte.

8 Darstellung der Ergebnisse

8.1 Soziodemographische Verteilung der Untersuchungsteilnehmer

Insgesamt nahmen an der Untersuchung 1124 Personen teil, davon 713 westeuropäischer und 411 osteuropäischer Herkunft. Die Verteilung der Geburts- und Aufenthaltsländer in der west- und osteuropäischen Stichprobe ist der Tabelle 22 und Tabelle 23 zu entnehmen.

	Geburtsland	Aufenthaltsland
Deutschland	584	577
Österreich	44	45
Schweiz	14	14
Niederlanden	-	1
Italien	1	1
USA	2	6
Australien	-	1
Israel	-	1
Anderes Land außerhalb Osteuropa	68	67
Gesamt		713

Tabelle 22: Verteilung der Geburts- und Aufenthaltsländer in der westeuropäischen Stichprobe

		Geburtsland	Aufenthaltsland	
OSTEUROPA	Ehemalige Sowjetunion	Russland	142	71
		Ukraine	186	138
		Weißrussland	17	12
		Moldawien	7	5
		Aserbaidschan	5	3
		Armenien	4	2
		Georgien	1	-
		Kasachstan	12	1
		Kirgisien	5	2
		Tadschikistan	1	-
		Usbekistan	4	2
		Litauen	1	1
		Lettland	2	1
		Estland	1	2
	Ehem. Tschechoslowakei	Tschechien	1	-
		Slowakei	1	-
	Ehemaliges Jugoslawien	Bosnien	1	-
		Serbien	1	-
		Kroatien	4	-
		Bulgarien	5	2
Polen		6	1	
Rumänien		4	1	
Gesamt		411	244	
WEST-EUROPA		Deutschland	-	139
	USA	-	11	
	Israel	-	7	
	Japan	-	1	
	Anderes Land außerhalb Osteuropa	-	9	
	Gesamt	0	167	

Tabelle 23: Verteilung der Geburts- und Aufenthaltsländer in der osteuropäischen Stichprobe

Die folgende Kreuztabelle differenziert weiter osteuropäische Probanden, die nach Westeuropa emigriert sind, nach ihrem Herkunfts- und Aufenthaltsland.

		In welchem Land leben Sie zur Zeit?					Gesamt
		Deutschland	Israel	USA	Japan	And. Land außer. Osteuropa	
In welchem Land sind Sie geboren?	Russland	54	4	1		3	62
	Ukraine	47	2	10		2	61
	Weißrussland	7	1		1		9
	Moldawien	3					3
	Aserbaidschan	1					1
	Georgien	1					1
	Kasachstan	6					6
	Kirgisien	1				1	2
	Tadschikistan	1					1
	Lettland	1					1
	Estland					1	1
	Serbien	1					1
	Slowakei	1					1
	Bosnien	1					1
	Kroatien	3				1	4
	Bulgarien	4					4
	Polen	4				1	5
Rumänien	3					3	
Gesamt		139	7	11	1	9	167

Tabelle 24: Krosstabulation der Geburts- und Aufenthaltsländer in der osteuropäischen Stichprobe im Ausland

Vor den sämtlichen statistischen Auswertungen wurde zunächst die Parallelität der einzelnen Stichproben, die zur Prüfung der beiden Fragestellungen herangezogen wurden, überprüft. Es zeigte sich, dass sich die einzelnen Teilstichproben hinsichtlich der soziodemographischen Daten *Alter* und *Geschlecht*, sowie *Beruf* und *aktueller Erwerbsstatus* unterscheiden. In den folgenden Tabellen wird soziodemographische Verteilung der ost- und westeuropäischen Probanden (Tabelle 25), sowie der osteuropäischen Probanden mit dem Aufenthaltsort in Ost- und Westeuropa (Tabelle 26) dargestellt.

	Herkunftsort Osteuropa		Herkunftsort Westeuropa		Signifikanz ^a
	Häufigkeit	Anteil in %	Häufigkeit	Anteil in %	
Anzahl gesamt (N = 1124)	411	36,7	713	63,3	-
Alter (M)	Ø 30 Jahre	-	Ø28 Jahre	-	.000***
Geschlecht					
<i>männlich</i>	339	82,5	357	50,1	.000***
<i>weiblich</i>	72	17,5	356	49,9	
Beruf					
<i>IT-relevanter Beruf^b</i>	354	86,1	273	38,3	.000***
<i>Anderer Beruf</i>	57	13,9	440	61,7	
Aktueller Erwerbsstatus					
<i>Berufstätig</i>	318	77,4	308	43,2	.000*** ^c
<i>Arbeitslos</i>	37	9,0	130	18,2	
<i>Student mit Berufserfahrung</i>	56	13,6	275	38,6	

^a Signifikanz des Mittelwertsunterschieds zwischen den zwei Stichproben abhängig vom Herkunftsort Ost- vs. Westeuropa; * Signifikanzniveau: 5% (< 0,05); ** Signifikanzniveau: 1% (<0,01); *** Signifikanzniveau: 0,1% (< 0,001);

^b Zum IT-relevanten Beruf wurden gezählt: Informatiker, Elektrotechniker, Ingenieur, Wirtschaftswissenschaftler, Mathematiker, Physiker

^c Ergebnis des Duncan-Tests: Unter Osteuropäern sind durchschnittlich mehr Berufstätige, unter Westeuropäern mehr Arbeitslose und Studenten mit Berufserfahrung

Tabelle 25: Soziodemographische Verteilung der Untersuchungsteilnehmer mit dem Herkunftsort Ost- vs. Westeuropa

	Aufenthaltort Osteuropa		Aufenthaltort Westeuropa		Signifikanz ^a
	Häufigkeit	Anteil in %	Häufigkeit	Anteil in %	
Anzahl gesamt (N = 411)	244	59,4	167	40,6	-
Alter (M)	Ø 29,5 Jahre	-	Ø 39,5 Jahre	-	.012*
Geschlecht					
<i>männlich</i>	224	91,8	115	68,9	.000***
<i>weiblich</i>	20	8,1	52	31,1	
Beruf					
<i>IT-relevanter Beruf^b</i>	220	90,2	134	80,2	.004**
<i>Anderer Beruf</i>	24	9,8	33	19,8	
Aktueller Erwerbsstatus					
<i>Berufstätig</i>	228	93,4	90	53,9	.000*** ^c
<i>Arbeitslos</i>	7	2,9	30	17,9	
<i>Student mit Berufserfahrung</i>	9	3,7	47	28,1	

^a Signifikanz des Mittelwertsunterschieds zwischen den zwei Stichproben abhängig vom Aufenthaltsort Ost- vs. Westeuropa; * Signifikanzniveau: 5% (< 0,05); ** Signifikanzniveau: 1% (<0,01); *** Signifikanzniveau: 0,1% (< 0,001);

^b Zum IT-relevanten Beruf wurden gezählt: Informatiker, Elektrotechniker, Ingenieur, Wirtschaftswissenschaftler, Mathematiker, Physiker

^c Ergebnis des Duncan-Tests: In Osteuropa sind durchschnittlich mehr Berufstätige, in Westeuropa mehr Arbeitslose und Studenten mit Berufserfahrung

Tabelle 26: Soziodemographische Verteilung der osteuropäischen Untersuchungsteilnehmer mit dem Aufenthaltsort Ost- vs. Westeuropa

Zusätzlich wurden die in Westeuropa ansässigen osteuropäischen Probanden nach ihrer Aufenthaltsdauer im Ausland unterteilt (siehe Tabelle 27). Da der Median in der Variable Aufenthaltsdauer im Ausland bei 7 Jahren liegt, wurde die Gruppe osteuropäischer Untersuchungsteilnehmer mit Wohnsitz im Ausland zur Herstellung relativer Gleichheit von Vergleichsgruppen nach dem Median in zwei Teilgruppen geteilt: kurzer Aufenthalt im Ausland (unter 7 Jahre) und langer Aufenthalt im Ausland (über 7 Jahre).

Aufenthalt im Ausland (Jahre)	Häufigkeit	Anteil in %	Kummulierter Anteil in %	Kategorie 1 (kurz) vs. 2 (lang)
0 – 1	14	8,4	8,4	1
1 – 2	11	6,6	15,0	1
2 – 3	17	10,2	25,2	1
3 – 4	13	7,8	33,0	1
4 – 5	8	4,8	37,8	1
5 – 6	12	7,2	45,0	1
6 – 7	10	6,0	51,0	1
7 – 8	14	8,4	59,4	2
8 – 9	13	7,8	67,2	2
9 – 10	10	6,0	73,2	2
10 – 11	15	9,0	82,2	2
11 – 12	10	6,0	88,2	2
12 – 13	5	3,0	91,2	2
13 – 14	4	2,4	93,6	2
14 – 15	1	0,6	94,2	2
15 – 16	1	0,6	94,8	2
16 – 17	2	1,2	96,0	2
18 – 19	1	0,6	96,6	2
19 – 20	1	0,6	97,2	2
21 – 22	1	0,6	97,8	2

Tabelle 27: Aufenthaltsdauer der osteuropäischen Untersuchungsteilnehmer im Ausland

Die soziodemographische Verteilung der migrierten osteuropäischen Probanden abhängig von ihrer Aufenthaltsdauer im Ausland ist der Tabelle 28 zu entnehmen.

	kurzer Aufenthalt im Ausland		langer Aufenthalt im Ausland		Signifikanz ^a
	Häufigkeit	Anteil in %	Häufigkeit	Anteil in %	
Anzahl gesamt (N = 167)	87	52,1	78	47,9	-
Alter (M)	Ø 30,7 Jahre	-	Ø 32,6 Jahre	-	.248
Geschlecht					
<i>männlich</i>	70	80,5	42	53,8	.000***
<i>weiblich</i>	15	19,5	37	46,2	
Beruf					
<i>IT-relevanter Beruf^b</i>	75	86,2	57	73,1	.009**
<i>Anderer Beruf</i>	10	13,8	22	26,9	
Aktueller Erwerbsstatus					
<i>Berufstätig</i>	50	57,5	37	47,4	.001** ^c
<i>Arbeitslos</i>	21	24,1	9	11,5	
<i>Student mit Berufserfahrung</i>	14	18,4	33	41,1	

^a Signifikanz des Mittelwertsunterschieds zwischen den zwei Stichproben abhängig von der Länge des Aufenthaltes im Ausland (≤ 7 Jahre vs. ≥ 7 Jahre); * Signifikanzniveau: 5% ($< 0,05$); ** Signifikanzniveau: 1% ($< 0,01$); *** Signifikanzniveau: 0,1% ($< 0,001$);

^b Zum IT-relevanten Beruf wurden gezählt: Informatiker, Elektrotechniker, Ingenieur, Wirtschaftswissenschaftler, Mathematiker, Physiker

^c Ergebnis des Duncan-Tests: In der Stichprobe mit kurzem Aufenthalt im Ausland sind durchschnittlich mehr Arbeitslose und Berufstätige, in der Stichprobe mit langem Aufenthalt im Ausland mehr Studenten mit Berufserfahrung

Table 28: Soziodemographische Verteilung der osteuropäischen Untersuchungsteilnehmer mit kurzem vs. langem Aufenthalt in Westeuropa

Univariate Varianzanalysen mit abhängiger Variable *jeweilige Stichprobenzugehörigkeit* und unabhängiger Variable *Alter* zeigen, dass

- Untersuchungsteilnehmer osteuropäischer Herkunft durchschnittlich älter als Untersuchungsteilnehmer westeuropäischer Herkunft sind ($r = .000***$);
- Osteuropäische Untersuchungsteilnehmer mit Aufenthaltsort im Ausland durchschnittlich älter als osteuropäische Untersuchungsteilnehmer mit Aufenthaltsort im Heimatland sind ($r = .012*$);
- keine signifikanten Altersunterschiede zwischen osteuropäischen Untersuchungsteilnehmer mit langer Aufenthaltsdauer im Ausland und denen mit kurzer Aufenthaltsdauer im Ausland zu finden sind.

Univariate Varianzanalysen mit abhängiger Variable *jeweilige Stichprobenzugehörigkeit* und unabhängiger Variable *Geschlecht* zeigen, dass

- In der westeuropäischen Stichprobe prozentuell mehr Frauen als in der osteuropäischen Stichprobe repräsentiert sind ($r = .000***$);
- In der osteuropäischen Stichprobe mit Aufenthaltsort im Ausland prozentuell mehr Frauen als in der osteuropäischen Stichprobe mit Aufenthaltsort im Heimatland repräsentiert sind ($r = .000***$);
- In der osteuropäischen Stichprobe mit kurzer Aufenthaltsdauer im Ausland prozentuell mehr Frauen als in der osteuropäischen Stichprobe mit langer Aufenthaltsdauer im Ausland repräsentiert sind ($r = .000***$).

Univariate Varianzanalysen mit abhängiger Variable *jeweilige Stichprobenzugehörigkeit* und unabhängiger Variable *Beruf (IT-relevant vs. anderer)* zeigen, dass

- In der osteuropäischen Stichprobe durchschnittlich mehr IT-Fachkräfte repräsentiert sind als in der westeuropäischen Stichprobe ($r = .000***$);
- In der osteuropäischen Stichprobe mit Aufenthalt in Osteuropa durchschnittlich mehr IT-Fachkräfte repräsentiert sind als in der osteuropäischen Stichprobe mit Aufenthalt in Westeuropa ($r = .004**$);
- In der osteuropäischen Stichprobe mit kurzer Aufenthaltsdauer im Ausland durchschnittlich mehr IT-Fachkräfte repräsentiert sind als in der osteuropäischen Stichprobe mit längerer Aufenthaltsdauer im Ausland ($r = .009**$).

Univariate Varianzanalysen mit abhängiger Variable *jeweilige Stichprobenzugehörigkeit* und unabhängiger Variable *Erwerbsstatus* zeigen, dass

- In der osteuropäischen Stichprobe durchschnittlich mehr Studierende mit Berufserfahrung und Arbeitslose und in der westeuropäischen Stichprobe durchschnittlich mehr Berufstätige repräsentiert sind ($r = .000^{***}$);
- In der osteuropäischen Stichprobe mit Aufenthalt in Osteuropa durchschnittlich mehr Berufstätige und in der osteuropäischen Stichprobe mit Aufenthalt in Westeuropa durchschnittlich mehr Studierende mit Berufserfahrung und Arbeitslose repräsentiert sind ($r = .000^{***}$);
- In der osteuropäischen Stichprobe mit kurzer Aufenthaltsdauer im Ausland durchschnittlich mehr Arbeitslose und Berufstätige und in der osteuropäischen Stichprobe mit längerer Aufenthaltsdauer im Ausland durchschnittlich mehr Studierende mit Berufserfahrung repräsentiert sind ($r = .001^{**}$).

Was die Zugehörigkeit der Stichproben zu IT-relevanten Berufen angeht, muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass sich das gewählte Kategoriensystem mit den Berufsbezeichnungen „Informatiker“, „Elektrotechniker“, „Ingenieur“, „Wirtschaftswissenschaftler“, „Mathematiker“, „Physiker“ als IT-relevante Berufe, sowie „Anderer Beruf“ als nicht ausschöpfend genug herausgestellt hat. Nur 38,3% der westeuropäischen Teilnehmer (N = 354 von 713) sowie 86,1% der osteuropäischen Teilnehmer (N = 273 von 411) konnten sich einem der sechs o.g. IT-relevanten Fächern zuordnen. Der größere Anteil der Untersuchungsteilnehmer in der westeuropäischen Stichprobe (61,7%) konnte sich keiner von diesen Kategorien zuordnen und musste daher als Repräsentanten eines anderen (nicht IT-relevanten) Berufs kodiert werden.

Leider wurde bei der Programmierung des Kategoriensystems keine Möglichkeit für eine offene Antwort vorgesehen, nachfolgend konnte diese aber aus programmiertechnischen und finanziellen Gründen nicht mehr eingeführt werden. Den – nach der Testbearbeitung erfolgten – freiwilligen Rückmeldungen vieler der Untersuchungsteilnehmer konnte ebenfalls entnommen werden, dass viele von diesen das Kategoriensystem nicht ausschöpfend genug fanden und sich keinem der vom Programm angebotenen Berufe zuordnen konnten, obwohl sie einen IT-relevanten Beruf ausüben.

Ein wichtiger Grund dafür liegt u.a. in den unterschiedlichen Berufsbezeichnungen zwischen den Ländern Ost- und Westeuropas. So gibt es in den osteuropäischen Ländern z.B. keine weiteren Differenzierungen in der Bezeichnung des Studienfachs „Informatik“, auch kann man diesen Beruf nur über einen Studienabschluss erwerben. Dagegen gibt es in westeuropäischen Ländern eine viel größere Vielfalt vergleichbarer Studienfachbenennungen sowie der Möglichkeiten des Eintritts in den IT-relevanten Beruf ohne einen Hochschulabschluss, was die Vielfalt der Berufsbezeichnungen in Westeuropa im Vergleich zu Osteuropa noch stärker erhöht¹⁵.

Aus diesen Gründen muss man davon ausgehen, dass die Anzahl der westeuropäischen Untersuchungsteilnehmer mit einem IT-relevanten Beruf tatsächlich viel größer ist, als dies von dem für die vorliegende Untersuchung eingesetzten Testsystem zugeordnet wurde. Dafür sprechen auch die Ergebnisse der Analyse der Startzeit der Testbearbeitung seitens der westeuropäischen Untersuchungsteilnehmer: Rund 67% der Befragten nahmen während der üblichen Arbeitszeiten (zwischen 7:30 und 19:00) an der Testung teil, woraus notwendigerweise abzuleiten ist, dass die meisten der Untersuchungsteilnehmer während ihrer Arbeitszeiten über einen Internetzugang verfügten. Damit kann schlussfolgert werden, dass es sich bei der Mehrheit der westeuropäischen Probanden um Büroberufe handelt. Ferner ist davon auszugehen, dass es sich hierbei um hoch qualifizierte Fachkräfte handelt, da rund 39% der westeuropäischen Untersuchungsteilnehmer Studierende an Fachhoch- und Hochschulen mit Berufserfahrung sind.

¹⁵ Dies soll nicht zum Eindruck verleiten, dass es in osteuropäischen Ländern generell eine geringere Differenzierung der Berufsbezeichnungen gibt. Ganz im Gegenteil, es gab z.B. allein in der ehemaligen UdSSR – nach einem vom Staatskomitee für Arbeit und soziale Fragen herausgegebenem Tarif-Qualifikationsnachschnlagewerk – ca. 7000 Berufsbezeichnungen (vgl. Goskomtrud, 1990). Die ausgesprochen hohe Zahl von Berufen beruht darauf, dass diese sowohl nach Industriezweigen, als auch nach Produktionstypen, Maschinenarten und anderen Kriterien spezifiziert war (vgl. Holtbrügge, 1995). Was den IT-Beruf angeht, so wurde dieser wegen mangelnder technisch-automatisierter Mittel im Sozialismus im Vergleich zu anderen westlichen Staaten relativ spät eingeführt, genauso wie die Möglichkeit der Wahl etwaiger Studiengänge.

Da die Verteilung einzelner Teilstichproben hinsichtlich der soziodemographischen Daten *Alter*, *Geschlecht*, *Beruf* und *Erwerbsstatus* nicht parallel ist, wurden alle Vergleichsanalysen mit univariaten Kovarianzanalysen durchgeführt. Dafür wurde im Rahmen des Allgemeinen Linearen Modells für jede der 14 Persönlichkeitsdimensionen eine univariate Kovarianzanalyse mit den Kovariaten *Alter*, *Geschlecht*, *Beruf* und *Erwerbsstatus* (und dem Prädiktor *jeweilige Stichprobenzugehörigkeit*) ausgewertet. Mit Hilfe der Kovarianzanalyse wird der Einfluss von o.g. soziodemographischen Daten als Kontrollvariablen (= Kovariaten) auf das jeweilige Kriterium „neutralisiert“. Eine Kovarianzanalyse ist eine Varianzanalyse über Regressionsresiduen (Residualwerte), d.h. die Unterschiede zwischen Testteilnehmern innerhalb je einer experimentellen Bedingung (also im Kriterium), die aus der Kovariate vorhersagbar sind, werden aus den Daten herauspartialisiert, sodass sich die Fehlervarianz um diese vorhersagbare Varianz verringert und die Präzision erhöht wird (vgl. Bortz, 1999).

Anschließend wurden kovarianzanalytisch die Mittelwertsunterschiede zwischen den Vergleichsstichproben in den einzelnen Persönlichkeitsdimensionen abhängig von den jeweiligen Prädiktoren ermittelt. Bei der Angabe der Mittelwertsunterschiede in den einzelnen Testskalen wurde berücksichtigt, dass die eingeschätzten Mittelwerte jeweils an den ins Modell aufgenommenen Kovariaten evaluiert sind.

Letztlich wurde zur Prüfung, welche Testskalen vor allem zur Unterscheidung der jeweiligen Stichproben beitragen, eine Diskriminanzanalyse mit der Stichprobenzugehörigkeit als zu diskriminierendem Merkmal und den Testskalenwerten als Diskriminatoren gerechnet.

8.2 Ergebnisse zur ersten Fragestellung: Ost-West-Unterschiede

Nach Auspartialisierung der Kovariaten *Alter*, *Geschlecht*, *Beruf* und *Erwerbsstatus* mit Hilfe der univariaten Kovarianzanalysen zeigen sich signifikante Effekte bei einer Reihe der soziodemographischen Variablen sowie der darüber hinausgehende Einfluss der Ost-West-Herkunft auf die Persönlichkeitsdimensionen (siehe Tabelle 29, in der Überschreitungswahrscheinlichkeiten der jeweiligen F-Werte dargestellt werden).

Demnach ergeben sich nach Auspartialisierung aller relevanten soziodemographischen Daten signifikante Ost-West-Unterschiede in allen Persönlichkeitsdimensionen außer *Integrationsbereitschaft* und *Selbstbeobachtung*. Dabei geht der in der univariaten Varianzanalyse (ohne Kontrolle der soziodemographischen Variablen) ursprünglich signifikant gewordener Ost-West-Unterschied in der Testskala *Integrationsbereitschaft* ($F = 8,319$, $p = .004^{**}$) zugunsten der osteuropäischen Probanden hier auf Kosten der zu hohen Alters- und Berufsvarianz verloren. Offensichtlich sind die alters- und berufsbedingten Unterschiede stärker für die Unterschiede in der Persönlichkeitsdimension *Integrationsbereitschaft* verantwortlich als die Ost-West-Herkunft der Untersuchungsteilnehmer, so dass bei dieser Dimension die Wirkung der Herkunft nicht nachzuweisen ist. Bei der Testskala *Selbstbeobachtung* wurde mit der univariaten Varianzanalyse kein signifikanter Ost-West-Mittelwertsunterschied festgestellt ($F = 0,772$, $p = .380$), so dass der hier kovarianzanalytisch signifikant gewordener Altersunterschied den Einfluss der Ost-West-Herkunft auf diese Persönlichkeitsdimension nicht wesentlich verringert und es damit offensichtlich anderer Variablen bedarf, die einen höheren Varianzanteil an eventuellen Unterschieden aufklären können.

Bei den restlichen 12 Persönlichkeitsdimensionen verringern die als Kovariaten kontrollierten teilweise signifikant gewordenen Effekte soziodemographischer Unterschiede nicht bedeutend den Einfluss der Ost-West-Herkunft, da dieser nach der Auspartialisierung der soziodemographischen Daten weiterhin signifikant bleibt.

<i>Testskalen</i>	<i>Alter</i>	<i>Geschlecht</i>	<i>Beruf (IT vs. andere)</i>	<i>Erwerb- sstatus</i>	<i>Herkunftsort Ost- vs. West</i>
Flexibilität	.212	.028*	.002**	.294	.015*
Offener Umgang mit Kritik	.907	.902	.463	.753	.000***
Umgang mit Misserfolg (kompensatorische Anstrengung)	.017*	.151	.188	.040*	.000***
Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	.001**	.018*	.011*	.406	.000***
Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	.450	.524	.489	.000***	.000***
Integrationsbereitschaft	.015*	.647	.000***	.599	.225
Einsatzbereitschaft	.000***	.592	.001**	.008**	.003**
Eigeninitiative	.030*	.185	.013*	.085	.000***
Selbstwirksamkeit	.793	.007**	.038*	.102	.000***
Lernbereitschaft	.019*	.368	.000***	.014*	.000***
Aktive Innovationserfahrung	.365	.006**	.002**	.001**	.000***
Bevorzugter kollegialer Kooperationsstil	.608	.001**	.006**	.168	.000***
Ambiguitätstoleranz	.925	.024*	.518	.197	.001**
Selbstbeobachtung	.000***	.561	.332	.581	.605

* Signifikanzniveau: 5% (< 0,05); ** Signifikanzniveau: 1 % (<0,01); *** Signifikanzniveau: 0,1% (< 0,001);

N_{ost} = 411; N_{west} = 713

Tabelle 29: Überschreitungswahrscheinlichkeiten der F-Werte soziodemographischer Daten auf die Testskalen in der Gesamtstichprobe mit dem Prädiktor Herkunftsort (Ost/West)

Im Weiteren wird entsprechend den Hypothesen der vorliegenden Untersuchung ausführlicher auf die Ost-West-Unterschiede in den Persönlichkeitsdimensionen eingegangen.

Die sich dabei nach Auspartialisierung aller relevanten soziodemographischen Variablen in den einzelnen Testskalen als statistisch bedeutsam herausgestellten Mittelwertsunterschiede zwischen den beiden Gruppen abhängig von der Ost-West-Herkunft sind der Tabelle 30 zu entnehmen.

Demnach zeigen osteuropäische Untersuchungsteilnehmer signifikant höhere Werte in den Skalen *Flexibilität*, *Offener Umgang mit Kritik*, *Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit* und *Selbstwirksamkeit* (in der Tabelle 30 schattiert vermerkt), sowie niedrigere Werte in den Skalen *Umgang mit Misserfolg (kompensatorische Anstrengung)*, *Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens*, *Einsatzbereitschaft*, *Eigeninitiative*, *Lernbereitschaft*, *Aktive Innovationserfahrung*, *Bevorzugter kollegialer Kooperationsstil* und *Ambiguitätstoleranz* als die westeuropäischen Probanden.

<i>Testskalen</i>	<i>Gruppenmittelwerte¹ Westeuropäer (a) vs. Osteuropäer (b)</i>	<i>F-Wert</i>
Flexibilität	Mb (= .113) > Ma (= -.063)	5,920
Offener Umgang mit Kritik	Mb (= .269) > Ma (= -.154)	33,698
Umgang mit Misserfolg (kompensatorische Anstrengung)	Ma (= .173) > Mb (= -.293)	41,401
Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	Mb (= .426) > Ma (= -.246)	96,663
Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	Ma (= .229) > Mb (= -.397)	75,990
Einsatzbereitschaft	Ma (= .081) > Mb (= -.135)	8,791
Eigeninitiative	Ma (= .162) > Mb (= -.278)	36,116
Selbstwirksamkeit	Mb (= .289) > Ma (= -.171)	40,778
Lernbereitschaft	Ma (= 32.46) > Mb (= 31.13)	21,569
Aktive Innovationserfahrung	Ma (= 46.79) > Mb (= 44.66)	33,419
Bevorzugter kollegialer Kooperationsstil	Ma (= 39.41) > Mb (= 37.10)	41,326
Ambiguitätstoleranz	Ma (= 42.45) > Mb (= 40.67)	10,408

¹: evaluiert an den ins Modell aufgenommenen Kovariaten: Alter = 28,9017, Geschlecht = 1,3816, Beruf = 1,4433, Erwerbsstatus = 1,7382.

Ma (...) > Mb (...) entspricht Mittelwert der Gruppe a > Mittelwert der Gruppe b

■ Ost > West; □ West > Ost

N_{ost} = 411; N_{west} = 713

Tabelle 30: Signifikante kovarianzanalytische Mittelwertsunterschiede auf den Testskalen in der Gesamtstichprobe mit dem Prädiktor Herkunftsort (Ost/West)

Die hier dargestellten Ergebnisse beziehen sich auf den Einfluss des Herkunftsorts (Ost- vs. Westeuropa) der Untersuchungsteilnehmer auf die wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen, wobei für diese Analyse die gesamte osteuropäische Stichprobe herangezogen wurde, ohne diese in zwei Teilstichproben – Personen, die in ihrer Heimat (Osteuropa) leben und Personen, die ins Ausland (Westeuropa) emigriert sind – zu differenzieren.

Um den Einfluss des Aufenthaltsortes selbst zu bestimmen und damit nur osteuropäische Untersuchungsteilnehmer in die Analyse aufzunehmen, die ihre Heimat (noch) nicht verlassen und sich somit den westlichen Sozialisationseinflüssen (noch) nicht ausgesetzt haben, wurden anschließend univariate Kovarianzanalysen mit denselben demographischen Variablen als Kovariaten und dem aktuellen Wohnort Osteuropa (N=244) vs. Westeuropa (N=713) als Prädiktor durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen dieselben signifikanten Ost-West-Effekte, wie diese sich auch bei der vorigen Analyse (siehe Tabelle 29 und Tabelle 30) herausgestellt haben, außer den Testskalen *Integrationsbereitschaft* und *Einsatzbereitschaft*: Hier zeigt sich ein tendenziell signifikanter Einfluss der *Integrationsbereitschaft* zugunsten der in Osteuropa lebenden Probanden [$M_{\text{ost}} (= .132) > M_{\text{west}} (= -.043)$, $F = 3,512$; $r = .061$], dagegen wird der Einfluss der *Einsatzbereitschaft* nicht mehr signifikant [$M_{\text{west}} (= .049) > M_{\text{ost}} (= .0001)$, $F = .283$, $r = .595$].

Entsprechende Ergebnisse zeigen sich auch beim Vergleich der zweiten osteuropäischen Teilstichprobe – der ins Ausland emigrierten osteuropäischen Probanden (N=167) – mit westeuropäischen Probanden (N=713). Hier zeigt sich erneut ein signifikanter Einfluss der *Einsatzbereitschaft* zugunsten westeuropäischer Probanden [$M_{\text{west}} (= .035) > M_{\text{ost}} (= -.334)$, $F = 16.251$, $r = .000***$], dagegen wird der Einfluss der *Integrationsbereitschaft* [$M_{\text{ost}} (= -.024) > M_{\text{west}} (= -.049)$, $F = .083$; $r = .773$], aber auch der *Flexibilität* [$M_{\text{ost}} (= .001) > M_{\text{west}} (= -.104)$, $F = 1,381$; $r = .240$] nicht mehr signifikant.

Somit ist der beim Vergleich der gesamten osteuropäischen und westeuropäischen Stichproben signifikant gewordener Ost-West-Effekt auf die *Einsatzbereitschaft*, sowie nicht (mehr) signifikant gewordener Einfluss auf die *Integrationsbereitschaft* in erster Linie auf die ins Ausland emigrierten osteuropäischen Probanden zurückzuführen (siehe dazu Ergebnisse zur zweiten Fragestellung im Kap. 8.3).

Die anschließend mit der gesamten osteuropäischen Stichprobe und westeuropäischer Stichprobe gerechnete *Diskriminanzanalyse* ergibt eine Diskriminanzfunktion, über die die beiden Stichproben unterschieden werden können (Eigenwert = .596; kanonische Korrelation = .611; Wilks Lambda = .627; $\text{Chi}^2 = 520,142$; $\text{df} = 14$; $r < .0001$).

Der Eigenwert, der das Verhältnis der Quadratsumme zwischen den Gruppen zu der Quadratsumme innerhalb der Gruppen darstellt, zeigt mit .596 eine relativ gute Diskriminanzfunktion. Die kanonische Korrelation (Korrelationskoeffizient zwischen den berechneten Werten der Diskriminanzfunktion und der Stichprobenzugehörigkeit), die ein Maß für das Gelingen der Trennung zwischen den beiden Stichproben durch die Variable Herkunftsort (Ost/West) darstellt, fällt mit .611 befriedigend aus (ab .90 liegen die Werte im hohen Bereich).

Die Ergebnisse zu Wilks Lambda zeigen, dass sich die mittleren Werte der Diskriminanzfunktion in beiden Gruppen in höchst signifikanter Weise unterscheiden.

Die Klassifikationsmatrix weist bei einer Kreuzvalidierung einen Anteil von korrekt klassifizierten Fällen von 78,7% aus, wobei 81,2% der Fälle mit osteuropäischer Herkunft und 77,2% der Fälle mit westeuropäischer Herkunft korrekt zugeordnet wurden. Somit liegt die mit den Testskalen erzielte Treffergenauigkeit in einem recht guten Bereich.

Die Bedeutung der einzelnen Variablen für die Unterscheidung der Gruppen kann man der Strukturmatrix (siehe Tabelle 31) entnehmen, in der die Korrelationen zwischen Ausprägungen auf den Testskalen und den standardisierten Werten der Diskriminanzfunktion geordnet nach der Stärke (absoluten Größe) der Korrelation innerhalb der Funktion aufgeführt werden, wobei die mittleren Werte der Diskriminanzfunktion in beiden Gruppen (Gruppen-Zentroide) 1.016 (für osteuropäische Untersuchungsteilnehmer) und -.585 (für westeuropäische Untersuchungsteilnehmer) sind.

<i>Testskalen</i>	<i>Korrelationskoeffizienten</i>
Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	.537
Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	-.322
Selbstwirksamkeit	.315
Offener Umgang mit Kritik	.291
Umgang mit Misserfolg (kompensatorische Anstrengung)	-.273
Flexibilität	.226
Eigeninitiative	-.174
Bevorzugter Kooperationsstil	-.169
Aktive Innovationserfahrung	-.124
Integrationsbereitschaft	.112
Lernbereitschaft	-.093
Ambiguitätstoleranz	-.088
Selbstbeobachtung	.034
Einsatzbereitschaft	.002

$N_{\text{ost}} = 411$; $N_{\text{west}} = 713$

Tabelle 31: Strukturmatrix zur Unterscheidung zwischen den Stichproben abhängig vom Herkunftsort (Ost/West)

Das Vorzeichen der Korrelationskoeffizienten zeigt, dass es zwei distinkte Variablengruppen gibt, die auf unterschiedliche Weise zwischen den beiden Stichproben trennen. Bei einer Variablengruppe sind es vor allem die Testskalen *Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit*, *Selbstwirksamkeit*, *Offener Umgang mit Kritik* und *Flexibilität*, die – mit vergleichsweise stärkeren Ausprägungen bei den osteuropäischen Testteilnehmern – zwischen den Gruppen trennen. Bei der anderen Variablenkonstellation sind es primär die Testskalen *Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens*, *Umgang mit Misserfolg (kompensatorische Anstrengung)* und *Eigeninitiative* mit stärkerer Ausprägung bei den westeuropäischen Untersuchungsteilnehmern – nach denen sich die Gruppen unterscheiden lassen.

Somit zeigen die Faktorgewichte, die zwischen ost- und westeuropäischen Untersuchungsteilnehmern unterscheiden, dass sich osteuropäische Probanden vor allem durch eine hohe kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit, geringe Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens, hohe Selbstwirksamkeit, offenen Umgang mit Kritik, geringen Umgang mit Misserfolg, hohe Flexibilität und geringe Eigeninitiative von ihren westeuropäischen Kollegen unterscheiden. Alle anderen Testskalen sind zur Differenzierung zwischen ost- und westeuropäischen Untersuchungsteilnehmern prinzipiell überflüssig.

Angesichts der Nicht-Parallelität der ost- und westeuropäischen Stichproben in Bezug auf die „dokumentierte“ (s.o.) Zugehörigkeit der Teilnehmer zum IT-relevanten Beruf (86,1% in der Ost-Stichprobe vs. 38,3% in der West-Stichprobe) wurde anschließend überprüft, ob es bedeutende Unterschiede zwischen Probanden mit IT-relevanter und Nicht-IT-relevanter Berufsrichtung gibt. Da sich die Mehrheit westeuropäischer Probanden nicht einem der im Kategoriensystem vorgegebenen IT-relevanten Berufsrichtungen zuordnen konnte, wurde diese Stichprobe auf die Persönlichkeitsunterschiede abhängig von ihrer Zugehörigkeit zum IT-Beruf analysiert.

Unter Kontrolle der demographischen Variablen *Alter*, *Geschlecht* und *Erwerbsstatus* als Kovariaten ergaben sich dabei folgende signifikanten kovarianzanalytischen Mittelwertsunterschiede abhängig von der Berufsgruppe westeuropäischer Probanden (siehe Tabelle 32).

Die durchgeführten univariaten Kovarianzanalysen zeigen, dass westeuropäische IT-Fachkräfte signifikant höhere Werte in den Testskalen *Flexibilität*, *Umgang mit Misserfolg (kompensatorische Anstrengung)*, *Integrationsbereitschaft*, *Einsatzbereitschaft*, *Eigeninitiative*, *Lernbereitschaft*, *Aktive Innovationserfahrung* und *Bevorzugter kollegialer Kooperationsstil*, sowie signifikant geringere *Selbstwirksamkeit* im Vergleich zu den westeuropäischen Probanden aufweisen, die sich einer anderen Berufsgruppe zugeordnet haben.

<i>Testskalen</i>	<i>Gruppenmittelwerte¹: Westeuropäer mit IT-relevantem (i) Beruf vs. Westeuropäer mit anderem Beruf (j)</i>	<i>F-Wert</i>	<i>Signifikanz</i>
Flexibilität	Mi (= -.027) > Mj (= -.19)	4,588	.033*
Umgang mit Misserfolg (kompensatorische Anstrengung)	Mi (= .025) > Mj (= .098)	4,226	.040*
Integrationsbereitschaft	Mi (= .114) > Mj (= -.174)	13,662	.000***
Einsatzbereitschaft	Mi (= .165) > Mj (= -.099)	11,092	.001**
Eigeninitiative	Mi (= .232) > Mj (= .020)	7,456	.006**
Selbstwirksamkeit	Mj (= -.115) > Mi (= -.282)	4,664	.031*
Lernbereitschaft	Mi (=32.99) > Mj (=31.68)	17.276	.000***
Aktive Innovationserfahrung	Mi (=47.15) > Mj (=45.88)	9.972	.002**
Bevorzugter kollegialer Kooperationsstil	Mi (=39.80) > Mj (=38.59)	8,157	.004**

* Signifikanzniveau: 5% (< 0,05); ** Signifikanzniveau: 1 % (<0,01); *** Signifikanzniveau: 0,1% (< 0,001)

¹: evaluiert an den ins Modell aufgenommenen Kovariaten: Alter = 28,0927, Geschlecht = 1,4986, Erwerbsstatus = 1,9522.

N_{IT} = 273; N_{Nicht-IT} = 440

Tabelle 32: Signifikante kovarianzanalytische Mittelwertsunterschiede auf den Testskalen in der westeuropäischen Stichprobe abhängig von Zugehörigkeit zum IT-Beruf

Da sich in der westeuropäischen Stichprobe signifikante Mittelwertsunterschiede abhängig von der Zugehörigkeit zum IT-Beruf zeigten, wurden anschließend univariate Kovarianzanalysen mit dem Prädiktor Herkunftsort (Ost/West) unter den Untersuchungsteilnehmern mit ausschließlich IT-relevanten Berufen durchgeführt, um die Kompatibilität der Ergebnisse in der Gesamtstichprobe und der Stichprobe mit IT-relevanten Berufen zu überprüfen.

Die signifikant gewordenen Ergebnisse der univariaten Kovarianzanalysen mit *Alter*, *Geschlecht* und *Erwerbsstatus* als Kovariaten und dem Prädiktor *Herkunftsort (Ost/West)* in der Stichprobe mit IT-relevanten Berufen (N_{gesamt} = 627) sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

<i>Testskalen</i>	<i>Gruppenmittelwerte¹: Osteuropäer mit IT-relevantem Beruf (k) vs. Westeuropäer mit IT-relevantem Beruf (l)</i>	<i>F-Wert</i>	<i>Signifikanz</i>
Flexibilität	Mk (= .252) > Ml (= .030)	6,790	.009**
Offener Umgang mit Kritik	Mk (= .311) > Ml (= -.152)	27,388	.000***
Umgang mit Misserfolg (kompensator. Anstrengung)	Ml (= .241) > Mk (= -.297)	37,477	.000***
Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	Mk (= .534) > Ml (= -.171)	80,199	.000***
Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	Ml (= .298) > Mk (= -.384)	60,886	.000***
Einsatzbereitschaft	Ml (= .203) > Mk (= -.013)	6,656	.010*
Eigeninitiative	Ml (= .267) > Mk (= -.187)	26,161	.000***
Selbstwirksamkeit	Mk (= .286) > Ml (= -.238)	34,592	.000***
Lernbereitschaft	Ml (=33,13) > Mk (=31,50)	26,042	.000***
Aktive Innovationserfahrung	Ml (=47,51) > Mk (=45,25)	27,211	.000***
Bevorzugter kollegialer Kooperationsstil	Ml (=40,19) > Mk (=37,58)	42,455	.000***
Ambiguitätstoleranz	Ml (=43,10) > Mk (=40,78)	11,920	.001**

* Signifikanzniveau: 5% (< 0,05); ** Signifikanzniveau: 1 % (<0,01); *** Signifikanzniveau: 0,1% (< 0,001);

¹: evaluiert an den ins Modell aufgenommenen Kovariaten: Alter = 29,2244, Geschlecht = 1,2276, Erwerbsstatus = 1,6715.

Mk (...) > Ml (...) entspricht Mittelwert der Gruppe **m** > Mittelwert der Gruppe **l**

■ Ost > West; □ West > Ost

N_{ost} = 354; N_{west} = 273

Tabelle 33: Signifikante kovarianzanalytische Mittelwertsunterschiede auf den Testskalen in der IT-relevanten Stichprobe mit dem Prädiktor Herkunftsort (Ost/West)

Demnach zeigen osteuropäische Untersuchungsteilnehmer mit dem IT-relevanten Beruf durchschnittlich höhere Werte in den Skalen *Flexibilität*, *Offener Umgang mit Kritik*, *Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit* und *Selbstwirksamkeit*, sowie niedrigere Werte in den Skalen *Umgang mit Misserfolg (kompensatorische Anstrengung)*, *Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens*, *Einsatzbereitschaft*, *Eigeninitiative*, *Lernbereitschaft*, *Aktive Innovationserfahrung*, *Bevorzugter kollegialer Kooperationsstil* und *Ambiguitätstoleranz* als ihre westeuropäischen Kollegen.

Somit zeigen die Ergebnisse in der IT-relevanten Stichprobe nach der Ausparitionalisierung aller relevanten soziodemographischen Daten signifikante Unterschiede zwischen den Gruppenmittelwerten in denselben Testskalen und mit derselben Unterschiedsrichtung, wie diese in der Gesamtstichprobe festgestellt werden konnten (siehe Tabelle 30). Daher wird in den weiteren Berechnungen die gesamte Stichprobe der Untersuchungsteilnehmer, unabhängig von deren Zugehörigkeit zum IT-Beruf, miteinbezogen, wobei die Kontrolle der Variable *Beruf* neben weiteren soziodemographischen Variablen als Kovariaten weiterhin vorgenommen werden soll.

8.3 Ergebnisse zur zweiten Fragestellung: Veränderung der Persönlichkeitsdimensionen im Ausland

1. Migrationsorientierung und Auswanderungsmotive der in Osteuropa lebenden Probanden

Bevor ein Vergleich zwischen den beiden osteuropäischen Stichproben vorgenommen werden sollte, wurde die Migrationsorientierung der in Osteuropa ansässigen Probanden überprüft, um den Vorselektionseffekt dieser Teilstichprobe (siehe dazu Ausführungen im Kap. 7.3) auszuschließen. Dazu wurde den in Osteuropa ansässigen Untersuchungsteilnehmern die Frage vorgelegt: „Können Sie sich vorstellen, ins Ausland zu gehen?“. Die Antwortverteilung zu dieser Frage ist der folgenden Tabelle zu entnehmen:

<i>Antwortalternativen zur Frage „Können Sie sich vorstellen, ins Ausland zu gehen?“</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>Anteil in %</i>
Ja, daran habe ich schon mal gedacht	233	96,0
Vielleicht irgendwann, aber nicht jetzt	7	3,0
Nein, dies kann ich mir überhaupt nicht vorstellen	3	1,0

$N_{ost} = 243$

Tabelle 34: Migrationsorientierung von den in Osteuropa lebenden Probanden

Demnach können sich rund 99% der Befragten grundsätzlich eine Emigration ins Ausland vorstellen. Lediglich für 1% der Befragten kommt eine Emigration definitiv nicht in Frage.

Anschließend wurden die sich als migrationswillig beschreibenden in Osteuropa ansässigen Probanden nach ihren potentiellen Auswanderungsmotiven ins Ausland befragt. Dazu wurde den Probanden die offen formulierte Frage vorgelegt: „Welche Gründe bewegen Sie dazu?“. Insgesamt äußerten sich 215 Personen zu dieser Frage. Für die Analyse dieses Datenmaterials wurde eine inhaltliche Analyse der offenen Antworten der Probanden durchgeführt, die nach inhaltlichen Aspekten in unterschiedliche Kategorien zusammengefasst wurden. In Tabelle 35 sind die gewonnenen Kategorien für die genannten Auswanderungsmotive zusammengefasst.

Darüber hinaus ergab die inhaltliche Auswertung der Migrationsmotive, dass diese zusätzlich nach der klassischen Dreiteilung von Bierbauer & Pedersen (1996) in Pull-Faktoren, Push-Faktoren und Network-Faktoren gruppiert werden können. Dabei sind als *Pull-Faktoren* die positiven Anreize, die Vorteile des Lebens in einer anderen Gesellschaft zu nutzen, zu verstehen. Mit *Push-Faktoren* werden negative Umstände gemeint, die ein Verbleiben im Heimatland unattraktiv oder

	Pull-Faktoren			Push-Faktoren			Network-Faktoren		
	Faktor	Häufigkeit	Anteil, %	Faktor	Häufigkeit	Anteil, %	Faktor	Häufigkeit	Anteil, %
Intrinsische Auswanderungsmotive	Möglichkeit zur adäquaten Verwendung des eigenen Wissens, Selbstverwirklichung und Realisierung der professionellen Potentiale	38	17,7	Fehlende Möglichkeit zur adäquaten Verwendung des eigenen Wissens, Selbstverwirklichung / Realisierung der professionellen Potentiale	10	4,7	Familienangehörige im Ausland	4	1,9
	Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung, Qualifikationserweiterung, Teilnahme an neuen Projekten	57	26,5				Persönlichfamiliäre Motive (z.B. Hoffnung, im Ausland einen Lebenspartner zu finden)	2	0,9
	Höheres Entwicklungsniveau der modernen IT-Technologien	6	2,8	Unbefriedigende Situation d. IT-Branche im Heimatland	1	0,5	Freunde im Ausland	3	1,4
	Interessante herausfordernde verantwortungsvolle Arbeitsaufgaben	14	6,5				Deutsche Abstammung	1	0,5
	Höheres Kulturniveau der Gesellschaft, zivilisierte zwischenmenschliche Kommunikation	11	5,1				Jüdische Abstammung	2	0,9
	Suche nach psychologisch passender Umgebung	1	0,5						
	Streben nach grundlegenden Veränderungen (Land, Arbeitsplatz, Wohnung, Staatsbürgerschaft)	10	4,7						
	Neugier/ Offenheit für Neues/ Interesse an neuen Kulturen, Lebensweisen, Sprachen	28	13,0						
	Vorhandene deutsche Sprachkenntnisse	3	1,4						
	Positive Eindrücke vom Zielland, Erfahrungen nach einer durchgeführten Auslandstätigkeit	2	0,9						
	Bessere Karriereperspektiven im Heimatland nach einer Auslandstätigkeit	3	1,4						
Extrinsische Auswanderungsmotive	Verbesserung der wirtschaftlichen Situation und Lebensqualität	55	25,6	Schlechte wirtschaftliche Situation und niedrige Lebensqualität im Heimatland	16	7,4			
	Angemessen bezahlte Arbeit	60	27,9	Niedriges Lohnniveau im Heimatland	9	4,2			
	Prestige/Möglichkeit der Arbeit in einem renommierten internationalen Unternehmen	7	3,3	fehlende Arbeitsplätze im Heimatland	2	0,9			
	Möglichkeit eigener Existenzgründung	1	0,5	Fehlen des marktwirtschaftlichen Arbeitsumfelds/ Unmöglichkeit eigener Existenzgründung	2	0,9			
	Sozialpolitische Sicherheit und Stabilität	19	8,8	Fehlende Stabilität im Heimatland	8	3,7			
	Demokratie/ zivilisierte Gesetzgebung	6	2,8	Korruption auf der Regierungsebene im Heimatland	1	0,5			
	Verbesserung der ökologischen Situation	3	1,4	Schlechte ökologische Situation im Heimatland	2	0,9			
	Bessere Zukunft und Bildung für die Kinder	9	4,2	Fehlende Perspektiven für die Zukunft im Heimatland	6	2,8			
Möglichkeit der angemessenen Altersversorgung für sich und die Eltern	3	1,4	Fehlen der Wohnungen im Heimatland	1	0,5				

N = 215; Mehrfachnennungen möglich

Tabelle 35: Auswanderungsmotive von den in Osteuropa lebenden Probanden

unerträglich machen würden. Die *Network-Faktoren* sind schließlich die bereits im Ausland lebenden Freunde oder Familienangehörige, die einen weiteren Grund darstellen, ebenfalls in diese Kultur zu emigrieren (z.B. Familienzusammenführung, Sogeffekte bei der Auswanderung kleiner Minderheiten).

Weiterhin konnten die genannten Auswanderungsmotive in intrinsisch und extrinsisch motivierte Faktoren unterteilt werden. Dabei beschreiben die *intrinsischen Motive* die immateriellen Anreize einer Emigration, die die inhaltlichen Folgeaspekte einer Auswanderung betreffen. Demgegenüber wurden in die Gruppe der *extrinsischen Motive* alle übrigen genannten Anreize zusammengefasst, die die materiellen, politischen und ökologischen Vorteile einer Emigration betreffen.

Die Tabelle 35 stellt eine Sechsfelder-Matrix dar, die die genannten Auswanderungsmotive nach Motivkategorien (Pull- vs. Push- vs. Network-Faktoren) und Anreizkategorien (intrinsisch vs. extrinsisch) gruppiert.

Wie diese Übersicht zeigt, überwiegen insgesamt in der Häufigkeit der Nennungen intrinsische Auswanderungsmotive. Auch konzentrieren sich die Probanden bei den Formulierungen ihrer Migrationsmotivation viel stärker auf die Pull-Faktoren, und somit die erwarteten Vorteile im Ausland, im Gegensatz zu den im Heimatland zu vermeidenden Push-Faktoren.

Von den intrinsischen Pull-Faktoren wurden am häufigsten „Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung, Qualifikationserweiterung und Teilnahme an neuen Projekten“ (26,5%), „Möglichkeit zur adäquaten Verwendung des eigenen Wissens, Selbstverwirklichung und Realisierung der professionellen Potentiale“ (17,7%), „Neugier, Offenheit für Neues, Interesse an neuen Kulturen, Lebensweisen, Sprachen“ (13,0%) und „Interessante herausfordernde verantwortungsvolle Arbeitsaufgaben“ (6,5%) genannt. Von den extrinsischen Pull-Faktoren wurden am häufigsten „Angemessen bezahlte Arbeit“ (27,9%), „Verbesserung der wirtschaftlichen Situation und Lebensqualität“ (25,6%) und „Sozialpolitische Sicherheit und Stabilität“ (8,8%) genannt.

Bei den genannten Push-Faktoren überwiegen die extrinsischen Motive, die sich sowohl inhaltlich als auch nach der Häufigkeit der Nennungen mit den entsprechenden Pull-Faktoren vollständig decken. Am meisten wurden die Push-Faktoren „Schlechte wirtschaftliche Situation und niedrige Lebensqualität im Heimatland“ (7,4%), „Niedriges Lohnniveau im Heimatland“ (4,2%) und „Fehlende Stabilität im Heimatland“ (3,7%) genannt.

Die Network-Faktoren, die auf die Familienzusammenführung, Freunde oder Auswanderung der Minderheiten zurückgehen, wurden nur selten genannt.

Um die Gültigkeit des oft unterstellten Vorwurfs zu überprüfen, dass Deutschland unter den hochqualifizierten ausländischen IT-Fachkräften nur als „zweite Wahl“ nach den „klassischen“ Einwanderungsländern Australien, Kanada und USA fungiert¹⁶ (vgl. WIMMEX, 2001; ZEW,

¹⁶ Dies liegt u.a. an den unterschiedlichen rechtlichen und verwaltungstechnischen Bestimmungen für die Arbeitsmigration ausländischer IT-Fachkräfte in den einzelnen Ländern. So sind beispielsweise die Visabestimmungen für IT-Fachkräfte in den einzelnen Ländern unterschiedlich. Während es in den USA und Großbritannien kein spezielles Visum für IT-Fachkräfte gibt, ist die deutsche Green-Card-Regelung ausschließlich auf IT-Fachkräfte zugeschnitten (vgl. ZEW, 2001). Bei der Anwerbung ausländischer IT-Fachkräfte sind vor allem die angelsächsischen Länder führend, allen voran Australien, Kanada, die USA und Großbritannien. Lediglich Frankreich und die Niederlande verhalten sich eher restriktiv gegenüber dem temporären Zustrom von ausländischen IT-Fachkräften (vgl. Ochel, 2000). In jüngster Zeit haben einige Industrieländer den Zugang zu ihrem Arbeitsmarkt und die Verwaltungsbestimmungen weiterhin erheblich vereinfacht, so z.B. Großbritannien. Auch in Deutschland tritt voraussichtlich ab dem 01.01.2005 das neue Zuwanderungsgesetz in Kraft, welches vor allem die Arbeitsmigration von hochqualifizierten Arbeitskräften wesentlich erleichtern soll (siehe dazu Gulyanska, 2004).

2001), wurden die in Osteuropa ansässigen migrationswilligen Probanden nach dem von ihnen präferierten Migrationsland gefragt. Zu der offen formulierten Frage „In welchem Land im Ausland würden Sie gerne arbeiten?“ äußerten sich insgesamt 67 Probanden. Im Einzelnen wurden folgende Wunschländer genannt (siehe Tabelle 36).

Wie die Tabelle 36 zeigt, wurde an erster Stelle am häufigsten als präferiertes Auswanderungsland Deutschland, an zweiter Stelle Großbritannien, und an dritter Stelle Kanada genannt. Auch nach der Gesamtanzahl der Nennungen fungiert Deutschland als das am meisten bevorzugte Einwanderungsland, gefolgt von Großbritannien, USA und Kanada. Diese Ergebnisse stimmen mit den präferierten Ländern aus der Befragung der deutschen Green-Card-Arbeitnehmer von Vemeda (2004) überein, wobei in jener Untersuchung USA vor Großbritannien steht. Auch zeigen sich Parallelen zu den Befunden von WIMMEX (2001), wonach sich nur 18% osteuropäischer Green-Card-Arbeitnehmer auch in anderen Ländern beworben haben – rund 68% der osteuropäischen Probanden gaben an, sich nur in Deutschland beworben zu haben. Im Gegensatz zu Ochel (2000) und ZEW (2001) steht das Einwanderungsland Australien nicht an erster Stelle der unter den befragten osteuropäischen Fachkräften bevorzugten Migrationsländern, sondern erst nach Deutschland, Großbritannien, USA, Kanada, Österreich und Frankreich.

	an erster Stelle	an zweiter Stelle	an dritter Stelle	Gesamt
Deutschland	51	6	3	60
Österreich	-	7	-	7
Schweiz	-	2	3	5
Niederlande	-	2	-	2
Belgien	-	-	4	4
BeNieLux-Länder ¹	-	1	1	2
Großbritannien	1	12	7	20
Irland	-	2	-	2
Frankreich	1	1	4	6
Italien	-	1	1	2
Portugal	-	-	1	1
Norwegen	-	2	1	3
Schweden	1	1	-	2
Dänemark	-	-	1	1
Skandinavien ¹	-	1	-	1
EU-Länder ¹	3	1	-	4
USA	6	8	4	18
Kanada	2	7	8	17
Australien	-	1	5	5
Neuseeland	-	-	1	1
Polen	-	1	-	1
Tschechien	-	-	1	1
Russland	1	-	-	1

N = 67

¹ Zusätzliche Angabe einiger Probanden

Tabelle 36: Bevorzugte Auswanderungsländer von den in Osteuropa lebenden Probanden

Als nächstes werden die Analysen zu den Veränderungen der untersuchten wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen IT-Fachkräften im Ausland vorgestellt. Es folgen Ergebnisse aus univariaten Kovarianzanalysen und Diskriminanzanalysen, die im Rahmen der Gruppenvergleiche in Anlehnung an das Untersuchungsdesign zur zweiten Fragestellung (siehe Abbildung 31) vorgenommen wurden.

2. Unterschiede in den Persönlichkeitsdimensionen in der osteuropäischen Stichprobe abhängig vom Aufenthaltsort (Osteuropa vs. Westeuropa)

Die Ergebnisse der univariaten Kovarianzanalysen mit den Kovariaten *Alter*, *Geschlecht*, *Beruf* und *Berufsstatus* und dem Prädiktor *Aufenthaltsort* sind der folgenden Tabelle zu entnehmen (In der Tabelle werden Überschreitungswahrscheinlichkeiten der jeweiligen F-Werte dargestellt):

<i>Testskalen</i>	<i>Alter</i>	<i>Geschlecht</i>	<i>Beruf (IT vs. andere)</i>	<i>Erwerbsstatus</i>	<i>Aufenthaltsort Ost- vs. West</i>
Flexibilität	.000***	.016*	.908	.013*	.712
Offener Umgang mit Kritik	.067	.178	.039*	.139	.824
Umgang mit Misserfolg (kompensatorische Anstrengung)	.864	.295	.541	.943	.006**
Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	.327	.499	.495	.104	.144
Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	.104	.181	.422	.003**	.052*
Integrationsbereitschaft	.000***	.038*	.540	.059	.496
Einsatzbereitschaft	.327	.002**	.610	.113	.030*
Eigeninitiative	.762	.333	.733	.085	.005**
Selbstwirksamkeit	.061	.515	.412	.003**	.000***
Lernbereitschaft	.000***	.585	.374	.003**	.758
Aktive Innovationserfahrung	.000***	.030*	.567	.132	.610
Bevorzugter kollegialer Kooperationssti	.019*	.014*	.956	.428	.810
Ambiguitätstoleranz	.633	.193	.750	.294	.346
Selbstbeobachtung	.077	.300	.116	.510	.275

* Signifikanzniveau: 5% (< 0,05); ** Signifikanzniveau: 1 % (<0,01); *** Signifikanzniveau: 0,1% (< 0,001);

N_{ost} = 244; N_{west} = 167

Tabelle 37: Überschreitungswahrscheinlichkeiten der F-Werte soziodemographischer Daten auf die Testskalen in der osteuropäischen Stichprobe mit dem Prädiktor Aufenthaltsort (Ost/West)

Nach der Auspartialisierung aller relevanten soziodemographischen Daten zeigt sich ein signifikanter Ost-West-Effekt bei den Persönlichkeitsdimensionen *Umgang mit Misserfolg*, *Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens*, *Einsatzbereitschaft*, *Eigeninitiative* und *Selbstwirksamkeit*. Aufgrund der zu hohen Varianz in den soziodemographischen Daten zwischen den beiden osteuropäischen Stichproben mit dem Aufenthalt in Ost- vs. Westeuropa ist die Wirkung der Migration ins Ausland bei den anderen Persönlichkeitsdimensionen nicht nachzuweisen. Zwar konnten mit univariaten Varianzanalysen (ohne Kontrolle der soziodemographischen Variablen) zusätzlich zu diesen Testskalen weitere signifikante Heimat-Ausland-Unterschiede in den Testskalen *Flexibilität* ($F = 4,949$, $p = .027^*$), *Kulturelle Offenheit und Anpassung* ($F = 7,364$, $p = .007^{**}$) und *Aktive Innovationserfahrung* ($F = 6,959$, $p = .009^{**}$) zugunsten der in Osteuropa lebenden Probanden festgestellt werden, doch diese sind offensichtlich auf die Unterschiede in den soziodemographischen Daten der Untersuchungsteilnehmer bzw. auf andere hier nicht berücksichtigten Variablen (vor allem bei der Testskala *Kulturelle Offenheit und Anpassung*, bei der kein bedeutender Einfluss soziodemographischer Variablen zu sehen ist), und nicht auf die systematischen Persönlichkeitsunterschiede zurückzuführen. Nur bei fünf Persönlichkeitsdimensionen haben die hier kontrollierten Kovariaten keinen bedeutenden Einfluss auf die Kriterien, da nach deren Auspartialisierung der Einfluss des Ost-West-Aufenthalts weiterhin signifikant bleibt. Die sich dabei in den einzelnen Testskalen als signifikant herausgestellten Mittelwertsunterschiede zwischen den beiden Gruppen abhängig von dem Ost-West-Aufenthalt sind der Tabelle 38 zu entnehmen.

Demnach zeigen osteuropäische Untersuchungsteilnehmer in Osteuropa durchschnittlich höhere Werte in den Skalen *Umgang mit Misserfolg (kompensatorische Anstrengung)*, *Einsatzbereitschaft* und *Eigeninitiative* (in der Tabelle schattiert vermerkt), sowie niedrigere Werte in der Skala

Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens und Selbstwirksamkeit als ihre Landsleute mit Wohnsitz in Westeuropa.

<i>Testskalen</i>	<i>Gruppenmittelwerte¹</i> <i>Osteuropäer in Osteuropa (c)</i> <i>vs. Osteuropäer in Westeuropa (d)</i>	<i>F-Wert</i>
Umgang mit Misserfolg (kompensatorische Anstrengung)	Mc (= .138) > Md (= -.189)	7,669
Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	Md (= .128) > Mc (= -.101)	3,786
Einsatzbereitschaft	Mc (= .106) > Md (= -.143)	4,750
Eigeninitiative	Mc (= .127) > Md (= -.203)	8,053
Selbstwirksamkeit	Md (= .281) > Mc (= -.187)	15,969

¹: evaluiert an den ins Modell aufgenommenen Kovariaten: Alter = 30,3170, Geschlecht = 1,1769, Beruf = 1,1400, Erwerbsstatus = 1,3636.

Mc (...) > Md (...) entspricht Mittelwert der Gruppe c > Mittelwert der Gruppe d

■ Ost > West; □ West > Ost

N_c = 244; N_d = 167

Tabelle 38: Signifikante kovarianzanalytische Mittelwertsunterschiede auf den Testskalen in der osteuropäischen Stichprobe mit dem Prädiktor Aufenthaltsort (Ost/West)

Die anschließend gerechnete *Diskriminanzanalyse* ergibt eine Diskriminanzfunktion, über die die einzelnen Stichproben unterschieden werden können (Eigenwert = .153, Kanonische Korrelation = .364; Wilks Lambda = .867; Chi² = 57.061, df = 14, p < .0001).

Der Eigenwert zeigt eine unbefriedigende Diskriminanzfunktion. Die kanonische Korrelation fällt mit .364 auch unbefriedigend aus. Die Ergebnisse zu Wilks Lambda zeigen, dass sich die mittleren Werte der Diskriminanzfunktion in beiden Gruppen in höchst signifikanter Weise unterscheiden.

Die Klassifikationsmatrix weist einen Anteil von korrekt klassifizierten Fällen von 67,3% aus, wobei bei einer Kreuzvalidierung 67,5% der Fälle mit Aufenthaltsort Osteuropa und 67,1% der Fälle mit Aufenthaltsort Westeuropa korrekt zugeordnet wurden. Damit liegt die erzielte Treffergenauigkeit in einem recht unbefriedigenden Bereich.

Die Bedeutung der einzelnen Variablen für die Unterscheidung der Gruppen kann man der Strukturmatrix (siehe Tabelle 39) entnehmen, in der die Korrelationen zwischen Ausprägungen auf den Skalen und der Diskriminanzfunktion geordnet nach der Stärke der Korrelation aufgeführt werden. Die mittleren Werte der Diskriminanzfunktion in beiden Gruppen (Gruppen-Zentroide) sind .323 (für osteuropäische Testteilnehmer mit Wohnsitz in Osteuropa) und -.471 (für osteuropäische Testteilnehmer mit Wohnsitz in Westeuropa).

<i>Testskalen</i>	<i>Korrelationskoeffizienten</i>
Einsatzbereitschaft	.535
Umgang mit Misserfolg	.432
Selbstwirksamkeit	-.379
Eigeninitiative	.358
Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	.344
Aktive Innovationserfahrung	.330
Flexibilität	.282
Lernbereitschaft	.238
Bevorzugter Kooperationsstil	.225
Umgang mit Kritik	.174
Selbstbeobachtung	.159
Integrationsbereitschaft	.129
Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	-.017
Ambiguitätstoleranz	-.004

N_{ost} = 244; N_{west} = 167

Tabelle 39: Strukturmatrix zur Unterscheidung zwischen den osteuropäischen Stichproben abhängig vom Aufenthaltsort (Ost/West) und Testskalen als Prädiktoren

Das Vorzeichen der Korrelationskoeffizienten zeigt, dass es zwei distinkte Variablengruppen gibt, die auf unterschiedliche Weise zwischen den beiden osteuropäischen Stichproben mit dem Aufenthaltsort in Osteuropa vs. in Westeuropa trennen. Bei einer Variablengruppe sind es vor allem die Testskalen *Einsatzbereitschaft*, *Umgang mit Misserfolg*, *Eigeninitiative* und *Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit*, die – mit vergleichsweise stärkeren Ausprägungen bei den osteuropäischen Untersuchungsteilnehmern mit Aufenthaltsort in Osteuropa – zwischen den Gruppen trennen. Bei der anderen Variablenkonstellation ist es primär die Testskala *Selbstwirksamkeit* – mit stärkerer Ausprägung bei den osteuropäischen Untersuchungsteilnehmern mit dem Aufenthaltsort in Westeuropa – nach denen sich die Gruppen unterscheiden lassen.

Somit zeigen die Faktorgewichte, die zwischen ost- und westeuropäischen Testteilnehmern unterscheiden, dass sich die nicht migrierten osteuropäischen Testteilnehmer vor allem durch hohe Einsatzbereitschaft, hohen Umgang mit Misserfolg, hohe Eigeninitiative und Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit, sowie geringe Selbstwirksamkeit von ihren in die Westeuropa migrierten Landsleuten unterscheiden. Alle anderen Testskalen sind zur Differenzierung zwischen osteuropäischen Untersuchungsteilnehmern abhängig von ihrem Aufenthaltsort prinzipiell überflüssig.

Die geringen Werte aus der Klassifikationsmatrix lassen vermuten, dass es offensichtlich weitere Faktoren gibt, die einen größeren Einfluss auf die Unterschiede zwischen den osteuropäischen Untersuchungsteilnehmern abhängig von ihrem Aufenthaltsort haben. In Frage kommen die Variablen *Alter*, *Geschlecht*, *aktueller beruflicher Status*, *Beruf* und *Aufenthaltsstatus (Heimat / Ausland kurz / Ausland lang)*.

Die weiteren schrittweisen Diskriminanzanalysen zeigen, dass sich bei Aufnahme der kategorial kodierten Variable *Alter* (am Median in der osteuropäischen Stichprobe geteilt: unter 29 Jahren vs. über 30 Jahren) unter die Prädiktoren die Treffergenauigkeit von 67,3% auf den Wert 67,6% erhöht. Bei Aufnahme der weiteren Variable *Geschlecht* erhöht sich die Treffergenauigkeit auf den Wert 70,1%. Bei Aufnahme der Variable *Aktueller Erwerbsstatus* ist eine Steigerung bis zu 76,2% zu verzeichnen. Bei Aufnahme der Variable *Beruf* bleibt die Treffergenauigkeit beim alten Wert 76,2% unverändert. Doch bei Aufnahme der Variable *Aufenthaltsstatus (Heimat vs. Ausland kurz vs. Ausland lang)* ist eine Steigerung der Treffergenauigkeit auf den Wert 100% zu verzeichnen.

Somit trägt am meisten die Variable *Aufenthaltsstatus*, also die Kombination aus den Variablen *Aufenthaltsort* und *Aufenthaltsdauer im Ausland*, zu den Heimat-Ausland-Unterschieden bei osteuropäischen Untersuchungsteilnehmern bei. Insgesamt verbessert sich die Diskriminanzfunktion bei Aufnahme dieser Variable und der o.g. soziodemographischen Variablen enorm (Eigenwert = 5.600, Kanonische Korrelation = .921; Wilks Lambda = .152; $\chi^2 = 740.652$, $df = 19$, $p < .0001$). Auch die Strukturmatrix verändert sich sehr stark (siehe Tabelle 40), wobei die Variable *Aufenthaltsstatus* die höchste Korrelationsstärke mit der Diskriminanzfunktion von .966 erhält und in der Strukturmatrix an erster Stelle platziert wird.

Im Folgenden wird auf die Gruppenunterschiede abhängig vom *Aufenthaltsstatus (Heimat vs. Ausland kurz vs. Ausland lang)* näher eingegangen.

3. Unterschiede in den Persönlichkeitsdimensionen in der osteuropäischen Stichprobe abhängig vom Aufenthaltsstatus (Heimat vs. Ausland kurz vs. Ausland lang)

Zur Überprüfung des Effektes der Aufenthaltsdauer osteuropäischer Probanden im Ausland auf ihre Persönlichkeitsveränderungen wurden univariate Kovarianzanalysen mit demographischen Variablen *Alter*, *Geschlecht*, *Beruf* und *Berufsstatus* als Kovariaten und *Aufenthaltsdauer im Ausland* (unter 7 Jahre vs. über 7 Jahre) gerechnet. Dabei konnte nur ein einziger signifikanter

Gruppenunterschied festgestellt werden: Probanden mit kürzerem Aufenthalt im Ausland zeigen durchschnittlich höhere Werte in der Testskala *Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit* als Probanden mit längerem Aufenthalt im Ausland ($F = 4,201, p = .042^*$).

<i>Testskalen</i>	<i>Korrelationskoeffizienten</i>
Aufenthaltsstatus (Heimat vs. Ausland kurz vs. Ausland lang)	.966
Erwerbsstatus (berufstätig vs. arbeitslos vs. Student)	.210
Geschlecht	.131
Einsatzbereitschaft	-.086
Umgang mit Misserfolg	-.074
Selbstwirksamkeit	.066
Eigeninitiative	-.060
Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	-.057
Aktive Innovationserfahrung	-.056
Beruf (IT-relevanter Beruf vs. anderer Beruf)	.055
Flexibilität	-.044
Lernbereitschaft	-.038
Bevorzugter Kooperationsstil	-.036
Umgang mit Kritik	-.029
Selbstbeobachtung	-.028
Integrationsbereitschaft	-.022
Alter kategorial (bis 29 Jahren vs. ab 30 Jahren)	.016
Ambiguitätstoleranz	.003
Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	.003

$N_{\text{ost}} = 244; N_{\text{west}} = 167$

Tabelle 40: Strukturmatrix zur Unterscheidung zwischen den osteuropäischen Stichproben abhängig vom Aufenthaltsort (Ost/West) und weiteren Variablen als Prädiktoren

Zwar konnten unter Kontrolle der relevanten demographischen Variablen keine weiteren Mittelwertsunterschiede unmittelbar abhängig von der Aufenthaltsdauer im Ausland, also zwischen den Gruppen (2) vs. (3) aus dem Untersuchungsdesign zur zweiten Fragestellung (siehe Abbildung 31), festgestellt werden. Dafür zeigen sich aber signifikante Unterschiede abhängig vom Aufenthaltsort (Ost- vs. Westeuropa) und der Aufenthaltsdauer im Ausland in ausgewählten Testskalen zwischen Gruppen (1) vs. (2) vs. (3), sowie (1) vs. (2) und (1) vs. (3).

Im Folgenden soll auf diese Gruppenunterschiede näher eingegangen werden.

Die Ergebnisse der univariaten Kovarianzanalysen mit den Kovariaten *Alter, Geschlecht, Beruf* und *Berufsstatus* und dem Prädiktor *Aufenthaltsstatus* sind der Tabelle 41 zu entnehmen.

Nach der Auspartialisierung aller relevanten soziodemographischen Daten zeigt sich ein signifikanter Effekt des Aufenthaltsstatus bei den Persönlichkeitsdimensionen *Umgang mit Misserfolg, Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit, Einsatzbereitschaft, Eigeninitiative* und *Selbstwirksamkeit*. Aufgrund der zu hohen Intergruppenvarianz in den hier kontrollierten soziodemographischen Daten, deren Einfluss teilweise signifikant geworden ist, ist die Wirkung der Migration ins Ausland bei den anderen Persönlichkeitsdimensionen nicht nachzuweisen. Somit haben nur bei den genannten fünf Persönlichkeitsdimensionen die hier kontrollierten Kovariaten keinen bedeutenden Einfluss auf die Kriterien, da nach deren Auspartialisierung der Einfluss des Aufenthaltsstatus weiterhin signifikant bleibt. Die Mittelwertsunterschiede, die sich dabei als signifikant ergaben, sind der Tabelle 42 zu entnehmen.

Testskalen	Alter	Geschlecht	Beruf (IT vs. andere)	Erwerbsstatus	Aufenthaltsstatus Ost- vs. West kurz vs. West lang
Flexibilität	.000***	.015*	.808	.011*	.561
Offener Umgang mit Kritik	.085	.225	.045*	.165	.650
Umgang mit Misserfolg (kompensatorische Anstrengung)	.747	.429	.587	.750	.014*
Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	.597	.233	.517	.278	.013*
Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	.108	.184	.528	.004**	.168
Integrationsbereitschaft	.001**	.071*	.587	.108	.650
Einsatzbereitschaft	.262	.007**	.724	.207	.047*
Eigeninitiative	.737	.323	.906	.110	.016*
Selbstwirksamkeit	.037*	.690	.416	.001**	.000***
Lernbereitschaft	.000***	.839	.395	.008**	.181
Aktive Innovationserfahrung	.000***	.049*	.621	.193	.704
Bevorzugter kollegialer Kooperationsstil	.016*	.012*	.868	.432	.733
Ambiguitätstoleranz	.455	.110	.683	.159	.252
Selbstbeobachtung	.107	.411	.142	.403	.464

* Signifikanzniveau: 5% (< 0,05); ** Signifikanzniveau: 1 % (<0,01); *** Signifikanzniveau: 0,1% (< 0,001);
N_{ost} = 244; N_{west kurz} = 87; N_{west lang} = 78

Tabelle 41: Überschreitungswahrscheinlichkeiten der F-Werte soziodemographischer Daten auf die Testskalen in der osteuropäischen Stichprobe mit dem Prädiktor Aufenthaltsstatus (Ost/ West kurz/ West lang)

Testskalen	Gruppenmittelwerte ¹ :		F-Wert
	Osteuropäer in Osteuropa (c) vs. Osteuropäer mit kurzem Aufenthalt (0 - 7,0 Jr.) in Westeuropa (e) vs. mit langem Aufenthalt (7,1–21,10 Jr.) in Westeuropa (f)		
Umgang mit Misserfolg (kompensatorische Anstrengung)	Mc (=147) > Me (=160) > Mf (=264)		4,325
Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	Mc (=084) > Me (=054) > Mf (=360)		4,356
Einsatzbereitschaft	Mc (=118) > Me (=049) > Mf (=261)		3,078
Eigeninitiative	Mc (=123) > Mf (=242) > Me (=158)		4,149
Selbstwirksamkeit	Mf (=361) > Me (=280) > Mc (=199)		9,292

¹: evaluiert an den ins Modell aufgenommenen Kovariaten: Alter = 30,3598, Geschlecht = 1,1762, Beruf = 1,1365; Erwerbsstatus = 1,3623.

Mc (...) > Me (...) > Mf (...) entspricht Mittelwert der Gruppe c > Mittelwert der Gruppe e > Mittelwert der Gruppe f

■ Ost > West; □ West > Ost

N_c = 244; N_e = 87; N_f = 78

Tabelle 42: Signifikante kovarianzanalytische Mittelwertsunterschiede auf den Testskalen in der osteuropäischen Stichprobe im Ausland mit dem Prädiktor Aufenthaltsstatus (Heimat vs. Ausland kurz vs. Ausland lang)

Im Folgenden werden die sich bei univariaten Kovarianzanalysen als signifikant erwiesenen Mittelwertsunterschiede abhängig von der Variable *Aufenthaltsstatus (Heimat vs. Ausland kurz vs. Ausland lang)* für die ausgewählten Testskalen graphisch dargestellt.

Die Abbildung 32a zeigt Mittelwertsunterschiede abhängig vom *Aufenthaltsstatus (Heimat vs. Ausland kurz vs. Ausland lang)* in der Testskala *Einsatzbereitschaft*, ein ähnlicher graphischer Verlauf ist in den Testskalen *Umgang mit Misserfolg* und *Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit* zu verzeichnen. In diesen Persönlichkeitsdimensionen zeigen die nicht migrierten osteuropäischen Probanden die höchsten Werte, gefolgt von den kurzfristig ins Ausland migrierten Untersuchungsteilnehmern, sowie den länger im Ausland ansässigen Migranten, wobei

die letzteren die geringsten Werte aufweisen. Ähnliche Mittelwertsunterschiede wurden ebenfalls bei der Testskala *Eigeninitiative* festgestellt, wobei hier die länger im Ausland Ansässigen etwas höhere Werte als die kurzfristig Migrierten aufweisen (siehe Abbildung 32b); genauso wie bei den vorher dargestellten Testskalen zeigen hierbei aber die in ihrer Heimat lebenden Probanden signifikant höhere Werte als die ins Ausland migrierten Probanden (siehe auch Tabelle 38). Lediglich bei der Testskala *Selbstwirksamkeit* (siehe Abbildung 32c) zeigen sich genau spiegelbildlich umgekehrte Veränderungen: Die nicht migrierten Probanden weisen die geringsten Werte in dieser Persönlichkeitsdimension auf, gefolgt von den kurzfristig ins Ausland migrierten Untersuchungsteilnehmern, sowie den länger im Ausland ansässigen Migranten, wobei die letzteren die höchsten Werte aufweisen.

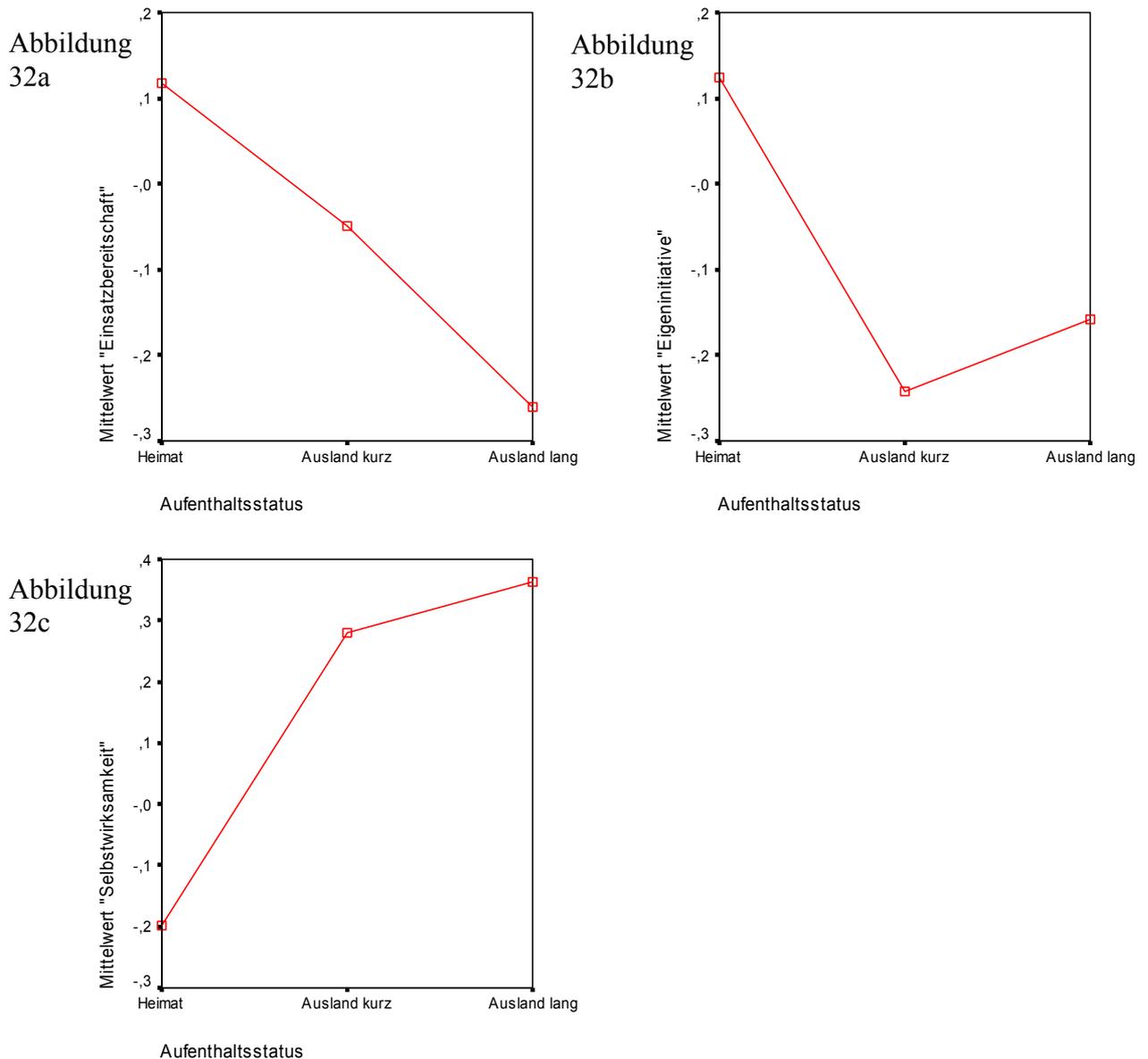


Abbildung 32: Diagramme der kovarianzanalytischen Mittelwertsunterschiede auf den Testskalen abhängig vom Aufenthaltsstatus (Heimat/ Ausland kurz/ Ausland lang)

Zusätzlich zu der oben dargestellten Analyse wurden die in Osteuropa ansässigen Probanden mit jeweils einer der beiden Migrantengruppen – den kurzfristig ins Ausland migrierten, sowie den langfristig ins Ausland migrierten Probanden – getrennt voneinander verglichen. Unter Kontrolle der demographischen Variablen *Alter*, *Geschlecht*, *Beruf* und *Berufsstatus* zeigen sich in der

Tabelle 43 ähnliche kovarianzanalytische Mittelwertsunterschiede, und zwar in denselben Testskalen, wie in der obigen Analyse (siehe Tabelle 42).

Dabei zeigen westeuropäische Probanden signifikant geringere Werte in den Skalen *Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit* und *Selbstwirksamkeit* als osteuropäische Probanden mit kurzem und langem Aufenthalt in Westeuropa, sowie geringere Werte in *Flexibilität* und *Umgang mit Kritik* als kurzfristig in Westeuropa lebende osteuropäische Probanden. Umgekehrt weisen westeuropäische Probanden signifikant höhere Werte in den Skalen *Umgang mit Misserfolg, Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens, Lernbereitschaft, Aktive Innovationserfahrung* und *Bevorzugter kollegialer Kooperationsstil* als osteuropäische Probanden mit kurzem und langem Aufenthalt in Westeuropa, sowie ferner höhere Werte in *Eigeninitiative* und *Ambiguitätstoleranz* als kurzfristig migrierten, und höhere Werte in *Einsatzbereitschaft* als langfristig migrierte osteuropäische Probanden.

<i>Testskalen</i>	<i>Gruppenmittelwerte¹: Osteuropäer in Osteuropa (c) vs. Osteuropäer mit kurzem Aufenthalt (0 - 7,0 Jr.) in Westeuropa (e)</i>		<i>F-Wert</i>	<i>Sign.</i>	<i>Gruppenmittelwerte²: Osteuropäer in Osteuropa (c) vs. Osteuropäer mit langem Aufenthalt (7,1–21,10 Jr.) in Westeuropa (f)</i>		<i>F-Wert</i>	<i>Sign.</i>
Umgang mit Misserfolg (kompensatorische Anstrengung)	Mc (= .141) > Me (= -.145)		4,443	.036*	Mc (= .162) > Mf (= -.315)		7,630	.006**
Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	-	-	-	-	Mc (= .087) > Mf (= -.350)		6,997	.009**
Einsatzbereitschaft	-	-	-	-	Mc (= .125) > Mf (= -.254)		5,129	.024*
Eigeninitiative	Mc (= .103) > Me (= -.213)		5,179	.024*	Mc (= .130) > Mf (= -.211)		4,227	.041*
Selbstwirksamkeit	Me (= .386) > Mc (= -.176)		17,493	.000***	Mf (= .297) > Mc (= -.155)		6,863	.009**
Lernbereitschaft	Me (=32,56) > Mc (=31,69)		3,558	.060	-		-	-

* Signifikanzniveau: 5% (< 0,05); ** Signifikanzniveau: 1% (< 0,01); *** Signifikanzniveau: 0,1% (< 0,001);

¹: evaluiert an den ins Modell aufgenommenen Kovariaten: Alter = 29,7323, Geschlecht = 1,1108, Beruf = 1,1046, Erwerbsstatus = 1,2308.

²: evaluiert an den ins Modell aufgenommenen Kovariaten: Alter = 30,3333, Geschlecht = 1,1730, Beruf = 1,1415, Erwerbsstatus = 1,2987.

Mc (...) > Me (...) entspricht Mittelwert der Gruppe c > Mittelwert Gruppe e

Mc (...) > Mf (...) entspricht Mittelwert der Gruppe c > Mittelwert der Gruppe f

■ Ost > West; □ West > Ost

N_c = 244; N_e = 87; N_f = 78

Tabelle 43: Signifikante kovarianzanalytische Mittelwertsunterschiede auf den Testskalen abhängig vom Aufenthaltsort und Aufenthaltsdauer im Ausland

Im Einzelnen weisen osteuropäische Probanden in ihrer Heimat signifikant höhere Werte in den Skalen *Umgang mit Misserfolg* und *Eigeninitiative* als die kurzfristig, sowie langfristig migrierten Probanden, sowie ferner signifikant höhere Werte in den Skalen *Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit* und *Einsatzbereitschaft* als die langfristig migrierten Probanden. Umgekehrt weisen die nicht migrierten osteuropäischen Probanden signifikant geringere Werte in der *Selbstwirksamkeit*, sowie tendenziell signifikant geringere Werte in der *Lernbereitschaft* auf.

Entsprechend wurden – vor allem zur Testung der Hypothese II.2 – dieselben Vergleichsanalysen mit der westeuropäischen Stichprobe durchgeführt. Dabei wurden mittels univariater Kovarianzanalysen die westeuropäischen Probanden getrennt mit den beiden osteuropäischen Migrantengruppen – den kurzfristig ins Ausland migrierten, sowie den langfristig ins Ausland migrierten Probanden – verglichen.

Unter Kontrolle der demographischen Variablen *Alter*, *Geschlecht*, *Beruf* und *Berufsstatus* zeigen sich dabei folgende kovarianzanalytische Mittelwertsunterschiede (siehe Tabelle 44).

<i>Testskalen</i>	<i>Gruppenmittelwerte¹: Osteuropäer mit kurzem Aufenthalt (0 - 7,0 Jr.) in Westeuropa (e) vs. Westeuropäer (a)</i>			<i>Gruppenmittelwerte²: Osteuropäer mit langem Aufenthalt (7,1–21,10 Jr.) in Westeuropa (f) vs. Westeuropäer (a)</i>		
		<i>F- Wert</i>	<i>Sign.</i>		<i>F- Wert</i>	<i>Sign.</i>
Flexibilität	Me (=167) > Ma (=112)	5,575	.018*	-	-	-
Offener Umgang mit Kritik	Me (=132) > Ma (=164)	6,292	.012*	-	-	-
Umgang mit Misserfolg (kompensatorische Anstrengung)	Ma (=164) > Me (=311)	16,301	.000***	Ma (=160) > Mf (=257)	12,173	.001**
Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	Me (=332) > Ma (=282)	27,495	.000***	Mf (=053) > Ma (=286)	8,083	.005**
Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	Ma (=197) > Me (=344)	23,214	.000***	Ma (=189) > Mf (=327)	20,256	.000***
Einsatzbereitschaft	-	-	-	Ma (=020) > Mf (=518)	19,288	.000***
Eigeninitiative	Ma (=126) > Me (=201)	7,704	.006**	-	-	-
Selbstwirksamkeit	Me (=165) > Ma (=183)	8,695	.003**	Mf (=093) > Ma (=182)	5,328	.021*
Lernbereitschaft	Ma (=32,27) > Me (=31,29)	4,227	.040*	Ma (=32,25) > Mf (=19,80)	24,805	.000***
Aktive Innovationserfahrung	Ma (=46,49) > Me (=44,34)	12,275	.000***	Ma (=46,42) > Mf (=43,38)	21,874	.000***
Bevorzugter kollegialer Kooperationsstil	Ma (=39,16) > Me (=36,56)	17,377	.000***	Ma (=39,11) > Mf (=36,58)	15,333	.000***
Ambiguitätstoleranz	Ma (=42,25) > Me (=40,40)	4,101	.043*	-	-	-

* Signifikanzniveau: 5% (< 0,05); ** Signifikanzniveau: 1 % (<0,01); *** Signifikanzniveau: 0,1% (< 0,001);

¹: evaluiert an den ins Modell aufgenommenen Kovariaten: Alter = 28,3680, Geschlecht = 1,4643, Beruf = 1,5632, Erwerbsstatus = 1,9124.

²: evaluiert an den ins Modell aufgenommenen Kovariaten: Alter = 28,5481, Geschlecht = 1,4949, Beruf = 1,5823, Erwerbsstatus = 1,9506.

Ma (...) > Me (...) entspricht Mittelwert der Gruppe c > Mittelwert Gruppe e

Ma (...) > Mf (...) entspricht Mittelwert der Gruppe c > Mittelwert der Gruppe f

■ Ost > West; □ West > Ost

N_a = 713; N_e = 87; N_f = 78

Tabelle 44: Signifikante kovarianzanalytische Mittelwertsunterschiede auf den Testskalen abhängig vom Aufenthaltsort und Aufenthaltsdauer im Ausland

4. Unterschiede in den Persönlichkeitsdimensionen in der osteuropäischen Stichprobe abhängig vom Alter zum Zeitpunkt der Auswanderung ins Ausland (jung vs. alt)

Zur Prüfung der Hypothese II.2 wurde zusätzlich das Auswanderungsalter osteuropäischer Untersuchungsteilnehmer ins Ausland untersucht. Wie die Tabelle 45 zeigt, sind die meisten der Migrierten im Alter zwischen 20 und 29 Jahren ausgewandert. Dabei liegt der Median bei 24 Jahren.

Auswanderungsalter (Jahre)	Häufigkeit	Anteil in %
5 - 9	11	6,6
10 - 19	37	22,2
20 - 29	68	40,7
30 - 39	30	18,0
40 - 49	14	8,4
50 - 62	4	2,4

Tabelle 45: Alter zum Zeitpunkt der Auswanderung osteuropäischer Untersuchungsteilnehmer ins Ausland

Zur Prüfung der Mittelwertsunterschiede wurde die Stichprobe migrierter osteuropäischer Probanden abhängig von ihrem Auswanderungsalter ins Alter nach dem Median zweigeteilt: jüngeres Auswanderungsalter (unter 24 Jahre) und älteres Auswanderungsalter (über 24 Jahre).

Unter Kontrolle der demographischen Variablen *Alter*, *Geschlecht*, *Beruf* und *Berufsstatus* als Kovariaten konnten mittels durchgeführter univariater Kovarianzanalysen keine signifikanten Gruppenunterschiede abhängig vom Auswanderungsalter der Probanden festgestellt werden.

Im Folgenden sind alle auf die soziodemographischen Daten kontrollierten statistisch signifikant gewordenen Ergebnisse der univariaten kovarianzanalytischen Mittelwertsvergleiche aus der ersten und zweiten Fragestellung zum Vergleich zusammengefasst:

<u>Stichprobendaten:</u>	N
- Gesamt	1124
- Westeuropäische Fachkräfte (a)	713
- Osteuropäische Fachkräfte (b)	411
<i>davon:</i>	
- Osteuropäische Fachkräfte mit Wohnsitz in Osteuropa (c)	244
- Osteuropäische Fachkräfte mit Wohnsitz in Westeuropa (d)	167
<i>davon:</i>	
- Osteuropäische Fachkräfte mit kurzem Aufenthalt im Ausland (unter 7 Jahre) (e)	87
- Osteuropäische Fachkräfte mit kurzem Aufenthalt im Ausland (über 7 Jahre) (f)	78
- Osteuropäische Fachkräfte mit niedrigerem Ausreisearter ins Ausland (unter 18 Jahre) (g)	36
- Osteuropäische Fachkräfte mit höherem Ausreisearter ins Ausland (über 18 Jahre) (h)	85

<i>Testskalen</i>	<i>Westeuropäer (a) vs. Osteuropäer (b)</i>	<i>Osteuropäer in Osteuropa (c) vs. Osteuropäer in Westeuropa (d)</i>	<i>Osteuropäer in Osteuropa (c) vs. Osteuropäer mit kurzem Aufenthalt (e) vs. mit langem Aufenthalt (f) in Westeuropa</i>	<i>Osteuropäer in Osteuropa (c) vs. Osteuropäer mit kurzem Aufenthalt in Westeuropa (e)</i>	<i>Osteuropäer in Osteuropa (c) vs. Osteuropäer mit langem Aufenthalt in Westeuropa (f)</i>	<i>Osteuropäer mit kurzem Aufenthalt in Westeuropa (e) vs. Westeuropäer (a)</i>	<i>Osteuropäer mit langem Aufenthalt in Westeuropa (f) vs. Westeuropäer (a)</i>
Flexibilität	.015* Mb > Ma	-	-	-	-	.018* Me > Ma	-
Offener Umgang mit Kritik	.000*** Mb > Ma	-	-	-	-	.012* Me > Ma	-
Umgang mit Misserfolg (kompensat. Anstrengung)	.000*** Ma > Mb	.000*** Mc > Md	.014* Mc > Me > Mf	.036* Mc > Me	.006** Mc > Mf	.000*** Ma > Me	.001** Ma > Mf
Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	.000*** Mb > Ma	-	.013* Mc > Me > Mf	-	.009** Mc > Mf	.000*** Me > Ma	.005** Mf > Ma
Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	.000*** Ma > Mb	.052* Md > Mc	-	-	-	.000*** Ma > Me	.000*** Ma > Mf
Integrationsbereitschaft	-	-	-	-	-	-	-
Einsatzbereitschaft	.003** Ma > Mb	.030* Mc > Md	.047* Mc > Me > Mf	-	.024* Mc > Mf	-	.000*** Ma > Mf
Eigeninitiative	.000*** Ma > Mb	.005** Mc > Md	.016* Mc > Mf > Me	.024* Mc > Me	.041* Mc > Mf	.006** Ma > Me	-
Selbstwirksamkeit	.000*** Mb > Ma	.000*** Md > Mc	.000*** Mf > Me > Mc	.000*** Me > Mc	.009** Mf > Mc	.003** Me > Ma	.021* Mf > Ma
Lernbereitschaft	.000*** Ma > Mb	-	-	.060 Me > Mc	-	.040* Ma > Me	.000*** Ma > Mf
Aktive Innovationserfahrung	.000*** Ma > Mb	-	-	-	-	.000*** Ma > Me	.000*** Ma > Mf
Bevorzugter kollegialer Kooperationsstil	.000*** Ma > Mb	-	-	-	-	.000*** Ma > Me	.000*** Ma > Mf
Ambiguitätstoleranz	.001** Ma > Mb	-	-	-	-	.043* Ma > Me	-
Selbstbeobachtung	-	-	-	-	-	-	-

* Signifikanzniveau: 5% (< 0,05); ** Signifikanzniveau: 1 % (<0,01); *** Signifikanzniveau: 0,1% (< 0,001);

Mb > Ma entspricht Mittelwert der Gruppe **b** > Mittelwert der Gruppe **a**; Ost > West; West > Ost

Tabelle 46: Zusammenfassung der kontrollierten signifikanten Ergebnisse des kovarianzanalytischen Ost-West-Mittelwertsvergleichs

5. Unterschiede in den Persönlichkeitsdimensionen abhängig von Indikatoren des Akkulturationserfolgs:

Weiterhin wurden zur Analyse der Hypothese II.3 ausgewählte Indikatoren des Akkulturationserfolgs untersucht. Die deskriptiven Ergebnisse zur Bewertung der Indikatoren des Akkulturationserfolgs durch die osteuropäischen Probanden im Ausland sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

Indikatoren des Akkulturationserfolgs	Durchschnittsbewertung	sehr gering / eher gering		sehr hoch / eher hoch	
		Häufigkeit	Anteil in %	Häufigkeit	Anteil in %
Befindensqualität im Gastland	1,70 ^a	152	64,0	10	36,0
Ausmaß eigener Erwartungserfüllung über das Leben im Gastland	1,83 ^a	149	92,0	13	8,0
Bedauern der Emigrationsentscheidung	1,96 ^b	156	96,0	6	4,0
Selbsteingeschätzte Zufriedenheit mit beruflichen Leistungen im Gastland	3,13 ^a	22	14,0	140	86,0
Selbsteingeschätzter Berufserfolg im Gastland	3,09 ^a	14	10,0	127	90,0
Selbsteingeschätzter Ausmaß, wie ausreichend die Sprachkenntnisse für die Arbeit im Gastland	3,28 ^a	23	14,0	139	86,0

^a auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 4 (sehr hoch)

^b auf einer Skala von 1 (ja) bis 2 (nein)

Tabelle 47: Deskriptive Ergebnisse zur Bewertung der Indikatoren des Akkulturationserfolgs

Die Ergebnisse zeigen, dass bei rund 72% der Befragten ihre Erwartungen über das Leben im Ausland nicht erfüllt wurden (Der Durchschnittswert von 1,83 liegt auf einer 4-er Skala zwischen den Antwortalternativen „Erwartungen absolut nicht erfüllt“ und „Erwartungen eher nicht erfüllt“). Auch fühlen sich 64% der Befragten in ihrem Gastland unwohl (Der Durchschnittswert von 1,70 liegt auf einer 4-er Skala zwischen den Antwortalternativen „fühle mich absolut unwohl“ und „fühle mich eher unwohl“). Trotzdem bedauern lediglich 4% der Befragten ihre Entscheidung zu emigrieren (Der Durchschnittswert von 1,96 tendiert auf einer 2-er Skala in Richtung des Nicht-Bedauerns). Auch sind über 86% der Probanden mit ihren beruflichen Leistungen im Ausland zufrieden und schätzen ihren Berufserfolg und ihre Fremdsprachkenntnisse für die Arbeit im Ausland als relativ hoch ein (Die Durchschnittswerte liegen zwischen „eher hoch“ und „hoch“).

Zur Überprüfung des Einflusses der Aufenthaltsdauer im Ausland auf die Indikatoren des Akkulturationserfolgs wurden univariate Varianzanalysen durchgeführt. Dabei zeigten sich keine signifikanten Effekte der Aufenthaltsdauer auf die hier untersuchten Akkulturationserfolgsindikatoren.

Anschließend wurden univariate Kovarianzanalysen mit den soziodemographischen Variablen *Alter*, *Geschlecht*, *Beruf* und *Erwerbsstatus* als Kovariaten und den einzelnen *Indikatoren des Akkulturationserfolgs* als Prädiktoren gerechnet. Insgesamt zeigen folgende Indikatoren des Akkulturationserfolgs signifikante Effekte auf die untersuchten Persönlichkeitsdimensionen:

1. Selbsteingeschätzte Zufriedenheit mit beruflichen Leistungen im Gastland:

Probanden, die mit ihren beruflichen Leistungen im Gastland nicht zufrieden sind, zeigen signifikant geringere Werte in *Umgang mit Kritik* ($F = 6,503$; $p = .012^*$), *Integrationsbereitschaft* ($F = 5,132$; $p = .025^*$) und *Ambiguitätstoleranz* ($F = 4,052$; $p = .046^*$), sowie tendenziell geringere Werte in *Einsatzbereitschaft* ($F = 3,641$; $p = .058$) (wobei hier das Signifikanzniveau von fünf Prozent nur knapp verfehlt wurde) als Probanden mit hoch eingeschätzter Zufriedenheit mit beruflichen Leistungen im Gastland.

2. Selbsteingeschätzter Ausmaß, wie ausreichend die Sprachkenntnisse für die Arbeit im Gastland sind:

Probanden, die ihre Fremdsprachkenntnisse für die Arbeit im Gastland als nicht ausreichend bewerten, zeigen tendenziell geringere *Integrationsbereitschaft* ($F = 3,739$; $p = .055$) als Probanden, die ihre Fremdsprachkenntnisse als ausreichend beurteilen.

3. Bedauern der Emigrationsentscheidung:

Probanden, die ihre Emigrationsentscheidung bedauern, zeigen signifikant geringere Werte in *Selbstwirksamkeit* ($F = 6,219$; $p = .014^*$), sowie tendenziell geringere Werte in *Flexibilität* ($F = 3,512$; $p = .056$), *Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit* ($F = 2,879$; $p = .092$) und *Lernbereitschaft* ($F = 3,096$; $p = .080$) als Personen, die ihre Emigrationsentscheidung nicht bedauern.

4. Grad der Erwartungserfüllung über das Leben im Gastland:

Probanden, deren Erwartungen über das Leben im Ausland wenig erfüllt wurden, zeigen höhere *Lernbereitschaft* ($F = 3,469$; $p = .064^*$) als Probanden mit hoch eingeschätztem Grad der Erwartungserfüllung.

5. Befindensqualität im Gastland:

Probanden, die angeben, sich nicht wohl im Gastland zu fühlen, zeigen signifikant höhere Werte in *Flexibilität* ($F = 4,632$; $p = .033^*$), *Eigeninitiative* ($F = 5,186$; $p = .024^*$), *Selbstwirksamkeit* ($F = 4,232$; $p = .041^*$), *Lernbereitschaft* ($F = 5,642$; $p = .019^*$) und *Ambiguitätstoleranz* ($F = 4,405$; $p = .037^*$) als Probanden mit hoch eingeschätzter Befindensqualität im Gastland.

Die signifikanten Effekte der Indikatoren des Akkulturationserfolgs sind in der Tabelle 48 zusammenfassend nach Testskalen einander gegenübergestellt worden:

<i>Testskalen</i>	<i>Zufriedenheit mit beruflichen Leistungen im Gastland: hoch (a) - gering (b)</i>	<i>Ausmaß der Fremdsprachkenntnisse hoch (c) - gering (d)</i>	<i>Bedauern der Emigrationsentscheidung ja (e) - nein (f)</i>	<i>Grad der Erwartungserfüllung im Ausland hoch (g) - gering (h)</i>	<i>Befindensqualität im Ausland hoch (i) - gering (j)</i>
Flexibilität	-	-	.056 Mf > Me	-	.033* Mj > Mi
Offener Umgang mit Kritik	.012* Ma > Mb	-	-	-	-
Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	-	-	.092 Mf > Me	-	-
Integrationsbereitschaft	.025* Ma > Mb	.055 Mc > Md	-	-	-
Einsatzbereitschaft	.058 Ma > Mb	-	-	-	-
Eigeninitiative	-	-	-	-	.024* Mj > Mi
Selbstwirksamkeit	-	-	.014* Mf > Me	-	.041* Mj > Mi
Lernbereitschaft	-	-	.080 Mf > Me	.064* Mh > Mg	.019* Mj > Mi
Ambiguitätstoleranz	.046* Ma > Mb	-	-	-	.037* Mj > Mi

* Signifikanzniveau: 5% (< 0,05)

Ma > Mb entspricht Mittelwert der Gruppe a > Mittelwert der Gruppe b

■ Positive Korrelation zwischen Ausprägungen des Akkulturationserfolgsindikators und der Persönlichkeitsdimension

□ Negative Korrelation zwischen Ausprägungen des Akkulturationserfolgsindikators und der Persönlichkeitsdimension

Tabelle 48: Signifikante Ergebnisse des kovarianzanalytischen Mittelwertsvergleichs auf den Testskalen abhängig von Indikatoren des Akkulturationserfolgs im Ausland

Des Weiteren wurden die Indikatoren des Akkulturationserfolgs abhängig von der Aufenthaltsdauer der Probanden im Ausland untersucht. Die dafür durchgeführten univariaten Kovarianzanalysen zeigten unter Kontrolle des soziodemographischen Variablen keine signifikanten Mittelwertsunterschiede zwischen Probanden mit kurzer (unter 7 Jahre) und langer (über 7 Jahre) Aufenthaltsdauer im Ausland in den beurteilten Akkulturationserfolgsindikatoren.

Anschließend wurde der Einfluss der Indikatoren des Akkulturationserfolgs auf die Veränderung der Persönlichkeitsdimensionen abhängig von der Aufenthaltsdauer der Migranten im Ausland untersucht. Dafür wurden univariate Kovarianzanalysen mit o.g. soziodemographischen Variablen als Kovariaten und Akkulturationserfolgsindikatoren als Prädiktoren getrennt für Probanden mit kurzem Auslandsaufenthalt und für Probanden mit langem Auslandsaufenthalt berechnet.

Die signifikanten und tendenziell signifikanten Mittelwertsunterschiede sind für beide Stichproben abhängig von der Aufenthaltsdauer im Ausland in Tabelle 49 zusammengefasst.

	Kurze Aufenthaltsdauer im Ausland (unter 7 Jahre)						Lange Aufenthaltsdauer im Ausland (über 7 Jahre)					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Flexibilität	-	-	-	-	-	.031* Ml>Mk	-	-	-	.044* Mh>Mg	-	-
Offener Umgang mit Kritik	.075 Ma>Mb	-	-	.087 Mh>Mg	-	.021* Ml>Mk	.045* Ma>Mb	-	-	-	-	-
Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	-	-	-	-	-	-	-	-	.036* Me>Mf	-	-	-
Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des Wissens	-	-	-	-	-	-	-	.005** Mc>Md	-	-	-	-
Integrationsbereitschaft	-	-	.070 Me>Mf	-	-	-	.049* Ma>Mb	-	-	-	-	.073 Mk>Ml
Einsatzbereitschaft	-	-	-	.005** Mh>Mg	-	-	-	-	-	-	-	-
Eigeninitiative	-	-	-	-	-	.041* Ml>Mk	-	-	-	-	.020* Mj>Mi	-
Selbstwirksamkeit	-	.081 Md>Mc	-	.053* Mh>Mg	-	.094 Ml>Mk	-	-	-	-	-	-
Lernbereitschaft	-	-	-	.083 Mh>Mg	-	.000*** Ml>Mk	-	-	-	-	.060 Mj>Mi	-
Aktive Innovationserfahrung	-	-	-	-	-	.081 Ml>Mk	-	-	-	-	.086 Mj>Mi	-
Ambiguitätstoleranz	.059 Ma>Mb	-	-	-	-	.074 Ml>Mk	-	-	-	-	-	-
Selbstbeobachtung	-	-	-	-	.078 Mi>Mj	-	-	-	-	.043* Mh>Mg	-	-

* Signifikanzniveau: 5% (< 0,05); ** Signifikanzniveau: 1% (< 0,01); *** Signifikanzniveau: 0,1% (< 0,001)

1. Selbsteingeschätzte Zufriedenheit mit beruflichen Leistungen im Gastland: hoch (a) - gering (b)
2. Selbsteingeschätzter Berufserfolg im Ausland: hoch (c) - gering (d)
3. Selbsteingeschätzter Ausmaß, wie ausreichend die Sprachkenntnisse für Arbeit im Gastland sind: hoch (e) - gering (f)
4. Bedauern der Emigrationsentscheidung: ja (g) - nein (h)
5. Grad der Erwartungserfüllung im Ausland: hoch (i) - gering (j)
6. Befindensqualität im Gastland: hoch (k) - gering (l)

Ma > Mb entspricht Mittelwert der Gruppe a > Mittelwert der Gruppe b

- Positive Korrelation zwischen Ausprägungen des Akkulturationserfolgsindikators und der Persönlichkeitsdimension
- Negative Korrelation zwischen Ausprägungen des Akkulturationserfolgsindikators und der Persönlichkeitsdimension

Tabelle 49: Signifikante Ergebnisse des kovarianzanalytischen Mittelwertsvergleichs auf den Testskalen abhängig von Akkulturationserfolgsindikatoren und Auslandsaufenthaltsdauer

Insgesamt zeigen sich folgende signifikante bzw. tendenziell signifikante kovarianzanalytische Effekte der Indikatoren des Akkulturationserfolgs auf die untersuchten Persönlichkeitsdimensionen der Migranten im Laufe ihrer Aufenthaltsdauer im Ausland:

1. Selbsteingeschätzte Zufriedenheit mit beruflichen Leistungen im Gastland:

Zu Beginn der Emigration zeigen Probanden, die mit ihren beruflichen Leistungen im Ausland nicht zufrieden sind, geringere Werte beim *Offenen Umgang mit Kritik* ($F = 3,251$; $p = .075$) und *Ambiguitätstoleranz* ($F = 3,667$; $p = .059$) und nach einigen Jahren der Emigration geringere Werte beim *Offenen Umgang mit Kritik* ($F = 4,173$; $p = .045^*$), sowie der *Integrationsbereitschaft* ($F = 3,999$; $p = .049^*$) im Vergleich zu Probanden, die mit ihren beruflichen Leistungen zufrieden sind.

2. Selbsteingeschätzter Berufserfolg im Ausland:

Zu Beginn der Emigration zeigen Probanden, die ihren Berufserfolg im Ausland als gering einschätzen, höhere *Selbstwirksamkeit* ($F = 3,120$; $p = .081$) und nach einigen Jahren der Emigration geringere *Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens* ($F = 8,643$; $p = .005^{**}$) im Vergleich zu Probanden mit höher eingeschätztem Berufserfolg.

3. Selbsteingeschätzter Ausmaß, wie ausreichend die Sprachkenntnisse für die Arbeit im Gastland sind:

Zu Beginn der Emigration zeigen Probanden, die ihre Fremdsprachkenntnisse als nicht ausreichend beurteilen, geringere *Integrationsbereitschaft* ($F = 3,369$; $p = .070$) und nach einigen Jahren der Emigration geringere *Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit* ($F = 4,466$; $p = .036^*$) im Vergleich zu Probanden mit höher eingeschätztem Fremdsprachkenntnisniveau.

4. Bedauern der Emigrationsentscheidung:

Zu Beginn der Emigration zeigen Probanden, die ihre Emigrationsentscheidung bedauern, geringere Werte bei *Offener Umgang mit Kritik* ($F = 3,000$; $p = .087$), *Einsatzbereitschaft* ($F = 8,422$; $p = .005^{**}$), *Selbstwirksamkeit* ($F = 3,851$; $p = .053^*$), *Lernbereitschaft* ($F = 3,090$; $p = .083$) und nach einigen Jahren der Emigration geringere *Flexibilität* ($F = 4,215$; $p = .044^*$) und *Selbstbeobachtung* ($F = 4,243$; $p = .043^*$) im Vergleich zu Probanden, die ihre Emigrationsentscheidung nicht bedauern.

5. Grad der Erwartungserfüllung über das Leben im Gastland:

Zu Beginn der Emigration zeigen Probanden, deren Erwartungen über das Leben im Gastland nicht erfüllt wurden, geringere *Selbstbeobachtung* ($F = 3,181$; $p = .078$) und nach einigen Jahren der Emigration höhere *Eigeninitiative* ($F = 5,691$; $p = .020^*$), *Lernbereitschaft* ($F = 3,655$; $p = .060$) und *Aktive Innovationserfahrung* ($F = 3,038$; $p = .086$) im Vergleich zu Probanden, deren Erwartungen erfüllt wurden.

6. Befindensqualität im Gastland:

Zu Beginn der Emigration zeigen Probanden, die sich in ihrem Gastland nicht wohl fühlen, höhere Werte bei *Flexibilität* ($F = 4,824$; $p = .031^*$), *Offenem Umgang mit Kritik* ($F = 5,579$; $p = .021^*$), *Eigeninitiative* ($F = 4,204$; $p = .041^*$), *Selbstwirksamkeit* ($F = 2,878$; $p = .094$), *Lernbereitschaft* ($F = 14,691$; $p = .000^{***}$), *Aktive Innovationserfahrung* ($F = 3,132$; $p = .081$) und *Ambiguitätstoleranz* ($F = 3,273$; $p = .074$) und nach einigen Jahren der Emigration geringere *Integrationsbereitschaft* ($F = 3,312$; $p = .073$) im Vergleich zu Probanden, die sich im Ausland wohl fühlen.

Anschließend wurden die Wechselwirkungen zwischen den Indikatoren des Akkulturationserfolgs und der Aufenthaltsdauer im Ausland in Bezug auf die einzelnen Persönlichkeitsdimensionen untersucht. Unter Kontrolle der relevanten demographischen Variablen zeigen sich kovarianz-analytisch folgende signifikante bzw. tendenziell signifikante Interaktionseffekte:

Im Laufe der Aufenthaltsdauer im Ausland zeigen Probanden

- die sich in ihrem Gastland wohl fühlen, einen Anstieg der Werte und Probanden, die sich in ihrem Gastland unwohl fühlen, einen Abfall der Werte in den Skalen *Umgang mit Kritik* ($F = 7,717$; $p = .006^{**}$)¹⁷, *Integrationsbereitschaft* ($F = 4,263$; $p = .041^*$) und *Lernbereitschaft* ($F = 8,837$; $p = .003^{**}$). Genau umgekehrt zeigen Probanden, die sich in ihrem Gastland wohl fühlen, einen Abfall der Werte und Probanden, die sich unwohl fühlen, einen Anstieg der Werte in der Skala *Selbstbeobachtung* ($F = 3,698$; $p = .056$).

- mit hohem Erwartungserfüllungsgrad einen Abfall der Werte und Probanden mit geringem Erwartungserfüllungsgrad einen Anstieg der Werte in den Skalen *Eigeninitiative* ($F = 4,329$; $p = .039^*$) und *Selbstbeobachtung* ($F = 3,031$; $p = .084$).

- die ihre Emigrationsentscheidung nicht bedauern, einen Anstieg der Werte und Probanden, die ihre Emigrationsentscheidung bedauern, einen Abfall der Werte in den Skala *Selbstbeobachtung* ($F = 3,489$; $p = .064$). Genau umgekehrt zeigen Probanden, die ihre Emigrationsentscheidung nicht bedauern, einen Abfall der Werte und Probanden, die ihre Emigrationsentscheidung bedauern, einen Anstieg der Werte in den Skalen *Umgang mit Kritik* ($F = 5,425$; $p = .021^*$) und *Einsatzbereitschaft* ($F = 7,681$; $p = .006^{**}$).

- mit hoch eingeschätztem Berufserfolg im Ausland einen Anstieg der Werte und Probanden mit gering eingeschätztem Berufserfolg einen Abfall der Werte in der Skala *Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens* ($F = 4,646$; $p = .033^*$). Genau umgekehrt zeigen Probanden mit hoch eingeschätztem Berufserfolg im Ausland einen Abfall der Werte und Probanden mit gering eingeschätztem Berufserfolg einen Anstieg der Werte in der Skala *Integrationsbereitschaft* ($F = 3,977$; $p = .048^*$).

- mit hoch und gering eingeschätztem Fremdsprachkenntnisniveau einen Abfall der Werte in der Skala *Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit* ($F = 4,666$; $p = .036^*$).

Die sich statistisch als bedeutsam erwiesenen Wechselwirkungen zwischen den Indikatoren des Akkulturationserfolgs und der Aufenthaltsdauer im Ausland werden für die ausgewählten Testskalen – stellvertretend für jeden der Akkulturationserfolgsindikatoren – in den folgenden Abbildungen graphisch veranschaulicht:

¹⁷ Angegeben sind jeweils der F-Wert und der Signifikanzwert für die kovarianzanalytischen Interaktionseffekte zwischen dem jeweiligen Indikator des Akkulturationserfolgs und der Aufenthaltsdauer im Ausland

Abbildung 33a

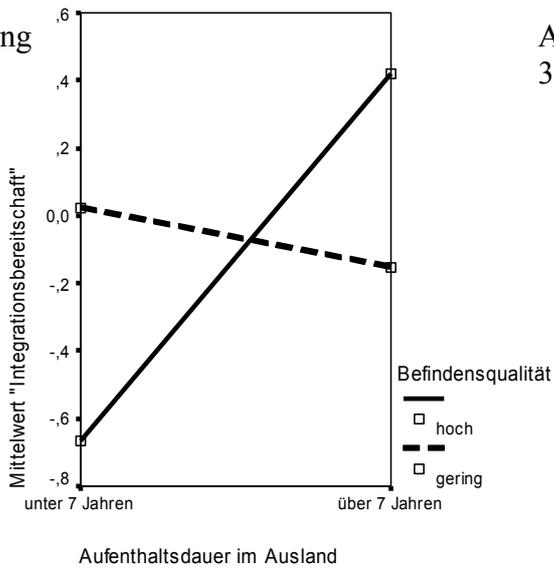


Abbildung 33b

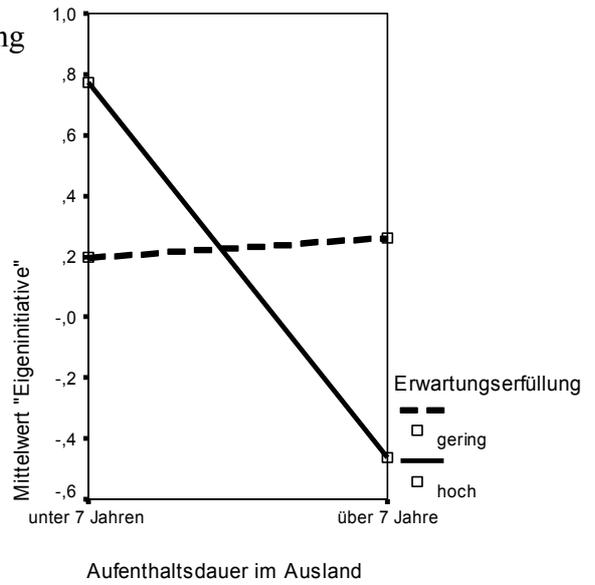


Abbildung 33c

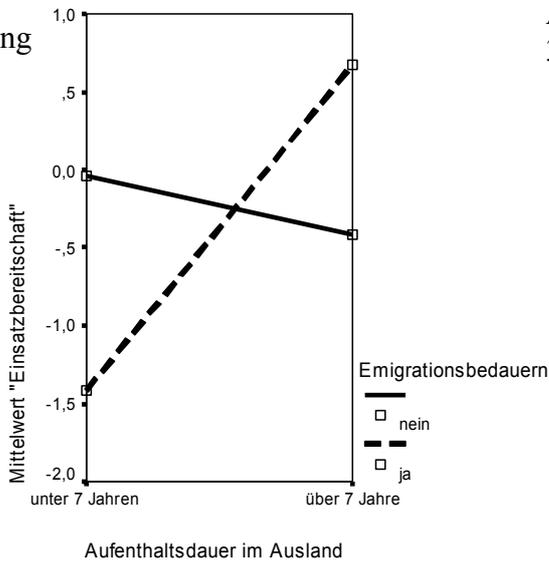


Abbildung 33d

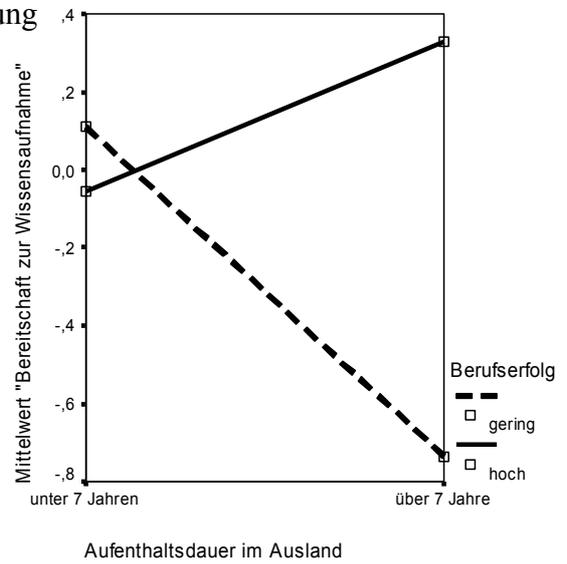


Abbildung 33e

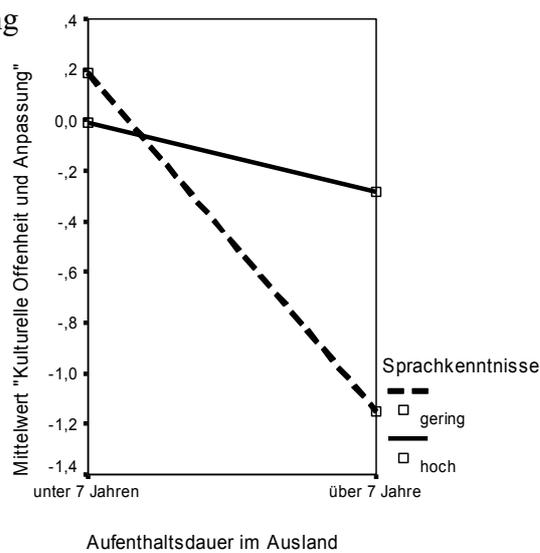


Abbildung 33: Diagramme der kovarianzanalytischen Wechselwirkungen für Indikatoren des Akkulturationserfolgs und Aufenthaltsdauer im Ausland

6. Moderatorvariablen des Zusammenhangs zwischen Persönlichkeitsdimensionen und Akkulturationserfolg:

1.) Grad an sozialer Unterstützung durch die Familie (Frage: „Sind Sie alleine ins Ausland gegangen oder mit Ihrer Familie?“)

Insgesamt sind 41 (25,3%) osteuropäischer Probanden allein und 121 (74,7%) mit Familie ins Ausland gekommen. Die univariate Varianzanalyse zeigt einen hoch signifikanten Unterschied ($p = .000^{***}$) in dieser Variable abhängig von der Aufenthaltsdauer der Probanden im Ausland: Nur 14,6 % der Probanden mit kürzerer Aufenthaltsdauer im Ausland (unter 7 Jahren) und rund 59,5% der Probanden mit längerer Aufenthaltsdauer (über 7 Jahren) sind mit Familie ins Ausland gegangen. Damit lebt die Mehrheit der kurzfristig migrierten Untersuchungsteilnehmer im Gegensatz zu den länger im Ausland Ansässigen ohne soziale Unterstützung seitens der Familie.

Die univariaten Kovarianzanalysen unter Kontrolle der demographischen Variablen zeigen nur tendenziell signifikante Mittelwertsunterschiede in den untersuchten Persönlichkeitsdimensionen abhängig vom Grad an sozialer Unterstützung durch die Familie im Ausland: Personen, die mit der Familie migriert sind, weisen tendenziell höhere Werte in der Testskala *Selbstwirksamkeit* ($F = 3,506$, $p = .063$), sowie tendenziell geringere Werte in der *Einsatzbereitschaft* ($F = 3,049$, $p = .083$) auf als Personen, die allein migriert sind.

Es zeigen sich keine signifikanten Interaktionseffekte zwischen dem Grad an sozialer Unterstützung durch die Familie und Aufenthaltsdauer im Ausland. Dafür zeigen sich folgende signifikante bzw. tendenziell signifikante Interaktionen des Grads an sozialer Unterstützung durch die Familie zu den untersuchten Indikatoren des Akkulturationserfolgs:

Testskalen	<i>fx 1</i>	<i>fx 2</i>	<i>fx 3</i>	<i>fx 4</i>	<i>fx 5</i>	<i>fx 6</i>
Flexibilität	-	F = 53,115 p = .080	-	-	-	-
Offener Umgang mit Kritik	-	-	F = 3,748 p = .055	-	-	F = 5,242 p = .023*
Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	F = 2,785 p = .097	-	-	-	-	-
Bereitschaft zur Aufnahme u. Generierung d. Wissens	-	-	-	F = 3,478 p = .064	-	F = 3,994 p = .047*
Integrationsbereitschaft	-	-	-	-	-	F = 8,027 p = .005**
Einsatzbereitschaft	-	-	-	F = 3,835 p = .052*	-	F = 2,986 p = .086
Selbstwirksamkeit	-	-	-	-	-	F = 3,068 p = .082
Lernbereitschaft	-	-	F = 32,807 p = .096	-	-	F = 8,186 p = .005**
Aktive Innovationserfahrung	-	-	-	-	-	F = 2,996 p = .085
Selbstbeobachtung	-	-	F = 3,239 p = .074	F = 3,746 p = .055	F = 34,256 p = .041*	-

* Signifikanzniveau: 5% ($< 0,05$); ** Signifikanzniveau: 1% ($< 0,01$)

f: Grad an sozialer Unterstützung durch die Familie

1. Selbsteingeschätzte Zufriedenheit mit beruflichen Leistungen im Gastland
2. Selbsteingeschätzter Berufserfolg im Ausland
3. Selbsteingeschätzter Ausmaß, wie ausreichend die Sprachkenntnisse für die Arbeit im Gastland sind
4. Bedauern der Emigrationsentscheidung
5. Grad der Erwartungserfüllung im Ausland
6. Befindensqualität im Gastland

Tabelle 50: Kovarianzanalytische Interaktionseffekte zwischen dem Grad an sozialer Unterstützung durch die Familie und den Indikatoren des Akkulturationserfolgs im Ausland

Die meisten der dabei abhängig von den Indikatoren des Akkulturationserfolgs festgestellten Persönlichkeitsunterschiede zeigen sich unter den ohne Familie migrierten Probanden. Im Einzelnen zeigen die allein migrierten Probanden

- mit hoch eingeschätzter Zufriedenheit mit beruflichen Leistungen im Gastland geringere Werte in der Skala *Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit* als Probanden mit gering eingeschätzter Zufriedenheit mit beruflichen Leistungen im Ausland
- mit hoch eingeschätztem Berufserfolg im Gastland geringere Werte in der Skala *Flexibilität* als Probanden mit gering eingeschätztem Berufserfolg im Ausland
- mit hoch eingeschätztem Sprachkenntnisniveau höhere Werte in den Skalen *Offener Umgang mit Kritik* und *Lernbereitschaft*, sowie geringere Werte in der Skala *Selbstbeobachtung* als Probanden mit gering eingeschätztem Sprachkenntnisniveau
- die ihre Emigrationsentscheidung nicht bedauern, haben höhere Werte in der Skala *Einsatzbereitschaft*, sowie geringere Werte in den Skalen *Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens* und *Selbstbeobachtung*, als die ihre Emigrationsentscheidung bereuende Probanden
- mit hohem Grad der Erwartungserfüllung im Ausland höhere Werte in der Skala *Selbstbeobachtung* als Probanden mit gering eingeschätzter Erwartungserfüllung
- mit hoch eingeschätzter Befindensqualität im Gastland höhere Werte in der Skala *Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens*, sowie geringere Werte in den Skalen *Offener Umgang mit Kritik*, *Integrationsbereitschaft*, *Einsatzbereitschaft*, *Selbstwirksamkeit*, *Lernbereitschaft* und *Aktive Innovationserfahrung* als Probanden mit gering eingeschätzter Befindensqualität im Ausland.

Darüber hinaus konnten folgenden bedeutenden – und zu den oben dargestellten Ergebnissen gegensätzlichen – Unterschiede unter den mit Familie migrierten Probanden festgestellt werden:

- Probanden mit hoch eingeschätzter Zufriedenheit mit beruflichen Leistungen im Gastland zeigen höhere Werte in der Skala *Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit* als Probanden mit gering eingeschätzter Zufriedenheit mit beruflichen Leistungen im Ausland
- Probanden mit hoch eingeschätztem Berufserfolg im Gastland zeigen höhere Werte in der Skala *Flexibilität* als Probanden mit gering eingeschätztem Berufserfolg im Ausland
- Probanden mit hoch eingeschätztem Sprachkenntnisniveau zeigen höhere Werte in der Skala *Selbstbeobachtung* als Probanden mit gering eingeschätztem Sprachkenntnisniveau
- Probanden, die ihre Emigrationsentscheidung nicht bedauern, zeigen höhere Werte in den Skala *Selbstbeobachtung* und *Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens*, als die ihre Emigrationsentscheidung bereuende Probanden
- Probanden mit hoch eingeschätzter Befindensqualität im Gastland zeigen höhere Werte in der Skala *Integrationsbereitschaft* als Probanden mit gering eingeschätzter Befindensqualität im Ausland.

2.) Aktueller Erwerbsstatus (berufstätig, arbeitslos, Student mit Berufserfahrung)

Die Verteilung der osteuropäischen Probanden im Ausland abhängig von ihrem beruflichen Status zum Untersuchungszeitpunkt ist der Tabelle 51 zu entnehmen:

Erwerbsstatus	Häufigkeit	Anteil in %
Berufstätig	90	54,0
Arbeitslos	30	18,0
Student mit Berufserfahrung	47	28,0

Tabelle 51: Erwerbsstatus osteuropäischer Untersuchungsteilnehmer im Ausland

Die Überprüfung der Unterschiede in den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen abhängig vom aktuellen Erwerbsstatus mittels univariater Kovarianzanalysen unter Kontrolle der demographischen Variablen *Alter*, *Geschlecht*, *Beruf* und *Berufsstatus* ergab folgende signifikante Ergebnisse:

- Arbeitslose Migranten zeigen signifikant höhere Werte im *Umgang mit Misserfolg* ($F = 7,699$, $p = .001^{**}$), *Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit* ($F = 4,093$, $p = .018^{*}$), sowie tendenziell signifikant höhere Werte in der *Selbstbeobachtung* ($F = 2,440$, $p = .090$) als berufstätige und studierende Migranten
 - Berufstätige Migranten zeigen signifikant höhere Werte in der *Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens* ($F = 3,194$, $p = .044^{*}$) als arbeitslose und studierende Migranten.
- Weiterhin zeigen sich folgende Wechselwirkungen zwischen dem aktuellen Erwerbsstatus und der Aufenthaltsdauer im Ausland.

<i>Testskalen</i>	<i>Erwerbsstatus^a x Aufenthaltsdauer im Ausland^b</i>
Offener Umgang mit Kritik	$F = 4,139$; $p = .018^{*}$
Selbstwirksamkeit	$F = 6,158$; $p = .003^{**}$
Lernbereitschaft	$F = 2,524$; $p = .083$

* Signifikanzniveau: 5% ($< 0,05$); ** Signifikanzniveau: 1% ($< 0,01$)

^a Aktueller Erwerbsstatus: berufstätig / arbeitslos / Student mit Berufserfahrung

^b Aufenthaltsdauer im Ausland: unter 7 Jahre / über 7 Jahre

Tabelle 52: Kovarianzanalytische Interaktionseffekte zwischen aktuellem Erwerbsstatus und Aufenthaltsdauer im Ausland

Die sich statistisch als bedeutsam erwiesenen Wechselwirkungen für die Variablen *Erwerbsstatus* und *Aufenthaltsdauer im Ausland* werden in Abbildung 34 graphisch dargestellt.

Aus den Abbildungen sind folgende Interaktionen ersichtlich:

- Die länger im Ausland ansässigen Studenten zeigen höhere Werte im *Umgang mit Kritik* und der *Lernbereitschaft* als Arbeitslose, die wiederum höhere Werte als Berufstätige mit längerer Aufenthaltsdauer im Ausland aufweisen. Unter den kurzfristig migrierten Probanden zeigen sich genau spiegelbildlich umgekehrte Zusammenhänge: Die kürzer im Ausland ansässigen Studenten zeigen geringere Werte im *Umgang mit Kritik* und *Lernbereitschaft* als Arbeitslose, die wiederum geringere Werte als Berufstätige mit kurzer Aufenthaltsdauer im Ausland aufweisen (Abbildung 34a und Abbildung 34c).
- Die länger im Ausland ansässigen Arbeitslose und Studenten zeigen höhere *Selbstwirksamkeit* als kurzfristig migrierten Arbeitslosen und Studenten. Ein umgekehrter Zusammenhang ist unter den Berufstätigen festzustellen: Die kurzfristig migrierten Berufstätigen haben höhere *Selbstwirksamkeit* als die länger im Ausland ansässigen Berufstätigen (Abbildung 34b).

In Anlehnung an die in Kap. 5.4.2 aufgestellten Erwartungen bezüglich der Wechselwirkungen zwischen dem Erwerbsstatus und der Aufenthaltsdauer im Ausland sind ferner folgende Zusammenhänge in den sich als statistisch bedeutsam herausgestellten Testskalen festzustellen:

- Arbeitslose Migranten mit langer Aufenthaltsdauer im Ausland zeigen bedeutend geringere Werte in der Skala *Lernbereitschaft*, sowie bedeutend höhere Werte in der Skala *Selbstwirksamkeit* als Arbeitlose mit kurzer Aufenthaltsdauer im Ausland
- Arbeitslose Migranten mit langer Aufenthaltsdauer im Ausland zeigen bedeutend höhere Werte in den Skalen *Umgang mit Kritik* und *Selbstwirksamkeit* als Berufstätige mit langer Aufenthaltsdauer im Ausland
- Arbeitslose Migranten mit kurzer Aufenthaltsdauer im Ausland zeigen bedeutend geringere Werte in den Skalen *Umgang mit Kritik* und *Lernbereitschaft* als Berufstätige mit kurzer Aufenthaltsdauer im Ausland.

Abbildung 34a

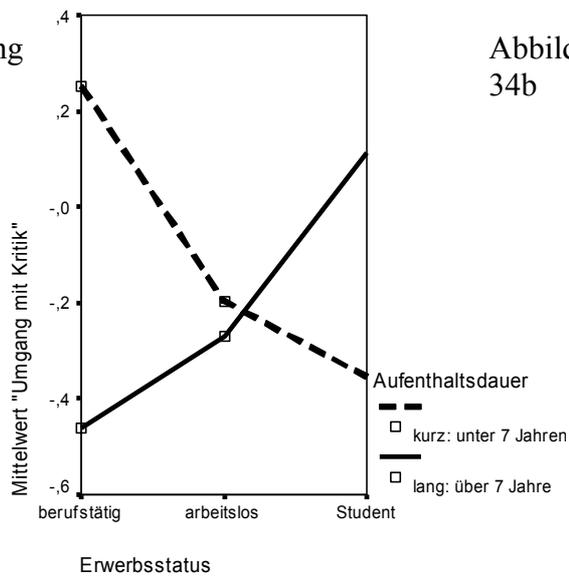


Abbildung 34b

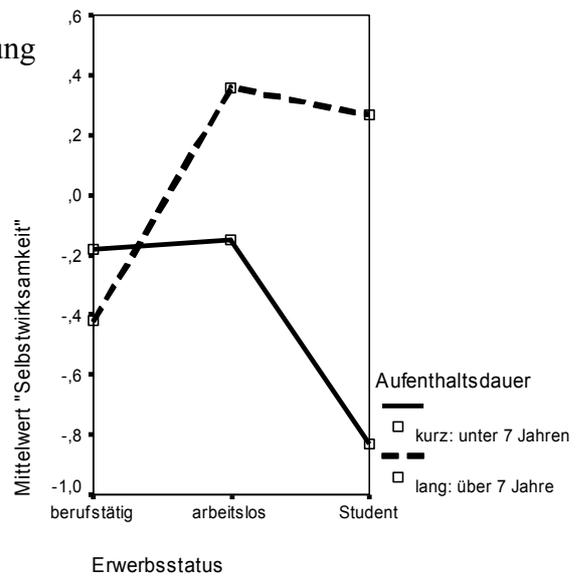


Abbildung 34c

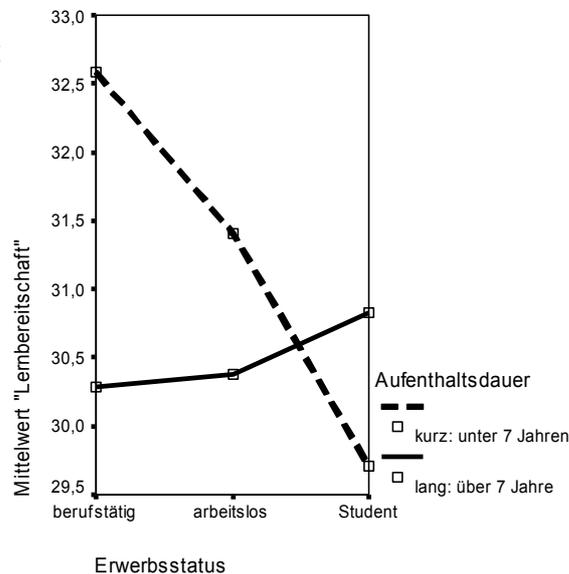


Abbildung 34: Diagramme der kovarianzanalytischen Wechselwirkungen für aktuellen Erwerbsstatus und Aufenthaltsdauer im Ausland

3.) Erlebte Integrationsschwierigkeiten im Gastland

Des Weiteren wurde zur Analyse der Moderatorvariablen des Zusammenhangs zwischen Persönlichkeit und Akkulturationserfolg den osteuropäischen Testteilnehmern, die ihren derzeitigen Wohnsitz im Ausland haben, eine offene Frage vorgelegt: „Auf welche Schwierigkeiten sind Sie im Ausland getroffen?“.

Für die Analyse der offenen Antworten zu dieser Frage wurde zunächst eine inhaltliche Analyse der Antworten durchgeführt, die nach inhaltlichen Aspekten in elf Kategorien zusammengefasst wurden (siehe Tabelle 53).

Da Mehrfachangaben möglich waren (Pro Person wurden bis zu 3 Integrationsschwierigkeiten genannt), aber auch Einzelantworten möglich waren, wurde für die weiteren Analysen die dichotome Methode zur Analyse von Mehrfachantworten (siehe dazu Bühl & Zöfel, 2002) verwendet. Bei der Methode multipler Dichotomien wird für jede der Antwortmöglichkeiten eine

eigene Variable definiert und diese jeweils mit der anderen dazu gebildeten Variable verglichen, in die alle restlichen Antworten zusammengefasst werden. Der Vorteil dieser Methode im Vergleich zur kategorialen Methode zur Analyse von Mehrfachantworten liegt darin, dass auch eine einzige Antwort pro Person in die weiteren Analysen mit einbezogen werden kann, was bei der kategorialen Methode wegen der Verteilung auf verschiedene Variablen nicht ohne weiteres möglich ist.

	Integrations-schwierigkeit	Häufigkeit der Nennungen	Anteil in %
1	Sprache	51	61,4 ^a
2	Kultur- und Mentalitätsunterschiede	23	27,7 ^a
3	Arbeitslosigkeit	10	12,0 ^a
4	Fehlen sozialer Kontakte	8	9,6 ^a
5	Fehlen angemessener Unterkunft, finanzielle Schwierigkeiten zu Beginn des Auslandsaufenthalts	6	7,2 ^a
6	Ausländerfeindlichkeit, Missverständnis und Inakzeptanz seitens der Einheimischen	6	7,2 ^a
7	Strukturelle Unterschiede im Bereich des Sozialwesens (Bildungssystem, medizinische Versorgung, Anerkennung ausländischer Abschlüsse; Bürokratie)	6	7,2 ^a
8	Wirtschaftskrise / schlechte Arbeitsmarktsituation / Statusunsicherheit nach Ablauf der 5 Jahre (bei Green-Card)	4	4,8 ^a
9	Alter	4	4,8 ^a
10	Leistungsdruck	1	1,2 ^a
11	Keine Integrations-schwierigkeiten	11	13,8 ^b

N_{gesamt} = 94; davon: N_{mit Integrations-schwierigkeiten} = 83; N_{ohne Integrations-schwierigkeiten} = 11
^a von N = 83; ^b von N = 94

Tabelle 53: Ergebnisse inhaltlicher Analyse der offenen Antworten zu erlebten Integrations-schwierigkeiten im Ausland

Wie aus der Tabelle 53 ersichtlich, gaben die meisten der Probanden, die sich zu dieser offenen Frage äußerten, Integrations-schwierigkeiten im Ausland im Zusammenhang mit fehlenden Sprachkenntnissen, gefolgt von Kultur- und Mentalitätsunterschieden an, danach folgen Arbeitslosigkeit und Fehlen sozialer Kontakte in der neuen Umgebung. Die restlichen Kategorien wurden nur vereinzelt genannt. Knapp 14% gaben an, gar keine Integrations-schwierigkeiten gehabt zu haben.

Um den Zusammenhang zwischen den erlebten Integrations-schwierigkeiten und den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern im Ausland zu erheben, wurden für jede der zehn genannten Integrations-schwierigkeiten univariate Kovarianzanalysen mit demographischen Variablen Alter, Geschlecht, Beruf und Berufsstatus als Kovariaten gerechnet. Dabei wurden beispielsweise bei der Prädiktorvariable „Sprache“ zwei Gruppen in Bezug auf die 14 Persönlichkeitsdimensionen gebildet und miteinander verglichen – Personen, die fehlenden Sprachkenntnisse als besondere Integrations-schwierigkeit im Ausland erlebt haben, und Personen, die alle anderen Integrations-schwierigkeiten genannt haben. In diese Analyse wurden nur die Daten von den Personen mit einbezogen, die bei der o.g. offenen Frage etwas eingetragen haben. Personen, die im entsprechenden Feld die Antwort „keine Integrations-schwierigkeiten“ eingetragen haben, wurden ebenfalls in die weitere Analyse miteinbezogen und mittels der letzten Variable (siehe Tabelle 54) mit allen Personen verglichen, die mindestens eine Integrations-schwierigkeit angegeben haben.

Die signifikanten und tendenziell signifikanten Ergebnisse des kovarianzanalytischen Mittelwertsvergleichs mit offenen Antworten zu den Integrations-schwierigkeiten im Ausland sind der Tabelle 54 zu entnehmen.

Testskalen	<i>Sprachschwierigkeiten (a) (N=51) vs. andere Schwierigkeiten (b) (N=32)</i>	<i>Kultur- und Mentalitätsunterschiede (c) (N=23) vs. andere Schwierigkeiten (d) (N=60)</i>	<i>Fehlen sozialer Kontakte (e) (N=8) vs. andere Schwierigkeiten (f) (N=75)</i>	<i>Fehlen der Unterkunft (g) (N=6) vs. andere Schwierigkeiten (h) (N=77)</i>	<i>Strukturelle Unterschiede (i) (N=6) vs. andere Schwierigkeiten (j) (N=77)</i>	<i>Keine Schwierigkeiten (k) (N=11) vs. Schwierigkeiten (l) (N=94)</i>
Umgang mit Misserfolg (kompens. Anstrengung)	-	-	.050* Me < Mf	.026* Mg > Mh		-
Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	-	.021* Mc < Md	-	-	-	-
Einsatzbereitschaft	-	-	.023* Me < Mf	.021* Mg < Mh	-	-
Eigeninitiative	-	-	-	-	.060 Mi > Mj	-
Selbstwirksamkeit	.086 Ma < Mb	-	-	-	.090 Mi > Mj	-
Lernbereitschaft	-	-	.091 Me < Mf	-	.070 Mi > Mj	-
Aktive Innovationserfahrung	-	-	-	-	-	.080 Mk > Ml
Bevorzugter kollegialer Kooperationsstil	-	-	-	-	-	.058 Mk < Ml
Ambiguitätstoleranz	-	.022* Mc < Md	-	-	-	-

* Signifikanzniveau: 5% (< 0,05)

Mb < Ma entspricht Mittelwert der Gruppe **b** < Mittelwert der Gruppe **a**

Tabelle 54: Signifikante Ergebnisse des kovarianzanalytischen Mittelwertsvergleichs auf den Testskalen abhängig von erlebten Integrationsschwierigkeiten im Ausland

Im Einzelnen konnten folgende Unterschiede festgestellt werden:

- Personen, die die fehlenden Sprachkenntnissen als besondere Integrationsschwierigkeit im Ausland erlebt haben, haben (zum Zeitpunkt der Befragung) mit $p = .086$ ($F = 3,014$) tendenziell signifikant geringere *Selbstwirksamkeit* als Personen mit anderen Integrationsschwierigkeiten.
- Personen, die Kultur- und Mentalitätsunterschiede als besondere Integrationsschwierigkeit im Ausland erlebt haben, haben (zum Zeitpunkt der Befragung) mit $.021^*$ ($F = 5,561$) signifikant geringere *Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit*, sowie mit $.022^*$ ($F = 5,444$) signifikant geringere *Ambiguitätstoleranz*.
- Personen, die das Fehlen sozialer Kontakte als besondere Integrationsschwierigkeit im Ausland erlebt haben, haben (zum Zeitpunkt der Befragung) mit $p = .050^*$ ($F = 3,950$) signifikant geringeren *Umgang mit Misserfolg*, mit $p = .023^*$ ($F = 5,401$) signifikant geringere *Einsatzbereitschaft*, sowie mit $p = .091$ ($F = 2,932$) tendenziell geringere *Lernbereitschaft* als Personen mit anderen Integrationsschwierigkeiten.
- Personen, die das Fehlen angemessener Unterkunft als besondere Integrationsschwierigkeit im Ausland angegeben haben, haben (zum Zeitpunkt der Befragung) mit $p = .026^*$ ($F = 5,832$) signifikant höheren *Umgang mit Misserfolg*, sowie mit $p = .021^*$ ($F = 5,533$) signifikant geringere *Einsatzbereitschaft* als Personen mit anderen Integrationsschwierigkeiten.
- Personen, die strukturelle Unterschiede im Bereich des Sozialwesens (Bildungssystem, medizinische Versorgung, Anerkennung ausländischer Abschlüsse; Bürokratie) als besondere Integrationsschwierigkeiten im Ausland angegeben haben, haben (zum Zeitpunkt der Befragung) mit $p = .060$ ($F = 3,641$) tendenziell signifikant höhere *Eigeninitiative*, mit $p = .090$ ($F = 2,947$)

tendenziell signifikant höhere *Selbstwirksamkeit*, sowie mit $p = .070$ ($F = 3,373$) tendenziell signifikant höhere *Lernbereitschaft* als Personen mit anderen Integrationsschwierigkeiten.

- Personen, die angegeben haben, keine Integrationsschwierigkeiten im Ausland erlebt zu haben, zeigen mit $p = .080$ ($F = 3,014$) tendenziell höhere *Aktive Innovationserfahrung*, sowie mit $p = .058$ ($F = 3,014$) tendenziell *unabhängigeren Kooperationsstil* als Personen, die Integrationschwierigkeiten erlebt haben.

Weiterhin wurde versucht, die Gründe für das relativ gering eingeschätzte Ausmaß der Erfüllung eigener Erwartungen über das Leben im Ausland bzw. die geringe Befindensqualität im Gastland als Indikatoren des Akkulturationserfolgs herauszufinden. Dafür wurden univariate Kovarianzanalysen mit o.g. demographischen Variablen als Kovariaten und einer Reihe von den dafür in Frage kommenden Prädiktoren gerechnet. Im Einzelnen wurde der Einfluss folgender Variablen auf die genannten Indikatoren des Akkulturationserfolgs überprüft: aktueller Erwerbsstatus; Beruf; Herkunftsland; Aufenthaltsland; Aufenthaltsdauer im Ausland; Alter zum Untersuchungszeitpunkt, Alter zum Auswanderungszeitpunkt, Selbsteingeschätzter Berufserfolg im Gastland; Selbsteingeschätzte Zufriedenheit mit beruflichen Leistungen im Gastland; Selbsteingeschätzter Ausmaß, wie ausreichend die Sprachkenntnisse für die Arbeit im Gastland sind; Erlebte Integrationsschwierigkeiten im Ausland.

In Bezug auf den eingeschätzten Erwartungserfüllungsgrad zeigen sich von allen hier in Betracht gezogenen Variablen signifikante kovarianzanalytische Effekte nur bei einer Reihe der erlebten Integrationsschwierigkeiten im Ausland. Dabei zeigen sich signifikant höhere Werte im Erwartungserfüllungsgrad bei Probanden, die das Fehlen sozialer Kontakte ($F = 10,267$, $p = .002^{**}$), den Leistungsdruck ($F = 14,178$, $p = .000^{***}$) und das höhere Alter ($F = 8,777$, $p = .004^{**}$) als besondere Integrationsschwierigkeiten im Ausland erlebt haben, im Vergleich zu Probanden, die mit anderen Integrationsschwierigkeiten konfrontiert wurden. Auch wurde signifikant höhere Befindensqualität beim beklagten Leistungsdruck ($F = 12,653$, $p = .001^{**}$), sowie tendenziell signifikant höhere Befindensqualität beim Fehlen sozialer Kontakte ($F = 2,871$, $p = .094$) als besondere im Ausland erlebte Integrationsschwierigkeiten festgestellt.

Darüber hinaus wurde ein signifikanter Effekt des eingeschätzten Fremdsprachkenntnisniveaus auf die Befindensqualität der Probanden im Ausland festgestellt: Probanden mit geringer bewerteten Fremdsprachkenntnissen zeigen signifikant höhere Werte in ihrer Befindensqualität im Ausland als Probanden mit hoch bewertetem Sprachkenntnisniveau ($F = 8,038$, $p = .005^{**}$).

Die in dieser Analyse erzielten signifikanten Ergebnisse sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

Indikatoren des Akkulturationserfolgs	Erlebte Integrationsschwierigkeiten im Ausland			Eingeschätztes Sprachkenntnisniveau: gering (g) vs. hoch (h)
	Fehlen sozialer Kontakte (a) vs. andere Schwierigkeiten (b)	zu hohes Leistungsdruck (c) vs. andere Schwierigkeiten (d)	zu hohes Alter (e) vs. andere Schwierigkeiten (f)	
Ausmaß der Erwartungserfüllung über das Leben im Gastland	Ma > Mb p = .002**	Mc > Md p = .000***	Me > Mf p = .004**	-
Befindensqualität im Gastland	Ma > Mb p = .094	Mc > Md p = .001**	-	Mg > Mh p = .005**

Ma > Mb entspricht Mittelwert der Gruppe a > Mittelwert der Gruppe b

Tabelle 55: Signifikante kovarianzanalytische Effekte auf den Erwartungserfüllungsgrad und die Befindensqualität im Ausland

9 Diskussion der Ergebnisse

9.1 Diskussion der Ergebnisse zum Ost-West-Vergleich

Insgesamt vermitteln die Resultate der kovarianzanalytischen Mittelwertsvergleiche und der Diskriminanzanalyse ein distinktes und inhaltlich konvergentes Ergebnisbild. Demnach zeigen Probanden osteuropäischer Herkunft signifikant höhere Werte in den Persönlichkeitsdimensionen Flexibilität, Offener Umgang mit Kritik, Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit und Selbstwirksamkeit, sowie signifikant geringeren Werte in den Persönlichkeitsdimensionen Umgang mit Misserfolg (kompensatorische Anstrengung), Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens, Einsatzbereitschaft, Eigeninitiative, Lernbereitschaft, Aktive Innovationserfahrung, Bevorzugter kollegialer Kooperationsstil und Ambiguitätstoleranz.

Hypothesenkonform zeigen osteuropäische Probanden geringere Werte in den Dimensionen Umgang mit Misserfolg (kompensatorische Anstrengung), Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens, Einsatzbereitschaft, Eigeninitiative, Lernbereitschaft, Aktive Innovationserfahrung und Ambiguitätstoleranz, sowie höhere Werte in der Dimension Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit. Damit sind die Hypothesen I.3, I.4, I.5, I.7, I.8, I.10, I.11 und I.13 als bestätigt anzusehen.

Entgegen den in den Hypothesen I.6 und I.14 aufgestellten Annahmen konnten in der Gesamtstichprobe keine signifikanten Unterschiede in den Persönlichkeitsdimensionen Integrationsbereitschaft und Selbstbeobachtung zugunsten der Probanden aus den kollektivistisch geprägten osteuropäischen Ländern festgestellt werden. Auch zeigen sich in einer Reihe der untersuchten wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen entgegen den Annahmen in den Hypothesen I.1, I.2, I.9, I.12 höhere Werte in der osteuropäischen im Vergleich zu westeuropäischen Stichprobe, im Einzelnen höhere Flexibilität, offenerer Umgang mit Kritik, höhere Selbstwirksamkeit, sowie unabhängigerer Kooperationsstil.

Diese Ergebnisse überraschen nach all dem, was in Kap. 3 und 4 an theoretisch abgeleiteten Annahmen und empirischen Daten zusammengetragen worden ist, um die Emergenz der Persönlichkeitsunterschiede zugunsten der marktwirtschaftlich sozialisierten westeuropäischen Mitarbeiter zu begründen. Wie können diese Ergebnisse erklärt werden?

Angesichts der in Kap. 7.1 und 7.3 erläuterten methodischen Schwierigkeiten bei der Stichprobenszusammensetzung im Rahmen des hier vorgenommenen interkulturellen Vergleichs von IT-Fachkräften werden die vorliegenden Ergebnisse überwiegend auf die in Kap. 7.3 angesprochene Nichtrepräsentativität der beiden Stichproben in Bezug auf die gesamte west- oder osteuropäische Bevölkerung zurückgeführt. Bei der Würdigung der Ergebnisse erscheint es an dieser Stelle sinnvoll, etwas ausführlicher auf die unterschiedlichen Faktoren einzugehen, die die Repräsentativität der west- und osteuropäischen Stichproben einschränken und die mit dieser einhergehenden Vorselektionseffekte der beiden Stichproben erklären.

Außer den in Kap. 3.4 genannten Faktoren wird die Repräsentativität der Stichprobe von westeuropäischen Untersuchungsteilnehmern durch folgende Merkmale eingegrenzt:

1. Internetnutzer und IT-Fachkräfte
2. Hochqualifizierte
3. Jüngerer Alter

1. Internetnutzer und IT-Fachkräfte

Nach Stanton (1998) sind die Internet-Stichproben im Rahmen wissenschaftlicher Untersuchungen trotz deren hoher Heterogenität in solchen demographischen Variablen wie Geschlecht, Alter, Beruf, Bildungsgrad, sowie geographischer oder kultureller Hintergrund nicht repräsentativ in Bezug auf die gesamte Population. So konnte in vielen Untersuchungen festgestellt werden, dass bei der „Internet-Population“ jüngere Personen (durchschnittliches Alter: 26-30 Jahre), Männer und Personen mit einem höheren Bildungsstatus überrepräsentiert sind (vgl. Kehoe & Pitkow, 1996, 1998; Mestdagh & Buelens, 2003). Weiterhin zeigen empirische Studien, dass Internetnutzer und generell Computernutzer, sowie die sich beruflich mit Computern auseinandersetzenden Personen (wie die IT-Fachkräfte) über ein einzigartiges Persönlichkeitsprofil verfügen und sich systematisch von den Nicht-Internet- bzw. Nicht-Computernutzern unterscheiden.

So zeigte beispielsweise Mestdagh & Buelens (2003) an einer Stichprobe von 5853 Mitarbeitern, von denen 1222 Personen eine Testversion per Internet und 4631 eine Testversion im Paper-and-Pencil-Testformat wählten, dass Internetnutzer zum einen höhere Werte bei den Variablen „Motivation zur Selbstentwicklung“, „Motivation zur Verantwortungsübernahme“ und geringere Werte bei den Variablen „Tendenz zur Arbeitssucht“, „Konflikt zwischen Arbeit und Familie“ und „psychosomatische Gesundheitsbeschwerden“, sowie zum anderen geringere Werte bei der „Zufriedenheit mit Arbeitsinhalten“, „Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten“ und die damit einhergehende höhere „Intention, das Unternehmen zu verlassen“ im Vergleich zu den Nicht-Internetnutzern zeigten. Mestdagh & Buelens (2003) schlussfolgern aus den festgestellten Unterschieden, dass Internetnutzer in einem stärkeren Maße als Nicht-Internetnutzer das Image moderner Mitarbeiter im Wissenssektor repräsentieren, die durch intrinsische Arbeitswerte wie Selbstentwicklung, Verantwortung und Autonomie, sowie Innovativität und eine hohe Karriereorientierung charakterisiert sind.

Petzold (2000, 2004) fand Zusammenhänge von unterschiedlichen Computernutzer-Typen mit Persönlichkeitsdimensionen aus dem Freiburger Persönlichkeitsinventars. Demnach wies die Gruppe, die den Computer intensiv als Arbeitsmittel nutzt, stärkere Leistungsorientierung (leistungsorientiert, aktiv schnell-handelnd, ehrgeizig-konkurrierend), stärkere Erregbarkeit (erregbar, empfindlich, unbeherrscht) und geringere Beanspruchbarkeit (angespannt, überfordert, sich oft "im Stress" fühlend), sowie geringere soziale Orientierung (Eigenverantwortung in Notlagen betonend, selbstbezogen, unsolidarisch) auf. Dagegen zeichneten sich die unerfahrenen Computernutzer durch eine geringere Leistungsorientierung (wenig leistungsorientiert, nicht aktiv schnell-handelnd, kaum ehrgeizig-konkurrierend), höhere Werte im Neurotizismus (emotional labil, empfindlich, ängstlich, viele Probleme und körperliche Beschwerden) und Aggressivität (aggressives Verhalten, spontan und reaktiv, sich durchsetzend) aus. Auch Personen, die dem Computer skeptisch und kritisch gegenüber stehen, zeigten hohe Werte in den Skalen Neurotizismus und Gehemmtheit (gehemmt, unsicher, kontaktscheu).

Weitere Untersuchungen zeigen, dass nicht nur die Computer- und Internetnutzung als solche von den Persönlichkeitsmerkmalen abhängig ist, sondern dass auch die Nutzungsmotive durch die Persönlichkeitsmerkmale bestimmt werden. So untersuchten beispielsweise Heimgärtner et al. (2001) den Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Internetnutzer-Typen und dem Persönlichkeitsmerkmal „Sensationssuche“¹⁸. An einer Stichprobe von 109 Internetnutzern stellten sie einen Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitskonstrukt „Sensationssuche“ und dem

¹⁸ Nach Zuckerman (1988) beschreibt das Konstrukt der Sensationssuche die Reizsuchetendenz und meint das Bedürfnis nach neuartigen und vielfältigen Eindrücken sowie die damit zusammenhängende Risikobereitschaft. „High-Sensation-Seekers“ zeichnen sich demnach durch eine starke Spontaneität und Impulsivität, geringes Planungsverhalten, sowie ein hohes Aktivitätsniveau und ein starkes Bedürfnis nach Anregung und Stimulation aus, im Gegensatz zu „Low-Sensation-Seekers“, die durch einen niedrigen Sollwert für zentralnervöse Erregung, größere Toleranz für Monotonie und dadurch die Vermeidung höherer Stimulationsgrade charakterisiert werden.

speziellen Aspekt der Internetnutzung „Hedonismus“ (Bedürfnis nach Handlungen, deren Inhalt einen Lustgewinn verschafft) fest, woraus die Autoren den Schluss ziehen, dass Hochsensationsuchende aufgrund ihrer impulsiven, spontanen Persönlichkeit eher dazu neigen, das Internet zwecks Erhöhung ihres Aktivitätsniveaus zu nutzen, als Niedersensationsuchende, die das Internet aus anderen Motiven heraus nutzen.

Pflüger & Schurz (1987) gingen in ihren empirischen Untersuchungen zu den Auswirkungen der Computertätigkeit auf die Persönlichkeit der Frage nach, ob durch die Arbeit am Computer, im Rahmen deren der Programmierer sich in festen Denkschemata bewegen muss, die Anpassung der Persönlichkeit an die "Denkweise" der Maschinen gefördert wird, so dass bei diesen Personen von einem "mechanischen Denken" gesprochen werden kann. Mithilfe psychologischer Testverfahren stellten Pflüger & Schurz (1987) fest, dass diejenigen, die gerne am Computer arbeiten, nicht gerne diskutieren, den Umgang mit ihren Mitmenschen eher scheuen, sie für kompliziert halten, sich weniger politisch und sozial engagieren und ihre Freizeit am liebsten vor dem Fernseher verbringen. In ihrer Privatsphäre wählen die Computer-Fans ihre Bekannten nach festen Kriterien aus und neigen dazu, ihre Sinnlichkeit zu reglementieren, so dass das Systemdenken generell auf Kosten von Intuition und Geselligkeit geht. Außerdem stellte sich heraus, dass Computer-Fans gehemmt sind, Furcht vor dem anderen Geschlecht haben und glauben, dass im Zweifelsfalle eher der Computer als man selbst Recht habe. Auch Sinhart-Pallin (1990) zeigten ähnliche Ergebnisse in Bezug auf Zusammenhänge der Computernutzung mit Persönlichkeitscharakteristiken. Die Autoren sprechen von der „technik-zentrierten Persönlichkeit“, für die sie die Sozialisierungseffekte der Computernutzung verantwortlich machen.

Trimmel (1998) spricht in diesem Zusammenhang sogar von „Homo Informaticus“. Ewald (1991), Trimmel (1992) und Trimmel et al. (1993) zeigten, dass sich Computeranwender (N=36) und Programmierer (N=49) in ihren Kontrollüberzeugungen signifikant von den Computer-Nichtnutzern (N=24) unterscheiden: In Erfolgssituationen zeigten IT-Fachkräfte niedrigere Werte in der internalen stabilen Attribution bzw. höhere Werte in der externalen Attribution, als die Computer-Nichtnutzer; auch in Misserfolgssituationen attribuierten Computeranwender stärker external als die Computer-Nichtnutzer. Dabei handelte es sich bei den beschriebenen Kontrollüberzeugungen nicht um computerspezifische oder arbeitsspezifische Überzeugungen, sondern um ganz generelle Einstellungen zu kausalen Wirkungen im täglichen Leben, so dass ein solcher Attributionsstil in Richtung „gelernter Hilflosigkeit“ (Seligman, 1975) interpretiert werden kann. Weitere experimentelle Untersuchungen zeigten, dass die Computernutzung bei den IT-Fachkräften – möglicherweise durch den belastenden Umgang mit Computern – zu einer Reduktion der internalen Kontrollüberzeugungen und einer Verstärkung der externalen Kontrollüberzeugungen bzw. zu einer weniger verantwortlich erlebten Kausalattribution (vgl. Trimmel, 1994) im Bereich des Denkens und im Bereich zwischenmenschlicher Beziehungen führt.

Trimmel (1994, 1998) verglich jeweils 40 Informatikstudenten und Nicht-Informatikstudenten in Bezug auf die Persönlichkeitseigenschaft „Feldabhängigkeit“ bzw. „Integriertheit“, welche die Intensität der Motivstärke angibt, nach der das Verhalten von der augenblicklichen Situation beeinflusst wird, und somit mit dem Ausmaß der Integration in die physikalische und soziale Umwelt einer Person zusammenhängt. Die Untersuchung zeigte, dass Informatikstudenten geringere Werte in der Feldabhängigkeit und somit eine höhere Unabhängigkeit der Denkprozesse von Gefühlen und Wünschen als Nicht-Informatikstudenten aufweisen. Weitere experimentelle Untersuchungen zeigten, dass die Computernutzung zur Verringerung psychischer Integration in die physikalische und soziale Umwelt führt, so dass Trimmel (1998) die festgestellten Unterschiede auf den „psychologischen Langzeiteffekt“ der Computernutzung zurückführt.

Diese Befunde machen zum einen deutlich, dass die Computernutzung einen Einfluss auf die Persönlichkeit der Nutzer hat. Zum anderen kann man daraus auch umgekehrt schließen, dass die

Internet- und Computernutzer besondere Persönlichkeitsmerkmale aufweisen, die möglicherweise die Neigung zur Nutzung dieser neuen Medien und der Wahl eines IT-Berufs verstärken.

Berger & Hinkelammert (2000) verglichen mit Hilfe des PA Preference Inventory (PAPI) die Ausprägung wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen bei IT-Spezialisten (N=116) und sonstigen Mitarbeitern (N=803) in den Niederlanden. In der IT-Stichprobe zeigten sich signifikant höhere Werte bei den Dimensionen „Konzeptionelles Denken“ und „Bedürfnis, sich neuem zuzuwenden“, sowie signifikant niedrigere Werte bei den Dimensionen „Arbeitsbelastung und Arbeitseinsatz“, „Bedürfnis nach engen Beziehungen“ und „Kontaktfreude/Umgänglichkeit“.

Die höheren Werte bei der Dimension „Konzeptionelles Denken“, die das Ausmaß beschreibt, in dem ein Individuum sich als visionär hinsichtlich Konzepten, Ideen und des Gesamtbildes betrachtet, zeigen, dass die IT-Spezialisten die Bedeutung des fachlich orientierten Denkens stärker als Arbeitsaktivität und Ausdruck ihrer Kreativität beschreiben, dagegen steht die Fähigkeit zu pragmatischem Denken und das Lösen alltäglicher Probleme nicht im Fokus dieser Personen.

Die höheren Werte bei der Dimension „Bedürfnis, sich neuem zuzuwenden“, das den Drang des Individuums erhebt, neue Aufgabenstellungen zu bewältigen, zeigen, dass IT-Spezialisten sich durch Routinearbeiten schneller als andere gelangweilt fühlen und es stärker vorziehen, sich neuen Aufgaben zuzuwenden und nach neuen Herausforderungen zu suchen.

Die geringeren Werte bei der Dimension „Arbeitsbelastung und Arbeitseinsatz“, die das Ausmaß erfasst, in dem ein Mitarbeiter mehr an der Arbeit selbst als an den Resultaten interessiert ist, und in einem negativen Zusammenhang zur Fähigkeit steht, effizient und ergebnisorientiert zu arbeiten, deuten darauf hin, dass sich IT-Spezialisten nicht primär als Workaholic, sondern stärker mit einer effizienten und ergebnisorientierten Arbeitshaltung im Gegensatz zu anderen Personen beschreiben.

Die geringeren Werte bei der Dimension „Bedürfnis nach engen Beziehungen“, die das Ausmaß widerspiegelt, in dem ein Individuum das Bedürfnis nach engen sozialen Beziehungen verspürt, sowie Gefühle teilen und etwas von sich preisgeben kann und will, um Empathie und zwischenmenschliche Kontakte zu entwickeln, deuten darauf hin, dass IT-Spezialisten weniger affektiv wirken, ein geringeres Bedürfnis haben, enge Freundschaften am Arbeitsplatz einzugehen und eine Tendenz zur Distanziertheit gegenüber anderen Personen aufweisen.

Schließlich zeigen die geringeren Werte bei der Dimension „Kontaktfreude/Umgänglichkeit“, die das Ausmaß erhebt, in dem Personen dazu neigen, Spannungen am Arbeitsplatz zu verhindern und nach Harmonie zu streben, dass für IT-Spezialisten der soziale Austausch mit Kollegen und Kunden generell eine geringere Bedeutung als für andere Mitarbeiter hat. Das Verhalten der IT-Spezialisten ist eher davon geprägt, sich nicht um die Wirkung auf andere zu kümmern, daher erwecken sie oft den Eindruck einer anfänglichen Distanz gegenüber Kollegen, Vorgesetzten, Lieferanten und Kunden. Diese Dimension zeigt aber auch, dass IT-Spezialisten sich von emotionalen Spannungen nicht beeinflussen lassen und daher effektiver als andere arbeiten können.

Insgesamt zeigen die hier zitierten empirischen Studien, dass die Persönlichkeitsmerkmale der Computer- und Internetnutzer sowie generell der IT-Fachkräfte sich signifikant von denen in der restlichen Bevölkerung unterscheiden. Auch die Vergleichsanalyse auf Basis der eigenen Daten im Rahmen der vorliegenden Untersuchung, bei der IT-Fachkräften und Nicht-IT-Fachkräften aus der westeuropäischen Stichprobe in Bezug auf eine Reihe wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen verglichen wurden, bestätigen dieses Bild: Wie Ergebnisse univariater Kovarianzanalysen in der Tabelle 32 zeigen, weisen IT-Fachkräfte signifikant höhere Werte in den Testskalen Flexibilität, Umgang mit Misserfolg (kompensatorische Anstrengung), Integrationsbereitschaft, Einsatzbereitschaft, Eigeninitiative, Lernbereitschaft, Aktive Innovationserfahrung und Bevorzugter kollegialer Kooperationsstil, sowie signifikant geringere Selbstwirksamkeit auf im Vergleich zu den westeuropäischen Probanden, die sich einer anderen Berufsgruppe zuordneten. Die hier festgestellten höheren Werte in der Integrationsbereitschaft und dem Bevorzugten kollegialen Kooperationsstil bei IT-Fachkräften sprechen eindeutig gegen die in den oben skizzierten Vergleichsstudien festgestellten Befunde von Pflüger & Schurz (1987) und Berger & Hinkelammert (2000), die eine geringere Kontaktbereitschaft bei Computernutzern und

IT-Fachkräften diagnostizierten. Dagegen stimmen die höheren Werte in den Testskalen Aktive Innovationserfahrung und Lernbereitschaft mit dem bei Berger & Hinkelammert (2000) festgestellten erhöhten Bedürfnis, sich Neuem zuzuwenden, überein. Auch die geringeren Werte in der Selbstwirksamkeit unterstützen die Befunde von Ewald (1991), Trimmel (1992) und Trimmel et al. (1993) bezüglich der verringerten internalen Kontrollüberzeugung und dem erhöhten externalen Attributionstil bei IT-Fachkräften.

Angesichts der hier vorgestellten Befunde wird insgesamt deutlich, dass die Repräsentativität der im Rahmen der vorliegenden Studie untersuchten Stichprobe westeuropäischer IT-Fachkräfte in Bezug auf die Persönlichkeitsstrukturen der gesamten westeuropäischen Bevölkerung stark eingeschränkt ist.

2. Hochqualifizierte

In Zusammenhang mit der Ausrichtung der vorliegenden Untersuchung auf die IT-Fachkräfte steht auch die Voraussetzung der hohen Qualifikation der Untersuchungsteilnehmer. Es kann erwartet werden, dass sich die fachlich hochqualifizierten Personen auch überfachlich bedeutend von der Restbevölkerung unterscheiden und dass gerade die bei dieser Personengruppe hoch ausgeprägten wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen wie beispielsweise Ausdauer und Beharrlichkeit, Anspruchsniveau und Zielorientierung, Leistungsmotivation und Selbstwirksamkeit dazu geführt haben, dass eine hohe Qualifikation wie z.B. ein Hochschulabschluss erlangt werden konnte.

Empirische Untersuchungen bestätigen dieses Bild. So konnte Maag Merki (2001) einen Zusammenhang zwischen dem Bildungsniveau und überfachlichen Qualifikationen an einer schweizerischen Stichprobe von ca. 16 000 Teilnehmern feststellen. Es zeigte sich, dass Personen mit hohem Bildungsniveau (Abitur) signifikant höhere Ausprägungen in den Persönlichkeitsdimensionen Selbständigkeit, Verantwortungsübernahme, Leistungsmotivation, Persistenz und Volition aufweisen als Personen mit dem tieferen Bildungsniveau (Real-/Oberschulabschluss). Auch verfügen diejenigen Personen, die nach der obligatorischen Schulzeit eine weiterführende Ausbildung gemacht haben, durchgehend über höhere Kompetenzen als jene, die keine nachobligatorische Ausbildung absolviert haben. Auch Körner et al. (2003) stellten mit dem NEO-Fünf-Faktoren Inventar höhere Werte in der Persönlichkeitsdimension Offenheit für neue Erfahrungen bei Personen mit höherer Schulbildung fest.

Auf Grundlage dieser Befunde wird deutlich, dass die Repräsentativität vorliegender Stichprobe westeuropäischer Untersuchungsteilnehmer in Bezug auf die Persönlichkeitsstrukturen der gesamten westeuropäischen Bevölkerung durch das Kriterium der hohen Qualifikation von vornherein stark eingeschränkt wurde.

3. Jüngerer Alter

Das Durchschnittsalter der Teilnehmer aus der westeuropäischen Stichprobe beträgt 27 Jahre. Über 54 Prozent sind zwischen 18 und 30 Jahre alt. Diese Daten zeigen, dass es sich hierbei überwiegend um Personen handelt, die sich im frühen Erwachsenenalter befinden.

Die klassischen Phasenmodelle der Entwicklung über die Lebensspanne von Bühler (1933), Erikson (1966, 1988) und Havighurst (1972), die vom *epigenetischen Prinzip* und somit einem *organismischen Entwicklungskonzept* ausgehen, das die Entwicklung als Entfaltung einer im Individuum angelegten biologischen Struktur versteht, ordnen der *Phase des frühen Erwachsenenalters* spezifische Entwicklungsaufgaben zu, wie das erstmalige Treffen selbständiger Entscheidungen und Übernahme erster Verantwortung (vgl. Bühler, 1933), Intimität, die

Voraussetzung für Produktivität, Kreativität und Hervorbringung neuer Produkte und Ideen in der darauf folgenden Phase des mittleren Erwachsenenalters bildet (vgl. Erikson, 1966, 1988), sowie Beginn einer Berufskarriere (vgl. Havighurst, 1972). Zwar widersprechen diese älteren Phasenmodelle der in der heutigen Entwicklungspsychologie der Lebensspanne dominierenden interaktionistischen Sichtweise, die Entwicklungsverläufe nicht mehr als universell, sondern als multidirektional und interindividuell variabel versteht und eine Wechselwirkung zwischen einem sich veränderten Individuum in seiner sich im Wandel befindlichen gesellschaftlichen Umwelt als angemessene Konzeption von Entwicklung zugrunde legt (vgl. Faltermaier et al., 1992), dennoch liefern diese heuristischen Modelle durchaus eine gute Vorstellung von möglichen Entwicklungen und Veränderungen über den gesamten Lebenslauf hinweg und machen Unterschiede in biologischen, sozialen und psychologischen Vorgängen über verschiedene „Lebenslaufstationen“ eines Individuums deutlich (die allerdings kulturabhängig zu unterschiedlichen Zeitpunkten einsetzen bzw. enden können).

Ebenfalls wie die Phasenmodelle vertreten die in der Tradition der Psychoanalyse stehenden *Modelle der Persönlichkeitsentwicklung im Erwachsenenalter* eine organismische Vorstellung von Entwicklung (vgl. Jung, 1967; Vaillant, 1980; Gould, 1979). Die von diesen Modellen postulierten Veränderungen in den Persönlichkeitseigenschaften im Laufe des Lebenslaufs konnten auch empirisch nachgewiesen werden. So zeigten beispielsweise Körner et al. (2003) geringere Werte in den Persönlichkeitsmerkmalen Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit bei den über 60-Jährigen im Vergleich zu den jüngeren Personen. Auch in einigen der wenigen Längsschnittuntersuchungen konnten Veränderungen in den Persönlichkeitseigenschaften im Lebenslauf Erwachsener nachgewiesen werden. So zeigten die klassischen Berkeley-Studien, die seit 1930 mehrere Kohorten von der Geburt bzw. von der früheren Adoleszenz bis ins mittlere Erwachsenenalter untersucht haben (vgl. zusammenfassend Eichorn et al., 1981), signifikante Veränderungen in den meisten der gemessenen Persönlichkeitsdimensionen von der frühen Adoleszenz bis ins mittlere Alter (etwa bis 50). Die Befragten entwickelten z.B. im Erwachsenenalter zunehmendes Selbstvertrauen, zunehmende Offenheit für neue Erfahrungen sowie Offenheit sich selbst gegenüber, stärkere kognitive Interessiertheit und geistige Beschäftigung (z.B. mit philosophischen Themen), sowie größere Besorgtheit um andere Menschen (vgl. dazu auch Haan, 1981; Filipp, 1987). Auch konnte in den Chicagoer Untersuchungen in mehreren repräsentativen Quer- und Längsschnittuntersuchungen ein Prozess der *Interiorisierung* mit etwa 50 Jahren belegt werden (vgl. Neugarten & McDonald, 1975): Es findet eine Verschiebung von aktiver zu passiver Lebensführung statt, zu weniger Risikobereitschaft, mehr Konformität und Anpassungsfähigkeit, weniger starken emotionalen Bindungen, mehr Beschäftigung mit sich selbst, sowie einer gesteigerten Verinnerlichung – ganz im Sinne des von Jung (1931) beschriebenen Prozesses der *Individuation* in der zweiten Lebenshälfte, die mit dem Gleichnis der Sonne verglichen wird, die nun den Zenit überschritten hat. Mit dem Alter kommt es also dazu, dass sich die im Laufe des Lebens bewährten Verhaltensprinzipien auf Kosten der Variabilität und Vielfalt der Persönlichkeit verfestigen (vgl. Faltermaier et al., 1992). Zwar konnten neuere Längsschnittuntersuchungen nur geringere Persönlichkeitsveränderungen im Erwachsenenalter feststellen – so berichten Costa & McCrae (1984) beispielsweise von Korrelationen zwischen klassischen Persönlichkeitsmaßen (Extraversion, Neurotizismus) von $r = .70$ über einen Zeitraum von 30 Jahren¹⁹ – doch kann man auch unter Berücksichtigung großer interindividueller Differenzen in der Persönlichkeitsentwicklung im Erwachsenenalter verallgemeinernd sagen, dass sich die Persönlichkeitsmerkmale im Kontext der individuellen Biographie mit dem Alter durch die aktive Auseinandersetzung mit der sich verändernden Lebenssituation stabilisieren und verändern (vgl. Lehr, 1978).

¹⁹ Es ist hier zu berücksichtigen, dass der bei dieser „Baltimore Longitudinal Study of Aging“ gewählte Ansatz, der auf einem faktorenanalytischen „trait“-Modell der Persönlichkeit in der Tradition von Cattell, Eysenck und Guilford (vgl. Eysenck & Eysenck, 1987) basiert, gerade die übersituative Konsistenz und Stabilität personaler Merkmale unterstellt und die Instrumente so konstruiert waren, dass sie Veränderungen über die Zeit kaum erfassen konnten (vgl. Filipp, 1987; Faltermaier et al., 1992).

Damit wird deutlich, dass die bei der vorliegenden Untersuchung vertretene Stichprobe, bei der Personen im jüngeren (bis mittleren) Erwachsenenalter überwiegen, in Bezug auf die Persönlichkeitsmerkmale bei der gesamten Bevölkerung nicht repräsentativ ist. In Anlehnung an die oben vorgestellten Befunde ist beispielsweise zu erwarten, dass mit dem Alter die hier erhobenen Persönlichkeitsmerkmale *Selbstwirksamkeit*, *Selbstbeobachtung*, *Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit*, *Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens* und *Ambiguitätstoleranz* in ihrer Ausprägung zunehmen, während solche Merkmale wie *Flexibilität*, *Eigeninitiative* und *Aktive Innovationserfahrung* mit dem Alter abnehmen.

Wie bereits bei der Vorstellung der osteuropäischen Stichprobe vermerkt (siehe Kap. 7.3), ist auch die osteuropäische Stichprobe nicht repräsentativ in Bezug auf die gesamte osteuropäische Bevölkerung. Die Repräsentativität der Stichprobe von Untersuchungsteilnehmern, die in Osteuropa geboren und sozialisiert worden sind, wird durch folgende Merkmale eingegrenzt:

- 1.) Migrationsorientierung
- 2.) Hoher Anteil der Personen jüdischer Herkunft
- 3.) Internetnutzer und IT-Fachkräfte
- 4.) Hochqualifizierte
- 5.) Jüngerer Alter.

Im Folgenden soll etwas ausführlicher auf diese Aspekte eingegangen werden.

1. Migrationsorientierung

Wie die Ergebnisse zur Migrationsorientierung zeigen (siehe Tabelle 34), können sich 99 Prozent der in Osteuropa lebenden Untersuchungsteilnehmer eine Migration ins Ausland vorstellen und wären auch bereit, diese tatsächlich in die Tat umzusetzen. Somit ist die osteuropäische Stichprobe mit dem Wohnsitz in Osteuropa eindeutig migrations- bzw. westorientiert. Aber auch die zweite osteuropäische Teilstichprobe zeichnet sich durch eine Migrationsbereitschaft aus, da sich diese aus den bereits ins Ausland immigrierten Probanden zusammensetzt. Damit zeichnet sich die gesamte Stichprobe osteuropäischer IT-Fachkräfte durch eine latente Migrationsorientierung aus.

Untersuchungen aus der Migrationsforschung zeigen, dass Personen, die auslandsorientiert sind bzw. zu einer Auslandstätigkeit aufgrund beruflicher Vorteile oder sogar zu einer längerfristigen Auswanderung ins Ausland bereit und willig sind, können durch besondere Persönlichkeitsstrukturen gekennzeichnet werden, die sich von denen der Restbevölkerung bedeutend unterscheiden.

Am meisten sind die Persönlichkeitsstrukturen von Migrationswilligen aus Europa nach Australien als einem der beliebtesten Auswanderungsländer erforscht. So zeigte Lüthke (1989) im Rahmen einer Vergleichsstudie von deutschen Auswanderungswilligen nach Australien (N=164) und einer aus Nicht-Auswanderungswilligen bestehenden Kontrollgruppe (N=162) folgende signifikante Persönlichkeitsunterschiede: Die Auswanderungswilligen zeichneten sich durch höhere Werte in den faktoranalytisch gewonnenen Persönlichkeitsdimensionen *Philobatismus-Fernweh* (Abenteuerlust, Sehnsucht nach Herausforderung und neuen Erfahrungen in der Fremde), *Elternrespekt* und *Absicherungsbedürfnis*, *Generationenaltruismus* (Bereitschaft, zum Wohle nachfolgender Generationen oder der eigenen Kinder Opfer zu bringen), *Entfaltungsohnmacht* (negative Einstellung zu eigenen Entfaltungsmöglichkeiten im Herkunftsland), *Aufstiegspessimismus* (negative Zukunftserwartungen bezüglich des Aufstiegs, sowie negative Einstellung zum Staatssystem) und *Mentalitätskritik* (kritische Einstellung zur Mentalität des Herkunftslandes), sowie geringere Werte in der *Heimatverbundenheit* aus.

Auch Frijda (1961) zeigte im Rahmen einer repräsentativen Vergleichsuntersuchung signifikante persönlichkeitsrelevante Unterschiede zwischen niederländischen Migranten nach Australien (N=1209) und Nicht-Migranten (N=526). Im Einzelnen wurde bei der Migranten-Gruppe eine signifikant höhere soziale Aktivität zu Freunden und Bekannten, aber gleichzeitig eine geringere soziale Bindung zur Familie und zur Kultur des Herkunftslandes festgestellt, so dass nicht die soziale Aktivität an sich, sondern die emotionale Bindung an die Herkunftsfamilie und an das soziale und geographische Umfeld bei Migranten schwächer als bei Nicht-Migranten ausgeprägt waren (vgl. dazu auch Lüthke, 1989). Zu ähnlichen Befunden kam auch Wentholt (1961), der mit Hilfe der Fremdbeurteilungen die Persönlichkeitscharakteristiken von dänischen Migranten nach Australien (N=200) untersuchte. Außer der relativ geringen Bindungsfähigkeit wurde die große Mehrheit der Migranten durch einen hohen Grad an Aktivität, Energie, Unabhängigkeit, Zielorientierung, Unternehmungsgeist, praktische Orientierung, Offenheit, Freundlichkeit, Lebhaftigkeit, sowie ein hohes Intelligenzniveau, hoch ausgeprägte berufliche Fähigkeiten, ein positives Arbeitsverhalten und einen ausgeprägten Berufserfolg charakterisiert.

Diehl & Ochsmann (2000) zeigten an einer Stichprobe von 163 deutschen Auswanderern nach Neuseeland signifikant höhere Werte in der internalen Kontrollüberzeugung (gemessen nach den „Kurzskaalen zur Messung generalisierter Kontrollmeinungen“ von Pfrang & Schrenk, 1983), sowie signifikant höhere Werte auf der Individualismusskala (bei den beruflich Selbständigen verglichen mit den unselbständig arbeitenden Migranten). Auch präferierten die hoch qualifizierten Migranten stärker die Lebensziele Leistung und Abwechslung (gemessen nach GOALS-Fragebogen von Pöhlmann & Brunstein, 1997) im Vergleich zu den migrierten Nicht-Akademikern (siehe dazu auch Ausführung in Kap. 4.2.2.3).

Die spezifischen Ausprägungen auf den Persönlichkeitsdimensionen bei auslandsorientierten Personen können nicht nur durch ihre Migrationsorientierung an sich, sondern auch durch die damit zusammenhängende und bei solchen Personen als wahrscheinlich anzunehmenden bereits vorhandenen interkulturellen Erfahrungen begründet werden. So wies Frijda (1961) nach, dass niederländische Migrationsorientierte über signifikant intensivere Auslandskontakte und längere berufliche Auslandsaufenthalte berichteten als die Kontrollgruppe aus der Population von Nicht-Migranten. Auch zeigen Ergebnisse aus der vorliegenden Untersuchung (siehe Tabelle 35), dass viele der osteuropäischen Migrationsorientierten einen Auslandsaufenthalt planen, weil sie bereits positive Erfahrungen im Ausland gemacht haben oder weil sie Freunde oder Verwandte haben, die im Ausland ansässig sind (so genannte Network-Faktoren für eine Auswanderung, siehe oben). In diesem Zusammenhang zeigte Williams (2003) an einer Stichprobe von 52 amerikanischen Studenten einen signifikanten Einfluss des Ausmaßes an interkulturellen Erfahrungen auf die interkulturellen Kompetenzen der Probanden: Studenten mit hohem Ausmaß an interkulturellen Erfahrungen hatten höhere Werte im Ethnozentrismus, Ethnorelativismus, Bewusstsein interkultureller Kommunikation, interkultureller Anpassungsfähigkeit und Sensitivität (operationalisiert über den Global Competency and Intercultural Sensitivity – Fragebogen von Olson & Kroeger, 2001 und Cross-Cultural Adaptability Inventory von Kelley & Meyers, 1995) als Studenten mit einem geringen Ausmaß an interkulturellen Erfahrungen. Damit haben Personen, die schon in ihrem Heimatland auslandsorientiert sind und über interkulturelle Erfahrungen verfügen, höhere Ausprägungen in interkulturellen Kompetenzen, als Personen, die keine interkulturelle Erfahrungen im Heimatland gemacht haben.

Dass auch die im Rahmen der vorliegenden Studie untersuchte Gruppe osteuropäischer Migrationsorientierten nicht über typische Persönlichkeitscharakteristiken zu kennzeichnen ist, zeigt die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung vorgenommene Analyse der Auswanderungsmotive. Denn wie die Tabelle 35 zeigt, überwiegen unter den Auswanderungsmotiven, die durch die in Osteuropa lebenden Probanden genannt wurden, in der Häufigkeit der Nennungen die intrinsischen Auswanderungsmotive, wobei am häufigsten (von 26,5% der Befragten) die

Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung, Qualifikationserweiterung und Teilnahme an neuen Projekten im Ausland genannt wurde. Dieser Befund stimmt mit den Ergebnissen der WIMMEX-Befragung (2000) überein, nach der rund 74 Prozent der osteuropäischen Green-Card-Arbeitnehmer in Deutschland als Hauptmotiv für ihre Entscheidung, einen Arbeitsplatz in Deutschland anzutreten, das Sammeln von Auslandserfahrung zur beruflichen Qualifizierung angeben. Damit wird deutlich, dass die Gruppe osteuropäischer IT-Fachkräfte der Möglichkeit zur Erweiterung eigener (sowohl fachlicher als auch überfachlicher und interkultureller) Qualifikationen durch einen Auslandsaufenthalt einen besonders hohen Bedeutungsgrad beimisst.

Weiterhin hat die Analyse der Auswanderungsmotive osteuropäischer Migrationswilligen gezeigt, dass sich die Probanden bei den Formulierungen ihrer Migrationsmotivation viel stärker auf die Pull-Faktoren, und somit die erwarteten Vorteile im Ausland, konzentrieren, im Gegensatz zu den im Heimatland zu vermeidenden Push-Faktoren. Zwar wird in der Literatur insgesamt davon ausgegangen, dass jede Migration von allen drei Motivkategorien (Pull-, Push- und Network-Faktoren) beeinflusst wird und sich allein deren Bedeutungsverhältnis unterscheidet (vgl. Bierbauer & Pedersen, 1996; Diehl & Ochsmann, 2000), doch liefern die von den Probanden vorgenommenen Formulierungen eine zusätzliche Aussage über die tatsächliche Motivationslage der Migrationswilligen. Auf Grundlage dieses Ergebnisses kann die Gruppe osteuropäischer migrationsorientierter IT-Fachkräfte in einem besonderen Licht charakterisiert werden. Es wird deutlich, dass diese Personengruppe in erster Linie nicht deswegen emigrieren will, weil sie mit ihrer Situation im Heimatland generell unzufrieden ist, ohne dabei ihre spezifische zukünftige Situation im Ausland zu antizipieren, sondern weil sie vielmehr zielgerichtet in die Zukunft blickt und sich im Ausland eine bessere Befriedigung ihrer hauptsächlich professionellen Bedürfnisse und Ziele verspricht. Diese zielorientierte Einstellung setzt eine intensive Auseinandersetzung mit den charakteristischen Besonderheiten des (Arbeits-)Lebens im gewünschten Zielland speziell und einer Emigration generell voraus und zeigt, dass diese Personengruppe genau weiß, welche positiven, aber auch negativen Konsequenzen eine Emigration mit sich bringt und sich somit zwecks langfristiger Lebensverbesserungen bewusst für die anfänglichen (Integrations-)Schwierigkeiten im Ausland entscheidet.

Die Konsequenzen einer solchen zukunftsorientierten auf den Pull-Faktoren basierten Migrationsmotivation können nur positiv charakterisiert werden. Eine solche Motivation stellt die beste Voraussetzung für den zukünftigen Akkulturationserfolg im Ausland dar, weil dadurch – im Gegensatz zu den gegenwartsorientierten durch die Push-Faktoren motivierten Migranten – insgesamt effektivere Akkulturationsstrategien (vgl. Berry, 1997), sowie eine höhere Integrationsbereitschaft, Kulturelle Offenheit und Anpassung, sowie erhöhte Leistungsmotivation und Eigeninitiative bei einer Auslandstätigkeit zu erwarten sind.

Auch die weiteren deskriptiven Ergebnisse aus Analysen der osteuropäischen Stichprobe sprechen für eine besondere Charakteristik dieser Migrantengruppe und zeigen vor allem den langfristigen Emigrationscharakter dieser Stichprobe. So zeigte sich in der vorliegenden Untersuchung, dass die Mehrheit der kurzfristig migrierten Untersuchungsteilnehmer im Gegensatz zu den länger im Ausland Ansässigen ohne soziale Unterstützung seitens ihrer Familie lebt. Dies stimmt mit den Befunden der WIMMEX (2001) überein, nach denen die Mehrheit osteuropäischer Green-Card-Arbeitnehmer (rund 60,5%), die weniger als 5 Jahre in Deutschland leben, alleine nach Deutschland gekommen sind und planen (rund 47,8%), ihren Lebenspartner/ ihre Kinder nach Deutschland nachkommen zu lassen.

Auch bedauern lediglich 4% der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung befragten osteuropäischen IT-Fachkräfte ihre Emigrationsentscheidung. Dieses Ergebnis zeigt ebenfalls deutliche Parallelen zu den WIMMEX-Befragungsergebnissen: Demnach können sich rund 82% osteuropäischer Green-Card-Besitzer vorstellen, über die (durch die Green-Card festgelegte) Fünf-Jahres-Grenze hinaus in Deutschland zu leben und zu arbeiten. Nur für 5% der befragten osteuropäischen Green-Card-Arbeitnehmer kommt solch ein langfristiger Aufenthalt in

Deutschland definitiv nicht in Frage. Damit steht fest, dass die Migrationsabsichten der Fachkräfte aus Osteuropa durch einen langfristigen Charakter charakterisiert sind.

Aus den hier zitierten empirischen Befunden ist insgesamt zu erwarten, dass die hier untersuchte osteuropäische Stichprobe, die aus den in Osteuropa ansässigen Migrationsorientierten und den in Westeuropa ansässigen Migranten besteht, nicht nur in Bezug auf die Einstellungen und Motivationsorientierungen, sondern dementsprechend auch in Bezug auf die hier untersuchten wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen sehr selektiv ist, so dass ihre Repräsentativität sowohl in Bezug auf die gesamte Population von Migranten als auch in Bezug auf die gesamte osteuropäische Bevölkerung stark eingeschränkt ist.

2. Hoher Anteil der Personen jüdischer Herkunft an der osteuropäischen Stichprobe

Zwar wurde im biographischen Fragebogen nicht die Nationalität der osteuropäischen Teilnehmer erfasst, doch kann man anhand der anderen biographischen Daten sowie der allgemeinen statistischen Daten über die osteuropäischen Emigranten nach Deutschland ableiten, dass die Mehrheit der osteuropäischen russischsprachigen Testteilnehmer mit dem Wohnsitz in Westeuropa jüdischer Herkunft ist. Die Gründe dafür sind folgende:

- Zum einen zeigen die Daten, dass die meisten der aus den GUS-Ländern ausgewanderten Testteilnehmer eine lange Zeit – zumindest über die 5-Jahres-Grenze der deutschen Green Card (vgl. WIMMEX, 2001) hinaus – in Deutschland leben, so dass man hier vorwiegend von einer unbefristeten Emigration im Gegensatz zu einer befristeten Arbeitsmigration ausgehen kann.

- Bis vor kurzem²⁰ gab es nur zwei Möglichkeiten, aus den GUS-Ländern nach Deutschland zu emigrieren: als deutschstämmiger Spätaussiedler (siehe dazu Silbereisen et al., 1999a) und als jüdischer Kontingentflüchtling (siehe dazu Gruber et al., 1999; Gruber & Rübler, 2002; Poljan, 2003). Laut Statistik des Bundesverwaltungsamtes und Bundesamtes für die Anerkennung ausländischer Flüchtlinge²¹ emigrierten aus der ehemaligen Sowjetunion nach Deutschland bis zum Jahre 2003 rund 164.000 jüdische Kontingentflüchtlinge und 2.240.210 Aussiedler, womit der Anteil jüdischer Emigranten an den Emigranten aus den GUS-Ländern insgesamt bei ca. 7 Prozent liegt.

- Laut Statistik der Landesstelle Unna-Massen (siehe unter www.lum.nrw.de) und des Bundesverwaltungsamtes Köln sind die Hauptherkunftsländer der jüdischen Kontingentflüchtlinge Ukraine (44,7%) und Russland (26,5%) (Gruber & Rübler, 2002; vgl. dazu auch Schoeps et al., 1996), wogegen der große Anteil russischer Spätaussiedler aus Kasachstan (rund 43%) kommt (vgl. dazu auch Poljan, 2003). Dementsprechend zeigen auch die biographischen Daten aus der vorliegenden Untersuchung, dass die meisten Herkunftsländer der osteuropäischen Untersuchungsteilnehmer mit dem Wohnsitz in Westeuropa Russland (N=37%) und Ukraine (N=36,5%) sind, wogegen der Anteil der Teilnehmer aus Kasachstan (N=3,6%) sehr gering ist.

- In vielen Veröffentlichungen wird dokumentiert, dass ein großer Teil der nach Deutschland immigrierten Juden über einen Hochschulabschluss verfügt (siehe z.B. Kessler, 1997a, 1997b; Gilman, 1998; Gruber & Rübler, 2002). Gruber et al. (1999) schätzen den Anteil in Höhe von 65 bis 80 Prozent ein. Spülbeck (1996) beziffert den Anteil der wissenschaftlich Ausgebildeten unter den russischsprachigen jüdischen Kontingentflüchtlingen in dem von ihr untersuchten Dorf mit ca. 75 Prozent. Das Phänomen eines dermaßen hohen Akademikeranteils unter den russischsprachigen Juden sehen die meisten Forscher übereinstimmend durch die Geschichte der Juden, die teilweise im Kap. 3.4 erläutert wurde. Wegen ihrer Diskriminierung und Festlegung auf die Städte als Wohnort verfügten die Juden über mehr kulturelle und wissenschaftliche Kontakte als viele andere auf dem Lande lebende Menschen, was den Horizont der Juden erweiterte und sie von der geistigen

²⁰ Mit dem zum 01.01.2005 in Kraft tretenden neuen Zuwanderungsgesetz werden die Möglichkeiten einer unbefristeten Zuwanderung nach Deutschland auch für andere hoch qualifizierte Interessenten (vor allem Ingenieure und Informatiker) erweitert (siehe dazu Zuwanderungsgesetz, 2002; Gulyanska, 2004; Deutsche Welle, 2004).

²¹ Quellen: www.bundesverwaltungsamt.de; www.bafl.de; www.auslaender-statistik.de; Poljan (2003).

Enge großer Teile der mittelalterlichen Bevölkerung abhob. Auch zur Zeit des zaristischen Russlands wurde den Juden mit einem Hochschulabschluss das Recht auf freie Niederlassung außerhalb der sog. Ansiedlungsrayons gewährt, was für sie oft der einzige Weg war, den engen Ghettos und der Armut zu entkommen. Auf diese Weise absolvierte 1822 beispielsweise ca. ein Fünftel der Juden das Gymnasium und eine Hochschule, wogegen es bei der nicht-jüdischen Population lediglich 0,9 Prozent waren (vgl. Gruber & Rübler, 2002).

Im Gegensatz zu den russischen Juden war der Anteil an Hochqualifizierten unter den deutschstämmigen Spätaussiedlern sehr gering, was u.a. dadurch zu erklären ist, dass ein relativ hoher Anteil an den russischen Spätaussiedlern auf dem Lande lebte (vgl. Schmitt-Rodermund, 1999; Fuchs et al., 1999b; Gruber & Rübler, 2002). Laut der Berufsstrukturstatistik des Bundesverwaltungsamtes Köln sind unter den Spätaussiedlern am meisten die Dienstleistungsberufe, sowie industrielle und handwerkliche Berufe ohne Hochschulabschluss vertreten. Auch besaßen unter den russischen Aussiedlern im Heimatland lediglich 0,08 Prozent eine Führungsposition (vgl. auch Poljan, 2003), im Gegensatz zu den russischen Juden, deren Anteil an besetzten Führungspositionen in der ehemaligen Sowjetunion deutlich höher lag (vgl. Gruber & Rübler, 2002).

- Der Anteil der Ingenieure und Informatiker, sowie generell der Vertreter technischer Akademikerberufe war unter den russischen Juden ausgesprochen hoch. So gibt Blaschke (1992) den Anteil der Ingenieure und Architekten unter den jüdischen Emigranten in Deutschland mit 30 Prozent an (die weiteren Berufsrichtungen verteilen sich wie folgt: Ärzte und Zahnärzte -5,2 Prozent, Lehrer - 4,1 Prozent, sonstige Wissenschaftler und Akademiker - 44,8 Prozent). Auch in der Studie von Gruber & Rübler (2002) betrug der Anteil an IT-relevanten Berufsrichtungen unter den befragten jüdischen Emigranten in Deutschland rund 60 Prozent. Dagegen beträgt der Anteil an technischen Akademikerberufen unter den russischen Spätaussiedlern ca. 5-10 Prozent (vgl. Statistik des Bundesverwaltungsamtes; Poljan, 2003). Da die Mehrzahl osteuropäischer Untersuchungsteilnehmer in der vorliegenden Studie überwiegend IT-relevante Berufsrichtungen aufweist, ist auf Grundlage dieser Daten weiterhin von einem hohen Anteil der jüdischen Personen an der osteuropäischen Emigrantenstichprobe auszugehen.

- Schließlich war im Rahmen dieser Untersuchung auch bekannt, dass die osteuropäischen Teilnehmer aus den Teilstichproben 5, 6 und 7 (siehe Kap. 7.3), die ihren Wohnsitz in Deutschland, USA und Israel haben, und bezüglich der Untersuchungsteilnahme persönlich angesprochen wurden, jüdischer Herkunft sind und nur auf diesem Hintergrund ins Ausland emigrieren konnten.

Damit können die höheren Ausprägungen vor allem in den Persönlichkeitsdimensionen Offener Umgang mit Kritik, Flexibilität und Selbstwirksamkeit in der osteuropäischen im Vergleich zur westeuropäischen Stichprobe u.a. auf den hohen Anteil der russischen Juden an der osteuropäischen Stichprobe zurückgeführt werden. Wie im Kap. 3.4 erläutert, hatten die Juden in der ehemaligen Sowjetunion schon immer eine besondere (Arbeits-) Mentalität und unterschieden sich sowohl in ihrem Leistungsverhalten als auch in ihren wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen entscheidend von der russischen Bevölkerung und anderen ethnischen Subgruppen. In Anlehnung an Nolte et al. (1994) ist davon auszugehen, dass die Juden in der Sowjetunion „als die am besten gebildete, mobilste, urbanste und in sprachlicher Hinsicht am meisten russifizierte nichtrussische Bevölkerungsgruppe der UdSSR“ galten. An verschiedenen Stellen wird auf den hohen Stellenwert des Lernens in der jüdischen Tradition und Religion (vgl. Schoeps et al., 1996) und das große Interesse an höherer Schulbildung und an wissenschaftlicher Arbeit unter Juden (Krag, 1993) hingewiesen. Schütze (1997) vertritt zudem die These, dass Bildung unter Juden in der Sowjetunion nicht nur intellektuelle Befriedigung verschaffte, sondern auch als Mittel zur Distinktion diente. Denn die ständige Diskriminierung jüdischer Menschen verhinderte einerseits ihre vollständige Assimilierung an die übrige Bevölkerung und führte andererseits zur Entstehung der besonderen jüdischen Identität, die sich allerdings nicht in einem religiösen Verständnis ausdrückte, sondern vielmehr im Sinne eines ethnischen und kulturellen Zugehörigkeitsgefühls zeigte, in erster Linie auf Basis der negativen Fremdzuschreibung seitens der Nicht-Juden, also über den Umweg des Antisemitismus (vgl. Schütze, 1997; Oswald & Voronkov, 1995; Benz, 1995).

Durch die problematische Geschichte der Juden – Geschichte der Diskriminierung und Ausgrenzung, Diaspora und Migration (vgl. dazu Lübke, 1995; Nolte et al., 1994; Gruber & Rübler, 2002) –, mussten sich bei dieser Volksgruppe in Anlehnung an die Theorie der kritischen Lebensereignisse nach Filipp (1995) im Laufe der Evolution solche leistungsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen entwickelt haben, die ihr das Überleben in der Gesellschaft erleichtert bzw. gar erst ermöglicht haben. Vor allem auf diesem überlebensorientierten Hintergrund wird die einzigartige Leistungsmentalität der jüdischen Menschen mit ihrer hohen Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft, Lernbereitschaft und dem Unabhängigkeitsstreben, vorausschauendem Denken und strategischen Fähigkeiten besonders verständlich. Dies wurde auch empirisch belegt, wie z.B. in der Untersuchung von Gruber & Rübler (2002), im Rahmen deren 30 jüdische Emigranten aus den GUS-Ländern, 11 unmittelbare Vorgesetzte aus den Unternehmen, die diese beschäftigten, sowie zahlreiche Vertreter der Arbeitsämter und Weiterbildungsträger in den Selbst- und Fremdbeurteilungsinterviews zu den überfachlichen Kompetenzen der jüdischen Zuwanderer befragt wurden. Dabei zeigten sich auffallend hohe Werte in den Persönlichkeitsdimensionen Leistungsbereitschaft, Lernbereitschaft und -fähigkeit, Anspruchsniveau, Ehrgeiz und Beharrlichkeit, Verantwortungsübernahme und Zuverlässigkeit; Organisationstalent, Planungskompetenz, Koordinierungs- und Führungsfähigkeiten; Kooperations- und Teamfähigkeit, Hilfsbereitschaft; Kreativität, Spontaneität, Improvisationsfähigkeit, Flexibilität im Denken und Ambiguitätstoleranz (vor allem im Umgang mit der Kompensation fehlender Arbeitsmittel); logisches Denk- und Abstraktionsvermögen, technische Sensibilität und Problemlösekompetenz, wodurch sich laut Interviews die jüdischen Zuwanderer besonders deutlich von allen anderen Emigranten aus dem ehemaligen Ostblock unterscheiden. Die Mängeln zeigten sich demgegenüber vor allem in der übermäßig hohen Autoritätsorientierung und der damit einher gehenden passiven und reaktiven Haltung gegenüber Autoritäten („Schülerverhalten“), geringer Kritikbereitschaft, externaler Schuldzuschreibung und übermäßig hoher Anpassungsbereitschaft, sowie geringer Eigeninitiative und Selbständigkeit (allerdings nur in Bezug auf das Verhalten im Kursunterricht, nicht z.B. bezogen auf die Arbeitssuche), sowie geringem Selbstbewusstsein, hoher Schüchternheit, Introversion und geringer Selbstdarstellungsfähigkeit („Selbstvermarktungskompetenz“), was sich allerdings in den Interviews als systembedingt und allen Emigranten aus dem ehemaligen Ostblock (also nicht nur Juden) typisch herausgestellt hat. Auch die vergleichende Untersuchung der differentiellen Persönlichkeitsstrukturen von Emigranten aus osteuropäischen Ländern Polen, ehemaliges Jugoslawien und Sowjetunion (N=372) mit Hilfe des Freiburger Persönlichkeitsinventars (FPI-R, Fahrenberg & Hampel, 1994) charakterisierte die Gruppe jüdischer Probanden durch eine auffallend hohe Leistungsorientierung, Ziel- und Ergebnisorientierung, sowie eine hohe soziale Orientierung, geringe Aggressivität und hohe emotionale Labilität (vgl. Mikhailova, 2000).

3. Internetnutzer und IT-Fachkräfte

Die Repräsentativität der Stichprobe osteuropäischer IT-Fachkräfte ist aus denselben Gründen in Bezug auf die gesamte osteuropäische Bevölkerung eingeschränkt, wie dies oben in Bezug auf die westeuropäische Stichprobe erläutert wurde. Zusätzlich zu den oben dargestellten Besonderheiten der Persönlichkeitsstrukturen von Internetnutzern und IT-Fachkräften, die auf Basis der Befunde aus den in Westeuropa durchgeführten Studien abgeleitet wurden, soll an dieser Stelle allerdings hinzugefügt werden, dass das Vorhandensein eines Internetzugangs in Privathaushalten Osteuropas immer noch viel weniger verbreitet ist als dies in westeuropäischen Haushalten der Fall ist. Damit kann angenommen werden, dass die Mehrheit der osteuropäischen Teilnehmer von ihrem Arbeitsplatz aus an der Untersuchung teilgenommen haben. Aber auch die Tatsache, dass diese Personen unter den schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen in Osteuropa und der immer noch wenig entwickelten technischen Infrastruktur, sowie des damit zusammenhängenden geringeren Verbreitungsgrades eines IT-Berufs eine Arbeitsstelle als eine IT-Fachkraft bekommen konnten, spricht für eine starke Vorselektion dieser Gruppe.

4. Hochqualifizierte

Ähnlich wie bereits oben in Zusammenhang mit der westeuropäischen Stichprobe erläutert, wurde die Repräsentativität der osteuropäischen Stichprobe weiterhin durch das Kriterium der hohen Qualifikation, die sich bei den IT-Fachkräften zwingend erforderlich ergibt, von vorneherein stark eingeschränkt. Da der Anteil der IT-relevanten Berufsrichtungen an der osteuropäischen Stichprobe deutlich höher ist, als dies in der westeuropäischen Stichprobe der Fall ist, kann man hier von einer noch stärkeren Repräsentativitätseingrenzung in den Persönlichkeitsmerkmalen der osteuropäischen Teilnehmer ausgehen.

5. Jüngerer Alter

Das Durchschnittsalter der Teilnehmer aus der osteuropäischen Stichprobe in der vorliegenden Untersuchung beträgt 30 Jahre. Über 60 Prozent der osteuropäischen Probanden sind zwischen 23 und 33 Jahre alt. Damit handelt es sich bei der osteuropäischen (genauso wie bei der westeuropäischen Stichprobe) überwiegend um Personen, die sich im frühen Erwachsenenalter befinden. Diese Ergebnisse stimmen mit den Befunden von WIMMEX (2001) überein, deren Angaben entsprechend das Durchschnittsalter osteuropäischer IT-Green-Card-Arbeitnehmer in Deutschland 26,5 Jahre beträgt. Auch in der repräsentativen Befragung von Venema (2004) sind über 50% der insgesamt 301 befragten osteuropäischen IT-Green-Card-Arbeitnehmer in Deutschland unter 30 Jahre alt. Damit ist die hier vorliegende osteuropäische Stichprobe in ihrem Altersaspekt in Bezug auf die Population osteuropäischer IT-Fachkräfte, die sich für eine Auslandstätigkeit interessieren bzw. diese vorgenommen haben, repräsentativ.

Die Repräsentativität dieser Stichprobe in Bezug auf die gesamte osteuropäische Bevölkerung ist allerdings durch den Altersaspekt der Probanden stark eingeschränkt, was genauso erklärt werden kann, wie dies bereits oben in Zusammenhang mit der westeuropäischen Stichprobe erläutert wurde. Zwar kann man angesichts der Ergebnisse der neueren kulturvergleichenden Sozialisationsforschung (vgl. Trommsdorff, 1989) von der Kulturabhängigkeit der zeitlichen Erstreckung einzelner Entwicklungsphasen bzw. der unterschiedlich wahrgenommenen Angemessenheit des Übergangs zu den einzelnen Entwicklungsschritten im Lebenslauf der Individuen aus verschiedenen Kulturen ausgehen, doch kann man verallgemeinernd sagen, dass sich aufgrund altersbedingter biologischer, sozialer und psychologischer Veränderungen die Persönlichkeitsmerkmale der Menschen in allen Kulturen verändern (vgl. Lehr, 1978). Somit gelten für die osteuropäische Stichprobe dieselben Annahmen bezüglich der Veränderung der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung erhobenen Persönlichkeitsmerkmale mit dem Alter, und damit bezüglich der Einschränkung der Stichprobenrepräsentativität, wie diese oben für die westeuropäische Stichprobe aufgestellt wurden.

Aufgrund aller dieser Einschränkungen der Repräsentativität beider Stichproben kann man insgesamt die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung erzielten Ergebnisse nicht ohne weiteres auf die gesamte west- und osteuropäische Bevölkerung übertragen. Denn es ist damit nicht mehr auszuschließen, dass für die hier festgestellten Ost-West-Unterschiede nicht andere Faktoren als die aus den oben dargestellten Theorien abgeleiteten Sozialisations- und Systemunterschiede verantwortlich sind. Es ist anzunehmen, dass vor allem für die hier festgestellten nicht hypothesenkonformen Ost-West-Unterschiede u.a. die besonderen Charakteristiken der hier vorliegenden Stichproben, vor allem der Stichprobe osteuropäischer IT-Fachkräfte, verantwortlich sind. In diesem Zusammenhang passt hervorragend das folgende Zitat von Venema (2004) zu den Befragungsergebnissen der ausländischen IT-Green-Card-Arbeitnehmer in Deutschland: „Trotzdem sollte man bei allen positiven Ergebnissen nicht vergessen, dass es sich bei den Inhabern einer deutschen IT-Green-Card ... um hochqualifizierte Kosmopoliten handelt, die sich binnen kürzester

Zeit an jedem Fleck der Erde zurecht finden und jederzeit bereit sind ihre Zelte abubrechen. Dies trifft sicher auf viele Green Card-Inhaber zu, [und] stellt ... einen Aspekt ihrer Persönlichkeit dar.“

So können die unerwartet höheren Werte in den Testskalen Flexibilität, offenerer Umgang mit Kritik, höhere Selbstwirksamkeit, sowie unabhängigerer Kooperationsstil in der osteuropäischen Stichprobe u.a. auf die besonderen Charakteristiken der hier untersuchten osteuropäischen Probanden zurückgeführt werden. Die nachgewiesene Migrationsorientierung dieser Probandengruppe deutet darauf hin, dass diese über die dem Rest osteuropäischer Bevölkerung untypischen Ausprägungen der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsmerkmale verfügt. Wie die oben dargestellten Befunde aus den migrationspsychologischen Vergleichsuntersuchungen zeigen, weisen Personen, die bereit sind, wegen der erwarteten wirtschaftlichen, beruflichen oder anderen Vorteile ihr Land zu wechseln, solche Persönlichkeitscharakteristiken auf, die stark in Richtung marktwirtschaftlich geprägter Orientierungen tendieren. Auch die erwarteten Ost-West-Unterschiede in den Testskalen Integrationsbereitschaft und Selbstbeobachtung, die hier entgegen den Annahmen nicht nachgewiesen werden konnten, können wiederum auf die Migrations- und somit Westorientierung osteuropäischer Probanden zurückgeführt werden, denn es ist zu erwarten, dass die in Osteuropa geborenen und eine Ausreise in den Westen planenden Probanden so westorientiert sind, dass sie über die den westlichen Personen ähnlichere Persönlichkeitsstrukturen verfügen und damit keine typisch kollektivistisch geprägten Persönlichkeitscharakteristiken mehr aufweisen.

Das jüngere bis mittlere Erwachsenenalter, in dem sich die meisten der osteuropäischen Untersuchungsteilnehmer befinden, lässt weiterhin erwarten, dass diese Generation inzwischen weniger sozialistisch, sondern viel mehr westorientiert ist und daher der sozialistischen Persönlichkeit eher untypische Persönlichkeitswerte aufweist. Auch weisen die hoch qualifizierten Fachkräfte, die die große Mehrheit osteuropäischer Probanden ausmachen, generell höhere Werte in den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen als der Rest der Bevölkerung auf. Schließlich können die unerwartet höheren Persönlichkeitswerte in der osteuropäischen Stichprobe auf den großen Probandenanteil jüdischer Herkunft zurückgeführt werden. Wie die oben zitierten Untersuchungen zeigen, zeichnen sich jüdische Fachkräfte durch besonders hohe Ausprägungen in vielen der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsmerkmale aus. Vor allem die erhöhte Selbstwirksamkeit und der bevorzugte unabhängige Kooperationsstil sind auf diese Stichprobenbesonderheit zurückzuführen.

Die höhere Teamorientierung in der westeuropäischen Stichprobe deckt sich aber auch mit dem wirtschaftsrelevanten Kulturstandard „Teamgeist“, der sich empirisch als einer der den deutschen und österreichischen Fach- und Führungskräften typischen Kulturstandards (siehe Tabelle 8) herausgestellt hat und der auf die deutlich flacheren Hierarchien und eine diesen entsprechende offenere Unternehmenskultur in den westeuropäischen Unternehmen zurückzuführen ist. Denn selbst trotz der oftmals nachgewiesenen höheren kollektivistischen Prägung in den osteuropäischen Betrieben konnte in der vorliegenden Untersuchung ein stärker kollegial ausgeprägter Kooperationsstil nicht in der Ost-Stichprobe, sondern in der West-Stichprobe nachgewiesen werden.

Wenn man allerdings trotz der oben zusammengetragenen Einschränkungen den beiden Stichproben eine gewisse Repräsentativität unterstellen darf und diesen Befund somit auf die zugrunde liegenden Sozialisationsunterschiede zwischen Osten und Westen zurückführt, könnte man schlussfolgern, dass die Besonderheiten der sozialistischen Planwirtschaft entgegen den häufigen Vermutungen doch keine positiven Auswirkungen auf die Bereitschaft zur zwischenmenschlichen Kommunikation am Arbeitsplatz und die mit dieser zusammenhängenden sozialen Kompetenzen bei osteuropäischen Fachkräften gebracht haben. Damit wurden die diesen Ländern auf dem kulturellen Hintergrund typischen kollektivistischen Orientierungen auf Kosten des erhöhten „Überlebensdrucks“ unter den durch zentralistische Strukturen der ehemals sozialistischen Planwirtschaft geprägten Arbeits- und Lebensbedingungen schlichtweg untergraben.

Andererseits ist hier nicht auszuschließen, dass die im Osten festgestellten erhöhten Unabhängigkeitswerte als Folge aktueller postkommunistischer Transformationsveränderungen in den osteuropäischen Ländern zu werten sind und dem damit einhergehenden politisch und wirtschaftlich begründeten starken Unabhängigkeitsdrang der osteuropäischen Bevölkerung, der u.a. auf der Mikroebene, und zwar auf dem Arbeitsplatz, seinen Ausdruck findet. Für die in Osteuropa ansässigen Probanden kann dieser Unabhängigkeitsdrang als das Bedürfnis nach erlebter Unabhängigkeit u.a. von westeuropäischen „Übermächten“ charakterisiert werden, das sich in den neueren Studien (siehe Untersuchungen zum deutsch-tschechisch-slowenischen Kulturvergleich von Meierewert, 2001 und Feichtinger et al., 2001 in Kap. 2.2.22.2.1) als einer der zentralen wirtschaftsrelevanten Kulturstandards in den osteuropäischen Transformationsländern herausgestellt hat. Auch für die in Westeuropa ansässigen osteuropäischen Probanden kann dieser Unabhängigkeitsdrang entsprechend als das Bedürfnis nach öffentlich anerkannter Selbständigkeit charakterisiert werden, um das im Westen vorherrschende Vorurteil über die geringe Selbständigkeit und Verantwortungsbereitschaft der osteuropäischen Mitarbeiter (vgl. Heyse & Seifert, 1994; Schmitt & Janetzko, 1994; Holtbrügge, 1995, siehe Übersicht in Tabelle 10) zu brechen.

Genauso kann die sich in der Ost-Stichprobe als unerwartet herausgestellte höhere Flexibilität auf die den osteuropäischen Kulturstandards typische Improvisationsfähigkeit, gering ausgeprägte Planungsbereitschaft und Neigung zur Abwertung von Strukturen (siehe Übersicht in Tabelle 8) zurückgeführt werden, die durch die sich zu Zeiten der postkommunistischen Transformation erhöhten Anforderungen an die Veränderungsbereitschaft und die damit einhergehende Spontaneität und schnelle Reaktionsfähigkeit der Mitarbeiter noch mehr verstärkt haben dürften.

Insgesamt lassen sich die Ergebnisse zum Ost-West-Vergleich in den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen wie folgt zusammenfassen:

1. Es gibt signifikante Unterschiede in den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern mit IT-relevanten und anderen Berufen, wobei eine Reihe der Persönlichkeitsdimensionen hypothesenkonforme und eine andere Reihe unerwartete Unterschiede aufzeigt.
2. Die festgestellten Unterschiede bleiben auch nach dem Ausschluss der zu hohen Varianz im Alter, Geschlecht, Beruf und aktuellem Erwerbsstatus der Untersuchungsteilnehmer erhalten.
3. Die Gültigkeit der hier getroffenen Aussagen über die Ost-West-Unterschiede ist auf Grund der Nicht-Repräsentativität der beiden Stichproben in Bezug auf die gesamte ost- bzw. westeuropäische Bevölkerung (hoch qualifizierte jüngere Internetnutzer und IT-Fachkräfte) einzuschränken. Die Ergebnisse des Vergleichs westeuropäischer Untersuchungsteilnehmer mit IT-relevanten und anderen Berufsrichtungen zeigen, dass sich die Persönlichkeitsstrukturen von IT-Fachkräften deutlich von Personen mit anderen Berufsrichtungen unterscheiden.
4. Die hohe Selektivität der osteuropäischen Stichprobe in Bezug auf die Migrations- bzw. Westorientierung, sowie den hohen Anteil an qualifizierten Personen jüdischer Herkunft vermindert außerdem die Repräsentativität der osteuropäischen Stichprobe in Bezug auf die Population osteuropäischer IT-Fachkräfte.

9.2 Diskussion der Ergebnisse zur Veränderung der Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern im Ausland

Zusammenfassung der Ergebnisse zur Veränderung der Persönlichkeitsdimensionen im Ausland:

Insgesamt vermitteln die Resultate der kovarianzanalytischen Mittelwertsvergleiche zwischen den einzelnen Gruppen von Probanden osteuropäischer Herkunft abhängig von unterschiedlichen Vergleichskriterien ein distinktes Ergebnisbild, das für eine deutliche Veränderung in einer Reihe von wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen im Ausland spricht.

Über alle Gruppenvergleiche hinweg zeigt sich im Verlauf des Auslandsaufenthalts durchgehend eine Verringerung der Werte in den Testskalen Umgang mit Misserfolg und Eigeninitiative. Auch zeigt sich bei einer Reihe von Gruppenvergleichen deutliche Verringerung der Werte in den Persönlichkeitsdimensionen Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit, sowie Einsatzbereitschaft. Nur bei der Testskala Selbstwirksamkeit ist mit zunehmender Aufenthaltsdauer im Ausland eine deutliche Erhöhung der Werte festzustellen, und zwar sowohl im Vergleich zu Probanden, die in Osteuropa leben, als auch zu Probanden mit kurzem Aufenthalt im Ausland, wobei die Mittelwerte bei allen Probandengruppen osteuropäischer Herkunft im Vergleich zu Probanden westeuropäischer Herkunft insgesamt durchgehend höher ausfallen.

Beim Vergleich dieser Ergebnisse mit den Befunden aus dem Ost-West-Vergleich fällt auf, dass sich osteuropäische IT-Fachkräfte mit zunehmender Aufenthaltsdauer im Ausland in einer Reihe von wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen weiter weg von ihren westeuropäischen Kollegen bewegen. Bei der ursprünglich in der gesamten osteuropäischen Stichprobe im Vergleich zur westeuropäischen Stichprobe signifikant geringer ausgefallenen Einsatzbereitschaft, Eigeninitiative und dem Umgang mit Misserfolg kommt es mit zunehmender Aufenthaltsdauer im Ausland zur weiteren Verringerung der Werte. Damit wird deutlich, dass sich der ursprünglich vorhandene Ost-West-Unterschied bei den osteuropäischen Fachkräften im Ausland noch mehr intensiviert. Auch in der Testskala Selbstwirksamkeit, deren Werte beim anfänglichen Ost-West-Vergleich in der osteuropäischen Gesamtstichprobe allerdings deutlich höher ausgefallen sind, kommt es zur noch stärkeren Erhöhung der Werte im Ausland, so dass mit zunehmendem Auslandsaufenthalt die Persönlichkeitsprofile zwischen ost- und westeuropäischen Probanden auch in dieser Dimension noch stärker auseinander fallen. Genau umgekehrte Veränderungen lassen sich in der Testskala Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit feststellen, deren Werte beim ursprünglichen Ost-West-Vergleich in der osteuropäischen Stichprobe ebenfalls höher ausgefallen sind. Hier kommt es im Verlauf des Auslandsaufenthalts allerdings zur signifikanten Verringerung der Werte, so dass es in dieser Persönlichkeitsdimension offensichtlich zu einer Annäherung der osteuropäischen Fachkräfte an ihre westeuropäischen Kollegen kommt.

Die festgestellte Verringerung der Werte in den Persönlichkeitsdimensionen Einsatzbereitschaft, Eigeninitiative und Umgang mit Misserfolg bei osteuropäischen IT-Fachkräften in Westeuropa spricht allerdings nicht nur für eine Intensivierung des ohnehin vorhandenen Ost-West-Unterschieds. Die Ergebnisse machen weiterhin deutlich, dass es im Ausland zur noch stärkeren Abweichung des Persönlichkeitsprofils von dem Soll-Profil kommt, welches sich im Rahmen der von Gulyanska (2002) durchgeführten Anforderungsanalyse aus der Sicht befragter Personalverantwortlichen deutscher Softwareunternehmen als erfolgsrelevant für die osteuropäischen IT-Fachkräfte im Ausland herausgestellt hat (siehe dazu Kap. 6.1). Auch die Verringerung der ursprünglich höheren Werte in der Testskala Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit, die aus der Sicht der Personalverantwortlichen als eine der entscheidenden Schlüsselqualifikationen für eine erfolgreiche Auslandstätigkeit genannt wurde, spricht insgesamt für eine Persönlichkeitsveränderung in die Richtung, die dem erhobenen Idealprofil entgegen läuft. Lediglich bei der Testskala Selbstwirksamkeit, die auch anfänglich relativ hoch ausgeprägt war, kommt es laut den

Ergebnissen zu einer weiteren Annäherung an das erfolgsrelevante Persönlichkeitsprofil osteuropäischer IT-Fachkräfte in Westeuropa (siehe dazu ausführlicher Gulyanska, 2002).

Einschränkungen der Ergebnisinterpretation durch das gewählte Untersuchungsdesign:

Bevor die hier berichteten Ergebnisse insgesamt in Bezug auf die aufgestellten Hypothesen eingeordnet und interpretiert werden, sollen im Folgenden zunächst einige Einschränkungen zur Interpretation der vorliegenden Auswertungen genannt und teils ausgeräumt werden. Die im Rahmen der Untersuchung zweiter Fragestellung gebildeten Untersuchungsgruppen u.a. nach Aufenthaltsdauer im Ausland zu vergleichen, ersetzt, was man sich idealerweise für diese Untersuchung gewünscht hätte (siehe dazu Kap. 7.1 und 7.2.3), die längsschnittlichen Angaben zum Verlauf der Eingliederung osteuropäischer Migranten in Westeuropa. Doch durch die systematische Variation des Aufenthaltsortes und der Aufenthaltsdauer konnte aus diesem Designnachteil eine Stärke der vorliegenden Untersuchung gemacht werden. Denn unter der Annahme einer Äquivalenz der gebildeten Gruppen jenseits des erwarteten Unterschieds im Aufenthaltsort bzw. in der Aufenthaltsdauer und in den als Kovariaten kontrollierten soziodemographischen Variablen konnten Hypothesen über den Verlauf der Akkulturation anhand querschnittlicher Daten überprüft werden (vgl. dazu auch Silbereisen & Schmitt-Rodermund, 1995).

Trotzdem soll an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass alle hier vorgenommenen und im Weiteren vorzunehmenden Aussagen bezüglich einer Veränderung der Persönlichkeitswerte mit großer Einschränkung zu betrachten sind. Denn, wie bereits oben ausgeführt, handelt es sich bei einem Querschnittsvergleich um Punktwerte der jeweiligen Vergleichsgruppen und daher keine Veränderungswerte über die Zeit. Um zuverlässige Aussagen über die Persönlichkeitsveränderungen im Akkulturationsverlauf treffen zu können, sind daher weitere Studien notwendig. Dies kann die Grundlage für künftige Auswertungen anhand längsschnittlicher Daten sein.

Was die Äquivalenz der gebildeten Untersuchungsgruppen angeht, so kann allerdings nicht ausgeschlossen werden, dass sich die einzelnen Probandengruppen schon vor ihrer Ausreise ins Ausland in Bezug auf die weiteren Merkmale (als die hier kontrollierten soziodemographischen Daten) systematisch unterschieden haben. Zum einen ist zu erwarten, dass aufgrund möglicher Kohorteneffekte durch Zugehörigkeit zur bestimmten Migrantengeneration sich die kurzfristig migrierten Probanden in ihren Persönlichkeitscharakteristiken systematisch von den langfristig migrierten Probanden unterscheiden bzw. noch vor ihrer Ausreise unterschieden haben. So kann z. B. erwartet werden, dass osteuropäische Migranten bis 1990 im Vergleich zu den später Migrierten deutliche Persönlichkeitsunterschiede aufweisen (vgl. dazu auch Frese et al., 1996), da es bis dahin noch keine gesetzlich gesteuerte Einwanderung aus Osteuropa gab, sodass hier ein stärkerer Pinoiergeist und eine höhere Wechselmotivation gefordert waren im Vergleich zu den später Migrierten mit gesetzlich deutlich vereinfachten Migrationsbedingungen (z. B. 1991: Regelung für jüdische Kontingentflüchtlinge, 2000: Einführung der Green-Card). Auch ist bei den noch unter Sozialismusregime emigrierten Probanden eine deutlich höhere Risikobereitschaft anzunehmen. Da zu der Zeit jegliche Westkontakte verboten waren, mussten die Migrationswilligen mit Verlust jeglicher Kontakte zu den in Osteuropa verbliebenen Verwandten und Bekannten, wenn nicht sogar mit Gefängnisstrafe oder Tod bei ungelungenem Emigrationsversuch rechnen. So kann beispielsweise die hier nachgewiesene höhere Selbstwirksamkeit bei langfristig im Vergleich zu kurzfristig ins Ausland migrierten Probanden auf die Zugehörigkeit der langfristig Migrierten zur besonders risikobereiten Migrantengeneration unter Sozialismusregime im Vergleich zu späteren Migrantengenerationen zurückgeführt werden, womit die These migrationsbedingter Persönlichkeitsveränderung im Bereich der Selbstwirksamkeit nicht mehr aufrechterhalten werden kann.

Ein weiterer systematischer Unterschied, der hier als sehr wahrscheinlich angenommen werden kann, besteht zwischen den Gruppen migrierter und nicht migrierter osteuropäischer Probanden.

Zwar zeigen die Antworten auf die Frage, ob eine Emigration bereits in Aussicht gestellt wurde, dass auch die nicht migrierten osteuropäischen Probanden durchaus migrationsorientiert sind, so dass zumindest in dieser Hinsicht von einer relativ ähnlichen Vorselektion beider Gruppen auszugehen ist. Doch lassen die weiteren Analysen der osteuropäischen Gesamtstichprobe darauf schließen, dass die Mehrheit der migrierten Probanden im Gegensatz zur nicht migrierten Gruppe jüdischer Herkunft ist (vgl. Kap. 7.3).

Auf Basis der Ausführungen in Kap. 9.1 zu den einzigartigen Persönlichkeitsstrukturen jüdischer Bevölkerung können systematische Persönlichkeitsunterschiede zwischen der Nicht-Migranten- und der Migranten-Stichprobe erwartet werden. Diese konnten allerdings im Rahmen der vorliegenden Ergebnisauswertungen nicht kontrolliert werden, da hier keine Religion bzw. Zugehörigkeit zu bestimmten ethnischen Gruppen erhoben wurde. Daher kann dieser Faktor die Äquivalenz der beiden osteuropäischen Stichproben in gewisser Weise einschränken. Dafür würden auch die in einer Reihe von Persönlichkeitsdimensionen im Rahmen des kovarianzanalytischen Vergleichs zwischen den nicht migrierten und kurzfristig migrierten osteuropäischen Probanden festgestellten Unterschiede (siehe erste Hälfte der Tabelle 43) sprechen. Denn bei einer Annahme der migrationsbedingten Persönlichkeitsveränderungen, die sich nach Berry (1997) im Laufe einer Akkulturation mit zunehmendem Aufenthalt im Ausland noch mehr verstärken sollten, sollte es bei der vorhandenen Äquivalenz der Migranten- und Nicht-Migranten-Stichprobe keine signifikanten Unterschiede zwischen den im Heimatland und kurzfristig im Ausland lebenden Probanden geben.

Allerdings können diese Unterschiede nicht nur als ein Indiz für die Nicht-Äquivalenz der beiden osteuropäischen Stichproben gewertet werden, sondern auch für die Gültigkeit von weiteren Hypothesen sprechen, die zur Untersuchung der zweiten Fragestellung aufgestellt wurden, wie beispielsweise die migrationsbedingten Persönlichkeitsveränderungen als Folge eines kurzfristigen Kulturschocks im Ausland (vgl. Hypothese II.1 nach Berry, 1997). Daher muss diese hier anzunehmende Einschränkung der Äquivalenz der beiden osteuropäischen Stichproben angesichts weiterer in Frage kommender Erklärungen für die Unterschiede zwischen den nicht migrierten und kurzfristig migrierten Probanden (siehe weiter unten) hier leider als nicht ausreichend geklärt bleiben.

Des Weiteren könnte auch angenommen werden, dass die hier festgestellten Unterschiede in den ausgewählten Persönlichkeitsdimensionen abhängig von der Aufenthaltsdauer im Ausland einfach die Spielbreite repräsentieren, mit der man bei einer solchen heterogenen Stichprobe osteuropäischer Probanden ohnehin rechnen könnte, so dass diese mit einem Querschnittsvergleich festgestellten Gruppenunterschiede nicht eindeutig auf die Migration zurückzuführen wären. Doch kann dieses Gegenargument einer selektiven Ausreise durch die Vergleichsergebnisse nicht migrierter Probanden mit den Neuankömmlingen und der bereits länger im Ausland ansässigen Gruppe ausgeräumt werden. Denn die gefundenen signifikanten Unterschiede zwischen den ersten beiden, sowie den letzten beiden Gruppen unter Kontrolle einer Reihe von soziodemographischen Variablen sprechen eindeutig für die migrationsbedingten Veränderungen und bestätigen somit die aufgestellte Interpretationsgrundlage.

Als weiterer Nachteil des querschnittlichen Ansatzes ist anzumerken, dass dieser die Frage nach den Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen und damit der Richtung möglicher Einflüsse zwischen den Persönlichkeitsdimensionen und den Akkulturationsvariablen offen lässt. Während man bei einer Längsschnittsanalyse die Persönlichkeitsdimensionen der Probanden noch vor ihrer Ausreise ins Ausland, sowie deren Einfluss auf die Akkulturationsvariablen nach einem längeren Auslandsaufenthalt auspartionalisiert bestimmen könnte, lassen querschnittliche Daten keine Möglichkeit zu, einer Konfundierung dieser Einflüsse im Laufe des Auslandsaufenthalts zu begegnen und somit die genauere Einflussrichtung zu bestimmen. Mit anderen Worten kann mittels eines Querschnittsvergleichs nicht vollständig geklärt werden, ob sich die bereits zum Zeitpunkt der fortgeschrittenen Emigration festgestellten Persönlichkeitsunterschiede eindeutig auf die Migration zurückzuführen sind, oder ob vielmehr die spezifische Ausprägung der stabilen (sich im Laufe des Auslandsaufent-

hals nicht veränderten) Persönlichkeitseigenschaften einen Einfluss auf den Akkulturationserfolg der Migranten ausgeübt und auf diese Weise zu den festgestellten Ausprägungen in den einzelnen Akkulturationsvariablen geführt hat. Um diese Frage zu klären, bedarf es tiefer gehender Analysen (siehe dazu weiter unten).

Abwägung der Ergebnisse in Bezug auf die aufgestellten Hypothesen:

Insgesamt zeigen die Ergebnisse zur Untersuchung der zweiten Fragestellung, mit allen Einschränkungen wegen des querschnittlichen Charakters der vergleichenden Auswertungen, eher negative Veränderungen in den Persönlichkeitseigenschaften osteuropäischer IT-Fachkräfte im Ausland, vor allem, wenn man diese aus der Sicht der im Rahmen der Anforderungsanalyse von Gulyanska (2002) befragten Personalverantwortlichen betrachten würde. Denn eine mit dem Auslandsaufenthalt zunehmende Abweichung nach unten von den Idealausprägungen in den Schlüsselqualifikationen, die von den deutschen Personalverantwortlichen als erfolgsrelevant für die osteuropäischen IT-Fachkräfte in westeuropäischen Unternehmen genannt wurden, würde gegen positive Persönlichkeitsveränderungen im Sinne einer erfolgreichen und den Berufserfolg förderlichen Akkulturation im Ausland sprechen.

Die hier festgestellten Veränderungen sind allerdings weder im Sinne der Hypothese II.1 noch im Sinne der Hypothese II.2 eindeutig zu erklären. Die signifikante Verringerung der Werte in den Skalen Umgang mit Misserfolg und Eigeninitiative bei osteuropäischen Probanden mit kurzfristigem Auslandsaufenthalt im Vergleich zu den in ihrer Heimat ansässigen osteuropäischen Probanden (siehe erste Hälfte der Tabelle 43) würde zwar die Hypothese II.1 unterstützen, die negative Persönlichkeitsveränderungen bei den kurzfristig Migrierten vorhersagt. Doch spricht die signifikante Erhöhung der Selbstwirksamkeit und die tendenziell signifikante Erhöhung der Lernbereitschaft bereits beim kurzfristigen Auslandsaufenthalt eindeutig gegen diese Hypothese. Vor allem die hochsignifikante Erhöhung der Werte in der Testskala Selbstwirksamkeit unterstützt nicht die von Berry (1997) angenommene – infolge des kurzfristigen akkulturativen Stresses im Ausland erwartete – Zunahme an Orientierungslosigkeit, sowie widerspricht der von Aycha (1996) angenommene Externalisierung der Kontrollüberzeugungen während der ersten Zeit des Auslandsaufenthalts von Migranten.

Auch die Hypothese II.2, die in Anlehnung an Berry (1997) mit der langen Aufenthaltsdauer im Ausland eine Angleichung der Ausprägungen in Persönlichkeitsmerkmalen bei Migranten an die in der aufnehmenden Referenzgesellschaft dominierenden Persönlichkeitsstrukturen postuliert, kann eindeutig nicht beibehalten werden und gilt angesichts der festgestellten Persönlichkeitsveränderungen vielmehr als widerlegt. Denn als bestätigt würde diese Hypothese nur dann gelten, wenn die im Rahmen der ersten Fragestellung festgestellten Ost-West-Unterschiede beim Vergleich der kurzfristig migrierten osteuropäischen Probanden mit westeuropäischen Probanden in denselben Persönlichkeitsdimensionen und mit derselben Unterschiedsrichtung aufrechterhalten blieben, aber beim Vergleich der langfristig im Ausland ansässigen osteuropäischen Probanden mit westeuropäischen Probanden völlig oder tendenziell verschwinden würden. Nur in diesem Fall könnte man von einer Angleichung der Persönlichkeitsstrukturen der sozialistisch geprägten osteuropäischen Migranten an die den marktwirtschaftlichen Verhältnissen typischen Persönlichkeitsstrukturen der Westeuropäer sprechen. Doch die Ergebnisse in der Tabelle 44 unterstützen nicht durchgehend diese Annahme. Zwar zeigen die kurzfristig im Ausland ansässigen osteuropäischen Probanden dieselben Persönlichkeitsunterschiede zu den westeuropäischen Probanden (siehe erste Hälfte der Tabelle 44), wie diese sich auch für die gesamte Ost-West-Stichprobe (siehe Tabelle 30) herausgestellt haben, so dass damit im Sinne von Berry (1997) noch keine Angleichungsprozesse festzustellen sind. Aber dieselben Persönlichkeitsunterschiede zu den westeuropäischen Probanden zeigen sich auch bei den langfristig im Ausland ansässigen osteuropäischen Migranten (siehe zweite Hälfte der Tabelle 44), was eindeutig gegen die angenommenen Angleichungsveränderungen in Richtung der Aufnahmegesellschaft spricht.

Als ein einziger Indiz in Richtung der Hypothese II.2 kann unter Umständen die Verringerung der Werte in der Testskala Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit betrachtet werden, denn die deutliche Abnahme der vor der Ausreise noch hohen Werte in der – offensichtlich kollektivistisch geprägten – Persönlichkeitsdimension Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit bei osteuropäischen Probanden kann als eine Angleichung an die in den westeuropäischen Ländern individualistisch geprägten Wertorientierungen und durch diese geprägten Persönlichkeitsstrukturen gewertet werden. Da aber eine derartige im Sinne der Hypothese II.2 erwartete Veränderung nur bei einer Testskala nachgewiesen werden konnte und sich bei den anderen kollektivistisch geprägten Persönlichkeitsdimensionen wie Integrationsbereitschaft und Selbstbeobachtung keine dergleichen Angleichungsveränderungen gezeigt haben, können die von Berry (1997) angenommenen Angleichungsprozesse bei der vorliegenden Stichprobe osteuropäischer IT-Fachkräfte in Westeuropa insgesamt als nicht nachgewiesen betrachtet werden.

Die in mehreren Gruppenvergleichen nachgewiesene Verringerung der Werte in der Testskala Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit mit der zunehmenden Aufenthaltsdauer der osteuropäischen Untersuchungsteilnehmer im Ausland spricht auch eindeutig gegen die Hypothese II.4, nach der in Anlehnung an Benett (1993) und Kelley & Meyers (1995) die zunehmenden interkulturellen Erfahrungen zur Steigerung von interkulturellen Kompetenzen führen sollten. Hier kann eine solche Entwicklung nicht festgestellt werden. Auch die sich nicht als statistisch signifikant herausgestellten Gruppenunterschiede innerhalb der osteuropäischen Stichproben in den Testskalen Flexibilität, Offener Umgang mit Kritik, Integrationsbereitschaft, Aktive Innovationserfahrung, Ambiguitätstoleranz und Selbstbeobachtung, die ebenfalls zu den interkulturellen Kompetenzen gezählt werden können, unterstützen nicht diese Hypothese.

Vielmehr sprechen die Ergebnisse zu den nachgewiesenen Persönlichkeitsveränderungen im Ausland für die Hypothese II.3, die entsprechend den Annahmen von Barker & Wright (1971) bezüglich der Wirkung der Änderung des Umwelt- und Verhaltenskontextes („behavior settings“), sowie von Filipp (1995) bezüglich der Wirkung des Erlebens und der Bewältigung der Emigration als eines kritischen Lebensereignisses auf das Verhalten und die Persönlichkeit der Migranten besagt, dass bei osteuropäischen IT-Fachkräften, die ihre Emigration erfolgreich bewältigt haben, positive Persönlichkeitsveränderungen im Sinne einer Kompetenzerweiterung, sowie bei osteuropäischen IT-Fachkräften, die ihre Emigration weniger erfolgreich bewältigt haben, negative Persönlichkeitsveränderungen auftreten sollten. Denn bei einer differenzierteren Analyse der nachgewiesenen Persönlichkeitsunterschiede abhängig von Indikatoren des Akkulturationserfolgs „Bedauern der Emigrationsentscheidung“, „Selbsteingeschätzte Zufriedenheit mit eigenen beruflichen Leistungen im Gastland“ und „Selbsteingeschätzter Ausmaß, wie ausreichend die Sprachkenntnisse für die Arbeit im Gastland sind“ zeigen sich signifikante Korrelationen zwischen ausgewählten wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen und dem Akkulturationserfolg (siehe Tabelle 48), die in Richtung der Hypothese II.3 interpretiert werden können: Untersuchungsteilnehmer, die ihre Akkulturation im Ausland als weniger erfolgreich beurteilen, zeigen geringere Werte in den Persönlichkeitsdimensionen Flexibilität, Umgang mit Kritik, Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit, Integrationsbereitschaft, Einsatzbereitschaft, Selbstwirksamkeit, Lernbereitschaft und Ambiguitätstoleranz als Untersuchungsteilnehmer mit einem höher eingeschätzten Akkulturationserfolg. Dieser korrelative Befund kann zweierlei interpretiert werden:

1. Zum einen kann erwartet werden, dass die während des Akkulturationsprozesses eingetretenen Schwierigkeiten, die zur geringeren Bewertung des eigenen Akkulturationserfolgs beigetragen haben, sich im Laufe des Auslandsaufenthalts negativ auf die untersuchten wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen ausgewirkt haben. Dafür sprechen auch die Ergebnisse zum differenzierten Einfluss der Akkulturationserfolgsindikatoren auf die Persönlichkeitsdimensionen abhängig von der Aufenthaltsdauer der Probanden im Ausland (siehe Tabelle 49), sowie ebenfalls eine Reihe der sich als statistisch signifikant herausgestellten Interaktionen zwischen ausgewählten

Indikatoren des Akkulturationserfolgs und der Aufenthaltsdauer im Ausland (siehe Diagramme aus der Abbildung 33). Demnach zeigen Probanden, die ihre Akkulturation im Ausland mittels unterschiedlicher Erfolgsindikatoren als gelungen beurteilen, mit zunehmender Aufenthaltsdauer im Ausland einen Anstieg in solchen Persönlichkeitsdimensionen wie Umgang mit Kritik, Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens, Integrationsbereitschaft, Lernbereitschaft und Selbstbeobachtung. Demgegenüber zeigen Probanden, die ihre Akkulturation als weniger gelungen ansehen, einen deutlichen Abfall der Werte in denselben Persönlichkeitsdimensionen über die Dauer des Auslandsaufenthalts hinweg. Damit hat vor allem der Akkulturationserfolg einen entscheidenden Einfluss auf die Richtung der Persönlichkeitsveränderungen im Ausland. Bei einer gelungenen Akkulturation sind demnach positive Persönlichkeitsveränderungen, bei einer weniger gelungenen Akkulturation eher negative Persönlichkeitsveränderungen zu erwarten.

2. Zum anderen können aber auch die sich als signifikant herausgestellten Korrelationen zwischen den Indikatoren des Akkulturationserfolgs und Persönlichkeitsdimensionen ebenfalls dahin interpretiert werden, dass die geringeren Ausprägungen in den Persönlichkeitsvariablen bereits vor der Emigration vorhanden waren und ihrerseits zur Beeinträchtigung des Akkulturationserfolgs entscheidend beigetragen haben. Da korrelative Befunde nicht kausal interpretiert werden dürfen, kann diese Frage nur durch die Analyse offener Antworten der Untersuchungsteilnehmer in Bezug auf die von ihnen erlebten Integrationsschwierigkeiten im Ausland eindeutiger geklärt werden.

Die Ergebnisse der inhaltlichen Analyse offener Antworten in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Akkulturation im Ausland zeigen folgende Korrelationen:

1.) Personen, die die fehlenden Sprachkenntnisse als besondere Integrationsschwierigkeit im Ausland erlebt haben, haben (zum Zeitpunkt der Befragung) signifikant niedrigere Ausprägungen in der Persönlichkeitsdimension Selbstwirksamkeit als Personen mit anderen Integrationsschwierigkeiten: Offensichtlich erleben Personen mit dem gering ausgeprägten Glauben an die eigenen Kompetenzen die Probleme als besonders schwierig, die im Zusammenhang mit ihren fehlenden Sprachkenntnissen und der damit zusammenhängenden Notwendigkeit zum Lernen der Fremdsprache stehen, wobei die Wahrscheinlichkeit auf ein Erfolg aufgrund der geringen Selbstwirksamkeit als äußerst gering eingeschätzt wird.

2.) Personen, die Kultur- und Mentalitätsunterschiede als besondere Integrationsschwierigkeit im Ausland erlebt haben, haben (zum Zeitpunkt der Befragung) signifikant niedrigere Ausprägungen in den Persönlichkeitsdimensionen Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit, sowie Ambiguitätstoleranz als Personen mit anderen Integrationsschwierigkeiten: Offensichtlich erleben besonders solche Personen die Kultur- und Mentalitätsunterschiede zwischen dem Herkunfts- und Gastland als eine besondere Schwierigkeit, die geringere interkulturelle Kompetenzen aufweisen, im Einzelnen zu neuen Ländern und Kulturen nicht offen sind, nicht bereit sind, einen Teil ihrer eigenen kulturellen Werte zugunsten der in der neuen Gesellschaft dominierenden aufzugeben, sowie nicht fähig sind, die komplexen uneindeutigen Situationen auszuhalten, mit denen man bei einer Migration in der Regel konfrontiert wird.

3.) Personen, die das Fehlen sozialer Kontakte als besondere Integrationsschwierigkeit im Ausland erlebt haben, haben (zum Zeitpunkt der Befragung) signifikant geringere Werte im Umgang mit Misserfolg (kompensatorische Anstrengung) und Einsatzbereitschaft, sowie tendenziell geringere Lernbereitschaft als Personen mit anderen Integrationsschwierigkeiten: Offensichtlich klagen besonders solche Personen über das Fehlen sozialer Kontakte im Ausland, die generell nicht aktiv sind, was auch auf der zwischenmenschlichen Ebene wirksam wird. Möglicherweise haben sie gerade deswegen nicht ausreichend soziale Kontakte, da sie ihrerseits keine Aktivität im Initiieren der sozialen Kontakte zeigen, sowie nur wenig bereit sind, von anderen zu lernen, was wiederum auf die Mitmenschen aus dem näheren Umfeld eher abstoßend wirkt.

4.) Personen, die das Fehlen angemessener Unterkunft als besondere Integrationsschwierigkeit im Ausland erlebt haben, haben (zum Zeitpunkt der Befragung) signifikant höheren Umgang mit Misserfolg, aber gleichzeitig auch signifikant geringere Einsatzbereitschaft als Personen mit anderen Integrationsschwierigkeiten: Offensichtlich klagen besonders solche Personen über das Fehlen angemessener Wohnungsmöglichkeiten zu Beginn des Aufenthalts im Ausland (viele der befragten Migranten wurden in so genannten Wohnheimen unterbracht), die überraschenderweise – obwohl sie den positiven Zusammenhang zwischen der kompensatorischen Anstrengung und dem durch den eigenen Einsatz verursachten Effekt zur Prävention der späteren Misserfolge entdeckt haben – eine geringere Einsatzbereitschaft aufweisen, auf die Unterstützung vom Staat warten und somit von sich aus nicht viel unternehmen, um die unbefriedigende Situation zu ändern und eine bessere Wohnung zu finden.

5.) Personen, die strukturelle Unterschiede im Bereich des Sozialwesens (Bildungssystem, medizinische Versorgung, Anerkennung ausländischer Abschlüsse, Bürokratie) als besondere Integrationsschwierigkeiten im Ausland erlebt haben, haben (zum Zeitpunkt der Befragung) tendenziell signifikant höhere Ausprägung in den Persönlichkeitsdimensionen Eigeninitiative, Selbstwirksamkeit und Lernbereitschaft als Personen mit anderen Integrationsschwierigkeiten: Dieser Befund spricht ebenfalls für den umgekehrten Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung eigener Integrationsschwierigkeiten und der Persönlichkeit: Offensichtlich führte im Laufe des Auslandsaufenthalts die Konfrontation mit den auf Basis struktureller Unterschiede beruhenden Integrationsschwierigkeiten wie die Einstellung auf die neuen rechtlichen Bedingungen bei Anerkennung ausländischer Qualifikationen, Behördengänge und bürokratische Bestimmungen, aber auch die Auseinandersetzung mit unbekanntem Bildungsstrukturen und dem System medizinischer Versorgung sowie die erfolgreiche Bewältigung dieser als besonders schwierig erlebten Barrieren zur Weiterentwicklung solcher wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitseigenschaften wie Eigeninitiative, Selbstwirksamkeit und Lernbereitschaft.

6.) Personen, die angegeben haben, keine Integrationsschwierigkeiten im Ausland erlebt zu haben, haben (zum Zeitpunkt der Befragung) tendenziell höhere Ausprägung in den Persönlichkeitsdimensionen Aktive Innovationserfahrung und Unabhängiger Kooperationsstil als Personen, die eine der Integrationsschwierigkeiten angegeben haben: Offensichtlich erleben Personen, die eher unabhängig von anderen und besonders offen für Neues sind, die im Zusammenhang mit einer Emigration auftretenden Akkulturationschwierigkeiten als weniger gravierend als Personen, bei denen diese Persönlichkeitsdimensionen weniger stark ausgeprägt sind.

Aus den o.g. korrelativen Befunden kann man insgesamt schlussfolgern, dass es zum einen einen Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der Integrationsschwierigkeiten im Ausland und den wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen gibt: Abhängig von der Ausprägung entsprechender Persönlichkeitsdimensionen werden bestimmte Aspekte bei der Anpassung an die neue Umgebung im fremden Land als besonders schwierig und belastend erlebt. Da die Wahrnehmung der eigenen Integration im Ausland den Akkulturationserfolg der Migranten beeinflusst, konnte somit gezeigt werden, dass eine Reihe der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen einen bedeutenden Einfluss auf den Akkulturationserfolg der osteuropäischen Mitarbeiter im Ausland ausübt (siehe Abbildung 29a und Kap.5.3.2).

Zum anderen kann vor allem auf Basis des fünften Befundes angenommen werden, dass die anfängliche Wahrnehmung der Integrationsschwierigkeiten und die Auseinandersetzung mit deren Bewältigung einen Einfluss auf die Persönlichkeit der Migranten im späteren Verlauf der Akkulturation ausübt, so dass auch ein umgekehrter Zusammenhang zwischen Akkulturation und Persönlichkeit besteht: Die Wahrnehmung eigener Integrationsschwierigkeiten beeinflusst den weitergehenden Akkulturationsprozess und übt einen deutlichen Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung der Personen im Ausland aus (Abbildung 29b und Kap.5.3.3).

Sicherlich kann auf Basis vorliegender Daten nicht mehr überprüft werden, ob sich die hier retrospektiv erhobene Wahrnehmung der eigenen Integrationsschwierigkeiten zu Beginn des Aufenthalts im Ausland im Laufe des Auslandsaufenthaltes verändert hat. Auch können die o.g. Annahmen in Bezug auf die Schlussfolgerungen aus den korrelativen Querschnittsdaten nur im Rahmen einer weitergehenden umfassend angelegten Längsschnittstudie zuverlässig untersucht werden. Im Übrigen lassen alle korrelativen Studien keine gesicherten Aussagen über die Wirkungszusammenhänge zu, so dass nur Aussagen über die aus den Daten logisch ableitbaren Annahmen möglich sind. Die hier vorliegenden korrelativen Befunde zeigen aber deutlich, dass es bedeutsame Zusammenhänge zwischen einer Reihe wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen und der Wahrnehmung eigener Integrationsschwierigkeiten im Ausland als einen wichtigen Indikator des späteren Akkulturationserfolgs gibt, wobei eine wechselseitige Beeinflussung zwischen den beiden Faktoren anzunehmen ist.

Mögliche Ursachen für die festgestellten negativen Persönlichkeitsveränderungen:

Worauf sind die hier festgestellten eher negativen Persönlichkeitsveränderungen von osteuropäischen IT-Fachkräften im Ausland zurückzuführen? Im Allgemeinen können diese zum einen entweder auf die bereits vor der Migration vorhandenen persönlichen Ressourcen der Migrationswilligen, wie deren Persönlichkeitsstrukturen, Einstellungen und Erwartungen, zurückgeführt werden. Zum anderen können dafür die bereits während der Emigration im Gastland vorhandenen Bedingungen, wie die hier untersuchten Moderatorvariablen des Zusammenhangs zwischen Persönlichkeit und Akkulturationserfolg verantwortlich gemacht werden. Da aufgrund der in Kap. 5.3 zusammengefassten Forschungsansätzen und empirischen Befunden zur persönlichkeitsrelevanten Akkulturation von Auswanderern im Ausland beide Erklärungen gleichzeitig denkbar sind, wird im Folgenden auf jede dieser Möglichkeiten einzeln eingegangen.

Die Ergebnisse zum Einfluss der Akkulturationserfolgsindikatoren und Integrationsschwierigkeiten der Migranten auf ihre Persönlichkeitsentwicklung im Ausland deuten daraufhin, dass einige der hier untersuchten wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen einen entscheidenden Einfluss auf den Akkulturationserfolg bei osteuropäischen Untersuchungsteilnehmern im Ausland haben und dass die Art des Einflusses des Akkulturationsprozesses auf die Veränderung der Persönlichkeitsdimensionen auch wiederum von den zu Beginn der Emigration vorherrschenden Persönlichkeitsstrukturen abhängig ist.

Wie die Analysen zum Ost-West-Vergleich aus der ersten Fragestellung zeigen, kann praktisch ausgeschlossen werden, dass für die negativen Persönlichkeitsveränderungen der osteuropäischen Migranten beispielsweise die ursprünglich nicht ausreichend ausgeprägten und für die erfolgreiche Akkulturation im Ausland notwendigen interkulturellen Kompetenzen wie etwa Integrations- oder Anpassungsbereitschaft verantwortlich sind. Denn wie die Ergebnisse zum Ost-West-Vergleich zeigen, weisen die in Osteuropa lebenden Probanden signifikant höhere Integrationsbereitschaft sowie die Gesamtstichprobe osteuropäischer Probanden signifikant höhere Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit im Vergleich zur westeuropäischen Stichprobe auf. Damit wären andere Persönlichkeitsvariablen bzw. andere Faktoren, die zu den persönlichen Ressourcen der Probanden zählen und die schon vor dem Auslandsaufenthalt vorhanden waren, für die hier festgestellten negativen Veränderungen im Laufe der Aufenthaltsdauer im Ausland verantwortlich.

So nimmt z.B. Mikhailova (2000) an, dass für den Akkulturationserfolg von Emigranten die Ausprägung der Persönlichkeitseigenschaft „Emotionale Stabilität“ von entscheidender Bedeutung ist. Demnach sollte eine Emigration bei emotional labileren Personen stärkere Frustrationen hervorrufen und insgesamt negativere Persönlichkeitsveränderungen nach sich ziehen als bei Personen mit einer höheren emotionalen Stabilität. In ihrer vergleichenden Untersuchung der differentiellen Persönlichkeitsstrukturen von jüdischen Emigranten (N=42) und Aussiedlern (N=68) aus den GUS-Ländern, Polen (N=38) und Jugoslawien (N=40) mit Hilfe des Freiburger

Persönlichkeitsinventars (FPI-R, Fahrenberg & Hampel, 1994) zeigte Mikhailova (2000), dass jüdische Emigranten im Vergleich zu anderen osteuropäischen Probandengruppen durch eine besonders hohe emotionale Labilität bei einer auffallend hohen Leistungsorientierung charakterisiert sind. Damit ist die psychologische Situation vor allem dieser Personen in Deutschland sehr gefährdet. Wie in Kap. 9.1 aufgezeigt, ist die größere Mehrheit der Stichprobe osteuropäischer ins Ausland migrierter IT-Fachkräfte jüdischer Herkunft. Somit können die festgestellten negativen Persönlichkeitsveränderungen in der vorliegenden Untersuchung u.a. auf die besonderen Persönlichkeitsstrukturen dieser Probandengruppe zurückgeführt werden: Eine relativ hohe Leistungsorientierung, die ein hohes Aktivitätspotential beinhaltet und ein stark ausgeprägtes Bedürfnis nach Selbstverwirklichung nach sich zieht, welches allerdings bei diesen Personen mit einer Emigration nicht wie erwartet befriedigt werden konnte – 92% der osteuropäischen Probanden im Ausland geben an, dass sich ihre Erwartungen über das Leben im Ausland nicht erfüllt haben (siehe Tabelle 47) – gekoppelt mit einer gering ausgeprägten emotionalen Stabilität, die durch die fehlenden Möglichkeiten, eigene (berufliche) Ziele zu erreichen, noch mehr verstärkt wird, können die in der vorliegenden Untersuchung festgestellten unerwünschten Persönlichkeitsveränderungen osteuropäischer IT-Fachkräfte in Westeuropa erklären.

Was die Einstellungen und Erwartungen der Migranten angeht, so zeichnen sich nach Beijer et al. (1961) die Auswanderer im Allgemeinen durch eine hohe generelle Unzufriedenheit als Ausdruck einer chronischen kognitiven Dissonanz aus. Diese entsteht durch eine Diskrepanz zwischen den Bewertungen eigener Lebensziele und den Bedingungen ihrer Umsetzung im Heimatland, wobei die Lebensziele als generalisierte Oberziele verstanden werden, die zentrale Orientierungspunkte für die individuelle Lebensgestaltung darstellen (Carver & Scheier, 1990; Bühler & Massariks, 1969) und von den Auswanderungswilligen unterschiedlich hoch präferiert werden. Je höher die Präferenz bestimmter Lebensziele und die Unmöglichkeit deren Realisierung im Heimatland ist, umso stärker wird deren Verwirklichung im Ausland erwartet und somit durch eine Emigration eine Verminderung der kognitiven Dissonanz angestrebt (vgl. auch Lühke, 1989).

Die hoch selegierte Stichprobe von hochqualifizierten osteuropäischen Probanden in der vorliegenden Untersuchung, die sich – wie die erhobenen Auswanderungsmotive der Migrationswilligen zeigen – angesichts der miserablen politischen und ökonomischen Situation in ihrem Heimatland keine Verwendung findet und einen hohen Widerspruch zwischen eigenen Lebenszielen und deren Erreichungsmöglichkeit erlebt, erwartet durch eine Emigration eine bessere Erfüllung der persönlichen Lebensziele im Ausland. Von der Ankunft im Zielland an werden die osteuropäischen IT-Fachkräfte allerdings mit den für sie ganz neuen Problemen konfrontiert, die in Zusammenhang mit der Akkulturation im Ausland stehen und die im Laufe der Aufenthaltsdauer nach und nach stärker in den Vordergrund treten. Die am dringlichsten wahrgenommenen Akkulturationsprobleme können aus den offenen Antworten der Probanden zu den von ihnen im Ausland erlebten Integrationsschwierigkeiten abgeleitet werden. Somit werden die teilweise nicht erwarteten, unbekanntenen Problemsachverhalte erst nach der Ausreise ins Ausland erkannt, was auch den sehr geringen Grad an Erwartungserfüllung der Probanden über das Leben im Gastland erklärt.

Denn sehr bemerkenswert ist der Befund, dass die große Mehrheit der aus Osteuropa emigrierten Probanden sich in ihrem Gastland unwohl fühlt (64%) und angibt, ihre Erwartungen über das Leben im Ausland würden nicht erfüllt (92%). Auf einer 4-er Skala mit 1 (sehr gering) und 4 (sehr hoch) fällt die Durchschnittsbewertung der Befindensqualität im Gastland mit nur 1,83 und die des Ausmaßes eigener Erwartungserfüllung über das Leben im Gastland mit 1,70 aus (siehe Tabelle 47). Dies zeigt einen eindeutigen Gegensatz zu den Ergebnissen, die beispielsweise in der repräsentativen WIMMEX-Befragung (2001) von Green-Card-Arbeitnehmern in Deutschland erzielt wurden. In dieser Befragung haben sich die Erwartungen osteuropäischer Green-Card-Besitzer in Bezug auf das Leben in Deutschland als relativ hoch erwiesen – auf einer 5-er Skala mit 1 (sehr hoch) und 5 (sehr gering) fiel die Durchschnittsbewertung mit 2,32 aus. Auch in der

repräsentativen Untersuchung von Green-Card-Arbeitnehmern von Venema (2004) haben sich bei rund 89% der Befragten ihre Erwartungen an das Leben und Arbeiten in Deutschland erfüllt.

Woran kann der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung so gering ausgefallene Erwartungserfüllungsgrad liegen? Man könnte etwa annehmen, dass dieser mit dem aktuellen Erwerbsstatus der Probanden zusammenhängt, denn an der WIMMEX-Untersuchung nahmen nur berufstätige IT-Fachkräfte teil, wogegen ein beträchtlicher Teil der osteuropäischen Migranten in der vorliegenden Stichprobe (17,9%) arbeitslos ist.

Doch diese Annahme konnte statistisch nicht bestätigt werden. Offensichtlich hat die Tatsache einer Arbeitslosigkeit keinen solch bedeutenden Einfluss auf die Wahrnehmung der Lebenssituation und den Grad der Erwartungserfüllung über das Leben im Gastland seitens der IT-Fachkräfte, wie dies anzunehmen wäre. Denn auch an der Untersuchung von Venema (2004) haben rund 40% der Green-Card-Arbeitnehmer teilgenommen, die während ihrer Tätigkeit in Deutschland arbeitslos geworden sind, doch offensichtlich hat sich die Arbeitslosigkeit auch in jener Untersuchung nicht bedeutend auf ihren Erwartungserfüllungsgrad ausgewirkt.

Auch zeigten sich in der vorliegenden Untersuchung keine Effekte auf den Erwartungserfüllungsgrad abhängig von der Aufenthaltsdauer der Probanden im Ausland, ihres Herkunfts- oder Aufenthaltslandes, ihres Alters zum Untersuchungszeitpunkt und zum Zeitpunkt der Auswanderung, sowie den weiteren Indikatoren des Akkulturationserfolgs. Die einzig sich als signifikant herausgestellten Effekten zeigten sich bei den von Probanden berichteten Integrationsschwierigkeiten im Ausland.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Erwartungen über das Leben im Ausland bei den Probanden als erfüllt erwiesen haben, die das Fehlen sozialer Kontakte, den erhöhten Leistungsdruck und das höhere Alter als besondere Integrationsschwierigkeiten im Ausland erlebt haben. Offensichtlich konnten sich die Erwartungen über das Leben im Gastland vor allem bei den Probanden am besten erfüllen, die sich noch in ihrem Heimatland mit Konsequenzen einer Emigration intensiv beschäftigten und daher die am höchsten realistischen Erwartungen über das Leben im Ausland hatten. Denn der Grad der Erwartungserfüllung selbst gibt noch keine Aussage über die Valenz der Erwartungen bzw. die Befindensqualität der Person – es kann genauso der Fall eintreten, dass im Heimatland ein negatives Bild von einer Emigration bzw. von dem konkreten Zielland gebildet wurde, welches sich nach der Ankunft im Gastland durch positive Erfahrungen nicht mehr bestätigt. Neben einer solchen positiven Überraschung ist aber genauso eine negative Enttäuschung möglich. Ob das eine oder das andere eintritt, hängt entscheidend vom Informationsstand über das Zielland sowie den auf dieser Basis gebildeten Erwartungen der Person von einer Emigration ab.

Dass die vor der Emigration gebildeten Erwartungen über das Leben im Ausland auch für die Persönlichkeitsentwicklung der Migranten im Ausland von großer Bedeutung sind, zeigen die sich als statistisch bedeutsam herausgestellten Interaktionseffekte zwischen dem Erwartungserfüllungsgrad und der Aufenthaltsdauer im Ausland. Überraschenderweise zeigen die Auswertungsergebnisse, dass vor allem bei Probanden mit hohem Erwartungserfüllungsgrad eine negative Entwicklung in den Persönlichkeitsdimensionen Selbstbeobachtung und Eigeninitiative (siehe Abbildung 33b) im Verlauf ihrer Aufenthaltsdauer im Ausland zu verzeichnen ist, im Gegensatz zu Probanden mit dem geringen Erwartungserfüllungsgrad, deren ursprünglich geringere Werte in denselben Persönlichkeitsdimensionen im Verlauf des Auslandsaufenthalts deutlich ansteigen. Auch zeigen sich in der Gesamtgruppe der Migranten tendenziell höhere Werte in der Skala Lernbereitschaft gerade bei den Probanden, deren Erwartungen über das Leben im Ausland nur wenig erfüllt wurden, im Vergleich zu Probanden mit einem hohen Erwartungserfüllungsgrad (siehe Tabelle 48).

Offensichtlich fühlen sich gerade die Migranten, deren Erwartungen über das Leben im Gastland sich nur wenig erfüllt haben – trotz oder gerade wegen der im Ausland aufgetretenen

Schwierigkeiten und unerwarteten Probleme – noch mehr dazu angespornt, sich besonders stark anzustrengen, um ihre persönlichen Lebensziele im Ausland zu erreichen, die sie in ihrem Heimatland nicht erreichen konnten, was auch für ihre ursprüngliche Emigrationsentscheidung ausschlaggebend war. Dagegen fühlen sich die Probanden, deren Erwartungen sich von Anfang an als bestätigt herausgestellt haben, nur wenig zu besonders hohen Leistungen motiviert, da sie sich möglicherweise aufgrund dieser positiven Erfahrungen zu Beginn des Auslandsaufenthalts darauf eingestellt haben, dass alles auch weiterhin von selbst kommen wird.

Zu ähnlichen Schlussfolgerungen kommen auch Lantermann & Hänze (1999) in ihrer Längsschnittuntersuchung von osteuropäischen Migranten in Deutschland, in der sie gezeigt haben, dass sich materielle Erfolge vor allem zu Beginn der Migration eher hinderlich auf die Akkulturation der Werthaltungen und Persönlichkeit der osteuropäischen Migranten in Deutschland auswirken und das gerade die Konfrontation mit Irritationen und Unsicherheiten in der ersten Zeit der Eingliederung bzw. eine Stagnation und Verschlechterung der materiellen Situation den inneren Druck erhöhen, sich den in der deutschen Gesellschaft dominierenden individualistischen Wertorientierungen anzugleichen, wodurch insgesamt die Adaptation der eigenen Wertorientierungen an die in Deutschland vorherrschenden individualistischen Wertorientierungen und damit die psychologische Akkulturation bei osteuropäischen Migranten in Deutschland beschleunigt wird.

In diese Interpretationsrichtung sprechen auch einige der sich im Rahmen der vorliegenden Untersuchung als statistisch signifikant herausgestellten Interaktionseffekte zwischen den weiteren Indikatoren des Akkulturationserfolgs und der Auslandsaufenthaltsdauer. So zeigen sich mit zunehmender Aufenthaltsdauer im Ausland positive Veränderungen in der Skala Selbstbeobachtung gerade bei den Probanden, die sich in ihrem Gastland unwohl fühlen, sowie in den Skalen Umgang mit Kritik und Einsatzbereitschaft bei den Probanden, die ihre Emigrationsentscheidung bedauern, und in der Skala Integrationsbereitschaft bei Probanden mit gering eingeschätztem Berufserfolg im Ausland, im Gegensatz zu Probanden, die ihren Akkulturationserfolg anhand dieser Kriterien als deutlich positiver beurteilt haben. Auch die insgesamt höheren Werte in den Persönlichkeitsdimensionen Flexibilität, Eigeninitiative, Selbstwirksamkeit, Lernbereitschaft und Ambiguitätstoleranz bei Probanden, die sich in ihrem Gastland unwohl fühlen (siehe Tabelle 48), unterstützten diese Annahme.

Damit haben die negativen Erfahrungen im Ausland bei einer Reihe der Akkulturationserfolgsindikatoren nicht nur negative (siehe oben), sondern durchaus auch einige positive Auswirkungen auf die ausgewählten wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen der Migranten. Entscheidend dabei ist allerdings, welche Akkulturationsstrategien im Sinne des Akkulturationsmodells von Berry (1997) bzw. Coping-Strategien im Sinne der Stressbewältigungstheorie von Lazarus & Folkman (1984) angewandt werden, um die aufgetretenen Akkulturationsschwierigkeiten erfolgreich zu bewältigen. Da diese Aspekte im Rahmen der vorliegenden Studie nicht untersucht wurden, ist für die nachfolgende Forschung von hoher wissenschaftlicher Relevanz differentiell zu erforschen, unter welchen weiteren Bedingungen die anfänglichen negativen Erfahrungen in Zusammenhang mit einer Akkulturation osteuropäischer Migranten in Westeuropa zu positiven bzw. negativen Auswirkungen auf der Ebene wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen führen.

Weiterhin hat sich in der vorliegenden Untersuchung wie angenommen gezeigt, dass auch der Erwerbsstatus der Migranten für ihre Persönlichkeitsentwicklung im Ausland von nicht zu vernachlässigender Bedeutung ist. Doch zeigen die Ergebnisse entgegen den Annahmen, dass die negativen Persönlichkeitsveränderungen im Laufe des Auslandsaufenthalts nicht wie erwartet bei den arbeitslosen Probanden, sondern gerade bei den berufstätigen Migranten zu beobachten sind. Denn nur unter den kurzfristig Migrierten zeigen Arbeitslose bedeutend geringere Werte als Berufstätige in den Skalen Umgang mit Kritik und Lernbereitschaft (siehe Abbildung 34a und c). Bei den langfristig im Ausland ansässigen Probanden zeigen Arbeitslose allerdings genau

umgekehrt nicht mehr die geringeren, sondern vielmehr die höheren Werte in den Skalen Umgang mit Kritik und Selbstwirksamkeit im Vergleich zu ihren berufstätigen Landsleuten (siehe Abbildung 34a und b). Wenn man die Arbeitslosigkeit neben der Migration als ein weiteres kritisches Lebensereignis auffasst, mit dem die Migranten – offensichtlich bedingt durch ihre Migration sowie die aktuell sehr angespannte Arbeitsmarktsituation in den westeuropäischen Ländern – erst im Ausland konfrontiert wurden (denn trotz der schwierigen politischökonomischen Situation in den Heimatländern sind nur ca. 3% der in Osteuropa lebenden Probanden arbeitslos und immerhin rund 93% berufstätig), wären diese Befunde ebenfalls als eine weitere Bestätigung der in Hypothese II.3 aufgestellten Annahmen zu werten. Offensichtlich haben es die langfristig im Ausland ansässigen Arbeitslose im Laufe ihres Aufenthalts in Westeuropa geschafft, effektivere Bewältigungsstrategien für ihre Arbeitslosigkeit zu entwickeln, was sich – wie die Ergebnisse zeigen – auch positiv auf ihre Persönlichkeit ausgewirkt hat. In diese Richtung spricht auch der hier festgestellte Unterschied zwischen den kurzfristig und langfristig migrierten Arbeitslosen in der Skala Selbstwirksamkeit, in der gerade die langfristig migrierten Arbeitlose bedeutend höhere Werte als die kurzfristig im Ausland ansässigen Arbeitslose aufweisen (siehe Abbildung 34b). Auch die durchschnittlich höheren Werte in den Skalen Umgang mit Misserfolg, Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit, sowie Selbstbeobachtung in der Gesamtgruppe arbeitsloser Migranten im Vergleich zu berufstätigen Migranten bestätigen diese Annahme.

Insgesamt zeigen diese Ergebnisse aber auch, dass für die hier festgestellten negativen Persönlichkeitsveränderungen in der gesamten Migrantengruppe nicht wie angenommen die Arbeitslosigkeit der Probanden verantwortlich ist. Genauso wenig ist für die festgestellten Persönlichkeitsveränderungen die weitere Moderatorvariable des Zusammenhangs zwischen Persönlichkeit und Akkulturationserfolg, der Grad an sozialer Unterstützung im Ausland verantwortlich. Zwar geben rund 28% der Befragten an, ohne ihre Familie migriert zu haben, doch zeigt die fehlende soziale Unterstützung durch die Familie weder einen signifikanten Einfluss auf die untersuchten Persönlichkeitsdimensionen noch signifikante Interaktionseffekte zur Aufenthaltsdauer im Ausland. Die einzigen sich als statistisch signifikant herausgestellten persönlichkeitsrelevanten Effekte des Grads an sozialer Unterstützung durch die Familie zeigen sich bei den Wechselwirkungen dieser Variable mit den ausgewählten Indikatoren des Akkulturationserfolgs (siehe Tabelle 50).

Auch liegen diese negativen Erscheinungen nicht wie angenommen an den nicht ausreichenden Fremdsprachkenntnissen der Migranten. Zwar geben 8% der Befragten an, dass ihre Fremdsprachkenntnisse für die Arbeit im Ausland nicht ausreichend sind, doch hat das eingeschätzte Fremdsprachkenntnisniveau praktisch keine Bedeutung auf der Persönlichkeitsebene der Probanden. Von allen Testskalen konnte lediglich ein tendenziell signifikanter positiver Einfluss des eingeschätzten Fremdsprachkenntnisniveaus auf die Testskala Integrationsbereitschaft festgestellt werden. Auch bei den untersuchten Interaktionseffekten dieser Variable mit der Aufenthaltsdauer im Ausland zeigt sich nur ein negativer Einfluss dieser Variable auf die Persönlichkeitsdimension Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit. Bei allen anderen Testskalen zeigen sich keine signifikanten Effekte, so dass man angesichts dieser Ergebnisse dem Sprachkenntnisniveau der Migranten doch nicht solch eine hohe persönlichkeitsrelevante Bedeutung zumessen sollte, wie es in der bisherigen Migrationsforschung stets angenommen wurde (vgl. dazu z.B. Lütke, 1989).

Damit werden hier als der wesentliche Grund für die festgestellten negativen Persönlichkeitsveränderungen osteuropäischer IT-Fachkräfte vor allem die von diesen berichteten Integrationsschwierigkeiten im Ausland gesehen. Dabei sind folgende sich wechselseitig verstärkende Kreislaufprozesse anzunehmen: Die Konfrontation der osteuropäischen Migranten mit den Akkulturationsschwierigkeiten im Ausland und die fehlenden Verhaltensstrategien, diese erfolgreich zu bewältigen, führen vor allem bei Probanden, die ihre Akkulturation im Ausland als weniger gelungen beurteilen, zur akuten Demotivation und Isolation. Die negative Reaktion der

sozialen Umwelt auf diese Erscheinungen verstärkt ihrerseits noch weiter eine solche Entwicklung und führt insgesamt zu den hier festgestellten negativen Persönlichkeitsveränderungen.

Persönlichkeitsänderung oder lediglich eine Verhaltensveränderung bei veränderten Sozialisationsbedingungen im Ausland?

Zusätzlich zu den oben bereits ausgeführten Interpretationsnachteilen bei einem Querschnittsdesign, das der vorliegenden Untersuchung zugrunde liegt, lassen die hier festgestellten Mittelwertsunterschiede in den untersuchten Testskalen abhängig von dem Aufenthaltsort und der Aufenthaltsdauer der osteuropäischen Probanden im Ausland streng genommen keine zuverlässigen Aussagen darüber zu, ob diese tatsächlich auf die auf der Persönlichkeitsebene der Probanden wirksam werdenden Veränderungen zurückzuführen sind. Denn auf Grundlage der hier ermittelten Befunde kann trotzdem nicht vollständig ausgeschlossen werden, dass es sich hierbei lediglich um Veränderungen auf der Verhaltensebene der Probanden handelt, und damit lediglich um eine Anpassung des Verhaltens auf die sich im Ausland veränderten Umwelt- und Sozialisationsbedingungen, ganz im Sinne der Annahmen von Barker & Wright (1971) in Bezug auf die Wirkung der Veränderung des Umwelt- und Verhaltenskontextes („behavior settings“) auf die Verhaltensmodifikation von Migranten.

Diese Annahme kann vor allem auf die hier festgestellten Veränderungen in der Testskala Eigeninitiative übertragen werden, bei der mit Hilfe des hier verwendeten Untersuchungsinstruments in erster Linie die proaktive Verhaltenskomponente gemessen wurde. Zwei Zitate aus den freiwilligen Rückmeldungen der Probanden, die an der vorliegenden Untersuchung teilgenommen haben und sich anschließend mit ihrem eigenen Feedback zu ihren Testergebnissen an die Autorin der vorliegenden Studie gewandt haben (siehe dazu ausführlicher Kap. 10.2.4), verdeutlichen diese Problematik.

1. Zitat eines seit vier Jahren in Deutschland im Bereich des IT-Consultings tätigen Untersuchungsteilnehmers aus Russland zu seinen Testergebnissen in der Testskala Eigeninitiative: „Gerne würde ich Ihre Aufmerksamkeit darauf lenken, dass Ihr Test sich vor allem auf die Mitarbeiter wendet, die sich nicht um beliebige Positionen bewerben, sondern um Positionen aus einem ganz bestimmten Tätigkeitsfeld, in dem es vor allem um Generierung neuer Ideen und Entscheidungen geht. Man dürfte allerdings nicht vergessen, dass deutsche Arbeitgeber nicht selten nach ausländischen Mitarbeitern für ausführende Positionen suchen, bei denen Eigeninitiative nicht begrüßt wird.“

2. Zitat eines seit drei Jahren in Deutschland im Bereich Softwareentwicklung tätigen Informatikers aus Russland zu seinen Testergebnissen in den Testskalen Eigeninitiative und Aktive Innovationserfahrung:

„[In Ihrer Testrückmeldung steht:] "Die Eigeninitiative wurde durch die deutschen Arbeitgeber als die wichtigste Voraussetzung für den Berufserfolg der Mitarbeiter aus GUS-Ländern in deutschen Unternehmen genannt... Sie zählen zu Personen mit einer mittel ausgeprägten Eigeninitiative... und Innovationsfreude..." Ich bin mit den beiden hier aufgeführten Aussagen absolut nicht einverstanden. Ich verfüge über eine ausreichende Fähigkeit zur Entfaltung der Eigeninitiative (die Begründung folgt), bin andererseits aber bewusst nicht danach bestrebt, diese zu zeigen. Im Laufe von über drei Jahren meiner Arbeitstätigkeit in Deutschland bildete sich bei mir eine vollkommen entgegengesetzte Meinung bezüglich der Einstellung deutscher Arbeitgeber zur Eigeninitiative. Möglicherweise werden Aspekte der Beziehung der deutschen Arbeitgeber zu ausländischen Arbeitnehmern die Grundlage für Ihre nachfolgenden Untersuchungen sein. Aus meiner eigenen Erfahrung (ich arbeitete in drei vollkommen unterschiedlichen Firmen) wage ich zu behaupten, dass ein deutscher Arbeitgeber nur selten die Eigeninitiative und neue Ideen begrüßt, ganz im Gegenteil, ihm sind die geführten und kontrollierbaren Mitarbeiter, die die Absicht des Vorgesetzten ausführen, viel wichtiger. Genauso widersteht er auch jeglichen Innovationen... Möglicherweise liegt es daran, dass ein deutscher Arbeitgeber nicht oft, wenn überhaupt, mit der Entfaltung der Eigeninitiative am Arbeitsplatz seitens gerade der deutschen Mitarbeiter konfrontiert wurde. Für mich persönlich ergab sich praktisch keine Gelegenheit, so etwas zu beobachten. Möglich ist des Weiteren, dass dies die Reaktion des Arbeitgebers darauf ist, dass aus seiner Sicht [das Verhalten] eines ausländischen Mitarbeiters

schwerverständlich und schwer vorhersagbar ist. Jedenfalls spürte ich unmittelbar aus meiner eigenen Erfahrung das Misstrauen sowohl gegenüber meinen professionellen Fähigkeiten als auch der meinerseits bei meiner Arbeit entfalteten Eigeninitiative. Dies erklärt auch die bewusste Zurückhaltung meinerseits bei der Beantwortung der Fragen zur Eigeninitiative [im Test], möglicherweise als Reaktion meines anpassungsorientierten Charakters...“

Außer der hieraus ersichtlichen Durchschaubarkeit der Testitems und der möglichen Manipulierbarkeit der Antworten auf Basis der sozialen Erwünschtheit lässt vor allem die zweite Äußerung folgende Schlussfolgerungen zu:

1. Offensichtlich konnte bei einigen der hier untersuchten IT-Fachkräfte der Eindruck entstehen, dass in den deutschen Unternehmen im Allgemeinen keine Eigeninitiative begrüßt wird. Interessanterweise weist diese Annahme deutliche Parallelen zum auffallenden Befund von Venema (2004) auf, nach dem rund 24,4% der in Deutschland arbeitslos gewordenen Green-Card-Arbeitnehmer der Meinung sind, ihr Arbeitseifer habe ihnen bei ihren deutschen Kollegen schon oft einen Ärger eingebracht.

2. Es ist nicht auszuschließen, dass es mit einer Emigration ins Ausland und der damit einhergehenden system- und kulturbedingten Änderung der Sozialisationsbedingungen nicht wie angenommen zur Veränderung der Persönlichkeitsdimensionen, sondern nur zu einer sozialisationskontextadäquaten Modifikation bzw. Anpassung des Verhaltens gemäß den wahrgenommenen sozialerwünschten impliziten Normen im Aufnahmeland kommt.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung stützen sich zwar auf den mittels eines Persönlichkeitstests erfassten selbstbeurteilten Persönlichkeitseigenschaften von osteuropäischen Mitarbeitern in Ost- und Westeuropa, sie belegen aber nicht zwingend, dass es tatsächlich zu migrationsbedingten Persönlichkeitsveränderungen und nicht lediglich zu situationsspezifischen Verhaltensanpassungen kommt. Es ist dabei zu beachten, dass die Persönlichkeitstests im Allgemeinen und die hier teilweise verwendeten situativen Persönlichkeitsverfahren im Besonderen Aussagen über die Persönlichkeitseigenschaften von Menschen auf Basis ihres Verhaltens machen. Wenn eine Testperson bei unterschiedlichen Situationen überdurchschnittlich oft die Handlungsalternativen auswählt, die einer bestimmten Testskalenausprägung entsprechen, wird daraus geschlossen, dass diesem Verhalten eine bestimmte Ausprägung der entsprechenden Persönlichkeitseigenschaft zugrunde liegt. Das heißt, in erster Linie wird mit einem solchen Testverfahren das Verhalten gemessen, erst im zweiten Schritt wird daraus auf die Persönlichkeit des Probanden geschlossen.

Wenn man auf Basis des oben aufgeführten Zitats davon ausgeht, dass die Intention der die Eigeninitiative erfassenden situativen Testskalen relativ leicht durchschaubar ist und dass einige der Probanden davon ausgehen, eine hohe Eigeninitiative würde von den deutschen Arbeitgebern nicht begrüßt, rücken die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung in ein anderes Licht. Denn diese Aussage lässt die schlussfolgernde Annahme zu, dass es bei den osteuropäischen Probanden mit ursprünglich relativ hoher Eigeninitiative (relativ, weil diese nach den Ergebnissen des vorliegenden Ost-West-Vergleichs durchschnittlich trotzdem unter dem Niveau der westeuropäischen Stichprobe liegt) nach der Emigration ins Ausland zur Verringerung der Eigeninitiative weniger auf der Persönlichkeitsebene, sondern eher lediglich auf der Verhaltensebene gekommen ist, aufgrund der offensichtlich wahrgenommenen negativen Einstellung deutscher Arbeitgeber zum eigeninitiativen Verhalten osteuropäischer Mitarbeiter.

Der äußerst negative Eindruck der oben zitierten Personen bezüglich der Erwartungen der deutschen Arbeitgeber an die Schlüsselqualifikationen der (ausländischen) Mitarbeiter dürfte allerdings nicht zur Schlussfolgerung verleiten, dass die in Kap. 3.3.7.2 getroffenen Annahmen über eine hoch ausgeprägte Eigeninitiativkultur in den westeuropäischen Unternehmen generell nicht gelten. Denn angesichts einer dermaßen geringen Fallzahl an Äußerungen darf diese Behauptung nicht auf die gesamte deutsche Wirtschaft generalisiert werden.

Vielmehr wird hier von einer Sich-Selbst-Erfüllenden-Prophezeiung im Verhältnis deutscher Arbeitgeber zu osteuropäischen Mitarbeitern im Sinne von Frese & Hilligloh (1994) und Frese et al. (1996, 2000) ausgegangen: Die deutschen Arbeitgeber erwarten angesichts der planwirtschaftlich geprägten Vergangenheit in Osteuropa eine geringere Eigeninitiative von osteuropäischen Mitarbeitern, trauen diesen von Anfang an weniger als ihren deutschen Kollegen zu, eine verantwortungsvolle Aufgabe selbständig zu lösen, und reagieren darauf mit der Verkürzung ihres Entscheidungsspielraums, Erhöhung der Kontrolle und damit der Verhinderung der Entfaltung der Eigeninitiative und Innovationsfreude bei solchen Mitarbeitern am deutschen Arbeitsplatz. Dies führt wiederum dazu, dass Mitarbeiter aus Osteuropa, die – trotz falscher Erwartungen deutscher Arbeitgeber – ursprünglich eine hohe Eigeninitiative aufwiesen und sogar zu einer Emigration bereit und fähig waren, mit Verringerungen der Eigeninitiative in ihrem Leistungsverhalten am Arbeitsplatz reagieren, weil sie feststellen müssen, dass diese in einem deutschen Unternehmen entweder generell (wie in diesem Fall) oder individuell bei ihnen nicht begrüßt oder sogar negativ sanktioniert wird. Damit wird auch in einem marktwirtschaftlich orientierten westeuropäischen Unternehmen der Teufelskreis nicht durchbrochen, sondern nach dem Vorbild in den planwirtschaftlichen Betrieben Osteuropas weiterhin exakt wiederholt.

Des Weiteren kann auf Basis der oben zitierten Äußerungen der Untersuchungsteilnehmer ebenfalls in Bezug auf die Ergebnisse zur Testskala Selbstwirksamkeit angenommen werden, dass es in dieser Skala zur Erhöhung der Werte lediglich auf der Verhaltensebene und weniger auf der Persönlichkeitsebene kommt. Diese Annahme könnte im Sinne der Hypothese II.3 begründet sein (allerdings bezogen auf die Verhaltensebene), insofern, dass eine Emigration als ein kritisches Lebensereignis erhöhte Anforderungen an das allgemeine Verhalten im Gastland sowie das Leistungsverhalten im neuen ausländischen Unternehmen stellt. Bei einer erfolgreichen Bewältigung der Emigration ist demnach eine situationsspezifische Intensivierung des Glaubens an eigene Kompetenzen und die kurz- bis mittelfristige Erhöhung internaler Kontrollüberzeugungen zu erwarten, was insgesamt zur deutlichen Kompetenzerweiterung und Verhaltensoptimierung im neuen Umfeld des Migranten führen kann. Ob sich aber eine solche Verhaltensänderung langfristig auch auf der Persönlichkeitsebene manifestiert und tatsächlich zur Veränderung der dem Verhalten zugrunde liegenden Persönlichkeitseigenschaften im Sinne der Annahmen in der Abbildung 23 kommt, sollte in weiteren – idealerweise längsschnittlich angelegten – Studien untersucht werden.

Implikationen für die zu planenden Interventionsmaßnahmen:

Aufgrund der hier gezeigten hohen Abhängigkeit der Persönlichkeitsentwicklung osteuropäischer Migranten in Westeuropa von den bei ihnen ursprünglich vorherrschenden Persönlichkeitsstrukturen, die insgesamt teils gravierende Unterschiede zu den westeuropäischen Fachkräften aufweisen, wird deutlich, dass es zur Förderung des Akkulturationserfolgs osteuropäischer IT-Fachkräfte im Ausland integrativer Interventionsmaßnahmen bedarf, die bei der Entwicklung der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen zu ihrer Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt ansetzen und am besten noch vor ihrem Auslandsaufenthalt oder spätestens direkt zu Beginn dieses durchgeführt werden sollten.

Aufgrund der hier festgestellten Verstärkung des ursprünglich ohnehin vorhandenen Ost-West-Unterschieds und der sich noch mehr intensivierenden Abweichung von dem Anforderungsprofil westeuropäischer Personalverantwortlichen (siehe Gulyanska, 2002), aus deren Sicht die hier festgestellten Persönlichkeitsveränderungen im Ausland eher als negativ zu werten wären – und zwar als Folge eines im Sinne der Hypothese II.3 nicht erfolgreich bewältigten kritischen Lebensereignisses „Emigration“ im Gegensatz zur im Sinne von Berry (1997) angenommenen (zum größten Teil positiven) Angleichung der Persönlichkeitsstrukturen im Laufe des langfristigen Akkulturationsprozesses an die im Gastland dominierenden Persönlichkeitsstrukturen (siehe Hypothese II.2) – wird ferner deutlich, dass die integrativen Interventionsmaßnahmen weniger auf die Beschleunigung der ursprünglich erwarteten positiven Anpassungsprozesse, sondern vielmehr

auf die Vermeidung bzw. Reduktion der negativen Persönlichkeitsveränderungen ausgerichtet sein sollten, mit dem Ziel, den im Laufe des Akkulturationsprozesses eintretenden negativen Effekten auf der Persönlichkeitsebene rechtzeitig und effektiv entgegenzuwirken. Denn beim Zutreffen der Hypothese II.2 wäre die Konzeption einer Interventionsmaßnahme notwendig, die das Ziel verfolgen sollte, den fortschreitenden Angleichungsprozess auf der Ebene der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen in Richtung der marktwirtschaftlich geprägten Verhaltens- und Persönlichkeitskomponenten voranzutreiben und somit generell die Integration osteuropäischer IT-Fachkräfte in die westeuropäische Unternehmenskultur zu beschleunigen. Doch die auf Grundlage der hier erzielten Ergebnisse wahrscheinlichere Gültigkeit der Hypothese II.3 wirft ein vollkommen anderes Bild auf die praktischen Interventionsimplikationen für die osteuropäischen IT-Fachkräfte. Es macht vor allem die Notwendigkeit einer Maßnahme deutlich, die darauf ausgerichtet sein sollte, den negativen Persönlichkeitsveränderungen im Ausland frühzeitig – am besten noch bevor diese angesetzt sind – entgegen zu wirken, und damit die Wahrscheinlichkeit einer möglichen Isolation der osteuropäischen IT-Fachkräfte von ihren einheimischen Mitmenschen zu reduzieren.

Danish & D'Augelli (1995) nennen diesen Interventionsansatz im Zusammenhang mit der Förderung der Kompetenzerhöhung zur Bewältigung kritischer Lebensereignisse als *primäre Prävention* menschlicher Entwicklung. Goldston (1977) definiert primäre Prävention als „...Aktivitäten, die auf speziell umschriebene Risikogruppen innerhalb eines sozialen Systems gerichtet sind, ... bei denen der Eintritt emotionaler Störungen verhindert und/oder ihre psychische Gesundheit gesteigert werden soll... Ihr Hauptanliegen besteht in der Erhöhung der persönlichen Kompetenzen für den Umgang mit Krisen und zur Verbesserung des eigenen Lebens“. Demnach konzentrieren sich die meisten primären Präventionsmaßnahmen darauf, das Auftreten von bestimmten Problemen zu verhindern (vgl. Danish & D'Augelli, 1995). Dabei greifen diese Interventionsansätze auf ein homöostatisches Modell (Danish, 1977) oder Balancemodell (Riegel, 1975b) menschlichen Funktionierens zurück, mit dem Ziel, die Bedingungen wiederherzustellen, wie diese vor Eintritt des Problems gegeben waren, was mit der erfolgreichen Lösung oder Bewältigung des Problems gleichgesetzt wird. Damit soll primäre Prävention die Personen befähigen, kritische Lebensereignisse so zu durchleben, dass psychische Belastung und Leiden gering gehalten werden (vgl. Danish & D'Augelli, 1995).

Im Zusammenhang mit den vorliegenden Untersuchungsergebnissen ist es zur Vermeidung negativer Persönlichkeitsauswirkungen bei osteuropäischen IT-Fachkräften im Ausland u.a. von zentraler Bedeutung, mit welcher Einstellung diese einer Emigration als einem kritischen Lebensereignis generell begegnen. Entscheidend dabei ist, ob man mit einer Emigration eine Krise verbindet, die mit einer negativen Konnotation versehen wird oder diese als einen „Entwicklungssprung“, „kritischen Wendepunkt im Leben“ oder eine „existentielle Herausforderung“ positiv auffasst (vgl. Riegel, 1975a). Diese Einstellung beeinflusst die gewählten Bewältigungsstrategien bzw. die Art und Weise, wie Akkulturationsprobleme bewältigt werden, was den Akkulturationserfolg der Migranten im Ausland (vgl. Berry, 1997; Caplan, 1964) sowie die Richtung der Persönlichkeitsveränderungen unter diesem entscheidend mitbestimmt. Damit verfolgt der Interventionsansatz primärer Prävention das Ziel, die Wahrscheinlichkeit negativer Folgen von kritischen Lebensereignissen zu minimieren, indem Personen in die Lage versetzt werden, kritische Lebensereignisse als Chancen zum persönlichen Wachstum zu betrachten und somit ihre Fähigkeiten zum konstruktiven Umgang mit Krisen zu erhöhen und zu erweitern (vgl. Danish & D'Augelli, 1995). Insgesamt lassen die Ergebnisse aus der vorliegenden Untersuchung schlussfolgern, dass es grundlegender Interventionsmaßnahmen bedarf, die speziell für die Gruppe osteuropäischer IT-Fachkräfte in den westeuropäischen Unternehmen zugeschnitten konzipiert sein sollten. Denn eine rechtzeitig angelegte Vorbereitungs- und Integrationsmaßnahme würde mit einer sehr großen Wahrscheinlichkeit die negativen Persönlichkeitsveränderungen reduzieren bzw. der fortschreitenden Intensivierung des ohnehin vorhandenen Ost-West-Unterschieds auf der Ebene wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen entgegenwirken und damit den Integrations- und Berufserfolg dieser Mitarbeitergruppe in westeuropäischen Unternehmen entscheidend erhöhen.

10 Planung der Interventionsmaßnahmen

10.1 *Ableitung möglicher Interventionsmaßnahmen zur Förderung der beruflichen Integrationsfähigkeit osteuropäischer IT-Fachkräfte in Deutschland*

Im Folgenden sollen allgemeine Empfehlungen für die Einarbeitung, Führung und Entwicklung osteuropäischer Mitarbeiter in deutschen Unternehmen abgeleitet werden. Auf dem Hintergrund der Ergebnisse vorliegender Untersuchung soll dabei vor allem folgenden Fragen nachgegangen werden:

- (1) Sind die systemgeprägten Verhaltens- und Persönlichkeitsmuster osteuropäischer Fachkräfte durch die gezielte Gestaltung der Arbeits- und Führungsbedingungen in westeuropäischen Unternehmen generell modifizierbar?
- (2) Welche der westeuropäischen Personalmanagementkonzepte lassen sich wie gut auf die Einarbeitung und Entwicklung der Mitarbeiter aus Osteuropa übertragen werden, damit ihre Integrationsfähigkeit in die deutsche Unternehmenskultur am effektivsten gefördert werden kann bzw. den im Rahmen der vorliegenden Untersuchung festgestellten negativen (Persönlichkeits-) Entwicklungen frühzeitig gezielt entgegengewirkt werden kann?

Bei Betrachtung der ersten Fragestellung fällt auf, dass die angestrebten Verhaltensänderungen mit zentralen Persönlichkeitsdimensionen zusammenhängen, welche generell eine hohe Stabilität über die Zeit aufweisen. Längsschnittuntersuchungen zeigten eine Stabilität von Persönlichkeitsdispositionen bis zu 30 Jahren (Costa & McCrae, 1994), die Einstellungen zeigten beispielsweise eine wesentlich geringere Stabilität im zeitlichen Abstand von 20 Jahren (Oerter, 1992). Damit stellt sich die Frage, wie real die Ziele einer Verhaltens- und Persönlichkeitsänderung im Arbeitskontext osteuropäischer Fachkräfte in Deutschland überhaupt sind.

Die wissenschaftlichen Positionen zum Problem der Änderung von Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmalen bejahen diese Frage. So kommt Brandstätter (1992) zu der Auffassung, dass „bei aller genetisch bedingten Festlegung art- und individualspezifischer Lernfähigkeiten ein unermesslicher Spielraum für Bildung besteht und dass eine sinnvolle Nutzung dieses Spielraums für die Gestaltung des persönlichen und gesellschaftlichen Lebens von ganz großer Bedeutung ist. Auch wenn die interindividuell größere oder geringere Güte des „Instruments Intelligenz“ weitgehend genetisch fixiert sein sollte – und es spricht vieles dafür, dass dem so ist – in welchen Lebensbereichen, auf welche Inhalte und mit welchen Zielen dieses Instrument der Lebensbewältigung vorwiegend eingesetzt wird, steht den Individuen so weit frei, als dies genetisch fixierte Präferenzen und gesellschaftliche Rahmenbedingungen zulassen“. Haenschke (1993) verweist in Bezug auf ostdeutsche Mitarbeiter darauf, dass „fest gefügte Systemmuster durch Lernprozesse beeinflussbar und – wenn auch in längeren Zeiträumen – veränderbar sind“. Sie unterstützt den Gedanken, dass Teile alter Identität in neu entstehende „eingebettet“ werden können, wodurch neue Identitätsmuster entstehen.

Auch erste Erfahrungen mit Trainings von Mitarbeitern aus den neuen Bundesländern haben gezeigt, dass sehr schnelle Lernfortschritte in außerfachlichen Kompetenzen möglich sind (siehe dazu Stratemann, 1992; Wottawa, 1994). So zeigte die vergleichende Längsschnittuntersuchung, dass sich durch gezielte Trainings bereits innerhalb eines Jahres solche Schlüsselqualifikationen wie Extraversion und Flexibilität bei ostdeutschen Mitarbeitern in positiver Richtung verändern ließen. Auch zeigte die Untersuchung von Jansen (1991) zur Überprüfung von Lernfähigkeit im

Bereich der Präsentationstechniken bei 120 ostdeutschen Bewerbern, dass bereits die zweimalige Durchführung einer Präsentationsübung sowie das eigenständige Durchlesen des Materials zur Trainingseinheit ausreichte, um 26 Bewerber (21,5%), die ursprünglich die (nach den westlichen Kriterien) notwendigen Grenzwerte nicht erreichten, als geeignet einzustufen²².

Insofern wird hier von einer bejahenden Position zu den Möglichkeiten der Verhaltensänderungen, sowie langfristig auch der Persönlichkeitsänderungen im Bereich wirtschaftsrelevanter Dimensionen bei osteuropäischen Fachkräften in deutschen Unternehmen ausgegangen. Damit dabei aber nur wünschenswerte Verhaltens- und Persönlichkeitsentwicklungen unterstützt werden können, ist eine gezielte persönlichkeitsförderliche und speziell auf die osteuropäische Mitarbeiter – unter Berücksichtigung ihrer ursprünglichen Sozialisationsbedingungen – angepasste Gestaltung der Organisations- und Arbeitsbedingungen im Sinne der Personalentwicklung (vgl. Rosenstiel, 1992) notwendig, womit wir auch schon bei der zweiten Fragestellung angekommen sind.

In diesem Zusammenhang zeigen Ergebnisse vorliegender Untersuchung, dass es für die Förderung beruflicher Integrationsfähigkeit osteuropäischer Mitarbeiter in deutschen Unternehmen besonderer Konzepte sowohl im Bereich der Personalauswahl und -entwicklung als auch im Bereich der Personalführung bedarf, die der jahrzehntelangen Systemprägung solcher Mitarbeiter in ihrem Heimatland gerecht werden. Eine reine Übertragung westlicher Personalmanagementstrategien auf die Führung osteuropäischer Mitarbeiter wäre mit vielen Fehlentscheidungen verbunden und würde sicherlich nicht zur Förderung der Integrationsfähigkeit und schließlich des Berufserfolgs osteuropäischer Mitarbeiter in westlichen Unternehmen führen.

Wie die empirischen Befunde aus den Vergleichsuntersuchungen zwischen ost- und westdeutschen Mitarbeitern zeigen, werden z.B. die herkömmlichen im Westen eingesetzten eignungsdiagnostischen Methoden bei der Personalauswahl den Bewerbern aus Osteuropa nicht gerecht und können nur nach spezifischen Transformationen zu fairen Personalentscheidungen führen.

Beispielsweise zeigten die Personalauswählerfahrungen in den neuen Bundesländern kurz nach der Wende (siehe dazu Stratemann, 1992), dass vor allem biographische Daten der ostdeutschen Bewerber eine besonders geringe Aussagefähigkeit für den zukünftigen Berufserfolg in einem westdeutschen Unternehmen hatten. Auch die nach Weststandards durchgeführten Assessment-Centers mit 120 ostdeutschen Bewerbern zeigten, dass nur 14 Teilnehmer (12%) Beurteilungen erreichen konnten, die eine positive Eignungsaussage nach den westlichen Kriterien ermöglichen würde (Jansen, 1991). Selbst in den Bewerbungsgesprächen konnten völlig unterschiedliche Kommunikationsstile zwischen ost- und westdeutschen Bewerbern festgestellt werden. Bei der häufig beobachteten Verstellung westdeutscher Bewerber in Richtung sozialer Erwünschtheit konnte mit den ostdeutschen Bewerbern oft überhaupt keine konstruktive Gesprächsatmosphäre hergestellt werden. Kaum einer der Kandidaten aus den neuen Bundesländern verstand das Gespräch als eine Möglichkeit, für sich selbst zu werben, offen gestellte Fragen wurden als Aufforderung zur Rechtfertigung gesehen (siehe Stratemann, 1992).

Selbst diese Erfahrungen mit ostdeutschen Bewerbern zeigen, dass westliche Auswahltechniken Bewerber aus Osteuropa systematisch benachteiligen würden. Da in osteuropäischen Ländern völlig andere Bedingungen des beruflichen Werdegangs vorlagen, darf somit weder bei der Durchsicht und Interpretation der Bewerbungsunterlagen noch bei der Beurteilung der Daten aus dem Vorstellungsgespräch oder anderen Auswahlverfahren nach westlichen Kriterien vorgegangen werden. Stratemann (1992) schlägt im Zusammenhang mit der Auswahl ostdeutscher Mitarbeiter

²² Über weitere Erfahrungen mit Trainings außerfachlicher Kompetenzen, die speziell für osteuropäische Fach- und Führungskräfte konzipiert wurden, berichten z.B. Pieper (1993) zu Managementtrainings in Osteuropa, Sedláček (1996) zum Managementtraining bei „Skoda“ in Tschechien, Harramach (2000) zu Wirtschaftstrainings in Osteuropa, Schroll-Machl & Syskov-Strewe (2000) zu Erfahrungen mit interkulturellen Trainings in Osteuropa, Pfitzner (2003) zum interkulturellen Kommunikationstraining für russische Praktikanten in Deutschland, Frese & Fay (2000) zum Training der Eigeninitiative für ostdeutsche Mitarbeiter nach der deutschen Wende.

vor, zusätzlich solche Kriterien wie Grad der persönlichen Selbstdarstellung bzw. Grad der adressatengerechten Präsentation der angebotenen Arbeitsleistung („Zusatznutzen“) als Indikatoren für die Vorauswahl sowie Qualität des akademischen Grades, Umfang der Wichtigkeit sozialer Kontakte, Häufigkeit beruflicher Wechsel und Reisen innerhalb der Bezirke (Mobilität) und Möglichkeit zur eigenständigen Tagesstrukturierung als Indikatoren für die Endauswahl der Mitarbeiter aus Osteuropa heranzuziehen.

Die zusätzlichen Nachteile, die bei der Auswahl osteuropäischer Bewerber mit herkömmlichen subjektiven Auswahlinstrumenten entstehen, wie wenig Ähnlichkeit zum Interviewer bezüglich der Herkunft, Lebenserfahrungen und Ansichten, sowie die immer noch oft anzutreffenden negativen Vorurteile gegenüber den Bewerbern aus dem Osten, verringern enorm die Aussagekraft des Auswahlresultates (siehe dazu Stratemann, 1992). Daher wird vor allem bei der Auswahl des ausländischen Personals der Einsatz von objektiven Auswahlverfahren wie psychologischer Testverfahren empfohlen. Bei der Auswahl von osteuropäischen Mitarbeitern müssen allerdings unbedingt Normierungen und Interpretationen auf die länderspezifischen Verhältnisse in Osteuropa ausgerichtet werden, da sonst die Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit von potentiellen Mitarbeitern weit unterschätzt würde. Insbesondere ist es nach Forderungen der Berufseignungsdiagnostik für eine korrekte Aussage über den Eignungsgrad eines Bewerbers zur bestimmten Stelle notwendig, die Ausprägung relevanter Persönlichkeitseigenschaften im Vergleich zu einer für die Verhältnisse entsprechender Person repräsentativen Normierungsstichprobe zu beurteilen, d.h. im Vergleich zu der Stichprobe, die über dieselben personunabhängigen Voraussetzungen verfügt, worunter auch das Herkunftsland des Bewerbers zählt (siehe dazu Gulyanska, 2004a). Somit wird deutlich, dass es zu Zwecken einer hohen Aussagekraft bei der Auswahl der Bewerber aus osteuropäischen Ländern speziell auf diese Bewerbergruppe angepasster Auswahlkriterien und adaptierter Selektionsverfahren bedarf, wie beispielsweise das in der vorliegenden Untersuchung eingesetzte speziell für die Auswahl von IT-Fachkräften aus Osteuropa entwickelte Testverfahren ESQUITO (siehe Gulyanska, 2002).

Ähnliches gilt für das didaktische Vorgehen, insbesondere bei Trainings zum Erwerb außerfachlicher Kompetenzen, die durch geschickte Abstimmung des didaktischen Vorgehens auf Basis länderspezifischer Informationen optimiert werden können (vgl. Stratemann, 1992).

Gravierender als in diesen beiden Fällen sind jedoch die Folgen eines falschen Führungsverhaltens. Damit die schnellere Integrationsfähigkeit sowie die Arbeitseffizienz des osteuropäischen Mitarbeiters im deutschen Unternehmen gefördert werden kann, sollte der unmittelbare Vorgesetzte seinen Führungsstil der systembedingten Persönlichkeit und den individuellen Entwicklungszielen des osteuropäischen Mitarbeiters im Unternehmen anpassen. Frese & Hilligloh (1994) sprechen in diesem Zusammenhang davon, dass man bei der Führung osteuropäischer Mitarbeiter im Westen auf die „psychologischen Voraussetzungen“ dieser Menschen eingehen, sich auf die „andersartigen Überlegungen“ einstellen bzw. „zum Teil frühere Fehlentwicklungen kompensieren“ muss.

Erpenbeck (1993) ist der Ansicht, dass die entscheidenden personellen Schwierigkeiten osteuropäischer Mitarbeiter in westlichen Unternehmenssystemen in der „Anpassung der Einstellungen und Werthaltungen sowie in der notwendigen systembedingten Veränderung von Verhaltensweisen“ liegen. In diesem Zusammenhang meint Heyse (1994), dass bezogen auf die Statusermittlungen, Wertungen und Gestaltung des komplizierten Prozesses der Veränderung sozialisationsbedingter Grundwerte und Verhaltensweisen osteuropäischer Mitarbeiter im Westen die althergebrachten Erfahrungen und Verfahren weitgehend versagen. Daher fordert er ein ganzheitliches Umgehen mit der Dynamik und Komplexität unter Beachtung kultureller Wurzeln, Unterschiede und Synergien.

Im Folgenden werden auf Basis oben vorgestellter Theorien und empirischen Befunde zentrale Empfehlungen für die erfolgreiche Führung osteuropäischer Mitarbeiter in deutschen Unternehmen abgeleitet:

1. Art der Aufgabengestaltung: Handlungsspielraum und Partizipationsgrad:

Die Frage, ob ein hoher Handlungsspielraum und Entscheidungspartizipationsgrad zur Erhöhung der Arbeitsleistung osteuropäischer Mitarbeiter führt, wird in der Literatur kontrovers diskutiert (Holtbrügge, 1995; Michailova, 1998; Piske, 2002). Experimentelle Ergebnisse in Russland zeigten, dass Partizipation der Mitarbeiter dort sogar zu Produktivitätsverlusten führen kann (Welsh et al., 1993). Aufgrund der gelebten Verhaltenskontrolle bedeuten mehr Selbstständigkeit und mehr Verantwortung für den osteuropäischen Mitarbeiter zunächst keinen intrinsischen Motivationsanreiz und können von diesem weniger als eine „Belohnung“, sondern eher als eine „Drohung“ verstanden werden (Wottawa, 1994). Da durch das sozialistische Wirtschaftssystem Passivität, Verantwortungs- und Risikoaversion sozialisiert wurden, präferiert immer noch ein großes Teil der osteuropäischen Mitarbeiter einen geringeren Partizipationsgrad (vgl. Piske, 2002). Deshalb würde ein hohes Maß an Entscheidungspartizipation direkt bei der Einstellung eines osteuropäischen Mitarbeiters in einem westeuropäischen Unternehmen eher zu Orientierungslosigkeit und sinkender Arbeitsleistung führen. Entsprechend warnt Hofstede (1993) vor der ungeprüften Übertragung westlicher Führungsmodelle auf Personen aus hierarchisch geprägten Gesellschaften wie Osteuropa. Ohne eine ausreichende Vorbereitung, Schulung und persönliche Erfahrung mit horizontalen Ordnungssystemen bleibt der hierarchisch geprägte Einzelne in marktwirtschaftlichen Strukturen orientierungslos (Trommsdorff & Schuchardt, 1998).

Daher empfiehlt sich in der ersten Arbeitsphase eine im Vergleich zu westlichen Mitarbeitern geringere Gewährung von Freiraum sowie zunächst die Übergabe von weniger verantwortungsvollen und selbständig zu erledigenden Tätigkeitsbereichen in Kombination mit einer etwas stärkeren *Leistungskontrolle* und häufigerem Angebot von *beratender Hilfestellung* durch den Vorgesetzten. Dabei weisen allerdings Frese & Hilligloh (1994) auf folgende Gefahr hin: Bei Konfrontation des Vorgesetzten mit dem geringen Grad an Eigeninitiative der Mitarbeiter greift dieser häufig auf tayloristische Führungsprinzipien mit noch strikteren Handlungsvorschriften und Kontrolle zurück. Dadurch wird der Qualifikations- und Handlungsspielraum des Arbeitenden noch mehr eingeengt, was in einem *circulus vitiosus* zu einer stärkeren Verringerung der Eigeninitiative bei dem osteuropäischen Mitarbeiter beitragen kann.

Daher ist es besonders wichtig, auf keinen Fall die fallweise gezeigte Bereitschaft zur Eigeninitiative bei dem Mitarbeiter zu sanktionieren. Vielmehr ist die Förderung der Verantwortungsbereitschaft und Eigeninitiative durch die Gewährung eines immer größeren Handlungs- und Entscheidungsspielraums im weiteren Arbeitsprozess des osteuropäischen Mitarbeiters besonders notwendig und sollte langfristig als zentrales Entwicklungsziel betrachtet werden. Frese et al. (1994) empfehlen in diesem Zusammenhang, mehr Kontrollmöglichkeiten durch ein erweitertes Handlungsspielraum sehr langsam einzuführen, weil sich ansonsten Personen mit hoher Kontrollablehnung (wie dies bei osteuropäischen Mitarbeitern der Fall ist, siehe Studie von Frese et al., 1994) schnell überfordert fühlen dürften (vgl. dazu auch Frese & Greif, 1978). Um die Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft des osteuropäischen Mitarbeiters zu fördern, sollte eine Aufgabe immer so zugeschnitten sein, dass sie zwar immer noch machbar für die jeweilige Person ist, aber gleichzeitig Möglichkeiten für Eigeninitiative beinhaltet. Dies ist ein dynamischer Prozess: Aufgaben sollten graduierlich zunehmend mehr Verantwortung beinhalten und selbststartende, proaktive Tätigkeiten fördern (Frese & Fay, 2000). Rappensperger (1994) spricht in diesem Zusammenhang von einer „bedürfnisorientierten Handhabung von Handlungsspielräumen“. Dies sollte auf Basis der schrittweisen Hinführung des neuen Mitarbeiters zu erhöhter internaler Attribuierung und Kontrollüberzeugung sowie verringerter Misserfolgsangst erfolgen, unter der Bedingung, dass die Delegation von mehr Verantwortung seitens des Vorgesetzten auch im Falle des Auftretens mitarbeiterverschuldeter Fehler akzeptiert und weiterhin fortgesetzt wird.

2. Gestaltung des Leistungsfeedbacks:

Gerade für die Mitarbeiter aus Osteuropa, die für ihre Arbeitsleistung kein positives Leistungsfeedback erhalten haben, und nur über negatives Verhaltensfeedback konditioniert

wurden (siehe dazu Kap. 3.3.4.2) ist es besonders wichtig, den neu eingestellten osteuropäischen Fachkräften regelmäßig eine umfassende Leistungsbeurteilung zu gewährleisten und diese nach den Prinzipien der in Westeuropa üblichen jährlichen Mitarbeitergespräche auf Basis der im Vorjahr durchgeführten Zielvereinbarung zu gestalten. Die osteuropäischen Mitarbeiter sollen über die qualifizierte Leistungsbeurteilung schrittweise an die Ergebniskontrolle als die in westlichen Unternehmen übliche Systemsteuerungsform (siehe dazu Kap. 3.3.2.3) herangeführt werden.

Trainingserfahrungen mit osteuropäischen Mitarbeitern zeigten einen stark ausgeprägten Wunsch nach kurzfristiger Rückmeldung zur Bewertung von Zwischen-Arbeitsergebnissen und persönlichen Arbeitsfortschritten (Stratemann, 1992). Um diesem Bedürfnis zu entsprechen und die Ergebnisorientierung der Mitarbeiter aus Osteuropa zu stärken, sollten daher besonders in erster Arbeitsphase regelmäßige, konkrete schriftlich festgehaltene Zielvereinbarungen und darauf abgestimmte auf Zwischen- und Endzielen basierte Leistungsbeurteilungen durchgeführt werden. Dabei sollten die vereinbarten Ziele sowie die Kriterien deren Erreichungsgrades in ausführlichen Gesprächen mit den osteuropäischen Mitarbeitern besprochen werden, damit die Transparenz der Beurteilung gegeben ist und das Verständnis für das bisher fremde Steuerungssystem aufgebaut wird. Mit der längeren Arbeit im Unternehmen sollten aber osteuropäische Mitarbeiter lernen, auf kurzfristige Leistungsrückmeldungen über ihre Zwischenergebnisse zu verzichten, um sich an mittel- bis langfristigen Zielen bei der Leistungserbringung orientieren zu können.

Bei der Gestaltung des Leistungsfeedbacks sollte aufgrund der höheren Misserfolgsangst osteuropäischer Mitarbeiter ein besonderes Augenmerk auf die Vermeidung des negativen Feedbacks bei Misserfolgen bzw. auf die Bevorzugung des positiven Feedbacks bei Erfolgen des Mitarbeiters gerichtet werden. Denn werden schon geringfügige berufliche Fehler sanktioniert oder zumindest von den Betroffenen als mit negativen Konsequenzen verbunden erlebt, wird es kaum möglich sein, die Erfolgsorientierung bei der Handlungsplanung und -durchführung im gewünschten Ausmaß zu stärken (vgl. Stratemann, 1992).

3. Wahl der für die osteuropäischen Mitarbeiter geeigneten Anreizsysteme bei deren Einarbeitung und Entwicklung in deutschen Unternehmen:

Die langjährige Frustration der Existenzbedürfnisse in Osteuropa führt in Anlehnung an die Bedürfnishierarchientheorie von Alderfer (1972, siehe Kap. 3.1.3.1) bei Migration osteuropäischer Mitarbeiter nach Westeuropa mit deren Überlegenheit der Industrie und materiellen Konsummöglichkeiten zunächst zur enormen Steigerung der Bedeutung der Existenzbedürfnisse. Als Konsequenz daraus folgt, dass für viele der osteuropäischen Migranten in erster Linie materielle Leistungsanreize einen besonderen Motivationseffekt entfalten dürften (was die höheren Werte im Bereich des Materialismus in Osteuropa bestätigen, siehe dazu Studien von Schnabel et al., 1994; Maier et al., 1994), sowie die soziale Anerkennung auf der nächst höheren Ebene der Beziehungsbedürfnisse (wie z.B. auch die höhere Bedeutung der Kollegialität am Arbeitsplatz bei ostdeutschen Absolventen in der Studie von Maier et al., 1994 zeigt), während die für die westeuropäischen Mitarbeiter zunehmend wichtiger werdenden Motivationskonzepte, die auf der Ebene der Gestaltungs- und Machtbedürfnisse bzw. der intrinsischen Arbeitsmotivation ansetzen, wie z.B. Einräumung von mehr Gestaltungsmöglichkeiten, Arbeitsverkürzung und freie Arbeitszeiteinteilung zunächst dahinter stehen dürften (vgl. dazu auch Stratemann, 1992; Stollberg, 1990). Die Anreizgestaltung muss aber unbedingt mit der tatsächlich erbrachten Leistung in Verbindung stehen und als solche für den Mitarbeiter bewusst sein (siehe dazu auch den nächsten Punkt). Am besten eignen sich dafür neben den festen Gehaltsanteilen die variablen leistungsabhängigen Gehaltsanteile wie z.B. diverse Prämiensysteme, die abhängig vom Zielerreichungsgrad des Mitarbeiters in zusätzliche Gehaltsanteile umgewandelt werden.

4. Gemeinsame Planung der Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters im Unternehmen:

Erfahrungen des Instituts für Wirtschaftspsychologie mit den Bewerbern aus der ehemaligen DDR (Stratemann, 1992) zeigen, dass osteuropäische Mitarbeiter über eine sehr geringe Fähigkeit in der

Planung der persönlichen beruflichen Entwicklung unter Abwägung von Vor- und Nachteilen verfügen, dies allerdings nicht aus Gründen intellektueller Defizite, sondern offensichtlich aufgrund einer absoluten Ungeübtheit in einer solchen subjektiven Kosten-Nutzen-Kalkulation mit eigener Entscheidungsmöglichkeit. Aus diesem Grund empfiehlt sich eine gemeinsame Karriereplanung mit dem Mitarbeiter beginnend bereits in seiner ersten Arbeitsphase unter dem objektiven Herausarbeiten und deutlichen Abwägen nicht nur von Vorteilen, sondern auch und vor allem von Nachteilen, die mit bestimmten beruflichen Entscheidungen und alternativen beruflichen Möglichkeiten für den Mitarbeiter im Unternehmen verbunden sind.

5. Gestaltung von Einarbeitungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen für die osteuropäischen Mitarbeiter:

In der ersten Arbeitsphase ist es besonders notwendig, die osteuropäischen Mitarbeiter bei der Einarbeitung im deutschen Unternehmen zu unterstützen und für diese entsprechend angepasste Personalentwicklungsmaßnahmen vorzusehen (vgl. Stratemann, 1992). Piske (2002) zeigt am Beispiel deutscher Aquisitionsunternehmen in Russland einen hohen organisationalen Integrationsbedarf auf, der mit der hohen Kulturdistanz zur deutschen Unternehmenskultur einhergeht. Zur Beschleunigung der für einen erfolgreichen Akkulturationsprozess notwendigen kulturellen Anpassung und der damit einhergehenden Einstellungs- und Verhaltensänderung osteuropäischer Mitarbeiter in deutschen Unternehmen schlägt Piske (2002) ein Konzept vor, das eine Erhöhung der erlebten Situationskontrolle mit dem Aufbau von Vertrauen und gezielten Personalentwicklungsmaßnahmen zur Unterstützung des Akkulturationsprozesses kombiniert.

Aufgrund der systembedingten externalen Kontrollüberzeugung, „gelernten“ Hilflosigkeit und der erhöhten Sicherheitsbedürfnisse bei osteuropäischen Mitarbeitern (vgl. Kap. 4.3), die sich transformations- und vor allem migrationsbedingt noch verstärkt haben dürften (vgl. Mikhailova, 2000; Aycha, 1996), ist die Vermittlung eines Gefühls der *Situationskontrolle* für die unter Sozialismusregime sozialisierten Mitarbeiter für ihren Arbeitserfolg in Deutschland von zentraler Bedeutung. Dazu kann zum einen die Erhöhung der Prozesstransparenz bei allen organisationalen Integrationsmaßnahmen und die Reduktion migrations- und veränderungsbedingter Unsicherheit bei den osteuropäischen Mitarbeitern beitragen, was z.B. durch vollständige und rechtzeitige Information zu allen Veränderungsmaßnahmen und die Offenlegung der Kriterien zur Entscheidungsfindung erreicht werden kann (vgl. Piske, 2002). Zum anderen ist die schrittweise Erhöhung des Partizipationsgrades (siehe Punkt 1) und die Vermittlung neuer gemeinsamer, langfristiger und partizipativ vereinbarter Ziele mit dem neuen Mitarbeiter gekoppelt mit regelmäßigem Leistungsfeedback (siehe Punkt 2) zur Förderung der erlebten Situationskontrolle und der damit verbundenen internalen Kontrollüberzeugungen von großer Bedeutung.

Diese Interventionsaspekte sollten allerdings mit der Förderung der *Vertrauensbildung* der osteuropäischen Mitarbeiter in die neue Unternehmenskultur kombiniert werden, wofür die wahrgenommene Glaubwürdigkeit und Konsistenz im Verhalten des Managements entscheidend sind. Vor dem Hintergrund, dass die osteuropäischen Mitarbeiter in der sozialistischen Periode in fast allen gesellschaftlichen Bereichen die Informationen nur als unglaubwürdige Propaganda wahrgenommen haben (Holtbrügge, 1995), werden sie z.B. auf defizitäre oder falsche Informationspolitik sehr sensibel reagieren (Piske, 2002). Neben dem informationalbezogenen Vertrauen ist das emotionale Vertrauen der neuen Mitarbeiter in ihre deutschen Vorgesetzten und Kollegen besonders wichtig, denn nur bei der subjektiv wahrgenommenen positiven Wertschätzung, die die Deutschen den neuen Mitarbeitern entgegen bringen, steigt die Bereitschaft zur Vertrauensbildung und damit zur kulturellen Anpassung (vgl. Gebert et al., 1999; Reineke, 1989).

Des Weiteren wird die Anpassung weniger als Bevormundung erlebt werden, wenn osteuropäische Mitarbeiter das Gefühl haben, dass man sie einbezieht und fördert. Der Anpassungsprozess und die gewünschte Verhaltens- und Persönlichkeitsänderungen können personalpolitisch zum einen durch spezifische Anreizgestaltung (siehe Punkt 3) und zum anderen durch *systematische Personalentwicklungsmaßnahmen* unterstützt werden (vgl. Piske, 2002). Stratemann (1992) geht davon aus, dass sich bei Konfrontation der plan- und marktwirtschaftlichen Systeme die

Persönlichkeitsunterschiede zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern auch von selbst „vermischen“ werden. Zur gezielten Beschleunigung dieser Anpassungsvorgänge empfiehlt sie aber spezielle Trainingsmaßnahmen, die gezielt auf die Entwicklung wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen für solche Mitarbeiter ausgerichtet sein sollten.

Im Einzelnen werden in Anlehnung an Stratemann (1992) folgende außerfachliche Trainingsbereiche und Lernziele empfohlen, für die gerade bei osteuropäischen Mitarbeitern in deutschen Unternehmen ein besonders hoher Bedarf besteht:

- **Entwicklung des marktwirtschaftlichen Denkens** (siehe dazu Ausführungen im Kap. 3.1.1):

- *Orientierung auf die Maximierung des Eigennutzens in materieller Hinsicht* (im Gegensatz zur weitgehenden Zurückstellung der eigenen Interessen zugunsten des Wohlergehens der Gruppe). Hier muss deutlich gemacht werden, dass es nicht um die objektiven Sachverhalte allein geht, sondern und vor allem um deren subjektive Bewertung hinsichtlich des individuellen Nutzens der Ereignisse.
- *Finale Orientierung auf das Handlungsergebnis und die Nebenfolgen / Zielorientierung* (im Gegensatz zum Festhalten an erlassenen Vorschriften, Zuständigkeitsregelungen und Entscheidungswegen). In diesem Punkt soll der Mitarbeiter vor allem für die Vielfalt der feststellbaren Folgen seines Verhaltens sensibilisiert werden, also bei der Entscheidung und Handlungsplanung nicht nur an ein Hauptziel zu denken, sondern auch die Auswirkungen auf viele Nebenziele und die oft zahlreichen möglichen unerwünschten Nebenfolgen zu berücksichtigen.
- *Handlungsorientierung* (im Gegensatz zur Lageorientierung)
- *Zielorientierte Instrumentalisierung des eigenen Verhaltens auf der zwischenmenschlichen Beziehungsebene* und Einsatz von persönlicher Sympathie zur Erreichung des Geschäftserfolgs (im Gegensatz zur Betrachtung zwischenmenschlicher Beziehungen ausschließlich als Selbstzweck, was in der Untersuchung von Specka, 1992 bei ostdeutschen Jungunternehmern festgestellt wurde)
- *Selbständiges Entwickeln rationaler zukunftsorientierter Ziele / rationale mittel- bis langfristige Planung* (im Gegensatz zur Orientierung an der aktuellen Situation beim Treffen von Entscheidungen).
- *Denken in komplexen vernetzten Systemen* mit zieloffenen Problemen und mehreren richtigen Lösungen (im Gegensatz zu reinen zielgeschlossenen Problemen mit nur einer richtigen Lösung)
- *Fähigkeit zur emotionalen Risiko-Akzeptanz* beim Treffen von persönlichen Entscheidungen unter Unsicherheit (im Gegensatz zur Delegation persönlicher Entscheidungen an andere Entscheider zur Minimierung des Risikos einer Fehlentscheidung)
- *Orientierung bei Entscheidungen und Handlungen auf die zur Aktivität führende „Hoffnung auf Erfolg“* (im Gegensatz zur „Furcht vor Misserfolg“ und die Konzentration auf mögliche Kritik bzw. das Vermeiden von Misserfolgen). Eine so zu ändernde Betrachtungsposition fällt umso leichter, je deutlicher dem osteuropäischen Mitarbeiter wird, dass das durch einen Misserfolg zu erwartende Risiko in seinen Folgen überschaubar und vor allem durch den persönlichen Einsatz kontrollierbar ist, denn bei einer zu großen Konzentration auf mögliche Nachteile werden die erwarteten negativen Konsequenzen übersteigert gesehen. Hierbei ist zum einen an die Stärkung der Erfolgsorientierung durch das Erleben von subjektiven Erfolgen aus eigenen Erfahrungen im neuen Unternehmen zu denken; andererseits sollten auch Misserfolge aufgearbeitet werden, um das persönliche Verhalten für ähnliche Situationen optimieren zu können.

Insgesamt ist marktwirtschaftliches Denken ein komplexes System von Kenntnissen, Einstellungen und Verhaltensweisen, das nur allmählich erlernt oder gar vollständig übernommen werden kann. Eine Umstellung des jahrelang gepflegten den marktwirtschaftlichen Grundsätzen konträren Denk- und Verhaltenssystems als Grundlage von Entscheidungen und Handlungen erfordert nicht nur die entsprechende Wissensvermittlung, sondern auch die Veränderung emotionaler Einstellungen. Daher können entsprechende Persönlichkeitsveränderungen nicht in einem kurzfristigen Training

erreicht werden. Allerdings können über ausführliche Diskussionen sowie Rollenspiele und Techniken zur Förderung des Lernens am Modell (siehe dazu Abbildung 15) entsprechende Problemsituationen simuliert und zumindest kognitiv nachvollzogen werden, was mittelfristig zu einer Verhaltensänderung und langfristig zu einer schrittweisen Persönlichkeitsanpassung im wirtschaftsrelevanten Bereich führen sollte (siehe dazu Kap. 4.1).

- Schulung sozialer Kompetenzen:

- Positives Herausstellen der eigenen Person, „Sich-in-den-Mittelpunkt-einer-sozialen-Situation-setzen“, sowie Steuerung dieser Situation in einer Gruppe. Trainingserfahrungen mit Bewerbern aus neuen Bundesländern von Stratemann (1992) zeigen, dass Mitarbeiter aus dem Osten vor allem aus emotionalen Gründen deutlich größere Schwierigkeiten bei der positiven Selbstdarstellung haben und es als negativ bewerten, sich in einer solchen Weise zu profilieren.
- Konfliktlösungsverhalten und argumentative Durchsetzungstechniken. Trainingserfahrungen mit Bewerbern aus neuen Bundesländern zeigen, dass Konflikte direkter und weniger diplomatisch als im Westen ausgetragen werden. Von den üblichen argumentativen Durchsetzungstechniken scheinen laut Stratemann (1992) vorwiegend dissensverstärkende „Kampftechniken“, z.B. Unterstellungen oder Verallgemeinerungen üblich gewesen zu sein. Daher besteht ein hoher Bedarf an der Entwicklung konsensorientierter die Konfrontation verringern Argumentationsstile, wie z.B. die Fünf-Satz-Techniken.
- Techniken zur Beeinflussung sozialer Situationen, insbesondere im Motivationsbereich. Trainingserfahrungen mit Bewerbern aus neuen Bundesländern zeigen, dass z.B. Rhetorik-Techniken als Manipulationsmittel eingestuft und damit zunächst emotional negativ bewertet werden. Es ist daher wichtig, den objektiven Nutzen solcher Hilfsmittel für das Gesprächs- und Gruppenklima begreifbar zu machen.
- Präsentations- bzw. Moderationstechniken. Erfahrungen aus Assessment-Centers mit Ost-Bewerbern zeigen, dass diese über keinerlei Kenntnisse von Präsentations- und Moderationstechniken verfügten (Stratemann, 1992).

10.2 Trainings- und Beratungskonzept zur Förderung beruflicher Integrationsfähigkeit osteuropäischer IT-Fachkräfte in Deutschland mittels des internetgestützten Testverfahrens ESQUITO

10.2.1 Vorstellung des generellen Konzepts

Die in Kap. 2 und 3 dargestellten Kultur- und Sozialisationsunterschiede zwischen Ost- und Westeuropa erklären die vielfältigen Integrationsschwierigkeiten, mit denen osteuropäische Mitarbeiter bei ihrer Arbeitsaufnahme in Deutschland konfrontiert werden, und zwar sowohl auf der Ebene gesellschaftlicher Werte und Normen als auch auf der Ebene der spezifischen Unternehmenskultur, in die die Mitarbeiter aufgenommen werden. So erlebten die Personalverantwortlichen, die Erfahrungen mit osteuropäischen IT-Fachkräften gemacht hatten und im Rahmen der Anforderungsanalyse von Gulyanska (2002) befragt wurden, deutliche Integrationsschwierigkeiten osteuropäischer Mitarbeiter in die den deutschen IT-Unternehmen typische Organisationskultur. Die berichteten Integrationsschwierigkeiten hatten nach Aussage der Befragten zum einen negative Auswirkungen auf den Berufserfolg der osteuropäischen Mitarbeiter, sowie stellten zum anderen für die Arbeitgeber selbst und die deutschen Kollegen eine große Schwierigkeit dar. Die Erfahrungen der befragten Personalverantwortlichen zeigen, dass osteuropäische IT-Mitarbeiter aus sehr hierarchischen Umgebungen kommen, in denen die gesamte Erziehung, Bildung und Arbeit hierarchisch strukturiert ist. „In einer solchen Gesellschaft sagt immer der Chef, was und wie dies gemacht werden soll, erst dann wird dies von einem Mitarbeiter auch so gemacht. In deutschen IT-Unternehmen wird mit flachen Hierarchien und modularer

Organisationsform gearbeitet. Die letzt endliche Entscheidung trifft der Mitarbeiter selbst, weil er sich in der Sache am besten auskennt, und besser als Chef weiß, wie er etwas im Rahmen einer konkreten Aufgabe machen soll. Der Mitarbeiter soll sich nicht nur mit seinem Chef, aber auch mit den Teamkollegen abstimmen. So wird auch vom Mitarbeiter erwartet, dass dieser mitdenkt und mit seinen Ideen zum Chef kommt. Der Chef spielt also eher eine Kontrollfunktion, und nicht die Funktion "Chef weiß alles am besten, und er weiß auch, wie alles gemacht werden soll". Eine solche Einstellung dominiert sehr oft bei den Mitarbeitern aus Osteuropa.“ (so Zitat eines der befragten Personalverantwortlichen). Die Fähigkeit, sich an die in Deutschland vorherrschende Firmenkultur anzupassen und sich somit vom hierarchischen Denken an das in der demokratischen Gesellschaft übliche Denken umzustellen, ist für osteuropäische Informatiker nach Meinung der Befragten besonders wichtig.

Es ist davon auszugehen, dass die in der Untersuchung von Gulyanska (2002) festgestellten Integrationsschwierigkeiten osteuropäischer IT-Fachkräfte in erster Linie auf den diagnostizierten Kultur- und Sozialisationsunterschieden zwischen ost- und westeuropäischen Ländern beruhen. Wie allerdings in den in Kap. 4.3 zitierten Untersuchungen und auch im Rahmen der vorliegenden Studie gezeigt werden konnte, ist weiterhin davon auszugehen, dass diese Unterschiede im Laufe der mehrjährigen Sozialisation im Sozialismus zur Entwicklung von wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsunterschieden geführt haben, die einen weiteren Einfluss auf die Integration osteuropäischer Mitarbeiter in deutschen Unternehmen haben können. Wie es sich in Bezug auf die zweite Fragestellung der vorliegenden Untersuchung herausgestellt hat, wirken sich diese Integrationsschwierigkeiten nicht nur negativ auf den Berufserfolg der osteuropäischen IT-Fachkräfte in deutschen Unternehmen aus, sondern auch auf ihre Persönlichkeit im Bereich wirtschaftsrelevanter Dimensionen. Diese negativen Entwicklungen verstärken ihrerseits die allgemeinen und spezifischen Integrationsschwierigkeiten osteuropäischer Mitarbeiter in deutschen Unternehmen, so dass auf diese Weise Zirkelprozesse entstehen und angetrieben werden, durch die eine erfolgreiche Integration osteuropäischer Zuwanderer sowohl in die deutsche Kultur und Gesellschaft als auch in die spezifische Unternehmenskultur der sie einstellenden Unternehmen erschwert bzw. verhindert wird.

Da sich diese Zirkelprozesse wechselseitig beeinflussen und intensivieren, ist es am einfachsten, diese direkt zu Beginn des Auslandsaufenthalts zu diagnostizieren bzw. aktiv durchzubrechen, d.h. zu dem Zeitpunkt, als diese noch nicht eingesetzt haben. Um dies zu ermöglichen, müssen zuerst Faktoren lokalisiert werden, die die Ingangsetzung solcher Prozesse begünstigen können. Anzunehmen sind dabei sowohl externe (in der neuen Umwelt der Zuwanderer liegende) als auch interne (in dem Verhalten, der Einstellung, den Kenntnissen und Fähigkeiten der Person des Zuwanderers liegende) integrationsgefährdende Faktoren.

Zu den **externen Faktoren der Integrationsgefährdung** zählen:

(1) Falsche Platzierung des osteuropäischen Mitarbeiters:

- fehlende Passung der Persönlichkeitsstrukturen des Mitarbeiters zu den Anforderungen der übertragenen Position und Aufgaben
- fehlende Passung der Persönlichkeitsstrukturen des Mitarbeiters zu den allgemeinen und spezifischen Erwartungen des Vorgesetzten von einer IT-Fachkraft bzw. von einem osteuropäischen Mitarbeiter (was u.a. auch an falschen Vorkenntnissen des Vorgesetzten liegen kann)
- fehlende Passung der Persönlichkeitsstrukturen und des Verhaltens des Mitarbeiters zu der im Unternehmen / der Abteilung vorherrschenden Organisationskultur
- fehlende Passung der Persönlichkeitsstrukturen des Mitarbeiters zu den Persönlichkeitsstrukturen der näheren Teamkollegen

(2) Fehlende oder nicht ausreichende Einarbeitung und Integration des osteuropäischen Mitarbeiters in die Unternehmensstruktur und -kultur

(3) Negative Einstellung der (deutschen) Stammmitarbeiter dem osteuropäischen Mitarbeiter gegenüber:

- Konkurrenzgedanken (Angst um die Verlust des eigenen Arbeitsplatzes)
- Vorurteile gegenüber Ausländern bzw. speziell Zuwanderern aus dem Ostblock

Während der erste Faktor durch den Einsatz der wissenschaftlich gestützten und auf die Gruppe osteuropäischer IT-Fachkräfte angepassten eignungsdiagnostischen Potentialbeurteilungsverfahren im Rahmen der Personalauswahl relativ problemlos optimiert werden kann (ein gutes Beispiel dafür wäre das von Gulyanska (2002) entwickelte internetgestützte Testverfahren ESQUITO zur Erfassung von Schlüsselqualifikationen bei IT-Fachkräften aus Osteuropa), sind zur Beseitigung des zweiten und dritten Faktors der Integrationsgefährdung umfassende Beratungs- und Vorbereitungsmaßnahmen sowohl für den Arbeitgeber bzw. die Personalverantwortlichen als auch für das unmittelbare Mitarbeiterteam notwendig.

Zu den *internen Faktoren der Integrationsgefährdung* zählen:

- (1) Fehlende Kenntnisse des osteuropäischen Mitarbeiters über die an ihn gestellten Anforderungen im deutschen Unternehmen
- (2) Abweichende Persönlichkeitsstrukturen bzw. internalisierte Verhaltensdispositionen des osteuropäischen Mitarbeiter im wirtschaftsrelevanten Bereich
- (3) Negative Einstellungen des osteuropäischen Mitarbeiters
 - gegenüber dem Gastland, sowie der Kultur und den Menschen des Gastlandes
 - gegenüber dem ihn einstellenden Unternehmen
 - gegenüber der Unternehmenskultur und den (deutschen) Mitarbeitern

Im Folgenden soll ein Beratungs- und Trainingskonzept zur Förderung beruflicher Integrationsfähigkeit osteuropäischer IT-Fachkräfte in deutschen Unternehmen vorgestellt werden, wobei zunächst auf die Optimierung der *internen* und anschließend der *externen Faktoren der Integrationsgefährdung* eingegangen wird.

Da es viel schwieriger und langwieriger erscheint, alle potentiellen externen Faktoren zu verändern, erscheint es sinnvoll, als erstes bei der Person des Zuwanderers, d.h. bei internen Faktoren anzusetzen. Es kann angenommen werden, dass der wichtigste und am einfachsten veränderbare interne Faktor, der für die Ingangsetzung der oben beschriebenen negativen Persönlichkeitsentwicklungen verantwortlich ist, die fehlende Vorbereitung osteuropäischer Bewerber auf die Arbeitstätigkeit in Deutschland bzw. ihre fehlenden Kenntnissen über die an sie seitens deutscher Arbeitgeber gestellten Anforderungen sind, und zwar sowohl im Bereich fachlicher als auch – und dies noch viel wichtiger – überfachlicher Kompetenzen. So zeigte die Befragung von IT-Fachkräften aus Polen und der ehemaligen Sowjetunion von Gruber et al. (1999) einen erheblichen Informationsmangel bei den Befragten über die allgemeine Berufsstruktur, sowie die spezifischen Anforderungen und Erwartungen deutscher Arbeitgeber an Mitarbeiter im IT-Bereich, und zwar sowohl vor ihrer Ausreise als auch bereits in Deutschland. Zwar ist der Informationsstand über die beruflichen Anforderungen in Deutschland ein Indiz darauf, wie engagiert der Betreffende bemüht war, sich auf die Arbeit und das Leben in Deutschland vorzubereiten (Gruber et al., 1999), doch mangelt es in osteuropäischen Ländern leider immer noch an objektiven und zuverlässigen Informationsquellen über das Ausland. Wie die Befragung zeigte, standen den emigrierten IT-Fachkräften in ihrem Heimatland lediglich das Fernsehen, Zeitungen und das deutsche Konsulat als Informationsquellen zur Verfügung. Viele von ihnen waren vorher noch nie im Ausland und sind weder mit typischen Arbeitsabläufen und Kulturen in deutschen Unternehmen noch mit allgemeinen und unternehmensspezifischen Anforderungen an die Mitarbeiter in Deutschland vertraut. Aber auch nach der Ankunft in Deutschland konnte ihr Informationsbedarf in diesem Bereich nicht ausreichend gedeckt werden. Eine in diesem Zusammenhang mehrfach geäußerte Kritik u.a. am Arbeitsamt bezog sich darauf, dort nicht ausreichend informiert zu werden. Die Befragten empfanden es als Mangel, sich in der deutschen Berufswelt, ihrer Struktur und jeweiligen

Voraussetzungen für einen Beruf sowie den Bewertungen desselben nicht genügend auszukennen. Nur einige der Befragten verwiesen „auf die in westlichen Betrieben herrschende größere Konkurrenz unter den Mitarbeitern, auf die geforderte im Vergleich zum Herkunftsland größere Selbständigkeit und Initiative, auf die hektischeren Arbeitsbedingungen und den oft hohen Zeitdruck“ (vgl. Gruber et al., 1999). Die meisten der Befragten besäßen gerne genaueren Informationen zu diesem Bereich.

Die mangelnden Kenntnisse über die Anforderungen an Mitarbeiter in deutschen Unternehmen vor allem im überfachlichen Bereich führen zu einer zu Schwierigkeiten der deutschen Arbeitgeber, ihre Anforderungen an die Mitarbeiter den Bewerbern aus Osteuropa zu vermitteln, und zum anderen zu falschen Vorstellungen und Erwartungen im Zusammenhang mit einem Auslandseinsatz bei osteuropäischen Mitarbeitern selbst (vgl. Gulyanska, 2004a). Bei fehlenden Kenntnissen über die an sie gerichteten Anforderungen gehen osteuropäische Mitarbeiter von den Anforderungen aus, die an sie an ihrem Arbeitsplatz in ihrem Heimatland gestellt wurden. Dass in diesem Bereich zum Teil ganz gravierende Unterschiede vor allem noch aus den Zeiten des Sozialismusregimes in Osteuropa bestehen können, ist aus den Erläuterungen in Kap. 3.3 deutlich geworden. Nur bei vorhandenen Kenntnissen osteuropäischer Mitarbeiter über die an sie gestellten Anforderungen im überfachlichen Bereich sind sie in der Lage, ihr Arbeitsverhalten angemessen und entsprechend diesen Anforderungen neu zu gestalten und somit auch den zweiten *internen Faktor der Integrationsgefährdung* – Persönlichkeitsunterschiede – zu optimieren. Angesichts der in vielen Studien nachgewiesenen hohen Werten in den Dimensionen „Streben nach sozialer Anerkennung“ und „self-monitoring“, aber auch „Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit“ osteuropäischer Mitarbeiter (vgl. Stratemann, 1992; Wottawa, 1994; Georg, 1991; Heyse & Seifert, 1994; Stobbe, 1991) kann man erwarten, dass ihnen bei vorhandenen Kenntnissen über die an sie gestellten Anforderungen eine solche Umstellung im beruflichen Verhalten zumindest mittelfristig auch tatsächlich gelingen wird. Bei verstärkenden positiven Reaktionen der neuen Umwelt auf ein solches Verhalten können langfristig im Sinne der Auswirkungen einer veränderten beruflichen Sozialisation auch entsprechende Veränderungen auf der Ebene der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen (siehe Abbildung 23) erwartet werden.

Das Fehlen notwendiger Informationen in osteuropäischen Ländern und der damit zusammenhängende hohe Beratungsbedarf macht die Notwendigkeit der speziell für osteuropäische IT-Fachkräfte konzipierten Vorbereitungs- und Beratungsmaßnahmen deutlich, die am besten noch vor der Arbeitsaufnahme, im Heimatland des Bewerbers stattfinden sollten. Nach Ansicht eines von Gulyanska (2002) befragten Personalverantwortlichen „sollte man noch vor der Anreise osteuropäischer Mitarbeiter nach Deutschland sie darauf vorbereiten, dass die Kultur in deutschen Unternehmen ganz anders ist – modular anstatt hierarchisch“. Es sind vor allem nicht nur Beratungsangebote zum Erfüllen des Informationsbedarfs osteuropäischer Bewerber über das deutsche Unternehmen und dessen Anforderungen selbst notwendig, sondern auch die individuell zugeschnittenen Maßnahmen zur Steigerung ihrer überfachlichen und interkulturellen Kompetenzen und somit ihrer Integrationsfähigkeit in das deutsche Unternehmen. Um den Integrationsschwierigkeiten ausländischer Arbeitskräfte in Deutschland vorzubeugen, wäre daher ideal, vor der eigentlichen Einstellung – am besten noch im Heimatland des Bewerbers – eine Beratungsmaßnahme anzubieten, mit der man das Erfüllen des Informationsbedarfs über die Unternehmensanforderungen in Deutschland mit einem interkulturellen Training verbinden könnte.

Die Notwendigkeit frühzeitiger Beratung und Integration ausländischer IT-Mitarbeiter noch vor ihrer Ausreise nach Deutschland wurde bereits sowohl auf der Regierungsebene im Rahmen des neuen zum 01.01.2005 in Kraft tretenden Zuwanderungsgesetzes (siehe Kap. 1.5; Zuwanderungsgesetz, 2002), als auch auf der Unternehmensebene erkannt. Vor allem eignet sich dafür das länder- und kulturübergreifende Medium *Internet* sehr gut. So gründete beispielsweise der Fachverband „European Association of Software Science and Technology“ (EASST) des Fraunhofer-Instituts gemeinsam mit dem Institute of Social Welfare and Business Management in

Kalkutta und den fünf staatlichen Technischen Universitäten das *Online-College* für indische IT-Bewerber. Per Internet-Kurse und Präsenz-Lehrgänge werden die in Indien ausgebildeten und an einer Arbeitstätigkeit in Deutschland interessierenden Fachkräfte in die deutsche Sprache und das Leben in Deutschland eingeführt, wobei der Schwerpunkt auf die Ausbildung interkultureller Kompetenzen gelenkt wird (vgl. Ronzheimer, 2000). Nach dem Präsidenten des Verbandes Prof. Dr. Weber wird die Fähigkeit, sich auch in unterschiedlichen Kulturkreisen nicht fremd zu fühlen, für Arbeitskräfte in der globalisierten Wirtschaft immer wichtiger. Seit kurzem wird durch solche vorbereitende Maßnahmen vom EASST versucht, das Humanpotenzial der Informatik auch in osteuropäischen Staaten zu aktivieren. Der Präsident des Verbandes bemerkt dazu: „In den osteuropäischen Staaten gibt es großes Potenzial an Fachkräften. Es ist aber dadurch gekennzeichnet, dass eine hohe Kompetenz in den Technologiefeldern besteht, aber weniger Kompetenz in den Anwendungsbereichen, in denen diese Technologie zur Wirkung kommt... Im Moment käme es darauf an, die osteuropäischen IT-Experten auf die Situation in Deutschland und seine Marktbedingungen vorzubereiten, weil die Kunden im wesentlichsten hier sind. Aber wenn wir einmal fünf Jahre weiter denken, dann wird der Kunde auch in den osteuropäischen Ländern anzutreffen sein. Hier muss es unsere Wirtschaft schaffen, sich die Märkte in den osteuropäischen Ländern zu erschließen, was aber nur mit Experten aus diesen Ländern erfolgreich gelingt...“ (vgl. Ronzheimer, 2000).

Wie dieses Beispiel zeigt, lässt das Medium „Internet“ nicht nur sehr gute Möglichkeiten für das Erfüllen eines allgemeinen Informations- und Beratungsbedarfs der Interessenten über das Zielland und die Anforderungen in Unternehmen zu, sondern ermöglicht auch eine individuelle Beratung und Vorbereitung der Bewerber auf den Auslandseinsatz. Vor allem kann dadurch aber auch effektiv und kosteneffizient der erhebliche Beratungsbedarf osteuropäischer Bewerber über ihre Potentiale für eine Arbeitstätigkeit in Deutschland gedeckt werden. So zeigen auch die auffallend hohen Teilnehmerzahlen an der vorliegenden Untersuchung das enorme Interesse der Bewerber zu erfahren, wo ihre persönlichen „Stärken“, „Schwächen“ und „verdeckte Potentiale“ liegen. Auch zeigte eine innerhalb der sechswöchigen Laufzeit alle Erwartungen übertroffene Zahl von 13.000 Teilnehmern an dem unter dem Namen „Challenge Unlimited“ bekannt gewordenen Online-Spiel, das von Siemens AG gemeinsam mit der Bochumer ELIGO Psychologischen Personalsoftware GmbH konzipiert wurde und eine Möglichkeit der kostenfreien Potentialberatung im Internet gab (siehe dazu Kirbach et al., 2004), dass der Beratungsbedarf der Bewerber im überfachlichen Bereich enorm hoch ist und vor allem durch das Internet besonders kostengünstig sowie grenzen- und länderübergreifend erfüllt werden kann.

Um den im Rahmen der vorliegenden Untersuchung festgestellten negativen Veränderungen in einigen wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen IT-Fachkräften in Deutschland frühzeitig entgegenwirken zu können, müssen den osteuropäischen Bewerbern daher noch vor ihrer Ausreise ins Ausland individuell auf ihre Persönlichkeit angepassten Informationen über die Passung ihrer Persönlichkeitspotentiale zu den an sie gestellten Anforderungen deutscher Arbeitgeber im IT-Bereich gegeben werden. Denn nur auf diese Weise können die Integrationschwierigkeiten osteuropäischer Arbeitskräfte in Deutschland frühzeitig vermieden bzw. verringert werden, so dass die negativen Persönlichkeitsentwicklungen erst gar nicht in Gang gesetzt werden müssen.

Eine solche Möglichkeit lässt sich besonders effektiv mittels internetgestützter Persönlichkeitsverfahren realisieren. Für die Vermittlung der Anforderungen an überfachliche Kompetenzen den sich um eine Tätigkeit im deutschen Unternehmen bewerbenden osteuropäischen IT-Fachkräften, verbunden mit einer individuellen Potenzialbeurteilung bezüglich der Erfüllung dieser Anforderungen, eignen sich vor allem situative Persönlichkeitsverfahren. Durch die Bearbeitung eines solchen Testverfahrens, in dem typische Situationen aus dem beruflichen Alltag in deutschen Unternehmen sowie mögliche Handlungsalternativen in diesen Situationen geschildert werden, können Bewerber allein auf Grundlage der Informationen in den Situationen viel darüber erfahren, wie die Arbeit in deutschen Unternehmen vollzogen wird, welche alltäglichen Probleme dabei

auftreten können, und gleichzeitig die den deutschen Unternehmen typische Unternehmenskultur und Arbeitsstrukturen kennen lernen. Dadurch stellt selbst die Bearbeitung eines solchen Verfahrens im Internet die erste Intervention im Sinne einer Personalberatungs- und -entwicklungsmaßnahme dar, worin der Vorteil eines situativen Ansatzes im Gegensatz zu anderen Testungsansätzen vor allem im Rahmen internationaler Personalauswahl besteht. Ein situatives Verfahren bietet somit die Möglichkeit, noch im Heimatland des Bewerbers virtuell interkulturelle Erfahrungen zu sammeln und sich erste interkulturelle Kompetenzen anzueignen. Außerdem können die Bewerber, denen die in den Situationen dargestellten Arbeitsumgebungen und -methoden besonders fremd sind, im Sinne des „Self-Assessments“ (vgl. Wottawa & Woike, 1992) von einer Bewerbung absehen. Damit wird mit diesem Konzept ein Verfahren geboten, mit dem vor der eigentlichen Einstellung noch im Heimatland des Bewerbers das Erfüllen des Informationsbedarfs über die Unternehmensanforderungen in Deutschland mit einem interkulturellen Training verbunden werden kann (vgl. Gulyanska, 2004a).

Die im Anschluss an die Bearbeitung des Tests an den Bewerber in elektronischer Form zurückgemeldeten persönlichen Testergebnisse kann man zusätzlich dazu nutzen, den Bewerber durch unternehmensspezifische Kommentare auf die Tätigkeit im deutschen Unternehmen vorzubereiten. Dabei ist vor allem im Rahmen internationaler Personalberatung besonders wichtig, die Auswertungsmöglichkeiten auch dazu zu nutzen, jedem Teilnehmer zusätzlich zu dem zusammengefassten "Skalenergebnis" mit seinen Stärken und Schwächen im Bezug auf die erfassten Kompetenzen rückzumelden, in welchen konkreten Situationen seine Antworten von dem Verhalten abweichen, das eigentlich vom Unternehmen gemäß den Vorgaben laut dessen Kompetenzmodells (vgl. Gulyanska, 2004a; Kirbach et al., 2004) gewünscht wird. Selbst die Kenntnis des osteuropäischen Bewerbers darüber, welches Verhalten von ihm durch das deutsche Unternehmen erwartet wird und welche Anforderungen an seine Kompetenzen gestellt werden, kann zur Modifikation des relevanten Verhaltens des Bewerbers führen. Eine solche Beratung, die mittels des Testverfahrens auf die Persönlichkeits- und Verhaltensstruktur des Bewerbers individuell angepasst und zeit- und kosteneffizient per Internet noch im Heimatland des Bewerbers durchgeführt werden kann, wird die Auslandstätigkeit osteuropäischer Mitarbeiter in Deutschland erheblich erfolgreicher machen. Sie führt einerseits zur Herausbildung korrekter Erwartungen bei den Bewerbern, bereitet sie virtuell auf die möglichen Integrationsschwierigkeiten in die deutsche (Unternehmens-)Kultur vor und beschleunigt ihren Integrationsprozess in Deutschland, was andererseits wiederum ihre Einarbeitung in das Unternehmen und das Team seitens der Personalverantwortlichen wesentlich erleichtern wird (vgl. Gulyanska, 2004a).

Damit sind wir auch schon bei den *externen Faktoren der Integrationsgefährdung* von osteuropäischen Mitarbeitern in deutschen Unternehmen (siehe oben) angekommen. Sowohl eine falsche Platzierung des Mitarbeiters, als auch dessen fehlende oder nicht ausreichende Einarbeitung und Integration in die Unternehmenskultur und das unmittelbare Team, sowie die fehlende Vorbereitung der Teammitglieder auf die konstruktive Zusammenarbeit mit dem neuen Kollegen sind alles externe Faktoren, die die Integrationsbemühungen osteuropäischer Mitarbeiter am Arbeitsplatz erheblich beeinträchtigen können.

Für die Beseitigung dieser Faktoren der Integrationsgefährdung können ebenfalls psychologische Persönlichkeitsverfahren eingesetzt werden. Die individuellen Testergebnisse des Bewerbers können beispielsweise zu Zwecken der optimierten Platzierung und gezielten Einarbeitung ausländischer Mitarbeiter in deutsches Unternehmen und das unmittelbare Team genutzt werden. Auf Grundlage der individuellen Testergebnisse kann der Arbeitgeber besser einschätzen, ob der Bewerber zum jeweiligen Arbeitsteam passt bzw. an welche Stelle/ in welches Team dieser am besten platziert werden sollte, wenn es sich um die Besetzung mehrerer Stellen handelt. Außerdem können die Testergebnisse direkte Anknüpfungspunkte dazu liefern, wie am besten der Einarbeitungsprozess des Mitarbeiters gestaltet werden kann. Wenn beispielsweise im Test eine geringe Eigeninitiative und Selbständigkeit gezeigt wurde, kann dem Mitarbeiter ein Mentor zur

Seite gestellt werden, der zumindest zu Beginn der Tätigkeit im Unternehmen etwas deutlicher als sonst dem Eingestellten konkrete Hilfestellungen geben und diesen in das Team einführen soll. Bei hoher Eigeninitiative und Selbständigkeit des Mitarbeiters im Test könnte sich dies eher hinderlich auf seine Eingliederung in das Team auswirken. Auch wenn der Bewerber z.B. eine niedrige Teamorientierung bzw. einen unabhängigen Kooperationsstil im Testverfahren zeigt, wäre es nicht sehr sinnvoll, diesen für eine Tätigkeit einzusetzen, die besonders viel Teamarbeit erfordert. Somit kann die vorherige Einschätzung solcher überfachlicher Eigenschaften viele Probleme bei Einarbeitung des ausländischen Mitarbeiters vor vorne herein ausschließen, die ohne solche Testeinschätzungen nicht möglich wären. Auf Basis des Internet-Assessments können somit nicht nur die ausländischen Bewerber, sondern auch die Arbeitgeber in allen Phasen der Einarbeitung und weitere Tätigkeit des Mitarbeiters im Unternehmen beraten werden. Es ist damit ohne besonderen Aufwand möglich, gesamte Einarbeitungs- und Integrationspläne IT-gestützt zu entwickeln und die Personalverantwortlichen bei Aufgaben dieser Art deutlich zu entlasten (vgl. Gulyanska, 2004a).

Ebenfalls mittels psychologischer Testverfahren kann die Teamentwicklung international zusammengesetzter Arbeitsgruppen zwecks Verbesserung der Integrationsfähigkeit osteuropäischer Mitarbeiter gestaltet werden. Oft werden deutsche Stamm-Mitarbeiter mit Ängsten konfrontiert, wenn ausländische Mitarbeiter eingestellt werden. Ein Zitat aus dem Interview mit Prof. Rombach vom IESE-Institut verdeutlicht die Problematik: „Deutsche haben Probleme mit ihrer Psyche: Drittländer können etwas, was wir nicht können. Es ist für viele von uns noch unvorstellbar, dass wir Inder brauchen, um erfolgreich zu sein und zu bleiben“ (Henes-Karnahl, 2000). Auch glauben rund 10% der von Venema (2004) befragten ausländischen Green-Card-Arbeitnehmer, dass Deutsche keinen Kontakt zu ihnen haben wollen, weil sie glauben, die Ausländer würden ihnen ihre Arbeitsplätze wegnehmen. Natürlich verhindert eine solche Einstellung das offene Miteinandersein und die erfolgreiche Zusammenarbeit in international zusammengesetzten Teams. Nicht umsonst genoss Deutschland laut älteren Untersuchungen im Vergleich zu anderen klassischen Einwanderungsländern nicht das beste Image unter den Migrationswilligen. Vor allem die USA, aber auch Australien und Großbritannien hatten in der Gruppe der ausländischen IT-Fachkräfte in Deutschland ein viel stärkeres Image, Deutschland war allenfalls „zweite“ oder sogar „dritte“ Wahl (vgl. ZEW, 2001; WIMMEX, 2001).

In dieser Hinsicht ist es zu hoffen, dass sich die im Rahmen der neueren Untersuchungen beobachteten Imageverbesserungen von Deutschland als eines Einwanderungs- und Arbeitgeberlandes für die ausländischen IT-Mitarbeiter auch weiterhin steil nach oben entwickeln. Denn sowohl in der vorliegenden Untersuchung (siehe Tabelle 36) als auch in der Befragung von Venema, die beide im Jahre 2004 unter den ausländischen IT-Fachkräften durchgeführt wurden, trifft inzwischen das Einwanderungsland Deutschland auf deutlich höhere Präferenzen als es in den zuvor durchgeführten Untersuchungen festgestellt wurde. Auch zeigte Venema (2004) in seiner Befragung, dass rund 97,5% der ausländischen Green-Card-Arbeitnehmer sich von den anderen Mitarbeitern als gleichwertige Kollegen in ihrer deutschen Firma akzeptiert sehen, 94,7% sich genauso wie alle anderen Mitarbeiter in betriebliche Abläufe eingebunden fühlen, sowie dass 77,1% ihre Kontakte zu Deutschen als gut bezeichnen.

Nichtsdestotrotz zeigt Venema (2004), dass immer noch rund 16% der befragten ausländischen IT-Fachkräfte im Laufe ihrer Arbeitstätigkeit in Deutschland Opfer ausländerfeindlicher Übergriffe wurden, indem sie von den Deutschen aufgrund ihrer Herkunft beleidigt oder angepöbelt wurden. Auch berichtet Seebass (2000), dass viele ausländischer Bewerber immer noch Angst vor Ausländerfeindlichkeit in Deutschland haben. „Viele internationale Kollegen, die bei uns anfangen, berichten von Diskussionen mit Freunden über die Frage, ob es lebensgefährlich ist, als Ausländer nach Deutschland zu gehen“, so Zitat eines Human Resources Managers beim internationalen Ericsson Konzern (Seebass, 2000).

Um solche Ängste sowohl bei den deutschen Stamm-Mitarbeitern als auch bei den osteuropäischen Mitarbeitern zu verhindern oder gar nicht erst aufkommen zu lassen, ist es sehr wichtig, die

verschiedenen Rollen unter den einzelnen Mitarbeitern aufzuzeigen bzw. deutlich zu machen, dass es keine Konkurrenten gibt. Es wird oft vergessen, dass osteuropäische Fachkräfte besondere Potentiale, Qualifikationen und Erfahrungen mit sich bringen, die den deutschen Arbeitnehmern fehlen und daher einen Bedarf an Mitarbeitern aus dem Ausland erst entstehen lassen. Außer den besonders fundierten und international ein sehr hohes Renommee genießenden fachlichen Qualifikationen (vgl. Gruber et al., 1999; Gruber, 2000; Rieger, 2000; Gruber & Rübler, 2004) bringen osteuropäische IT-Fachkräfte eine andere Kultur und Arbeitssichtweise, innovative Kenntnisse, neue Erfahrungen und Kompetenzen mit sich, auf die in international besetzten Teams ein besonderes Augenmerk gelenkt werden sollte. Es sollte deutlich gemacht werden, dass die steigende Internationalisierung des Mitarbeiterstamms große Chancen für die Entwicklung der deutschen Mitarbeiter selbst mit sich bringt (vgl. Gulyanska, 2004a).

Dies alles begründet die Notwendigkeit der speziell für die deutschen Mitarbeiter, die mit internationalen Mitarbeitern zusammenarbeiten, konzipierten Personal- und Teamentwicklungsmaßnahmen sowohl zur Verbesserung ihrer Einstellung zu ausländischen Kollegen als auch zur Steigerung ihrer interkulturellen Kompetenzen und Erweiterung des Hintergrundwissens zu den (Arbeits-)Kulturen in den Herkunftsländern der ausländischen Mitarbeiter. Henes-Karnahl (2000) empfiehlt zu diesen Zwecken Trainings und Workshop, die speziell für solche Mitarbeiter hausintern angeboten werden sollten. Außerdem sollte Ausarbeitung eines Personalplans mit Weiterbildung und Ausbildung für die Stamm-Mitarbeiter ausgearbeitet und angeboten werden.

Insgesamt sollten die Workshops zur Verbesserung der Kommunikation und Teamarbeit zwischen osteuropäischen und deutschen Stammmitarbeitern folgende Inhalte und Lernziele enthalten (Zusammenstellung auf Basis der Lernziele für West-Führungskräfte im Ost-Einsatz von Stratemann, 1992, sowie Ausführungen für Gestaltung notwendiger Teamentwicklungsmaßnahmen für international zusammengesetzte Arbeitsgruppen von Gulyanska, 2004a):

- Kognitive Lernziele:

- Auswirkungen politischer Systeme auf die Persönlichkeit von Menschen
- Bedingungen des Ost-Systems
- Bedingungen des West-Systems
- Sozialisationsunterschiede zwischen Ost- und Westeuropa
- Nachgewiesene Ost-West-Unterschiede im Bereich beruflichen Leistungsverhaltens und wirtschaftsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen

- Affektive Lernziele:

- Akzeptanz der eigenen und fremden Prägbarkeit durch Systeme
- Abbau emotional begründeter Vorurteile gegen Osteuropäer
- Erleben „gelernter Hilflosigkeit“ in „künstlichen“ Situationen zur besseren Nachvollziehbarkeit des emotionalen Zustandes osteuropäischer Mitarbeiter in Deutschland
- Training der affektiven Grundlagen für Empathie, Selbstbeobachtung, interkulturelle Offenheit und weitere interkulturelle Kompetenzen

- Kommunikative Lernziele:

- Erkennen unterschiedlicher „Rollen“ zwischen neuen und alten Mitarbeitern zur Vermeidung des Konfliktpotentials aufgrund des Konkurrenzdenkens
- Erkennen besonderer Potentiale, Qualifikationen und Erfahrungen, die osteuropäische Mitarbeiter mit sich bringen, und die für die Optimierung des Team- und Unternehmensergebnisses erfolgreich genutzt werden können
- Erkennen der Chancen für die Entwicklung der deutschen Mitarbeiter durch Einstellung ausländischer Fachkräfte (schnelleres Aneignen der Fremdsprache, Kultur, interkultureller Kompetenzen), die für die evtl. Auslandseinsätze erfolgreich genutzt werden können
- Erkennen der Chancen für die Entwicklung der deutschen Unternehmenskultur durch Einstellung ausländischer Mitarbeiter.

In der interkulturellen Arbeitspraxis gibt es unterschiedliche Ansätze für interkulturelle Trainings. Die wichtigsten sind Kulturinformationsseminare, Culture Awareness Training (siehe Gaston, 1992), Vermittlung von „Weltmodellen“ (nach Trompenaars, 1993), Culture Assimilator-Methodik (siehe Lange, 1994), Contrast Culture-Ansatz und viele Mischformen (siehe dazu auch Gudykunst & Hammer, 1983; Dadder, 1987; Fowler & Mumford, 1995; Kohls & Brussow, 1995; Landis & Bhagat, 1996). Diese Trainingsansätze sind allerdings nur in der Lage, die allgemeinen Kenntnisse über das Herkunftsland des ausländischen Bewerbers zu vermitteln, sowie Hintergründe der Verhaltensunterschiede zwischen den Mitarbeitern aus unterschiedlichen Kulturen verständlicher zu machen. Sie bleiben aber auf der Kulturebene des Landes und gehen nicht auf die individuelle Ebene eines jeden Teammitglieds ein, was die Nähe und interkulturelle Offenheit zu ausländischen Mitarbeitern deutlich erhöht hätte und insgesamt eine höhere Trainingseffektivität hätte. Somit besteht ein hoher Bedarf an effektiven und kosteneffizienten Verfahren, die speziell für Entwicklung interkulturell zusammengesetzter Teams konzipiert sind und vor allem auf der individuellen Ebene eines jeden Teammitglieds ansetzen.

Gerade diese Herausforderung kann mittels psychologischer Testverfahren gut gelöst werden. Denn die IT-gestützten Testverfahren bieten auch die Möglichkeit für die Teamentwicklung mit deutschen und osteuropäischen Mitarbeitern. Dabei können die Ergebnisse des Einzel-Assessments aller Teammitglieder dazu genutzt werden, die Kommunikation im interkulturell zusammengesetzten Team zu optimieren, indem man die Teilnehmer nicht wie üblich zwecks Verbesserung ihrer allgemeinen „interkulturellen Kompetenzen“ und Veränderung ihrer stereotypen Einstellungen zu ausländischen Teamkameraden trainiert, sondern auf Basis ihrer individuellen Antworten im Test die Unterschiede in den einzelnen Verhaltens- und Persönlichkeitsdimensionen deutlich macht und diese auf die zwischen den Ländern vorhandenen kulturellen und sozialisationsbedingten Unterschiede zurückführt. Diese Vorgehensweise erlaubt, nicht nur die Schwächen, sondern auch die Stärken herauszuarbeiten und deutlich zu machen, die die Mitarbeiter osteuropäischer Herkunft auszeichnen und von anderen Mitarbeitern unterscheiden, sowie diese auf Grundlage der Hintergrundinformationen über die kulturellen Gegebenheiten und die systembedingten Sozialisationsbesonderheiten der osteuropäischen Länder verständlicher zu machen. Die mit einem solchen Assessment-System erfolgte Feststellung kulturell bedingter Verhaltens- und Persönlichkeitsunterschiede kann anschließend dafür genutzt werden, diese in einem Gruppen- oder auch individuellen Gespräch mit dem internen Personalentwickler zu thematisieren, die Ursachen des von den Unternehmensanforderungen abweichenden Verhaltens zu besprechen und konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen abzuleiten. Auf Basis der Stärken und Potentiale des Einzelnen ist es auf diese Weise auch möglich, die Vorteile für die gemeinsame Arbeit im Team zu erkennen und somit eine „gesunde“ Teamkultur zu schaffen (vgl. Gulyanska, 2004a).

Inzwischen liegen erste Erfahrungen mit dem Einsatz IT-gestützter Testverfahren zu Zwecken der Potentialanalyse sowie Team- und Unternehmenskulturentwicklung im osteuropäischen Raum vor. Ein österreichisch-tschechisches Projektbeispiel dazu stellen Kirbach et al. (2004) vor. So stand die Erste Bank (Wien) im Zuge der Teilnahme am Privatisierungsprozess und Übernahme eines tschechischen Bankinstituts „Ceska Sporitelna“ vor der Aufgabe, die Potenziale der dort vorhandenen ersten und zweiten Führungsebene zutreffend einzuschätzen. Die Ergebnisse der Analyse sollten zur Unterstützung von Platzierungsentscheidungen genutzt werden. Um trotz der besonderen Probleme der Potenzialeinschätzung in einer fremden Kultur zu aussagekräftigen Grundlagen zu kommen, sollten neben den üblichen Face-to-Face-Methoden die standardisierten Testverfahren aus dem computergestützten Testsystem ELIGO (siehe unter www.eligo.de) zum Einsatz kommen. So wurden auf Basis des Anforderungsprofils der Erste Bank die entsprechenden ELIGO-Verfahren ausgewählt und ins Tschechische übersetzt. Zusätzlich zu den Testverfahren wurde speziell konzipierter Fragebogen zur Selbst- und Vorgesetzteneinschätzung der Führungskräfte erstellt und ebenfalls übersetzt. Die Testung wurde vor Ort unter „geschützten Bedingungen“ durchgeführt, wobei zur Ermittlung von aussagekräftigen Vergleichswerten neben den Mitarbeitern des tschechischen Bankinstituts auch Mitarbeiter der Erste Bank in Prag getestet

wurden. Für die Erstellung der Profile der tschechischen Teilnehmer wurde eine Neunormierung vorgenommen, um die kulturabhängigen Unterschiede zu berücksichtigen. Die Ergebnisse der Testverfahren und der Selbst- und Vorgesetztereinschätzung wurden zu individuellen Rückmeldungen verdichtet und den Teilnehmern in ausführlichen Feedbackgesprächen zurückgemeldet, zusätzlich erhielten die Teilnehmer eine schriftliche Beschreibung in Tschechisch. Den Entscheidungsträgern der Ersten Bank wurde eine schriftliche IT-Rückmeldung mit Entwicklungsempfehlungen über die Teilnehmer in deutscher und englischer Sprache zur Verfügung gestellt. Die Erfahrungen mit dieser Vorgehensweise waren ausgesprochen gut. Trotz der psychologisch schwierigen Ausgangslage (man befand sich mitten im Prozess, der Merger war noch nicht abgeschlossen) und der hohen Positionen der Teilnehmer war die Akzeptanz des Verfahrens in weiten Teilen positiv. Bei der Ergebnispräsentation konnten gute Übereinstimmungen aus den Testergebnissen und den bereits vorhandenen subjektiven Einschätzungen beobachtet werden. Die individuellen IT-Rückmeldungen wurden von den Verantwortlichen als eine gute Grundlage zur Fundierung ihrer Personal-Einsatzentscheidungen erlebt (vgl. Kirbach et al., 2004).

Ingesamt richtet sich das hier entwickelte Trainings- und Beratungskonzept auf die Reduktion der oben dargestellten *internen* und *externen Faktoren der Integrationsgefährdung* osteuropäischer IT-Fachkräfte in deutschen Unternehmen. Auf dieser Grundlage setzt sich das Programm aus zwei folgenden Hauptbausteinen zusammen, die jeweils in zwei Subbausteine unterteilt werden:

- (1) Entwicklung individueller Selbstoptimierungsempfehlungen für die osteuropäischen IT-Fachkräfte zur Verbesserung ihrer beruflichen Integrationsfähigkeit in Deutschland
 - Anforderungsanalytisch gewonnene Selbstoptimierungsempfehlungen
 - Theoriegeleitete Verhaltensoptimierungsempfehlungen

- (2) Entwicklung individueller Einarbeitungs- und Integrationspläne für die deutschen Arbeitgeber und Personalverantwortlichen, die eine Einstellung osteuropäischer IT-Fachkräfte beabsichtigen
 - Platzierungs- und Einarbeitungsempfehlungen
 - Empfehlungen zur Teamentwicklung.

Die Realisierung dieser Programmbausteine soll mittels eines automatisierten IT-gestützten Rückmeldesystems durchgeführt werden²³, das eine Weiterentwicklung des internetgestützten Testverfahrens ESQUITO für die Erfassung von Schlüsselqualifikationen osteuropäischer IT-Fachkräfte in deutschen Unternehmen darstellt. Im Folgenden werden jeweils die Entwicklungsschritte sowie die Einsatzmöglichkeiten einzelner Bausteine des Trainings- und Beratungsprogramms vorgestellt.

10.2.2 Entwicklung individueller Selbstoptimierungsempfehlungen für die osteuropäischen IT-Fachkräfte zur Verbesserung ihrer beruflichen Integrationsfähigkeit in Deutschland

Das Konzept zur Reduktion *interner Faktoren der Integrationsgefährdung* besteht aus zwei Arten von *Selbstoptimierungsempfehlungen* für die osteuropäischen IT-Bewerber um eine Tätigkeit im deutschen Unternehmen. Als erstes werden *anforderungsanalytisch gewonnene Selbstoptimierungsempfehlungen* vorgestellt, die auf Basis der Befragungsergebnisse der Personalverantwortlichen von deutschen IT-Unternehmen von Gulyanska (2002) entwickelt wurden. Diese Art von Optimierungsempfehlungen gibt einen Soll-Wertebereich für die überfachlichen Kompetenzen osteuropäischer Bewerber aus der Sicht deutscher IT-Arbeitgeber an, der mit dem individuell diagnostizierten Ist-Wertebereich kombiniert werden soll. Wie der Bewerber aber zu diesem

²³ An dieser Stelle soll ein herzlicher Dank an Herrn Cand. Dipl.-Inform. Boris Glusmann für die Programmierung des ESQUITO-Rückmeldesystems ausgesprochen werden.

empfohlenen Soll-Bereich eigenständig kommen soll, wird im Rahmen der *theoriegeleiteten Verhaltensorientierten Empfehlungen* am Beispiel von zwei erfolgsrelevanten Kompetenzbereichen vorgestellt. Dabei ist zu beachten, dass es bei diesem Konzeptbaustein – im Gegensatz zu den, wie üblich, von ausgebildeten Trainern durchzuführenden Trainings – in erster Linie um einen *eigenständigen Selbstlernprozess* der osteuropäischen Bewerber handeln soll, welcher mit Hilfe der hier vorgestellten Verhaltensorientierten Empfehlungen im Rahmen der Vorbereitung des Bewerbers auf die Auslandstätigkeit angeregt werden und idealerweise noch vor der Ausreise, also im Heimatland des Bewerbers, einsetzen sollte.

10.2.2.1 Anforderungsanalytisch gewonnene Selbstoptimierungsempfehlungen

Die Entwicklung der anforderungsanalytischen Selbstoptimierungsempfehlungen basiert auf den Ergebnissen der von Gulyanska (2002) durchgeführten Anforderungsanalyse mit deutschen Personalverantwortlichen, welche wie im Kap. 7.2.1 ausgeführt, die Grundlage für die Entwicklung des im Rahmen der vorliegenden Untersuchung genutzten Persönlichkeitsinstrumentes ESQUITO darstellte. Bei der durchgeführten Anforderungsanalyse wurde nach der Methode der kritischen Ereignisse (Critical Incident Technique, CIT) vorgegangen. Dieses Instrument, ursprünglich als Verfahren der Leistungsbeurteilung konzipiert (Flanagan, 1954), gehört zur Gruppe der arbeitsplatzspezifischen Verfahren (Schuler, 1996). Die Standardisierung beschränkt sich auf die Vorgabe einiger weniger Fragen, um die Bedingungen erfolgskritischen Verhaltens zu erfassen, wobei selbst für diese Fragen verschiedene Varianten möglich sind (Bownas & Bernardin, 1988). Dabei werden im ersten Schritt die Stelleninhaber und ihre Vorgesetzten zu den kritischen Ereignissen befragt, die sich bei der im Vordergrund stehenden Tätigkeit ereignen können. Im zweiten Schritt werden die zur Bewältigung der genannten kritischen Ereignisse adäquaten Verhaltensweisen herausgearbeitet (Kannheiser, 1995). Das Ergebnis besteht aus der Schilderung des erfolgsrelevanten („kritischen“) Arbeitsverhaltens der Mitarbeiter, das sich in günstigen Fällen unmittelbar als Material für eignungsdiagnostische Aufgaben, z.B. situative Fragen, eignet (Schuler, 1996). Am Ende sollen die herausgearbeiteten Verhaltensweisen auf Basis gesammelter kritischer Ereignisse den Dimensionen des jeweils interessierenden Arbeitsverhaltens bzw. den jeweils zugrunde liegenden Persönlichkeitsmerkmalen zugeordnet werden. Zur Sammlung erfolgskritischer Ereignisse können diese Dimensionen entweder von vorne herein vorgegeben werden oder anschließend mittels statistischer Gruppierungsmethoden oder Expertenkonsens bestimmt werden (Schuler, 1996). Im Rahmen der Anforderungsanalyse von Gulyanska (2002) wurde für die erste Möglichkeit entschieden.

Um eine möglichst breite Vorauswahl von Dimensionen zu treffen, die später den befragten Personalverantwortlichen als Grundlage für die Sammlung kritischer Ereignisse vorgegeben und von diesen nach Relevanz für die osteuropäischen IT-Fachkräfte bewertet werden sollten, wurde zunächst die Analyse von Kompetenzmodellen auf den Internetseiten führender internationaler Unternehmen und die Wortfeldanalyse von Anforderungsbeschreibungen in Stellenanzeigen im Internet und Printmedien durchgeführt. Da in der Literatur keine Untersuchungen von Persönlichkeitsdimensionen, die für den Berufserfolg osteuropäischer Arbeitnehmer in Deutschland bedeutsam sind, zu finden waren, wurde im zweiten Schritt eine Literaturrecherche zu Untersuchungen von Dimensionen durchgeführt, die sich als wichtige Voraussetzungen für den Berufserfolg von Expatriates im Ausland herausgestellt haben. Auf Basis dieser Informationen wurde anschließend die Vorauswahl der Dimensionen getroffen, die den befragten Personalverantwortlichen im Rahmen der Anforderungsanalyse vorgelegt wurden.

Im Rahmen der Anforderungsanalyse wurden Personalverantwortlichen von zwei Softwareunternehmen befragt, die Erfahrungen mit osteuropäischen IT-Fachkräften hatten. Dabei wurden die Befragten zunächst zu ihren generellen Erfahrungen mit osteuropäischen IT-Fachkräften

gefragt. Die Frage, die dazu gestellt wurde, lautete: „Was ist Ihr allgemeiner Eindruck von osteuropäischen Mitarbeitern? Was sind die Stärken und Schwächen dieser Mitarbeiter im Vergleich zu anderen Green-Card- oder deutschen Mitarbeitern?“.

Im zweiten Schritt wurden die Befragten zu ihren konkreten Erfahrungen mit osteuropäischen Mitarbeitern gefragt bzw. zu den möglichen kritischen Ereignissen und konkreten Situationen, die sie im Zusammenhang mit solchen Mitarbeitern erlebt haben. Die Frage, die dazu gestellt wurde, lautete: „Was waren besondere Ereignisse, an denen Sie die Stärken / Schwächen dieser Mitarbeiter fest machen können? Bitte schildern Sie konkrete Situationen, die Ihnen in diesem Zusammenhang einfallen“.

Als Beispiele wurden den Befragten folgende Arbeitskontexte genannt:

- Leistung der Mitarbeiter oder Versagen in fachlicher Hinsicht
- Teamarbeit, Projektarbeit, Präsentationen, Kundenkontakte
- Kommunikationsprobleme mit anderen Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kunden
- Eingliederungsprobleme und Anpassungsschwierigkeiten in die Firmenkultur
- Motivationsaspekte (geringe oder hohe Arbeitsmotivation; Erwartungen der Mitarbeiter, die durch das Unternehmen nicht erfüllt werden konnten oder übererfüllt wurden).

Im dritten Schritt wurden den Befragten vier Kategorien von vorausgewählten Eigenschaften vorgegeben. Dazu hatten die Personalverantwortlichen die Aufgabe, die vorgegebenen Eigenschaften auf Basis der berichteten kritischen Ereignisse in eine Reihenfolge zu bringen, die eine Aussage darüber geben sollte, welche Eigenschaften ihrer Meinung nach viel oder wenig mit den genannten kritischen Ereignissen gemeinsam haben. Am Ende wurden die genannten kritischen Ereignisse gemeinsam mit den befragten Personalverantwortlichen wiederholt durchgegangen und unter dem Aspekt analysiert, ob die ausgewählten Eigenschaften als Erklärung für diese Ereignisse ausreichen, oder ob weitere Eigenschaften notwendig sind, die für bestimmte kritische Ereignisse verantwortlich sein könnten (vgl. Gulyanska, 2002). Das Ergebnis der Analyse sind 14 Persönlichkeitsdimensionen, die aus der Sicht der Personalverantwortlichen für das erfolgskritische Berufsverhalten osteuropäischer IT-Fachkräfte in Deutschland relevant sind (siehe Testskalen von ESQUITO).

Auf Basis der Ergebnisse der Anforderungsanalyse, die bei Gulyanska (2002) im Kapitel „Das Bild von einem osteuropäischen IT-Mitarbeiter: seine besonderen Stärken und Schwächen“ ausführlich dargestellt werden, wurden Anforderungen an jede der 14 wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bzw. überfachlichen Kompetenzen abgeleitet. Diese sollen den osteuropäischen Bewerbern in Form von internetgestützten Selbstoptimierungsrückmeldungen nach einer erfolgreich durchlaufenen Testung mit dem ESQUITO-Testverfahren auf Basis ihrer individuellen Ergebnisse auf jeder der Persönlichkeitsdimensionen mitgeteilt werden. Dafür wird ein Punktwert als Ergebnis auf jeweils einer Testskala im Persönlichkeitsprofil des Bewerbers einem bestimmten Prozentrang (0% bis 100%) zugeordnet, der eine Aussage über die Ausprägung des entsprechenden Persönlichkeitsmerkmals bei dem jeweiligen Testteilnehmer im Vergleich zu allen anderen Testteilnehmern der verwendeten Normierungsstichprobe gibt. Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung verwendete Normierungsstichprobe besteht aus 411 Personen osteuropäischer Herkunft mit dem aktuellen Wohnsitz in Ost- oder Westeuropa (vgl. Tabelle 23). Die Normierung erfolgte für die neun faktoranalytisch gewonnenen ESQUITO-Testskalen auf Basis der Faktorscores der Untersuchungsteilnehmer, sowie für die restlichen fünf ESQUITO-Testskalen auf Basis der Summenscores der Untersuchungsteilnehmer. Dabei wurde durch die Berechnung von Häufigkeiten im Rahmen der deskriptiven Statistiken dem Faktor- bzw. Summenwert jeder Person auf jeder der vierzehn Testskalen ein bestimmter Prozentrang zugeordnet. Der Prozentrang von 15% bedeutet z.B., dass nur 15% der Personen der Vergleichsgruppe einen niedrigeren, und 85% einen höheren Wert in der Ausprägung des jeweiligen Persönlichkeitsmerkmals erhalten haben.

Um die Rückmeldeprozedur der Selbstoptimierungsempfehlungen für die osteuropäischen Testteilnehmer zu vereinfachen und das hier vorgestellte Konzept zu erproben, wurde ein automatisches Rückmeldesystem auf Basis des ESQUITO-Testverfahrens entwickelt. Dafür

wurden zunächst, wie bei den eignungsdiagnostischen Testrückmeldungen üblich, die notwendigen Feedbackbausteine formuliert, und zwar in jeweils drei Prozentrangausprägungen für jede der 14 Testskalen: niedrig (0-33,3%), mittel (33,4-66,6%) und hoch (66,7-100%). Das programmierte ESQUITO-Testrückmeldesystem geht bei der automatisierten Feedbackerstellung folgendermaßen vor: Es fasst die Punktwerte des Bewerbers auf jeder Testskala automatisch zu einem der jeweils drei Ausprägungsbereichen zusammen – niedrig, mittel, hoch – und ordnet jeder Testskala den entsprechenden vorformulierten Feedback-Textbaustein zu. Die insgesamt 14 Feedbackbausteine werden anschließend in Form einer IT-Rückmeldung zusammengefasst und an den Bewerber per E-Mail versendet.

Die jeweils drei Feedback-Bausteine für jede der 14 Kompetenzen sind im Anhang E. Feedback-Bausteine des ESQUITO-Rückmeldesystems dargestellt. Ein Beispielfeedback für einen fiktiven osteuropäischen Bewerber befindet sich in der Abbildung 35.

Testrückmeldung mit Selbstoptimierungsempfehlungen für den Bewerber

Liebe/r Testteilnehmer/in!

Sie nahmen an dem psychologischen Test teil, der speziell für die Auswahl von hoch qualifizierten Fachkräften aus dem IT-Bereich konzipiert wurde. Das Testverfahren erfasst 14 außerfachliche Kompetenzbereiche, die nach Meinung der Personalverantwortlichen deutscher Unternehmen für den Berufserfolg in einer modernen Firma entscheidend sind. Wie Sie wahrscheinlich wissen, werden bei der Bewerberauswahl bei vielen Unternehmen nicht nur die Fachkenntnisse geprüft, sondern auch die sog. Soft Skills. Damit sind die Fähigkeiten gemeint, die vom Fach oder Beruf des Bewerbers unabhängig sind, die aber den Berufserfolg des Kandidaten entscheidend beeinflussen können. Die Kompetenzen, die in diesem Test gemessen wurden, zählen ebenfalls zu den Soft Skills.

Unten folgt die Beschreibung jedes der 14 Persönlichkeitsmerkmale, sowie Ihr Ergebnis in der Ausprägung dieser Persönlichkeitsmerkmale. Ihre Ergebnisse zu jeder Testskala wurden auf Basis Ihrer Antworten auf die einzelnen Aussagen und Ihrer Reaktionen auf die Testsituationen unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Kriterien gewonnen und auf Grundlage des Vergleichs Ihrer Antworten mit den Antworten einer großen Menge von Fachkräften Ihres Fachgebiets ausgewertet.

In erster Linie sollen die Testergebnisse Ihnen zeigen, welche Anforderungen die Arbeitgeber moderner Unternehmen an die Soft Skills bei ihren Bewerbern stellen. Außerdem sollten diese Ergebnisse Ihre Stärken aufzeigen, deren Kenntnis Ihnen helfen kann, den für Sie richtigen und passenden Arbeitsplatz zu finden, sowie Ihre Schwächen, die Arbeit an denen Ihren Berufserfolg deutlich erhöhen kann.

1. Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens

Sie zählen zu Personen mit einer mittel ausgeprägten Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens. Sie sind zwar bereit, von sich aus nach einem anderen Lösungsansatz und einer neuen Herangehensweise zu suchen, geben sich aber schnell mit den zunächst gefundenen Lösungen zufrieden. Dies kann dazu führen, dass Sie sich in Ihrer Arbeit nicht ausreichend weiter entwickeln und Ihr Wissenshorizont nur beschränkt erweitern. Für die Arbeit in einem modernen Unternehmen könnte sich dies bei bestimmten Positionen hinderlich auf Ihren Berufserfolg auswirken. Versuchen Sie daher, Ihr Kreativitätspotential zu erweitern und Ihre Offenheit für neue Sichtweisen und Ansätze zu steigern.

2. Integrationsbereitschaft

Sie zählen zu Personen mit einer hoch ausgeprägten Integrationsbereitschaft. Damit streben Sie danach, neue Kontakte im Ausland zu initiieren und Freundschaften mit Einheimischen zu bilden. Sie sind auch bereit, sich in das deutsche Team einzubringen und aktiv von sich aus Kontakte zu Kollegen oder Vorgesetzten aufzunehmen. Diese Eigenschaft ist für den Integrationsprozess im Ausland sehr förderlich und wird Ihnen helfen, sich in die Unternehmenskultur des neuen deutschen Unternehmens schneller und leichter einzugliedern.

3. Einsatzbereitschaft

Sie zählen zu Personen mit einer hoch ausgeprägten Einsatzbereitschaft. Für Sie hat es einen hohen Stellenwert, nachvollziehbar hohe Leistungen zu erbringen. Sie sind schwer zufrieden zu stellen und bereit, erhebliche Anstrengungen auf sich zu nehmen, um Ihren hoch gesteckten Zielen gerecht werden zu können. Sie sind bereit zur Übernahme zusätzlicher Aufgaben für das Unternehmen auch auf Kosten eigener Freizeit. Auch sind Sie bereit, trotz möglicher Hindernisse und Schwierigkeiten für die Erreichung Ihrer Ziele weiter zu kämpfen. Diese Eigenschaft ist eine der Voraussetzungen für den Berufserfolg und wird Ihnen helfen, die anfänglichen Hindernisse bei Aufnahme

Ihrer Arbeit in Deutschland zu überwinden. Achten Sie aber darauf, dass die von Ihnen gesetzten Ziele nicht zu hoch und noch realistisch sind, damit Sie nicht allzu oft Misserfolge und Enttäuschungen von eigener Leistung erleben müssen. Gönnen Sie sich auch Pausen und lernen Sie, Ihre Anstrengungen entsprechend dem Bedarf der Situation zu dosieren, damit Ihre hohe Leistungsmotivation auch langfristig erhalten bleibt.

4. Eigeninitiative

Sie zählen zu Personen mit einer ausgewogenen Eigeninitiative. Sie sind in einem mittleren Ausmaß bereit, von sich aus aktive Maßnahmen zur Lösung eines Problems zu unternehmen. Auch sind Sie mittelmäßig bereit, Ihre eigenen Ideen zu entwickeln, sowie in die Tat umzusetzen und damit zur Lösung des Arbeitsproblems beizutragen. Bei Übernahme von Aufgaben sind sie weniger bestrebt, von sich aus Ihren Teil einzubringen und übernehmen lediglich dann Aufgabenteile, wenn dies Ihrer Meinung nach notwendig ist. Da die hohe Eigeninitiative ein Bestandteil der Unternehmenskultur eines deutschen Unternehmens ist, sollte diese mittelmäßig ausgeprägte Eigenschaft bei Ihnen weiterentwickelt werden, was Ihnen helfen wird, sich schneller und leichter in die Unternehmenskultur eines deutschen Unternehmens zu integrieren und Ihren Berufserfolg in Deutschland zu erhöhen.

5. Selbstwirksamkeit

Sie zählen zu Personen mit einer hoch ausgeprägten Selbstwirksamkeit. Sie gehen davon aus, dass die Ereignisse in Ihrer Umwelt die Folge Ihrer eigenen Handlungen sind. Dementsprechend erleben Sie sich selbst als aktiv, kompetent, sicher, einflussreich und mit Handlungsspielraum. Sie glauben an die erfolgreiche Bewältigung der Situation und handeln eigenverantwortlich. Wenn Probleme auftreten, glauben Sie an Ihre eigenen Möglichkeiten für deren Bewältigung und zögern nicht, diese anzugehen. Diese Eigenschaft wird bei Ihrer beruflichen Integration in Deutschland vor allem in der Anfangsphase, aber auch später sehr förderlich sein.

6. Flexibilität

Sie zählen zu Personen mit einer mittelmäßig ausgeprägten Flexibilität. Sie können sich relativ unproblematisch auf Veränderungen in Ihrem Leben oder Beruf einstellen. Veränderungen und offene Situationen sind für sie nicht beängstigend. Dem Reiz des Neuen stehen Sie neutral gegenüber. Situationen, in denen Sie Neues erfahren und erleben können, haben für Sie keinen besonders hohen Wert. Sie sind nur in bestimmten Situationen für Kompromisse und Veränderungen der bereits gefällter Entscheidungen und Pläne bereit. Auch sind Sie nur mittelmäßig mobil bezüglich Gestaltung des Arbeits- und Wohnortes und sind nicht besonders gerne bereit, sich von Ihrer Familie oder Freunden zu trennen, sowie das bereits Erworbene oder Verdiente aufzugeben, um im Ausland von ganz neu anzufangen.

7. Umgang mit Misserfolg

Sie zählen zu Personen mit einem eher konstruktiven Umgang mit eigenen Misserfolgen. Im Sinne „kompensatorischer Anstrengung“ investieren Sie besonders viel Aufwand in Ihre Vorbereitungen und Planung der Aufgabendurchführung, um potentielle Misserfolge zu vermeiden. Dabei kommt es allerdings oft dazu, dass sie „überevorbereitet“ sind und viel mehr tun, als es eigentlich notwendig wäre, was sich auch negativ auf Ihre außerberufliche Lebenstätigkeit auswirken kann. Versuchen daher, Ihre Anstrengungen in die Vorbereitungen nach Bedarf und situationsabhängig realistischer zu dosieren und nicht überflüssig Zusätzliches zu tun, worauf man in Wirklichkeit verzichten könnte.

8. Umgang mit Kritik

Sie zählen zu Personen mit einem offenen Umgang mit Kritik. Sie gehen konstruktiv mit Kritik an eigenen Leistungen um. Wenn Sie vom Vorgesetzten oder von Kollegen auf einen Fehler aufmerksam gemacht werden, sehen Sie dies nicht als Beleidigung Ihrer Person an, sondern gehen damit offen um und sehen dies als Chance zum Lernen und Optimierung Ihrer Leistungen. Auch wenn Ihre Vorschläge in der Gruppe nicht sofort auf Anhieb Zustimmung finden, empfinden Sie dies nicht als Missbilligung Ihrer Leistungen und beteiligen sich weiterhin ungestört an der Diskussion. Der konstruktive Umgang mit Kritik ist eine der wichtigsten Fähigkeiten für Personen, die Ihre Arbeit im Ausland aufnehmen, denn gerade in dieser Situation mit viel Unbekanntem und Fremdem besteht oft die Möglichkeit und die Notwendigkeit, durch Anmerkungen und Hilfestellungen anderer auf die Mängel in eigener Leistung aufmerksam zu werden und aus diesen zu lernen.

9. Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit

Sie zählen zu Personen mit einer hoch ausgeprägten kulturellen Offenheit und Anpassungsfähigkeit. Sie sind besonders offen für neue Kulturen und sind bereit, die Werte und Normen dieser Kulturen kennen zu lernen, sowie zu übernehmen. Sie sind im hohen Maße bereit, sich an die Anforderungen des Gastgeberlandes anzupassen und die kulturellen Unterschiede in Ihrer und fremder Kultur herauszufinden. Allerdings tendieren Sie auch stark dazu, die Werte und Normen Ihrer eigenen Kultur zugunsten der neuen Kultur vollständig aufzugeben. Auf diese Weise kann kein erfolgreicher Austausch zwischen Ihrer Kultur und der Kultur des Gastgeberlandes stattfinden, da eigene Kultur fast vollständig aufgegeben wird, was nicht das Ziel eines Expatriates sein sollte.

10. Lernbereitschaft

Sie zählen zu Personen mit einer niedrig ausgeprägten Lernbereitschaft. Sie sind nur in einem niedrigen Maße bereit, sich eigenständig mit neuen Inhalten auseinanderzusetzen und diese zu erlernen. Sie sind auch nur wenig bereit, in einem Selbststudium den Umgang mit neuen Technologien und Methoden zu erlernen. Auch würden Sie nur ungern an einem Weiterbildungsseminar teilnehmen. Sie finden es nicht sehr anregend, die Besonderheiten der Kultur und

Mentalität eines anderen Landes kennen zu lernen und sind nur im geringen Maße bereit, von sich aus eine Fremdsprache zu erlernen, um diese im Ausland auch anzuwenden. Da eine hohe Lernbereitschaft besonders für einen Expatriate eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche berufliche Integration im Ausland ist, sollten Sie versuchen, diese Fähigkeit bei Ihnen etwas stärker auszubauen.

11. Aktive Innovationserfahrung

Sie zählen zu Personen mit einer niedrig ausgeprägten Innovationsfreude. Sie haben Angst, wenn es um die Arbeit mit innovativen Technologien, Methoden oder Tätigkeitsbereichen geht. Alles Neue regt Sie nicht nur nicht an, sondern macht Ihnen vielmehr Angst. Den Umstrukturierungen in Ihrem Unternehmen stehen Sie mit Skepsis gegenüber. Vielmehr halten Sie an den alten und bewährten Strukturen in Ihrem Unternehmen fest und finden, dass man nicht nach der Entwicklung von Neuem streben sollte, wenn das Alte gut läuft. Auch haben Sie nur selten neue Ideen bezüglich der Optimierung und Rationalisierung sich bereits bewährter Arbeitsabläufe und machen nur selten Veränderungsvorschläge an Ihren Vorgesetzten oder Kollegen. Da eine hohe Innovationsfreude eine der wichtigsten Soft Skills von Mitarbeitern eines modernen Unternehmens ist, sollten Sie versuchen, Ihre Einstellung zum Neuen zu verändern und Ihre Bereitschaft für aktive Innovationserfahrungen zu erhöhen. Sonst könnte diese für Ihren Berufserfolg im Ausland hinderlich sein.

12. Bevorzugter Kooperationsstil

Sie zählen zu Personen mit einer hoch ausgeprägten Teamorientierung und somit einem kollegialen Kooperationsstil. Sie haben das Gefühl, dass Ihnen durch die Arbeitsteilung in einem Team mehr Zeit für Ihren Aufgabenteil bleibt und Sie diesen in einer Gruppe qualitativer machen können. Auch gehen Sie davon aus, dass es fruchtbar ist, wenn man mit anderen in einer Gruppe diskutiert, so dass die Ideen anderer Gruppenmitglieder im Sinne einer Kettenreaktion einen selbst zum Fortschritt bringen. Sie legen einen hohen Wert auf gutes Klima im Team und suchen statt der Durchsetzung eher die Anpassung in der Gruppe. Dementsprechend würden Sie sich an einer solchen Position wohl fühlen, im Rahmen deren Sie öfter in einem Team mit gut strukturierter Arbeitsteilung arbeiten sollen. Dagegen würde zu Ihnen eine Führungsposition mit viel Verantwortungsübernahme und einem hohen eigenständigen Handlungsspielraum weniger passen.

13. Ambiguitätstoleranz

Sie zählen zu Personen mit einer mittelmäßig ausgeprägten Ambiguitätstoleranz. Sie beschreiben sich als einen Menschen, der unscharf definierten Situationen eher neutral gegenüber steht. Sie müssen nicht immer genau wissen, woran Sie sind. Dementsprechend ist ihr Wohlbefinden durch Mehrdeutigkeiten nicht notwendigerweise gefährdet, auch wenn Sie nichts dagegen einzuwenden haben, Klarheit über ihr Umfeld zu erlangen. Sie arbeiten optimal bei einem durchschnittlichen Maß an Mehrdeutigkeit. Da Sie im Ausland oft auf uneindeutig definierte oder gar widersprüchliche Situationen treffen werden, sollten Sie bereit sein, mit solchen Situationen umgehen zu können.

14. Selbstbeobachtung

Sie zählen zu Personen mit einer niedrig ausgeprägten Selbstbeobachtung. Sie machen sich eher wenig Gedanken darüber, wie Sie von anderen Personen wahrgenommen werden. Vielmehr verhalten Sie sich ungekünstelt so, wie es Ihrer Art entspricht und grübeln nicht viel darüber nach, welche Effekte dies bei Ihrem Gegenüber auslöst. Die niedrig ausgeprägte Selbstbeobachtung führt dazu, dass Sie nur wenig auf die Wirkung Ihres Verhaltens auf ihre Gesprächspartner achten und diese dadurch auch unbeabsichtigt verletzen können. Wenn Sie nicht lernen, etwas stärker auf Ihr Verhalten gegenüber anderen Menschen zu achten, kann dies für den Aufbau von Beziehungen zu den Einheimischen im Ausland, sowie Ihren neuen ausländischen Kollegen hinderlich sein.

Abbildung 35: Beispiel einer IT-Rückmeldung mit Selbstoptimierungsempfehlungen für einen fiktiven IT-Bewerber aus Osteuropa

Zusätzlich zu den Beschreibungen der Stärken und Schwächen des Bewerbers in Bezug auf jede Testskala und Anforderungen des Arbeitgebers zu den entsprechenden Kompetenzen wäre zumindest bei den situativen Testskalen eine Verdeutlichung der vom Unternehmen gewünschten Verhaltensweisen in den im Test vorkommenden Situationen empfehlenswert. Da in jeder Situation unterschiedliche Kompetenzbereiche gleichzeitig erfasst werden, würden dafür eine bis zwei Situationen reichen (vgl. Gulyanska, 2004a). Dabei ist es besonders wichtig, zu jeder der Handlungsalternativen den damit erfassten Kompetenzbereich, sowie eine Erklärung hinzuzufügen, warum ein bestimmtes Verhalten in dieser konkreten Situation erwünscht oder unerwünscht ist bzw. welche Folgen ein solches Verhalten für die Person des Feedbackempfängers selbst oder für das gesamte Unternehmen haben kann. Ein Beispiel dafür zur Situation 6 aus dem ESQUITO-Testverfahren (siehe A 4: Situationale Items (Fragebogenteil 2)) befindet sich in Abbildung 36.

Situation 6:

Seit einigen Tagen beschäftigen Sie sich mit einer neuen Aufgabe, die aus einem Bereich stammt, in dem Sie sich noch nicht genügend auskennen, so dass Ihnen diese Aufgabe besonders schwierig erscheint. Schon ein paar Mal haben Sie sich inzwischen an Ihren Abteilungsleiter und an die Kollegen gewandt und sie nach einigen Hilfestellungen gefragt. Nun haben Sie wieder das Gefühl, dass Sie nicht weiter kommen, das Projekt nähert sich aber langsam dem Ende. Welche Reaktion Ihrerseits ist in dieser Situation Ihrer Meinung nach wie stark angemessen?

Handlungsalternativen:

1. Ich wende mich erneut an die Kollegen und bitte um Hilfestellung.

⇒ Diese Handlungsalternative erfasst Ihre Integrationsbereitschaft. Eine Zustimmung hierbei würde bedeuten, dass Sie in einem hohen Maß bereit sind, sich in ein Team mit deutschen Stamm-Mitarbeitern zu integrieren, sowie dass Sie es nicht scheuen, sich wiederholt an die Kollegen zu wenden. Ein solches Verhalten wäre aus der Sicht deutscher Arbeitgeber sehr begrüßenswert.

2. Ich wende mich zunächst einer anderen Aufgabe zu. Mit ein wenig Abstand ergeben sich sicher eher neue Ideen.

⇒ Diese Handlungsalternative erfasst Ihre Eigeninitiative. Eine Zustimmung hierbei würde bedeuten, dass Sie sich bei auftretenden Barrieren schnell abschrecken lassen und nur in einem geringen Ausmaß bereit sind, aktiv nach alternativen Problemlösungen zu suchen. In einer solchen Situation erwartet der deutsche Arbeitgeber von Ihnen ein aktives Problemlöseverhalten, wie die Suche nach alternativen Lösungsmöglichkeiten durch die Entfaltung ihrer eigenen Initiative, denn das Unterlassen aktiver Problemlösungsversuche könnte die termingerechte Fertigstellung des gesamten Firmenprojektes gefährden.

3. Ich versuche in Handbüchern oder im Internet Informationen zu finden, die es mir ermöglichen, das Problem eigenständig zu lösen.

⇒ Diese Handlungsalternative erfasst Ihre Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens. Eine Zustimmung hierbei würde bedeuten, dass Sie in einem hohen Maß bereit sind, selbstständig nach neuen Lösungsmöglichkeiten zu suchen, um das Problem ohne Verzögerungen zu lösen. Ein solches Verhalten wäre aus der Sicht deutscher Arbeitgeber sehr begrüßenswert.

4. Ich bitte meinen Vorgesetzten, die Aufgabe jemandem zu geben, der sich auf diesem Themengebiet besser auskennt.

⇒ Diese Handlungsalternative erfasst Ihre Selbstwirksamkeit. Eine Zustimmung hierbei würde bedeuten, dass Sie Ihre eigene Kompetenz unter das Licht stellen und sich nicht zutrauen, ein solches Problem eigenständig zu lösen. Die Abgabe dieser Aufgabe an einen anderen Mitarbeiter seitens des Vorgesetzten würde ihnen jede Möglichkeit nehmen, sich selbst und Ihren Kollegen ihre tatsächliche Kompetenz zu beweisen und sich auf diese Weise weiterzuentwickeln. Nur bei einem aktiven Herangehen an diese Herausforderung werden Sie das Gefühl haben, in jeder Situation Kontrolle über ihre eigene Arbeitsumwelt ausführen zu können und ein aktiver, vollwertiger Handelnder zu sein.

Abbildung 36: Beispiel für eine Situation mit Anforderungen der deutschen Arbeitgeber an das Verhalten osteuropäischer IT-Fachkräften in entsprechenden Kompetenzbereichen

10.2.2.2 Theoriegeleitete Verhaltensoptimierungsempfehlungen

Nachdem Bewerber die an sein Berufsverhalten aus dem Bereich überfachlicher Kompetenzen gestellten Anforderungen erkannt hat, benötigt dieser im nächsten Schritt möglichst konkretere Anweisungen, wie er die relevanten Verhaltensweisen am besten eigenständig trainieren bzw. optimieren kann.

Um den Rahmen nicht zu sprengen, werden an dieser Stelle die theoriegeleiteten Verhaltensoptimierungsempfehlungen am Beispiel von zwei ausgewählten Kompetenzbereichen vorgestellt, welche sich im Rahmen der Anforderungsanalyse von Gulyanska (2002) sowohl für den Berufserfolg als auch für den Integrationserfolg osteuropäischer IT-Fachkräfte in die Kultur eines modernen westeuropäischen Softwareunternehmens als besonders relevant erwiesen haben. Dabei handelt es sich um die Kompetenzbereiche, die sich im Rahmen der vorliegenden

Untersuchung im Gegensatz zu der Mehrheit der untersuchten Persönlichkeitsdimensionen als wenig veränderungsresistent gezeigt haben. Während es im Verlauf der Akkulturation bei osteuropäischen IT-Fachkräften in Westeuropa zur Abnahme der *Eigeninitiative* kam, konnte – mit allen Einschränkungen wegen des querschnittlichen Datencharakters – eine Zunahme der Werte in der *Selbstwirksamkeit* nachgewiesen werden. Damit konnte am Beispiel dieser zwei Kompetenzbereiche gezeigt werden, dass die Veränderbarkeit der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen im Verlauf der Ost-West-Migration von IT-Fachkräften auch ohne spezielle Interventionsmaßnahmen gewährleistet werden kann. Um diese allerdings in die sich anforderungsanalytisch als erfolgsversprechend herausgestellte Richtung lenken zu lassen – in diesem Fall die Erhöhung der Selbstwirksamkeit zu unterstützen bzw. zu beschleunigen, und der Verringerung der Eigeninitiative entgegenzuwirken – wären die im Folgenden vorgestellten theoriegeleiteten Empfehlungen zur eigenständigen Verhaltensoptimierung von großem Nutzen für den zukünftigen Integrations- und Berufserfolg osteuropäischer IT-Fachkräften in deutschen Unternehmen.

Verhaltensempfehlungen zur Erhöhung der Eigeninitiative für osteuropäische IT-Bewerber:

Das Problem der Eigeninitiative und der damit verbundenen geringen Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme besteht in der Angst, ein Fehler zu machen und dafür extern oder/und intern sanktioniert zu werden. Außerdem birgt es in sich die Gefahr, nach einer negativen Erfahrung passiv zu werden, um eine Wiederholung zu verhindern (vgl. Frese & Fay, 2000). Um die Bereitschaft zur Eigeninitiative zu erhöhen, muss zuerst das Verständnis für die Notwendigkeit und Brauchbarkeit von Eigeninitiative aufgebaut werden. Bei einer negativen Erfahrung nach einem eigeninitiativen Verhalten ist eine nachfolgende Eigeninitiative unvermeidlich und notwendig, um die Erstarrung zu lösen, um die Klage über die schlechte Welt und die eigene Hilflosigkeit zu beenden und somit die unbefriedigende Situation zu verändern. Ohne Eigeninitiative gewöhnt man sich an diese Situation, was sowohl zur Senkung seines Anspruchsniveaus als auch zur weiteren Verkürzung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums und somit einer noch stärkeren Erstarrung der Situation, Verminderung der Änderungsressourcen und Erhöhung des Gefühls der Hilflosigkeit führt.

Um nachzuvollziehen, dass man durchaus in der Lage ist, Eigeninitiative mit Erfolg zu zeigen, muss man sich die Situationen aus der eigenen Erfahrung vor Augen halten, in denen man Eigeninitiative in der Arbeit oder in einem anderen Kontext bereits gezeigt hat und in denen sich die Eigeninitiative positiv auf die bestandene Situation ausgewirkt hat.

Für die Entwicklung des eigeninitiativen Verhaltens ist es wichtig zu lernen, Hinweisreize für Eigeninitiative besser wahrzunehmen. Dafür empfiehlt es sich, die typischen Tagesverläufe z.B. von einer Woche zu analysieren und sich im Einzelnen zu fragen, in welchen Situationen es möglich gewesen wäre, Eigeninitiative zu entfalten. Diese Vorgehensweise macht den Menschen für die von ihm im Alltag entwickelten Routinen empfindlich. Die Routinen, die aus dem Effizienzstreben der Menschen entstehen, um ihm das Leben leichter zu machen, sind sehr hinderlich für die Entfaltung der Eigeninitiative, da dadurch das eigentliche Handeln in der bestimmten Situation automatisiert und damit auf die Ebene des Unbewussten verlagert wird (vgl. Frese & Fay, 2000). Die bewusste Wahrnehmung der Hinweisreize für das eigeninitiative Verhalten in alltäglichen Situationen ermöglicht es dem Menschen, die Situation wieder bewusst zu erleben, um Möglichkeiten der Eigeninitiative zu sehen und zu benutzen.

Im nächsten Schritt ist es notwendig, konkrete Projekte und Ziele zu entwickeln, die dann zum Ausgangspunkt der Eigeninitiative dienen sollen. Persönliche Projekte sind mittelfristige Ziele, mit denen man in einem Zeitraum von beispielsweise zwei Monaten bis einem Jahr etwas Bestimmtes erreichen will. Solche Projekte zu entwickeln und sich an diese verpflichtend zu binden ist besonders notwendig, denn ohne eine selbst gesetzte Verpflichtung, konkrete mittel- bis langfristige Ziele zu erreichen, kann keine Eigeninitiative entstehen.

Eine wichtige Facette von Eigeninitiative ist das Überwinden von Barrieren, die zwangsläufig mit Frustrationserleben verbunden sind, was dazu beiträgt, dass man sich von seinem Ziel abwendet und die Barrieren nicht mehr überwinden kann. Daher ist es notwendig zu lernen, mit den eigenen Emotionen gut umzugehen, was auch Selbstregulation (siehe Selbstregulationstheorie von Bandura, 1991b) genannt wird. Im Einzelnen müsste man für sich konkrete Strategien ausarbeiten, wie man mit häufig anzutreffenden Barrieren in bestimmten Situationen, sowie mit der Gefahr, in ihrer Gegenwart aufzugeben, umgehen kann. Zur Entwicklung der eigenen Selbstregulation gibt es inzwischen in Anlehnung an die Selbstregulationstheorie professionell ausgearbeitete Programme zum Selbstmanagement-Training. Die wichtigsten Komponenten eines solchen Trainings sind systematische Selbsteinschätzung, konkrete Zielsetzung, Selbstüberwachung und -bewertung des durch die Ziele definierten Soll-Verhaltens, Selbstbekräftigung (Selbstbelohnung nach der Erreichung der Teilziele), schriftliche Kontrakte (Abmachung mit sich selbst oder einer Vertrauensperson zur Erhöhung der Zielbindung) sowie Planung der Strategien zur Aufrechterhaltung der gelernten Verhaltensweisen in kritischen Situationen (siehe dazu ausführlicher Kanfer & Gaelick-Buys, 1991; Frayne & Geringer, 1993).

Verhaltensempfehlungen zur Erhöhung der Selbstwirksamkeit für osteuropäische IT-Bewerber:

Die Selbstwirksamkeit lässt sich durch geeignete Interventionen gezielt beeinflussen. In Anlehnung an die sozial-kognitive Lerntheorie von Bandura (1977) ist es dabei wichtig, die Selbstwirksamkeitserwartung (also die Einschätzung, wie gut man *fähig* ist, die zur Erreichung eines bestimmten Zieles notwendigen Verhaltensweisen auszuführen) von der Ergebniserwartung (Einschätzung, welche Verhaltensweisen zum Erreichen eines erwünschten *Ergebnisses* gezeigt werden müssen) zu unterscheiden. Diese Unterscheidung ist deshalb entscheidend, da hinsichtlich beider Erwartungen handlungsrelevante Defizite auftreten können. Die Person kann falsche oder fehlende Erwartungen darüber haben, welches Verhalten zum Erreichen eines Ergebnisses nötig ist (Ergebniserwartung). Es kann aber auch sein, dass die Person zwar weiß, welche Verhaltensweisen zum Erfolg führen, sich aber nicht zutraut, das nötige Verhalten auch effizient auszuführen (Selbstwirksamkeitserwartung). Je nachdem, wo das Defizit liegt, sind unterschiedliche Interventionsstrategien sinnvoll (vgl. Speier, 1994). Im ersten Fall ist die Erweiterung des eigenen Verhaltensrepertoires bzw. die Entwicklung der eigenen Kompetenz im bestimmten Handlungsfeld empfehlenswert. Im zweiten Fall ist dies weniger sinnvoll, da sich die Selbstwirksamkeit nach Bandura (1977) unabhängig von der tatsächlichen Kompetenz auf das menschliche Handeln auswirkt. Zur eigenständigen Stärkung der Selbstwirksamkeit ist zu empfehlen, sich bei eigenen Erfolgen Rückmeldungen von außen einzuholen, um auch von anderen die eigenen Fähigkeiten loben zu lassen und dadurch bei sich eine realistische Fähigkeitseinschätzung zu entwickeln bzw. sich nicht systematisch zu unterschätzen.

10.2.3 Entwicklung individueller Einarbeitungs- und Integrationspläne für die osteuropäische IT-Fachkräfte einstellenden Arbeitgeber

Die erste Zeit im Unternehmen wird von den Mitarbeitern als zentrales Ereignis für die weitere Organisationszugehörigkeit angesehen (Maier, 1998). Im Falle einer misslungenen Einarbeitung kommt es entweder zu einer für das Unternehmen kostspieligen Kündigung des Mitarbeiters oder auch zur „inneren Kündigung“ seitens des Mitarbeiters selbst. Deshalb ist es sehr wichtig, die Einarbeitung der osteuropäischen Mitarbeiter in deutschen Unternehmen sorgfältig zu planen und zu realisieren.

Was kann zum Gelingen der Integration osteuropäischer IT-Fachkräfte in deutschen Unternehmen beigetragen werden? Generell haben neue Mitarbeiter einen sehr hohen Informationsbedarf, der die Themenfelder Leistung und Aufgabenerfüllung, soziale Kontakte in der Organisation, Organisationspolitik, organisationsspezifische Sprache, organisationalen Ziele und Werte sowie die Geschichte der Organisation umfasst (Chao et al., 1994). Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten kommt hier die wichtige Aufgabe zu, die neuen Mitarbeiter zu informieren. Einarbeitungsbausteine im Rahmen der Personalentwicklung, wie etwa Mentoren- oder Patensysteme, können sicherstellen, dass neue Mitarbeiter erste Anlaufstellen für Rückfragen haben. Besonders hilfreich kann es sein, solche Mentoren auszuwählen, deren persönliche Situationen ähnlich zu der der neuen Mitarbeiter ist (z.B. Herkunft aus Osteuropa) (vgl. Maier & Rosenstiel, 2000).

In Bezug auf die falsche Platzierung als der erste *externe Faktor der Integrationsgefährdung* osteuropäischer Mitarbeiter in deutschen Unternehmen wurden im Kap. 10.2.1 vier Unterfaktoren genannt.

Um die Gefahr fehlender Passung der Persönlichkeitsstrukturen des Mitarbeiters zu den Anforderungen der übertragenen Position und Aufgaben, sowie den allgemeinen und spezifischen Erwartungen des Vorgesetzten von einer IT-Fachkraft zu reduzieren, wird empfohlen, noch im Rahmen der Personalauswahl ein potentialbeurteilendes eignungsdiagnostisches Persönlichkeitsverfahren einzusetzen, das nach den Grundsätzen der wissenschaftlichen Berufseignungsdiagnostik speziell für die Gruppe osteuropäischer IT-Fachkräfte adaptiert werden sollte. Dafür eignet sich beispielsweise das im Rahmen der vorliegenden Untersuchung eingesetzte Testverfahren ESQUITO, das aufgrund seiner internetgestützten Darbietungsform es erlaubt, die Passung des Bewerbers zu der ausgeschriebenen Stelle bzw. zu den allgemeinen und spezifischen Anforderungen des Arbeitgebers noch im Heimatland des osteuropäischen IT-Bewerbers zu beurteilen, ohne ihn dafür für ein persönliches Vorstellungsgespräch nach Deutschland einfliegen zu lassen (vgl. dazu Gulyanska, 2002, 2004a).

Ein Beispiel für die Verwendung von ESQUITO zu Zwecken der optimierten Personalauswahl wird in Anlehnung an Gulyanska (2004a) im Folgenden dargestellt. In der Abbildung 37 sind Testprofile von zwei fiktiven Bewerbern um eine Stelle im IT-Bereich mit beispielhaft vordefinierten Soll-Profilen für jede Testskala abgebildet. Jeder Punktwert im Profil des Bewerbers entspricht einem Prozentrang (0% bis 100%), der eine Aussage über die Ausprägung eines bestimmten Persönlichkeitsmerkmals bei dem jeweiligen Testteilnehmer im Vergleich zu allen anderen Testteilnehmern der Normierungsstichprobe gibt. Die hier beispielhaft angegebenen Soll-Bereiche sollen entsprechend den Stellenanforderungen für jede Testskala selbständig vom Recruiter eingestellt werden. Dadurch kann die Gefahr der fehlenden Passung des Bewerbers zur ausgeschriebenen Position und den Anforderungen des Vorgesetzten kontrolliert werden.

Das Testprofil des Bewerbers 1 hat sechs Abweichungen vom beispielhaft vordefinierten Soll-Profil der zu besetzenden Stelle, das des Bewerbers 2 nur drei Abweichungen. Da die Abweichung bei dem Bewerber 2 bei der Testskala „Aktive Innovationserfahrung“ nur geringfügig ist und bei den Testskalen „Lernbereitschaft“ und „Selbstbeobachtung“ ebenfalls nicht gravierend sind, würde sich für den Recruiter anbieten, den Bewerber 2 in die engere Auswahl zu ziehen.

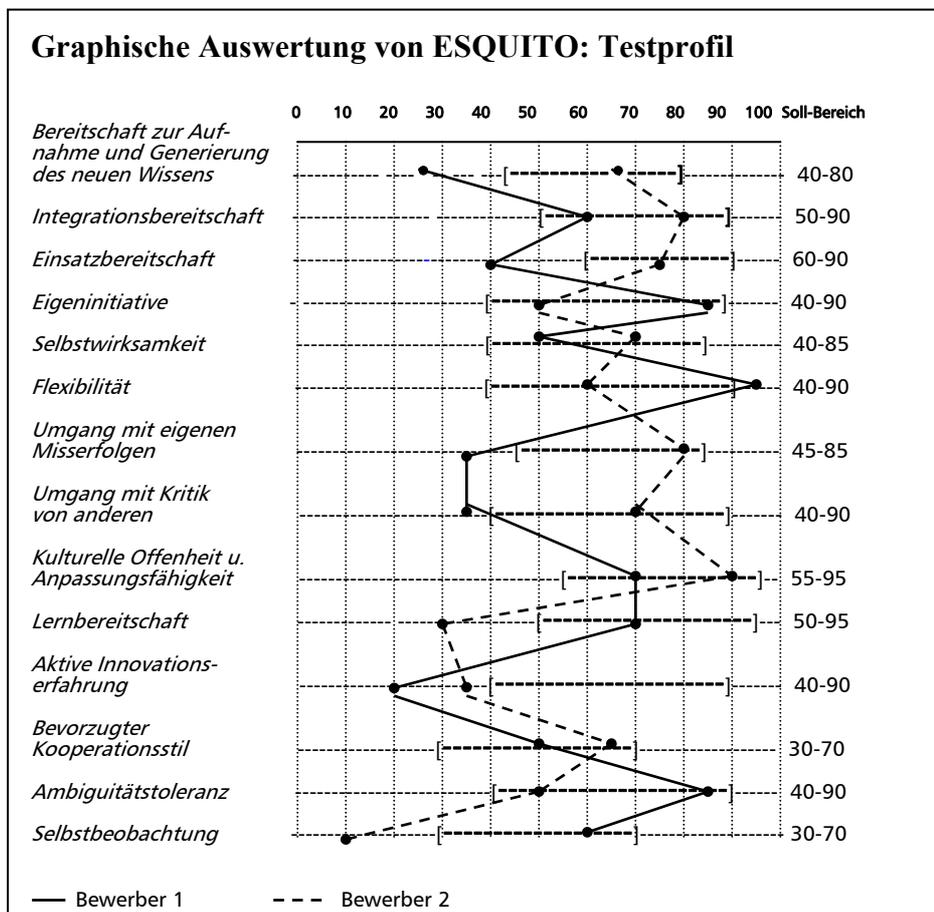


Abbildung 37: Beispielauswertung von ESQUITO zu Zwecken der Personalauswahl – Vordefinierte Soll-Bereiche und Testprofile von zwei Bewerbern um eine Stelle im IT-Bereich (nach Gulyanska, 2004a)

Um weiterhin der Gefahr fehlender Passung der Persönlichkeitsstrukturen und des Verhaltens des osteuropäischen Mitarbeiters zu der im Unternehmen/der Abteilung vorherrschenden Organisationskultur, sowie zu den Persönlichkeitsstrukturen der näheren Teamkollegen vorzubeugen, eignet sich des Weiteren das ESQUITO-Testsystem, das nicht nur eine automatische Profilerstellung zu Zwecken der (Vor-)Auswahl der Bewerber zulässt, sondern zusätzlich dazu auch die IT-gestützte Erstellung von individuellen Platzierungs-, Einarbeitungs- und Teamentwicklungsempfehlungen für die Personalverantwortlichen erlaubt. Ein Auszug aus den individuellen Platzierungs- und Einarbeitungsempfehlungen für die Personalverantwortlichen am Beispiel des Bewerberprofils aus Kap. 10.2.2.1 mit den Entwicklungsempfehlungen für das entsprechende international zusammengesetzte Team befindet sich in Abbildung 38.

Rückmeldung zum Bewerber _____ Unternehmen _____

Testskala	Ausprägung
Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	mittel
Integrationsbereitschaft	hoch
Einsatzbereitschaft	hoch
Eigeninitiative	mittel
Selbstwirksamkeit	hoch
Flexibilität	mittel
Umgang mit eigenen Misserfolgen (kompensatorische Anstrengung vs. Entmutigung)	hoch
Umgang mit Kritik (offen vs. abwehrend)	hoch
Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	hoch
Lernbereitschaft	niedrig
Aktive Innovationserfahrung	niedrig
Bevorzugter Kooperationsstil (kollegial vs. unabhängig)	hoch
Ambiguitätstoleranz	mittel
Selbstbeobachtung	niedrig

Platzierungs- und Einarbeitungsempfehlungen für den Personalverantwortlichen

1. Aufgrund des bevorzugten kollegialen Kooperationsstils wird eine Platzierung in Team mit hohem Umfang an Teamarbeit empfohlen.
2. Eine hohe Integrationsbereitschaft und hohe kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit zeigen ein hoch ausgeprägtes Bestreben, ins Team aufgenommen und von anderen akzeptiert zu werden, aufgrund geringer Selbstbeobachtung sind aber Konflikte mit Kollegen nicht auszuschließen. Daher sollte man diesen Mitarbeiter in solches Team platzieren, das aus Personen mit hoher Kommunikationsbereitschaft und Einfühlsamkeit besteht, sowie einen Mentor hinzuziehen, der auf die möglichen Konflikte und das Konfliktmanagement ausreichend vorbereitet ist. Außerdem sollte dies im Rahmen der Teamentwicklung an konkreten Beispielen aus dem Test thematisiert werden und eine Lösung gemeinsam gefunden werden. Aufgrund des offenen Umgangs mit Kritik und kompensatorischer Anstrengung im Umgang mit eigenen Misserfolgen, sowie hoher Flexibilität weist der Bewerber gute Voraussetzungen für ein erfolgreiches Konfliktmanagement auf.
3. Aufgrund geringer Lernbereitschaft und Innovationserfahrung, sowie mittelmäßig ausgeprägter Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens sollten diese Kompetenzbereiche in einem Einzel-Training weiter ausgebaut werden.

Abbildung 38: Beispiel der Platzierungs- und Einarbeitungsempfehlungen eines neu einzustellenden osteuropäischen Mitarbeiters für den Personalverantwortlichen

10.2.4 Evaluation der Rückmeldungen der Untersuchungsteilnehmer

Insgesamt haben sich nach dem Erhalt der individuellen anforderungsanalytisch gewonnen Selbstoptimierungsrückmeldungen 41 Personen osteuropäischer Herkunft mit Wohnsitz in Ost- und Westeuropa freiwillig in elektronischer Form zurück gemeldet. Da eine Rückmeldung von den Untersuchungsteilnehmern nicht explizit gefordert oder gebeten war, ist diese Rückmeldequote auf freiwilliger Basis als relativ hoch zu bezeichnen und ist ein Indiz für das enorm hohe Interesse und den hohen Bedarf osteuropäischer Bewerber an Informationen über die Eignung ihrer Persönlichkeit zu den Anforderungen der Tätigkeit in deutschen Unternehmen.

Im Folgenden sind die zentralen positiven und negativen Aspekte aus den freiwilligen qualitativen Rückmeldungen der osteuropäischen Untersuchungsteilnehmer zu den an sie verschickten Selbstoptimierungsempfehlungen zusammengefasst:

Positive Aspekte		Negative Aspekte	
Aspekt	Anzahl d. Meldungen *	Aspekt	Anzahl d. Meldungen *
Positives Lerneffekt durch die Testergebnisse; Klarheit über die Anforderungen deutscher Arbeitgeber bzgl. der Soft Skills (allgemein und individuell)	4	Kritik zum Testverfahren: Antwortalternativen in den Testitems sind nicht ausschöpfend genug / schränken einen in den Handlungen ein. → In der realen Situation würde man sich anders (u.a. nicht so effektiv) verhalten, daher sind auch die Testergebnisse „zu gut“ (die Nervosität in den sozialen Situationen oder Konzentrationsprobleme in der realen Arbeitssituation werden hier nicht berücksichtigt)	1
Bereitschaft, die Selbstopptimierungsempfehlungen aus der Testrückmeldung in die Tat umzusetzen	4	Kritik zum Testverfahren: zu lang, zu viele ähnlich formulierte Items, wodurch die Absicht leicht durchschaubar ist	7
Hoffnung, durch die Kenntnis der Anforderungen die eigenen Chancen bei der Arbeitssuche und dem Berufserfolg in Deutschland zu erhöhen	3	Empfehlungen zur besseren programmiertechnischen Ausgestaltung des Testverfahrens	2
Akzeptanz der Wichtigkeit der Kenntnis eigener Stärken und Schwächen im Bereich der Soft Skills für die Arbeit und Leben im Ausland	4	Kritik zum biographischen Fragebogen: das Kategoriensystem bei der Berufsauswahl ist nicht ausschöpfend genug, u.a. wegen unterschiedlicher Berufsbezeichnungen in Ost- und Westeuropa	2
Hohe Übereinstimmung der Testergebnisse mit dem Selbst- oder Fremdurteil bzw. den selbst bewerteten Ergebnissen des beruflichen Erfolgs	6	Geringe Übereinstimmung der Testergebnisse mit dem Selbst- oder Fremdurteil bzw. den selbst bewerteten Ergebnissen des beruflichen Erfolgs	8
Objektive, vollständige und genaue Beschreibung der Ergebnisse in den einzelnen Testskalen	2	Anzweiflung der Gültigkeit der erhobenen Arbeitgeberanforderungen bzw. der empfohlenen Verhaltensoptimierungen	2
Hohes Interesse an den Testergebnissen	10	Negative Vorurteile gegenüber psychologischen Testverfahren; Ansicht, dass diese die Menschen diskriminieren und dass die professionellen Fähigkeiten und Soft Skills der Menschen nicht von ihrem Herkunftsland abhängig sind	2
Dankbarkeit für die individuellen Testergebnisse	13		
Wunsch, die individuelle Testrückmeldung bei der Suche nach einer Arbeitsstelle in Deutschland zu verwenden	7		
Interesse an der weiteren Mitwirkung am Forschungsprojekt	5		

* Mehrfachangaben berücksichtigt

N = 41

Tabelle 56: Positive und negative Aspekte aus freiwilligen Rückmeldungen osteuropäischer Untersuchungsteilnehmer zu ihrer Testrückmeldung

Zu den wichtigsten negativen Aspekten in den Rückmeldungen:

1. Auf Basis der qualitativen Auswertung der freiwilligen Rückmeldungen osteuropäischer Testteilnehmer zu ihren Testergebnissen werden folgende Gründe für den relativ oft gemeldeten Eindruck einer geringen Übereinstimmung der Testergebnisse mit dem Selbst- bzw. Fremdurteil der Testteilnehmer bzw. mit den selbst bewerteten Ergebnissen des beruflichen Erfolgs angenommen:

(1) Die vorherrschende Annahme von den psychologischen Testverfahren, dass deren Ergebnisse die objektiv gültige „Wahrheit“ darstellen. Dabei wird in der Regel (verständlicherweise) nicht gewusst, dass individuelle Testergebnisse auf Basis einer Normierung der Daten und somit des Vergleichs der Daten einer Person mit den Daten anderer Personen einer gewählten Referenzstichprobe zustande kommen, so dass jedes Testergebnis *stichprobenabhängig* und damit nur *relativ* ist.

(2) Die stark ausgeprägte Selbstüberschätzung vor allem bei den in Deutschland berufstätigen osteuropäischen Migranten, die es im Gegensatz zur Mehrheit der aus Osteuropa emigrierten Bürger geschafft haben, einen qualifizierten Arbeitsplatz in Deutschland zu finden.

(3) Die in hoch qualifizierten Kreisen (vor allem bei der jüdischen Bevölkerung) in Osteuropa verbreitete Meinung, dass man der Beste sein sollte und dass „durchschnittlich“ bereits als schlecht gilt (Viele der Gemeldeten haben sich darüber beschwert, dass ihnen eine mittlere Ausprägung auf einer bestimmten Testskala zugesprochen wurde, und dass diese „schlechte“ Bewertung angesichts ihrer „Verdienste“ in Deutschland nicht der Wahrheit entsprechen kann). Da die Feedbackbausteine, wie bei den eignungsdiagnostischen Testrückmeldungen üblich, in drei Ausprägungen – niedrig (0-33,3%), mittel (33,4-66,6%) und hoch (66,7-100%) – formuliert wurden, kann angenommen werden, dass durch eine stärkere Differenzierung der Testergebnisse zu jeder Testskala (beispielsweise zu fünf Ausprägungen) oder auch durch eine punktgenaue Mitteilung der Testskalenergebnisse diesem Problem entgegengewirkt werden könnte.

(4) Die verbreitete Meinung, dass deutsche Arbeitgeber Kandidaten suchen, die durchgehend in jeder Persönlichkeitsdimension die höchsten Ausprägungen aufweisen. Dabei wird zum einen außer Acht gelassen, dass bei der Bewerberauswahl weniger die möglichst hohe Ausprägung eines Persönlichkeitsmerkmals, sondern mehr die *Passung* der gesamten Persönlichkeitsstruktur zur ausgeschriebenen Position, sowie zur konkreten Team- und Unternehmenskultur zählt; denn tatsächlich erfordern bestimmte Positionen hohe und andere eher mittlere Ausprägungen, wobei jede extreme Ausprägung generell als nicht wünschenswert gilt. Zum anderen wird fälschlicherweise nicht berücksichtigt, dass Ergebnisse eines solchen Testverfahrens keinesfalls als alleinige Grundlage für eine Selektionsentscheidung gelten und üblicherweise nur für das sog. Negativ-Screening (vgl. dazu Wottawa & Oenning, 2002) im Rahmen der Vor-Auswahl benutzt werden.

(5) Die in den Testrückmeldungen offensichtlich noch zu allgemein formulierten Skalenbeschreibungen, die den Eindruck einer generell geringen „Eigeninitiative“ oder „Flexibilität“ entstehen lassen. Bei einer noch stärkeren Differenzierung der Skalenbeschreibungen mit einem konkreteren Bezug darauf, was die Testskala tatsächlich erfasst, und einer stärkeren Abgrenzung des erfassten Gegenstandsbereichs (z.B. Eigeninitiative am Arbeitsplatz als Entfaltung jeglicher Aktivität in Problemlösungssituationen und nicht z.B. bezogen auf die Initiative bei Übernahme sozialer Verantwortung), könnte das Problem möglicherweise reduziert werden.

2. Zur Verdeutlichung der Anzweiflung der Gültigkeit erhobener Arbeitgeberanforderungen bzw. empfohlener Verhaltensoptimierungen in den Testrückmeldungen sollen an dieser Stelle einige Zitate der Testteilnehmer aufgeführt werden. Ein Zitat aus freiwilligen Rückmeldungen eines seit vier Jahren in Deutschland im Bereich des IT-Consultings tätigen Probanden aus Russland zu seinen Testergebnissen in den Skalen Einsatzbereitschaft und Selbstwirksamkeit macht dies deutlich:

„ [...] Meine Ansicht, dass Arbeit nicht das ganze Leben, Abende und Feiertage einnehmen soll (wie dies von den Arbeitgebern im modernen Russland erwartet wird), sondern in einem vernünftigen Maße, von Montag bis Freitag mit Minimum an Überstunden, getätigt werden soll, interpretiert der Test als niedrige Einsatzbereitschaft [...]“.

„Weiterhin kann ich dem Zusammenhang zwischen der Selbstwirksamkeit und Verantwortungsübernahme nicht zustimmen. [...] Erstens gibt es nicht nur eine fachbezogene, sondern auch eine professionelle Verantwortung. Eine Person, die in einer Berater-Position tätig ist, aber keine direkte Verantwortung trägt und keine Entscheidungen trifft, ist nach Ihrem Test verantwortungslos. Zweitens kann ein Mitarbeiter es gerne haben, Verantwortung zu übernehmen, während seine Selbstwirksamkeit gegen Null läuft.

Ihr Test sagt: "Sie gehen davon aus, dass die Ereignisse in Ihrer Umwelt nicht von Ihren Handlungen abhängig sind. Sie sind davon überzeugt, dass Sie unabhängig davon, was Sie tun, bestimmte Situationen nicht beeinflussen können. Dementsprechend glauben Sie weniger an Ihre eigenen Fähigkeiten und Ihre Kompetenz". In Wirklichkeit beschäftige ich mich aber, entsprechend dem oben genannten, überhaupt nicht damit, eine Situation zu verändern und ein erwünschtes Ergebnis herbeizuführen, so dass von dieser Position heraus meine Fähigkeiten, meine Kompetenz und mein Glaube an diese nichts mit "Ereignissen" und deren Ergebnissen gemeinsam haben. Ich berate verantwortliche Kräfte, ähnlich den Beratern von Politikern, die Politiker beraten. Die Entscheidungen treffen allerdings nicht Berater, sondern diejenigen, die von diesen beraten werden. Dabei ist ein Berater nicht unbedingt außer Lage, ein Politiker zu werden, weil er an seine Kompetenz usw. nicht glaubt. Er braucht das einfach nicht, das ist nicht sein Element.“

Die aus dem zweiten Zitat ersichtliche Ansicht des Probanden, dass ein in der Beratung tätigen Programmierer durch seine Tätigkeit „nichts verändert“ und daher keine Verantwortung übernehmen braucht, weil er keine endgültigen Entscheidungen trifft bzw. weil er offensichtlich ohnehin keinen wesentlichen Einfluss auf die Entscheidungen „von oben“ ausüben kann, ist eine typische Einstellung der unter dem osteuropäischen Sozialismusregime mit undurchlässigen Strukturen der Entscheidungsfindung, -durchsetzung und -kontrolle (siehe Kap. 3.3.2) sozialisierten Mitarbeiter. Genau diese Strukturen sollten für die in unterschiedlichen Studien nachgewiesene hoch ausgeprägte Tendenz zur Verantwortungsabschiebung bei osteuropäischen Mitarbeitern (siehe Frese & Hilligloh, 1994; Frese et al., 1994; Heyse & Seifert, 1994) verantwortlich sein. Doch das aus dem Zitat ersichtliche Unverständnis des Probanden, dass in jeder Position – selbst bei einer Beratertätigkeit – ein gewisser Grad an Verantwortungsübernahme notwendig ist, zeigt seine fehlende Kenntnis über die Anforderungen, die an IT-Mitarbeiter in modernen westeuropäischen Unternehmen tatsächlich gestellt werden (vgl. Gulyanska, 2002). In dieselbe Richtung lassen sich auch die unrealistische Bewertung des Stellenwerts von Einsatzbereitschaft bei der Arbeit im deutschen Unternehmen durch den Probanden (siehe das erste Zitat) interpretieren, sowie die in Kap. 9.2 aufgeführten Zitate von zwei weiteren Untersuchungsteilnehmern, die der Meinung sind, dass auch eine hohe Eigeninitiative in deutschen Unternehmen nicht begrüßt wird.

Die nicht der Realität entsprechenden Vorstellungen osteuropäischer Migranten über die Anforderungen an Mitarbeiter in deutschen Unternehmen konnten auch in anderen Studien belegt werden. So beschreiben z.B. Gruber & Rübler (2002) folgendermaßen das Verhalten eines russischen Zuwanderers während eines Arbeitspraktikums in einem deutschen technischen Betrieb: „Bei der Diskussion eines technischen Problems fiel ihm auf, dass der vorgebrachte Lösungsvorschlag im Widerspruch zu den notwendigen und effektiven Sicherheitsstandards stand und in anderer Weise angegangen werden müsste. Doch er äußerte diesen Einwand nicht, da er befürchtete, als russischer Praktikant nicht nur keine Akzeptanz zu finden, sondern auch eine mögliche Übernahme im Anschluss an das Praktikum zu gefährden“. Diese Einstellung kann vor allem auf die kollektive Erziehung und Unternehmenskultur in sozialistischen Ländern Osteuropas zurückgeführt werden, bei der man nicht besser sein durfte als andere (vgl. Kap. 3.2.2 und 3.3.7.2), was nach der Migration offensichtlich auch von deutschen Unternehmen erwartet wird. An anderer Stelle weisen Gruber & Rübler (2002) auf die verzerrten Vorstellungen russischer Zuwanderer über den ihrer Meinung nach angemessenen Grad am Durchsetzungsverhalten in einer deutschen Arbeitsgruppe hin. Eine Arbeitsamtmitarbeiterin bemerkte dazu, dass Zuwanderer aus der ehemaligen Sowjetunion nicht „wissen, dass es hier notwendig ist, für sich selbst zu kämpfen [...] Diese Art, mit Menschen umzugehen, haben sie in der Regel nicht gelernt“, da in den Herkunftsländern ein anderes Miteinander-Umgehen üblich war.

Diese Daten bestätigen noch einmal den enormen Beratungsbedarf osteuropäischer Zuwanderer, Bewerber und Mitarbeiter in deutschen Unternehmen und zeigen die dringliche Notwendigkeit einer Beratungs- und Integrationsmaßnahme, die, wie im Kap. 10.2.1 ausgeführt, mit einer umfassenden Vermittlung der tatsächlichen Anforderungen deutscher Arbeitgeber an die osteuropäischen Mitarbeiter beginnen sollte.

Zu den wichtigsten positiven Aspekten in den Rückmeldungen:

Wie Tabelle 56 verdeutlicht, nahm eine große Anzahl an Probanden die an sie verschickten Verhaltensoptimierungsempfehlungen mit großem Interesse und aktiver Bereitschaft zu deren praktischen Umsetzung auf. Viele haben die hohe Bedeutung der hier entwickelten Personalentwicklungsmaßnahme hervorgehoben, deren Stellenwert vor allem in der Vermittlung der Anforderungen deutscher Arbeitgeber an osteuropäische IT-Fachkräfte sowie der Ermöglichung der Erkenntnis über die eigenen Stärken und Schwächen im Bereich überfachlicher Kompetenzen gesehen wird. Zwei Zitate aus den Rückmeldungen von zwei berufstätigen Informatikern aus der ehemaligen Sowjetunion machen den positiven Lerneffekt einer solchen Selbstoptimierungsempfehlung für die osteuropäischen IT-Bewerber deutlich sowie begründen die Effektivität des gesamten im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu Zwecken der Verbesserung der Integrationsfähigkeit osteuropäischen IT-Fachkräfte in Deutschland entwickelten Trainings- und Beratungskonzepts:

1.) Vladimir, 28 Jahre alt, Informatiker, Geburtsland Russland, Aufenthaltsland Deutschland, berufstätig in Bereich Softwareentwicklung:

„Ich danke Ihnen für die zugeschickten Ergebnisse. Ich fand es notwendig, ein Feedback vorzubereiten, das ich Ihnen hiermit zur Verfügung stellen möchte... Der große Wert Ihres Testverfahrens liegt insbesondere darin, dass dieses Empfehlungen enthält, die dem Empfänger bei der Entwicklung und Vervollkommnung seiner professionellen und psychologischen Fähigkeiten helfen werden. Man sollte die Initiatoren der Studie dessen würdigen, dass die Testergebnisse zweifellos sowohl für die Testteilnehmer als auch für die interessierten Arbeitgeber nützlich sein werden [...]. Im Rahmen Ihrer Untersuchung gilt *mein* besonderes Interesse der Position des Arbeitgebers, vor allem seinen Kriterien, die er in Bezug auf einen ausländischen Arbeitnehmer – sowohl als Menschen als auch einen Spezialisten – stellt. Ich werde von dem Bestreben vorangetrieben, den Arbeitgeber zu verstehen, was aus verständlichen Gründen auf meinem Bestreben beruht, Erfolg in der professionellen Tätigkeit zu erzielen. Ich wünsche auch Ihnen noch viel Erfolg bei Ihrer wissenschaftlichen und professionellen Tätigkeit!“

2.) Sergej, 40 Jahre alt, Informatiker, Geburtsland Ukraine, Aufenthaltsland Ukraine, berufstätig in einem Softwareunternehmen:

„Meine Testergebnisse betrachtete ich mit großem Interesse. Die Informationen aus Ihrem Test sind für mich sehr belehrend und wertvoll für die Optimierung meiner systemischen Herangehensweise in Fragen des Aufenthalts und der Arbeit im Ausland. Bei der Beantwortung der Testfragen versuchte ich stets, mich an meinen Prinzipien und Erfahrungen zu richten. Manchmal musste ich wegen des Fehlens einer bestimmten Antwortalternative nicht die für mich beste Antwort auswählen, was wie ich denke eine der Besonderheiten psychologischer Testverfahren ist. In der realen Situation wären meine Testwerte schlechter ausgefallen, als dies in den Testergebnissen der Fall ist. Dafür gibt es viele Gründe und Faktoren, wie z.B. die Sehnsucht nach der Familie (und als Folge daraus die Verringerung der Konzentration bei der Aufgabenlösung) sowie die große Nervosität in realen Konfliktsituationen. Aber nichtsdestotrotz sind jetzt in meinem Kopf die Kenntnisse in der Frage, was man anstreben sollte, um Erfolg beim Arbeitgeber zu erreichen, sowie kein prinzipieller „weißer Rabe“²⁴ zu sein, aber dabei gleichzeitig das *gewisse Grau* im Verständnis der *weißen Nuancen* auch unter den Repräsentanten anderer Kulturen beizubehalten, viel weniger dem ursprünglichen Chaos vergleichbar geworden. Nochmals möchte ich Ihnen für die von Ihnen und Ihrer Arbeitsgruppe durchgeführte Arbeit danken.“

²⁴ Wegen der besonderen Bedeutung dieser Metapher für das Verständnis der Ausführung am Ende des Satzes wurde diese wortwörtlich übersetzt. „Ein weißer Rabe“ bedeutet im Russischen im übertragenen Sinne „ein Außenseiter“ und entspricht im Deutschen dem „schwarzen Schaf“.

11 Zusammenfassende Beurteilung und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung hat – angesichts des bis heute als äußerst mangelhaft zu bezeichnenden Forschungsstands zu der hier untersuchten Problematik – maßgeblich zu einer differenzierteren Analyse der Auswirkungen der kultur- und systembedingten Ost-West-Unterschiede zum einen auf die Unterschiede in wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen zwischen ost- und westeuropäischen Mitarbeitern, sowie zum anderen auf die Veränderung der Persönlichkeitsdimensionen im Verlauf des Akkulturationsprozesses bei osteuropäischen Migranten in Westeuropa beigetragen. In dieser Hinsicht betrat das im Rahmen der vorliegenden Untersuchung geschilderte Vorhaben tatsächlich Neuland.

Die hier berichteten Resultate vor allem zur zweiten Fragestellung sind nicht nur von theoretischer, sondern auch von hoher praktischer Relevanz, da sie den Blick auf spezifische Probleme, Barrieren und Chancen richten, denen osteuropäische IT-Fachkräfte im Verlauf ihrer Akkulturation in Westeuropa ausgesetzt sind, sowie die Auswirkungen migrationsbedingter Integrationschwierigkeiten auf die Entwicklung ihrer wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen im Ausland aufzeigen. Vor allem wird es angesichts der berichteten Ergebnisse deutlich, dass offensichtlich die ersten Erfahrungen, Erfolge und Misserfolge im Ausland die Weichen für künftige Auseinandersetzungen mit der gesellschaftlichen Realität des Aufnahmelandes stellen und dadurch die Verhaltens- und Persönlichkeitsentwicklung der Migranten entscheidend mitbestimmen. Sowohl die ersten Erfahrungen und die Reaktionen der neuen Umwelt auf diese als auch die stabilen Persönlichkeitsstrukturen, die noch vor der Migration vorherrschend waren, entscheiden mit darüber, welche Verhaltensstrategien in der Zukunft favorisiert werden, in welche Richtung sich die berufserfolgsrelevanten Kompetenzen und Persönlichkeitsdimensionen entwickeln und ob die migrierte Person optimistisch das eigene Leben in die Hand nimmt oder mit einer eher rückwärts gewandten Haltung dem weiteren Leben im Aufnahmeland mit Pessimismus und Resignation entgegensieht (vgl. dazu auch Lantermann & Hänze, 1999).

Die vorliegende Studie ist allerdings angreifbar, da sie zum einen auf einer nicht repräsentativen Stichprobe und zum anderen auf einer Querschnittuntersuchung beruht, womit die Aussagekraft der hier ermittelten Befunde stark eingeschränkt ist. Um zuverlässigere Aussagen vor allem in Bezug auf die Veränderung der Persönlichkeitsdimensionen im Ausland treffen zu können, ist eine Längsschnittstudie unabdingbar. Daher wäre es lohnenswert, die vorliegende Studie im Rahmen einer Längsschnittuntersuchung an der vorhandenen Stichprobe weiterzuführen, sowie eine weitere Stichprobe in die Vergleichsanalysen mit aufzunehmen, die vor allem aus nicht migrationsorientierten in Osteuropa lebenden Probanden besteht. Zusätzlich sollten repräsentativere Vergleichsuntersuchungen an Migrantengruppen aus verschiedenen osteuropäischen Ländern – als Ergänzung zur deutlichen Überbesetzung durch die GUS-Länder im Rahmen der vorliegenden Studie – zur Absicherung der Ergebnisse, sowie zur Evaluation der Wirksamkeit der hier vorgeschlagenen Interventionsmaßnahme durchgeführt werden.

Trotz der ohnehin äußerst umfangreichen Untersuchungsanlage konnten im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht alle in Frage kommende Aspekte ausreichend geklärt werden, die im Zusammenhang mit den persönlichkeitsrelevanten Auswirkungen der Akkulturation bei osteuropäischen IT-Fachkräften in Westeuropa stehen. Daher wären für die nachfolgende Forschung vor allem folgende weiterführende Maßnahmen vom besonderen wissenschaftlichen Erkenntniswert:

Sehr empfehlenswert und interessant wäre eine Längsschnittuntersuchung, die die Integrationsverläufe und die damit einhergehenden Verhaltens- und Persönlichkeitsveränderungen der in Westeuropa lebenden osteuropäischen IT-Fachkräfte systematisch, idealerweise mit mehreren Erhebungszeitpunkten, untersuchen und dabei den Einfluss unterschiedlicher

Bedingungen des Akkulturationserfolgs auf die Persönlichkeitsentwicklung systematisch herausrechnen würde. In diesem Zusammenhang wäre von höchster wissenschaftlicher Relevanz, die Entwicklungsverläufe und deren Bedingungen bei den erfolgreich und weniger erfolgreich bzw. arbeitslos gewordenen IT-Fachkräften in Deutschland zu vergleichen. Dabei sollten u.a. Analysen angestrebt werden, die eine klare Trennung zwischen den Veränderungen auf der Ebene des beruflichen Verhaltens und der Persönlichkeitsebene ermöglichen würden.

Weiterhin wäre ein Vergleich der Integrationsentwicklungsverläufe auf der Verhaltens- und Persönlichkeitsebene und deren differentiellen Bedingungen zwischen den – nach der Green-Card-Regelung oder anderweitig in Deutschland beschäftigten – IT-Fachkräften aus Osteuropa mit denen aus anderen nicht europäischen Ländern sehr interessant. Vor allem wäre es interessant, den Befund von Venema (2004), nachdem es erstaunlich geringe Unterschiede zwischen den Green-Card-Arbeitnehmern aus den osteuropäischen und den außereuropäischen Staaten gibt, auch auf der Persönlichkeitsebene zu replizieren. Denn nicht nur aufgrund der Kulturunterschiede, sondern auch der systembedingten Sozialisationsunterschiede zwischen den unterschiedlichen Ländern in und außerhalb Europas wäre die von Venema (2004) angeführte Annahme – die Gruppe der hochqualifizierten IT-Spezialisten wäre so speziell und die Probleme und Wünsche so ähnlich, dass die Unterschiede zwischen den einzelnen Herkunftsländern kaum ins Gewicht fallen würden – zumindest in Bezug auf die persönlichkeitsrelevanten Auswirkungen einer längerfristigen Auslandstätigkeit in Deutschland als äußerst zweifelhaft zu bezeichnen.

Des Weiteren konnte im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die vorgeschlagene Personalentwicklungsmaßnahme zur Förderung der Integrationsfähigkeit der osteuropäischen IT-Fachkräfte in westeuropäischen Unternehmen nur ansatzweise und daher nicht systematisch evaluiert werden.

Um die Sinnvolligkeit und Effektivität der hier vorgeschlagenen Personalentwicklungsmaßnahme aus der Sicht der deutschen Arbeitgeber umfassend zu evaluieren, wäre eine systematische Befragung der Unternehmen zur Integrationsituation der bei ihnen beschäftigten IT-Fachkräfte aus Osteuropa sehr wichtig. Der Zugang zu den Unternehmen, die osteuropäische IT-Fachkräfte beschäftigen, könnte durch den Rückgriff auf die Bestände der Bundesanstalt für Arbeit, die Zentralstelle für Arbeitsvermittlung in Bonn (ZAV) oder die Arbeitsagenturen vor Ort erfolgen. Darüber hinaus besteht eine Möglichkeit, über den E-Mail-Verteiler des Bundesverbandes Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. BITKOM direkt mit den Unternehmen Kontakt aufzunehmen, die Green-Card-Inhaber beschäftigen.

Um im Gegenzuge die Sinnvolligkeit und Effektivität der hier vorgeschlagenen Personalentwicklungsmaßnahme aus der Sicht der Hauptzielgruppe, der osteuropäischen IT-Fachkräfte selbst, zu untersuchen, wäre ebenfalls eine größer angelegte systematische Befragung aller in Deutschland und anderen westeuropäischen Ländern beschäftigten IT-Fachkräften aus Osteuropa wichtig. Hoch interessant wäre außerdem ein Vergleich der in Deutschland erzielten Evaluationsergebnisse mit denen, die in anderen westeuropäischen Ländern erzielt wurden. Die Kontakte zu solchen Fachkräften könnten neben der Jobbörse der Bundesanstalt für Arbeit, sowie den einschlägigen Internet-Foren der Green-Card-Inhaber in Deutschland und deren E-Mail-Verteiler über die Regionalgruppen der Gesellschaft für Informatik geknüpft werden.

Schließlich wäre vor allem angesichts der kommenden gesetzlichen Veränderungen zur Steuerung der Arbeitsmigration in Deutschland ein Vergleich der Befragungsergebnisse der IT-Fachkräfte und der diese beschäftigten Arbeitgeber zu Zeiten der Green-Card-Regelung mit den Befragungsergebnissen, die nach der Einführung des neuen Zuwanderungsgesetzes im Januar 2005 zustande kommen werden, sehr interessant. Erkenntnisreich in diesem Zusammenhang wäre zu untersuchen, ob sich durch veränderten gesetzlichen Einreise- und Integrationsbestimmungen auch die Zufriedenheit osteuropäischer IT-Fachkräfte in deutschen Unternehmen erhöht, sowie ob diese

Verbesserung auch auf der Ebene des Leistungsverhaltens und der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen wirksam wird.

Insgesamt ist die Aufgabe der Personalverantwortlichen in Unternehmen, die osteuropäische Mitarbeiter (für eine längere Zeit) beschäftigen und von diesen eine den westlichen Standards entsprechende (wenn nicht eine höhere) Arbeitseffektivität erwarten, für diese Mitarbeiter solche Arbeits- und Erfahrungsbedingungen zu schaffen, die laut Wottawa (1994) deren Veränderung im Bereich der sozialen Kompetenzen, Persönlichkeit und Werthaltungen nicht in Form einer äußerlichen Anpassung, sondern vielmehr als eine innerlich akzeptierte notwendige Sozialisationsleistung innerhalb des neuen gesellschaftlichen Rahmens ermöglichen sollen.

Die Trainingserfahrungen mit Bewerbern aus neuen Bundesländern von Stratemann (1992) zeigen, dass das Hauptproblem bei osteuropäischen Mitarbeitern in besonderem Maße durch die Barriere im Übergang vom „Verstehen“ zum „Verändern der eigenen Person“ gekennzeichnet ist. Viele Trainingsinhalte wurden angenommen und als sinnvoll akzeptiert, aber gleichzeitig auch als „etwas für die anderen“ gesehen und nicht zur eigenen Verhaltens- oder gar Persönlichkeitsoptimierung genutzt. Die dadurch ausgelöste Veränderungsresistenz bildet ein erhebliches Problem zur Sicherung des Transfers der Trainingsmaßnahmen in das normale betriebliche Verhalten osteuropäischer Mitarbeiter in deutschen Unternehmen. Schon aus diesen Gründen darf man von Trainingsmaßnahmen allein (mit Ausnahme der Vermittlung von Fachkenntnissen und technischen Fertigkeiten) keinen voll befriedigenden Erfolg erwarten, sondern muss begleitende Maßnahmen der Transfersicherung insbesondere durch entsprechendes Verhalten des Vorgesetzten (siehe dazu Kap. 10.1) sicherstellen (vgl. Stratemann, 1992).

Trainings, so notwendig sie auch sind, werden vieles an äußerlich sichtbaren Fertigkeiten vermitteln und die Sensibilität für praktische Erfahrungen erhöhen können. Tiefergehende Persönlichkeitsveränderungen bei osteuropäischen Mitarbeitern in Deutschland sind aber nur langfristig, aufgrund der Anpassung an die konkreten Auswirkungen des neuen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systems zu erwarten (Wottawa, 1994). Bei „guter“, auf Personalentwicklung hin orientierter und an spezifischen systemgeprägten Persönlichkeitsstrukturen osteuropäischer Mitarbeiter angepassten Führung werden sich sehr schnell positive Effekte zeigen, bei „schlechter“ Führung sind keine Effekte oder sogar Verschlechterungen (im Sinne einer Anpassung an missverstandene Erwartungen des westlichen Vorgesetzten oder depressive Rückzugshaltung bzw. eine nach innen oder nach außen gerichtete Aggressivität) die nahe liegende Konsequenz (vgl. dazu auch Wottawa, 1994).

Entscheidend ist dabei vor allem, den Teufelskreis in der Einstellung und dem Verhalten deutscher Arbeitgeber gegenüber den osteuropäischen planwirtschaftlich geprägten Mitarbeitern durchzubrechen, welcher anstatt ihre aktiven Verhaltensstrategien in der marktwirtschaftlich orientierten Arbeitsumgebung zu fördern, ganz umgekehrt die sozialisationsbedingte Passivität solcher Mitarbeiter durch dieselben Wirkungsmechanismen wie unter den planwirtschaftlichen Strukturen noch mehr verstärkt. Eine solche Führung, die – wie die hier angeführten Zitate der osteuropäischen Untersuchungsteilnehmer verdeutlichen – bei den migrierten Fachkräften den Eindruck entstehen lässt, die Eigeninitiative würde in deutschen Unternehmen nicht begrüßt und eher negativ honoriert, kann unter keinen Umständen die positive Persönlichkeitsentwicklung der osteuropäischen Fachkräfte in Richtung der marktwirtschaftlich geprägten Persönlichkeitsstrukturen in Westeuropa fördern. Denn eine fortschreitende Entfaltung der wirtschaftsrelevanten Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern kann nur bei dem ihrerseits wahrgenommenen Vertrauen an ihre Kompetenzen seitens der neuen Arbeitsumwelt erwartet werden, welches ihnen in Form von erweiterten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, sowie anderer wie hier vorgeschlagenen Personalentwicklungsmaßnahmen signalisiert werden sollte.

„... und doch ist das Zitieren alter und neuer Bücher das Hauptvergnügen eines jungen Autors, und so ein paar grundlegende Zitate zitieren den ganzen Menschen.“

(Heinrich Heine: Das Buch Le Grand, Kap. XIII).

12 Literaturverzeichnis

A

- Abramson, L. Y., Seligman, M. E. P. & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49-74.
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 67, 422-436.
- Ahammer, I., Angleitner, A., Braukmann, W., Philipp, S. H. & Olbrich, E. (1980). *Zur konzeptuellen Präzisierung der subjektiven Ereignisparameter*. Forschungsberichte aus dem E.P.E.-Projekt Nr. 2. Trier.
- Ahnert, L., Krätzig, S., Meischner, T. & Schmidt, A. (1994). Sozialisationskonzepte für Kleinkinder: Wirkungen tradierter Erziehungsvorstellungen und staatssozialistischer Erziehungsdoktrinen im intra- und interkulturellen Ost-West-Vergleich. In: Trommsdorf (Hrsg.). *Psychologische Aspekte des sozio-politischen Wandels in Ostdeutschland*. (S. 94-110). Berlin. New York: Walter de Gruyter.
- Ahnert, L., Meischner, T. & Schmidt, A. (1995). Äquivalenzen in frühkindlichen Interaktionsmustern. Ein Vergleich von russischen und deutschen Mutter-Kind-Dyaden. In: G. Trommsdorf (Hrsg.). *Kindheit und Jugend in verschiedenen Kulturen: Entwicklung und Sozialisation in kulturvergleichender Sicht*. (S. 65-81). Weinheim: Juventa.
- Aitov, N. A. (1989). Социальная структура антиперестройки. *С. II.*, 1, 119-121.
- Akermann, S. (1978). Towards and understanding of emigrational processes. In: W. McNeill & R. Adams (Eds.). *Human migration: Patterns and policies*. Blmlington: Indiana University Press.
- Aksenova, O. A. (1995). Будем ли мы в порядке? *ЭКО*, 7, 182-188.
- Albrecht, G. (1972). *Soziologie der geographischen Mobilität (Zugleich ein Beitrag zur Soziologie des sozialen Wandels)*. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York: Henry Holt.
- Andersch-Niestedt, H. & Lilge, H. G. (1981). *Betriebliche Führung im Vergleich. Bundesrepublik Deutschland – Deutsche Demokratische Republik*. Berlin: Volker Spiess.
- Arthur, W. & Bennett, W. (1995). The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*, 48, 99-114.
- Asendorpf, J. B. & Aken, M. A. van (1997). Deutsche Versionen der Selbstkonzeptskalen von Harter. *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie*, 25, 64-86.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior. *Psychological Review*, 64, 359-372.
- Autorenkollektiv unter der Leitung von E. Dietrich (1985). *Die ersten Berufsjahre von Hochschulabsolventen ausgewählter Grundstudienrichtungen*. Berlin: VEB Kongress- und Werbedruck.
- Aycha, A. (1996). *Psychologische Untersuchung der subjektiven Lebenssituation ausländischer Flüchtlinge in Deutschland*. Verlag für Interkulturelle Kommunikation: Frankfurt am Main.

B

- Bade, K.J. (1994). *Homo Migrans – Wanderungen aus und nach Deutschland*. Essen: Klartext.
- Badke-Schaub, P. & Buerschaper, C. (1996). Das Schicksal der MANUTEX: Gruppenproblemlösen in Ost und West. In: S. Strohschneider (Hrsg.): *Denken in Deutschland. Vergleichende Untersuchungen in Ost und West*. (S. 97-121). Bern: Huber.

- Baltes, P. B. (1979a). (Hrsg.). *Entwicklungspsychologie der Lebensspanne*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Baltes, P. B. (1979b). Entwicklungspsychologie unter dem Aspekt der gesamten Lebensspanne. In: Montada, L. (Hrsg.). *Brennpunkte der Entwicklungspsychologie*. (S. 42-61). Stuttgart.
- Baltes, P. B. & Schaie, K. W. (1973) (Hrsg.). *Life-span developmental psychology. Personality and socialization*. New York.
- Banai, M. & Levicki, C. J. (1988). Europe. In: R. Nath. Cambridge (Hrsg.). *Comparative Management. A Regional View*. (S. 97-137). Mass.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1990). Conclusion: Reflections on nonability determinants of competence. In: R. J. Sternberg & J. Kollegian, Jr. (Eds.). *Competence considered* (pp. 315-362). New Haven & London: Yale University Press.
- Bandura, A. (1991a). Self-regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms. *Nebraska Symposium on Motivation*, 38, 69-163.
- Bandura, A. (1991b). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Bär, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Barber, B. K., Olsen, J. E. & Shagle, S. C. (1994). Associations between parental psychological and behavioral control and youth internalized and externalized behaviors. *Child Development*, 65, 1120-1136.
- Barker, R. G. (1968). *Ecological Psychology. Concepts and Methods for Studying the Environment of Human Behavior*. Stanford: Stanford University Press.
- Barker, R. G. (1978). *Habitats, Environments, and Human Behavior. Studies in Ecological Psychology and Eco-Behavioral Science from the Midwest Psychological Field Station, 1947-1972*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Barker, R. G. & Wright, H. F. (1971). *Midwest and its children : the psychological ecology of an American town*. Hamden: Archon Books.
- Baron, R. A. & Greenberg, J. (1989). *Behavior in organizations*. Boston: Allyn & Bacon.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The Big Five Personality Dimension and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barry, H. H. III., Child, I. L. & Bacon, M. K. (1958). Relation of child training to subsistence economy. *American Anthropology*, 61, 51-63.
- Bartenwerfer, H. (1993). Individuelle Talent-Unterschiede. *Zeitschrift für internationale erziehungs- und sozialwissenschaftliche Forschung*, 10, 2, 271-287.
- Bartram, D. (2000). Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes. *International Journal of Recruitment and Selection*, 8 (4), 261-274.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York.
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1994) (Hrsg.). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oakes.
- Baumgarten, R. (1977). *Führungsstile und Führungstechniken*. (1. Aufl.) Berlin, New York: de Gruyter.
- Baumrind, D. (1966). Effects of authoritative parental control on child behavior. *Child Development*, 37, 887-907.
- Baumrind, D. (1991). Parenting styles and adolescent development. In: R. Lerner, A. C. Petersen & J. Brooks-Gunn, J. (Eds.). *The encyclopedia of adolescence*. (pp. 746-758). New York: Garland.
- Bayley, N. (1969). Bayley Scales of Mental and Motor Development. New York: Psychological Corp.
- Beck, U. (1983). Jenseits von Stand und Klasse? *Soziale Welt*, Sonderheft 2.
- Becker, P., Hänsgen, K.-D. & Lindinger, E. (1991). Ostdeutsche und Westdeutsche im Spiegel dreier Fragebogentests. *Trierer Psychologische Berichte*, 18 (3).
- Beckmann, G. & Richter, H. E. (1972). *Giessener Test*. Bern: Huber.
- Behnken, I., Günther, C., Kabat vel Job, O., Keiser, S., Karig, V., Krüger, H.-W., Lindner, B., Wensierski, v. H. J. & Zinnecker, J. (1991). *Schülerstudie '90. Jugendliche im Prozess der Vereinigung*. Weinheim und Münschen.
- Beliaev, E., Mullen, T. & Punnett, B. J. (1985). Understanding the Cultural Environment: U.S. – U.S.S.R. Trade Negotiations. *CMR*, 27 (2), 100-112.
- Beljaeva, I. F. (1989). Материальные стимулирования в новом хозяйственном механизме. *С. II.*, 3, 3-10

- Belschner, W. & Kaiser, P. (1995). Darstellung eines Mehrebenenmodells primärer Prävention. In: S. H. Filipp (Hrsg.). *Kritische Lebensereignisse*. (3. Aufl.). (S. 174-197). Weinheim: Psychologie VerlagsUnion.
- Bendix, R. (1960). *Herrschaft und Industriearbeit*. Frankfurt am Main.
- Bennett, M. J. (1993). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In: R.M. Paige (Ed.), *Cross-cultural orientation: New conceptualizations and applications* (pp. 27-70). New York: University Press of America.
- Benz, W. (1995). Tradition und Trauma: Wiederbelebter Antisemitismus in Osteuropa. In: M. Hausleitner & M. Katz (Hrsg.). *Juden und Antisemitismus im östlichen Europa*. Berlin.
- Berger, P & Hinkelammert, K. (2000). Persönlichkeitsunterschiede zwischen Informationstechnologie-Spezialisten und sonstigen Mitarbeitern. *Wirtschaftsinformatik*, 42 – Sonderheft, 68 -74.
- Berry, J.W. (1996). Acculturation and psychological adoption. In K. Bade (Hrsg.), *Migration – Ethnizität – Konflikt: Systemfragen und Fallstudien*. Osnabrück: Rasch, 171-186.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation: Lead Article. *Applied Psychology: An International Review*, 46, (1), 5-68.
- Berry, J.W., Kim, U., Minde, T. & Mok, D. (1987). Comparative studies of acculturative stress. *International Migration Review*, 21, 491-511.
- Berry, J.W., Kim, U., Power, S., Young, M. & Bujaki, S. (1989). Acculturation attitudes in plural societies. *Applied Psychology*, 38 (2), 185-206.
- Berry, J.W., Trimble, J. & Olmedo, E. (1986). The assessment of acculturation: In W.J. Lonner & J.W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research*. London: Sage, 291-324.
- Bertram, H. (1992). Selbstverwirklichung im Beruf – Kinder und Ehe als Lebenssinn. In: H. Bertram (Hrsg.). *Die Familie in den neuen Bundesländern* (S. 215-238). Opladen: Leske + Budrich.
- Bertram, H. & Hennig, M. (1995). Eltern und Kinder. Zeit, Werte und Beziehungen zu Kindern. In: B. Nauck & H. Bertram (Hrsg.). *Kinder in Deutschland*. (S. 91-120). Opladen: Leske + Budrich.
- Bierbauer, G. & Pedersen, P. (1996). Culture and migration. In: G. R. Semin & K. Fiedler (Eds.). *Applied social psychology*. (S. 399-422). London: Sage.
- Bierhoff, H. W. (1998). Sozialpsychologie. Ein Lehrbuch. (4. Aufl.). Kohlhammer : Stuttgart.
- BITKOM (2001). *Markt und Statistik*. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien. In World Wide Web unter <http://www.bitcom.org/index>.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The new managerial grid*. Houston. Tex.: Gulf.
- Blaschke, D. (1992). Flucht und Entwicklung in Osteuropa. *Sozialwissenschaftliche Studien über das Weltflüchtlingsproblem*, Bd. 1. Berlin.
- Bleicher, K. & Meyer, E. (1976). *Führung in der Unternehmung. Formen und Modelle*. Reinbek: Rohwolt.
- Boehnke, K., Silbereisen, R. K., Eisenberg, N., Reykowski, J. & Palmonari, A. (1989). Developmental pattern of prosocial motivation: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20, 219-243.
- Boehnke, K., Classen, G., Merkens, H. & Stompe, A. (1993). Werthaltungen als Determinanten psychosozialer Befindlichkeit von Jugendlichen in Ost- und Westberlin. *Zeitschrift für Sozialpsychologie – Sonderheft 1993*, 176-185.
- Boerner, S., Gebert, D. & Rudolf, S. (1999). Innovation and Leadership Style in Polish Companies. *Comparative Economic Research for Central and Eastern Europe*, 2 (1), 142-163.
- Böhnisch, W. (1991). *Führung und Führungskräfte training nach dem Vroom/Yetton-Modell*. Stuttgart: Poeschel.
- Bohring, G. & Ladensack, K. (1986). *Wie Leiter den wissenschaftlich-technischen Fortschritt bewältigen*. Berlin: Dietz.
- Booth-Kewley, S., Edwards, J. E. & Rosenfeld, P. (1992). Impression management, social desirability and computer administration of attitude questionnaires: does the computer make a difference? *Journal of Applied Psychology*, 77 (4), 562-566.
- Bornewasser, M. (1985). Verantwortlichkeitsattributionen im Intergruppenkontext am Beispiel deutscher Arbeiter und jugoslawischer Gastarbeiter. *Gruppendynamik*, 16, 19-33.
- Bortz, J. (1999). Statistik für Sozialwissenschaftler. (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bosler, R. & Kurtz, H. J. (1981). *Training der betrieblichen Information und Kommunikation. Ein Programm für Führungskräfte*. Herford: Maximilian-Verlag.
- Bosnjak, M. (1997). *Internetbasierte, computervermittelte psychologische Fragebogenuntersuchungen*. St. Augustin: Gardez.

- Bouhris, R.Y. & Leyens, J.-P. (1996). Percepciones y relaciones intergrupales: Dos soledades? In : R.Y. Bouhris & J.-P. Leyens (Eds.), *Estereotipos, discriminación y relaciones entre grupos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Bouhris, R.Y.; Moise, C.L.; Perreault, S. & Nemeth, S. (1997). Immigration und Multikulturalismus in Kanada: Die Entwicklung eines interaktiven Akkulturationsmodelles. In A. Mummendey & B. Simon (Hrsg.). *Identität und Verschiedenheit – Zur Sozialpsychologie der Identität in komplexen Gesellschaften*. Huber: Bern.
- Bourdieu, P. (1982). *Die feinen Unterschiede*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Brandstädter, J. (1989). Personal self-regulation of development: Cross-sequential analyses of development-related control beliefs and emotions. *Developmental Psychology*, 25, 96-108.
- Brandstädter, J. & Renner, G. (1990). Tenacious goal pursuit and flexible goal adjustment: Explication and age-related analysis of assimilative and accommodative strategies of coping. *Psychology and Aging*, 5, 58-67.
- Brandstätter, H. (1992). Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen – Beiträge der Differentiellen Psychologie. In: K. Sonntag (Hrsg.). *Personalentwicklung in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Braukmann, W. & Filipp, S. H. (1995). Personale Kontrolle und die Bewältigung kritischer Lebensereignisse. In: S. H. Filipp (Hrsg.). *Kritische Lebensereignisse*. (3. Aufl.). (S. 233-251). Weinheim: Psychologie VerlagsUnion.
- Braun, M. (1993). Ideologie oder objektive Lage? Anmerkungen zur Interpretation von Unterschieden und Ähnlichkeiten in den Einstellungen von Ost- und Westdeutschen. *ZU-MA-Nachrichten*, 32, 7-21.
- Brim, O. G. Jr. & Ryff, C. D. (1980). On the properties of life events. In: Baltes, P. B. & Brim, O. G. Jr. (Hrsg.). *Life-span development and behavior*. Volume 3. (S. 368-389). New York.
- Brink, P. J., & Saunders, J. A. (1976). Culture shock; theoretical and applied. In: P. J. Brink (Eds.). *Transcultural nursing: a book of readings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Brislin, R. W., Lonner, W. J. & Thorndike, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York: Wiley.
- Brock, D. & Otto-Brock, E. (1988). Hat sich die Einstellung der Jugendlichen zu Beruf und Arbeit verändert? Wandlungstendenzen in den Berufs- und Arbeitsorientierungen Jugendlicher im Spiegel quantitativer Untersuchungen (1955 bis 1985). *Zeitschrift für Soziologie*, 17, 436-450.
- Bronfenbrenner, U. (1967). Response to pressure from peers versus adults among Soviet and American school children. *International Journal of Psychology*, 2, 199-208.
- Bronfenbrenner, U. (1972). *Zwei Welten. Kinder in USA und UdSSR*. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt.
- Brown, G. W. & Harris, T. (1978). *Social origins of depression*. London.
- Bruggemann, A., Grosskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Buchanan, T. & Smith, J. (1999a). Research on the Internet: Validation of a World-Wide-Web mediated personality scale. *Behavior Research Methods, Instruments and Computers*, 31 (4), 565-571.
- Buchanan, T. & Smith, J. L. (1999b). Using the Internet For Psychological Research: Personality Testing on the World Wide Web. *British Journal of Psychology*, 90, 125-144.
- Buchanan, T. (2000). Potential of the Internet for Personality Research. In: M. H. Birnbaum (Eds.). *Psychological Experiment on the Internet* (pp. 121-140). San Diego: Academic Press.
- Büchner, P. & Fuhs, B. (1993). Außerschulisches Kinderleben im deutsch-deutschen Vergleich. Aus Politik und Zeitgeschichte. *Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament*. B 24/93 vom 11.06.1993. (S. 21-31).
- Büchner, P. & Fuhs, B. (1996). Der Lebensort Familie. In: P. Büchner, B. Fuhs & H. H. Krüger (Hrsg.). *Vom Teddybär zum ersten Kuß – Wege aus der Kindheit in Ost- und Westdeutschland*. (S. 159-200). Opladen: Leske + Budrich.
- Bühl, A. & Zöfel, P. (2002). *SPSS 11. Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows*. 8. Aufl. Pearson Studium: München.
- Bühler, C. (1933). *Der menschliche Lebenslauf als psychologisches Problem*. Leipzig: Hirzel.
- Bühler, C. & Massarik, F. (1969). *Lebenslauf und Lebensziele*. Stuttgart: Fischer
- Bulman, R. J. & Wortman, C. B. (1977). Attributions of blame and coping in the „real world“: Severe accident victims react to their lot. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 351-363.
- Bungard, W. (1995). Team- und Kooperationsfähigkeit. In: W. Sarges (Hrsg.). *Management-Diagnostik* (S. 405-415). Göttingen: Hogrefe.
- Burger, J. M. (1981). Motivational biases in the attribution of responsibility for an accident: A meta-analysis of the Defensive-Attribution Hypothesis. *Psychological Bulletin*, 90, 496-512.

- Burkardt, G. (Hrsg.) (1990). Sozialisation im Sozialismus. Lebensbedingungen in der DDR im Umbruch. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 1. Beiheft 1990.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York.
- Burns, M. O. & Seligman, M. E. P. (1989). Explanatory style across the life span: Evidence for stability over 52 years. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 471-477.
- Bussiek, H. (1984). *Die real existierende DDR*. Frankfurt: Fischer.

C

- Capital-Rat-Führung (1990). *Führungsgutachten für Ostführungskräfte der Treuhandanstalt*.
- Caplan, G. (1964). *Principles of preventive psychiatry*. New York.
- Carsello, C., & Creaser, J. (1976). How college students change during study abroad. *College Student Journal*, 10(3), 276-278.
- Carver, C. S., Blaney, P. H. & Scheier, M. F. (1979). Reassertion and giving up: The interactive role of self-directed attention and outcome expectancy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 859-1870.
- Carver, C.S. & Scheier, M. (1990). Principles of self regulation: Action and emotion. In E. Higgins & R. Sorrentino (Eds.). *Handbook of motivation and cognition. Foundations of social behavior*, Vol. 2, 3-52.
- Catana, D. & Catana, A. (1996). Aspects of Transformation of Corporate Cultures in Romania. In: R. Lang (Hrsg.) *Wandel von unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. II. Chemnitzer Ostforum*, 6. - 9. März 1995. (S. 195-208). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Cattaneo, E. (1992). Managing Joint Ventures in Russia: Can The Problems Be Solved? *Long Range Planning*, 25 (5), 68-72.
- Chalupsky, J. & Hoffmann, A. (1991). Zum Verhältnis von unterrichtlichen und außerunterrichtlichen Angeboten in ostdeutschen Schulen. In: P. Büchner & H. H. Krüger. (Hrsg.). *Aufwachsen hüben und drüben. Deutsch-deutsche Kindheit und Jugend vor und nach der Vereinigung*. (S. 149-161). Opladen: Leske + Budrich.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Ist content and consequences. In: *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Chen, C. & Stevenson, H. W. (1995). Motivation and mathematics achievement: A comparative study of Asian-American, Caucasian-American, and East Asian High school students. *Child Development*, 66, 1215-1234.
- Cirko, A. (1986). Концепция «единообразия» в условиях перестройки. *Социологические исследования*, 4, 3-11.
- Coffman, T. L. & Harris, M. C. (1980). Transition shock and adjustments of mentally retarded persons. *Mental Retardation*, 18, 3-7.
- Collins, B. E. & Raven, B. (1969). Group structure: Attraction, coalitions, communication and power. In: Lindzey & E. Aronson (Hrsg.). *The handbook of social psychology*. Vol. 4. (pp. 102-204). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cook, T. D. & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-Experimentation. Design & Analysis Issues for Field Settings*. Chicago: Rand McNally.
- Cornell, D. G. (1990). High ability students who are unpopular with their peers. *Gifted Child Quarterly*, 34, 155-160.
- Costa P. T. & McCrae, R. R. (1994). *The NEO Personality Inventory Manual Form S and Form R*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Cottle, T. (1967). The Circles Test; an investigation of perception of temporal relatedness and dominance. *Journal of Projective Technique and Personality Assessments*, 31, 58-71.
- Coyne, J. C., Metalsky, G. I. & Lavelle, T. L. (1980). Learndes helplessness as experimenter-induced failure and its alleviation with attentional redeployment. *Journal of Abnormal Psychology*, 89, 350-357.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cronbach, L. J. & Gleser, G. C. (1965). *Psychological tests and personnel decisions*. (2nd eds.). Urbana: University of Illinois Press.

D

- Dadder, R. (1987). Interkulturelle Orientierung. Analyse ausgewählter interkultureller Trainingsprogramme. *Sozialwissenschaftliche Studien zu internationalen Problemen*. Bd. 121. Saarbrücken, Fort: Breitenbach.
- Danilowa, E. N. (1995). Идентификационные стратегии: российский выбор. *Социологические исследования*, 6, 120-130.
- Danish, S. J. (1977). Human development and human services: A marriage proposal. In: I. Iscoe, B. L. Bloom & C. C. Spielberger (Hrsg.). *Community psychology in transition*. New York.
- Danish, S. J. & D'Augelli, A. R. (1995). Kompetenzerhöhung als Ziel der Intervention in Entwicklungsverläufe über die Lebensspanne. In: S. H. Philipp (Hrsg.). *Kritische Lebensereignisse*. (3. Aufl.). (S. 156-173). Weinheim: Psychologie VerlagsUnion.
- Dauber, S. L. & Benbow, C. P. (1990). Aspects of personality and peer relations of extremely talented adolescents. *Gifted Child Quarterly*, 34, 10-15.
- Davis, M. H. (1982). Measuring Individual Differences in Empathy: Evidence for a Multidimensional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 113-136.
- Davis, R. N. (1999). Web based administration of a personality questionnaire: comparison with traditional methods. *Behavior Research Methods, Instruments and Computers*, 31 (4), 572-577.
- Deißler, H. H. (1978). Der neue Kindergarten. Die erzieherische Gestaltung. Freiburg: Hyperion.
- Demorgon, J. & Molz, M. (1996). Bedingungen und Auswirkungen der Analyse von Kultur(en) und interkulturellen Interaktionen. In: A. Thomas (Hrsg.). *Psychologie interkulturellen Handelns*. (S. 43-86). Göttingen: Hogrefe.
- Denisow, K. & Stieler, B. (1992). *Der Funktions- und Organisationswandel von der Kaderpolitik zur Personalwirtschaft. Forschungsbericht*. Berlin: a&o research GmbH.
- Der Spiegel (1995). Stolz aufs eigene Leben. *Der Spiegel*, 27, 40-52.
- Detweiler, R. (1980). Intercultural interaction and the categorization process. A conceptual analysis and behavioral outcome. *International Journal of Intercultural Relations*, 4, 275-295.
- Deutsche Welle (2004). *Kernpunkte des Zuwanderungskompromisses*. DW-World.de Deutsche Welle vom 26.05.2004. In World Wide Web unter <http://www.dw-world.de>
- De Volkskrant (1989). vom 10. Mai 1989
- Diehl, O. & Ochsmann, R. (2000). „Kiwi“ oder kein „Kiwi“? Kulturelle Anpassung von Deutschen in Neuseeland. *Beiträge zur Sozialpsychologie*, Heft 1. Johannes Gutenberg-Universität Mainz. In World Wide Web unter http://psycho.sowie.uni-mainz.de/abteil/soz/literatur/01-od2000_T.pdf (Datum 05.01.2004).
- Dieterich, R. & Sowarka, B. S. (1995). Gesamtkonzepte der Persönlichkeit. In: Sarges, W. (Hrsg.): *Management-Diagnostik*. (2. Aufl.). (S. 433-445). Göttingen: Hogrefe.
- Domjan, M. (1998). *The Principles of Learning and Behavior*. (4. Ed.). An International Thomson Publishing Company: Washington.
- Dornbusch, S. M., Carlsmith, J. M., Bushwall, S. J., Ritter, P. L., Leiderman, H., Hastorf, A. H. & Gross, R. T. (1985). Single parents, extended households and the control of adolescents. *Child Development*, 56, 326-341.
- Dörner, D. (1987). *Problemlösen als Informationsverarbeitung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Dornbusch, S. M., Ritter, P. L., Leidermann, P. H., Roberts, D. F. & Fraleigh, M. J. (1987). The relation of parenting style to adolescent school performance. *Child Development*, 58, 1244-1257.
- Drescher, P. (1997). Psychologie in der öffentlichen Verwaltung. In E. Kirchler, C. Rodler & D. Bernold (Hrsg.). *Psychologie der Wirtschaft. Porträts aus der Praxis*. Wien: WUV Universitätsverlag.
- Duckwitz (2003). *Einfluss von Auslandsaufenthalten auf Soft Skills von Berufseinsteigern*. Eine unveröffentlichte Diplomarbeit im Fach Psychologie an der philosophischen Fakultät der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.
- Dülfer, E. (1991). *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*. München, Wien.
- Dülfer, E. (1996). Möglichkeiten und Grenzen westlicher Organisationskulturkonzepte im Hinblick auf Osteuropa. In: R. Lang (Hrsg.) *Wandel von unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa*. II. Chemnitzer Ostforum, 6. - 9. März 1995. (S. 23-39). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Dunst, C. J. (1980). *A clinical and educational manual for use with the uzgiris and hunt scales of infant psychological development*. Baltimore: University Park Press.

E

- Eckensberger, L. H. (1973). Methodological issues of cross-cultural research in developmental psychology. In: J. R. Nesselroade, H. W. Reese (Eds.). *Life-span developmental psychology: Methodological issues*. New York: Academic Press, 43-64.
- Eckert, S. (1990). Transfer von Managementwissen in die ČSFR. *Osteuropa-Wirtschaft*, 35 (2), 117-129.
- Edelstein, W., Keller, M. & Schröder, E. (1990). Child development and social structure. A longitudinal study of individual differences. In: P. B. Baltes, D. L. Featherman & R. M. Lerner (Eds.). *Life-span development and behavior* (Vol. 10). (S. 152-185). Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Eichberg, E. (1974). *Vorschulerziehung in der Sowjetunion*. Düsseldorf: Schwann.
- Eichorn, D. H., Clausen, J. A., Haan, N., Honzik, M. P. & Mussen, P. H. (1981). (Eds.). *Present and past in middle life*. New York: Academic Press.
- Eickhoff, C., Hasenberg, R. & Zinnecker, J. (1999). Geschlechtsdifferenzierende Erziehung in der Familie. In: R. K. Silbereisen & J. Zinnecker (Hrsg.). *Entwicklung im sozialen Wandel*. (S. 299-316). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Einsiedler, H. E. (1987). Welche Werthaltungen zeigen erfolgreiche Teamleiter? *DBW*, 47, 589-593.
- Eisenberg, N. & Miller, P. A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. *Psychological Bulletin*, 101, 91-119.
- Eisenberg, N., Bernzweig, J. & Fabes, R. A. (1992). Coping and vicarious emotional responding. In: T. M. Field, P. M. McCabe & N. Schneiderman (Eds.). *Stress and coping in infancy and childhood*. (pp. 101-117). Hillsdale: LEA.
- Eisenstadt, S. N. (1954). *The Absorption of Immigrants. A comparative study based mainly on the Jewish community in Palestine and the State of Israel*. London.
- Ekaterinoslavskij, J. (1992). Diagnosis, Destruction and Creation: A New Conception of Training Managers for the Market Economy. In: S. M. Puffer (Hrsg.). *The Russian Management Revolution. Preparing managers for the Market Economy*. (S. 149-157). Armonk, New York, London.
- Elenkov, D. S. (1998). Can American Management Concepts Work in Russia? A Cross-Cultural Comparative Study. *California Management Review*, 40 (4), 133-155.
- Elke, G. (2001). Sicherheits- und Gesundheitskultur I – Handlungs- und Wertorientierung im betrieblichen Alltag. In: B. Zimolong (Hrsg.). *Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes: die erfolgreichen Strategien der Unternehmen*. (Kap. 7, S. 171-200). Wiesbaden: Gabler.
- Elke, G. (2002). *Neue Formen der (Zusammen-)Arbeit und ihre Herausforderungen. Organisation von drei Veranstaltungen und Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit zu Fragen der Prävention in neuen Arbeitsformen. Schlussbericht Juni 2002*. Lehrstuhl Arbeits- und Organisationspsychologie. Ruhr-Universität Bochum.
- Endler, N. A. & Magnusson, D. (Eds.). (1976). *Interactional psychology and personality*. New York: Wiley.
- Engel, H., Holfelder, W. & Czerny, H. (1983). *Kindergartenrecht in Baden-Württemberg*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Epstein, S. (1984). The stability of behavior across time and situations. In: R. Zucker, J. Aronoff & A. I. Rabin (Eds.). *Personality and the prediction of behavior* (pp. 209-268). San Diego: Academic Press.
- Epstein, J., Klinkenberg, W. D., Wiley, D. & McKinley, L. (2001). Insuring sample equivalence across Internet and paper-and-pencil assessments. *Computers in Human Behavior*, 17, 339-346.
- Erikson, E. H. (1966). *Identität und Lebenszyklus*. Frankfurt: Suhrkamp (englisches Original 1959).
- Erikson, E. H. (1988). *Der vollständige Lebenszyklus*. Frankfurt: Suhrkamp (englisches Original 1982).
- Erpenbeck, J. (1993). *Wende einer Arbeitskultur*. Manuskript. Berlin.
- Esch, I. (2003). *Veränderung von Persönlichkeitsmerkmalen durch einen Auslandsaufenthalt*. Eine unveröffentlichte Diplomarbeit im Fach Psychologie an der philosophischen Fakultät der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.
- Esser, H. (1980). *Aspekte der Wanderungssoziologie*. Darmstadt und Neuwied: Luchterhand.
- Etzel, S. (1999). *Multidimensionale, computergestützte diagnostische Verfahren: Neue Perspektiven für die Managementdiagnostik*. Aachen: Shaker.
- Ewald, A. (1991). *Auswirkungen der Computertätigkeit auf Kontrollüberzeugungen*. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Institut für Psychologie der Universität Wien.
- Eysenck, H. J. & Eysenck, M. W. (1987). *Persönlichkeit und Individualität. Ein naturwissenschaftliches Paradigma*. München-Weinheim: PVU.

F

- Fahrenberg, J. & Hampel, R. (1994). *Das Freiburger Persönlichkeitsinventar (FPI)*. Hogrefe: Göttingen. Testzentrale. In World Wide Web unter <http://www.testzentrale.de>
- Faltermaier, T., Mayring, P., Saup, W. & Strehmel, P. (1992). *Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters* (S. 34-71, 116-137). Stuttgart: Kohlhammer.
- Fay, D., & Lange, I. (1997). Westdeutsche Unternehmen in den Neuen Bundesländern: Garant für bessere Arbeitsgestaltung? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41, 82-86.
- Fay, D., & Frese, M. (2000). Working in the German Democratic Republic in 1980 and in East Germany in 1995: A trend analysis after 15 years. *APPLIED PSYCHOLOGY: An International Review*, 49, 636-657.
- Feichtinger, C., Langer, J. & Meierewert, S. (2001). Österreichs Wirtschaftsbeziehungen zu Slowenien – Begegnung mit einer anderen Kultur? In: G. Fink & S. Meierewert (Hrsg.). *Interkulturelles Management. Österreichische Perspektiven*. (= Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Europafragen, Bd. 17). (S. 75-95). Wien: Springer
- Fein, M. (1976). Motivation for work. In: R. Dubin (Eds.). *Handbook of work, organization and society* (pp. 465-530). Chicago: McNally.
- Feldkircher, M. (1994). Erziehungsziele in West- und Ostdeutschland. In: M. Braun & P. P. Mohler (Hrsg.). *Blickpunkt Gesellschaft 3: Einstellungen und Verhalten der Bundesbürger*. (S. 175-208). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 271-282.
- Fiedler, F. E. (1978). The Contingency Modell and the Dynamics of the Leadership Process. In: L. v. Berkowitz (Hrsg.). *Advances in Experimental Social Psychology. Vol. 11*. (S. 59-112). New York: Academic Press.
- Filipp, S. H. (1987). Das mittlere und höhere Erwachsenenalter im Fokus entwicklungspsychologischer Forschung. In: R. Oerter & L. Montada (Hrsg.). *Entwicklungspsychologie*. (2. Aufl.). (S. 375-410). München: Psychologie Verlags Union.
- Filipp, S. H. (1995). Ein allgemeines Modell für die Analyse kritischer Lebensereignisse. In: S. H. Philipp (Hrsg.). *Kritische Lebensereignisse*. (3. Aufl.). (S. 3-52). Weinheim: Psychologie VerlagsUnion.
- Filipp, S. H. & Freudenberg, E. (1989). *Der Fragebogen zur Erfassung von dispositionaler Selbstaufmerksamkeit (SAM-Fragebogen)*. Göttingen: Hogrefe.
- Filipov, F. R. (1988). Социальные гарантии эффективной занятости. *С. II.*, 5, 25-33.
- Filmer, W. & Schwann, H. (Hrsg.) (1985). *Alltag im anderen Deutschland*. Düsseldorf: Econ-Verlag.
- Fink, G. & Feichtinger, C. (1998). Interkulturelle Probleme im Ost-West Management: Die Theorie des kollektiven Kulturschocks. *Osteuropa-Wirtschaft*, 43. Jahrgang, Heft 3/98, 227-242, Deutsche Gesellschaft für Osteuropakunde: Berlin.
- Fink, G. & Meierewert, S. (Hrsg.) (2001a). *Interkulturelles Management – Österreichische Perspektiven*. Wien.
- Fink, G. & Meierewert, S. (2001b). Die Kulturstandardmethode: Eine Einführung in die Methode und in dieses Buch. In: G. Fink & S. Meierewert (Hrsg.). *Interkulturelles Management. Österreichische Perspektiven*. (= Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Europafragen, Bd. 17). (S. 3-14). Wien: Springer
- Fink, G., Nový, I. & Schroll-Machl, S. (2001). Tschechische, österreichische und deutsche Kulturstandards in der Wirtschaftskooperation. In: G. Fink & S. Meierewert (Hrsg.). *Interkulturelles Management. Österreichische Perspektiven*. (= Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Europafragen, Bd. 17). (S. 167-184). Wien: Springer
- Fink, G., Kölling, M. & Neyer, A. K. (2003). Revisiting Cultural Dimensions, Cultural Standards and Personality Traits. *Paper for presentation at session 163. SPDW: (IM, OB) Researching Culture in International Management: From Cultural Differences to Cultural Interactions*, Academy of Management Seattle 2003, Saturday, August 2, 2003.
- Fischer, M. & Fischer, U. (1995). Wohnortwechsel und Verlust der Ortsidentität als nicht-normative Lebenskrisen. In: S. H. Philipp (Hrsg.). *Kritische Lebensereignisse*. (3. Aufl.). (S. 139-153). Weinheim: Psychologie VerlagsUnion.
- Fisseni, H.-J. (1997). Lehrbuch der psychologischen Diagnostik. (2. Auf.). Hogrefe-Verlag. Göttingen.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Fleishman, E. A. (1953). The Measurement of Leadership Attitudes in Industry. *Journal of Applied Psychology*, 37, 153-158.

- Folger, R. & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In: K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.). *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 3, JAI Press, Greenwich, CT.
- Förster, W. & Erdmann, K. (1975). DDR. In: E. Gaugler (Hrsg.). *Besonderheiten des betrieblichen Personalwesens in volkseigenen Betrieben*. (S. 764-777). Stuttgart: Poeschel.
- Fowler, S. M. & Mumford, M. G. (1995). *Intercultural sourcebook: Cross-cultural training methods*. Vols. 1 & 2. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- Franz, S. (1982). *Entwicklung der Selbsteinschätzung bei Schülern*. Berlin: Volk und Wissen.
- Frayne, C. A. & Geringer, J. M. (1993). Self-Management: A Training Program for Joint Venture General Managers. *Research in Personnel and Human Resources Management, Suppl. 3*, 301-321.
- Freeman, P. & Aspray W. (1999). *The Supply of Information Technology Workers in the United States, Computing Research Association (CRA)*, Washington D.C.
- Frenkel-Brundwik, E. (1948). Tolerance towards ambiguity as a personality variable. (Abstract). *American Psychologist*, 3, 268.
- Frese, M. (1982). Occupational socialization and psychological development: An Underemphasized research perspective in industrial psychology. *Journal of Occupational Psychology*, 55, 209-224.
- Frese, M. & Greif, S. (1978). Humanisierung der Arbeit und Stresskontrolle. In: M. Frese, S. Greif & N. Semmer (Hrsg.). *Industrielle Psychopathologie* (S. 216-232). Stuttgart: Huber.
- Frese, M. (1989). Theoretical models of control and health. In: S. L. Sauter, J. J. Hurrell & C. L. Cooper (Eds.). *Job control and worker health* (pp. 107-127). London: Wiley.
- Frese, M. & Plüddemann, K. (1993). Umstellungsbereitschaft im Osten und Westen Deutschlands: Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie – Sonderheft 1993*, 198-210.
- Frese, M. & Hilligloh, S. (1994). Eigeninitiative am Arbeitsplatz im Osten und Westen Deutschlands: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: G. Trommsdorf (Hrsg.). *Psychologische Aspekte des sozio-politischen Wandels in Ostdeutschland*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Frese, M., Erbe-Heinbokel, M., Grefe, J., Rybowskiak, v. & Weike, A. (1994). „Mir ist es lieber, wenn ich genau gesagt bekomme, was ich tun muss“: Probleme der Akzeptanz von Verantwortung und Handlungsspielraum in Ost und West. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38 (N.F.12) 1, 22-33.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
- Frese, M., Garst, G., & Fay, D. (2000). *Control and complexity in work and the development of personal initiative (PI): A 4-wave longitudinal structural equation model of occupational socialization*. Submitted for publication.
- Frese, M. & Fay, D. (2000). Entwicklung von Eigeninitiative: Neue Herausforderung für Mitarbeiter und Führungskräfte. In: M. K. Welge, K. Häring & A. Voss (Hrsg.). *Management Development: Praxis, Trends und Perspektiven*. (S. 63-78). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fried, M. (1963). Grieving for a lost home. In: L. Duhl (Hrsg.). *The urban condition*. (S. 151-171). New York.
- Fried, M. (1969). Deprivation and migration: Dilemmas of causal interpretation. In: E. Brody (Eds.). *Behavior in new environments: Adaption of migrant populations*. Beverly Hills: Sage.
- Friederichs, P. (1993). *Die Managementprofile und ihre Diagnostik in den neuen Ländern*. Vortrag auf der Tagung „Krisenmanagement durch Personalentwicklung“ der Treuhandanstalt. Berlin am 02.07.1993.
- Friedrich, G. & Lehwald, G. (1994). Einflüsse einiger Sozialisationsbedingungen auf die Sprachentwicklung von Vorschulkindern vor und nach der Wende. In: G. Trommsdorf (Hrsg.). *Psychologische Aspekte des sozio-politischen Wandels in Ostdeutschland*. (S. 157-168). Berlin. New York: Walter de Gruyter.
- Frijda, N. H. (1961). Emigrants – Non Emigrants. In: G. Beijer, N. H. Frijda, B. P. Hofstede & R. Wenholt (Eds.). *Characteristics of overseas migrants*. (S. 53-143). Den Haag: Government Printing and Publishing Office.
- Fröbel, F. (1982). *Die Menschengenerziehung*. Ausgewählte Schriften Bd. 2. Stuttgart: Klett.
- Fuchs, W. (1983). Jugendliche Statuspassage oder individualisierte Jugendbiographie. *Soziale Welt*, 34 (2), 341-371.
- Fuchs, M., Schwietring, T. & Weiß, J. (1999a). Varianten erfolgreicher Akkulturation. In: R. K. Silbereisen, E. D. Lantermann & E. Schmitt-Rodermund (Hrsg.). *Aussiedler in Deutschland. Akkulturation von Persönlichkeit und Verhalten*. (S. 335-363). Opladen: Leske + Budrich.

- Fuchs, M., Schwietring, T. & Weiß, J. (1999b). Leben im Herkunftsland. In: R. K. Silbereisen, E. D. Lantermann & E. Schmitt-Rodermund (Hrsg.). *Aussiedler in Deutschland. Akkulturation von Persönlichkeit und Verhalten*. (S. 69-89). Opladen: Leske + Budrich.
- Furnham, A. & Bochner, S. (1986). *Culture shock: Psychological reactions to unfamiliar environments*. New York: Methuen.

G

- Gaston, J. (1992). *Cultural Awareness Teaching Techniques*. Brattleboro: Pro Lingua Association.
- Gavrilenko, E. F. (1987). По следам Калужского турбинного? *ЭКО*, 6, 180-188.
- Gebert, D. & Rosenstiel, L. v. (1992). *Organisationspsychologie*. (3. Aufl.). Kohlhammer: Stuttgart.
- Gebert, D., Boerner, S. & Matiaske, W. (1998). Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen: zur Validierung eines Messinstrumentes (FOGO) Fragebogen zur Offenheit/Geschlossenheit in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 1, 15-26.
- Gebert, D., Boerner, S. & Agafonov, J. G. (1999). Attitudes Toward Change Initiatives in Corporate Cultures Undergoing Transformation. Two Examples from Moscow. *Eastern European Economics*, 37 (6), 5-25.
- Gebert, D., Boerner, S. & Agafonov, J. G. (2000). Management im Transformationsprozess. Zur Förderung von Eigeninitiative in russischen Unternehmen. *TU International* 48/49, 18-20.
- Gehmann, U. (1996). Corporate Culture in Transition – Aspects of Organizational Behaviour and Related Socioeconomic Consequences. In: R. Lang (Hrsg.) *Wandel von unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. II. Chemnitzer Ostforum, 6. - 9. März 1995*. (S. 209-226). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Genkin, B. M. (1998). Einige theoretische Aspekte der Analyse der Wertorientierungen und ihre Konsequenzen für das Personalmanagement in den Unternehmen in Russland. In: R. Lang (Hrsg.) *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Georg, W. (1991). Gesellschaftliche und persönliche Zukunftsvorstellungen Jugendlicher in Westdeutschland und Ungarn. In: W. Melzer, W. Heitmeyer, L. Liegle & J. Zinnecker (Hrsg.). *Osteuropäische Jugend im Wandel. Ergebnisse vergleichender Jugendforschung in der Sowjetunion, Polen, Ungarn und der ehemaligen DDR*. (S. 149-160). Weinheim: Juventa.
- Gertsen, M. C. (1990). Intercultural competence and expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 3, 341-362.
- Gilman, S. L. (1998). *Die schlauen Juden*. Hildesheim.
- Gläßer, A. (1991). Was hat die polytechnische Oberschule aus bzw. mit der Jugend gemacht? In: W. Melzer, W. Heitmeyer, L. Liegle & J. Zinnecker (Hrsg.) *Osteuropäische Jugend im Wandel. Ergebnisse vergleichender Jugendforschung in der Sowjetunion, Polen, Ungarn und der ehemaligen DDR*. (S. 194-206). Juventa Verlag: Weinheim, München.
- Glötz, P. & Ladensack, K. (1996). Reorganisation des Managements und Unternehmenskulturen in Ostdeutschland. In: R. Lang (Hrsg.) *Wandel von unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. II. Chemnitzer Ostforum, 6. - 9. März 1995*. (S. 121-128). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternate "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Goldstein, S. (1954). Repeated migration as a factor in high mobility rates. *American Sociological Review*, 19 (5), 536-541.
- Goldston, S. W. (1977). Defining primary prevention. In: Albee, G. W. & Joffee, J. M. (Hrsg.). *Primary prevention of psychopathology*. Vol. 1. (S.ö 18-23). Hannover.
- Goskomtrud (1990). (Государственный Комитет СССР по статистике). Экономика СССР в 1990 году. *Экономика и жизнь*, 5, 9-13.
- Gough, H. G. (1964). *Manual for the California Psychological Inventory*. Palo Alto (Cal.).
- Gould, R. L. (1979). *Lebensstufen. Entwicklung und Veränderung im Erwachsenenalter*. Frankfurt: Fischer.
- Gräser, H., Esser, H. & Saile, H. (1995). Einschätzung von Lebensereignissen und ihrer Auswirkungen. In: S. H. Filipp (Hrsg.). *Kritische Lebensereignisse*. (3. Aufl.). (S. 104-122). Weinheim: Psychologie VerlagsUnion.
- Graumann, C. F. & Willig, R. (1983). Wert, Wertung, Werhaltung. In: M. Irle (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie*, IV/1 (S. 312-396). Göttingen: Hogrefe.

- Greenholtz, J. (2000). Assessing cross-cultural competence in transnational education: The intercultural development inventory. *Higher Education in Europe*, 25, 411-16.
- Gregory, P. R. (1989). Soviet bureaucratic behavior: Khozyaistvenniki and Apparatchiki. *Soviet Studies*, 41, 511-525.
- Griffiths, R. (1983). *Entwicklungsskalen (GES) zur Beurteilung der Entwicklung in den ersten beiden Lebensjahren*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Gross, P. (1994). *Die Integration der Familie beim Auslandseinsatz von Führungskräften – Möglichkeiten und Grenzen international tätiger Unternehmen*. Hallstadt: Rosch-Buch.
- Grossarth-Maticek, R. & Eysenck, H.J. (1990). Personality, stress and disease: Description and validity of a new inventory. *Psychological Reports*, 66, 355-373.
- Grove, C. L. & Torbiorn, I. (1985). A new conceptualization of intercultural adjustment and the goals of training. *International Journal of Intercultural Relations*, 9, 205-233.
- Gruber, S. (2000). Die Computer-Spezialisten sind schon da! Russische WissenschaftlerInnen in Deutschland. In: *Dokumentation der Fachtagung: Ressourcen, Kompetenzen, Qualifikationen. Potentiale von Zuwanderern in Weiterbildung und Arbeitsmarkt vom 30.11.2000 im Rahmen des Projektes „Entwicklung von Europäischen Konzepten zur Nutzung der Qualifikationspotentiale (Erfahrungswissen) von Migrantinnen in der beruflichen Bildung“*. Gesellschaft für Arbeit, Technik und Entwicklung mbH.
- Gruber, S., Metz-Göckel, S. & Prokscha, B. (1999). *Russische und Polnische WissenschaftlerInnen in Deutschland. Integraionschancen und Integrationshindernisse. Ergebnisse einer Untersuchung über (Spät)AussiedlerInnen und jüdische Kontingentflüchtlinge*. Hochschuldidaktisches Zentrum der Universität Dortmund (1. Aufl.).
- Gruber, S. & Rübler, H. (2002). *Hochqualifiziert und arbeitslos. Jüdische Kontingentflüchtlinge in Nordrhein-Westfalen. Problemaspekte ihrer beruflichen Integration. Eine empirische Studie*. Opladen: Leske + Budrich.
- Grunenberg, A. (1990). *Aufbruch der inneren Mauer. Politik und Kultur in der DDR 1971-1990*. Bremen.
- Gudykunst, W. B. & Hammer, M. R. (1983). Basic training desging approaches to intercultural training. In: D. Landis & R. Brislin (Eds.). *Handbook of intercultural training*, 1. New York: Pergamon.
- Gulyanska, M. (2002). *Entwicklung eines internetgestützten Testverfahrens für die Auswahl von IT-Fachkräften aus Osteuropa*. Eine unveröffentlichte Diplomarbeit an der psychologischen Fakultät der Ruhr-Universität Bochum.
- Gulyanska, M. (2004a). *Internet-Assessment für optimierte und internationale Personalarbeit. Grundlagen-Recruiting-Instrumente*. Düsseldorf: VDM Verlag Dr. Müller.
- Gulyanska, M. (2004b). Osteuropäische IT-Spezialisten in Deutschland: psychologisch bedingte Probleme und neue Herausforderungen für das Personalmanagement. *TRANS. Internet-Zeitschrift für Kulturwissenschaften*, 15, September 2004. In World Wide Web unter WWW: http://www.inst.at/trans/15Nr/09_2/gulyanska15.htm
- Gulyanska, M. (2004c). Osteuropäische IT-Spezialisten in Deutschland: psychologisch bedingte Probleme und neue Herausforderungen für das Personalmanagement. In: Arlt, H. (Hrsg.). *Das Verbindende der Kulturen*. CD-Rom zum Buch. INST-Reihe I. Universitätsverlag Röhrig: Münster.
- Gurevitch, V. (1989). По ноге ли совместный ботинок? *Московские новости*, 25, vom 18.06.1989, S.10.
- Guthke, J. (1972). *Zur Diagnostik der intellektuellen Lernfähigkeit*. Berlin: VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Guthke, J. (1980). *Ist Intelligenz messbar?* Berlin: VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften.

H

- Haan, N. (1981). Common dimensions of personality development: Early adolescence to middle life. In: D. H. Eichorn, J. A. Clausen, N. Haan, M. P. Honzik & P. H. Mussen (1981). (Eds.). *Present and past in middle life*. (pp. 117-151). New York: Academic Press.
- Hackel, S., Zilske, G., Witte, E. H. & Raum, H. (1992). *Eine empirische Studie zur beruflichen Sozialisation von ost- und westdeutschen Arbeitnehmern*. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Hacker, W. (1985). Activity: A fruitful concept in industrial psychology. In: M. Frese & J. Sabini (Eds.). *Goal directed behavior. The concept of action in psychology*. (S. 262-284). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hacker, W., Iwanova, A. & Richter, P. (1983). *Tätigkeitsbewertungssystem (TBS)*. Berlin (DDR): Psychodiagnostisches Zentrum der Humboldt Universität.

- Hackman, J. R. (1970). Tasks and task performance in research on stress. In: J. E. McGrath (Eds.). *Social and psychological factors in stress*. (pp. 202-237). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Haeberlin, F. (1971). *Zwischen Flucht und Integration. Die Eingliederung junger Flüchtlinge als Problem der Spätsozialisation*. Stuttgart.
- Haenschke, B. (1993). Weiterbildung und Identität. Qualifikations-Entwicklungs-Management. *QUEM-Report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung in den neuen Bundesländern*. Heft 1. Berlin.
- Hänze, M. & Lantermann, E.-D. (1999). Familiäre, soziale und materielle Ressourcen bei Aussiedlern. In: R. K. Silbereisen, E. D. Lantermann & E. Schmitt-Rodermund (Hrsg.). *Aussiedler in Deutschland. Akkulturation von Persönlichkeit und Verhalten*. (S. 143-161). Opladen: Leske + Budrich.
- Hahlweg, K., Schindler, L. & Revenstorf, D. (1982). *Partnerschaftsprobleme: Diagnose und Therapie. Handbuch für den Therapeuten*. Berlin: Springer.
- Hahn, A. (1994). Geschichte und Szenarien der Übersiedlung. In: R. Schwarzer & M. Jerusalem (Eds.). *Gesellschaftlicher Umbruch als kritisches Lebensereignis*. (S. 23-48). Weinheim: Juventa.
- Hall, E. T. & Hall, M. R. (1983). *Hidden Differences: Studies in International Communication. How to communicate with the Germans*. Hamburg: Gruner + Jahr.
- Hall, E. T. & Hall, M. R. (1990). *Understanding Cultural Differences: Keys to Success in West Germany, France and the United States*. Maine: Intercultural Press.
- Hall, E. T. & Hall, M. R. (1996). *Understanding cultural differences*. Intercultural Pr., Yarmouth.
- Hall, E. T. & Hall, M. R. (2000). *Understanding cultural differences: keys to success in West Germany, France and the United States*. Yarmouth.
- Halpin, A. W. & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the LBDQ. In: P. Stogdill, P. & A. Coons (Hrsg.). *Leader behavior: Its description and measurement*. Ohio State University.
- Haraszti, M. (1975). *Stücklohn (Piece Rate)*. Berlin: Rotbuch Verlag.
- Haraszti, M. (1977). *A Worker in a Worker's State*. Penguin Books: New York.
- Harkness, S. & Super, C. M. (1987). The uses of cross-cultural research in child development. *Child Development*, 4, 209-244.
- Harramach, N. (2000). Wirtschaftstrainings in Zentral- und Osteuropa. In: E. Regnet & L. M. Hofmann (Hrsg.). *Personalmanagement in Europa*. (S. 418-426). Hogrefe: Göttingen.
- Hartmann, H. (1973). *Leitende Angestellte, Selbstverständnis und kollektive Forderungen*. Neuwied.
- Havighurst, R. J. (1948). *Developmental tasks and education*. New York: McKay.
- Havighurst, R. J. (1972). *Developmental tasks and education*. (3th ed.). New York: Longmans, Green (Original 1948).
- Heckhausen, H. (1963). *Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation*. Meisenheim: Hain.
- Heckhausen, H. (1980). *Motivation und Handeln*. Berlin.
- Heckhausen, H., Schmalt, H.-D. & Schneider, K. (1985). *Achievement motivation in perspective*. New York: Academic Press.
- Heckhausen, J. (1991). *CAMAQ, Control Agency Means-ends Beliefs in Adulthood Questionnaire*. Max-Planck-Institut für Bildungsforschung. Berlin.
- Heckhausen, J. (1994). Entwicklungsziele und Kontrollüberzeugungen Ost- und Westberliner Erwachsener. In: G. Trommsdorf (Hrsg.). *Psychologische Aspekte des sozio-politischen Wandels in Ostdeutschland*. (S. 124-133). Berlin. New York: Walter de Gruyter.
- Heckhausen, J. & Schulz, R. (1992). *A life-span theory of control*. Max-Planck-Institut für Bildungsforschung. Berlin.
- Heckhausen, J. & Schulz, R. (1993). Optimization by selection and compensation: Balancing primary and secondary control in life-span development. *International Journal of Behavioral Development*, 16, 287-303.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: John Wiley and Sons.
- Heimgärtner, I., Scheckenbach, J. & Walther, S. (2001). *Nervenkitzel aus dem Netz? Sensationsuche als Determinante der Internetnutzung*. Abschlussbericht zum psychologischen Experimentalpraktikum der Universität Mannheim. WS 2000/2001. In World Wide Web unter <http://zombie.psychologie.uni-mannheim.de/psycho3/lehre0001/empra/Empra%20SS.PDF>.
- Heller, K. A. (1987). Perspektiven einer Hochbegabungsdiagnostik. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 8, 159-172.

- Helmke, A. (1991). Entwicklung des Fähigkeitsselbstbildes vom Kindergarten bis zur dritten Klasse. In: R. Pekrun & H. Fend (Hrsg.). *Schule und Persönlichkeitsentwicklung*. (S. 83-99). Stuttgart.
- Helmke, A. (1992b). *Selbstvertrauen und schulische Leistungen*. Göttingen: Hogrefe.
- Henes-Karnahl, B. (2000). Integration planen und realisieren. *Markt und Chance* vom 01.09.2000. In World Wide Web unter <http://www.iese.fhg.de>.
- Henrich, R. (1990). Der vormundschaftliche Staat. Leipzig und Weimar: Kiepenheuer.
- Hentze, J. & Lindert, K. (1992). *Manager im Vergleich. Daten aus Deutschland und Osteuropa*. Stuttgart: Haupt.
- Herbert, W. & Wildenmann, R. (1991). Deutsche Identität. Die subjektive Verfassung der Deutschen vor der Vereinigung. In: R. Wildenmann (Hrsg.). *Nation und Demokratie. Politisch-strukturelle Gestaltungsprobleme im neuen Deutschland* (S. 71-98). Baden-Baden: Nomos-Verlags-Gesellschaft.
- Herkner, W. (1991). *Sozialpsychologie*. Bern: Huber.
- Herrmann, T. (1991). *Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung*. (6. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior*. (5th ed.). Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- Hertel, G., Naumann, S., Konradt, U. & Batinic, B. (2002). Personality Assessment via Internet: Comparing Online and Paper-and Pencil Questionnaires. In: Batinic, B., U. D. Reips & M. Bosnjak (Hrsg.). *Online social sciences*. (S. 115-133). Göttingen: Hogrefe.
- Herz, T. (1989). Einstellung zu Beruf und Postmaterialismus unter Jugendlichen. In: R. Naveherz & M. Markefka (Hrsg.). *Handbuch der Familien und Jugendforschung* (S. 591-606). Neuwied: Luchterhand.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hess, R., Holloway, S., McDevitt, T., Azuma, H., Kashiwagi, K., Nagano, S., Miyake, K., Dickson, W. P., Price, G. & Hatano, G. (1986). Family influences on school readiness and achievement in Japan and the United States: An overview of a longitudinal study. In: H. Stevenson, H. Azuma & K. Hakuta (Eds.). *Child development and education in Japan* (pp. 147-166). New York: Freeman.
- Heti Vilaggazdasag (1987). Nr. 431 vom 05. September 1987.
- Heyse, V. (1993). *Zur Bedeutung der Multiplikatorenbildung für den Transformationsprozess*. Vortrag auf QUEM-Kongress. Chemnitz 22.-24.11.1993.
- Heyse, V. (1994). Führungskräfte-Orientierungen und -Weiterbildung in ostdeutschen Unternehmen. In: L. von Rosenstiel, T. Lang & E. Sigl (Hrsg.). *Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern* (S. 323-331). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Heyse, V. & Seifert, P. (1994). Stärkung der Führungskompetenz in Treuhand-Beteiligungsunternehmen bei der Reorganisation und Umgestaltung der ostdeutschen Wirtschaft. In: L. v. Rosenstiel (Hrsg.). *Führung im Systemwandel. Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft*. (S. 215-283). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Heyse, V. & Merk, R. (1996). Führungsverständnis und Personalmanagement in russischen Unternehmen. In: R. Lang (Hrsg.) *Wandel von unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. II. Chemnitzer Ostforum, 6. - 9. März 1995*. (S. 141-151). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Hiroto, D. S. & Seligmann, M. E. P. (1975). Generality of learned helplessness in man. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 311-327.
- Hofer, M. & Hick, B. (2002). *Veränderungen von Verbundenheit, Autonomie und Kontrolle und Interaktionen zwischen Eltern und Jugendlichen in ost- und westdeutschen Familien*. Universität Mannheim.
- Hofmann, K. & Bungard, W. (1994). Gruppenarbeit in ostdeutschen Unternehmen: Ein neues Organisationsparadigma? In: L. v. Rosenstiel (Hrsg.). *Führung im Systemwandel. Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft*. (S. 121-140). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Hoffmann-Nowotny, H.J. (1970). *Migration*. Stuttgart: Enke.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences – International differences in work-related values*. Newbury Park: Sage.
- Hofstede, G. (1983). *Culture's consequences – International differences in work-related values*. Newbury Park: Sage.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences – International differences in work-related values*. Newbury Park: Sage.
- Hofstede, G. (1990). Empirical models of cultural differences. In: N. Bleichrot & P.J.D. Drenth (Eds.). *Contemporary issues in cross-cultural psychology*. Amsterdam.

- Hofstede, G. (1993). *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen – Management*. Wiesbaden: Gabler
- Hofstede, G. (1997). *Lokales Denken, globales Handeln: Kulturen, Zusammenarbeit und Management*. München: Beck.
- Hofstede, G. (2001). *Lokales Denken, globales Handeln, Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management* (2nd ed.). München.
- Hofstee, E. W. (1952). *Some remarks on Selective Migration*. The Hague: Martinus Nijhoff.
- Hofstetter, H. (1980). *Die Leiden der Leitenden*. München.
- Holtbrügge, D. (1989). Joint Ventures in der UdSSR: Privatkapitalistische Inseln oder intersystemare Unternehmungskooperationen? *Aussenwirtschaft*, 44 (3/4), 399-424.
- Holtbrügge, D. (1995). *Personalmanagement multinationaler Unternehmungen in Osteuropa*. Wiesbaden: Gabler.
- Holtzman, W. H., Diaz-Guerrero, R. & Swartz, J. D. (1975). *Personality development in the cultures: A cross-cultural longitudinal study of school children in Mexico and the United States*. Austin: University of Texas Press.
- Holzmüller, H. (1997). Kulturstandards – ein operationales Konzept zur Entwicklung kultursensitiven Managements. In: J. Engelhard (Eds.). *Interkulturelles Management. Theoretische Fundierung und funktionsspezifische Konzepte*. (S. 55-77). Gabler: Wiesbaden.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (1998a). *Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)*. Göttingen: Hogrefe.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (1998b). Psychologische Testverfahren. In: T. Sattelberger (Hrsg.). *Personalberatung in Deutschland* (S. 266-281). München: Beck.
- Hossiep, R., Paschen, M. & Mühlhaus, O. (2000). *Persönlichkeitstests im Personalmanagement*. Göttingen: Hogrefe.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal-Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- House, R., Javidan, M. & Dorfman, P. (2001). Project Globe: an Introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 489 - 505.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- Hutnik, N. (1991). *Ethnic minority identity*. Oxford: Clarendon Press.

I

- Ignator, A. (1986). *Psychologie des Kommunismus*. München: Berchmans.
- Inglehart, R. (1977). *The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles among Western Politics*. Princeton: Princeton University Press.
- Inglehart, R. (1989). *Kultureller Umbruch. Wertwandel in der westlichen Welt*. Frankfurt am Main: Campus.
- IHK Darmstadt (2001). *Strategien zur Überwindung des Fachkräftemangels*. Vortrag von Dr. Roland Lentz im Rahmen des 5. Online-Tags Hessen. Arbeitsgemeinschaft hessischer IHKs. Federführung Hochschule, Forschung, Technologie. Darmstadt.
- Ittelson, W. H., Franck, K. A. & O'Hanlon, T. J. (1976). The nature of environmental experience. In: S. Wapner, S. B. Cohen & B. Kaplan (Hrsg.). *Experiencing the environment*. (S. 187-206). New York.

J

- Jansen, M. (1991). *Messung der Lernfähigkeit im Assessment-Center – Identifikation leistungsstarker DDR-Bewerber*. Eine unveröffentlichte Diplomarbeit an der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum.
- Jennings, E. (1970). Mobicentric man. *Psychology Today*, 4 (2), 34-36, 70-72.
- Jerusalem, M. (1988). Selbstwert, Ängstlichkeit und Sozialklima von jugendlichen Migranten. *Zeitschrift für Sozialpsychologie* 19, 53-62.
- Johnson, D. W. (1981). Effects of cooperative, competitive and individualistic goal – structures on achievement: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 89, S. 47 ff.

- Johnson, J. H. & Sarason, I. G. (1978). Life stress, depression and anxiety: Internal-external control as a moderator variable. *Journal of Psychosomatic Research*, 22, 205-208.
- Joinson, A. N. (1998). Causes and implications of disinhibited behavior on the net. In: J. Gackenbach (Eds.). *Psychology of the Internet*. New York: Academic Press.
- Joinson, A. N. (1999). Social desirability, anonymity and Internet-based questionnaires. *Behavior Research Methods, Instruments and Computers*, 31 (3), 433-438.
- Jones, E. E. & Gerard, H. B. (1967). *Foundations of social psychology*. New York: Willex.
- Jugendwerk der Deutschen Shell (1985) (Hrsg.). *Jugend und Erwachsene '85*. Bd. 5. (S. 181-184). Opladen.
- Jülich, B.-R., Sydow, H. & Wagner, C. (1994). Zukunftsvorstellungen Ost- und Westberliner Schüler. In: G. Trommsdorf (Hrsg.). *Psychologische Aspekte des sozio-politischen Wandels in Ostdeutschland*. (S. 134-143). Berlin. New York: Walter de Gruyter.
- Jung, C. G. (1967). *Die Lebenswende. Gesammelte Werke, Band 8*. Zürich: Rascher (Original 1931).
- Junghans, M. (1994). Die Veränderung der Managementanforderungen im Rahmen der Transformation. In: L. v. Rosenstiel (Hrsg.). *Führung im Systemwandel. Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft*. (S. 67-98). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.

K

- Kanfer, F. H. & Gaelick-Buys, L. (1991). Self-Management Methods. In: F. H. Kanfer & A. P. Goldstein (Hrsg.). *Helping People Change*. New York: Pergamon.
- Kaplan, B., Wapner, S. & Cohen, S. B. (1976). Exploratory applications of the organismic-developmental approach to transactions of men-in-environments. In: S. Wapner, S. B. Cohen & B. Kaplan (Hrsg.). *Experiencing the environment*. (S. 207-233). New York.
- Kashima, Y. & Triandis, H. C. (1986). The self-serving bias in attributions as a coping strategy: A cross-cultural study. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 17, 83-97.
- Kashiwagi, K., Azuma, H., Miyake, K., Nagano, S., Hess, R. D. & Hooloeay, S. D. (1984). Japan-US comparative study on early maternal influences upon cognitive development: A follow-up study. *Japanese Psychological Research*, 26, 82-92.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. (2nd ed.) New York: Wiley.
- Kaufmann, F., Kerber, W. & Zulehner, P. (1986). *Ethos und Religion bei Führungskräften*. München.
- Kealey, D. J. (1989). A study of cross-cultural effectiveness: Theoretical issues, practical applications. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 387-428.
- Kealey, D. J. (1996). *The Challenge of International Personnel Selection*. In: D. Landis & R. S. Bhagat (Ed.). *Handbook of intercultural training*. Thousand Oaks.
- Kehoe, C. M. & Pitkow, J. E. (1996). Surveying the territory. GVU's five WWW User Surveys. *The World Wide Web Journal*, 1 (3), 77-84.
- Kehoe, C. M. & Pitkow, J. E. (1998). *GVU's Tenth WWW User Survey*. In World Wide Web: http://www.gvu.gatech.edu/user_surveys/.
- Kelley, H. H. (1965). Two functions of reference groups. In: H. Proshansky & B. Seidenberg (Eds.). *Basic studies in social psychology* (pp. 210-214). New York: Holt.
- Kelley, C. & Meyers, J. (1995). *CCAI Cross Cultural Adaptability Inventory Manual Minneapolis*. MN: National Computer Systems, Inc.
- Kelly, G. A. (1963). *Theory of Personality*. New York: Norton.
- Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J. & Stogdill, R. M. (1974). Toward a Contingency of Theory Leadership based upon the Consideration and Initiating Structure Literature. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 62-82.
- Kessler, J. (1997a). Jüdische Immigration seit 1990. Resümee einer Studie über 4000 jüdische Migranten aus der ehemaligen Sowjetunion in Berlin. *Zeitschrift für Migration und Soziale Arbeit*, Heft 3-4, S. 40 ff.
- Kessler, J. (1997b). *Von Aizenberg bis Zaidelman. Jüdische Zuwanderer aus Osteuropa in Berlin und die Jüdische Gemeinde heute*. Berlin.
- Kienbaum, J. (1995). Sozialisation von Mitgefühl und prosozialem Verhalten: Ein Vergleich deutscher und sowjetischer Kindergartenkinder. In: G. Trommsdorf (Hrsg.). *Kindheit und Jugend in verschiedenen Kulturen: Entwicklung und Sozialisation in kulturvergleichender Sicht*. (S. 83-107). Weinheim: Juventa

- Kiesler, S., Siegel, J. & McGuire, T. W. (1984). Social psychological aspects of computer-mediated communication. *American Psychologist*, 39, 1123-1134.
- Kiezun, W. (1991). *Management in Socialist Countries, USSR and Central Europe*. Berlin, New York.
- Kirbach, C.; Montel, C.; Pitz, S. & Sion, A. (2002). *PERLS-Testhandbuch*.
- Kirbach, C., Montel, C., Oenning, S. & Wottawa, H. (2004). *Recruiting und Assessment im Internet. Werkzeuge für eine optimierte Personalauswahl und Potenzialerkennung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kirsch, W., Esser, W. M. & Gabele, E. (1979). *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*. Stuttgart.
- Kirsch, J. (1991). *Personalentwicklung im Ost-West-Vergleich*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. (zugleich Dissertation, Bremen, 1990).
- Klages, H. (1984). *Wertorientierungen im Wandel*. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Klier, F. (1990). *Lüg Vaterland. Erziehung in der DDR*. München: Kindler.
- Klimidis, S., Stuart, G., Minas, I. H. & Ata, A. W. (1994). Immigrant status and gender effects on psychopathology and self-concept in adolescents: A test of the migration-morbidity hypothesis. *Comprehensive Psychiatry*, 35, 393-404.
- Klinger, E. (1975). Consequences of commitment to and disengagement from incentives. *Psychological Review*, 82, 1-25.
- Kluckhohn, C. (1951). Value and value orientation in the theory of action. An exploration in definition and classification. In: T. Parsons & E. A. Shils (eds.). *Toward a theory of action* (pp. 388-433). Cambridge: Harvard University Press.
- Kluckhohn, C. (1953). Universal Categories of Culture. *Anthropology Today*, 507-524. Chicago.
- Kluckhohn, C. (1962). *Culture and Behavior, Collected essays of Clyde Kluckhohn*. New York.
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in Value Orientations*. Elmsford: New York.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life-events, personality and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1-11.
- Körner, A., Geyer, M., Gunzelmann, T. & Brähler, E. (2003). Persönlichkeitsmerkmale über 60-Jähriger im Kontext sozio-demographischer Faktoren. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 36 (2), 130-137.
- Kohlberg, L. (1974). *Zur kognitiven Entwicklung des Kindes*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Kohlberg, L. (1976). Moral stages and moralization: The cognitive-developmental approach. In: T. Lickona (Eds.). *Moral development and behavior* (pp. 31-53). New York: Holt, Rinhart & Winston.
- Kohli, M. (1994). Die DDR als Arbeitsgesellschaft? Arbeit, Lebenslauf und soziale Differenzierung. In: H. Kaelble (Hrsg.): *Sozialgeschichte der DDR*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kohls, L. R. & Brussow, H. L. (Eds.) (1995). *Training Know-How for Cross-Cultural and Diversity Trainers*. Duncanville/Texas: Adult Learning Systems, Inc.
- Kohn, M. L. (1989). (Eds.). *Cross-national research in sociology*. London: Sage.
- Komensky, J. A. (1987). *Informatorium der Mutterschule*. Leipzig: Verlag Philipp Reclam jun.
- Konrad, P. (1991). *Kooperation als Marktstrategie für die Sowjetunion*. Dissertation, St. Gallen.
- Kornadt, H. J. & Tachibana, Y. (1999). Early child-rearing and social motives after nine years: A cross-cultural longitudinal study. In: W. J. Lonner, D. L. Dinnel, D. K. Forgas & S. A. Hayes (Eds.). *Merging past, present and future: Selected proceedings of the 14th International Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology* (pp. 429-441). Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- Kraemer, A. J. (1978). *Cultural Aspects of Intercultural Training*. Beitrag zum Internationalen Kongress der Angewandten Psychologie. München.
- Krag, H. L. (1993). Das jüdische Vaterland. Juden aus der Sowjetunion und den Nachfolgestaaten. In: P. Bettelheim & M. Ley (Hrsg.). *Ist jetzt hier die „wahre Heimat“? Ostjüdische Einwanderung nach Wien*. Wien.
- Krantz, J. H. Ballard, J. & Scher, J. (1997). Comparing the results of laboratory and World-Wide-Web samples on the determinants of female attractiveness. *Behavior Research Methods, Instruments and Computers*, 29 (2), 264-269.
- Krantz, J. H. & Dalal, R. (2000). Validity of Web-based Psychological Research. In: M. H. Birnbaum (Hrsg.). *Psychological Experiments on the Internet*. (Kap. 2). San Diego: Academic Press.
- Krettenauer, T., Edelstein, W., Dettenborn, H., Doil, B., Grundmann, M. & Schmieschek, M. (1994). Die Entwicklung und der Wandel sozio-moralischer Orientierungen von Berliner Jugendlichen im Ost-West-Vergleich. In: Trommsdorf (Hrsg.). *Psychologische Aspekte des sozio-politischen Wandels in Ostdeutschland*. (S. 65-76). Berlin. New York: Walter de Gruyter.

- Krewer, B. (1996). Kulturstandards als Mittel der Selbst- und Fremdrelexion in interkulturellen Begegnungen. In: A. Thomas (Hrsg.). *Psychologie interkulturellen Handelns* (S. 147-164). Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, J. (1983a). Leistungsmotivation. Neue Entwicklungen aus modelltheoretischer Sicht. In: H. Thomae (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie*. Bd. C IV 2. (S. 505-624). Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, J. (1983b). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Berlin: Springer.
- Kuhl, J. (1987). Action Control: The Maintenance of Motivational States. In: J. Kuhl & J. Beckmann (Hrsg.). *Action Control: From Cognition to Behavior*. (S. 101-128). Berlin: Springer.
- Kuhl, J. (1990). *Kurzanweisung zum Fragebogen Hakemp '90*. Osnabrück: Unveröffentlichtes Manuskript.
- Kuhl, J. (1992). A theory of self-regulation: Action versus orientation, self-discrimination, and some applications. *Applied Psychology: An International Review*, 41, 97-129.
- Kuhl, J. (1994). Development of the Action/State Orientation Scale. In: J. Kuhl & J. Beckmann (Hrsg.). *Volition and Personality: Action- versus State-Oriented Modes of Control*. (S. 47-59). Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, J. (1995). Handlungs- und Lageorientierung. In: Sarges, W. (Hrsg.): *Management-Diagnostik*. (S. 303-316). Göttingen: Hogrefe.
- Kühlmann, T. M. & Stahl, G. K. (1998a). Anforderungen an Mitarbeiter in internationalen Tätigkeitsfeldern. *Personalführung*, 11, 44-55.
- Kumar, B. (1988). Interkulturelle Managementforschung. *WiSt*, 8, (17), 389-394.
- Kumpf, A. (1992). *SERVO Ein Messinstrument zur Erfassung von Service-Orientierung in Wirtschaftsorganisationen*. Eine unveröffentlichte Diplomarbeit an der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum.
- Kuz'minov, J. (1992). Советская экономическая культура: наследие и пути модернизации. *Вопросы экономики*, 3, 44-57.

L

- Laboda, S. (2002). Die Entwicklung des Hochschulwesens in Belarus in den 90er Jahren: „Back to the Future?“. In: A. Loshevskaja, S. Ramm-Weber, G. Schuch & K. Stöckl (Hrsg.). *Ost-West-Perspektiven. Eine Schriftenreihe des Promotionskollegs Ost-West*. Institut für Deutschlandforschung. Lotman-Institut für russische und sowjetische Kultur.
- Lachenmeyer, K. (1998). Interkulturelles Training – Vorbereitung auf den Auslandseinsatz am Praxisbeispiel China. *DGFP - AEL*, 19/20.03.1998.
- Ladensack, K. (1990). Motivierung, Leiterleistungen und Leiterentwicklung – untersucht vor der Wende in der DDR. In: *Personalwirtschaftliche Personalprobleme in DDR-Betrieben. Sonderheft der Zeitschrift für Personalforschung*, 85-95.
- Ladensack, K., Buchholz, K., Buchholz, L. & Schulz, U. (1993). *Arbeitslose – Situation, Verhalten und Zukunftserwartungen. Studie*. Gesellschaft zur Förderung der Unternehmensführung e.v. Merseburg.
- Ladensack, K. (1994). Führung im Wandel. Prozesse und Probleme bei der gesellschaftlichen Transformation. In: L. v. Rosenstiel (Hrsg.). *Führung im Systemwandel. Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft*. (S. 13-48). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Lafferty, J. C. (1973). *Level I: Life Styles Inventory*. Plymouth: Human Synergistics.
- Landis, D. & Bhagat, R. (Eds.) (1996). *Handbook of intercultural trainings-second edition*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lane, D. (1987). *Soviet labour and the ethic of communism. Full employment and the labour process in the UdSSR*. Boulder, Brighton.
- Lang, R. (1992). Sozialisation und Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte. In: M. Heidenreich (Hrsg.). *Krisen, Kader, Kombinate, Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben*. Berlin: Sigma.
- Lang, R. & Wald, P. (1992). Unternehmenskulturen in den fünf neuen Ländern, Ansatzpunkte für eine neue Industriekultur im Osten Deutschlands? Ein Diskussionsangebot. *Zeitschrift für Personalforschung*, 6, 19-35.
- Lang, R. (1994a). Wertorientierungen und Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte im Wandel. In: L. v. Rosenstiel (Hrsg.). *Führung im Systemwandel. Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft*. (S. 141-168). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.

- Lang, R. (1994b). *Führungskräfte in Ostdeutschland. Forschungsbericht zum Projekt SOKULT92. Arbeitspapier 03*. Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft. Technische Universität Chemnitz-Zwickau.
- Lang, R. (1998) (Hrsg.). *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess*. München: Mering.
- Lange, C. (1994). Interkulturelle Orientierung am Beispiel der Trainingsmethode "Cultural Assimilator". *Beiträge zur interkulturellen Didaktik*. Bd. 3. Göttingen: Zentrum für didaktische Studien e. V.
- Lange, W. (1874). *Friedrich Fröbels gesammelte pädagogische Schriften*. Berlin: Enslin-Verlag.
- Lange, L. (1993). Kollektiv, wo bist du hin? *Die Zeit*, 45, 05.11.1993, S. 56.
- Langer, E. J. (1975). „The illusion of control“. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 311-328.
- Lantermann, E.-D. & Hänze, M. (1999). Werthaltung, materieller Erfolg und soziale Integration von Aussiedlern. In: R. K. Silbereisen, E. D. Lantermann & E. Schmitt-Rodermund (Hrsg.). *Aussiedler in Deutschland. Akkulturation von Persönlichkeit und Verhalten*. (S. 165-183). Opladen: Leske + Budrich.
- Latané, B. & Wolf, S. (1981). The social impact of majorities and minorities. *Psychological Review*, 88, 438-453.
- Lawrence, P. & Valchoutsicos, C. (1993). Russen müssen ans Ruder. *Harvard business manager*, 3, 9-17.
- Laws, B. (1995). Vorbereitung, Betreuung, Reintegration. *DGFP – Erfa AE 4*. Deminex. Dt. Erdölversorgung GmbH.
- Lazarus, (1995). Stress und Stressbewältigung – ein Paradigma. In: S. H. Filipp (Hrsg.). *Kritische Lebensereignisse*. (3. Aufl.). (S. 198-232). Weinheim: Psychologie VerlagsUnion.
- Lazarus, R. S. (1997). Acculturation Isn't Everything. Commentary on "Immigration, Acculturation, and Adaptation" by John W. Berry. *Applied Psychology: An International Review* 46, (1), 39-43.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lederer, G. & Kindervater, A. (1995). Internationale Vergleiche. In: G. Lederer & P. Schmidt (Hrsg.). *Autoritarismus und Gesellschaft*. (S. 167-188). Opladen: Leske + Budrich.
- Lehr, U. (1978). Das mittlere Lebensalter – ein vernachlässigtes Gebiet der Entwicklungspsychologie. In: R. Oerter (Hrsg.). *Entwicklung als lebenslanger Prozess* (S. 147-177). Hamburg: Hoffmann & Campe.
- Lenin, W. I. (1969). Die nächsten Aufgaben der Sowjetmacht. In: W.I.Lenin: *Ausgewählte Werke*. Moskau: Verlag Progress.
- Lerner, R. & Busch-Rossnagel, N. A. (1981). *Individuals as producers of their own development: A life-span perspective*. New York: Academic Press.
- Leung, K. & Bond, M. H. (1989). On the empirical identification of dimensions for cross-cultural comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20, 133-151.
- Lewada, J. (1993). *Die Sowjetmenschen 1989-1991. Soziogramm eines Zerfalls*. Deutscher Taschenbuch Verlag: München.
- Lewin, K., Lippitt, R. & R. K. White (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates“. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lieberman, M. A. (1975). Adaptive processes in late life. In: N. Datan & L. H. Ginsberg (Hrsg.). *Life-span developmental psychology*. (S. 135-160). New York.
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse*. (5. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Likert, R. (1961). *Nes patterns of management*. New York: McGraw Hill.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Plenum: New York.
- Lindert, K. (1993). Führungskonzeptionen auf der Basis impliziter Wertorientierungen: Gemeinsamkeiten und Unterschiede bundesdeutscher und mittel- und osteuropäischer Führungskräfte. Stuttgart: M & P Verlag für Wissenschaft und Forschung.
- Lindert, K. (1996). Führungskonzeptionen im Wandel – Eine interkulturelle und intertemporale Studie – Gemeinsamkeiten und Unterschiede west- und osteuropäischer Führungskräfte. In: R. Lang (Hrsg.) *Wandel von unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. II. Chemnitzer Ostforum*, 6. - 9. März 1995. (S. 91-106). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Litwak, E. (1960). Geographic Mobility and Extended Family Cohesion. *American Sociological Review*, 25, 385-394.
- Liuhto, K. (1991a). The Impact of the Finnish and Soviet Managerial Culture on the Managerial Culture of Finnish-Soviet Joint Ventures. In: J. Nieminen (Hrsg.). *Foreign Direct Investment in the Soviet Union: Experiences and Prospects for Joint Ventures*. Research Report B 9/1991. (S. 57-93). Institute for East-West Trade an the Turku School of Economics and Business Administration.

- Liuhto, K. (1991b). *The Interaction of Managerial Cultures in Soviet-Finnish Joint Ventures*. Research Report B 9/1991. Institute for East-West Trade and the Turku School of Economics and Business Administration.
- Locke, E. A.; Frederick, E.; Lee, C. & Bobko, P. (1984). Effect of Self-Efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 694-699.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990a). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs N. J.: Prentice Hall.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990b). Work Motivation: The High Performance Cycle. In: U. Kleinbeck, H.-H. Quast, H. Thierry & H. Häcker (Hrsg.). *Work Motivation*. (S. 3-25). Hillsdale, N. J.: Erlbaum.
- Locke, S. D. & Gilbert, B. L. (1995). Method of psychological assessment, self-disclosure and experiential differences: a study of computer, questionnaire and interview assessment formats. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 10 (1), 255-263.
- Lonner, W. & Berry, J. W. (1986). *Field methods in cross-cultural research*. London: Sage.
- Lotz, G. (1984). *Stress, Bewältigung und soziale Kompetenz bei Schülern*. Frankfurt: Lang.
- Luchterhand, O. (1987). Verrechtlichungsprozesse und Rechtssicherheit. In: M. Mommsen & H. H. Schröder (Hrsg.). *Gorbatschows Revolution von oben. Dynamik und Widerstände im Reformprozess der UdSSR*. (S. 278-295). Frankfurt am Main, Berlin.
- Lübke, C. (1995). „... und es kommen zu ihnen ... Mohammedaner, Juden und Türken...“. Die mittelalterlichen Grundlagen des Judentums im östlichen Europa. In: M. Hausleitner & M. Katz (Hrsg.). *Juden und Antisemitismus im östlichen Europa*. Berlin.
- Luftig, R. L. & Nichols, M. C. (1990). Assessing the social status of gifted students by their age peers. *Gifted Child Quarterly*, 34, 11-115.
- Lukesch, H. (1996). Leitbilder in der Familienerziehung. In: L. A. Vaskovics & H. Lipinski (Hrsg.). *Familiale Lebenswelten und Bildungsarbeit*. (S. 153-184). Opladen: Leske + Budrich.
- Lukowski, W., Salustowicz, P. & Sulowski, S. (1991). Jugend in der Bundesrepublik Deutschland und in der Republik Polen – Interkulturelles Lernen durch Jugendaustausch. In: W. Melzer, W. Heitmeyer, L. Liegle & J. Zinnecker (Hrsg.). *Osteuropäische Jugend im Wandel. Ergebnisse vergleichender Jugendforschung in der Sowjetunion, Polen, Ungarn und der ehemaligen DDR*. (S. 109-116). Weinheim: Juventa.
- Luthans, F. & Kreitner, R. (1975). *Organizational Behavior Modification*. Glenview, Ill.: Scott: Foresman.
- Luthans, F.; Paul, R. & Baker, D. (1981). An Experimental Analysis of the Impact of Contingent Reinforcement on Salespersons' Performance Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 66 (3), 314-323.
- Lüthke, F. (1989). *Psychologie der Auswanderung*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Lyles, M. A., Baird, I. S. & Orris, J. B. (1990). Managerial Attitudes and Joint Venture Success: A Hungarian – US Perspektive. In: M. Csath (Hrsg.). *Proceedings of the Conference „ Strategies for Business Ventures in Central and Eastern Europe“*. Hungary, November 12-15. Budapest.

M

- Maag Merki, K. (2001). *Workshopbeitrag zum Thema „Überfachliche Kompetenzen und Erwerbsstatus. Erste Ergebnisse aus einer laufenden Studie zur Erfassung überfachlicher Kompetenzen junger Erwachsenen“*. SGBF-Kongress 2001 in Aarau. In World Wide Web unter http://agora.unige.ch/csre/congres01/sgbf/kongress/papers/maag_referat.pdf.
- Maaz, H. J. (1990). *Der Gefühlsstau – Ein Psychogramm der DDR*. Berlin: Argon.
- Macharzina, K., Wolf, J. & Döbler, T. (1993). *Werthaltungen in den neuen Bundesländern. Strategien für das Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Maderthaler, W. A. (1992). Personalmarkt, Personalauswahl und Personalführung in Osteuropa. In: H. Strutz (Hrsg.). *Internationales Personalmarketing: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*. (S. 193-209). Wiesbaden: Gabler.
- Mag, W. (1998). *Einführung in die betriebliche Personalplanung*. (2. Aufl.). München: Vahlen.
- Magnusson, D. & Endler, N. A. (Eds.). (1977). *Personality at the cross-roads: Current issues in interactional psychology*. Hillsdale: Erlbaum.
- Mahoney, T. A. & Jerdee, T. H. (1965). The job(s) of management. *IR*, 2 (4), 97-110.

- Maier, G. W., Rappensperger, G., Rosenstiel, L. v. & Zwarg, I. (1994). Berufliche Ziele und Werthaltungen des Führungsnachwuchses in den alten und neuen Bundesländern. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38. Jg. (N. F. 12) 1, 4-12.
- Maier, G. W. (1998). Die erfolgreiche Eingliederung neuer Mitarbeiter: Das Ergebnis von Stellensuche und Einarbeitung. In: L. v. Rosenstiel, F. W. Nerdinger & E. Spieß (Hrsg.). *Von der Hochschule in den Beruf: Wechsel der Welten in Ost und West* (S. 99-114). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Maier, G. W. & Rosenstiel, L. v. (2000). Nachwuchskräfte-selektion in den neuen deutschen Bundesländern. In: E. Regnet & L. M. Hoffmann. *Personalmanagement in Europa*. (S. 140-152). Hogrefe: Göttingen.
- Makarenko, A. S. (1978). *Werke (Bd. 3 und 5)*. Berlin: Volk und Wissen.
- Makarenko, A. (1983). *Ein Buch für Eltern*. Berlin: Volk und Wissen.
- Mallick, K. & Verma, G. K. (1982). Teaching in the multiethnic, multicultural school. In: G. K. Verma & Bagley, C. (Hrsg.). *Self-Concept, Achievement and Multicultural Education*. (S. 149-164). London: MacMillan Press.
- Mansurov, N. S. (1985). *Трудовой коллектив строителей*. Москва.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York, London.
- Margolina, S. (1992). *Das Ende der Lügen. Russland und die Juden im 20. Jahrhundert*. Berlin.
- Marr, R. (1994). Die Rolle der Führungskräfte im Prozess der Transformation eines Wirtschaftssystems von der Plan- zur Marktwirtschaft. In: L. v. Rosenstiel (Hrsg.). *Führung im Systemwandel. Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft*. (S. 49-65). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Marz, L. (1992). Dispositionskosten des Transformationsprozesses. *Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament*. B24/92 vom 5. Juni 1992.
- Maslow, A. H. (1981). *Motivation und Persönlichkeit*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Masumbuku, J. R. (1994). *Psychische Schwierigkeiten von Zuwanderern aus den ehemaligen Ostblockländern*. Dissertation am psychologischen Institut der Universität Hamburg.
- Mayo, E. (1946). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston.
- McCarthy, D. J. & Puffer, S. M. (1992). Perestroika at the Plant Level. Managers' Job Attitudes and Views of Decision-Making in the Former USSR. *CJWB*, 27, 86-99.
- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mehrabian, A. (1969). Measures of achieving tendency. *Educational and Psychological Measurement*, 29, 445-451.
- Meierewert, S. (2001). Tschechische Kulturstandards aus der Sicht österreichischer Manager. In: G. Fink & S. Meierewert (Hrsg.). *Interkulturelles Management. Österreichische Perspektiven*. (= Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Europafragen, Bd. 17). (S. 97-109). Wien: Springer
- Meierewert, S. & Horváth-Topcu, K. (2001). Kulturstandards im Vergleich: Österreich und Ungarn. In: G. Fink & S. Meierewert (Hrsg.). *Interkulturelles Management. Österreichische Perspektiven*. (= Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Europafragen, Bd. 17). (S. 111-124). Wien: Springer
- Melzer, W. (1992). *Jugend und Politik in Deutschland. Gesellschaftliche Einstellungen, Zukunftsorientierungen und Rechtsextrismus-Potential Jugendlicher in Ost- und Westdeutschland*. Leske + Budrich: Opladen.
- Melzer, W. & Schmidt, L. (1991). Jugend und Familie in beiden Teilen Deutschlands. In: W. Melzer, W. Heitmeyer, L. Liegle & J. Zinnecker (Hrsg.). *Osteuropäische Jugend im Wandel. Ergebnisse vergleichender Jugendforschung in der Sowjetunion, Polen, Ungarn und der ehemaligen DDR*. (S. 207-220). Weinheim: Juventa.
- Merkert, D. (1994). *Faktoren interkultureller Effektivität: Eine empirische Anforderungsanalyse*. Dissertation an der Universität Bayreuth.
- Mestdagh, S. & Buelens, M. (2003). *Response preference in organizational behavior research: do respondents to classical and internet surveys possess different psychological characteristics?* Vlerick Working Papers 2003/1. Vlerick Leuven Gent Management School. In World wide web unter www.vlerick.be/research/workingpapers/vlgms-wp-2003-01.pdf.
- Michaillin, A. (1987). Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte der Wirtschaft in der Sowjetunion. *ZfB*, 57 (1), 100-107.
- Michailova, S. (1996). On the Road of Transformation: Ambiguity and Inconsistency by Changing Organizational Culture in Large Bulgarian Enterprises. In: R. Lang (Hrsg.) *Wandel von*

- unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. II. Chemnitzer Ostforum, 6. - 9. März 1995.* (S. 227-245). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Michailova, S. (1998). Interface between Western and Russian management attitudes: Implications for organizational change. In: R. Lang (Hrsg.). *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess.* (S. 279-301). München: Mering.
- Michel, W. (1989). Inhaltliche und methodische Momente der Aus- und Weiterbildung von Managern und sozialistischen Leiter. In: R. Pieper (Hrsg.). *Westliches Management – östliche Leitung. Ein Vergleich von Managementlehre und DDR-Leitungswissenschaft.* (S. 157-192). Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Miesen, J.; Stratemann, I.; Sonnenberg, H.-G. & Wottawa, H. (2000). MAP – ein Verfahren zur Erfassung des Managementprofils. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 1-11.
- Mikhailova, N. (2000). Психологическое исследование ситуации эмиграции. *Психологический журнал*, том 21 (1), 26-38.
- Mikl-Horke, G. (1988). *Organisierte Arbeit. Einführung in die Arbeitssoziologie.* München, Wien.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work.* Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall Inc.
- Mittenzwei, I. (1984). *Friedrich II. von Preußen.* Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Mohl, J. (1992). *Hörzu*, Heft 33 (S. 22).
- Molz, M. (1994). *Analyse kultureller Orientierungen im deutsch-französischen Dialog.* Eine unveröffentlichte Diplomarbeit an der Universität Regensburg.
- Morrison, P. & Wheeler, J. (1970). The image of „elsewhere“ in the American tradition of migration. In: W. McNeill & R. Adams (Eds.), *Human migration: Patterns and policies.* Bloomington: Indiana University Press.
- Moscovici, S. (1979). *Sozialer Wandel durch Minoritäten.* München: Urban & Schwarzenberg.
- Muhina, W. S. (1985). *Детская психология.* Москва: Просвещение.
- Müller, M. (1992). Joint Ventures in Handel – Das Beispiel Asko in Bulgarien. In: J. Zentes (Hrsg.). *Ost-West Joint Ventures.* (S. 275-293). Stuttgart.
- Müller-Fahlbusch, H. & Ihda, S. (1967). Endogene Depressionen bei Wohnungswechsel. *Nervenarzt*, 38, 247-251.
- Mummendey, H. D. (1995). Selbstkonzept-Änderung nach kritischen Lebensereignissen. In: S. H. Filipp (Hrsg.). *Kritische Lebensereignisse.* (3. Aufl.). (S. 252-269). Weinheim: Psychologie VerlagsUnion.
- Münch, R. (1990). Der Stellenwert von Personalmanagement und Mitarbeitermotivation in der DDR-Wirtschaft. In: *Personalwirtschaftliche Personalprobleme in DDR-Betrieben. Sonderheft der Zeitschrift für Personalforschung*, 103-110.

N

- Nash, D. (1976). The consequences of a year of study abroad. *Journal of Higher Education*, 47, 191-203.
- Neisser, U. (1976). *Cognition and reality: Principles and implications of cognitive psychology.* San Francisco.
- Nelson, L. & Kuses, I. (1995). За пределами рационального: неучтенные факторы российской экономической реформы. *Вопросы экономики*, 8, 134-142.
- Nerdinger, F. W. (1984). Stabilität, Zentralität und Verhaltensrelevanz von Werten. *Problem und Entscheidung*, 26, 86-110.
- Nerdinger, F. W. (1990). *Motivation und Handeln in Organisationen. Eine Einführung.* Kohlhammer: Stuttgart.
- Nerdinger, F. W. (1992). Subjektive Theorien beruflichen Aufstiegs. *Mitteilungen des SFB 333*, 4, 5-26.
- Netschajewa, W. G. & Markowaja, T. A. (1984). (Hrsg.). *Нравственное воспитание в детском саду.* Москва: «Просвещение».
- Neuberger, O. (1990). *Führen und geführt werden.* 3. Aufl. von „Führung“. Stuttgart: Enke.
- Neugarten, B. L. & McDonald, J. (1975). Persönlichkeitsveränderung bei älteren Menschen: Die Chicagoer Untersuchung. In: U. Lehr & F. E. Weinert (Hrsg.). *Entwicklung und Persönlichkeit.* (S. 67-76). Stuttgart: Kohlhammer.
- Neumann, B. (1992). *Strukturen der Arbeitsmotivation in der Planwirtschaft. Dargestellt am Beispiel von Führungskräften in der DDR.* Inaugural-Dissertation an der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum.
- Nisbett, R., & Cohen, D. (1996). *The culture of honor.* Boulder, CO: Westview Press.
- Nolte, H. H., Eschment, B. & Vogt, J. (1994) (Hrsg.). *Nationenbildung östlich des Bug.* Hannover.

- Norman, D. A. (1984). Stages and levels in human-machine interaction. *International Journal of Man-Machine Studies*, 21, 365-375.
- Nowack, W. (1985). Self Monitoring – Selbstpräsentation. In: T. Hermann & E.-D. Lantermann (Hrsg.). *Persönlichkeitspsychologie – Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 361-370). München: Urban & Schwarzenberg.

O

- Oberg, K. (1960). Cultural Shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*, 7, 177-182.
- Ochel, W. (2000). Rekrutierung hochqualifizierter Arbeitskräfte im Ausland – zur Praxis anderer OECD-Länder. *IFO Schnelldienst*, 8, 2000.
- Oerter, R. (1992). Menschliche Entwicklung und ihre Gestaltbarkeit – Beiträge der Entwicklungspsychologie. In: K. Sonntag (Hrsg.). *Personalentwicklung in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Oerter, R. (1995). Fragen, Konzepte, Perspektiven. In: R. Oerter & L. Montada (Hrsg.). *Entwicklungspsychologie – Ein Lehrbuch*. (S. 1-71). Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Oesterle, M. J. (1993). *Joint-Ventures in Russland. Bedingungen-Probleme-Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden. (Zugleich Dissertation, Hohenheim, 1992).
- Oettingen, G. (1994). Attributionsstil und expressives Verhalten in Ost- und Westberlin. In: G. Trommsdorff (Hrsg.). *Psychologische Aspekte des sozio-politischen Wandels in Ostdeutschland*. (S. 144-153). Berlin. New York: Walter de Gruyter.
- Oettingen, G. & Morawska, E. T. (1990). *Explanatory style in religious vs. secular domains and in Russian Judaism vs. Orthodox Christianity*. Unpublished manuscript. University of Pennsylvania. Philadelphia, PA.
- Oettingen, G., Lindenberger, U. & Baltes, P. (1992). Sind die schulleistungsbezogenen Überzeugungen Ostberliner Kinder entwicklungs-hemmend? *Zeitschrift für Pädagogik* 38, 299-324.
- Oettingen, G. & Little, T. D. (1993). Intelligenz und Selbstwirksamkeitsurteile bei Ost- und Westberliner Schulkindern. *Zeitschrift für Sozialpsychologie – Sonderheft 1993*, 186-197.
- Oettingen, G. & Little, T. D. (1994). „Adäquate Selbsteinschätzung“ als Erziehungsziel: Die Selbstwirksamkeitsurteile Ostberliner Schulkinder. In: G. Trommsdorff (Hrsg.). *Psychologische Aspekte des sozio-politischen Wandels in Ostdeutschland*. (S. 113-123). Berlin. New York: Walter de Gruyter.
- Oettingen, G., Little, T. D., Lindenberger, U. & Baltes, P. B. (1994). Causality, agency, and control beliefs in East versus West Berlin children: A natural experiment on the role of context. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 579-595.
- Oldag, A. (1992). Skoda fährt erfolgreich gegen den Trend. *Süddeutsche Zeitung*, 23.11.1992.
- Olson, C. L., & Kroeger, K. R. (2001). Global competency and intercultural sensitivity. *Journal of Studies in International Education*, 5, 116-137.
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (1997). Personality determinants in the prediction of aspects of expatriate job success. *New Approaches to Employee Management*, 4, 63-92.
- Oswald, I. & Voronkov, V. (1995). Die jüdische Gemeinde in St. Petersburg. Zwischen Assimilation und neuem Selbstbewusstsein. In: M. Hausleitner & M. Katz (Hrsg.). *Juden und Antisemitismus im östlichen Europa*. Berlin.

P

- Pagani, D. & Lombardi, L. (2000). An Intercultural Examination of Facial Features Communicating Surprise. In: M. H. Birnbaum (Hrsg.). *Psychological Experiments on the Internet*. (Kap. 7). San Diego: Academic Press.
- Panarin, A. (1995). Парадоксы предпринимательства, парадоксы истории. *Вопросы экономики*, 7, 62-73
- Pass, H. (1982). *Psychologie der Kaufsituation – Die Entwicklung eines Situationskonzeptes und seine kaufspezifische Operationalisierung und Anwendung*. Dissertationskonzept. Bonn
- Pass, H. (1986). *Situationskonzept. Untersuchungskonzept und Kategorienschema für Kaufsituationen*. Arbeitspapiere. Hilden.

- Pasveer, K. A. & Ellard, J. (1998). The making of a personality inventory: help from the WWW. *Behavior Research Methods, Instruments and Computers*, 30 (2), 309-313.
- Patruschew, V. D. & Temnizij, A. L. (1994). Собственность и отношение к труду. *Социологические исследования*, 4, 52-59.
- Paykel, E. S., Myers, J. K., Dienelt, M. N., Klerman, G. L., Lindenthal, J. J. & Pepper, M. P. (1969). Life events and depression. *Archive of General Psychiatry*, 21, 753-760.
- Pearce, J., Branyicki, I. & Bukacsi, G. (1994). Person-based reward systems: A theory of organizational reward practices in reform-communist organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 261-282.
- Pearlin, L. J. & Schooler, C. (1978). The structure of coping. *Journal of Health and Social Behavior*, 19, 2-21.
- Pervin, L. A. (1989). Persons, situation, interactions: The history of a controversy and a discussion of theoretical models. *Academy of Management Review*, 14, 350-380.
- Petermann, F. (1995). Identifikation und Effektanalyse von kritischen Lebensereignissen. In: S. H. Filipp (Hrsg.). *Kritische Lebensereignisse*. (3. Aufl.). (S. 53-71). Weinheim: Psychologie VerlagsUnion.
- Peters, T. J. (1988). *Thriving on chaos*. New York: Harper.
- Peterson, C., Luborsky, L. & Seligman, M. E. P. (1983). Attributions and depressive mood shifts. A case study using the symptom-context method. *Journal of Abnormal Psychology*, 92, 96-103.
- Petzold, M. (2000). *Die Multimedia-Familie*. Opladen: Leske & Budrich.
- Petzold, M. (2004). Verändern die Neuen Medien unsere Kinder und Jugendlichen? *Das Online-Familienhandbuch*. 30.04.2004. In World Wide Web unter http://www.familienhandbuch.de/cmain/f_Fachbeitrag/a_Jugendforschung/s_1115.html#Petzold_M_2000_
- Pfeifer, A. (2003). Ostdeutsche Unternehmer als Mittler zwischen westlichem Management und osteuropäischen Mentalitäten? Zum kulturellen Aspekt eines Eigenbildes. *TRANS – Internet-Zeitschrift für Kulturwissenschaften*, Nr. 14, Februar 2003. In World Wide Web unter <http://www.inst.at/trans/14Nr/pfeifer14.htm>
- Pfützner, H. (2003). Ein Berufsaufenthalt in Deutschland – Zur Konzeption und den Erfahrungen beim Einsatz eines begleitenden interkulturellen Kommunikationstrainings für russische PraktikantInnen. In: O. Rösch (Hrsg.). *Veränderungen in Europa – Anforderungen an interkulturelle Kommunikation mit osteuropäischen Partnern*. *Wildauer Schriftenreihe Interkulturelle Kommunikation Bd. 5*. (S. 175-184). Berlin: News & Media
- Pflüger, J. & Schurz, R. (1987). *Der Maschinelle Charakter*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pfrang, H. & Schrenk, J. (1983). Differentielle Korrelate zweier unipolarer Skalen zur Messung generalisierter Kontrollmeinungen in einer Stichprobe von Alkoholikern. *Diagnostica*, 29 (3), 256-272.
- Pintrich, P. R. & De Groot, E. V. (1990). Motivational and self-regulated learning components of classroom academic performance. *Journal of Educational Psychology*, 82, 33-40.
- Pieper, R. (1989). Leitungswissenschaft und Managementlehre. Ansätze eines Vergleichs aus Sicht der Managementlehre. In: R. Pieper (Hrsg.). *Westliches Management – östliche Leitung. Ein Vergleich von Managementlehre und DDR-Leitungswissenschaft*. (S. 193-245). Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Pieper, R. (1990). Personalmanagement und personalwirtschaftliches Wissen in der DDR – Versuch einer Bestandsaufnahme. In: R. Pieper (Hrsg.). *Personalmanagement. Von der Plan- zur Marktwirtschaft*. (S. 7-48). Wiesbaden.
- Pieper, R. (1993). *Managementtraining in Osteuropa*. Wiesbaden: Gabler. (zugleich Habilitation, 1992, Innsburg).
- Piske, R. (2002). Deutsche Akquisitionen in der Russischen Föderation: Führung im Spannungsfeld kultureller Differenzierung und organisationaler Integration. *Journal for East European Management Studies JEEMS*, 7 (3). Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft der Technischen Universität Chemnitz.
- Pöhlmann, K. & Brunstein, J. (1997). GOALS – Ein Fragebogen zur Messung von Lebenszielen. *Diagnostica*, 43 (1), 63-79.
- Pollmer, K. & Hurrelmann, K. (1992). Familientraditionen und Erziehungsstile in Ost- und Westdeutschland im Vergleich. *Kind, Jugend und Gesellschaft*, 37, 2-7.
- Pongratz, L. J. (1975). *Lehrbuch der klinischen Psychologie*. (2. Aufl.). Göttingen: Verlag für Psychologie.
- Puffer, S. M. (1994). Understanding the bear: a portrait of Russian business leaders. *Academy of Management Executive*, 8 (1), 41-54.

- Puffer, S. M. & McCarthy, D. J. (1995). Finding the Common Ground in Russian and American Business Ethics. *California Management Review*, 37 (2), 29-46.
- Pult, D. (2000). *INTERKULTURELL – Ein Coachingsinstrument für die gezielte Vorbereitung auf Auslandsentsendungen*. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum.

R

- Rajan, M. N. & Graham, J. L. (1991). Nobody's Grandfather was a Merchant. Understanding the Soviet Commercial Negotiation Process and Style. *CMR*, 33 (3), 40-57.
- Rappensperger, G., Nerdinger, F. W., Rosenstiel, L. v. & Spiess, E. (1993). „...eine Tendenz zur Kälte“ – Eine qualitative Studie über Studierende aus den neuen Bundesländern. *Zeitschrift für Sozialpsychologie – Sonderheft 1993*, 156-166.
- Rappensperger, G. (1994). Mentalitätsunterschiede oder situationale Verunsicherung? – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an Führungsnachwuchskräften in den alten und neuen Bundesländern. In: L. V. Rosenstiel, T. Lang & E. Sigl (Hrsg.). *Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern* (S. 289-304). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rappensperger, G., Rosenstiel, L. v. & Zwarg, I. (1994). Erwartungen an die berufliche Tätigkeit bei Hochschulabsolventen aus den neuen Bundesländern. In: G. Trommsdorf (Hrsg.). *Psychologische Aspekte des sozio-politischen Wandels in Ostdeutschland*. (S. 183-199). Berlin. New York: Walter de Gruyter.
- Rappensperger, G. & Maier, G. W. (1998). Arbeitsbezogene Werthaltungen und berufliche Ziele beim Berufseinstieg: Ein Vergleich von potentiellen Führungsnachwuchskräften aus den alten und neuen Bundesländern. In: L. v. Rosenstiel, F. W. Nerdinger & E. Spieß (Hrsg.). *Von der Hochschule in den Beruf: Wechsel der Welten in Ost und West* (S. 79-97). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Rausch, H. (1988). *DDR – das politische, wirtschaftliche und soziale System*. 7. Aufl. München: Bayerische Landeszentrale für politische Bildungsarbeit.
- Reber G., Jago, A. G. & Böhnisch, W. (1993). Interkulturelle Unterschiede im Führungsverhalten. In: M. Haller, K. Bleicher, E. Brauchlin, H.-J. Pleitner, R. Wunderer & A. Zünd (Hrsg.). *Globalisierung der Wirtschaft, Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre*. (S. 217-241). Bern: Haupt.
- Reber, G., Jago, A. G.; Auer-Rizzi, W. & Szabo, E. (2000). Führungsstile in sieben Ländern Europas – Ein interkultureller Vergleich. In: E. Regnet & L. M. Hoffmann (Hrsg.). *Personalmanagement in Europa*. (S. 154-173). Hogrefe: Göttingen.
- Reineke, R. D. (1989). *Akkulturation von Auslandsakquisitionen: eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung*. Wiesbaden.
- Reineke, R. D. (1991). Anpassung west- und ostdeutscher Unternehmenskulturen – eine konzeptionelle Analyse. In: G. Abmann, K. Backhaus & J. Hiker (Hrsg.). *Deutsch-deutsche Unternehmen. Ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem*. (S. 37-51). Stuttgart.
- Reips, U. D. The Web Experiment Method: Advantages, Disadvantages, and Solutions. In: M. H. Birnbaum (Hrsg.). *Psychological Experiments on the Internet*. (Kap. 4). San Diego: Academic Press.
- Reis, J. (1996). *Inventar zur Messung der Ambiguitätstoleranz (IMA)*. Heidelberg: Roland Asanger.
- Reis, J. (1997). *Ambiguitätstoleranz. Beiträge zur Entwicklung eines Persönlichkeitskonstruktes*. Heidelberg: Roland Asanger Verlag.
- Rettig, K. & L. F. Hornke (1995). Adaptives Testen. In: Sarges, W. (Hrsg.): *Management-Diagnostik*. (2. Aufl.). (S. 557-564). Göttingen: Hogrefe.
- Rheinberg, F. (1998). Motivationstraining and Motivierung. In: D. H. Rost (Hrsg.) *Handwörterbuch Pädagogische Psychologie*. (S. 357-360). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Riegel, K. F. (1975a). Adult life crises: A dialectic interpretation of developmental dialectics. In: N. Datan & Ginsberg, L. (Hrsg.). *Life-span development psychology: Normative life crises*. (S. 99-129). New York.
- Riegel, K. F. (1975b). From traits and equilibrium toward developmental dialectics. In: W. I. Arnold & I. K. Cole (Hrsg.) *Nebraska Symposium on Motivation*. (S. 349-407). Lincoln.
- Rieger, C. E. (1992). *Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards in arbeitsbezogenen Interaktionen zwischen Ost- und Westdeutschen*. Eine unveröffentlichte Diplomarbeit an der Universität Regensburg.

- Rieger, S. (2000). IT-Profis bleiben lieber in Osteuropa. Konferenz suchte nach Wegen für die Zusammenarbeit zwischen Ost und West. *Newsletter von ZDNet News* vom 10.11.2000. In World Wide Web unter <http://news.zdnet.de/story/0,,t101-s2054145,00.html>
- Rietz, I. & Wahl, S. (1999). Vergleich von Selbst- und Fremdbild von PsychologInnen im Internet und auf Papier. In: B. Batinic, A. Werner, L. Gräf & W. Bandilla (Eds). *Online Research. Methoden, Anwendungen und Ergebnisse* (pp. 77-92). Göttingen: Hogrefe.
- Rietz, I. & Wahl, S. (2002). Comparison of Psychologists` Self Image and Their Image in the Internet and in Print. In: Batinic, B., U. D. Reips & M. Bosnjak (Hrsg.). *Online social sciences*. (S. 135-149). Göttingen: Hogrefe.
- Roclawski, M. (2001). Stereotype Perzeption und ihre Funktion in der Wahrnehmung und Kommunikation zwischen Fremdgruppen, mit exemplarischen Beispielen des deutsch-polnischen Aspektes. In: O. Rösch (Hrsg.). *Stereotypisierung des Fremden. Auswirkungen in der Kommunikation*. Wildauer Schriftenreihe. Technische Fachhochschule Wildau. Band 4. (S. 29-68). Verlag News & Media: Berlin.
- Roebers, C. M., Meyer, U. & Schneider, W. (1997). Attributionsstil und Akkulturation von Migranten im Vergleich zu nichtmigrierten deutschen Kindern. *Psychologie in Erziehung und Unterricht*, 44, 193-203.
- Roebers, C. M., Mecheril, A. & Schneider, W. (1998). Migrantenkinder in deutschen Schulen. Eine Studie zur Persönlichkeitsentwicklung. *Zeitschrift für Pädagogik*, 44, (5), Folgen der Arbeitsmigration (Themenheft), 723-736.
- Ronen, S. (1989). Training the international assignee. In: I. L. Goldstein (Ed.), *Training and development in organizations* (pp. 417-453). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rösch, O. (2001). Alles beim Alten? Ergebnisse einer Befragung polnischer und deutscher Studenten. In: O. Rösch (Hrsg.). *Stereotypisierung des Fremden. Auswirkungen in der Kommunikation*. Wildauer Schriftenreihe. Technische Fachhochschule Wildau. Band 4. (S. 207-222). Verlag News & Media: Berlin.
- Rösch, O. (2002). Mit Stereotypen leben? Wie Deutsche und Russen sich heute sehen. In: O. Rösch (Hrsg.) *Interkulturelle Kommunikation in Geschäftsbeziehungen zwischen Russen und Deutschen. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis zum 2. Wildauer Workshop „Interkulturelle Kommunikation“ (29. April 1998 in Wildau)*. Wildauer Schriftenreihe Interkulturelle Kommunikation Bd. 1. (S. 53-64). Berlin: News & Media.
- Rösch, O. (Hrsg.) (2003). Veränderungen in Europa – Anforderungen an interkulturelle Kommunikation mit osteuropäischen Partnern. *Wildauer Schriftenreihe Interkulturelle Kommunikation*. Bd. 5. News & Media: Berlin.
- Ronzheimer, M. (2000). Interview mit Prof. Dr. Herbert Weber über den Informatikermangel in Deutschland und die Green-Card-Regelung für ausländische IT-Experten. *Newsletter von info@polis* Nr. 100 vom 19.04.2000. In World Wide Web unter <http://www.isst.fhg.de/info@polis/archiv.html>.
- Rosenholtz, S. J. & Rosenholtz, S. H. (1981). Classroom organization and the perception of ability. *Sociology of Education*, 54, 132-140.
- Rosenholtz, S. & Simpson, C. (1984). The formation of ability conceptions: Developmental trend or social construction? *Review of Educational Research*, 54, 31-63.
- Rosenberg, M (1979). *Conceiving the self*. New York: Basic Books.
- Rosenstiel, L. v. & Stengel, M. (1987). *Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen*. Bern.
- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F. W., Spieß, E. & Stengel, M. (1989). *Führungsnachwuchs im Unternehmen*. München: Beck.
- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F. W. & Spieß, E. (1991). *Was morgen alles anders läuft*. Düsseldorf: Econ.
- Rosenstiel, L. v. (1992). Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz – Beiträge der Sozialpsychologie. In: K. Sonntag (Hrsg.). *Personalentwicklung in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Rothlauf, J. (1999). *Interkulturelles Management*. (Kap. 12). München, Wien: Oldenbourg.
- Rotter, J. B. (1954). *Social Learning and Clinical Psychology*. New York: Prentice Hall.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (1, whole no. 609).
- Rudolph, H. (1972). *Die Gesellschaft der DDR – eine andere Möglichkeit. Anmerkungen zum Leben im anderen Deutschland*. München: Piper.
- Poljan, P. (2003). Сколько в Германии русскоговорящих? *Русская Германия*, 50 (390), vom 15.12-21.12.2003.

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryan, E. R., & Twibell, R. S. (2000). Concerns, values, stress, coping, health and educational outcomes of college students who studied abroad. *International Journal of Intercultural Relations*, 24, 409-435.

S

- Sadri, G. & Robertson, I. T. (1993). Self-Efficacy and Work-related Behaviour: A Review and Meta-analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 42, 139-152.
- Salje, M. (1994). *Мафия и коррупция*. Москва.
- Sam, D. L. & Berry, J. W. (1995). Acculturative stress among young immigrants in Norway. *Scandinavian Journal of Psychology*, 36 (1995), 10-24.
- Sarges, W. (1995). Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Managementbereich. In: Sarges, W. (Hrsg.): *Management-Diagnostik*. (2. Aufl.). (S. 1-19). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. & Wottawa, H. (2001). *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren*. Lengerich: Pabst Science Publishers
- Schaffer, R. (1982). *Mütterliche Fürsorge in den ersten Lebensjahren*. 2. Aufl. Stuttgart: Verlag Klett-Cotta.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, New York.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25 (82), 4.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Schilcher, F. (1988). *Vererbung des Verhaltens*. Stuttgart: Thieme.
- Schirmer, F. (1991). Aktivitäten von Managern: Ein kritischer Review über 40 Jahre „Work Activity“-Forschung. In: H. Staehle & J. Sydow (Hrsg.). *Managementforschung I*. (S. 205-253). Berlin: Walter de Gruyter.
- Schlingmann, S. (1985). *Kooperation und Wettbewerb in Problemlöse-Prozessen. Eine Experimental-Untersuchung*. Frankfurt: Lang.
- Schluderman, E. & Schluderman, S. (1970). Replicability of factors in children's report of parent behavior (CRPBI). *Journal of Psychology*, 76, 239-249.
- Schmalt, H.D. (1995). Leistungsmotivation. In: Sarges, W. (Hrsg.): *Management-Diagnostik*. (2. Aufl.). (S. 267-271). Göttingen: Hogrefe.
- Schmalt, H.-D., Sokolowski, K. & Langens, T. (2000). Das Multi-Motiv-Gitter (MMG). Frankfurt: Swets.
- Schmid A., O. Nüchter, C. Knobel & C. Baden (2000). *IT-Fachkräftebedarf in der Region Rhein-Main*. Instituts für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK). In World Wide Web unter <http://www.iwakfrankfurt.de/it-befragung.html>
- Schmidt, H.-D. (1992). Anmerkungen zu einem entwicklungsorientierten Erziehungsverständnis. In: S. Ebert (Hrsg.). *Mit Kindern leben im gesellschaftlichen Umbruch*. München, Wien: Profil.
- Schmidt, H.-D. & Schneeweiß, B. (1986). Schritt um Schritt – Die Entwicklung des Kindes bis ins 7. Lebensjahr. Berlin: Verlag Volk und Gesundheit.
- Schmitt, M. & Janetzko, E. (1994). Verantwortlichkeitsüberzeugungen bei Ost- und Westdeutschen. In: G. Trommsdorf (Hrsg.). *Psychologische Aspekte des sozio-politischen Wandels in Ostdeutschland*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Schmitt-Rodermund, E. (1999). Zur Geschichte der Deutschen in den Ländern des ehemaligen Ostblocks. In: R. K. Silbereisen, E. D. Lantermann & E. Schmitt-Rodermund (Hrsg.). *Aussiedler in Deutschland. Akkulturation von Persönlichkeit und Verhalten*. (S. 49-65). Opladen: Leske + Budrich.
- Schmitt-Rodermund, E. & Silbereisen, R. K. (1999a). Differentielle Akkulturation von Entwicklungsorientierungen unter jugendlichen Aussiedlern. In: R. K. Silbereisen, E. D. Lantermann & E. Schmitt-Rodermund (Hrsg.). *Aussiedler in Deutschland. Akkulturation von Persönlichkeit und Verhalten*. (S. 185-201). Opladen: Leske + Budrich.
- Schmitt-Rodermund, E. & Silbereisen, R. K. (1999b). Gute Miene zum bösen Spie: Resilienz unter arbeitslosen Aussiedlern. In: R. K. Silbereisen, E. D. Lantermann & E. Schmitt-Rodermund (Hrsg.). *Aussiedler in Deutschland. Akkulturation von Persönlichkeit und Verhalten*. (S. 277-299). Opladen: Leske + Budrich.

- Schmitz, P.G. (1994). Acculturation and adaptation process among immigrants in Germany. In: A.-M. Bouvy, F.J.R. van de Vijver, & P. Schmitz (Eds.), *Journeys into cross-cultural psychology* (pp.142-157). Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- Schnabel, G. (1977). Die Selbst- und Fremdeinschätzung: Wesentliche Mittel der Charakterentwicklung. *Pädagogische Lesung 1977*. Berlin: Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung.
- Schnabel, K. Baumert, J. & Roeder, P. M. (1994). Wertewandel in Ost und West – Ein Vergleich von Jugendlichen und Erwachsenen in den neuen und alten Bundesländern. In: G. Trommsdorf (Hrsg.). *Psychologische Aspekte des sozio-politischen Wandels in Ostdeutschland*. (S. 77-93). Berlin. New York: Walter de Gruyter.
- Schneewind, K. A. (1994) (Hrsg.). *Psychologie der Erziehung und Sozialisation*. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie 1, Bd. 1. Göttingen: Hogrefe.
- Schneewind, K. A. (1995). Familienentwicklung. In: R. Oerter & L. Montada (Hrsg.). *Entwicklungspsychologie – Ein Lehrbuch*. (S. 128-166). Weinheim: Beltz Psychologie Verlags-Union.
- Schneewind, K. A. (1996). Persönlichkeitstheorien. (2 Bde). (2. Aufl.) Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Schneewind, K. A., Beckmann, M. & Hecht-Jackl, A. (1985). *Das Familiendiagnostische Testsystem*. München: Universität München.
- Schneewind, K. A. & Ruppert, S. (1998). *Personality and family development: An intergenerational longitudinal comparison*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Schneewind, K. A., Schröder, G., & Cattell, R. B. (1989). Anwendungsmöglichkeiten des 16 PF. In K. A. Schneewind (Ed.), *Testmanual des 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test* (2nd ed.). Bern: Hans Huber.
- Schneider, U. (1990). Wer - was- wie motiviert die Führungskräfte? Ein Dialogangebot zum Artikel von Klaus Ladensack: Motivierung, Leiterleistungen und Leiterentwicklung – untersucht vor der Wende in der DDR. In: *Personalwirtschaftliche Personalprobleme in DDR-Betrieben. Sonderheft der Zeitschrift für Personalforschung*, 98-102.
- Schneider, K. & Schmalt, H.-D. (1993). *Motivation* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer. *Psychology*, 30, 526-537.
- Schneider, N. F. (1994). *Familie und private Lebensführung in West- und Ostdeutschland*. Stuttgart: Enke.
- Schoeps, J. H., Jasper, W. & Vogt, B. (1996). *Russische Juden in Deutschland. Integration und Selbstbehauptung in einem fremden Lande*. Weinheim.
- Schöpflug, U. (1992). *Muddling through development*. Unpublished manuscript. Freie Universität Berlin.
- Schöpflug, U. (1995). Entwicklungsregulation im Jugendalter. In: G. Trommsdorf (Hrsg.). *Kindheit und Jugend in verschiedenen Kulturen: Entwicklung und Sozialisation in kulturvergleichender Sicht*. (S. 249-261). Weinheim: Juventa
- Schönflug, U. (1997). Acculturation: Adaptation or Development? Commentary on “Immigration, Acculturation, and Adaptation” by John W. Berry. *Applied Psychology: An International Review*, 46, (1), 52-55.
- Schöpflug, U. & Jansen, X. (1995). Self-concept and coping. *International Journal of Behavioral Development*, 18, 385-405.
- Scholz, C. (1993). *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenswissenschaftliche Grundlagen*. (3. Aufl.) München.
- Schott, E. (1991). *Psychologie der Situation*. Heidelberg: Asanger Verlag.
- Schönflug, U. (1997). Acculturation: Adaptation or Development? Commentary on “Immigration, Acculturation, and Adaptation” by John W. Berry. *Applied Psychology: An International Review*, 46, (1), 52-55.
- Schroll-Machl, S. (2000). Handlungswirksamkeit zentraler Kulturstandards in der Interaktion zwischen Österreichern, Deutschen und Tschechen. In: *Der Donaauraum*, 40, Jg. 2000/Spezialheft: Kulturstandards und interkulturelle Kommunikation anhand empirischer Ländervergleiche, S. 88-122.
- Schroll-Machl, S. (2001). *Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen. Kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit*. Verlag Wissenschaft & Praxis: Sternefels. (zugleich Regensburg Universität, Dissertation, 2000).
- Schroll-Machl, S. & Wiskoski, K. (1999). Typisierte polnisch-deutsche Kulturunterschiede: Welche business-relevante Werte, Grundhaltungen und Grundeinstellungen sind zwischen Polen und Deutschen verschieden? In: O. Rösch (Hrsg.). *Interkulturelle Kommunikation mit polnischen Partnern in Wirtschaft und Wissenschaft*. New & Media: Berlin.

- Schroll-Machl, S. & Lyskov-Strewe, V. (2000). Erfahrungen mit Interkulturellen Trainings zu (Ost)Mittel- und Osteuropa. *OrganisationsEntwicklung 2_00*, 56-67.
- Schroll-Machl, S. & Nový, I. (2000). *Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. Mering: Hampp.
- Schroll-Machl, S. & Nový, I. (2003). *Beruflich in Tschechien: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Vandenhoeck Ruprecht
- Schröder, H. (1990). Identität, Individualität und psychische Befindlichkeit des DDR-Bürgers im Umbruch. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 1. Beiheft 1990, 163-176.
- Schröder, M. (1990). Staatliche Repression und psychische Folgen. *Gruppendynamik*, 21 (4), 341-356.
- Schuchardt, C. A. (1994). *Deutsch-chinesische Joint-ventures. Erfolg und Partnerbeziehung*. München, Wien.
- Schuler, H. (1996). *Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungsdiagnostik*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H., Prochaska, M. & Frintrup, A. (2001). *LMI Leistungsmotivationsinventar. Dimensionen berufsbezogener Leistungsorientierung. Manual*. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe-Verlag.
- Schultz-Gambard, J. & Altschuh, E. (1993). Unterschiedliche Führungsstile im geeinten Deutschland. *Zeitschrift für Sozialpsychologie – Sonderheft 1993*, 167-175.
- Schultz-Gambard, J. (1994). Führungsstile im Ost-West-Vergleich: Ergebnisse und Implikationen für Personalentwicklungsmaßnahmen. In: L. v. Rosenstiel (Hrsg.). *Führung im Systemwandel. Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft*. (S. 169-190). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Schunk, D. H. (1982). Effects of effort attributional feedback on children`s perceived self-efficacy and achievement. *Journal of Educational Psychology*, 74, 511-518.
- Schunk, D. H. (1983). Reward contingencies and the development of children`s skills and self-efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 75, 511-518.
- Schunk, D. H. (1989). Self-efficacy and cognitive skill learning. In: C. Ames & R. Ames (Eds.). *Research on motivation in education* Vol. 3. (pp. 13-44). San Diego: Academic Press.
- Schunk, D. H. (1991). Self-efficacy and academic motivation. *Educational Psychologist*, 26, 207-231.
- Schuster, B. (2000). Mother-child interaction at the passage from childhood to youth: A comparison of East and West-German families. In: C. Flockton, R. M. O. Pritchard & E. Kolinsky (Eds.). *The New Germany in the East: Policy Agendas and Social Developments since Unification*. London: Frank Cass.
- Schütze, Y. (1997). „Warum Deutschland und nicht Israel?“ – Begründungen russischer Juden für die Migration nach Deutschland. *BIOS*, 10 (2).
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Social Psychology*, 25, 1- 65.
- Schwarzer, R., Hahn, A., & Schröder, H. (1994). Social integration and social support in a life crisis: Effects of macrosocial change in East Germany. *American Journal of Community Psychology*, 22, 685-706.
- Scott, W. A. & Scott, R. (1989). *Adaptation of immigrants: Individual differences and determinants*. International Series in Experimental Social Psychology, Vol. 18. Oxford: Pergamon Press.
- Second, P. F. & Beckman, C. W. (1976). *Sozialpsychologie. Ein Lehrbuch für Psychologen, Soziologen, Pädagogen*. Frankfurt am Main: Fachbuchhandlung für Psychologie.
- Sedláček, J. (1996). Transformation durch Qualifikation: Weiterbildung im Übergang zur Marktwirtschaft–Qualifizierung für das Management Skoda, a.a.s. Mlada Boleslav, Tschechische Republik. In: R. Lang (Hrsg.) *Wandel von unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. II. Chemnitzer Ostforum, 6. - 9. März 1995*. (S. 163-168). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Seebass, S. (2000). Personalstrategie nach der Green Card. *Management & Training*, 10, 18-21.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness*. San Francisco: Freeman.
- Shaffer, L. F. & Shoben, E. J. (1956). *The Psychology of Adjustment* (2nd ed). Houghton Mifflin.
- Shama, A. (1993). Management under fire: The transformation of managers in the Soviet Union and Eastern Europe. *Executive*, 7 (1), 22-35.
- Shaver, K. G. (1985). *The attribution of blame: Causality, responsibility, and blameworthiness*. New York: Springer.
- Sherif, M. (1935). A study of some social factors in perception. *Archives of Psychology*, 27, No. 187.

- Shiller, R. J., Boycko, M. & Korobov, V. (1992). Hunting for Homo Sovieticus: Situational versus Attitudinal Factors in Economic Behavior. *Brookings Papers on Economic Activity*, Vol. 23, 1, 127-194.
- Shouval, R., Kav Venaki, S., Bronfenbrenner, U., Devereux, E. C. & Kiely, E. (1975). Anomalous reactions to social pressure of Israeli and Soviet children raised in family versus collective settings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 477-489.
- Silbereisen, R. K., Eyferth, K. & Rudinger, G. (1986). (Eds.). *Development as action in context*. Berlin: Springer.
- Silbereisen, R. K. (1991). Anmerkungen zum Kulturvergleich in der Entwicklungspsychologie. In: W. Melzer, W. Heitmeyer, L. Liegle & J. Zinnecker (Hrsg.). *Osteuropäische Jugend im Wandel. Ergebnisse vergleichender Jugendforschung in der Sowjetunion, Polen, Ungarn und der ehemaligen DDR*. (S. 257-262). Weinheim: Juventa.
- Silbereisen, R. K. & Schmitt-Rodermund, E. (1995). Akkulturation von Entwicklungsorientierungen jugendlicher Aussiedler. In: G. Trommsdorff (Hrsg.). *Kindheit und Jugend in verschiedenen Kulturen: Entwicklung und Sozialisation in kulturvergleichender Sicht*. (S. 263-291). Weinheim: Juventa.
- Silbereisen, R. K. & Smolenska, Z. (1991). Überlegungen zu kulturellen Unterschieden der Jugendentwicklung: Werte und Freizeitverhalten in Warschau und Berlin (West). In: W. Melzer, W. Heitmeyer, L. Liegle & J. Zinnecker (Hrsg.). *Osteuropäische Jugend im Wandel. Ergebnisse vergleichender Jugendforschung in der Sowjetunion, Polen, Ungarn und der ehemaligen DDR*. (S. 86-100). Weinheim: Juventa.
- Silbereisen, R. K., Schwarz, B. & Rinker, B. (1995). The timing of psychosocial transitions in adolescence: Commonalities and differences in unified Germany. In: J. Youniss (Eds.). *New directions for child development: After the Wall: Family adaptations in East and West Germany*. (pp. 23-38). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Silbereisen, R. K., Lantermann, E.-D. & Schmitt-Rodermund, E. (1999a). (Hrsg.). *Aussiedler in Deutschland. Akkulturation von Persönlichkeit und Verhalten*. (S. 13-45). Opladen: Leske + Budrich.
- Silbereisen, R. K., Schmitt-Rodermund, E. & Lantermann, E.-D. (1999b). Hintergrund, theoretische Perspektiven, Anlage und Themen der Aussiedlerstudie. In: R. K. Silbereisen, E. D. Lantermann & E. Schmitt-Rodermund (Hrsg.). *Aussiedler in Deutschland. Akkulturation von Persönlichkeit und Verhalten*. (S. 13-45). Opladen: Leske + Budrich.
- Silberer, G. (1983). Einstellungen und Werthaltungen. In: M. Irle (Hrsg.). *Handbuch der Psychologie, Bd. 12: Marktpsychologie* (S. 533-603). Göttingen: Hogrefe.
- Simis, K. M. (1982). *USSR: The Corrupt Society*. Simon & Schuster: New York.
- Simon, G. (1986). *Nationalismus und Nationalitätenpolitik in der Sowjetunion. Von der totalitären Diktatur zur nachstalinistischen Gesellschaft*. Baden-Baden.
- Simpson, C. (1981). Classroom structure and the organization of ability. *Sociology of Education*, 54, 120-132.
- Sinhardt-Pallin, D. (1990). *Die technik-zentrierte Persönlichkeit: Sozialisierungseffekte mit Computern*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Sinus-Institut (1988). *Die verunsicherte Generation. Jugend und Wertewandel*. Opladen.
- Skinner, B. F. (1938). *The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis*. New York: D. Appleton-Century.
- Skinner, E. A., Chapman, M. & Baltes, P. B. (1988a). The control, agency, and means-ends beliefs interview. *Materialien aus der Bildungsforschung*, 31. Berlin: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung.
- Skinner, E. A., Chapman, M. & Baltes, P. B. (1988b). Control, means-ends, and agency beliefs: A new conceptualization and its measurement during childhood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 117-133.
- Skowronek, H. (1986). Lernfähigkeit. In: W. Sarges & R. Fricke (Hrsg.): *Psychologie für die Erwachsenenbildung / Weiterbildung*. Ein Handbuch in Grundbegriffen (S. 354-360).
- Slider, D. (1987). The Brigade System in Soviet Industry: An Effort to Restructure the Labour Force. *Soviet Studies*, 39 (3), 388-405.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Smith, M. A. & Leigh, B. (1997). Virtual subjects: using the internet as an alternative source of subjects and research environment. *Behavior Research Methods, Instruments and Computers*, 29 (4), 496-505.

- Smith, R. E. (1970). Changes in locus of control as a function of life crisis resolution. *Journal of Abnormal Psychology*, 75, 328-332.
- Smith, R. E., Johnson, J. H. & Sarason, I. G. (1978). Life change, the sensation seeking motive and psychological distress. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46, 348-349.
- Snyder, M. (1974). Self-Monitoring of Expressive Behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526-537.
- Solschenizyn, A. (1974). *Der Archipel GULag*. Reinbek bei Hamburg.
- Sonnenberg, H.-G. (2001). *Aussagemöglichkeiten wirtschaftspsychologischer Diagnostik am Beispiel des Fragebogenverfahrens PAM (Profilanalyse Management- und Fachfunktionen)*. Dissertation an der Ruhr-Universität Bochum.
- Specka, M. (1992). *Grundlage erfolgssteigernder Intervention bei Existenzgründern in den neuen Bundesländern*. Eine unveröffentlichte Diplomarbeit an der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum.
- Speier, C. (1994). Selbstwirksamkeit als Einflussfaktor im Selektionsprozess von Hochschulabsolventen in Ost- und Westdeutschland. In: L. V. Rosenstiel, T. Lang & E. Sigl (Hrsg.). *Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern* (S. 179-187). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Spülbeck, S. (1996). Tradierte Stereotype und alltägliche Interaktion: Wolgadeutsche, russische Juden und Einheimische in einem thüringischen Dorf. Ergebnisse einer ethnologischen Feldforschung. In: S. Schraut & T. Grosser (Hrsg.). *Die Flüchtlingsfrage in der deutschen Nachkriegsgesellschaft*. Mannheim.
- Sroufe, L. A. (1996). *Emotional development*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Staehle, W. (1991). *Management*. München: Vahlen.
- Stanton, J. M. (1998). An empirical assessment of data collection using the internet. *Personnel psychology*, 51 (3), 709-725.
- Steinberg, L., Mounts, N. S., Lamborn, S. D. & Dornbusch, S. M. (1991). Authoritative parenting and adolescent adjustment across various ecological niches. *Journal of Research on Adolescence*, 1, 19-36.
- Steinle, C. (1978). *Führung: Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung*. Stuttgart
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (1997). *Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*. (4. Aufl.). Wiebaden: Gabler.
- Stepin, W. (1995). Культура становление цивилизованного рынка в России. *Вопросы экономики*, 7, 74-81
- Sticht, T. & Fox, W. (1966). Geographical mobility and dogmatism, anxiety and age. *The Journal of Social Psychology*, 68, 171-174.
- Stieler, B. (1990). Entwicklung der Arbeitsinhalte und des Leistungsverhaltens von Produktionsarbeitern in der DDR – Auswirkungen auf ihre Sozialisation. In: G. Burkart (Hrsg.). *Sozialisation im Sozialismus. Lebensbedingungen in der DDR im Umbruch. Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie. 1. Beiheft 1990*. (S. 129-142).
- Stieler, B. (1993). Analyse des Nahrungs- und Genussmittelgewerbes der neuen Länder. *Qualifikations-Entwicklungs-Management Report*. Heft 2. Berlin.
- Stieler-Lorenz, B. (1996). Wandel der Unternehmenskulturen in Ostdeutschland. In: R. Lang (Hrsg.). *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa*. (S. 107-119). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Stipek, D. J. (1984). The development of achievement motivation. In: R. Ames & C. Ames (Eds.). *Research on motivation in education student motivation*. Vol. 1. (pp. 145-174). Orlando, FL: Academic Press.
- Stipek, D. J. (1988). *Motivation to learn. From theory to practice*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.
- Stitsworth, M.H. (1989). Personality changes associated with a sojourn in Japan. *The Journal of Social Psychology*, 2, 213-234.
- Stobbe (1991). *Die Hauptunterschiede zwischen westlichen und östlichen Führungskräften*. PA Consulting Group.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Stollberg, R. (1988). *Soziologie der Arbeit*. Berlin: Die Wirtschaft.
- Stollberg, R. (1990). Arbeitseinstellungen und Arbeitszufriedenheit bei Produktionsarbeitern der DDR. In: *Personalwirtschaftliche Personalprobleme in DDR-Betrieben. Sonderheft der Zeitschrift für Personalforschung*, 117-123.

- St. Petersburg Times (1996a). *Russia has the potential to become a huge automobile market*. 14.-20.10.1996, 1. In World Wide Web unter <http://www.spb.su/times/203-204/@bc1.html>.
- St. Petersburg Times (1996b). *Gazprom, the crown jewel of the russian economy*. 31.10.1996, 1. In World Wide Web unter <http://www.spb.su/times/207-208/@bc.html>.
- Stratemann, I. (1992). *Psychologische Aspekte des wirtschaftlichen Wiederaufbaus in den neuen Bundesländern*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Stratemann, I. & Wottawa, H. (1995). *Bürger als Kunden*. Frankfurt, New York: Campus.
- Strohschneider, S. (1996a). Problemlösen und Kultur. Anmerkungen zum theoretischen Hintergrund und zur Strategie eines Forschungsvorhabens. In: S. Strohschneider (Hrsg.): *Denken in Deutschland. Vergleichende Untersuchungen in Ost und West*. (S. 17-47). Bern: Huber.
- Strohschneider, S. (1996b). Strategien beim Umgang mit einem zieloffenen komplexen Problem. In: S. Strohschneider (Hrsg.): *Denken in Deutschland. Vergleichende Untersuchungen in Ost und West*. (S. 71-95). Bern: Huber.
- Sturzbecher, D. & Kalb, K. (1993). Vergleichende Analyse elterlicher Erziehungsziele in der ehemaligen DDR und der alten Bundesrepublik. *Psychologie in Erziehung und Unterricht*, 40, 143-147.
- Suchodojeva, L. F. (1996). Der Wandel von Unternehmenskulturen in Russland durch das Entstehen kleiner Unternehmen. In: R. Lang (Hrsg.) *Wandel von unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. II. Chemnitzer Ostforum*, 6. - 9. März 1995. (S. 133-140). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.

T

- Taft, R. (1957). A psychological model for the study of social assimilation. *Human Relations*, 10, 141-156.
- Tajfel, H. (1982). *Gruppenkonflikt und Vorurteil. Entstehung und Funktion sozialer Stereotypen*. Bern: Huber.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1958). How to Choose A Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95-101.
- Tatur, M. (1983). *Taylorismus in der Sowjetunion. Die Rationalisierungspolitik der UdSSR in den siebziger Jahren*. Frankfurt am Main, New York.
- Tatur, M. (1991). Arbeitsorganisation, Selbstverwaltung und Leistungsstimulierung. Perestrojka im Betrieb? In: H. E. Gramatzki & K. Westen (Hrsg.). *Wandlungen der sowjetischen Arbeitsverfassung. Vom „Recht auf Arbeit“ zum „Recht zu arbeiten“? Reihe Wirtschaft und Recht, Heft 145*. (S. 268-293). Osteuropa-Institut an der Freien Universität Berlin.
- Tautz, D. (1978). Erfahrungen bei der Befähigung der Schüler zur realen Selbsteinschätzung. *Pädagogische Leistung 1978*. Berlin: Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York.
- Taylor, F. W. (1978). *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. Weinheim: Beltz.
- Tchekinöv, I. (1990). „Саламандра» в СССР, как это делается? *Joint Ventures*, 1 (2/3), 44-47.
- Teckenberg, W. (1985). Wirtschaftsreformen der UdSSR aus soziologischer Sicht. *DIW-Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung*, 2, 188-195.
- Teckenberg, W. (1985). Wirtschaftsreformen in der UdSSR aus soziologischer Sicht. *DIW-Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung*, 2, 188-195.
- Teckenberg, W. (1991). Die sozialen Grenzen der „Perestrojka“ II. Leistungsbereitschaft und Arbeitswerte in der UdSSR. In: H. E. Gramatzki & K. Westen (Hrsg.). *Wandlungen der sowjetischen Arbeitsverfassung. Vom „Recht auf Arbeit“ zum „Recht zu arbeiten“? Reihe Wirtschaft und Recht, Heft 145*. (S. 333-357). Osteuropa-Institut an der Freien Universität Berlin.
- Teichmann, C. (2001). Die Entwicklung der russischen Hochschulen zwischen Krisenmanagement und Reformen: aktuelle Trends einer Hochschulreform unter den Bedingungen der Transformation. *HoF-Arbeitsberichte*, 4/01. Wittenberg.
- Thielen, H. & Budde, H. G. (1978). Ein Beitrag zur Erfassung der subjektiven Bedeutung einer gravierenden Veränderung der individuellen Lebenssituation. *Psychologische Beiträge*, 20, 115-128.
- Thomas, A. (1988). Untersuchungen zur Entwicklung eines interkulturellen Handlungstrainings in der Managerausbildung. *Psychologische Beiträge*, 30, 147-165.
- Thomas, A. (1990). Interkulturelles Handlungstraining als Personalentwicklungsmaßnahme. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34, 149-154.
- Thomas, A. (Hrsg.) (1993). *Kulturvergleichende Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.

- Thomas, A. (1996a). Psychologische Wirksamkeit von Kulturstandards im interkulturellen Handeln. In: A. Thomas (Hrsg.). *Psychologie des interkulturellen Handelns*. Göttingen.
- Thomas, A. (1996b). Lernziel Offenheit. Interkulturelles Training unterstützt den Schritt ins Ausland. *Personalführung plus*, 30-34.
- Thomas, A. (2001). Bedeutung und Funktion sozialer Stereotype und Vorurteile für die interkulturelle Kooperation. In: O. Rösch (Hrsg.). *Stereotypisierung des Fremden. Auswirkungen in der Kommunikation*. Wildauer Schriftenreihe. Technische Fachhochschule Wildau. Band 4. (S. 11-28). Verlag News & Media: Berlin.
- Thomas, D. S. (Eds.) (1938). *Research Memorandum on Migration Differentials*. New York: Social Science Research Council.
- Thorndike, E. L. (1898). Animal intelligence: An experimental study of the associative processes in animals. *Psychological Review Monograph Supplement 2* (4, Whole No. 8).
- Tobies, N. (2003). *Einfluss kultureller Unterschiede auf Erfolgsfaktoren bei Auslandsaufenthalten*. Eine unveröffentlichte Diplomarbeit im Fach Psychologie an der philosophischen Fakultät der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.
- Trautner, H. M. (1992). *Lehrbuch der Entwicklungspsychologie*. Band 1: Grundlagen und methoden. (S. 227-274.) Göttingen: Hogrefe.
- Triandis, H. (1995). Individualism and collectivism in philosophy and the social sciences. In H. Triandis (Ed.), *Individualism & collectivism*. Oxford: Westview Press.
- Triandis, H. C. (1997). Where is Culture in the Acculturation Model? Commentary on "Immigration, Acculturation, and Adaptation" by John W. Berry. *Applied Psychology: An International Review*, 46, (1), 55-58.
- Trimmel M. (1992). Auswirkungen der Mensch-Computer-Interaktion: psychologische Aspekte. *Informatik Forum*, 4, 194-202.
- Trimmel, M., Brand, M., Chmelik, R., Ewald A., Froeschl, K., Huber, R., Motschnig-Pitrik, R. & Haider, M. (1993). Psychological and Psychophysiological Effects of Working with computers: Experimental Evidence. In: H. Luczak, A. Cakir & G. Cakir (Hrsg.). *Work with displays units*, 92, 121-128.
- Trimmel M. (1994). Computertätigkeit und Realitätsbezug. In: H. Janig (Hrsg.). *Psychologische Forschung in Österreich*. (S. 224-228). Klagenfurt.
- Trimmel, M. (1998). Homo Informaticus – der Mensch als Subsystem des Computers. In: A. Kolb, R. Esterbauer, & H.-W. Ruckebauer (Hrsg.). *Cyberethik Verantwortung in der digital vernetzten Welt*. (pp. 96-114). Stuttgart: Kohlhammer.
- Trommsdorff, G (1978). Möglichkeiten und Probleme des Kulturvergleichs am Beispiel einer Aggressionsstudie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 2, 361-381.
- Trommsdorff, G (1989a). Sozialisation und Werthaltungen im Kulturvergleich. In: G. Trommsdorff (Hrsg.). *Sozialisation im Kulturvergleich*. (S. 6-24). Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Trommsdorff, G (1989b). Kulturvergleichende Sozialisationsforschung. In: G. Trommsdorff (Hrsg.). *Sozialisation im Kulturvergleich*. (S. 97-121). Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Trommsdorff, G. (1993). Entwicklung im Kulturvergleich. In: A. Thomas (Hrsg.). *Kulturvergleichende Psychologie*. (S. 103-143). Göttingen: Hogrefe.
- Trommsdorff, G. (1995). Sozialisation und Entwicklung von Kindern und Jugendlichen aus kulturvergleichender Sicht. In: G. Trommsdorff (Hrsg.). *Kindheit und Jugend in verschiedenen Kulturen: Entwicklung und Sozialisation in kulturvergleichender Sicht*. (S. 9-18). Weinheim: Juventa.
- Trommsdorff, G. (1996). (Hrsg.). *Sozialisation und Entwicklung von Kindern vor und nach der Vereinigung*. Opladen: Leske + Budrich
- Trommsdorff, G. & Chakkarath, P. (1996). Kindheit im Transformationsprozess. In: S. E. Hormuth, W. R. Heinz, H. J. Krnadt, H. Sydow & G. Trommsdorff (Hrsg.). *Individuelle Entwicklung, Bildung und Berufsverläufe*. (S. 11-77). Opladen: Leske + Budrich.
- Trommsdorff, G. & Kornadt, H. J. (1999). *Socialization and development of social motivation in East and West german children and adolescents*. Paper presented at the International Conference and Poster Exhibition „Childhood and adolescence in Germany before and after unification“. Jena, Germany.
- Trommsdorff, V. & Schuchardt, C (1998). *Transformation osteuropäischer Unternehmen: Grundlagen – Rahmenbedingungen – Strategien*. Wiesbaden: Gabler.
- Trommsdorff, V. & Wilpert, B. (1994). *Deutsch-chinesische Joint-ventures – Wirtschaft, Recht, Kultur*. (2. Aufl.) Wiesbaden.

- Trompenaars, F. (1993). *Handbuch globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf: Econ.
- Tschepurenko, A. & Tichonowa, N. (1993). *Osteuropa-Wirtschaft*, 38. Jahrgang, Heft 2 (93), 151-159.
- Tuten, T. L., Urban, D. J. & Bosnjak, M. (2002). Internet Surveys and Data Quality: A Review. In: Batinic, B., U. D. Reips & M. Bosnjak (Hrsg.). *Online social sciences*. (S. 7-26). Göttingen: Hogrefe.

U

- Uhlendorff, H. (2001). *Erziehung im sozialen Umfeld. Eine empirische Untersuchung über elterliche Erziehungshaltungen in Ost- und Westdeutschland*. Opladen: Leske + Budrich.
- Ulrich, E. (2001). *Arbeitspsychologie*. (5. Aufl.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Utsch, A., Frese, M., & Rothfuß, R. (1998). Ost- und westdeutsche Unternehmer im Vergleich. In: M. Frese (Ed.), *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitung für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (S. 149-158). Göttingen: Hogrefe.

V

- Vaillant, G. E. (1977). *How the best and the brightest came of age*. Bosten: Little, Brown and Company.
- Vaillant, G. E. (1980). *Werdegänge. Erkenntnisse der Lebenslaufforschung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (englisches Original 1977): Adaptation to life. Boston, Mass.: Little Brown).
- Van Oudenhoven, J.P., Mol, S.T., Van Der Zee, K.I. (2003). A study of the adjustment of Western expatriates in Taiwan ROC with the Multicultural Personality Questionnaire (MPQ). *Asian Journal of Social Psychology*, 6, 159-170. In World Wide Web unter <https://ep.eur.nl/retrieve/1883/psy044.pdf>
- Veiga, J. F., Ynouzas, J. N. & Buchholtz, K. (1995). Emerging Cultural Values Among Russian Managers: What Will Tomorrow Bring ? *Business Horizons*, July-August 1995.
- Venema, M. (2004). *Green Card für ausländische IT-Fachkräfte. Forschungsbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Berichts- und Tabellenband*. Forschungsinstitut Marplan: Offenbach. Juli 2004. In World Wide Web unter <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Service/bestellservice,did=43480.html>.
- Vinogradova, A. M. (1989). (Hrsg.). *Воспитание нравственных чувств у старших дошкольников*. Москва: «Просвещение».
- Vlachoutsikos, C. (1991). Managementstrukturen in the UdSSR: Die „Matrjoschka-Hierarchie“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste & Dresdner Bank AG (Hrsg.). *Sowjetunion-Perspektiven. Industrie. Politik. Wirtschaft*. (S. 38-45). Frankfurt am Main.
- Volpert, W. (1975). Die Lohnarbeitswissenschaft und die Psychologie der Arbeitstätigkeit. In: P. Großkurth & W. Volpert (Hrsg.). *Lohnarbeitspsychologie* (S. 11-196). Frankfurt am Main: Fischer.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University Press.
- Vroom, V. H., Yetton, P. W. & Jago, A. G. (1976). *Problem Set No. 5*. New Haven, Yale University, School of Organization and Management, Manuskript.

W

- Wagner, W. (1996). *Kulturschock Deutschland*. Hamburg: Rotbuch Verlag.
- Wagner, W. (1999). *Kulturschock Deutschland: der zweite Blick*. Hamburg: Rotbuch Verlag.
- Wald, R. (1995). „Tja, Freunde sind wir“. – Eine ostdeutsche Kindheit. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 15, 208-231.
- Walster, E. (1966). Assignment of responsibility for an accident. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 73-79.
- Walz, D. (1996). Praxiserfahrungen beim Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland. In: R. Lang (Hrsg.) *Wandel von unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. II. Chemnitzer Ostforum*, 6. - 9. März 1995. (S. 129-132). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Ward, C. (1997). Culture Learning, Acculturative Stress, and Psychopathology: Three Perspectives on Acculturation. Commentary on “Immigration, Acculturation, and Adaptation” by John W. Berry. *Applied Psychology: An International Review*, 46, (1), 58-62.

- Ward, C. & Kennedy, A. (1992). Locus of control, mood disturbance and social difficulty during cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 175-194.
- Ward, C. & Searle, W. (1991). The impact of value discrepancies and cultural identity on psychological and sociocultural adjustment of sojourners. *International Journal of Intercultural Relations*, 15, 209-225.
- Waterkamp, D. (1988). „Achtung Sammeln“. Disziplin in der Schule der DDR. In: G. Helwig (Hrsg.). *Schule in der DDR* (S. 37-64). Köln: Wissenschaft und Politik.
- Waterkamp, D. (1990). Erziehung in der Schule. In Bundesministerium für innerdeutsche Beziehungen (Hrsg.). *Vergleich von Bildung und Erziehung in der Bundesrepublik Deutschland und in der Deutschen Demokratischen Republik* (S. 261-277). Köln: Wissenschaft und Politik.
- Waterman, A. S. & Archer, S. L. (1990). A life-span perspective on identity formation: Developments in form, function and process. In: P. B. Baltes, D. L. Featherman & R. M. Lerner (Eds.). *Life-span development and behavior*. Vol. 10. (pp. 30-57). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Watzlawick, P. (1996). *Pragmatics of human communication. Menschliche Kommunikation*. Bern: Huber.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (1985). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. (7. Aufl.) Bern, Stuttgart, Toronto.
- Weber, H. (1973). *Der deutsche Kommunismus*. 3. Aufl. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Weber, H. (1991). *Aufbau und Fall einer Diktatur. Kritische Beiträge zur Geschichte der DDR*. Köln: Bund Verlag.
- Weber, M. (1984). Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. In: J. Winckelmann (Hrsg.). *Die protestantische Ethik. Eine Aufsatzsammlung*. (7. Aufl.). Bd. 1. (S. 27-277).
- Weber, M. (1989). Rationalismus und entzauberte Welt: Leipzig: Verlag Philipp Reclam jun.
- Weigert, D. (1969). Persönlichkeit und Entwicklung der sozialen Gefühle im Sozialismus. Berlin.
- Weiner, B. (1976). *Theorien der Motivation*. Stuttgart.
- Weinert, A. B., Streufert, S. C. & Hall, W. B. (1982). *Deutscher CPI*. Bern: Huber.
- Weinert, A. B. (1984). Menschenbilder als Grundlagen von Führungstheorien. *ZfO*, 53 (2), 117-123.
- Weinert, A. B. (1987). Menschenbilder und Führung. In: A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.). *Handwörterbuch der Führung*. (S. 1427-1442). Stuttgart: Poeschel.
- Weinmann, S. (1983). Cultural encounters if the stimulation kind: Personal development through culture shock. *Paper presented at Central States Conference on Teaching of Foreign Languages*. St. Louis, Missouri.
- Weinstein, N. D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 806-820.
- Weiss, L. H. & Schwarz, J. C. (1996). The relationship between parenting types and older adolescents' personality, academic achievement, adjustment and substance use. *Child Development*, 67, 2101-2114.
- Welge, M. K. (1987). *Unternehmensführung. Band 2: Organisation*. Stuttgart.
- Welsh, D. H. B., Luthans, F. & Sommer, S. M. (1993). Managing Russian factory workers: The impact of U.S.-based behavioral and participative techniques. *Academy of Management Journal*, 36, 58-79.
- Wentholt, R. (1961). Characteristics of Dutch emigrants. In: G. Beijer, N. H. Frijda, B. P. Hofstede & R. Wentholt (Eds.). *Characteristics of overseas migrants*. (S. 144-279). Den Haag: Government Printing and Publishing Office.
- Werner, E. E., Bierman, J. M. & French, D. (1971). *The children of Kauai: A longitudinal study from the parental period to age ten*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Westen, K. (1991). Das Recht auf Arbeit und die sowjetische Arbeitsverfassung. In: H. E. Gramatzki & K. Westen (Hrsg.). *Wandlungen der sowjetischen Arbeitsverfassung. Vom „Recht auf Arbeit“ zum „Recht zu arbeiten“? Reihe Wirtschaft und Recht, Heft 145*. (S. 29-48). Osteuropa-Institut an der Freien Universität Berlin.
- Whiting, B. B. (1981). Culture and social behavior: A model for the development of social behavior. *Ethos*, 8, 95-116.
- Whiting, J. W. M. & Child, I. L. (1953). *Child training and personality*. New Haven, C. T.: Yale University Press.
- Whiting, B. B. & Whiting, J. W. M. (1975). *Children of six cultures: A psychocultural analysis*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Whiting, B. B. (1976). The problem of the packaged variable. In: K. F. Riegel & J. A. Meacham (Eds.). *The development of individual in a changing world*. Vol. 1. Chicago, IL: Aldine.
- Wiezcerkowski, W., Nickel, H., Janowski, A., Fittkau, B. & Rauer, W. (1974). *Angstfragebogen für Schüler (AFS)*. Braunschweig.

- Wilhelm, O. (1999). *Ability and achievement testing on the world wide web*. Paper presented at the German Online Research (GOR '99). Erlangen.
- Willke, G. (1982). *Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik in der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt am Main: Hirschgraben.
- Williams, T. (2003). *Impact of Study Abroad on Students' Intercultural Communication Skills: Adaptability and Sensitivity*. Texas Christian University. In World Wide Web unter <http://aaplac.cedei.org/library/WilliamsTracy03.pdf> (Datum: 09.01.2004).
- WIMMEX (2001). *6 Monate Greencard in Deutschland: Eine Zwischenbilanz. Ein Projekt der Wimmex AG in Zusammenarbeit mit Bundesanstalt für Arbeit, Bundesverband mittelständischer Wirtschaft, WirtschaftsMagazin „Impulse“*. Wimmex AG: München.
- Wiswede, G. (1991). *Soziologie* (2. Aufl.). Landsberg: Moderne Industrie.
- Witte, E. (1981). *Führungskräfte in der Wirtschaft*. Stuttgart.
- Wofsey, E., Rierdan, J. & Wapner, S. (1979). Planning to move. Effects on representing the currently inhabited environment. *Environment and Behavior*, 11, 3-32.
- Wolf, H. E. (1980). Zur psychologischen und sozialpsychologischen Grundlage der Theorie von der sozialistischen Persönlichkeit. In: *Edition Deutschlandarchiv* (S. 43-55). Köln: Verlag für Wissenschaft und Politik.
- Womack, J. P.; Jones, D. T. & Roos, D. (1991). *Die zweite Revolution in der Autoindustrie*. Frankfurt: Campus.
- Wood, S. (1987). „Toward socialist-capitalist comparisons of the organizational problem“. In: Child, J. & Bate, P. (Eds.). *Organizational of Innovation: East-West Perspectives*. (pp. 52-71). Walter de Gruyter: New York.
- Wooster, A. D. & Harris, G. (1971). Concepts of self and others in highly mobile service boys. *Educational Research*, 12, 46-52.
- Wortman, C. B. & Brehm, J. W. (1976). Responses to uncontrollable outcomes: An integration of reactance theory and the learned helplessness model. In: L. Berkowitz (Eds.). *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 13. Academic Press: New York.
- Wottawa, H. (1980). *Grundriss der Testtheorie*. München: Juventa.
- Wottawa, H. (1994). Veränderungen und Veränderbarkeit berufsrelevanter Eigenschaften im Ost-West-Vergleich. In: G. Trommsdorf (Hrsg.). *Psychologische Aspekte des sozio-politischen Wandels in Ostdeutschland*. (S. 216-228). Walter de Gruyter: Berlin, New York
- Wottawa, H. (2002). *Gutachten zur Diplomarbeit von Frau Maya Gulyanska. „Entwicklung eines internetgestützten Testverfahrens für die Auswahl von IT-Fachkräften aus Osteuropa“*. Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum. 09.12.2002.
- Wottawa, H. & Hossiep, R. (1987). *Anwendungsfelder psychologischer Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Wottawa, H. & Oenning, S. (2002). Von der Anforderungsanalyse zur Eignungsbeurteilung: Wie praktikabel ist die neue DIN 33430 bei der Bewerberauswahl? *Wirtschaftspsychologie*, 3, 43-56.
- Wottawa, H. & Woike, J. K. (2002). Internet-Recruiting und -Assessment. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 33-38.
- Wunderer, R. (1990a). Führungs- und personalpolitische Gedanken zum Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft. In: *Personalwirtschaftliche Personalprobleme in DDR-Betrieben. Sonderheft der Zeitschrift für Personalforschung*, 146-155.
- Wunderer, R. (1990b). Mitarbeiterführung und Wertewandel – Variationen zum schweizerischen 3-K-Modell der Führung. In: K. Bleicher & P. Gomez (Hrsg.). *Zukunftsperspektiven der Organisation*. (S. 271 ff.). Bern.
- Wunderer, R. (1993). *Führung und Zusammenarbeit*. Stuttgart.
- Wuppertaler Kreis (Hrsg.) (1992). *Führungsverständnis in Ost und West: Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften*. Deutscher Wirtschaftsdienst: Köln.
- Wyderka, I. (1994). *Entwicklungsorientierungen von Aussiedlern aus Polen und Deutschstämmigen in Oberschlesien im Vergleich*. Unveröffentlichte Semesterarbeit an der Universität Gießen.

Y

- Yoosefi, T. & Thomas, A. (2003). *Beruflich in Russland. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.

Z

- Zafarpour, S. (2001). Interkulturelle Kompetenz und Management in der globalen Wirtschaft. In: G. Fink & S. Meierewert (Hrsg.). *Interkulturelles Management. Österreichische Perspektiven*. (= Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Europafragen, Bd. 17). (S. 315-338). Wien: Springer
- Zander, E. & Robejsek, P. (1990). *Prinzip Leistung: Stunde der Wahrheit für Osteuropa*. Sauer: Heidelberg.
- Zaslavskaja, T. (1986). Человеческий фактор развития экономики и социальная справедливость. *Коммунист*, 13, 61-73.
- ZEW (2001). *IKT-Fachkräftemangel und Qualifikationsbedarf. Empirische Analysen für das Verarbeitende Gewerbe und ausgewählte Dienstleistungssektoren in Deutschland. Endbericht*. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung. Mannheim. In World Wide Web unter <http://www.iid.de/informationen/EndberichtZEW21.pdf>
- Zick, A. & Six, B (1999a). Akkulturation von Aussiedlern als sozialpsychologisches Phänomen: Modelle zur Vorhersage des Akkulturationsergebnisses. In: R. K. Silbereisen, E. D. Lantermann & E. Schmitt-Rodermund (Hrsg.). *Aussiedler in Deutschland. Akkulturation von Persönlichkeit und Verhalten*. (S. 303-333). Opladen: Leske + Budrich.
- Zick, A. & Six, B (1999b). Stereotype und Akkulturation. In: R. K. Silbereisen, E. D. Lantermann & E. Schmitt-Rodermund (Hrsg.). *Aussiedler in Deutschland. Akkulturation von Persönlichkeit und Verhalten*. (S. 233-255). Opladen: Leske + Budrich.
- Zinnecker, J. & Mólnár, P. (1988). Lebensphase Jugend in historisch-interkulturellem Vergleich: Ungarn 1985 – Westdeutschland 1954 – Westdeutschland 1984. In: W. Ferchhoff & T. Olk (Hrsg.). *Jugend im internationalen Vergleich*. (S. 181-206). Weinheim: München.
- Zinnecker, J. & Silbereisen, R. K. (1996). *Kindheit in Deutschland*. Weinheim: Juventa.
- Zjuzin, D. I. (1989). Влияние фондов социального развития на отношение к труду. *С. И.*, 3, 11-16.
- Zorn, C. R. (1996). The long-Term impact on nursing students of participating in international education. *Journal of Professional Nursing*, 12, 106-110.
- Zuckermann, M. (1988). Behavior and Biology: Research on Sensation Seeking and Reactions to the Media. In L. Donohew, H.E. Sypher and E.T. Higgins (Eds.), *Communication, Social Cognition and Affect*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Zuwanderungsgesetz (2002). Gesetz zur Steuerung und Begrenzung der Zuwanderung und zur Regelung des Aufenthalts und der Integration von Unionsbürgern und Ausländern (Zuwanderungsgesetz). *Bundesgesetzblatt Teil I Nr. 38 vom 25. Juni 2002*. Bonn.
- Zwarg, I. & Nerdinger, F. W. (1998). Aufstiegserwartung in den neuen Bundesländern: Realistische Bewertung der Aufstiegsbedingungen oder sozialpolitische Altlast? In: L. v. Rosenstiel, F. W. Nerdinger & E. Spieß (Hrsg.). *Von der Hochschule in den Beruf: Wechsel der Welten in Ost und West* (S. 169-183). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

13 Verzeichnis der Internetquellen

- http://agora.unige.ch/csre/congres01/sgbf/kongress/papers/maag_referat.pdf: Maag Merki, K. (2001). *Workshopbeitrag zum Thema "Überfachliche Kompetenzen und Erwerbsstatus. Erste Ergebnisse aus einer laufenden Studie zur Erfassung überfachlicher Kompetenzen junger Erwachsenen"*. SGBF-Kongress 2001 in Aarau.
- <http://www.auslaender-statistik.de>: Flüchtlinge in Deutschland.
- <http://www.bafli.de>: Ausländische Flüchtlinge in Deutschland; Aussiedler Berufsstruktur.
- <http://www.bitcom.org/index>: BITKOM (2001). Markt und Statistik. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien.
- <http://www.bma.bund.de>: *Erster Bericht "Monitoring des IT-Sofortprogramms" vom 2. Juli 2001*. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung.
- <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Service/bestellservice,did=43480.html>: Venema, M. (2004). *Green Card für ausländische IT-Fachkräfte. Forschungsbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Berichts- und Tabellenband*. Forschungsinstitut Marplan: Offenbach. Juli 2004.
- <http://www.bundesverwaltungsamt.de>: Jahresstatistik Aussiedler und deren Angehörige. Alter, Berufe, Religion, Verteilung und Herkunftsländer 2003.
- <http://www.dw-world.de>: Deutsche Welle (2004). Kernpunkte des Zuwanderungskompromisses. DW-World.de Deutsche Welle vom 26.05.2004.
- <http://www.eligo.de>: Computergestütztes Testsystem ELIGO und internetgestütztes Testsystem PERLS
- http://www.familienhandbuch.de/cmain/f_Fachbeitrag/a_Jugendforschung/s_1115.html#Petzold_M._2000: Petzold, M. (2004). Verändern die Neuen Medien unsere Kinder und Jugendlichen? *Das Online-Familienhandbuch*. 30.04.2004.
- http://www.gvu.gatech.edu/user_surveys/: Kehoe, C. M. & Pitkow, J. E. (1998). GVU's Tenth WWW User Survey.
- <http://www.iese.fhg.de>: Henes-Karnahl, B. (2000). Integration planen und realisieren. *Markt und Chance* vom 01.09.2000.
- <http://www.iid.de/informationen/EndberichtZEW21.pdf>: ZEW (2001). *IKT-Fachkräftemangel und Qualifikationsbedarf. Empirische Analysen für das Verarbeitende Gewerbe und ausgewählte Dienstleistungssektoren in Deutschland. Endbericht*. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung. Mannheim.
- <http://www.inst.at/trans/14Nr/pfeifer14.htm>: Pfeifer, A. (2003). Ostdeutsche Unternehmer als Mittler zwischen westlichem Management und osteuropäischen Mentalitäten? Zum kulturellen Aspekt eines Eigenbildes. *TRANS – Internet-Zeitschrift für Kulturwissenschaften*, Nr. 14, Februar 2003.
- <http://www.isst.fhg.de/info@polis/archiv.html>: Ronzheimer, M. (2000). Interview mit Prof. Dr. Herbert Weber über den Informatikermangel in Deutschland und die Green-Card-Regelung für ausländische IT-Experten. *Newsletter von info@polis* Nr. 100 vom 19.04.2000..
- <http://www.iwakfrankfurt.de/it-befragung.html>: Schmid A., O. Nüchter, C. Knobel & C. Baden (2000). *IT-Fachkräftebedarf in der Region Rhein-Main*. Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK).
- <http://www.lum.nrw.de>: Statistik der Landesstelle Unna-Massen (über „Landesstelle in Zahlen“).
- <http://news.zdnet.de/story/0,,t101-s2054145,00.html>: Rieger, S. (2000). IT-Profis bleiben lieber in Osteuropa. Konferenz suchte nach Wegen für die Zusammenarbeit zwischen Ost und West. *Newsletter von ZDNet News* vom 10.11.2000.
- <http://www.spb.su/times/203-204/@bc1.html>: Russia has the potential to become a huge automobile market. *St. Petersburg Times*. 14.-20.10.1996, 1.
- <http://www.spb.su/times/207-208/@bc.html>: Gazprom, the crown jewel of the russian economy. 31.10.1996, 1. *St. Petersburg Times*. 31.10.1996, 1.
- <http://www.testedich.de/bewerte.php3?siteid=11998>: Testplattform www.testedich. Jobbezogene Persönlichkeitstests.
- <http://www.vlerick.be/research/workingpapers/vlgms-wp-2003-01.pdf>: Mestdagh, S. & Buelens, M. (2003). *Response preference in organizational behavior research: do respondents to classical and internet surveys possess different psychological characteristics?* Vlerick Working Papers 2003/1. Vlerick Leuven Gent Management School..
- <http://zombie.psychologie.uni-mannheim.de/psycho3/lehre0001/empra/Empra%20SS.PDF>: Heimgärtner, I., Scheckenbach, J. & Walther, S. (2001). Nervenkitzel aus dem Netz? Sensationssuche als

Determinante der Internetnutzung. Abschlussbericht zum psychologischen Experimentalpraktikum der Universität Mannheim. WS 2000/2001.

<https://ep.eur.nl/retrieve/1883/psy044.pdf>: Van Oudenhoven, J.P., Mol, S.T., Van Der Zee, K.I. (2003). A study of the adjustment of Western expatriates in Taiwan ROC with the Multicultural Personality Questionnaire (MPQ). *Asian Journal of Social Psychology*, 6, 159-170.

14 Anhang

Anhang A: Fragebogen ESQUITO

A 1: Instruktion zum Fragebogenteil 1

A 2: Selbstbeschreibungsitems (Fragebogenteil 1)

A 3: Instruktion zum Fragebogenteil 2

A 4: Situationale Items (Fragebogenteil 2)

A 5: Instruktion zum Fragebogenteil 3

A 6: Selbstbeschreibungsitems (Fragebogenteil 3)

Anhang B. Nach dem Konzept des Reliabilitätsindizes berechnete Split-Half-Reliabilitäten der neun faktorenanalytisch gewonnenen ESQUITO-Testskalen auf der osteuropäischen Stichprobe (N=186)

Anhang C. Biographischer Fragebogen

Anhang D. Aufforderungstexte für die Teilnahme an der Untersuchung

Anhang E. Feedback-Bausteine des ESQUITO-Rückmeldesystems

Anhang A: Fragebogen ESQUITO

A 1: Instruktion zum Fragebogenteil 1

Deutsch	Russisch
<p>In diesem Teil des Testes stellen wir Ihnen nun eine Reihe von Aussagen zu Ihren Erfahrungen und Einstellungen vor. Bitte geben Sie auf der unter den Fragen präsentierten Antwortskala an, wie sehr die jeweilige Aussage auf Sie persönlich zutrifft.</p> <p>Da es bei diesen Aussagen keine richtigen und falschen Antworten gibt, antworten Sie bitte so, wie es für sie individuell zutrifft.</p> <p>Beispiel:</p> <p>Im Gespräch mit einer anderen Person versuche ich immer, auf sie einzugehen.</p> <p><input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu <input type="checkbox"/> trifft weniger zu <input type="checkbox"/> trifft eher zu <input type="checkbox"/> trifft vollkommen zu</p> <p>Wenn Sie der Meinung sind, dass in Bezug auf die oben stehende Aussage für Sie z.B. die Antwortalternative „trifft eher zu“ zutrifft, wählen Sie bitte den entsprechenden Punkt auf der Skala.</p> <p>Antworten Sie bitte, ohne besonders lange über die Aussage nachzudenken.</p> <p>Vielleicht haben Sie manchmal den Eindruck, dass eine Aussage nicht richtig passt. Bitte wählen Sie dann trotzdem die Antwort, die noch am ehesten auf Sie zutreffen könnte.</p> <p>Zum Start und zu der weiteren Fortsetzung des Tests klicken Sie bitte jeweils auf den „weiter“-button.</p>	<p>В этой части теста следуют высказывания относительно Вашего жизненного опыта и Ваших представлений. Отметьте, пожалуйста, на шкале, приведенной под каждым высказыванием, насколько это высказывание подходит к Вам.</p> <p>Поскольку эти высказывания не имеют правильного или не правильного ответа, отвечайте, пожалуйста, так, как каждое из высказываний характеризует лично Вас.</p> <p>Пример заполнения:</p> <p>В разговоре с другим человеком я всегда пытаюсь войти в его ситуацию.</p> <p><input type="checkbox"/> совершенно не подходит <input type="checkbox"/> скорее не подходит <input type="checkbox"/> скорее подходит <input type="checkbox"/> совершенно подходит</p> <p>Если Вы считаете, что по выше приведенному высказыванию, например, ответ "скорее подходит" наиболее характеризует Вас, отметьте это, пожалуйста, соответственно на приведенной шкале.</p> <p>Отвечайте, пожалуйста, не слишком долго задумываясь над высказыванием.</p> <p>Возможно, Вы посчитаете, что какое-то из высказываний к Вам совершенно не подходит. В этом случае постарайтесь, пожалуйста, все же найти ответ, наиболее характеризующий Вас.</p> <p>Для начала и для последующего продолжения теста нажимайте, пожалуйста, обозначение на экране «дальше».</p>

A 2: Selbstbeschreibungssitems (Fragebogenteil 1)

Nr.	Items		Testskala	Itempolung
	Deutsch	Russisch		
1	Mir fällt es leicht, meine früheren Entscheidungen zu ändern, wenn die Situation es erfordert.	Мне легко изменять свои бывшие решения при необходимости в конкретной ситуации.	Flexibilität	positiv
2	Wenn ich von anderen kritisiert werde, fühle ich mich unwohl.	Когда меня критикуют, я чувствую себя неловко.	Umgang mit Kritik von anderen	negativ
3	Um Misserfolge zu vermeiden, investiere ich immer sehr viel Zeit in meine Vorbereitungen.	Чтобы избежать неудач я трачу много времени на свою подготовку.	Umgang mit Kritik von anderen	positiv
4	Wenn es erforderlich ist, bin ich in der Lage, mein Verhalten rasch zu ändern, um entsprechend der jeweiligen Situation zu handeln.	При необходимости я в состоянии быстро изменить свое поведение, чтобы действовать в соответствии с ситуацией.	Flexibilität	positiv
5	Wenn ich eine negative Rückmeldung von meinen Kollegen bekomme, ärgert mich das.	Меня раздражает отрицательная реакция коллег на результаты моей работы.	Umgang mit Kritik von anderen	negativ
6	Mir fällt es schwer, auf unerwartete Änderungen schnell zu reagieren.	Мне сложно быстро реагировать на неожиданные изменения.	Flexibilität	negativ
7	Meinen Tagesablauf plane ich immer besonders gründlich, um zu vermeiden,	График рабочего дня я планирую особенно тщательно во избежание не	Umgang mit eigenen Misserfolgen	positiv

	dass ich etwas Wichtiges nicht schaffe.	успеть чего-то важного.		
8	Ich fühle mich unwohl, wenn ich von einem einmal aufgestellten Plan abweichen muss.	Я чувствую себя неуверенно, если необходимо отойти от ранее намеченного плана.	Flexibilität	negativ
9	Ich finde, man sollte die Werte und Normen der eigenen Kultur nicht so leicht der ausländischen Kultur anpassen.	Я не считаю, что, находясь за границей, нужно менять свои взгляды и представления во имя иностранной культуры.	Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	negativ
10	Es gelingt mir nur schwer, die kulturellen Unterschiede in der Wahrnehmung der Menschen aus unterschiedlichen Kulturen herauszufinden.	Мне с трудом удается определить различия в восприятии культур разных стран.	Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	negativ
11	Ich bin gerne bereit, Kompromisse zur Lösung eines Problems einzugehen.	Я охотно готов на компромиссы в целях решения проблемы.	Flexibilität	positiv
12	Ich denke, dass ich bei Ausführung meiner Aufgaben sehr gewissenhaft vorgehe.	Я считаю, что выполняю свои производственные обязанности очень тщательно.	Umgang mit eigenen Misserfolgen	positiv
13	In einer Diskussion fällt es mir schwer, unvorbereitet etwas zu sagen.	Во время дискуссии мне сложно без подготовки вступить в разговор.	Flexibilität	negativ
14	Wenn meine Arbeitssituation es erfordert, bin ich bereit, meinen Wohnort zu wechseln.	По рабочей необходимости я готов к изменениям.	Flexibilität	positiv
15	Es macht mir Spaß, mich mit den Besonderheiten einer fremden Kultur auseinanderzusetzen.	Мне нравится вникать в особенности других культур.	Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	positiv
16	Wenn ich meinen Wohnort aus beruflichen Gründen wechseln sollte, würde ich eine Trennung von meinen Freunden gut verkraften können.	При изменении места жительства по рабочей необходимости я легко перенес бы разлуку с моими друзьями.	Flexibilität	positiv
17	Wenn sich meine Arbeitssituation ändert, bin auch bereit, neue Arbeitsfelder kennen zu lernen.	В случае изменения моей рабочей ситуации я готов к новым направлениям деятельности.	Flexibilität	positiv
18	Wenn mein Chef mich auf einen Fehler in meiner Arbeit aufmerksam macht, ist mir dies besonders unangenehm.	Мне особенно не приятно, когда начальник обращает мое внимание на мои ошибки в работе.	Umgang mit Kritik von anderen	negativ
19	Ich bin mir sicher, dass ich überall zurecht komme, egal in welchem Land ich bin.	Я уверен, что везде ориентируюсь, не зависимо от страны, в которой я нахожусь.	Flexibilität	positiv
20	Es ist mir unangenehm, wenn jemand mich auf sprachliche Fehler hinweist.	Мне особенно не приятно, когда мне делают замечания по поводу моих языковых ошибок.	Umgang mit Kritik von anderen	negativ
21	Wenn ich einen Fehler gemacht habe, denke ich noch lange über die Ursachen nach.	Сделав ошибку, я долго анализирую ее причины.	Umgang mit eigenen Misserfolgen	positiv
22	Eine Kritik an meinen Leistungen richtet sich immer auch gegen meine Person.	Критика результатов моей работы является критикой меня лично.	Umgang mit Kritik von anderen	negativ
23	Wenn ich im Ausland bin, fällt es mir leicht, meine Gewohnheiten zu ändern.	Во время нахождения за границей мне не составляет труда менять свои привычки.	Flexibilität	positiv
24	Um Fehler zu vermeiden, denke ich sehr lange über meine Vorgehensweise nach, bevor ich mit meiner Arbeit beginne.	Во избежание ошибок я перед началом работы долго обдумываю ход действий.	Umgang mit eigenen Misserfolgen	positiv
25	Mir würde es nichts ausmachen, wenn ich beruflich an verschiedenen Orten eingesetzt werden sollte.	Для меня не составляет сложности работа, связанная с регулярными поездками в другие города.	Flexibilität	positiv
26	Ich bin ungern bereit, mein Verhalten an die Anforderungen des Gastgeberlandes anzupassen.	За границей я не совсем готов подчинять мой образ действий, принятому в этой стране.	Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	negativ
27	Ich mag es nicht, wenn mein Chef immer wieder neue Vorstellungen davon hat, wie ich meine Arbeit gestalten soll.	Мне не нравится, когда мой начальник постоянно меняет свою точку зрения о выполнении моей работы.	Umgang mit Kritik von anderen	negativ
28	Ich mag es nicht, wenn mir jemand Vorschläge macht, wie ich etwas besser tun kann.	Мне не приятны замечания других по поводу рационализации моей деятельности.	Umgang mit Kritik von anderen	negativ
29	Ich versuche stets mich so zu verhalten, wie es von mir erwartet wird.	Я всегда пытаюсь вести себя так, как от меня этого ожидают.	Umgang mit Kritik von anderen	negativ
30	Wenn im Team kurzfristig eine andere Vorgehensweise beschlossen wird, kann ich mich schnell darauf einstellen.	При внезапном изменении порядка действий в группе я могу быстро перестроиться.	Flexibilität	positiv

31	Wenn meine Vorschläge im Team nicht auf Zustimmung treffen, fühle ich mich gekränkt.	Если мои предложения не находят поддержки в группе, я чувствую себя ущемленным.	Umgang mit Kritik von anderen	negativ
32	Um von anderen akzeptiert zu werden, bin ich auch bereit, meine Meinung zu ändern.	Во имя признания в коллективе я готов поменять свое мнение.	Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	positiv
33	Ich finde es wichtig zu wissen, was ich an einem Tag tue.	Для меня важно заранее знать мой распорядок дня на следующий день.	Umgang mit eigenen Misserfolgen	positiv
34	Wenn ich selbst weiß, dass ich einen Fehler gemacht habe, kann ich es schlecht ertragen, wenn andere mich darauf hinweisen.	Если я сам знаю о своей ошибке, меня раздражает, когда еще и другие обращают мое внимание на это.	Umgang mit Kritik von anderen	negativ
35	Ist mir ein Fehler unterlaufen, bereite ich mich beim nächsten Mal noch gründlicher vor.	В случае ошибки я в следующий раз готовлюсь еще более тщательно.	Umgang mit eigenen Misserfolgen	positiv
36	Wenn ich ein mal eine Entscheidung getroffen habe, fällt es mir schwer, diese nachher zu ändern.	Приняв решение, мне сложно в дальнейшем от него отступить.	Flexibilität	negativ
37	Ich finde es unangenehm, wenn mir jemand während einer Diskussion widerspricht.	Мне не приятно, когда во время разговора мне противоречат.	Umgang mit Kritik von anderen	negativ
38	Aus Fehlern lernt man.	На ошибках учатся.	Umgang mit eigenen Misserfolgen	positiv
39	Es fällt mir oft schwer, mit empfindlichen Personen zusammen zu arbeiten.	Мне сложно работать с людьми с повышенной чувствительностью.	Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	negativ
40	Wenn sich in meinem Umfeld etwas ändert, stelle ich mich leicht darauf ein.	При изменении обстоятельств я легко могу перестроиться.	Flexibilität	positiv
41	Es fällt mir schwer, meine Meinung der Meinung anderer anzupassen.	Мне сложно подчинять мое мнение мнению других.	Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	negativ
42	Immer an die Perspektive des anderen zu denken ist anstrengend.	Для меня утомительно постоянно входить в положение другого.	Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	negativ
43	Wenn einmal etwas nicht so geklappt hat, wie geplant, überlege ich lange, was ich hätte besser machen können.	Если что-то получилось не так, как было запланировано, я долго обдумываю, как бы я мог это сделать лучше.	Umgang mit eigenen Misserfolgen	positiv
44	Ich fange nie etwas an, ohne ganz genaue Vorstellungen vom Ergebnis zu haben.	Я никогда не начинаю новую работу без точных представлений о ее результате.	Umgang mit eigenen Misserfolgen	positiv
45	Jemanden zu kritisieren beinhaltet auch dessen Missbilligung.	Производственная критика кого-то является одновременно критикой его личности.	Umgang mit Kritik von anderen	negativ

A 3: Instruktion zum Fragebogenteil 2

Deutsch	Russisch
<p>Im Folgenden wird eine Reihe von Situationen geschildert. Jede Situation enthält verschiedene Verhaltensmöglichkeiten, die einander nicht ausschließen. Ihre Aufgabe besteht darin, nach dem Lesen jeder Situation die jeweiligen Verhaltensmöglichkeiten auf der unten angefügten Skala darauf zu bewerten, wie stark diese zu der jeweiligen Situation passen und somit als Reaktionen angemessen sind. Dabei soll jede Verhaltensmöglichkeit unabhängig von anderen Verhaltensmöglichkeiten aus derselben Situation bewertet werden.</p> <p>Beispiel:</p> <p>Sie bekommen die Aufgabe, ein Modul zu schreiben in einer Programmiersprache, die Sie nicht beherrschen. Welche Reaktion Ihrerseits ist in dieser Situation Ihrer Meinung nach wie stark angemessen?</p> <p>(1) Ich teile dem Projektleiter mit, dass ich mit dieser Programmiersprache noch keine Erfahrungen gemacht habe und bitte ihn um eine Aufgabe.</p>	<p>Ниже следует ряд ситуаций. К каждой ситуации приведены различные возможности действий в этой ситуации, которые друг друга не исключают. Ваша задача состоит в том, чтобы после чтения каждой ситуации оценить на ниже приведенной шкале, насколько приведенные альтернативы подходят к каждой ситуации и являются приемлемыми реакциями в соответствующей ситуации. При этом каждая из альтернатив должна быть оценена независимо от других возможностей действий, относящихся к той же ситуации.</p> <p>Пример заполнения:</p> <p>Вы получаете задание написать часть программы на языке программирования, которым Вы не владеете. Насколько каждая из приведенных реакций подходит, по Вашему мнению, к этой ситуации?</p> <p>(1) Я сообщу руководителю проекта, что не имею опыта в работе с этим языком программирования и попрошу поменять задание.</p>

<input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu <input type="checkbox"/> trifft weniger zu <input type="checkbox"/> trifft eher zu <input type="checkbox"/> trifft vollkommen zu <p>(2) Ich informiere mich im Internet bezüglich dieser Programmiersprache.</p> <input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu <input type="checkbox"/> trifft weniger zu <input type="checkbox"/> trifft eher zu <input type="checkbox"/> trifft vollkommen zu <p>(3) Ich bitte einen Kollegen, mir erste wichtige Dinge dieser Programmiersprache zu erklären.</p> <input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu <input type="checkbox"/> trifft weniger zu <input type="checkbox"/> trifft eher zu <input type="checkbox"/> trifft vollkommen zu <p>(4) Ich kaufe ein Buch, in dem die Programmiersprache behandelt wird und versuche, diese eigenständig zu erlernen.</p> <input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu <input type="checkbox"/> trifft weniger zu <input type="checkbox"/> trifft eher zu <input type="checkbox"/> trifft vollkommen zu <p>Wenn Sie der Meinung sind, dass in Bezug auf die oben stehenden Reaktion (1) für Sie z.B. die Antwortalternative „trifft eher zu“ zutrifft, wählen Sie bitte den entsprechenden Punkt auf der Skala. Genauso bewerten Sie bitte jede der angegebenen Reaktionen für jede Situation.</p>	<input type="checkbox"/> совершенно не подходит <input type="checkbox"/> скорее не подходит <input type="checkbox"/> скорее подходит <input type="checkbox"/> совершенно подходит <p>(2) Я ознакомлюсь с информацией об этом языке программирования при помощи Интернета.</p> <input type="checkbox"/> совершенно не подходит <input type="checkbox"/> скорее не подходит <input type="checkbox"/> скорее подходит <input type="checkbox"/> совершенно подходит <p>(3) Я попрошу коллегу объяснить мне основные характеристики этого языка программирования.</p> <input type="checkbox"/> совершенно не подходит <input type="checkbox"/> скорее не подходит <input type="checkbox"/> скорее подходит <input type="checkbox"/> совершенно подходит <p>(4) Я куплю учебник, в котором объясняется этот язык программирования, и попытаюсь разобраться в нем самостоятельно.</p> <input type="checkbox"/> совершенно не подходит <input type="checkbox"/> скорее не подходит <input type="checkbox"/> скорее подходит <input type="checkbox"/> совершенно подходит <p>Если Вы считаете, что по выше приведенной реакции (1), например, ответ "скорее подходит" наиболее характеризует Вас, отметьте это, пожалуйста, соответственно на приведенной шкале. По этому примеру оцените, пожалуйста, каждую из приведенных реакций для каждой ситуации.</p>
---	--

A 4: Situational Items (Fragebogen teil 2)

Situations-Nr.	Handlungsalternativen	Deutsch	Russisch	Testskala	Item-polung
1		Ein für die Firma wichtiger Kunde ruft an und teilt Ihnen mit, dass aufgrund unvorhersehbarer Änderungen das von ihm in Auftrag gegebene Programm bereits nächste statt übernächste Woche fertig gestellt werden muss. Der verantwortliche Projektleiter ist ausgerechnet jetzt im Urlaub. Sie vertreten ihn während seiner Abwesenheit. Welche Reaktion Ihrerseits ist in dieser Situation Ihrer Meinung nach wie stark angemessen?	Вам звонит один клиент, который очень важен для фирмы, и сообщает, что из-за непредвиденных обстоятельств заказанная им программа должна быть готова уже на следующей неделе, а не через две недели, как было договорено. Ответственный руководитель проекта сейчас в отпуске. Вы замещаете его во время отсутствия. Насколько каждая из приведенных реакций подходит, по Вашему мнению, в этой ситуации?		
	1-1	Ich warte, bis der Projektleiter aus dem Urlaub zurückkommt und sagt, was zu tun ist.	Я подожду, пока руководитель проекта вернется из отпуска и решит эту проблему.	Selbstwirksamkeit	niedrig
	1-2	Ich rufe das Projektteam zusammen, um gemeinsam eine Lösung zu finden.	Я созову проектную группу, чтобы вместе найти решение.	Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	hoch
	1-3	Ich versuche, dass Programm früher als ursprünglich geplant fertig zu stellen und nehme dafür auch Mehrarbeit in Kauf.	Я попытаюсь закончить программу раньше, чем это было запланировано, не смотря на дополнительную работу.	Einsatzbereitschaft	hoch
	1-4	Ich informiere den Projektleiter per Mobiltelefon und bespreche mit ihm verschiedene Handlungsmöglichkeiten.	Я по мобильному телефону поставлю в известность руководителя проекта и попытаюсь обсудить с ним различные возможности действий.	Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	hoch

2		Kurz vor Ablauf der Abgabefrist stellen Sie fest, dass Sie mit einem Problem nicht weiter kommen. Sie haben schon unterschiedliche Ansätze ausprobiert und finden trotzdem keine Lösung. Welche Reaktion Ihrerseits ist in dieser Situation Ihrer Meinung nach wie stark angemessen?	Незадолго до срока окончания проекта Вы обнаруживаете, что из-за одной проблемы Ваша работа зашла в тупик. Вы уже испробовали различные методы, но не находите решения. Насколько каждая из приведенных реакций подходит, по Вашему мнению, к этой ситуации?		
	2-1	Für heute lasse ich es gut sein und wende mich anderen wichtigen Dingen zu.	На сегодня я оставлю это задание и займусь более важными делами.	Einsatzbereitschaft	niedrig
	2-2	Ich gebe das Problem zur Lösung an meinen Vorgesetzten weiter.	Я предоставлю решение этой проблемы моему начальнику.	Selbstwirksamkeit	niedrig
	2-3	Ich suche weiter nach einer Lösung und versuche dazu noch andere Ansätze.	Я все же буду искать решения, и пробовать другие методы.	Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	hoch
	2-4	Ich forsche z.B. im Internet, ob es zu ähnlichen Problemen bereits Lösungen gibt.	Я поищу в Интернете, найдены ли уже решения по похожим проблемам.	Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	hoch
	2-5	Ich suche einen Kollegen aus dem Projektteam auf, der sich mit solchen Problemen auskennt, um mit ihm das Problem zu besprechen.	Я обращусь к коллеге из проектной группы, который компетентен в этом вопросе, для обсуждения этой проблемы.	Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	hoch
3		Ihre Firma hat einen Auftrag angenommen, in dem eine EDV-Anwendung entwickelt werden soll. Um die Softwarelösung zu realisieren, wenden Sie die Technologie an, die sich in Ihrer Firma seit Jahren bewährt hat. Nun stellen Sie aber fest, dass diese Technologie zu der Kundenlösung nicht passt. Welche Reaktion Ihrerseits ist in dieser Situation Ihrer Meinung nach wie stark angemessen?	Ваша фирма переняла заказ по разработке одной программы. Для реализации программы Вы применяете технологию, которая себя оправдала в течение многих лет работы Вашей фирмы. Спустя некоторое время Вы обнаруживаете, что эта технология не подходит к программе клиента. Насколько каждая из приведенных реакций подходит, по Вашему мнению, к этой ситуации?		
	3-1	Die Technologie zu bestimmen ist Aufgabe des Projektleiters. Ich kümmere mich um die Realisierung.	Установление технологии – задача руководителя проекта; – я занимаюсь реализацией программы.	Selbstwirksamkeit	niedrig
	3-2	Sobald ich merke, dass wir mit dem herkömmlichen Lösungsansatz hier nicht weiterkommen, teile ich dies dem Projektverantwortlichen mit, damit wir schnell eine andere Lösung finden.	Как только я обнаружу, что старую технологию, в этом случае, невозможно применить, я сообщу это ответственному за проект, чтобы быстро найти новое решение.	Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	hoch
	3-3	Ich teile diese Feststellung den Teamkollegen mit, um mit ihnen gemeinsam zu besprechen, welche Handlungsalternativen der Firma in diesem Fall zur Verfügung stehen.	Я поставлю в известность об этом моих коллег из проектной группы, чтобы вместе с ними обсудить альтернативы действий для фирмы в этой ситуации.	Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	hoch
	3-4	Ich suche nach alternativer Technologie und stelle diese dem Projektverantwortlichen vor.	Я займусь поиском альтернативы технологий и представлю их руководителю проекта.	Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	hoch
4		Ihr Kollege führt Sie in die Handhabung einer Software ein, mit der in der Firma vornehmlich gearbeitet wird. Innerhalb einer Stunde zeigt er Ihnen die grundlegenden Anwendungsmöglichkeiten und die wichtigsten Schritte im Programm. Als Sie aber am nächsten Tag das Programm selbst anwenden wollen, stellen Sie fest, dass Ihnen einige Anwendungsmöglichkeiten unklar geblieben sind. Welche Reaktion Ihrerseits ist in dieser Situation Ihrer Meinung nach wie stark angemessen?	Ваш коллега объясняет Вам, как пользоваться программой, с которой главным образом работают в фирме. В течение часа он показывает Вам основные возможности применения и действия программы. Однако когда Вы на следующий день хотите применить эту программу, Вы обнаруживаете, что определенные действия программы Вам остались неясны. Насколько каждая из приведенных реакций подходит, по Вашему мнению, к этой ситуации?		
	4-1	Ich wende mich erneut an den Kollegen und bitte um Unterstützung.	Я снова обращусь к коллеге за консультацией.	Integrationsbereitschaft	hoch

	4-2	Ich nutze die Mittagspause, um einige Fragen bezüglich des Programms an einen anderen Kollegen anzubringen, mit dem ich öfter die Mittagspause verbringe.	Во время обеденного перерыва я обращусь к другому коллеге, с которым я часто провожу время, чтобы задать некоторые вопросы по программе.	Integrationsbereitschaft	hoch
	4-3	Ich versuche über das Handbuch oder das Internet selbst mehr Einblick in die Software zu gewinnen.	Я попытаюсь самостоятельно, при помощи учебника или Интернета, разобраться в программе.	Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	hoch
	4-4	Um meine übrigen Aufgaben nicht zu vernachlässigen, beschäftige ich mich auch außerhalb der Arbeitszeit in Ruhe mit dem Programm.	Чтобы не пренебрегать другими моими заданиями на работе, я займусь этой программой вне рабочего времени.	Einsatzbereitschaft	hoch
5		Im Rahmen eines Projektes haben Sie eine verantwortungsvolle Aufgabe übernommen. Es treten aber unvorhersehbare Schwierigkeiten auf, so dass Sie feststellen müssen, dass Sie zum Abgabetermin nicht fertig werden. Sie wenden sich an Ihren Projektleiter, schildern ihm die Situation und bitten um Verlängerung der Abgabefrist. Daraufhin bekommen Sie eine Absage. Welche Reaktion Ihrerseits ist in dieser Situation Ihrer Meinung nach wie stark angemessen?	В рамках одного проекта Вы переняли ответственное задание. Однако возникают непредвиденные сложности, и Вы предполагаете, что не будете готовы в срок сдать проект. Вы обращаетесь к руководителю проекта, описываете ему ситуацию и просите продлить срок сдачи проекта. Однако Вы получаете отказ. Насколько каждая из приведенных реакций подходит, по Вашему мнению, к этой ситуации?		
	5-1	Ich mache meinem Vorgesetzten wahrheitsgemäß klar, dass ich bis zum Abgabetermin auf keinen Fall fertig werde.	Я ясно дам понять моему руководителю, что к сроку сдачи проекта я точно не буду готов.	Integrationsbereitschaft	hoch
	5-2	Ich versuche, alles dafür zu tun, um das Projekt noch rechtzeitig zu Ende zu bringen.	Я попытаюсь все сделать для того, чтобы успеть закончить проект к поставленному сроку.	<i>Distraktor</i>	hoch
	5-3	Ich wende mich während der nächsten Projektbesprechung an die Kollegen und bitte sie um Unterstützung.	Во время следующего обсуждения проекта я обращусь к коллегам за помощью.	Integrationsbereitschaft	hoch
	5-4	Ich überlege, welche Teile ich vorziehen kann, um die Grundfunktionalität zu sichern und bespreche diese Lösung mit dem Projektleiter.	Я решу, какие части программы можно выбрать, чтобы обеспечить основную функциональность программы, и предложу обсудить это с руководителем проекта.	Integrationsbereitschaft	hoch
6		Seit einigen Tagen beschäftigen Sie sich mit einer neuen Aufgabe, die aus einem Bereich stammt, in dem Sie sich noch nicht genügend auskennen, so dass Ihnen diese Aufgabe besonders schwierig erscheint. Schon ein paar Mal haben Sie sich inzwischen an Ihren Abteilungsleiter und an die Kollegen gewandt und sie nach einigen Hilfestellungen gefragt. Nun haben Sie wieder das Gefühl, dass Sie nicht weiter kommen, das Projekt nähert sich aber langsam dem Ende. Welche Reaktion Ihrerseits ist in dieser Situation Ihrer Meinung nach wie stark angemessen?	Уже несколько дней Вы работаете над заданием из области, в которой Вы недостаточно сильны, так что оно кажется Вам особенно сложным. За это время Вы уже несколько раз обращались к руководителю отдела и коллегам за помощью. Через некоторое время Вам кажется, что Вы снова зашли в тупик. А проект постепенно подходит к концу. Насколько каждая из приведенных реакций подходит, по Вашему мнению, к этой ситуации?		
	6-1	Ich wende mich erneut an die Kollegen und bitte um Hilfestellung.	Я снова обращусь к коллегам за консультацией.	Integrationsbereitschaft	hoch
	6-2	Ich wende mich zunächst einer anderen Aufgabe zu. Mit ein wenig Abstand ergeben sich sicher eher neue Ideen.	Я временно отложу эту работу и займусь другим заданием. Со временем наверняка появятся новые идеи.	Eigeninitiative	niedrig
	6-3	Ich versuche in Handbüchern oder im Internet Informationen zu finden, die es mir ermöglichen, das Problem eigenständig zu lösen.	Я попытаюсь найти в учебниках или в Интернете информацию, которая поможет мне решить эту проблему самостоятельно.	Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	hoch
	6-4	Ich bitte meinen Vorgesetzten, die Aufgabe jemandem zu geben, der sich auf diesem Themengebiet besser auskennt.	Я попрошу моего руководителя передать это задание кому-нибудь, кто лучше разбирается в этой области.	Selbstwirksamkeit	niedrig

7	Sie arbeiten in einem EDV-Projektteam. Während der Teambesprechung wird gemeinsam festgelegt, wie man eine Softwarelösung realisieren soll. Als Sie aber beginnen, sich mit Ihrem Teil der Aufgabe auseinander zu setzen, stellen Sie fest, dass die vereinbarte Vorgehensweise möglicherweise nicht optimal ist und später zu Problemen führen könnte. Welche Reaktion Ihrerseits ist in dieser Situation Ihrer Meinung nach wie stark angemessen?	Вы работаете в проектной группе по разработке программы. Во время группового обсуждения Вы вместе с коллегами устанавливаете план действий для разработки этой программы. Однако, начав работу над Вашей частью задания, Вы предполагаете, что установленный план действий возможно не оптимальный и может привести к проблемам. Насколько каждая из приведенных реакций подходит, по Вашему мнению, к этой ситуации?		
7-1	Ich arbeite nach der besprochenen Vorgehensweise weiter. Der Projektleiter weiß besser, welche Vorgehensweise die richtige ist.	Я буду работать дальше по установленному плану действий, утвержденному руководителем проекта.	Einsatzbereitschaft	hoch
7-2	Ich suche den Projektleiter auf und diskutiere mit ihm meine Überlegungen, sowie Vorschläge bezüglich möglicher alternativer Vorgehensweisen.	Я предложу моему руководителю проекта обсудить с ним мои предположения, а также предложения по поводу альтернативных планов действий.	Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	hoch
7-3	Ich informiere mich bei allen mir zur Verfügung stehenden Informationsquellen, welche Vorgehensweisen bei einer solchen Problemstellung möglich sind.	Я проведу поиск информации во всех возможных источниках по поводу того, какие планы действий возможны при такой проблеме.	Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	hoch
7-4	Ich wende mich mit meinem Eindruck an die Kollegen, um gemeinsam mit ihnen eine Lösung zu finden.	Я обращусь к коллегам для совместного обсуждения альтернативных планов действий.	Integrationsbereitschaft	hoch
8	Ihnen wird ein Angebot zur Übernahme einer zusätzlichen Aufgabe im Rahmen eines innovativen Projektes unterbreitet, welches Sie nicht unbedingt akzeptieren müssen. Die Aufgabe verspricht sehr interessant zu sein, gleichzeitig bringt sie jedoch einen hohen Arbeitsaufwand mit sich. Zurzeit sind Sie an einem anderen Projekt beschäftigt, welches für Sie etwas weniger interessant ist, aber genauso viel Verantwortungsübernahme erfordert. Welche Reaktion Ihrerseits ist in dieser Situation Ihrer Meinung nach wie stark angemessen?	От руководства фирмы Вам поступило предложение перенять дополнительное задание в рамках одного инновативного проекта, которое Вы не обязательно должны перенимать. Предложенное задание обещает быть очень интересным, но при этом достаточно трудоемким. В настоящее время Вы работаете над другим проектом, который менее интересен, но не менее ответственен. Насколько каждая из приведенных реакций подходит, по Вашему мнению, к этой ситуации?		
8-1	Ich lehne das Angebot dankend ab, da ich auch so schon genug zu tun habe.	Я откажусь от этого предложения, так как у меня сейчас достаточно работы.	Selbstwirksamkeit	niedrig
8-2	Ich traue mir nicht zu, eine solche Aufgabe alleine zu bewältigen.	Я предполагаю, что самостоятельно с этим заданием не справлюсь.	Selbstwirksamkeit	niedrig
8-3	Ich übernehme diese interessante Aufgabe gerne, auch wenn das mehr Arbeit bedeutet.	Я охотно перейму это задание, не смотря на дополнительную работу.	<i>Distraktor</i>	
8-4	Bevor ich eine Entscheidung abgebe, vereinbare ich ein Treffen mit den zukünftigen Teammitarbeitern, um diese besser kennen zu lernen und meinen Aufgabenbereich konkreter zu besprechen.	Перед тем, как принять решение, я встречу с моими будущими коллегами по проекту, чтобы лучше познакомиться и конкретнее обсудить мою сферу деятельности в этом проекте.	Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	hoch

9	Im Rahmen einer Projektteambesprechung, die jeweils zu Beginn der Arbeitswoche stattfindet, werden die laufenden Projekte besprochen und die Aufgaben für die kommende Woche verteilt. Sie arbeiten noch nicht lange in dieser Firma und kennen auch den Arbeitsstil noch nicht ausreichend. Nun fragt der Projektleiter, wer von den Mitarbeitern eine Aufgabe übernehmen kann. Sie haben zwar in Ihrem Studium die Anfangskenntnisse zu diesem Themengebiet erworben, diese aber noch nicht angewendet. Welche Reaktion Ihrerseits ist in dieser Situation Ihrer Meinung nach wie stark angemessen?	В рамках обсуждения проектной группы, которое происходит в начале каждой недели, обсуждаются текущие проекты, и раздаются задания на неделю. Вы еще не долго работаете в этой фирме и не достаточно знаете стиль работы в ней. На обсуждении руководитель проекта задает вопрос, кто из сотрудников может перенять одно задание. Хотя Вы во время обучения в ВУЗе получили начальные знания на эту тему, Вы их еще никогда не применяли. Насколько каждая из приведенных реакций подходит, по Вашему мнению, к этой ситуации?		
9-1	Alleine traue ich mir nicht zu, diese Aufgabe zu übernehmen.	Один я с этим заданием не справлюсь.	Selbstwirksamkeit	niedrig
9-2	Ich warte, bis der Vorgesetzte selbst entscheidet, wessen Kompetenz für diese Aufgabe ausreicht.	Я подожду решения начальника, чьей компетенции достаточно для выполнения этого задания.	Selbstwirksamkeit	niedrig
9-3	Obwohl mir der damit zusammenhängende Aufwand durchaus bewusst ist, setze ich mich für diese Aufgabe gerne ein.	Не смотря на то, что с этим связана дополнительная работа, я охотно перейму это задание.	Einsatzbereitschaft	hoch
9-4	Ich teile mit, dass ich zwar Anfängerkenntnisse zu diesem Thema besitze, aber zur Übernahme der Aufgabe noch Unterstützung benötigen würde. Bekomme ich diese, übernehme ich die Aufgabe gern.	Я сообщу, что имею начальные знания по этой теме, но для перенятия задания нуждаюсь в поддержке одного из коллег. Если я получу такую поддержку, то охотно перейму это задание.	Integrationsbereitschaft	hoch
10	Ihr Projektleiter ist heute zu einem wichtigen Kundengespräch unterwegs und daher definitiv nicht erreichbar. Ein Programmierer, der eigentlich zum Team gehört, ist überdies erkrankt und fällt vermutlich auch noch einige weitere Tage aus. Der Erfolg des zeitlich begrenzten Projekts ist allerdings eng mit dessen Mitarbeit verknüpft. Ein Ausfall seinerseits für mehrere Tage könnte den Abgabetermin des Projekts ernsthaft gefährden. Welche Reaktion Ihrerseits ist in dieser Situation Ihrer Meinung nach wie stark angemessen?	Ваш руководитель проекта уехал сегодня на встречу с важным клиентом, и Вы не можете с ним связаться. Один программист из проектной группы заболел и предположительно будет отсутствовать несколько дней, а успешное окончание ограниченного во времени проекта напрямую зависит от его участия в проекте. Отсутствие его подвергает срок сдачи проекта большому риску. Насколько каждая из приведенных реакций подходит, по Вашему мнению, к этой ситуации?		
10-1	Ich setze mich mit einem Personalverantwortlichen in Verbindung, um umgehend einen Ersatz für den erkrankten Kollegen zu erhalten.	Я свяжусь с начальником отдела кадров, чтобы срочно найти замену заболевшему коллеге.	<i>Distraktor</i>	
10-2	Ich werde meinem Projektleiter am nächsten Morgen von dem Ausfall berichten. Er soll dann entscheiden, was zu tun ist.	Я завтра утром сообщу моему руководителю проекта об отсутствии коллеги, чтобы он сам принимал дальнейшие решения.	Selbstwirksamkeit	niedrig
10-3	Ich wende mich an die Kollegen und biete sie um Unterstützung.	Я обращусь к коллегам и попрошу их поддержки.	Integrationsbereitschaft	hoch
10-4	Solange mein Kollege ausfällt, bleibe ich die Tage auch abends in der Firma und versuche, den Ausfall zu kompensieren.	В дни отсутствия моего коллеги я буду вечерами оставаться на работе и постараюсь скомпенсировать его отсутствие.	Einsatzbereitschaft	hoch

11	Im Rahmen eines Auftrages entwickeln Sie eine Software für einen langjährigen Kunden. Dafür haben Sie eine ausführliche Anforderungsanalyse durchgeführt und ein umfangreiches Pflichtenheft erstellt. Nun sind Sie bereits kurz vor Ende der Realisierungsphase, als plötzlich der Kunde anruft und darauf besteht, dass weitere spezifischere Anpassungen am System bis zum Abgabetermin gemacht werden, die im Angebot aber nicht vereinbart wurden. Welche Reaktion Ihrerseits ist in dieser Situation Ihrer Meinung nach wie stark angemessen?	В рамках одного заказа Вы разрабатываете программу для многолетнего клиента Вашей фирмы. Для этого Вы провели подробный анализ и составили объемное описание требований клиента. Вы уже в конце разработки программы, как неожиданно звонит клиент и настаивает на том, чтобы к сроку сдачи проекта в систему были внесены специфические дополнения, которые не были оговорены в договоре. Насколько каждая из приведенных реакций подходит, по Вашему мнению, к этой ситуации?		
11-1	Um den Kunden nicht zu verlieren, gehe ich auf seine Wünsche ein und versuche, mehr Zeit für das Projekt aufzubringen, als geplant.	Чтобы не потерять клиента, я выполню его требования, потратив больше времени, чем было запланировано.	Einsatzbereitschaft	hoch
11-2	Ich versuche dem Kunden zu verdeutlichen, dass ein solches Vorgehen die Fertigstellung der Software zur entsprechenden Qualität mit den zusätzlichen Anforderungen nicht mehr gewährleistet werden kann.	Я попытаюсь объяснить клиенту, что в такие сжатые сроки из-за внесения дополнительных требований не может быть гарантированно соответствующее качество программы.	<i>Distraktor</i>	
11-3	Ich wende mich an die Kollegen, um gemeinsam nach möglichen Vorgehensweisen zu suchen.	Я обращусь к коллегам, чтобы вместе найти возможные решения.	Integrationsbereitschaft	hoch
11-4	Ich kann diese Kundenanfrage nicht entscheiden und gebe das Problem an den Projektleiter weiter.	Я не могу взять на себя решения по данному запросу клиента и полностью положусь на решение руководителя проекта.	Selbstwirksamkeit	niedrig
12	Sie arbeiten an einem EDV-Projekt in einem Team. Der Abgabetermin ist morgen um 11:00 Uhr. Um eine Aufgabe zu Ende zu bringen, stoßen Sie noch eine letzte Datenbankberechnung an. Nach 4 Stunden, bereits kurz nach Arbeitsschluss, stellen Sie fest, dass die Berechnung immer noch nicht fertig ist, obwohl sie normalerweise weniger als 2 Stunden dauert. Welche Reaktion Ihrerseits ist in dieser Situation Ihrer Meinung nach wie stark angemessen?	Вы работаете над групповым проектом по разработке программы. Срок сдачи проекта завтра в 11:00. Чтобы довести задание до конца, Вы запускаете последний подсчет базы данных. Спустя 4 часа, уже после окончания рабочего дня, Вы обнаруживаете, что подсчет еще не окончен, в то время как такой подсчет обычно длится не более двух часов. Насколько каждая из приведенных реакций подходит, по Вашему мнению, к этой ситуации?		
12-1	Ich warte noch kurz und mach dann Feierabend. Die Berechnung wird über Nacht sicher fertig sein.	Я подожду некоторое время и пойду домой. За ночь подсчет наверняка закончится.	Eigeninitiative	niedrig
12-2	Ich bespreche das Problem am nächsten Morgen mit dem Projektleiter.	Я решу эту проблему с руководителем проекта завтра утром.	Eigeninitiative	niedrig
12-3	Ich versuche verschiedene Ansätze, um den möglichen Fehler zu finden.	Я испробую различные варианты и попытаюсь найти возможную ошибку.	Einsatzbereitschaft	hoch
12-4	Ich bleibe, bis das Problem behoben ist.	Я останусь на работе, пока проблема не будет решена.	Einsatzbereitschaft	hoch
12-5	Ich versuche, mich zur Fehleranalyse mit anderen Teammitgliedern in Verbindung zu setzen.	Для анализа ошибки я попытаюсь связаться с другими членами проектной группы.	Integrationsbereitschaft	hoch

13	Sie sind in der EDV-Abteilung eines Großunternehmens tätig und für die Netzsicherheit Ihrer Firmendaten zuständig. Zu Ihrem Aufgabenbereich gehört die Abwehr möglicher Angriffe auf Intra- und Internetbereiche der Firma von außen. Während eines Sicherheitschecks stellen Sie fest, dass vor zwei Tagen der Versuch eines Einbruches über das Netz in den internen Firmendatenbereich unternommen wurde, was darauf hindeutet, dass Firmendaten ausspioniert werden könnten. Welche Reaktion Ihrerseits ist in dieser Situation Ihrer Meinung nach wie stark angemessen?	Вы работаете в компьютерном отделе крупного предприятия ответственным за защиту сети фирменных данных. В круг Ваших обязанностей входит защита от возможных попыток доступа снаружи к интернетовским или интранетовским данным фирмы. Во время одной из проверок Вы обнаруживаете, что два дня назад была сделана попытка доступа через сеть к внутренним данным фирмы, из чего следует, что фирменные данные могут быть кем-то выслежены. Насколько каждая из приведенных реакций подходит, по Вашему мнению, к этой ситуации?			
	13-1	Ich unternehme zunächst nichts und beobachte die Sache noch eine Zeit lang.	Я пока не буду ничего предпринимать и понаблюдаю еще некоторое время.	Eigeninitiative	niedrig
	13-2	Ich warte auf die nächste Teambesprechung und spreche das Problem dort an.	Я подожду следующего обсуждения проектной группы и поставлю этот вопрос на повестку дня.	Eigeninitiative	niedrig
	13-3	Ich informiere zügig den Leiter der Sicherheitsabteilung.	Я немедленно поставлю в известность руководителя отдела защиты данных.	Integrationsbereitschaft	hoch
	13-4	Ich bespreche das Problem sofort mit meinen beiden nächsten Kollegen, die mit mir gemeinsam den Bereich verantworten.	Я попытаюсь сразу же обсудить проблему с коллегами, которые вместе со мной отвечают за эту сферу деятельности.	Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	hoch
14	In Ihrer EDV-Firma sind Sie als Assistent des Netzwerkadministrators tätig. Zu Zwecken der schnellen Serverausfallerkennung läuft in Ihrer Abteilung Tag und Nacht ein Diagnoseprogramm, das die Server beobachtet und die Verantwortlichen beim Ausfall alarmiert. Sie sind erst vor kurzem eingestellt worden und haben noch nicht viele Erfahrungen in diesem Bereich sammeln können. Als Ihr Vorgesetzter auf eine Dienstreise fährt, übernehmen Sie den Bereich der Datensicherung. Plötzlich raucht nachts eine Festplatte ab, auf der wichtige Kundenanwendungen laufen. Sie, aber auch Ihr Vorgesetzter auf Dienstreise, werden sofort alarmiert. Welche Reaktion Ihrerseits ist in dieser Situation Ihrer Meinung nach wie stark angemessen?	В Вашей компьютерной фирме Вы работаете в качестве администратора по сети передачи данных. В целях быстрого определения выхода из строя сервера в Вашем отделе круглосуточно работает диагностическая программа, которая наблюдает за серверами и при выходе их из строя немедленно оповещает ответственных. На этом рабочем месте Вы работаете недавно и еще обладаете недостаточным опытом в этой области. Ваш начальник уезжает в командировку, и Вы перенимаете ответственность по защите данных. Неожиданно ночью выходит из строя жесткий диск, на котором выполняются важные программы клиентов. Вы, а также Ваш начальник в командировке, немедленно получаете об этом сообщение. Насколько каждая из приведенных реакций подходит, по Вашему мнению, к этой ситуации?			
	14-1	Da ich mich noch nicht so gut auskenne, warte ich, bis sich mein Vorgesetzter meldet und weitere Anweisungen gibt.	Так как в этой области я еще недостаточно компетентен, то подожду решения начальника.	Selbstwirksamkeit	niedrig
	14-2	Ich setze mich schnell mit meinem Vorgesetzten in Verbindung, um mit ihm die weitere Vorgehensweise abzustimmen.	Я срочно свяжусь с начальником, чтобы скоординировать с ним дальнейшие действия.	Integrationsbereitschaft	hoch
	14-3	Ich warte bis morgen früh und versuche dann das Problem vor Ort zu lösen.	Я подожду до завтрашнего утра и попытаюсь решить проблему на месте.	Eigeninitiative	niedrig
	14-4	Ich fahre sofort nach Eingang der Nachricht in die Firma und versuche, die Daten so schnell wie möglich wiederherzustellen.	Я немедленно после получения сообщения вернусь в фирму и попытаюсь как можно быстрее восстановить данные.	Einsatzbereitschaft	hoch

A 5: Instruktion zum Fragebogen teil 3

Deutsch	Russisch
In diesem letzten Teil des Testes stellen wir Ihnen wieder eine Reihe von weiteren Aussagen zu Ihren Erfahrungen und Einstellungen vor. Bitte geben Sie auf der unter den Fragen präsentierten Antwortskala an, wie sehr die jeweilige Aussage auf Sie persönlich zutrifft.	В этой последней части теста снова следует ряд высказываний относительно Вашего жизненного опыта и Ваших представлений. Отметьте, пожалуйста, на шкале, приведенной под каждым высказыванием, насколько это высказывание подходит к Вам.

A 6: Selbstbeschreibung items (Fragebogen teil 3)

Nr.	Items		Testskala	Item-polung
	Deutsch	Russisch		
1	Ich habe mich schon wiederholt in völlig neue Wissensbereiche eingearbeitet und damit einen respektablen Stand von Wissen erreicht.	Я многократно внедрялся в абсолютно новые мне сферы знаний, и достиг тем самым высокого уровня знаний.	Lernbereitschaft	positiv
2	Die Wirkung gemeinsamer Anstrengungen in Gruppen darf man nicht unterschätzen.	Влияние совместных усилий в группе нельзя недооценивать.	Teamorientierung	positiv
3	An den meisten Gewohnheiten halte ich seit meiner Jugend fest.	Большинству моих привычек я придерживаюсь еще с юности.	Innovationsfreude	negativ
4	Eindeutigkeit ist für mich in Situationen zweitrangig.	Однозначность смысла в ситуациях не имеет для меня большего значения.	Ambiguitätstoleranz	positiv
5	Ich passe mein Verhalten den Erwartungen meiner Gesprächspartner an.	В разговоре я подчиняю свое мнение тому, что ожидают от меня собеседники.	Selbstbeobachtung	positiv
6	Ich schätze die Anerkennung, die man in Gruppen erfährt.	Я дорожу признанием, которое можно получить в группе.	Teamorientierung	positiv
7	Dem Einsatz neuer Technologien im Beruf stehe ich eher skeptisch gegenüber.	К применению новых технологий на работе я отношусь скорее скептически.	Innovationsfreude	negativ
8	Ich mag Situationen, in denen ich mich mit einem widersprüchlichen Problem auseinandersetzen muss.	Я люблю ситуации, в которых мне нужно решать противоречивые проблемы.	Ambiguitätstoleranz	positiv
9	Mir ist es wichtiger, mich situationsangemessen zu verhalten, als meinen eigenen Einstellungen entsprechend.	Мне более важно вести себя в соответствии с ситуацией, чем с моим собственным мнением.	Selbstbeobachtung	positiv
10	Ich bin der Ansicht: Lernen ist etwas für "Lehrlinge". Später hat man dann Erfolg auf der Basis seiner Erfahrung, ohne sich noch um Lernen bemühen zu müssen.	Я считаю, что учение это только для „Учеников“! Успех человек приобретает со временем на основе его опыта, не зависимо от приложенных им усилий к обучению.	Lernbereitschaft	negativ
11	Für die Bearbeitung meiner Aufgaben verzichte ich am liebsten auf den Rat anderer.	При выполнении моих заданий я лучше воздержусь от советов других.	Teamorientierung	negativ
12	Es ist eine Herausforderung für mich, mit Veränderungen der Organisationsstruktur erfolgreich umzugehen.	Для меня является стимулом преодоление трудностей при реорганизации предприятия.	Innovationsfreude	positiv
13	Schwach definierte Situationen sind für mich sehr reizvoll.	Не ясно определенные проблемы для меня привлекательны.	Ambiguitätstoleranz	positiv
14	Ich finde es wichtig zu wissen, wie ich auf andere wirke.	Мне важно знать, какое впечатление я произвожу на других.	Selbstbeobachtung	positiv
15	Ich habe gerne ein klar umrissenes Aufgabenfeld, dass ich allein bearbeiten kann.	Мне приятнее иметь ясно выделенный круг задач, над которыми я могу работать сам.	Teamorientierung	negativ
16	Ich bin bereit, Erfolg versprechende neue Wege auch gegen den vorherrschenden Trend in meinem Unternehmen zu beschreiten.	Я готов открывать новые пути, обещающие успех, вопреки существующим тенденциям на предприятии.	Innovationsfreude	positiv
17	Es macht mir Spaß, unstrukturierte Aufgaben zu bearbeiten.	Я получаю удовольствие от решений задач, не имеющих ясной структуры.	Ambiguitätstoleranz	positiv
18	Wie ich auf andere Menschen wirke, interessiert mich nicht.	Меня не интересует, какое впечатление я произвожу на других.	Selbstbeobachtung	negativ
19	Das Einarbeiten in neue Wissensgebiete ist	Внедрение в новые сферы знаний	Lernbereitschaft	negativ

	etwas für Sachbearbeiter – als Projektleiter oder Führungskraft hat man das dann nicht mehr so nötig.	необходимо только для рядовых сотрудников – руководители проектов или другие руководящие работники в этом уже не нуждаются.		
20	Arbeite ich dauernd alleine, langweilt mich das.	Когда я долго работаю сам, мне становится скучно.	Teamorientierung	positiv
21	5. Ich bin der Meinung, dass oft neue Prozesse eingeführt werden, obwohl die alten Prozesse gut genug gewesen sind.	Я считаю, что слишком часто вводятся новые процессы, в то время как старые были еще достаточно эффективны.	Innovationsfreude	negativ
22	Ich schätze es, bei der Übernahme einer Aufgabe im Unklaren darüber zu sein, was mich erwartet.	Перенимая задание, я люблю оставаться в неизвестности по поводу того, что меня ожидает дальше.	Ambiguitätstoleranz	positiv
23	Wenn ich gegen meine eigene Überzeugungen handle, fühle ich mich unwohl.	Если я действую против моих убеждений, я чувствую себя неловко.	Selbstbeobachtung	negativ
24	Im Team arbeite ich gerne mit fest zugeteilten Aufgabenpaketen, die jeder für sich abarbeitet.	В группе я охотнее работаю с четко распределенным кругом задач, над которым каждый работает сам.	Teamorientierung	negativ
25	Ich finde es wichtig, in meinem beruflichen Alltag an innovativen Lösungen zu arbeiten.	Я считаю для себя важным в процессе моей повседневной деятельности создавать новые перспективные решения.	Innovationsfreude	positiv
26	Am liebsten sind mir Problemstellungen, die mehrdeutig aufgefasst werden können.	Больше всего мне нравится такая постановка вопросов, которую можно понимать по-разному.	Ambiguitätstoleranz	positiv
27	Mir ist es wichtiger, mich meinen eigenen Einstellungen entsprechend zu verhalten, als die Erwartungen anderer zu erfüllen.	Мне более важно действовать в соответствии с моим собственным мнением, чем так, как этого ожидают от меня др..	Selbstbeobachtung	negativ
28	Mich interessiert neues Wissen nur dann, wenn ich genau weiß, wozu ich es gebrauchen kann.	Меня интересует новая информация только в том случае, если я конкретно знаю, для чего я смогу ее применить.	Lernbereitschaft	negativ
29	Ich finde es anstrengend, sich alleine an die Lösung der Probleme zu machen.	Мне утомительно находить решение проблем самому.	Teamorientierung	positiv
30	Ich habe viele Ideen, wie man Produkte durch Veränderungen attraktiver gestalten könnte.	У меня есть много идей на тему того, как можно было бы путем изменений обеспечить более привлекательное оформление продукции.	Innovationsfreude	positiv
31	Vieldeutige Situationen sind das Umfeld, in dem ich mich wohl fühle.	Многочисленные ситуации представляют для меня среду, в которой я хорошо себя чувствую.	Ambiguitätstoleranz	positiv
32	Wenn ich merke, dass mein Verhalten von anderen Personen nicht für gut geheißen wird, versuche ich, mein Verhalten sofort anzupassen.	Если я замечаю, что образ моих действий кому-то не нравится, я сразу же пытаюсь его изменить.	Selbstbeobachtung	positiv
33	Nur gemeinsam kann man gute Ideen entwickeln.	Только вместе можно разработать новые идеи.	Teamorientierung	positiv
34	Ich probiere gerne neue Arbeitsmethoden und Arbeitstechniken aus.	Я охотно опробую новые рабочие методы и технологии.	Innovationsfreude	positiv
35	Ich mag Situationen, in denen ich mich mit einer widersprüchlichen Aufgabenstellung konfrontiert sehe.	Мне нравятся ситуации, в которых я поставлен перед противоречивыми задачами.	Ambiguitätstoleranz	positiv
36	Ich achte stets darauf, wie ich mich in einer Situation zu verhalten habe.	Я всегда слежу за тем, как мне себя вести в определенной ситуации.	Selbstbeobachtung	positiv
37	Während meines Studiums habe ich eine Reihe von Lehrveranstaltungen besucht, die nicht unmittelbar für meinen Abschluss notwendig waren.	Во время моего обучения в ВУЗе я посетил ряд учебных мероприятий, которые напрямую не были связаны с получением моего диплома.	Lernbereitschaft	positiv
38	Bei gemeinsamem Arbeiten stehen oft endlose Diskussionen im Vordergrund.	При групповой работе часто выступают на передний план бесконечные дискуссии.	Teamorientierung	negativ
39	Ich setze mich ein für die Bewahrung von Strukturen und bewährten Prozessen.	Я вступаю за сохранение структур и производственных процессов, которые себя оправдали.	Innovationsfreude	negativ
40	Ich finde Situationen unbehaglich, in denen verschiedene Menschen gegenläufige Erwartungen an mich stellen.	В ситуациях, в которых люди ожидают от меня противоположные вещи, я чувствую себя неловко.	Ambiguitätstoleranz	negativ
41	Es ist mir wichtiger, anderen Leuten durch mein Verhalten zu gefallen, als meinen Gefühlen freien Lauf zu lassen.	В том, что я делаю, мне более важно нравиться другим, чем вести себя соответственно своим эмоциям.	Selbstbeobachtung	positiv
42	Mir macht Arbeit im Team mehr Spaß.	Я получаю больше удовольствия при работе в группе.	Teamorientierung	positiv
43	Kontinuität im beruflichen Alltag ist für mich	Постоянство в повседневной	Innovationsfreude	negativ

	wichtiger als Abwechslung.	деятельности для меня важнее, чем изменения.		
44	Vieldeutige Situationen sind für mich sehr problematisch.	Многозначные ситуации для меня очень проблематичны.	Ambiguitätstoleranz	negativ
45	Ich versuche stets herauszufinden, was die anderen denken, bevor ich einen Standpunkt einnehme.	Перед тем, как занять какую-либо позицию, я пытаюсь выяснить, что думают другие.	Selbstbeobachtung	positiv
46	Dinge, von denen ich nichts verstehe, interessieren mich nicht.	Вопросы, в которых я не разбираюсь, меня не интересуют.	Lernbereitschaft	negativ
47	Mir ist es wichtig, dass mein Arbeitgeber Innovation fördert.	Мне важно, чтобы мой работодатель поддерживал нововведения.	Innovationsfreude	positiv
48	Eindeutigkeit ist mir in Situationen sehr wichtig.	Однозначность в ситуациях для меня очень важна.	Ambiguitätstoleranz	negativ
49	Es langweilt mich, wenn mir jemand von seiner Arbeit erzählt.	Я скучаю, когда мне кто-то рассказывает о своей работе.	Lernbereitschaft	negativ
50	Werden Aufgaben in Gruppen bearbeitet, kostet das fast immer mehr Zeit.	Выполнение заданий группой почти всегда требует больше времени.	Teamorientierung	negativ
51	Mit meinen Vorschlägen und Ideen habe ich schon mehrfach Veränderungen herbeiführen können.	При помощи моих предложений и идей я многократно смог ввести изменения на работе.	Innovationsfreude	positiv
52	Wenn mein Verantwortungsbereich nicht klar definiert ist, habe ich ein schlechtes Gefühl.	Когда круг моих обязанностей не обозначен конкретно, я чувствую себя неуверенно.	Ambiguitätstoleranz	negativ
53	Ich finde Leute lächerlich, die ihr Verhalten der Situation anpassen.	Люди, которые свое поведение пристраивают к ситуации, для меня смешны.	Selbstbeobachtung	negativ
54	In meiner Freizeit will ich Spaß haben und nicht über ernsthafte Themen sprechen.	В свое свободное время я хочу получать удовольствие, а не обсуждать серьезные темы.	Lernbereitschaft	negativ
55	Neue Technologien integriere ich schnell in meine tägliche Arbeit.	Новые технологии я могу быстро применить в моей повседневной деятельности	Innovationsfreude	positiv
56	Mehrdeutigkeit in Situationen macht mich unsicher.	Многозначность в ситуациях делает меня неуверенным.	Ambiguitätstoleranz	negativ
57	Wenn ich mal von anderen Personen nicht akzeptiert worden bin, überlege ich lange, woran es gelegen haben könnte.	Если я как человек кому-то не понравился, я долго думаю, в чем может быть причина.	Selbstbeobachtung	positiv
58	In der Gruppe strenge ich mich mehr an.	При работе в группе я прилагаю больше усилий.	Teamorientierung	positiv
59	Ich versuche es unbedingt zu verhindern, mich in zweideutigen Situationen vorzufinden.	Я во что бы то ни стало пытаюсь избежать двусмысленных ситуаций.	Ambiguitätstoleranz	negativ
60	Ich achte stets auf meine eigene Körperhaltung und meinen Gesichtsausdruck.	Я всегда слежу за своей осанкой и выражением лица.	Selbstbeobachtung	positiv
61	Ich habe mich in verschiedenen Bereichen weitergebildet, auch weit über das jeweils „Vorgeschriebene“ hinaus.	Я повышал свою квалификацию в различных областях, даже чаще, чем это было „предписано“.	Lernbereitschaft	positiv
62	Gruppenarbeit führt nur zu ewigen Diskussionen und Abstimmungsproblemen.	Групповая работа приводит только к вечным дискуссиям и проблемам при согласовании.	Teamorientierung	negativ
63	Eine Situation sollte eindeutig definiert werden können.	Каждая ситуация должна быть определена однозначно.	Ambiguitätstoleranz	negativ
64	Sich über Einsatzmöglichkeiten neuer Technologien zu informieren, finde ich wichtig.	Я нахожу важным поиск информации о возможностях применения новых технологий.	Innovationsfreude	positiv
65	Ich mache mir wenig Gedanken darüber, ob ich in einer alltäglichen Situation auf andere Personen einen guten Eindruck mache.	Я редко задумываюсь о том, создаю ли я в обыденной ситуации хорошее впечатление на других.	Selbstbeobachtung	negativ
66	Auf Reisen in fremde Länder interessiere ich mich gewöhnlich auch für die Kultur des Landes.	Во время поездок в другие страны я обычно интересуюсь также культурой этих стран.	Lernbereitschaft	positiv
67	Ich schätze es, wenn eine Situation klar definiert ist.	Я ценю, когда ситуации определены ясно.	Ambiguitätstoleranz	negativ
68	Die meisten Aufgaben können nur im Team gut gelöst werden.	Большинство задач может быть решено хорошо только в группе.	Teamorientierung	positiv
69	Wenn Veränderungen im Unternehmen stattfinden, sehe ich meistens keine Konsequenzen für mein eigenes Verhalten.	Если на предприятии происходят изменения, то я в большинстве случаев не вижу необходимости для изменения моих действий.	Innovationsfreude	negativ
70	Es ist mir ein Graus, wenn eine Situation unscharf definiert ist.	Для меня невыносимо, когда ситуация определена неточно.	Ambiguitätstoleranz	negativ

Anhang B. Nach dem Konzept des Reliabilitätsindex berechnete Split-Half-Reliabilitäten der neun faktorenanalytisch gewonnenen ESQUITO-Testskalen auf der osteuropäischen Stichprobe (N=186)

Zur Bestimmung der Reliabilität der neuen faktorenanalytisch gewonnenen Konstrukte nutzte Gulyanska (2002) in Anlehnung an Sonnenberg (2001) ein Vorgehen, welches das Konzept des Reliabilitätsindex (vgl. Wottawa, 1980) mit der split-half-Methode kombiniert. Das besondere an der Methode zur Bestimmung der Split-Half-Reliabilität basierend auf dem Konzept des Reliabilitätsindex besteht darin, dass die interne Konsistenz eines Tests nicht auf Grundlage der Summenscores abgeschätzt wird, wie dies z.B. bei der Berechnung von Cronbachs Alpha der Fall ist, sondern auf Basis der Faktorscores bzw. Faktorwerte, und zwar nicht von den lediglich auf dem entsprechenden Faktor hoch ladenden Items, sondern von allen Items eines Testverfahrens. Zur Bestimmung der Split-Half-Reliabilität wurden demnach alle Items einer Testart (zuerst situative Items, danach Selbstbeschreibungsisems) in zwei gleiche nach geraden vs. ungeraden Itemnummern gebildeten Teilmengen unterteilt. Anschließend wurde separat für jeden Faktor die Summe aus den Produkten aller Items mit den ihnen entsprechenden Faktorladungen gebildet, und zwar zuerst für die erste, und danach für die zweite Testhälfte. Anschließend wurden auf Grundlage der Faktorladungen aller Items pro jeweiligen Faktor die Faktorscores für jede Person gebildet, die eine Aussage darüber geben, wie hoch die Werte jeder Person auf dem jeweiligen Faktor laden, und zwar separat für die erste Testhälfte, und für die zweite Testhälfte. Anschließend daran wurde der Korrelationskoeffizient (bivariate Neymann-Pearson Produkt-Momentkorrelation) zwischen den Faktorscores beider Testhälften berechnet, der eine Aussage über die interne Konsistenz der Testskala geben soll und hier zur Schätzung der Reliabilität herangezogen wird. Für die Berechnung der Split-Half-Reliabilität für jeden Faktor mittels dieser Methode wurde demnach das Korrelationskoeffizient R12 berechnet, wobei R1 die Reliabilität der ersten Testhälfte und R2 die Reliabilität der zweiten Testhälfte sind. Die Formel für R1 bzw. R2 lautet wie folgt:

$$R_{1/2} = \sum \text{Item}_i \times \text{Faktorladung}_i.$$

Da aber davon ausgegangen wird, dass der Reliabilitätskoeffizient einer Testskala umso höher ist, je mehr Items zur Analyse verwendet werden (siehe Lienert & Ratz, 1994), bei der oben beschriebenen Testhalbierung aber die Itemanzahl der gesamten Testskala künstlich verringert wurde, konnte der Korrelationskoeffizient nach Testlänge korrigiert und die interne Konsistenz des gesamten Tests abgeschätzt werden. Die Aufwertung erfolgte nach der Spearman-Brown-Formel (Formel Nr. 10.12 von Lienert & Ratz, 1994, S. 185): $R_{12jk\text{korrigiert}} = (2 \times r_{12}) / (1 + r_{12})$.

Die unkorrigierten und die nach Testlänge korrigierten Split-Half-Reliabilitäten von neuen faktorenanalytisch gewonnenen Skalen sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

Nr.	Konstrukt	Unkorrigierte Split-Half-Reliabilität	Nach Testlänge korrigierte Split-Half-Reliabilität
1	Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	.86	.92
2	Integrationsbereitschaft	.78	.88
3	Einsatzbereitschaft	.83	.91
4	Eigeninitiative	.82	.90
5	Selbstwirksamkeit	.82	.90
6	Flexibilität	.83	.91
7	Umgang mit eigenen Misserfolgen	.80	.89
8	Umgang mit Kritik von anderen	.80	.89
9	Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	.70	.83

Anhang C. Biographischer Fragebogen

1. Ihr Nickname

(Denken Sie sich bitte irgendein Nickname aus und versuchen Sie bitte, dieses bis zum Testende nicht zu vergessen!)
+ E-Mail-Adresse für Teilnehmer, die eine Rückmeldung über Ihre Testergebnisse haben möchten

2. Ihr Geschlecht

männlich

weiblich

3. Ihr Alter

(Freitexteingabe)

4. In welchem Land sind Sie geboren?

(Kombobox mit folgenden Ländern):

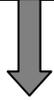
- | | | | |
|------------------|----------------|-------------------|------------------|
| 1. Armenien | 9. Israel | 18. Polen | 27. Ungarn |
| 2. Aserbaidshjan | 10. Kasachstan | 19. Rumänien | 28. USA |
| 3. Bosnien | 11. Kirgisien | 20. Russland | 29. Usbekistan |
| 4. Bulgarien | 12. Kroatien | 21. Serbien | 30. Weißrussland |
| 5. Deutschland | 13. Lettland | 22. Slowakei | 31. Anderes Land |
| 6. Estland | 14. Litauen | 23. Tadschikistan | |
| 7. Herzegowina | 15. Mazedonien | 24. Tschechien | |
| 8. Georgien | 16. Moldawien | 25. Turkmenien | |
| | 17. Montenegro | 26. Ukraine | |

5. In welchem Land leben Sie zur Zeit?

(Kombobox mit folgenden Ländern):

- | | | | |
|------------------|----------------|-------------------|------------------|
| 1. Armenien | 9. Israel | 18. Polen | 27. Ungarn |
| 2. Aserbaidshjan | 10. Kasachstan | 19. Rumänien | 28. USA |
| 3. Bosnien | 11. Kirgisien | 20. Russland | 29. Usbekistan |
| 4. Bulgarien | 12. Kroatien | 21. Serbien | 30. Weißrussland |
| 5. Deutschland | 13. Lettland | 22. Slowakei | 31. Anderes Land |
| 6. Estland | 14. Litauen | 23. Tadschikistan | |
| 7. Herzegowina | 15. Mazedonien | 24. Tschechien | |
| 8. Georgien | 16. Moldawien | 25. Turkmenien | |
| | 17. Montenegro | 26. Ukraine | |

**1. Verzweigung:
Aufenthaltsland**



Bei Antworten mit Nr. 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31

6. Können Sie sich vorstellen, ins Ausland zu gehen?

Ja, daran habe ich schon mal gedacht

Vielleicht irgendwann, aber nicht jetzt

Nein, dies kann ich mir überhaupt nicht vorstellen

**2. Verzweigung:
Gründe**



7. Welche Gründe bewegen Sie dazu?
(Freitexteingabe)

7. Welche Gründe könnten Sie dazu
(Freitexteingabe)

7. Welche Gründe gibt es dafür?
(Freitexteingabe)

8. In welchem Land im Ausland würden Sie gerne arbeiten?
(Freitexteingabe für 3 Länder)

(1 _____) (2 _____) (3 _____)

9. Was machen Sie zur Zeit beruflich?

Berufstätig

zur Zeit arbeitslos

Student

**3. Verzweigung:
Beschäftigung**



siehe

Gruppe 1

Gruppe 2

Gruppen 3 und 4

**1. Verzweigung:
Aufenthaltsland**



Bei Antworten mit Nr. 1, 6, 10, 29

6. Wie lange leben Sie in diesem Land? (Freitexteingabe)
_____ Jahre _____ Monate

7. Wie wohl fühlen Sie sich in diesem Land?

sehr wohl

eher wohl

eher unwohl

unwohl

8. Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie gut Ihre Erwartungen bezüglich des Lebens im Ausland erfüllt wurden!

absolut erfüllt

eher erfüllt

eher nicht erfüllt

absolut nicht erfüllt

9. Bedauern Sie die Entscheidung, ins Ausland gegangen zu sein?

ja

nein

10. Sind Sie alleine ins Ausland gegangen oder mit Ihrer Familie?

Alleine

mit Familie

11. Auf welche Schwierigkeiten sind Sie im Ausland getroffen?
(Freitexteingabe)

9. Was machen Sie zur Zeit beruflich?

Berufstätig

zur Zeit arbeitslos

Student

**2. Verzweigung:
Beschäftigung**



siehe

Gruppe 5

Gruppe 6

Gruppen 7 und 8

**1. Verzweigung:
Geburts- /
Aufenthaltsland**

Bei Antworten mit Nr. 7, 10, 22, 31 zur Frage 4, sowie mit Nr. 7, 10, 22, 31 zur Frage 5:

6. Was machen Sie zur Zeit beruflich?

Berufstätig

zur Zeit arbeitslos

Student

**2. Verzweigung:
Beschäftigung**



Gruppe 9

Gruppe 10

Gruppen 11 und 12

Gruppe	Frage Nr.	Fragen (auf Deutsch)
Gruppe 1: Osteuropäische Berufstätige mit Wohnsitz in Osteuropa	10	Was sind Sie von Beruf? <i>Informatiker</i> <i>Elektrotechniker</i> <i>Ingenieur</i> <i>Mathematiker</i> <i>Physiker</i> <i>Wirtschaftswissenschaftler</i> <i>Anderer Beruf</i>
	11	Wie lange sind Sie in Ihrem Beruf schon tätig? (Freitexteingabe) <i>Jahre</i> <i>Monate</i>
	12	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie zufrieden Sie mit Ihren beruflichen Leistungen sind! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut</i> <i>eher</i> <i>eher</i> <i>absolut</i> <i>unzufrieden</i> <i>unzufrieden</i> <i>zufrieden</i> <i>zufrieden</i>
	13	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie erfolgreich Sie sich in beruflicher Hinsicht finden! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut</i> <i>eher nicht</i> <i>eher</i> <i>absolut</i> <i>nicht</i> <i>erfolgreich</i> <i>erfolgreich</i> <i>erfolgreich</i> <i>erfolgreich</i>
	14	Über welche Fremdsprachen verfügen Sie? <i>Englisch</i> <i>Deutsch</i> <i>andere Fremdsprache (Freitexteingabe)</i>
	15	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie ausreichend Ihre Fremdsprachkenntnisse für die Arbeit im Ausland sind! Englisch: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut</i> <i>eher</i> <i>eher</i> <i>absolut</i> <i>nicht</i> <i>nicht</i> <i>ausreichend</i> <i>ausreichend</i> <i>ausreichend</i> <i>ausreichend</i> Deutsch: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut</i> <i>eher</i> <i>eher</i> <i>absolut</i> <i>nicht</i> <i>nicht</i> <i>ausreichend</i> <i>ausreichend</i> <i>ausreichend</i> <i>ausreichend</i> Andere (oben genannte) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Fremdsprache <i>absolut</i> <i>eher</i> <i>eher</i> <i>absolut</i> <i>nicht</i> <i>nicht</i> <i>ausreichend</i> <i>ausreichend</i> <i>ausreichend</i> <i>ausreichend</i>

Gruppe 2: Osteuropäische Arbeitslose mit Wohnsitz in Osteuropa	10	Was sind Sie von Beruf? <i>Informatiker Elektrotechniker Ingenieur Mathematiker Physiker Wirtschaftswissenschaftler Anderer Beruf</i>
	11	Wie lange waren Sie in Ihrem Beruf schon tätig? (Freitexteingabe) <i>Jahre Monate</i>
	12	Finden Sie, dass Sie einen falschen Beruf gewählt haben? Ja Nein Vielleicht
	13	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie zufrieden Sie mit Ihren bisherigen beruflichen Leistungen sind! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut eher eher absolut unzufrieden unzufrieden zufrieden zufrieden</i>
	14	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie erfolgreich Sie sich in beruflicher Hinsicht an Ihrem letzten Arbeitsplatz fanden! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut eher nicht eher absolut nicht erfolgreich erfolgreich erfolgreich</i>
	15	Über welche Fremdsprachen verfügen Sie? <i>Englisch Deutsch andere Fremdsprache (Freitexteingabe)</i>
	16	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie ausreichend Ihre Fremdsprachkenntnisse für die Arbeit im Ausland sind! Englisch: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut eher eher absolut nicht nicht ausreichend ausreichend ausreichend ausreichend</i> Deutsch: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut eher eher absolut nicht nicht ausreichend ausreichend ausreichend ausreichend</i> Andere (oben genannte) Fremdsprache <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut eher eher absolut nicht nicht ausreichend ausreichend ausreichend ausreichend</i>

Gruppe 4: Osteuropäische Studenten ohne Berufserfahrung mit Wohnsitz in Osteuropa	10	Ihr Studienfach <i>Informatik</i> <i>Elektrotechnik</i> <i>Ingenieurwesen</i> <i>Mathematik</i> <i>Physik</i> <i>Wirtschaftswissenschaften</i> <i>Anderes Studienfach</i>
	11	Haben Sie bereits praktische Erfahrungen zu Ihrem Beruf sammeln können? <i>Ja</i> <i>Nein</i>
	12	Wenn Nein: Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie zufrieden Sie mit Ihren bisherigen Studienleistungen sind! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut</i> <i>eher</i> <i>eher</i> <i>absolut</i> <i>unzufrieden</i> <i>unzufrieden</i> <i>zufrieden</i> <i>zufrieden</i>
	13	Über welche Fremdsprachen verfügen Sie? <i>Englisch</i> <i>Deutsch</i> <i>andere Fremdsprache (Freitexteingabe)</i>
	14	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie ausreichend Ihre Fremdsprachkenntnisse für die Arbeit im Ausland sind! Englisch: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut</i> <i>eher</i> <i>eher</i> <i>absolut</i> <i>nicht</i> <i>nicht</i> <i>ausreichend</i> <i>ausreichend</i> <i>ausreichend</i> <i>ausreichend</i>
		Deutsch: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut</i> <i>eher</i> <i>eher</i> <i>absolut</i> <i>nicht</i> <i>nicht</i> <i>ausreichend</i> <i>ausreichend</i> <i>ausreichend</i> <i>ausreichend</i>
		Andere (oben genannte) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Fremdsprache <i>absolut</i> <i>eher</i> <i>eher</i> <i>absolut</i> <i>nicht</i> <i>nicht</i> <i>ausreichend</i> <i>ausreichend</i> <i>ausreichend</i> <i>ausreichend</i>
Gruppe 5: Osteuropäische Berufstätige mit Wohnsitz im Ausland	10	Was sind Sie von Beruf? <i>Informatiker</i> <i>Elektrotechniker</i> <i>Ingenieur</i> <i>Mathematiker</i> <i>Physiker</i> <i>Wirtschaftswissenschaftler</i> <i>Anderer Beruf</i>

	11	In welchem Land haben Sie Ihr Studium absolviert? <i>Heimatland Deutschland USA Israel Anderes Land</i>
	12	Haben Sie im Ausland eine Umschulungsmaßnahme absolviert? <i>Ja Nein</i> Wenn Ja: <i>Zu welcher Berufsrichtung haben Sie sich umqualifiziert?</i> <i>IT-Spezialist</i> <i>Anderer Berufsrichtung (Freitexteingabe)</i>
	13	Wie lange sind Sie in Ihrem Beruf im Ausland schon tätig? (<i>Freitexteingabe</i>) <i>Jahre Monate</i>
	14	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie zufrieden Sie mit Ihren beruflichen Leistungen im Ausland sind! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut eher eher absolut</i> <i>unzufrieden unzufrieden zufrieden zufrieden</i>
	15	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie erfolgreich Sie sich in beruflicher Hinsicht finden! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut eher nicht eher absolut</i> <i>nicht erfolgreich erfolgreich erfolgreich</i>
	16	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie ausreichend Ihre Sprachkenntnisse für die Arbeit in dem Land sind, in dem Sie z.Z. leben! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut absolut</i> <i>nicht hausreichend ausreichend</i>
Gruppe 6: Osteuropäische Arbeitslose mit Wohnsitz im Ausland	10	Was sind Sie von Beruf? <i>Informatiker</i> <i>Elektrotechniker</i> <i>Ingenieur</i> <i>Mathematiker</i> <i>Physiker</i> <i>Wirtschaftswissenschaftler</i> <i>Anderer Beruf</i>
	11	In welchem Land haben Sie Ihr Studium absolviert? <i>Heimatland Deutschland USA Israel Anderes Land</i>
	12	Haben Sie im Ausland eine Umschulungsmaßnahme absolviert? <i>Ja Nein</i> Wenn Ja: <i>Zu welcher Berufsrichtung haben Sie sich umqualifiziert?</i> <i>IT-Spezialist</i> <i>Anderer Berufsrichtung (Freitexteingabe)</i>

	13	Wie lange waren Sie in Ihrem Beruf insgesamt bisher tätig? (<i>Freitexteingabe</i>) <i>Jahre</i> <i>Monate</i>
	14	Waren Sie im Ausland in Ihrem Beruf schon tätig? <i>Ja</i> <i>Nein</i> Wenn Ja: <i>Wie lange waren Sie im Ausland in Ihrem Beruf tätig? (Freitexteingabe)</i> <i>Jahre</i> <i>Monate</i>
	15	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie zufrieden Sie mit Ihren bisherigen beruflichen Leistungen sind! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut</i> <i>eher</i> <i>eher</i> <i>absolut</i> <i>unzufrieden</i> <i>unzufrieden</i> <i>zufrieden</i> <i>zufrieden</i>
	16	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie erfolgreich Sie sich in beruflicher Hinsicht an Ihrem letzten Arbeitsplatz fanden! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut</i> <i>eher nicht</i> <i>eher</i> <i>absolut</i> <i>nicht</i> <i>erfolgreich</i> <i>erfolgreich</i> <i>erfolgreich</i> <i>erfolgreich</i>
	17	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie ausreichend Ihre Sprachkenntnisse für die Arbeit in dem Land sind, in dem Sie zur Zeit leben! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut</i> <i>absolut</i> <i>nicht</i> <i>ausreichend</i> <i>ausreichend</i>
Gruppe 7: Osteuropäische Studenten mit Berufserfahrung mit Wohnsitz im Ausland	10	Ihr Studienfach <i>Informatik</i> <i>Elektrotechnik</i> <i>Ingenieurwesen</i> <i>Mathematik</i> <i>Physik</i> <i>Wirtschaftswissenschaften</i> <i>Anderes Studienfach</i>
	11	Haben Sie bereits praktische Erfahrungen zu Ihrem Beruf sammeln können? <i>Ja</i> <i>Nein</i>
	12	Wenn Ja: <i>Wie lange waren Sie in Ihrem Beruf schon tätig? (Freitexteingabe)</i> <i>Jahre</i> <i>Monate</i>
	13	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie zufrieden Sie mit Ihren bisherigen beruflichen Leistungen sind! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut</i> <i>eher</i> <i>eher</i> <i>absolut</i> <i>unzufrieden</i> <i>unzufrieden</i> <i>zufrieden</i> <i>zufrieden</i>

	14	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie erfolgreich Sie sich bisher in beruflicher Hinsicht finden! <input type="checkbox"/> <i>absolut nicht erfolgreich</i> <input type="checkbox"/> <i>eher nicht erfolgreich</i> <input type="checkbox"/> <i>eher erfolgreich</i> <input type="checkbox"/> <i>absolut erfolgreich</i>
	15	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie ausreichend Ihre Sprachkenntnisse für die Arbeit in dem Land sind, in dem Sie zur Zeit leben! <input type="checkbox"/> <i>absolut nicht ausreichend</i> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut ausreichend</i>
Gruppe 8: Osteuropäische Studenten ohne Berufserfahrung mit Wohnsitz im Ausland	10	Ihr Studienfach <i>Informatik</i> <i>Elektrotechnik</i> <i>Ingenieurwesen</i> <i>Mathematik</i> <i>Physik</i> <i>Wirtschaftswissenschaften</i> <i>Anderes Studienfach</i>
	11	Haben Sie bereits praktische Erfahrungen zu Ihrem Beruf sammeln können? <i>Ja</i> <i>Nein</i>
	12	Wenn Nein: Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie zufrieden Sie mit Ihren bisherigen Studienleistungen sind! <input type="checkbox"/> <i>absolut unzufrieden</i> <input type="checkbox"/> <i>eher unzufrieden</i> <input type="checkbox"/> <i>eher zufrieden</i> <input type="checkbox"/> <i>absolut zufrieden</i>
	13	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie ausreichend Ihre Sprachkenntnisse für die Arbeit in dem Land sind, in dem Sie zur Zeit leben! <input type="checkbox"/> <i>absolut nicht ausreichend</i> <input type="checkbox"/> <i>eher nicht ausreichend</i> <input type="checkbox"/> <i>eher ausreichend</i> <input type="checkbox"/> <i>absolut ausreichend</i>
Gruppe 9: Westeuropäische Berufstätige	7	Was sind Sie von Beruf? <i>Informatiker</i> <i>Elektrotechniker</i> <i>Ingenieur</i> <i>Mathematiker</i> <i>Physiker</i> <i>Wirtschaftswissenschaftler</i> <i>Anderer Beruf</i>

	8	Wie lange sind Sie in Ihrem Beruf schon tätig? (<i>Freitexteingabe</i>) <i>Jahre</i> <i>Monate</i>
	9	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie zufrieden Sie mit Ihren beruflichen Leistungen sind! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut eher eher absolut</i> <i>unzufrieden unzufrieden zufrieden zufrieden</i>
	10	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie erfolgreich Sie sich in beruflicher Hinsicht finden! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut eher nicht eher absolut</i> <i>nicht erfolgreich erfolgreich erfolgreich</i>
Gruppe 10: Westeuropäische Arbeitslose	7	Was sind Sie von Beruf? <i>Informatiker</i> <i>Elektrotechniker</i> <i>Ingenieur</i> <i>Mathematiker</i> <i>Physiker</i> <i>Wirtschaftswissenschaftler</i> <i>Anderer Beruf</i>
	8	Wie lange waren Sie in Ihrem Beruf schon tätig? (<i>Freitexteingabe</i>) <i>Jahre</i> <i>Monate</i>
	9	Finden Sie, dass Sie einen falschen Beruf gewählt haben? <i>Ja Nein Vielleicht</i>
	10	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie zufrieden Sie mit Ihren bisherigen beruflichen Leistungen sind! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut eher eher absolut</i> <i>unzufrieden unzufrieden zufrieden zufrieden</i>
	11	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie erfolgreich Sie sich in beruflicher Hinsicht an Ihrem letzten Arbeitsplatz fanden! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut eher nicht eher absolut</i> <i>nicht erfolgreich erfolgreich erfolgreich</i>
Gruppe 11: Westeuropäische Studenten mit Berufserfahrung	7	Ihr Studienfach <i>Informatik</i> <i>Elektrotechnik</i> <i>Ingenieurwesen</i> <i>Mathematik</i> <i>Physik</i> <i>Wirtschaftswissenschaften</i> <i>Anderes Studienfach</i>

	8	Haben Sie bereits praktische Erfahrungen zu Ihrem Beruf sammeln können? <i>Ja Nein</i>
	9	Wenn Ja: Wie lange waren Sie in Ihrem Beruf schon tätig? (<i>Freitexteingabe</i>) <i>Jahre Monate</i>
	10	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie zufrieden Sie mit Ihren bisherigen beruflichen Leistungen sind! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut eher eher absolut</i> <i>unzufrieden unzufrieden zufrieden zufrieden</i>
	11	Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie erfolgreich Sie sich bisher in beruflicher Hinsicht finden! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut eher nicht eher absolut</i> <i>nicht erfolgreich erfolgreich erfolgreich</i> <i>erfolgreich</i>
Gruppe 12: Westeuropäische Studenten ohne Berufserfahrung	7	Ihr Studienfach <i>Informatik</i> <i>Elektrotechnik</i> <i>Ingenieurwesen</i> <i>Mathematik</i> <i>Physik</i> <i>Wirtschaftswissenschaften</i> <i>Anderes Studienfach</i>
	8	Haben Sie bereits praktische Erfahrungen zu Ihrem Beruf sammeln können? <i>Ja Nein</i>
	9	Wenn Nein: Bewerten Sie bitte auf der unten angefügten Skala, wie zufrieden Sie mit Ihren bisherigen Studienleistungen sind! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>absolut eher eher absolut</i> <i>unzufrieden unzufrieden zufrieden zufrieden</i>

Anhang D. Aufforderungstexte für die Teilnahme an der Untersuchung

1.) Einleitungstext für die Nutzer von [testedich.de](http://www.testedich.de) in der Rubrik „Jobbezogene Persönlichkeitstests“ unter <http://www.testedich.de>:

Datum: zugefügt am 01.10.2003

t < 30 min  [ESQUITO: Test zur Erfassung von Soft Skills für IT-Fachkräfte in einem modernen Unternehmen!](#)

User-Bewertung:



Sind Sie zu überdurchschnittlichen beruflichen Anstrengungen bereit oder steht für Sie der Berufserfolg nicht an erster Stelle? Nehmen Sie die Lösung eines Problems selbst in die Hand oder warten Sie auf die Anweisungen „von oben“? Haben Sie ein hohes Selbstvertrauen in die eigene Kompetenz oder glauben Sie, eigenes „Schicksal“ nicht verändern zu können? Werden Sie sich bei einer Auslandstätigkeit leicht auf die Kultur des Gastgeberlandes einstellen können? Wie steht's mit Ihrer Flexibilität und Kritikreaktion? Sind Sie teamfähig und kommunikativ? Dies und noch viel mehr erfahren Sie über sich, wenn Sie an diesem Online-Test teilnehmen, der von erfahrenen Psychologen zur Erfassung von Schlüsselqualifikationen entwickelt wurde, die für den Berufserfolg in einem modernen Unternehmen entscheidend sind! Dieser Test richtet sich in erster Linie an Repräsentanten informationstechnologischer, technischer und wirtschaftlicher Berufs-/ Studienrichtungen. Die individuellen Testergebnisse erhalten Sie kostenlos (!) per E-Mail innerhalb von ca. 4 Wochen. [Jetzt gibt es den Test auch auf Russisch!](#)

[Dieses Quiz wurde 6742 mal aufgerufen! - Bewerte diesen Test!](#)

2.) E-Mail- Text für die Mitarbeiter der ComNetMedia AG, Dortmund

Datum: Donnerstag, 2. Oktober 2003 12:19

ComNetMedia AG

Abteilung Entwicklung

Emil-Figge-Str. 86

D-44227 Dortmund

Hallo zusammen!

Heute habe ich eine große Bitte an Euch, die eigentlich auch für Euch selbst interessant sein könnte.

Wie ihr euch wahrscheinlich noch erinnern könnt, habe ich im Rahmen meiner Diplomarbeit mit Eurer Hilfe (!) ein psychologisches Testverfahren speziell für die IT-Fachkräfte entwickelt, welches die individuellen Aussagen über den Berufserfolg in einem modernen IT-Unternehmen liefern soll. Mittlererweile schreibe ich an ihrer Doktorarbeit und brauche dazu die Hilfe von Euch – "den echten und erfahrenen IT'lern"!

Wenn Ihr Lust und Zeit habt, an dem Online-Test teilzunehmen und der Wissenschaft zu helfen (!), könnt Ihr in einem individuellen (und natürlich anonymen) Online-Gutachten folgendes über sich erfahren: Bin ich zu überdurchschnittlichen beruflichen Anstrengungen bereit oder steht für mich der Berufserfolg nicht an erster Stelle? Nehme ich die Lösung eines Problems gewöhnlich selbst in die Hand oder warte ich lieber auf die Anweisungen "von oben"? Habe ich ein hohes Selbstvertrauen in die eigene Kompetenz oder glaube ich, eigenes "Schicksal" nicht verändern zu können? Werde ich mich bei einer Auslandstätigkeit leicht auf die Kultur des Gastgeberlandes einstellen können? Wie steht's mit meiner Flexibilität und Kritikreaktion? Bin ich teamfähig und kommunikativ?

Dies und noch viel mehr (insgesamt die Aussagen zu den 14 berufsbezogenen IT Schlüsselqualifikationen) erfährt Ihr unter diesem Link:

http://www.eligo.de/cyrillic_quest/start.html

Der Test dauert ca. 30 Minuten, kann aber zwischendurch (nach dem Speichern-Punkt) unterbrochen und weiter fortgesetzt werden. Die individuelle Auswertung bekommt Ihr per E-Mail innerhalb von ca. 4 Wochen.

Wenn Ihr noch andere angehende oder fertige IT`ler kennt, die Interesse daran hätten, etwas mehr über ihre Soft Skills und Karrierechancen zu erfahren, leitet bitte diese Mail auch an sie weiter!

Danke für Eure Unterstützung und einen schönen Feiertag!

3.) Aushang-Text für Studenten technischer Studienrichtungen der Ruhr-Universität Bochum:

Online-Test zur Erfassung von Soft Skills für den Berufserfolg in einem modernen Unternehmen!!!

Bist Du zu überdurchschnittlichen beruflichen Anstrengungen bereit oder steht für Dich der Berufserfolg nicht an erster Stelle? Nimmst Du die Lösung eines Problems gewöhnlich selbst in die Hand oder wartest Du eher auf die Anweisungen „von oben“? Hast Du ein hohes Selbstvertrauen in die eigene Kompetenz oder glaubst Du, eigenes „Schicksal“ nicht verändern zu können? Wirst Du dich bei einer Auslandstätigkeit leicht auf die Kultur des Gastgeberlandes einstellen können? Wie steht's mit Deiner Flexibilität und Kritikreaktion? Bist Du teamfähig und kommunikativ?

Dies und noch viel mehr erfährst Du über sich, wenn Du an diesem Online-Test teilnimmst, das von erfahrenen Psychologen zur Erfassung von Schlüsselqualifikationen entwickelt wurde, die für den Berufserfolg in einem modernen Unternehmen entscheidend sind!

Dieser Test richtet sich in erster Linie an Repräsentanten informationstechnologischer, technischer und wirtschaftlicher Berufs-/ Studienrichtungen. Die individuellen Testergebnisse erhältst Du **kostenlos (!)** per E-Mail innerhalb von ca. 4 Wochen.

(Bearbeitungszeit < 30 min)

Testlink: http://www.eligo.de/cyrillic_quest/start.html

Online-Test unter
www.eligo.de/cyrillic_quest/start.html

4.) E-Mail-Text für die Mitglieder des Kesher-Klubs:

Hallo zusammen!

Ich habe eine ganz große Bitte an Euch, die eigentlich auch für Euch nicht ganz uninteressant sein sollte!

Ich schreibe gerade an meiner Doktorarbeit, für die ich einen Online-Test zur Erfassung von Soft Skills und Karrierechancen in einem modernen Unternehmen entwickelt habe. Für den Test, den es auf Deutsch und auf Russisch gibt, brauche ich so viele wie möglich Testteilnehmer, die in erster Linie aus den IT-Berufs- / Studienrichtungen kommen sollten (z.B. Informatik, Elektrotechnik, Ingenieurwesen, Mathematik, Physik, Wirtschaftswissenschaften usw.). Es können aber auch andere Berufsrichtungen sein.

Wenn Ihr Lust und Zeit habt, an dem Online-Test teilzunehmen und der Wissenschaft zu helfen (!), könnt Ihr in einem individuellen (und natürlich anonymen) Online-Gutachten folgendes über sich erfahren: Bin ich zu überdurchschnittlichen beruflichen Anstrengungen bereit oder steht für mich der Berufserfolg nicht an erster Stelle? Nehme ich die Lösung eines Problems gewöhnlich selbst in die Hand oder warte ich lieber auf die Anweisungen "von oben"? Habe ich ein hohes Selbstvertrauen in die eigene Kompetenz oder glaube ich, eigenes "Schicksal" nicht verändern zu können? Kann ich mich bei einer Auslandstätigkeit leicht auf die Kultur des Gastgeberlandes einstellen? Wie steht's mit meiner Flexibilität und Kritikreaktion? Bin ich teamfähig und kommunikativ?

Dies und noch viel mehr (insgesamt die Aussagen zu den 14 berufsbezogenen Schlüsselqualifikationen) erfahrt Ihr unter diesem Link:

http://www.eligo.de/cyrillic_quest/start.html (Testversion auf Deutsch)

http://www.eligo.de/cyrillic_quest/start1.html (Testversion auf Russisch).

Der Test dauert ca. 30 Minuten, kann aber nach dem Speichern unterbrochen und weiter fortgesetzt werden. Die individuelle Auswertung bekommt Ihr kostenlos per E-Mail innerhalb von ca. 4 Wochen.

Vielen Dank und viel Spaß!

P.S. Wenn Ihr noch andere angehende oder fertige IT`ler kennt, die Interesse daran hätten, etwas mehr über ihre Soft Skills und Karrierechancen zu erfahren, leitet bitte diese Mail auch an sie weiter!

Anhang E. Feedback-Bausteine des ESQUITO-Rückmeldesystems

Skala	Allgemeine Beschreibung	1: PR niedrig (0-33,3%)	2: PR mittel (33,4-66,6%)	3: PR hoch (66,7-100%)
1. Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens	Diese Testskala erfasst die Bereitschaft, nach neuen Lösungen, Vorgehensweisen und Handlungsalternativen zu suchen, um ein vorhandenes Problem zu lösen oder eine vorhandene Vorgehensweise zu optimieren. Diese Eigenschaft kann auch als Offenheit für neue Sichtweisen und Ansätze bezeichnet werden. Besonders für die IT-Fachkräfte, aber auch für die anderen Fachkräfte, ist die Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens von grundlegender Bedeutung. Auch wurde diese Eigenschaft von deutschen Arbeitgebern als eine der wichtigsten Eigenschaften für die Mitarbeiter aus den GUS-Ländern bezeichnet.	Sie zählen zu Personen mit einer niedrig ausgeprägten Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens. Sie sind wenig bereit, Ihre Kräfte in die Suche nach neuen Lösungsansätzen und alternativen Herangehensweisen zu investieren. Einmal gefundene Lösung akzeptieren Sie, ohne weiter darüber nachzudenken oder zu versuchen, nach anderen ggf. besseren Lösungsansätzen zu suchen. Dies kann dazu führen, dass Sie sich in Ihrer Arbeit nicht weiter entwickeln und Ihr Wissenshorizont nicht erweitern. Für die Arbeit in einem modernen Unternehmen könnte sich dies hinderlich auf Ihren Berufserfolg auswirken. Versuchen Sie daher, Ihr Kreativitätspotential zu erweitern und Ihre Offenheit für neue Sichtweisen und Ansätze zu steigern.	Sie zählen zu Personen mit einer mittel ausgeprägten Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens. Sie sind zwar bereit, von sich aus nach einem anderen Lösungsansatz und einer neuen Herangehensweise zu suchen, geben sich aber schnell mit den zunächst gefundenen Lösungen zufrieden. Dies kann dazu führen, dass Sie sich in Ihrer Arbeit nicht ausreichend weiter entwickeln und Ihr Wissenshorizont nur beschränkt erweitern. Für die Arbeit in einem modernen Unternehmen könnte sich dies bei bestimmten Positionen hinderlich auf Ihren Berufserfolg auswirken. Versuchen Sie daher, Ihr Kreativitätspotential zu erweitern und Ihre Offenheit für neue Sichtweisen und Ansätze zu steigern.	Sie zählen zu Personen mit einer hoch ausgeprägten Bereitschaft zur Aufnahme und Generierung des neuen Wissens. Sie sind bereit, von sich aus nach neuen Lösungsansätzen und Herangehensweisen zu suchen, geben sich mit der zunächst gefundenen Lösung nicht zufrieden, sind kreativ und offen für neue Sichtweisen und Ansätze. Dies hilft Ihnen, sich in Ihrer Arbeit weiter zu entwickeln und Ihr Wissenshorizont zu erweitern, was für Ihren Arbeiterfolg in einem modernen Unternehmen im Ausland sehr förderlich sein wird.
2. Integrationsbereitschaft	Diese Testskala erfasst die Bereitschaft zur aktiven Kontaktaufnahme mit Kollegen, Teammitgliedern und anderen Vertretern der deutschen Unternehmen, sowie generell mit den Einheimischen des Gastgeberlandes. Das Konzept der Integrationsbereitschaft basiert auf dem Anschlussmotiv und misst, wie ausgeprägt der Wunsch nach Kontakt zu anderen Menschen ist. Ob Personen in Gruppen eine aktive Rolle spielen und ihr Auftreten bspw. gegenüber Fremden offen, freundlich und zugewandt gestalten oder aber abwartend und zurückhaltend reagieren, ist in hohem Maße durch ihre Motivation, Kontakt zu suchen, beeinflusst. Damit fällt es Personen entweder leichter oder schwerer mit Mitarbeitern, Kunden oder Vorgesetzten ins Gespräch zu kommen.	Sie zählen zu Personen mit einer niedrig ausgeprägten Integrationsbereitschaft. Damit sind Sie nur wenig bereit, neue Kontakte im Ausland zu initiieren und Freundschaften mit Einheimischen zu bilden. Sie sind auch nur wenig bereit, sich in das deutsche Team einzubringen und aktiv von sich aus Kontakte zu Kollegen oder Vorgesetzten aufzunehmen. Diese Eigenschaft kann sich auf Ihren Integrationsprozess im Ausland hinderlich auswirken und Ihre Eingliederung in die Unternehmenskultur des neuen deutschen Unternehmens unter Umständen verzögern. Ihre Eingliederung kann deutlich erleichtert und beschleunigt werden, wenn Sie mit einer höheren Integrationsbereitschaft Ihre Arbeit im Ausland aufnehmen.	Sie zählen zu Personen mit einer mittel ausgeprägten Integrationsbereitschaft. Damit sind Sie im mittleren Ausmaß bereit, neue Kontakte im Ausland zu initiieren und Freundschaften mit Einheimischen zu bilden. Sie sind in das deutsche Team einzubringen und aktiv von sich aus Kontakte zu Kollegen oder Vorgesetzten aufzunehmen hat für Sie keine besonders hohe Bedeutung. Diese Eigenschaft kann sich auf Ihren Integrationsprozess im Ausland unter Umständen hinderlich auswirken. Ihre Eingliederung in die Unternehmenskultur des neuen deutschen Unternehmens kann deutlich erleichtert und beschleunigt werden, wenn Sie mit einer höheren Integrationsbereitschaft Ihre Arbeit im Ausland aufnehmen.	Sie zählen zu Personen mit einer hoch ausgeprägten Integrationsbereitschaft. Damit streben Sie danach, neue Kontakte im Ausland zu initiieren und Freundschaften mit Einheimischen zu bilden. Sie sind auch bereit, sich in das deutsche Team einzubringen und aktiv von sich aus Kontakte zu Kollegen oder Vorgesetzten aufzunehmen. Diese Eigenschaft ist für den Integrationsprozess im Ausland sehr förderlich und wird Ihnen helfen, sich in die Unternehmenskultur des neuen deutschen Unternehmens schneller und leichter einzugliedern.
3. Einsatzbereitschaft	Diese Testskala erfasst die Bereitschaft zu hohen Leistungen und überdurchschnittlichen beruflichen Anstrengungen, zum Einsatz für die Firma und Willen zum Erfolg. Der Wunsch, übertragene Aufgaben nicht nur zu erledigen, sondern mit Bravour, in kürzester Zeit oder außerordentlich gut zu erbringen, zeugt von einer Motivation, Leistung erbringen zu wollen. Somit wird in dieser Skala auch erfasst, welchen Anspruch Personen an ihre Leistung	Sie zählen zu Personen mit einer niedrig ausgeprägten Einsatzbereitschaft. „Höher, schneller, weiter“ ist für Sie kein ausgesprochen erstrebenswertes Motto, wenn Sie sich Aufgaben stellen und deren Bearbeitung in Angriff nehmen. Sie brauchen nicht unbedingt das Gefühl, in qualitativer oder quantitativer Hinsicht mehr als andere Personen leisten zu können, um sich wohl zu fühlen. Sie zählen zu Personen, die einen leichteren Weg für sich auswählen und die einen geringen Anspruch an eigene Leistungen haben. Da aber die Einsatzbereitschaft eine der Voraussetzungen für	Sie zählen zu Personen mit einer mittelmäßig ausgeprägten Einsatzbereitschaft. Sie streben in ausgewogenem Maße danach, bei der Bearbeitung von Aufgaben Leistung zu erbringen: Für Sie ist weder das kompromisslose „höher, schneller, weiter“-Denken noch eine „Schonhaltung“ mit besonders niedrigen Ansprüchen an sich selbst erstrebenswert. Vielmehr sind Sie bereit, zu gegebenem Zeitpunkt besondere Anstrengungen aufzuwenden und ausreichend Kraft zu investieren, um gestellte Ziele	Sie zählen zu Personen mit einer hoch ausgeprägten Einsatzbereitschaft. Für Sie hat es einen hohen Stellenwert, nachvollziehbar hohe Leistungen zu erbringen. Sie sind schwer zufrieden zu stellen und bereit, erhebliche Anstrengungen auf sich zu nehmen, um Ihren hoch gesteckten Zielen gerecht werden zu können. Sie sind bereit zur Übernahme zusätzlicher Aufgaben für das Unternehmen auch auf Kosten eigener Freizeit. Auch sind Sie bereit, trotz möglicher Hindernisse und Schwierigkeiten für die Erreichung Ihrer

	haben. Es wird dargestellt, inwieweit eine Person Leistungssituationen als Herausforderung erlebt und danach strebt, ihre Kompetenz unter Beweis zu stellen.	den Berufserfolg ist, kann diese „Schonhaltung“ besonders beim Auftreten anfänglicher Schwierigkeiten bei Aufnahme Ihrer Arbeit in Deutschland hinderlich sein, da dabei oft Extremsituationen auftreten können, die besondere berufliche Anstrengungen von Ihnen erfordern. Um anfängliche Schwierigkeiten überwinden zu können und Berufserfolg im Ausland zu haben, sollten Sie daher bereit sein, bei Bedarf auch höhere berufliche Anstrengungen aufzubringen, in erster Zeit zum Teil auch auf Kosten Ihrer eigenen Freizeit.	zu erreichen, können die Anstrengung aber auch dann zurücknehmen, wenn die Situation kein Streben nach Spitzenleistung mehr erfordert. Diese Eigenschaft ist eine der Voraussetzungen für den Berufserfolg und wird Ihnen helfen, die anfänglichen Hindernisse bei Aufnahme Ihrer Arbeit in Deutschland zu überwinden.	Ziele weiter zu kämpfen. Diese Eigenschaft ist eine der Voraussetzungen für den Berufserfolg und wird Ihnen helfen, die anfänglichen Hindernisse bei Aufnahme Ihrer Arbeit in Deutschland zu überwinden. Achten Sie aber darauf, dass die von Ihnen gesetzten Ziele nicht zu hoch und noch realistisch sind, damit Sie nicht allzu oft Misserfolge und Enttäuschungen von eigener Leistung erleben müssen. Gönnen Sie sich auch Pausen und lernen Sie, Ihre Anstrengungen entsprechend dem Bedarf der Situation zu dosieren, damit Ihre hohe Leistungsmotivation auch langfristig erhalten bleibt.
4. Eigeninitiative	Diese Testskala erfasst die Bereitschaft zu aktiven Handlungen im Gegensatz zur passiven Handlungsunterlassung in Problemsituationen. Sie erfasst die Bereitschaft, selbst Abläufe zu gestalten und die Lösung eines aufgetretenen Problems selbst in die Hand zu nehmen, ohne diesbezüglich durch Vorgesetzte oder andere Firmenvertreter aufgefordert zu werden oder auf die Hilfe anderer angewiesen zu sein. Die Eigeninitiative wird heute von westlichen Firmen als zentraler Ankerpunkt eines westlichen modernen Unternehmens gesehen. Aufgrund der Politik und Erziehung in Deutschland ist diese Eigenschaft ein notwendiger Bestandteil der Unternehmenskultur eines jeden deutschen Unternehmens. Sie wird durch die deutschen Arbeitgeber als die wichtigste Voraussetzung für den Berufserfolg der Mitarbeiter aus GUS-Ländern in deutschen Unternehmen genannt.	Sie zählen zu Personen mit einer niedrig ausgeprägten Eigeninitiative. Sie haben eine eher abwartende Haltung, tragen von sich aus weniger zur Lösung eines Problems bei und sind bei auftretenden Schwierigkeiten oft auf die Unterstützung anderer angewiesen. Sie sind weniger bereit, Ihre eigenen Ideen zu entwickeln und damit zur Lösung eines Arbeitsproblems beizutragen. Bei Vergabe von Aufgaben sind sie nicht bestrebt, von sich aus Ihren Teil einzubringen und übernehmen nur ungerne Aufgabenteile, sondern warten lieber, bis diese Ihnen von „oben“ aufgetragen werden. Diese relativ niedrig ausgeprägte Eigeninitiative kann zur Verzögerung Ihrer Integration in die Unternehmenskultur eines deutschen Unternehmens führen, welche auf der hohen Eigeninitiative der Mitarbeiter aufbaut. Auch kann sich diese hinderlich auf Ihren Berufserfolg in Deutschland auswirken. Um Ihre Berufschancen im Ausland zu erhöhen, wird Ihnen empfohlen, an der Erhöhung Ihrer Eigeninitiative zu arbeiten.	Sie zählen zu Personen mit einer ausgewogenen Eigeninitiative. Sie sind in einem mittleren Ausmaß bereit, von sich aus aktive Maßnahmen zur Lösung eines Problems zu unternehmen. Auch sind Sie mittelmäßig bereit, Ihre eigenen Ideen zu entwickeln, sowie in die Tat umzusetzen und damit zur Lösung des Arbeitsproblems beizutragen. Bei Übernahme von Aufgaben sind sie weniger bestrebt, von sich aus Ihren Teil einzubringen und übernehmen lediglich dann Aufgabenteile, wenn dies Ihrer Meinung nach notwendig ist. Da die hohe Eigeninitiative ein Bestandteil der Unternehmenskultur eines deutschen Unternehmens ist, sollte diese mittelmäßig ausgeprägte Eigenschaft bei Ihnen weiterentwickelt werden, was Ihnen helfen wird, sich schneller und leichter in die Unternehmenskultur eines deutschen Unternehmens zu integrieren und Ihren Berufserfolg in Deutschland zu erhöhen.	Sie zählen zu Personen mit einer hoch ausgeprägten Eigeninitiative. Sie sind bereit, von sich aus aktive Maßnahmen zur Lösung eines Problems zu unternehmen. Auch sind Sie bereit, Ihre eigenen Ideen zu entwickeln, sowie diese in die Tat umzusetzen und damit zur Lösung des Arbeitsproblems beizutragen. Bei Übernahme von Aufgaben sind sie bestrebt, von sich aus Ihren Teil einzubringen und übernehmen gerne Aufgabenteile anstatt zu warten, bis diese Ihnen von „oben“ aufgetragen werden. Diese hoch ausgeprägte Eigeninitiative wird Ihnen helfen, sich schneller und leichter in die Unternehmenskultur eines deutschen Unternehmens zu integrieren und Ihren Berufserfolg in Deutschland zu erhöhen.
5. Selbstwirksamkeit	Diese Testskala gibt eine Aussage über die Selbstwirksamkeitsüberzeugung und die damit zusammenhängende Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. In welchem Ausmaß Mitarbeiter Verantwortung übernehmen hängt stark von ihrer subjektiv erlebten Kompetenz und Vertrauen in eigene Fähigkeiten ab. Diese Persönlichkeitsdimension geht auf das Konstrukt der Kontrollüberzeugungen zurück, welches Personen bezüglich ihrer generalisierten Erwartungshaltung, dass die Ereignisse in ihrer Umwelt als Folge eigener Handlungen auftreten oder nicht (zum Beispiel „Schicksal“), unterscheidet.	Sie zählen zu Personen mit einer niedrig ausgeprägten Selbstwirksamkeit. Sie gehen davon aus, dass die Ereignisse in Ihrer Umwelt nicht von Ihren Handlungen abhängig sind. Sie sind davon überzeugt, dass Sie unabhängig davon, was Sie tun, bestimmte Situationen nicht beeinflussen können. Dementsprechend glauben Sie weniger in Ihre eigenen Fähigkeiten und Ihre Kompetenz. Ihren Handlungsspielraum erleben Sie als sehr beschränkt und schreiben sich selbst nur einen geringen Maß an Verantwortlichkeit zu. Daher übernehmen Sie gerne auch solche Aufgaben, bei denen Sie nur wenig Verantwortung übernehmen müssen. Möglicherweise wurde bei Ihrer Erziehung durch eine starke Kontrolle Ihr Handlungsspielraum oft eingeschränkt und Ihnen die Möglichkeit einer	Sie zählen zu Personen mit einer mittelmäßig ausgeprägten Selbstwirksamkeit. Sie gehen davon aus, dass die Ereignisse in Ihrer Umwelt abhängig von der jeweiligen Situation durch Ihre eigenen Handlungen beeinflusst werden können. Dementsprechend erleben Sie sich selbst nur in solchen Situationen als aktiv, kompetent, sicher, einflussreich, mit Handlungsspielraum, glauben an die erfolgreiche Bewältigung der Situation und handeln eigenverantwortlich. In allen anderen Situationen glauben Sie aber nur wenig an Ihre eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten für Bewältigung potentieller Probleme. Daher zögern Sie auch, diese Situationen anzugehen und in solchen Situationen Verantwortung zu übernehmen.	Sie zählen zu Personen mit einer hoch ausgeprägten Selbstwirksamkeit. Sie gehen davon aus, dass die Ereignisse in Ihrer Umwelt die Folge Ihrer eigenen Handlungen sind. Dementsprechend erleben Sie sich selbst als aktiv, kompetent, sicher, einflussreich und mit Handlungsspielraum. Sie glauben an die erfolgreiche Bewältigung der Situation und handeln eigenverantwortlich. Wenn Probleme auftreten, glauben Sie an Ihre eigenen Möglichkeiten für deren Bewältigung und zögern nicht, diese anzugehen. Diese Eigenschaft wird bei Ihrer beruflichen Integration in Deutschland vor allem in der Anfangsphase, aber auch später sehr förderlich sein.

		Verantwortungsübernahme entzogen. Um die Schwierigkeiten bei der beruflichen Integration in Deutschland zu vermeiden, sollten Sie daran arbeiten, Ihre Selbstwirksamkeit und Glaube an Ihre eigenen Fähigkeiten und Kompetenz, sowie Ihre Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme zu erhöhen.	Um die Schwierigkeiten bei der beruflichen Integration in Deutschland zu vermeiden, sollten Sie daran arbeiten, Ihre Selbstwirksamkeit und Glaube an Ihre eigenen Fähigkeiten und Kompetenz, sowie Ihre Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme in solchen Situationen zu erhöhen.	
6. Flexibilität	Diese Testskala erfasst die Art der Auseinandersetzung mit neuartigen Situationen oder Aufgabenstellungen. Hiermit ist die Fähigkeit gemeint, das eigene Verhalten entsprechend den unmittelbaren Erfordernissen der jeweiligen Situation schnell und adäquat zu ändern. Flexibilität bedeutet somit auch die Veränderungsbereitschaft und das Bedürfnis nach Abwechslung. Sie grenzt mit Mobilität und Offenheit für neue Erfahrungen an.	Sie zählen zu Personen mit einer niedrig ausgeprägten Flexibilität. Sie können sich nur schwer auf Veränderungen in Ihrem Leben oder Beruf einstellen. Veränderungen und offene Situationen sind für sie etwas beängstigend. Sie mögen nicht den Reiz des Neuen und meiden Situationen, in denen Sie Neues erfahren und erleben können, unter anderem weil Sie dafür Unannehmlichkeiten in Kauf nehmen müssen und das Risiko des Scheiterns besteht. Sie sind auch nur selten für Kompromisse und Veränderungen der bereits gefällter Entscheidungen und Pläne bereit. Sie sind wenig mobil bezüglich Gestaltung des Arbeits- und Wohnortes und sind auch nur ungern bereit, sich von Ihrer Familie oder Freunden zu trennen, sowie das bereits Erworbene oder Verdiente aufzugeben, um im Ausland von ganz neu anzufangen. Da Flexibilität als die Fähigkeit, sich auf neuartige Situationen einzustellen, eine der Voraussetzungen für eine erfolgreiche Eingliederung im Ausland ist, könnte die niedrige Ausprägung dieser Fähigkeit bei Ihnen hinderlich für Ihren Integrationsprozess im Ausland sein. Damit die Eingliederung im Ausland für sie „schmerzfrier“ und schneller verläuft, sollten Sie daran arbeiten, diese Fähigkeit weiter zu entwickeln.	Sie zählen zu Personen mit einer mittelmäßig ausgeprägten Flexibilität. Sie können sich relativ unproblematisch auf Veränderungen in Ihrem Leben oder Beruf einstellen. Veränderungen und offene Situationen sind für sie nicht beängstigend. Dem Reiz des Neuen stehen Sie neutral gegenüber. Situationen, in denen Sie Neues erfahren und erleben können, haben für Sie keinen besonders hohen Wert. Sie sind nur in bestimmten Situationen für Kompromisse und Veränderungen der bereits gefällter Entscheidungen und Pläne bereit. Auch sind Sie nur mittelmäßig mobil bezüglich Gestaltung des Arbeits- und Wohnortes und sind nicht besonders gerne bereit, sich von Ihrer Familie oder Freunden zu trennen, sowie das bereits Erworbene oder Verdiente aufzugeben, um im Ausland von ganz neu anzufangen.	Sie zählen zu Personen mit einer hoch ausgeprägten Flexibilität. Sie können sich leicht auf Veränderungen in Ihrem Leben oder Beruf einstellen. Veränderungen und offene Situationen mit einem unbekanntem Ergebnis sind für sie nicht beängstigend. Sie lieben den Reiz des Neuen und bevorzugen Situationen, in denen Sie Neues erfahren und erleben können, auch wenn Sie dafür Unannehmlichkeiten in Kauf nehmen müssen und das Risiko des Scheiterns besteht. Auch sind Sie für Kompromisse und Veränderungen der bereits gefällter Entscheidungen und Pläne bereit. Sie sind mobil bezüglich Gestaltung des Arbeits- und Wohnortes und sind auch bereit, sich für eine Zeit lang von Ihrer Familie oder Freunden zu trennen, sowie das bereits Erworbene oder Verdiente aufzugeben, um im Ausland von ganz neu anzufangen. Diese Fähigkeit wird förderlich für Ihren Integrationsprozess im Ausland sein, da mit einer hoch ausgeprägten Flexibilität die Eingliederung für sie „schmerzfrier“ verlaufen wird.
7. Umgang mit Misserfolg	Diese Testskala erfasst die Art und Weise, wie mit eigenen Misserfolgen bei der Aufgabenbewältigung umgegangen wird, die aus der Angst vor eigenen Fehlern und dem Versagen resultiert. Es gibt zwei Möglichkeiten für die Bewältigung der Misserfolgsangst. Der konstruktive Umgang mit eigener Misserfolgsangst beinhaltet die „kompensatorische Anstrengung“, womit eine gewissenhaftere Vorgehensweise bei der Aufgabenlösung und Investition von sehr viel Aufwand und Anstrengung bei der Vorbereitung, Planung und Durchführung von Aufgaben gemeint ist, mit dem Ziel, mögliche Fehler zu vermeiden. Bei dem destruktiven Umgang mit eigener Angst vor Misserfolg, als „Entmutigung“ genannt, führt	Sie zählen zu Personen mit einem eher destruktiven Umgang mit eigenen Misserfolgen. Sie investieren nicht viel Zeit in ihre Vorbereitungen und Planung der Aufgabendurchführung, um potentielle Misserfolge zu vermeiden. Aus Ihrer Versagensangst heraus neigen Sie stärker dazu, ihr Anspruchsniveau bei der Wahl der Aufgabenschwierigkeit zu senken und bevorzugt Aufgaben des niedrigen Schwierigkeitsgrades, von deren Bewältigung Sie hundertprozentig überzeugt sind. Beim Auftreten von Misserfolgen bei der Aufgabenbewältigung forschen Sie lange über die Ursachen nach, verlieren sehr schnell die Motivation zur weiteren Aufgabenlösung, entmutigen und zögern lange mit dem Beginn der Auseinandersetzung mit neuen Aufgaben. Da Sie im Ausland besonders in der Anfangszeit oft auf Hindernisse und darauf folgende persönliche Misserfolge stoßen werden, sollten Sie versuchen, anstatt passiv auf	Sie zählen zu Personen mit einem ausgewogenen Umgang mit eigenen Misserfolgen. Sie investieren ausreichend viel Aufwand in Ihre Vorbereitungen und Planung der Aufgabendurchführung, um potentielle Misserfolge zu vermeiden. Aus Ihrer Versagensangst heraus neigen Sie stärker dazu, Aufgaben des mittleren Schwierigkeitsgrades zu wählen, von deren Bewältigung Sie hundertprozentig überzeugt sind. Beim Auftreten von Misserfolgen bei der Aufgabebewältigung forschen Sie nicht besonders lange über die Ursachen nach, verlieren mit der Zeit aber die Motivation zur weiteren Aufgabenlösung, entmutigen und zögern mit dem Beginn der Auseinandersetzung mit neuen Aufgaben.	Sie zählen zu Personen mit einem eher konstruktiven Umgang mit eigenen Misserfolgen. Im Sinne „kompensatorischer Anstrengung“ investieren Sie besonders viel Aufwand in Ihre Vorbereitungen und Planung der Aufgabendurchführung, um potentielle Misserfolge zu vermeiden. Dabei kommt es allerdings oft dazu, dass sie „übereubereitet“ sind und viel mehr tun, als es eigentlich notwendig wäre, was sich auch negativ auf Ihre außerberufliche Lebensstätigkeit auswirken kann. Versuchen daher, Ihre Anstrengungen in die Vorbereitungen nach Bedarf und situationsabhängig realistischer zu dosieren und nicht überflüssig Zusätzliches zu tun, worauf man in Wirklichkeit verzichten könnte.

	die Angst vor dem Eintritt eines Fehlers zur Beeinträchtigung der Motivation bei der Ausführung von weiteren Aufgaben. Die Versagensangst wirkt sich lähmend auf die weitere Handlungsausführung.	Misserfolge zu warten und sehr empfindlich auf diese zu reagieren, sich etwas stärker z.B. vor wichtigen Präsentationen oder anderen Terminen vorzubereiten, um potentielle Misserfolge zu vermeiden. Beim Auftreten von Misserfolgen oder Fehlern sollten Sie versuchen, nicht besonders lange nach Ursachen zu forschen und sich auf kommende Aufgaben zu konzentrieren.		
8. Umgang mit Kritik	Diese Testskala erfasst die Art und Weise, wie auf die Kritik an eigenen Leistungen und Widerstand seitens der Kollegen oder des Vorgesetzten reagiert wird. Die Auslöser dieser Reaktionen sind Situationen, in denen der Mitarbeiter Missbilligung von anderen erlebt, keine Akzeptanz findet, korrigiert und kritisiert wird, aber auch in denen sein eigener Wunsch nach Durchsetzung und Dominanz in der Gruppe frustriert wird, indem z.B. seine Vorschläge keine Akzeptanz finden. Es handelt sich hier ausschließlich um soziale Situationen, in denen man von anderen Menschen kritisiert wird. Die Testskala „Umgang mit Kritik“ unterscheidet zwei Extrempole: offen vs. abwehrend. Bei offenem Umgang mit Kritik wird diese als Chance zur Verbesserung und zum Lernen gesehen. Bei abwehrendem Umgang mit Kritik erlebt man negative Emotionen, die Kritik an eigenen Leistungen wird mit Kritik an eigener Person gleichgesetzt.	Sie zählen zu Personen mit einem abwehrenden Umgang mit Kritik. Sie gehen eher destruktiv mit Kritik an eigenen Leistungen um. Wenn Sie vom Vorgesetzten oder von Kollegen auf einen Fehler aufmerksam gemacht werden, sehen Sie dies oft als Beleidigung Ihrer Person an, und nicht als Chance zum Lernen und Optimierung Ihrer Leistungen. Auch wenn Ihre Vorschläge in der Gruppe nicht sofort auf Anhieb Zustimmung finden, empfinden Sie dies oft als Missbilligung Ihrer Leistungen und beteiligen sich nicht mehr an der Diskussion. Da der konstruktive Umgang mit Kritik eine der wichtigsten Fähigkeiten für Personen ist, die Ihre Arbeit im Ausland aufnehmen, wird Ihnen empfohlen, zwischen der Kritik an Ihren Leistungen und der Kritik an Ihrer Person zu trennen. Dies wird Ihnen helfen, durch Anmerkungen und Hilfestellungen anderer auf die Mängel in eigener Leistung aufmerksam zu werden und aus diesen zu lernen.	Sie zählen zu Personen mit einem neutralen Umgang mit Kritik. Sie gehen weder besonders offen noch besonders abwehrend mit Kritik an eigenen Leistungen um. Wenn Sie vom Vorgesetzten oder von Kollegen auf einen Fehler aufmerksam gemacht werden, sehen Sie dies nicht als Beleidigung Ihrer Person an, sondern reagieren neutral darauf. Auch wenn Ihre Vorschläge in der Gruppe nicht sofort auf Anhieb Zustimmung finden, empfinden Sie dies nicht als Missbilligung Ihrer Leistungen und beteiligen sich weiterhin ungestört an der Diskussion. Da der konstruktive Umgang mit Kritik eine der wichtigsten Fähigkeiten für Personen ist, die Ihre Arbeit im Ausland aufnehmen, sollten Sie versuchen, die Kritik von anderen etwas stärker als eine Chance zum Lernen und Optimierung Ihrer Leistungen zu sehen, denn gerade in dieser Situation mit viel Unbekanntem und Fremdem besteht oft die Möglichkeit und die Notwendigkeit, durch Anmerkungen und Hilfestellungen anderer auf die Mängel in eigener Leistung aufmerksam zu werden und aus diesen zu lernen.	Sie zählen zu Personen mit einem offenen Umgang mit Kritik. Sie gehen konstruktiv mit Kritik an eigenen Leistungen um. Wenn Sie vom Vorgesetzten oder von Kollegen auf einen Fehler aufmerksam gemacht werden, sehen Sie dies nicht als Beleidigung Ihrer Person an, sondern gehen damit offen um und sehen dies als Chance zum Lernen und Optimierung Ihrer Leistungen. Auch wenn Ihre Vorschläge in der Gruppe nicht sofort auf Anhieb Zustimmung finden, empfinden Sie dies nicht als Missbilligung Ihrer Leistungen und beteiligen sich weiterhin ungestört an der Diskussion. Der konstruktive Umgang mit Kritik ist eine der wichtigsten Fähigkeiten für Personen, die Ihre Arbeit im Ausland aufnehmen, denn gerade in dieser Situation mit viel Unbekanntem und Fremdem besteht oft die Möglichkeit und die Notwendigkeit, durch Anmerkungen und Hilfestellungen anderer auf die Mängel in eigener Leistung aufmerksam zu werden und aus diesen zu lernen.
9. Kulturelle Offenheit und Anpassungsfähigkeit	Diese Testskala erfasst die Fähigkeit, sich auf die neue Kultur in Deutschland einzustellen und deren neue Aspekte zu akzeptieren, aber gleichzeitig die Sensibilität für die Balance zwischen der neuen und alten Kultur zu wahren. Jeder Expatriate ist auch ein Repräsentant seines Landes, so dass ein Austausch zwischen den Kulturen nur dann fruchtbar sein kann, wenn die eigene Kultur an den passenden Stellen mit eingebracht wird, und die Balance zwischen Anpassung und Nichtanpassung an die neuen kulturellen Gegebenheiten gehalten werden kann. Da die Anpassungsbereitschaft an die Kultur des Gastgeberlandes sich u.a. in der Fähigkeit und Bereitschaft zu kulturellen Perspektivübernahme und Einfühlungsvermögen äußert, erfasst diese Testskala auch die Fähigkeit zur „kulturellen Empathie“.	Sie zählen zu Personen mit einer niedrig ausgeprägten kulturellen Offenheit und Anpassungsfähigkeit. Sie sind kaum offen für neue Kulturen und sind nur wenig bereit, die Werte und Normen dieser Kulturen kennen zu lernen, oder gar zu übernehmen. Sie sind in einem sehr niedrigen Maße bereit, sich an die Anforderungen des Gastgeberlandes anzupassen und die kulturellen Unterschiede in Ihrer und fremder Kultur herauszufinden. Auch sind Sie nur wenig bereit, sich in die Repräsentanten fremder Kulturen einzufühlen. Da diese Fähigkeit eine der Basisvoraussetzungen für eine erfolgreiche Integration im Ausland ist, sollten Sie versuchen, etwas offener an die Menschen aus anderen Kulturen zuzugehen. Für eine erfolgreiche Integration ist außerdem die Bereitschaft zwingend notwendig, die Werte und Normen der eigenen Kultur nicht vollständig (!), aber teilweise an die der Kultur des Gastgeberlandes anzupassen.	Sie zählen zu Personen mit einer mittelmäßig ausgeprägten kulturellen Offenheit und Anpassungsfähigkeit. Den neuen Kulturen gegenüber verhalten Sie sich neutral und sind für diese in einem mittleren Ausmaß offen. Auch sind Sie in einem mittleren Ausmaß bereit, die Werte und Normen dieser Kulturen kennen zu lernen, und sich an die Anforderungen des Gastgeberlandes anzupassen. Im Ausland wird es Ihnen gelingen, sowohl die kulturellen Unterschiede in Ihrer und fremder Kultur herauszufinden, als auch die Balance zwischen Anpassung und Nichtanpassung an die neuen kulturellen Gegebenheiten zu halten, was die Voraussetzung für einen fruchtbaren Austausch zwischen den beiden Kulturen und somit eine erfolgreiche Integration im Ausland ist.	Sie zählen zu Personen mit einer hoch ausgeprägten kulturellen Offenheit und Anpassungsfähigkeit. Sie sind besonders offen für neue Kulturen und sind bereit, die Werte und Normen dieser Kulturen kennen zu lernen, sowie zu übernehmen. Sie sind im hohen Maße bereit, sich an die Anforderungen des Gastgeberlandes anzupassen und die kulturellen Unterschiede in Ihrer und fremder Kultur herauszufinden. Allerdings tendieren Sie auch stark dazu, die Werte und Normen Ihrer eigenen Kultur zugunsten der neuen Kultur vollständig aufzugeben. Auf diese Weise kann kein erfolgreicher Austausch zwischen Ihrer Kultur und der Kultur des Gastgeberlandes stattfinden, da eigene Kultur fast vollständig aufgegeben wird, was nicht das Ziel eines Expatriates sein sollte.

10. Lernbereitschaft	<p>Individuen unterscheiden sich darin, mit welchem Erfolg sie Informationen in bestimmten Situationen aufnehmen und anwenden, also mit welchem Erfolg sie lernen. Dabei hängt die Qualität solcher Lernprozesse neben den Anforderungen des eigentlichen Lernmaterials (z.B. dessen Komplexität) auch von den Einstellungen und Motivationen des Lernenden ab. Diese Testskala fokussiert eben auf diese Merkmale des Lernenden, nämlich auf die Einstellung zum Lernen und erfasst die Bereitschaft, sich neues Wissen und Kenntnisse eigenständig anzueignen, sowie die Motivation sich mit „Neuem“ auseinanderzusetzen, und zwar sowohl im fachlichen, als auch im überfachlichen Bereich.</p>	<p>Sie zählen zu Personen mit einer niedrig ausgeprägten Lernbereitschaft. Sie sind nur in einem niedrigen Maße bereit, sich eigenständig mit neuen Inhalten auseinanderzusetzen und diese zu erlernen. Sie sind auch nur wenig bereit, in einem Selbststudium den Umgang mit neuen Technologien und Methoden zu erlernen. Auch würden Sie nur ungern an einem Weiterbildungsseminar teilnehmen. Sie finden es nicht sehr anregend, die Besonderheiten der Kultur und Mentalität eines anderen Landes kennen zu lernen und sind nur im geringen Maße bereit, von sich aus eine Fremdsprache zu erlernen, um diese im Ausland auch anzuwenden. Da eine hohe Lernbereitschaft besonders für einen Expatriate eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche berufliche Integration im Ausland ist, sollten Sie versuchen, diese Fähigkeit bei Ihnen etwas stärker auszubauen.</p>	<p>Sie zählen zu Personen mit einer mittelmäßig ausgeprägten Lernbereitschaft. Sie sind in einem mittelmäßigen Maße bereit, sich eigenständig mit neuen Inhalten auseinanderzusetzen und diese zu erlernen. Sie sind auch mittelmäßig bereit, in einem Selbststudium den Umgang mit neuen Technologien und Methoden zu erlernen. Auch würden Sie nur unter Umständen und weniger freiwillig an einem Weiterbildungsseminar teilnehmen. Den Besonderheiten der Kultur und Mentalität eines anderen Landes stehen Sie neutral gegenüber und sind nur unter Umständen bereit, eine Fremdsprache zu erlernen, um diese im Ausland auch anzuwenden. Da eine hohe Lernbereitschaft besonders für einen Expatriate eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche berufliche Integration im Ausland ist, sollten Sie versuchen, diese Fähigkeit bei Ihnen etwas stärker auszubauen.</p>	<p>Sie zählen zu Personen mit einer hoch ausgeprägten Lernbereitschaft. Sie sind in einem hohen Maße bereit, sich eigenständig mit neuen Inhalten auseinanderzusetzen und diese zu erlernen. Sie sind auch bereit, in einem Selbststudium den Umgang mit neuen Technologien und Methoden zu erlernen. Auch würden Sie gerne freiwillig an einem Weiterbildungsseminar teilnehmen. Sie finden es anregend, die Besonderheiten der Kultur und Mentalität eines anderen Landes kennen zu lernen und sind im hohen Maße bereit, eine Fremdsprache zu erlernen, um diese im Ausland auch anzuwenden. Dies sind die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche berufliche Integration im Ausland.</p>
11. Aktive Innovationserfahrung	<p>Die sich ständig verändernde Managementanforderungen aufgrund gesellschaftlicher, technischer und ökonomischer Entwicklungen erfordern derzeit immer mehr ein „sich lösen“ von bewährten Strukturen und Prozessen. Der aktiven Bereitschaft, Veränderungen herbeizuführen und der Fähigkeit diese Veränderungen in der betrieblichen Praxis auch wertschöpfend zu implementieren, kann vor allem für die IT-Branche, aber auch in anderen Branchen existentielle Bedeutung zugeschrieben werden. Diese Testskala erfasst die Bereitschaft und die Ausdauer, neu erlerntes oder erdachtes (= Innovationen) in die Tat umzusetzen. Auch orientiert sie sich an den Konstrukten der „Gestaltungsmotivation“, welche als Einflussnahme auf Prozesse und Strukturen verstanden wird und der „Offenheit für neue Erfahrungen“, welche charakterisiert ist durch eine hohe Wertschätzung für neue Erfahrungen, die Bevorzugung von Abwechslung, sowie Wissbegier und Kreativität.</p>	<p>Sie zählen zu Personen mit einer niedrig ausgeprägten Innovationsfreude. Sie haben Angst, wenn es um die Arbeit mit innovativen Technologien, Methoden oder Tätigkeitsbereichen geht. Alles Neue regt Sie nicht nur nicht an, sondern macht Ihnen vielmehr Angst. Den Umstrukturierungen in Ihrem Unternehmen stehen Sie mit Skepsis gegenüber. Vielmehr halten Sie an den alten und bewährten Strukturen in Ihrem Unternehmen fest und finden, dass man nicht nach der Entwicklung von Neuem streben sollte, wenn das Alte gut läuft. Auch haben Sie nur selten neue Ideen bezüglich der Optimierung und Rationalisierung sich bereits bewährter Arbeitsabläufe und machen nur selten Veränderungsvorschläge an Ihren Vorgesetzten oder Kollegen. Da eine hohe Innovationsfreude eine der wichtigsten Soft Skills von Mitarbeitern eines modernen Unternehmens ist, sollten Sie versuchen, Ihre Einstellung zum Neuen zu verändern und Ihre Bereitschaft für aktive Innovationserfahrungen zu erhöhen. Sonst könnte diese für Ihren Berufserfolg im Ausland hinderlich sein.</p>	<p>Sie zählen zu Personen mit einer ausgewogenen Innovationsfreude. Die Arbeit mit innovativen Technologien, Methoden und Tätigkeitsbereichen bereitet Ihnen keinen besonderen Spaß. Das Neue bereitet Ihnen keine Angst, regt Sie aber auch nicht besonders an. Sie stellen alte und bewährte Strukturen in Ihrem Unternehmen nur selten in Frage, weil es für Sie keine besondere Bedeutung hat, das Alte und Bewährte zu verändern und immer wieder Neues zu entwickeln. Daher haben Sie auch selten neue Ideen bezüglich der Optimierung und Rationalisierung sich bereits bewährter Arbeitsabläufe und machen selten Veränderungsvorschläge an Ihren Vorgesetzten oder Kollegen. Da eine hohe Innovationsfreude eine der wichtigsten Soft Skills von Mitarbeitern eines modernen Unternehmens ist, sollten Sie versuchen, Ihre Einstellung zum Neuen etwas auszubauen und Ihre Bereitschaft für aktive Innovationserfahrungen zu erhöhen. Sonst würde diese für Ihren Berufserfolg im Ausland nicht förderlich sein.</p>	<p>Sie zählen zu Personen mit einer hoch ausgeprägten Innovationsfreude. Sie haben Spaß an der Arbeit mit innovativen Technologien, Methoden und Tätigkeitsbereichen. Vor Neuem haben Sie keine Angst, vielmehr regt Sie alles Neue an. Sie stellen alte und bewährte Strukturen in Ihrem Unternehmen in Frage und wollen immer wieder Neues entwickeln. Ständig haben Sie neue Ideen bezüglich der Optimierung und Rationalisierung sich bereits bewährter Arbeitsabläufe und machen oft Veränderungsvorschläge an Ihren Vorgesetzten oder Kollegen. Da diese Fähigkeit eine der wichtigsten Soft Skills von Mitarbeitern eines modernen Unternehmens ist, wird diese für Ihren Berufserfolg im Ausland sehr förderlich sein.</p>
12. Bevorzugter Kooperationsstil	<p>Menschen unterscheiden sich darin, ob sie an einer Aufgabe lieber alleine oder gemeinsam mit anderen Kollegen in einem Team arbeiten. Dementsprechend unterscheidet man zwei bevorzugte Kooperationsstile</p>	<p>Sie zählen zu Personen mit einer niedrig ausgeprägten Teamorientierung und somit einem eher unabhängigen Kooperationsstil. Sie haben die Einstellung, dass sich häufigere Diskussionen mit anderen Gruppenmitgliedern hemmend auf die eigene Arbeitseffektivität</p>	<p>Sie zählen zu Personen mit einer ausgewogenen Teamorientierung. Sie streben weder danach, besonders viel in einem Team zu arbeiten, noch ständig alleine an einer Aufgabe zu arbeiten. Ihr bevorzugter Kooperationsstil ist eine</p>	<p>Sie zählen zu Personen mit einer hoch ausgeprägten Teamorientierung und somit einem kollegialen Kooperationsstil. Sie haben das Gefühl, dass Ihnen durch die Arbeitsteilung in einem Team mehr Zeit für Ihren Aufgabenteil bleibt und Sie diesen in einer</p>

	<p>von Mitarbeitern: unabhängiger und kooperativer Kooperationsstil. Abhängig von der Ausprägung in dieser Dimension kann die Passung zu einer bestimmten Arbeitsstelle gefährdet sein, so dass es sich zur Vermeidung späterer Konflikte empfiehlt, diese von vorne herein zu klären. Hierfür erfasst diese Testskala den bevorzugten Kooperationsstil eines Mitarbeiters und somit den Grad an Präferenz der Arbeit in einer Gruppe gegenüber der Arbeit alleine bzw. den Wunsch, in einem Team gemeinsam mit anderen zu arbeiten und mittels einer Arbeitsteilung gemeinsame Aufgaben zu lösen.</p>	<p>auswirken. An einer Aufgabe arbeiten Sie effektiver alleine, und sind der Meinung, dass Sie auf diese Weise Ihre gesamte Energie in die Aufgabenlösung aufbringen können, anstatt diese in die Lösung von Konflikten bei Gruppendiskussionen zu investieren. Bei der Arbeit im Team sind Sie bereit, für die Durchsetzung Ihrer Vorhaben auch Ablehnung in Kauf zu nehmen. Ihre berufliche Situation erleben Sie oft als „Kampf“, in dem Sie sich gegen Kollegen durchsetzen müssen. Dementsprechend würden Sie sich in einer Führungsposition mit viel Verantwortungsübernahme und einem hohen eigenständigen Handlungsspielraum wohl fühlen, wogegen eine Position, im Rahmen deren Sie öfter in einem Team arbeiten sollen, zu Ihnen weniger passen würde.</p>	<p>Mischung zwischen kollegial und unabhängig. In einem Team können Sie gut mit Ihren Kollegen umgehen und sind bereit, sich in bestimmten Situationen auch anzupassen, anstatt Ihre Meinung durchzusetzen. Aber auch bei der eigenständigen Arbeit können Sie mit einem hohen Handlungsspielraum unproblematisch umgehen. Dementsprechend würden Sie sich sowohl in einer Position, im Rahmen deren Sie oft im Team arbeiten müssen, als auch in einer Position mit viel Verantwortungsübernahme und einem relativ hohen eigenständigen Handlungsspielraum wohl fühlen.</p>	<p>Gruppe qualitativer machen können. Auch gehen Sie davon aus, dass es fruchtbar ist, wenn man mit anderen in einer Gruppe diskutiert, so dass die Ideen anderer Gruppenmitglieder im Sinne einer Kettenreaktion einen selbst zum Fortschritt bringen. Sie legen einen hohen Wert auf gutes Klima im Team und suchen statt der Durchsetzung eher die Anpassung in der Gruppe. Dementsprechend würden Sie sich an einer solchen Position wohl fühlen, im Rahmen deren Sie öfter in einem Team mit gut strukturierter Arbeitsteilung arbeiten sollen. Dagegen würde zu Ihnen eine Führungsposition mit viel Verantwortungsübernahme und einem hohen eigenständigen Handlungsspielraum weniger passen.</p>
13. Ambiguitäts-toleranz	<p>Personen unterscheiden sich bezüglich ihres Umgangs mit Situationen, die nicht eindeutig definiert sind. Eine solche fehlende Eindeutigkeit kann bspw. verursacht werden durch das Fehlen von Informationen, durch die fehlende Möglichkeit, eine Situation zu überblicken oder zu durchschauen. Konfrontiert mit solchen Umgebungen fühlen sich Menschen unterschiedlich wohl, dementsprechend bereitet ihnen das Aushalten dieser Zustände mehr oder weniger Probleme. Diese Testskala erfasst die Fähigkeit, Spannungen bei widersprüchlichen Situationen aushalten und mit solchen Situationen umgehen zu können.</p>	<p>Sie zählen zu Personen mit einer niedrig ausgeprägten Ambiguitätstoleranz. Sie beschreiben sich als einen Menschen, der unscharf definierten Situationen eher abgeneigt gegenüber steht. Sie ziehen es vor, genau zu wissen, woran Sie sind. Dementsprechend ist ihr Wohlbefinden durch zu große Mehrdeutigkeit in ihrem Umfeld stärker angegriffen, und Sie bemühen sich eher, diesen Situationen zu entkommen. Sie arbeiten optimal, wenn Sie wissen, wie eine Sache anzugehen und zu bewerten ist. Da Sie im Ausland oft auf uneindeutig definierte oder gar widersprüchliche Situationen treffen werden, sollten Sie lernen, mit solchen Situationen umgehen zu können.</p>	<p>Sie zählen zu Personen mit einer mittelmäßig ausgeprägten Ambiguitätstoleranz. Sie beschreiben sich als einen Menschen, der unscharf definierten Situationen eher neutral gegenüber steht. Sie müssen nicht immer genau wissen, woran Sie sind. Dementsprechend ist ihr Wohlbefinden durch Mehrdeutigkeiten nicht notwendigerweise gefährdet, auch wenn Sie nichts dagegen einzuwenden haben, Klarheit über ihr Umfeld zu erlangen. Sie arbeiten optimal bei einem durchschnittlichen Maß an Mehrdeutigkeit. Da Sie im Ausland oft auf uneindeutig definierte oder gar widersprüchliche Situationen treffen werden, sollten Sie bereit sein, mit solchen Situationen umgehen zu können.</p>	<p>Sie zählen zu Personen mit einer hoch ausgeprägten Ambiguitätstoleranz. Sie beschreiben sich als einen Menschen, der unscharf definierten Situationen aufgeschlossen und sehr positiv gegenüber steht. Sie müssen nicht immer genau wissen, woran Sie sind, empfinden Situationen, die dies ermöglichen, sogar eher als langweilig. Dementsprechend ist ihr Wohlbefinden durch Mehrdeutigkeiten nicht angegriffen, im Gegenteil, sie brauchen ein gewisses Maß an Unklarheit, um optimal arbeiten zu können. Diese Fähigkeit ist vor allem für die Arbeit im Ausland sehr wichtig, da Sie im Ausland oft auf uneindeutig definierte oder gar widersprüchliche Situationen treffen werden.</p>
14. Selbstbeobachtung	<p>Diese Testskala erfasst, inwiefern eine Person ihr eigenes Verhalten objektiv wahrnehmen, bewerten und an die Bedürfnisse und Erwartungen der Gesprächspartner anpassen kann. Personen mit einem hohen Ausmaß an Selbstbeobachtung sind in der Lage, ihr Verhalten selbstkritisch zu reflektieren und es konstruktiv an die Reaktionen ihrer Gesprächspartner anzupassen. Niedrige Ausprägungen lassen dagegen auf ein eher unbedachtes bis unsensibles Verhalten gegenüber anderen schließen.</p>	<p>Sie zählen zu Personen mit einer niedrig ausgeprägten Selbstbeobachtung. Sie machen sich eher wenig Gedanken darüber, wie Sie von anderen Personen wahrgenommen werden. Vielmehr verhalten Sie sich ungekünstelt so, wie es Ihrer Art entspricht und grübeln nicht viel darüber nach, welche Effekte dies bei Ihrem Gegenüber auslöst. Die niedrig ausgeprägte Selbstbeobachtung führt dazu, dass Sie nur wenig auf die Wirkung Ihres Verhaltens auf ihre Gesprächspartner achten und diese dadurch auch unbeabsichtigt verletzen können. Wenn Sie nicht lernen, etwas stärker auf Ihr Verhalten gegenüber anderen Menschen zu achten, kann dies für den Aufbau von Beziehungen zu den Einheimischen im Ausland, sowie Ihren neuen ausländischen Kollegen hinderlich sein.</p>	<p>Sie zählen zu Personen mit einer mittelmäßig ausgeprägten Selbstbeobachtung. Ihr Verhalten anderen Menschen gegenüber ist zum einen durch ein natürliches und ungezwungenes Auftreten geprägt. Allerdings verhalten Sie sich nicht gänzlich unbedacht, sondern steuern auch gezielt die Wirkung, die Ihr Verhalten bei anderen Personen auslöst. Diese Fähigkeit wird für den Aufbau von Beziehungen zu den Einheimischen im Ausland, sowie zu Ihren neuen ausländischen Kollegen förderlich sein.</p>	<p>Sie zählen zu Personen mit einer hoch ausgeprägten Selbstbeobachtung. Die Wirkung, die Ihr Verhalten auf andere Personen ausübt, verfolgen Sie auf eine selbstkritische und unbeschönigende Weise. Dies versetzt Sie in die Lage, Ihr Verhalten in besonderem Maße auf die Erwartungen und Bedürfnisse Ihres Gegenübers abzustimmen und Gespräche konstruktiv zu steuern. Allerdings kann es leicht passieren, dass Sie dadurch Ihre eigene Identität verlieren und ständig versuchen, nur die Erwartungen anderer zu erfüllen und nicht Sie selbst zu sein.</p>

Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die Dissertation selbst und ohne unerlaubte fremde Hilfe angefertigt habe und außer den im Quellen- und Literaturverzeichnis, sowie in den Anmerkungen genannten Hilfsmitteln keine weiteren benutzt habe.

Des Weiteren erkläre ich hiermit, dass ich mich bisher keiner staatlichen oder akademischen Prüfung unterzogen habe und dass meine Dissertation nicht in der gegenwärtigen oder in einer anderen Fassung einer anderen Fakultät vorgelegen hat.

Maya Gulyanska

Dortmund, den 08.02.2005

Lebenslauf

Persönliche Daten

Name: Maya Gulyanska (Dipl.-Psych.)
Geburtsdatum/ -ort: 21.10.1978, Charkow (Ukraine)

Schulbildung

1985 – 1993 **Allgemeinbildende Schule:** mathematisch- naturwissenschaftliches Lyzeum für Hochbegabte, Charkow (Ukraine), 8 Klassen: Durchschnittsnote **1,0**
1993 – 1998 **Rheinoldus- u. Schiller-Gymnasium**, Dortmund, Allgemeine Hochschulreife: Note **1,4**

Hochschulbildung / Promotion

1998 – 2003 **Studium der Diplom-Psychologie an der Ruhr-Universität Bochum**
Studienschwerpunkt: Arbeits- und Organisationspsychologie (Human Resources Management, Personalauswahl und -entwicklung, Organisationsentwicklung; Nebenfächer: Planung und Organisation (Wirtschaftswissenschaften), Qualitätsmanagement (Arbeitswissenschaften), BGB und Arbeitsrecht (Rechtswissenschaften)
Titel der Diplomarbeit: Entwicklung eines internetgestützten Testverfahrens für die Auswahl von IT-Fachkräften aus Osteuropa (Note: **sehr gut**), Diplom-Prüfung: **sehr gut**
2003 – 2005 **Stipendiatin des Allgemeinen Promotionskollegs der Ruhr-Universität Bochum**
Promotion an der Fakultät für Psychologie, Lehrstuhl für Methodenlehre und Diagnostik

Wissenschaftliche Tätigkeit

2001 – 2003 **Tätigkeit bei ELIGO Psychologische Personalsoftware GmbH, Bochum:** Entwicklung von computer- und internetgestützten Testverfahren; Anbahnung von Projekten zwecks Einführung computergestützter Personalauswahlverfahren in Deutschland und Ländern Osteuropas
2001 – 2005 **Tätigkeit als studentische / wissenschaftliche Hilfskraft beim Lehrstuhlinhaber Prof. Dr. Wottawa, Lehrstuhl für Diagnostik, RUB:** Durchführung von Anforderungsanalysen bei Unternehmen, Mitwirkung an Forschungs- und Entwicklungsprojekten

Besondere Aktivitäten und Preise

1991 / 1992 Teilnahme als Dichterin und Komponistin am 1. und 2. Festival des Kinderschaffens „Talente der Ukraine“, Titel des Preisträgers der Festivale
1996 Bundesweite Auswahl und Teilnahme an der Deutschen SchülerAkademie für Hochbegabte vom Verein Bildung und Begabung e.V., Bonn
2003 Internationale Konferenz „Das Verbindende der Kulturen“, Wien: Vortrag „Osteuropäische IT-Spezialisten in Deutschland: Probleme und neue Herausforderungen“

Publikationen

Gulyanska, M. (2004). Internet-Assessment für optimierte und internationale Personalarbeit. Grundlagen – Recruiting – Instrumente. VDM Verlag Dr. Müller: Düsseldorf.

Gulyanska, M. (2004). Osteuropäische IT-Spezialisten in Deutschland: psychologisch bedingte Probleme und neue Herausforderungen für das Personalmanagement. In: TRANS. Internet-Zeitschrift für Kulturwissenschaften. Nr.15, September 2004. WWW: http://www.inst.at/trans/15Nr/09_2/gulyanska15.htm.

Gulyanska, M. (2004). Osteuropäische IT-Spezialisten in Deutschland: psychologisch bedingte Probleme und neue Herausforderungen für das Personalmanagement. In: CD-Rom zum Buch „Das Verbindende der Kulturen“. INST-Reihe I. Universitätsverlag Röhrig.