

Aus Politik und Zeitgeschichte

Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament

Lutz Marz

Dispositionskosten des Transformationsprozesses
Werden mentale Orientierungsnöte zum wirtschaftlichen Problem?

Ingrid Stratemann

Psychologische Bedingungen
des wirtschaftlichen Aufschwungs
in den neuen Bundesländern

Peter Becker

Ostdeutsche und Westdeutsche
auf dem Prüfstand psychologischer Tests

Thomas Koch

„Selbst-Unternehmertum“ und „Aufschwung Ost“

B 24/92
5. Juni 1992

Lutz Marz, Dr. oec., geb. 1951; Studium und Promotion an der Humboldt-Universität Berlin; langjährige Tätigkeit in DDR-Kabelwerken, Bereich Produktion; wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsschwerpunkt Technik, Arbeit, Umwelt des Wissenschaftszentrums Berlin (WZB) für Sozialforschung.

Veröffentlichungen u. a.: (zus. mit M. Dierkes und U. Hoffmann) Leitbild und Technik. Zur Entstehung und Steuerung technischer Innovationen, Berlin 1992.

Ingrid Stratemann, Dr. phil.; geb. 1950; Studium der Germanistik, Mathematik und Biologie für das Lehramt sowie Studium der Erziehungswissenschaften und der Psychologie; Geschäftsführerin des Instituts für Wirtschaftspsychologie (WIP) in Dortmund.

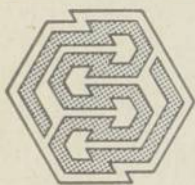
Veröffentlichungen u. a.: Psychologische Aspekte des wirtschaftlichen Wiederaufbaus in den neuen Bundesländern, Göttingen 1991; div. Beiträge in wirtschaftswissenschaftlichen Zeitschriften.

Peter Becker, Dr. phil., geb. 1942; Professor für Psychologie an der Universität Trier.

Veröffentlichungen u. a.: Studien zur Psychologie der Angst, Weinheim 1980; Psychologie der seelischen Gesundheit, Band 1, Göttingen 1982, und Band 2 (zus. mit Beate Minsel), Göttingen 1986; (Hrsg. zus. mit Andrea Abele) Wohlbefinden: Theorie, Empirie, Diagnostik, Weinheim 1991.

Thomas Koch, Dr. sc. phil., geb. 1947; Studium der Kulturwissenschaften in Berlin; wissenschaftlicher Mitarbeiter am Berliner Institut für Sozialwissenschaftliche Studien (BISS).

Veröffentlichungen u. a. zur Identitätsproblematik, zu Deutungs- und Handlungsmustern sozialer Akteure im deutschen Einigungsprozeß.



ISSN 0479-611 X

Herausgegeben von der Bundeszentrale für politische Bildung, Berliner Freiheit 7, 5300 Bonn 1.

Redaktion: Rüdiger Thomas (verantwortlich), Dr. Katharina Belwe, Dr. Heinz Ulrich Brinkmann, Dr. Ludwig Watzal, Dr. Klaus W. Wippermann.

Die Vertriebsabteilung der Wochenzeitung DAS PARLAMENT, Fleischstraße 62-65, 5500 Trier, Tel 06 51/4 60 41 86, möglichst Telefax 06 51/4 60 41 53, nimmt entgegen

- Nachforderungen der Beilage „Aus Politik und Zeitgeschichte“;
- Abonnementsbestellungen der Wochenzeitung DAS PARLAMENT einschließlich Beilage zum Preis von DM 14,40 vierteljährlich, Jahresvorzugspreis DM 52,80 einschließlich Mehrwertsteuer; Kündigung drei Wochen vor Ablauf des Berechnungszeitraumes;
- Bestellungen von Sammelmappen für die Beilage zum Preis von 6,50 zuzüglich Verpackungskosten, Portokosten und Mehrwertsteuer;

Die Veröffentlichungen in der Beilage „Aus Politik und Zeitgeschichte“ stellen keine Meinungsäußerung des Herausgebers dar; sie dienen lediglich der Unterrichtung und Urteilsbildung.

Für Unterrichtszwecke können Kopien in Klassensatzstärke hergestellt werden.

Dispositionskosten des Transformationsprozesses

Werden mentale Orientierungsnöte zum wirtschaftlichen Problem?

„Die Frage nach den Triebkräften der Expansion des modernen Kapitalismus ist nicht in erster Linie eine Frage nach der Herkunft der kapitalistisch verwertbaren Geldvorräte, sondern vor allem nach der Entwicklung des kapitalistischen Geistes.“¹

I. Ein bekanntes Bonmot und die mentalen Dispositionen

Jeder kennt das Bonmot: „Wir sind ein Volk“, rufen die Ostdeutschen begeistert – „Wir auch“, antworten die Westdeutschen gelassen. Die Begeisterung hat sich gelegt, die Gelassenheit schwindet und das Lächeln fällt zunehmend schwerer.

Die Differenz ist ein Problem, das in dem mittlerweile ebenso thematisch breit gefächerten wie inhaltlich tief gestaffelten „Ossi“-„Wessi“-Diskurs aus recht unterschiedlichen Erfahrungshintergründen und Interessenlagen fokussiert, auf sehr verschiedenen Diskussions- und Niveauebenen analysiert und mit oft widersprüchlichen Befunden diagnostiziert wird². In den Debatten fehlt es weder an problematischen noch an grotesk-bösartigen Fehlwahrnehmungen³, weder an wechselseitigen Vor- noch an bedenklichen Werturteilen⁴, weder an fragwürdigen Deutungsmustern noch an affekt-

geladenen Argumentationsfiguren⁵. Die Situation ist belastend: Nicht nur in der Boulevardpresse werden billigste Halbwahrheiten feilgeboten, Parteien und Parteiungen zeihen sich lauthals der Roßtäuscherei, an markigen West-Sprüchen mangelt es ebensowenig wie an unerträglicher Ost-Larmoyanz; unbedarften Ex-DDR-Bürgern wird von cleveren Westlern das Fell über die Ohren gezogen, kompetente Altbundesrepublikaner können sich ihren ostdeutschen Partnern nur mühsam verständlich machen und handeln sich überdies im Handumdrehen den Konquistadoren-Titel ein; empört werden neue Allheilmittel eingeklagt, weil die alten über Nacht natürlich nicht anschlügen; hier wird dem Beitrittsgebiet eine japanische, da eine südtalienenische, dort schließlich gar keine Zukunft prophezeit. Und die Zahl derer, denen langsam die ganze „Ossi“-„Wessi“-Thematik überdrüssig zu werden beginnt, dürfte im Wachsen begriffen sein.

Wenn ich trotz der um sich greifenden Ressentiments ein latentes Problem der turbulent diskutierten „Ossi“-„Wessi“-Differenz zur Sprache bringen will, dann geschieht dies aus fünf Gründen: *Erstens*, weil ich vermute, daß es nicht nur in der früheren DDR, sondern in allen ehemals realsozialistischen Ländern existiert; *zweitens*, weil ich annehme, daß alle, die dort vor Ort mit daran beteiligt sind, die zusammengebrochenen Gesellschafts- und Wirtschaftsstrukturen neu aufzubauen, zwangsläufig mit diesem Problem konfrontiert werden; *drittens*, weil mir scheint, daß es sich im volks- und betriebswirtschaftlichen Reorganisations- bzw. Transformationsprozeß vielfach eher verschärft als von selber löst; *viertens*, weil ich be-

1 Max Weber, Die protestantische Ethik I. Eine Aufsatzsammlung, Gütersloh 1981⁶, S. 58.

2 Einen repräsentativen Einblick in diesen Diskurs gewähren unter anderem Katharina Belwe (Hrsg.), Psycho-soziale Befindlichkeit der Menschen in den neuen Bundesländern nach der Wende im Herbst 1989. Pressespiegel, Bonn 1991; Katharina Belwe (Hrsg.), Befindlichkeit der Menschen in den neuen Bundesländern im ersten Jahr der deutschen Einheit (Teil II). Pressespiegel, Bonn 1991; Blätter für deutsche und internationale Politik, (1991) 11.

3 Zu den problematischen Fehlwahrnehmungen vgl. Wolfgang Engler, Die beschwerliche Ankunft des Ostens im Westen, in: Frankfurter Rundschau vom 3. Januar 1992, S. 14; Eine Sammlung grotesk-bösartiger Fehlwahrnehmungen findet sich in: I. Serwuschock/Ch. Dölle, Der BesserWessi, Leipzig 1991², das nur unter großen Vorbehalten als „Witz-Buch“ bezeichnet werden kann: Wenn Witze Einblicke in kulturelle Besonderheiten eröffnen, dann tun sich mit dieser Sammlung finstere Abgründe auf.

4 Vgl. Günter Gaus, Normal ist immer nur das jeweilige Wuppertal, in: Berliner Zeitung vom 15./16. Februar 1992, S. 35.

5 Vgl. Wolfgang Engler, Zivilgesellschaft und symbolische Gewalt, in: Kommune. Forum für Politik. Ökonomie. Kultur, 8 (1990) 12, S. 58 ff.; Lutz Marz, Selbstaufgabe der Zivilgesellschaft. Linksintellektueller Fremdenhaß in der neuen Bundesrepublik?, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, (1990) 12, S. 1489 ff.

fürchte, daß so Kosten entstehen könnten, die sowohl für die Gesellschaft insgesamt als auch für einzelne Organisationen und Unternehmen nur noch sehr schwer kalkulierbar und beherrschbar sind; *fünftens* schließlich, weil ich hoffe, daß sich dadurch vielleicht ost-westliche Differenzen präziser, objektiver und emotionsärmer verorten, vor allem jedoch reibungs- und konfliktärmer minimieren lassen.

Das Problem, zu dem ich im folgenden einige Überlegungen zur Diskussion stellen möchte, betrifft die mentalen oder habituellen Dispositionen⁶, also jene in Jahrzehnten eingeschliffenen und tief in den Menschen verwurzelten Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensmuster, die

- a) im Realsozialismus funktional waren, über die dieser sich reproduzierte und in denen er in den Menschen auskristallisierte,
- b) mit zu der schleichenden Erosion und plötzlichen Implosion dieses Gesellschaftssystems führten,
- c) nun sozialmarktwirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Transformationsprozesse blockieren,
- d) zwar in ihren Folgen immer wieder leicht zu spüren, in ihrer Kerngestalt jedoch nur schwer zu fassen sind,
- e) die Menschen, die sie in sich eingewoben haben und die sich jetzt unter dem Druck der neuen Verhältnisse von ihnen zu befreien suchen, in oft qualvolle Orientierungsnöte stürzen.

II. Existenz und Stellenwert mentaler Orientierungsnöte im Transformationsprozeß

Sicher ist vielen Ostdeutschen vorzuwerfen, daß sie mit der „Wende in der Wende“⁷ insgeheim auf die Karte „Anschluß ohne Anpassung“ oder den Joker „der Kanzler wird's schon richten“ setzten und sich jetzt nicht wundern dürfen, wenn ihnen nun die Rechnung präsentiert wird. Allein, damit

6 Vereinfachend gebrauche ich im folgenden die Begriffe „habituell“ und „mental“ synonym und verzichte auf eine Differenzierung, die den Rahmen dieses Beitrages sprengen würde. Zum „Habitus“-Begriff und seiner Verwendung vgl. Pierre Bourdieu, Entwurf einer Theorie der Praxis, Frankfurt/Main 1979; ders., Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt/Main 1988; ders., Homo academicus, Frankfurt/Main 1988.

ist wenig gewonnen, denn zahlen müssen *alle*, Neu- und Altbundesbürger.

Nun, da der Anschlußprozeß mehr und mehr die Alltagswelten der Menschen erfaßt, sind die fälligen Anpassungsleistungen zu erbringen und die daraus zwangsläufig resultierenden Orientierungsnöte zu bewältigen. Derer gibt es viele. Auf den ersten Blick scheint die Schwierigkeit „nur“ darin zu bestehen, daß es viel Neues in kurzer Zeit zu erlernen und sehr Schmerzhaftes zu verkraften gilt. Das tieferliegende Problem besteht jedoch darin, wie alle diese Anforderungen wahrgenommen und verarbeitet werden und nach welchem Modus ihnen ganz, teilweise, formal oder gar nicht entsprochen wird. Anders und zugespitzt gefragt: Besitzen die Menschen einen sozial erworbenen Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensmechanismus, der ihnen ihre neue Welt systematisch verzerrt codiert, so daß es zwangsläufig zu fehlerhaften Anpassungsleistungen kommt? Gibt es also Orientierungsnöte, die nicht primär aus den neuen Umfeldanforderungen, sondern vor allem aus den alten habituellen Dispositionen resultieren? Und – welchen Stellenwert besitzen diese mentalen Orientierungsnöte?

1. Die Existenz mentaler Orientierungsnöte: Zwei Geschichten und ein Befund

Die Existenz mentaler Orientierungsnöte möchte ich exemplarisch anhand zweier Geschichten illustrieren. Die *erste* ist der „Weltbühne“ entnommen. Die Botschaften dieses „Im Geldstromland“ betitelten, knapp eineinhalbseitigen Beitrages lassen an Deutlichkeit nichts zu wünschen übrig: „Im Geldstromland ist es kalt... Keine Widerrede jetzt. Früh krümmt sich, was ein Häkchen werden will. Sonst kommen wir nie ins Geldstromland... Wir lernen unsere Ellenbogen zu gebrauchen... Ellenbogen machen den Menschen zum Menschep... Jetzt kommt die Kopfwäsche... Ohne Kopfwäsche kommt keiner ins Geldstromland... Die Ellenbogen, Junge, die Ellenbogen. Benutze sie... Mit den Beinen treten! Tretten! Pap! Mund zu! Die Hände! Um dich schlagen. Du mußt um dich schlagen.“⁸

7 Vgl. Sigrid Meuschel, Legitimation und Parteiherrschaft. Zum Paradox von Stabilität und Revolution in der DDR 1945–1989, Frankfurt/Main 1992, S. 316ff.; Wolfgang Engler, Stellungen, Stellungnahmen, Legenden. Ein ostdeutscher Erinnerungsversuch, in: Rainer Deppe/Helmut Dubiel/Ulrich Rödel (Hrsg.), Demokratischer Umbruch in Osteuropa, Frankfurt/Main 1991, S. 48ff.

8 Peter Maiwald, Im Geldstromland, in: Weltbühne, 86 (1991) 43, S. 1334ff.

Die zweite Geschichte erzählte mir ein früherer DDR-Bürger: Da ist ein kleiner Ort mit einer Arbeitslosenquote von über 30 Prozent, Tendenz steigend. Eine Einrichtung wird abgewickelt. Ein Teil der Küchenkräfte erhält neue, zunächst auf zwei Jahre befristete Arbeitsverträge. Sie werden von ihren Ost- und West-Vorgesetzten über Monate erfolglos gebeten, ihren gewohnten Arbeitsstil (keine Kalkulation, niedrige Arbeitsintensität, lange Pausen usw.) zu ändern. Reaktion der Küchenkräfte: „Mensch gehen die uns auf den Wecker. Wenn nicht bald damit Schluß ist, kündigen wir, dann werden die sich aber ganz schön wundern.“

Dem Augenschein nach handelt es sich um zwei diametral entgegengesetzte Anpassungsleistungen. Es sieht so aus, als würde im ersten Fall auf eine radikale Änderung gesetzt, im zweiten muß eine unerschütterliche Konstanz der antrainierten Verhaltensmuster angenommen werden. Doch der Schein trügt. Beide Anpassungsstrategien weisen mindestens drei Gemeinsamkeiten auf: *Erstens* entspringen beide derselben bipolaren realsozialistischen Weltsicht, in der sich einerseits in der rohkapitalistischen, kalten und brutalen bundesdeutschen Gesellschaft grundsätzlich und ausnahmslos alles nur ums Geld dreht, während sich in der Welt, in der man selber lebt, gefälligst alles – koste es was es wolle – um einen selbst zu drehen hat. *Zweitens* handelt es sich bei beiden Strategien um Fehlwahrnehmungen von und Fehlanpassungen an sozialmarktwirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Gesellschaftsstrukturen. *Drittens* ist beiden Geschichten eine persönliche Orientierungsnot der Akteure abzulesen: Sie spüren den Anpassungsdruck, merken, daß ihnen nicht nur partielle, sondern irgendwie tieferegehende Verhaltensänderungen abgefordert werden, sind betroffen und verunsichert, können dieses diffuse „Irgendwie“ nicht näher ausmachen, suchen sich zu orientieren und schlagen schließlich eine Richtung der Verhaltensänderung ein, gegen die sich alles in ihnen sträubt und von der sie im Grunde genommen hoffen, daß sie sie nicht wirklich bis zum bitteren Ende auszuschreiten brauchen.

Es ließe sich einwenden, daß die beiden vorgestellten Haltungen Extrempositionen darstellen, die so nicht mehrheitlich vertreten werden. Ein solcher Vorwurf ist insofern berechtigt, als es in der Tat absurd wäre, allen Neubundesbürgern mentale Orientierungsnöte auf dieser Niveauebene zu unterstellen. Er verstellt indes den Blick für die tatsächliche Dramatik der Situation, wenn daraus der Schluß gezogen wird, auf anderen Niveauebenen gäbe es derartige Orientierungsnöte nicht. Sicher

werden die Symptome wechseln und die Erscheinungsbilder andere sein; es ist jedoch zu vermuten, daß auch diesen Orientierungsnöten ein strukturell ähnlicher Konflikt zugrunde liegt.

2. Der Stellenwert mentaler Orientierungsnöte: Eindeutige Indizien und offene Fragen

Expertendiskussionen liefern eindeutige Indizien, die es dringend geraten erscheinen lassen, den Stellenwert der mentalen Orientierungsnöte nicht zu unterschätzen. So verweisen beispielsweise Beratungsfirmen in ersten Zwischenbilanzen zur wirtschaftlichen Transformation in den fünf neuen Bundesländern darauf, „...daß noch heute die subjektive Einschätzung über die aktuelle Situation der Betriebe häufig von überzogenen Erwartungen geprägt ist“⁹. McKinsey & Company beklagen, „...daß die vorgelegten Unternehmenskonzepte in der Regel noch unzureichend sind und einen klaren Weg hin zur Wettbewerbsfähigkeit zumeist noch nicht weisen“¹⁰. Was in diesen moderat formulierten Einschätzungen anklingt, wird an anderen Stellen ohne große Umschweife auf den Begriff gebracht: Nach Helmut Schmidt habe man in allen osteuropäischen Staaten „einfach keine Leute, die nur die geringste Ahnung vom Geschäft haben“. André Leysen sieht dies ähnlich. Er plädiert dafür, „...eine unternehmerische, eine Management-Elite aufzubauen“. Der Aufsichtsratsvorsitzende von Agfa-Gevaert und Mitglied des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt erklärt gar „die vollkommene Umgestaltung der Mentalität der Menschen“ zur drittichtigsten Transformationsaufgabe¹¹. Noch weitaus dramatischer schätzt der Schewardnadse-Berater Sergej Tarassenko die Situation ein: „Ihr müßt uns erziehen...“, erklärt er gegenüber dem ZEIT-Korrespondenten Christoph Bertram. „Ausländer können uns noch etwas beibringen. Wir selbst sind alle politisch, ethnisch abgestempelt.“¹²

Nun mag man dieses primär aus einer alltagspraktisch-engagierten Teilnehmerperspektive entwickelte Bild für allzu düster gezeichnet halten,

9 Karl-J. Kraus, Die Sanierungswürdigkeit und -fähigkeit der ostdeutschen Wirtschaft. Ein Jahr nach der Wirtschafts- und Währungsunion (unveröffentlichtes Manuskript der Roland & Berger GmbH, International Management Consultants), 1991, S. 11.

10 McKinsey & Company, Überlegungen zur kurzfristigen Stabilisierung und langfristigen Steigerung der Wirtschaftskraft in den neuen Bundesländern (unveröffentlichtes Manuskript), Düsseldorf-München 1991, S. 20.

11 Vgl. Im Niemandsland zwischen Plan und Markt, in: Die Zeit vom 1. November 1991, S. 43, S. 45.

12 Christoph Bertram, Die Rache des Dinosauriers, in: Die Zeit vom 15. November 1991, S. 4.

dennoch sollte der Versuchung widerstanden werden, die Indizien umstandslos ad acta zu legen. Auch aus der vergleichsweise distanzierten sozialwissenschaftlichen Beobachterperspektive wurde das Beharrungsvermögen mentaler Dispositionen des Realsozialismus in den letzten Jahren immer wieder thematisiert¹³.

Als problematisch erweisen sich Prognosen über das Ausmaß dieses Beharrungsvermögens. Weitgehende Einigkeit besteht zunächst sicher darin, daß der Realsozialismus in den Menschen „Spuren in Gestalt von Dispositionen, mentalen Gewohnheiten, Interessen hinterlassen“ hat. Insbesondere jene gesellschaftlichen Strukturen, „die sich in den Arbeitsrhythmen, der alltäglichen Erfahrung der Arbeitsverhältnisse, der Wohnung, der öffentlichen Verkehrsmittel, der Gesundheit etc. niederschlugen, (können) nicht ohne Wirkung auf die Psyche der Menschen bleiben...“¹⁴. Unstrittig dürfte ferner sein, daß die diesem Gesellschaftssystem angepaßten Dispositionen „in einem anderen sozialen und ökonomischen Kosmos vollkommen dysfunktional werden“¹⁵ können. Offen hingegen sind Fragen wie die folgenden:

- a) Worum handelt es sich bei diesen realsozialistischen Dispositionen konkret, was hat man sich darunter im einzelnen vorzustellen?
- b) Wie stark sind diese mentalen Gewohnheiten, wie tief sind sie in den Menschen verankert?
- c) Warum kollidieren sie mit dem westlichen Wirtschafts- und Gesellschaftssystem, worin bestehen exakt die Differenzen zu dessen habituellen Strukturen und wie groß sind sie?
- d) Inwieweit und inwiefern werden die realsozialistischen Dispositionen durch den gesellschaftlichen Transformationsprozeß beeinflusst?

Diese Fragen sind schwer zu beantworten, wenn man sich nicht damit begnügt, den Stellenwert re-

alsozialistischer Dispositionen trivial zu bewerten oder diese simpel zu vermessen.

III. Eine mögliche Alternative zu trivialen Bewertungen und simplen Vermessungen

1. Die trivialen Bewertungen: „Kühlschrank“- und „Fusions“-Theorie

In bezug auf den Stellenwert der in einem jahre-, oft jahrzehntelangen Prozeß sozial erworbenen und verinnerlichten Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensmuster lassen sich – idealtypisch – zwei triviale Bewertungen ausmachen, die sich grob vereinfacht wie folgt skizzieren lassen: Der *erste* stützt sich auf eine „Kühlschrank“-Theorie. Es wird davon ausgegangen, daß die ostdeutsche Bevölkerung vierzig Jahre in einer Gesellschaftsordnung eingefroren war. Folgerichtig ergibt sich der Schluß, daß die den Menschen anhaftenden realsozialistischen Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensmuster eine Art Eispanzer darstellen, der nun im belebenden Feuer der gesamtgesellschaftlichen, insbesondere sozialmarktwirtschaftlichen Restrukturierung zügig in wenigen Jahren dahinschmelzen wird. Es ist dies die *Bagatellisierung der habituellen Dispositionen*.

Die *zweite* triviale Bewertung stützt sich auf eine „Fusions“-Theorie. Es wird unterstellt, daß sich die realsozialistischen Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensmuster so weit und tief in die Persönlichkeitsstrukturen jedes einzelnen Realsozialisten hineingefressen haben, daß deren soziale Zerfallszeit unter allen Umständen größer ist als die individuelle Lebenszeit der Menschen. Die praktische Schlußfolgerung lautet: Um sich vor diesen Mustern zu schützen, muß man sich vor den Menschen schützen, die sie in sich eingewoben haben. Es ist dies die *Dramatisierung der habituellen Dispositionen*.

Beide Theorien und die daraus resultierenden Bewertungen basieren auf dem gleichen Theorem, nämlich einem „Omnipotenz-Resistenz“-Axiom: Das westliche Wirtschafts- und Gesellschaftssystem ist entweder so allmächtig, daß es die dysfunktionalen Dispositionen auflöst und systemadäquate neue erzeugt, mindestens jedoch so stark und stabil, daß es sich durch diese Dispositionen

13 Vgl. Igor S. Kon, *Psychologie der Trägheit*, in: *ad libitum*, (1989) 13, S. 334ff.; Wolfgang Engler, *Diesseits der Differenz? Über spätsozialistische Verhaltensstile*, in: *Freibeuter. Vierteljahrszeitschrift für Kultur und Politik*, (1991) 1, S. 57ff.; Horst Kern u. a., *Der „Wasserkopf“ oben und die „Taugenichtse“ unten. Zur Mentalität von Arbeitern und Arbeiterinnen in der ehemaligen DDR*, in: *Frankfurter Rundschau* vom 13.2. 1991, S. 16f.; Lutz Marz/Peter Pawlowski, *Moderne (De-)Modernisierung? Über die Unmöglichkeiten einer sozialmarktwirtschaftlichen Reorganisation der neuen Bundesländer*, in: *Journal für Sozialforschung*, (1990) 4, S. 396ff.

14 Vgl. Pierre Bourdieu, *Revolutionen, Volk und intellektuelle Hybris*. Ein Gespräch mit Armin Höher und Klaas Jarchow, in: *Freibeuter, Vierteljahrszeitschrift für Kultur und Politik*, (1991) 4, S. 31.

15 Ebd.

nicht deformieren läßt. Das ist ein vielleicht beruhigendes, aber dennoch überprüfungsbedürftiges Theorem.

Folgt man den trivialen Bewertungen des Stellenwerts mentaler Dispositionen, dann hat sich das zuvor skizzierte Fragenfeld als praktisches Problem erledigt. Es besteht kein Handlungsbedarf, weil im ersten Fall nichts getan werden muß und im zweiten Fall nichts getan werden kann. Folgt man diesen Bewertungen nicht, stellt sich die Frage, wie sich die mentalen Dispositionen vermessen lassen.

2. Die simplen Vermessungen: Grobe Optik und problematische Blickverengung

Die Versuchung liegt nahe, sich bei der Vermessung konzeptioneller Koordinatensysteme zu bedienen, deren Standardtyp aus drei Achsen besteht. Sie definieren sich polar, und zwar die gesellschaftstypologische über „vormodern“-„modern“, die politische über „Diktatur“-„Demokratie“ und die ökonomische über „Plan“-„Markt“. Durch diese Optik werden zwei bis in die letzte Nuance gegensätzliche Welten sichtbar: Die realsozialistische ist vormodern, diktatorisch und planwirtschaftlich, die westliche demgegenüber in allen ihren Teilen modern, demokratisch und marktwirtschaftlich verfaßt.

Eine derart grobe Optik führt zwangsläufig zu problematischen Blickverengungen. *Erstens* wird sie den tatsächlichen Verhältnissen nur bedingt gerecht, denn in die modernen oder postmodernen Gesellschaften – um mich einmal dieses umstrittenen Begriffs zu bedienen – ragt beispielsweise auch noch ein gutes Stück Vor- beziehungsweise Gegenmoderne hinein¹⁶. *Zweitens* – und dies ist für das hier diskutierte Problem noch entscheidender – sind aus diesem Blickwinkel die tatsächlichen und alltagspraktisch gravierenden Differenzen in den mentalen Dispositionen zwischen Alt- und Neubundesbürgern nur ungenau auszumachen.

Das skizzierte Vorgehen kann zudem kuriose Täuschungen und gefährliche Enttäuschungen produzieren. Das wird etwa dann der Fall sein, wenn das unter dem Gesichtspunkt der Medien- und Öffentlichkeitswirksamkeit gern verwendete grobe Ra-

ster, Markt hier – Plan dort¹⁷, zur Folie von Vermessungen wird. Ganz abgesehen davon, daß es sich bei westlichen Wirtschaften nicht um reine Markt-, sondern um mixed-economy handelt, in deren markt- und nichtmarktförmig regulierten Bereichen dem Planungshandeln eine zentrale Bedeutung zukommt, könnten sich West- und Ostdeutsche sehr leicht zu dem Schluß verführen lassen, in der Ex-DDR gäbe es eine beachtliche Planungskompetenz. Es ist jedoch in Zweifel zu ziehen, daß es in den neuen Bundesländern viele Menschen gibt, die aufgrund ihrer Tätigkeit in den realsozialistischen Planungsapparaturen ein großes Arsenal an diesbezüglichen Strategien, Techniken, Methoden und Erfahrungen angehäuft haben, über das sie nun souverän verfügen können. Eine solche Annahme erschien mir nicht zuletzt aufgrund eigener Erfahrungen vor, in und nach der legendären Herbst-Wende 1989, gelinde gesagt, etwas gewagt¹⁸.

3. Eine mögliche Alternative: Erfüllungs- und Anforderungsprofile

Zweifellos kann und muß die Problematik der mentalen Orientierungsnöte von unterschiedlichen Standpunkten aus analysiert werden. Aus einem volks- und betriebswirtschaftlichen Blickwinkel betrachtet liegt es nahe, nach den Dispositionskosten des Transformationsprozesses zu fragen. *Erstens* kann keiner die Augen davor verschließen, daß der sozialpsychologische Faktor sehr wohl etwas mit wirtschaftlicher Effizienz, Gewinnen und Verlusten zu tun hat, *zweitens* bietet die Fragestellung die Chance, den mentalen Orientierungsnöten der Menschen alltagsweltlich auf einer sachlichen und problemorientierten Ebene zu begegnen, jenseits und gegenüber von westlicher Selbstgerechtigkeit und östlichem Selbstmitleid. Darüber hinaus erscheint mir eine solche Perspektive deshalb als dringend geboten, weil vieles dafür spricht, daß sich diese Frage nicht nur im Transformationsprozeß stellt, sondern daß Organisationen und Unternehmen künftig auf breiter Front mit dem Problem der habituellen Dispositionen ihrer Mitarbeiter konfrontiert werden. Ihre Leistungsfähigkeit wird wesentlich davon abhängen, ob sie

17 Vgl. GIP (Gesellschaft für interdisziplinäre Praxis e.V.), BRD/DDR. Kulturen im Zusammenstoß. Tagung vom 6.–8. 12. 1991 in Köln; Die Zeit (Anm. 11), S. 41.

18 Vgl. Lutz Marz, Der prämoderne Übergangsmanager. Die Ohnmacht des „realsozialistischen“ Wirtschaftskaders, in: Rainer Deppe/Helmut Dubiel/Ulrich Rödel (Hrsg.), Demokratischer Umbruch in Osteuropa, Frankfurt/Main 1991, S. 104 ff.; ders., Paralysis in Times of Upheaval, in: Journal of General Management, 16 (1991) 3, S. 1 ff.

16 Vgl. Ulrich Beck, Der Konflikt der zwei Modernen, in: Wolfgang Zapf (Hrsg.), Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages in Frankfurt am Main 1990, Frankfurt/Main–New York 1991, S. 44 ff.; Wolfgang Engler, Der Wessi. Ein typologischer Versuch, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, (1991) 11, S. 1316 ff.

dieses Problem wahrnehmen und welche Lösungspfade sie beschreiten¹⁹.

Während die Frage nach dem Zusammenhang von mentalen Dispositionen und volkswirtschaftlichen Strukturen auf der makrostrukturellen Ebene bereits von Max Weber und Werner Sombart diskutiert wurde²⁰, sind konzeptionelle Überlegungen und empirische Untersuchungen, in denen diesem Problem systematisch auf der betrieblichen Ebene nachgegangen wird, bisher vergleichsweise dünn gesät. Es gibt jedoch erfolgversprechende Ansätze in dieser Richtung²¹. Insbesondere könnten sie es gestatten, das Problem der „Brüche“, also der Differenz zwischen den mentalen Dispositionen der Mitarbeiter und den Anforderungen des betrieblichen Handlungsraumes, präziser zu verorten. Das setzt voraus, daß zwischen subjektiv vorhandenen Erfüllungs- und objektiv bestehenden Anforderungsprofilen unterschieden²² und gefragt wird, inwieweit diese mentalen Profile nicht übereinstimmen, was getan werden muß, um sie möglichst schnell und verlustarm paßfähig zu machen und auf welchen kostengünstigsten Wegen dies geschehen kann. Die Frage nach der Herstellung einer weitgehenden Kongruenz zwischen habituellen Erfüllungs- und Anforderungsprofilen zielt mithin nicht auf einseitige, sondern auf *wechselseitige* Profilanpassungen, und zwar auf solche, die auf den mittel- und langfristigen Erfolg des Unternehmens ausgerichtet sind. Orientierungen in dieser Richtung werden auch von Unternehmensberatungsfirmen eingeklagt, die gemeinhin nicht im Verdacht stehen, mentale Faktoren in den Mittelpunkt ihrer Reorganisationsstrategien zu stellen²³.

Wenn ich mich im folgenden bemühe, einige Schritte in dieser Richtung zu skizzieren, dann handelt es sich nicht um komplexe Analysen, sondern lediglich um den *Versuch*, den vorgeschlagenen Ansatz plausibel zu machen und solche Reor-

19 Erinnert sei hier nur an solche Stichworte wie „Individualisierung der Institutionen“, „normative Subjektivierung der Arbeit“ oder „multikulturelles Management“. Vgl. U. Beck (Anm. 16), S. 42 ff.; Martin Baethge, Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit, in: W. Zapf (Anm. 16), S. 260 ff.; Lutz Marz, Multikulturelles als leitbildorientiertes Management, discussion paper FS II 91–104, Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin 1991.

20 Vgl. M. Weber (Anm. 1); Werner Sombart, Der Bourgeois. Zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen, München–Leipzig 1913.

21 Vgl. Johanna Hofbauer, Der soziale Raum „Betrieb“. Zur Strukturierung der betrieblichen Sozialwelt aus der Sicht der Bourdieuschen Sozialtheorie, discussion paper FS II 92–201, Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin 1991.

22 Vgl. ebd., S. 32.

23 Vgl. McKinsey & Company (Anm. 10), S. 20, S. 33.

ganisationsstrategien zur Diskussion zu stellen. Zunächst werde ich das Problem des allmählichen Zusammenwachsens und jähren Auseinanderbrechens von mentalen Erfüllungs- und Anforderungsprofilen in realsozialistischen Betrieben beispielhaft illustrieren, um dann nach den Spannungsfeldern zwischen bisherigen Erfüllungs- und neuen Anforderungsprofilen zu fragen.

IV. Entstehung, Entfaltung und Entfunktionalisierung realsozialistischer Dispositionen

1. Die Entstehung: Ein Ansatz – Beziehungsarbeit und Beziehungsarbeiter

Angesichts des katastrophalen Zustandes, in dem sich die DDR-Wirtschaft lange vor ihrem Zusammenbruch befand, ist zu fragen, wodurch sie eigentlich so lange zusammengehalten wurde. Es gab in dieser Gesellschaft etwas, das sie zusammenhielt und dennoch zersetzte, oder schärfer formuliert, das sie stabilisierte, indem es sie zunehmend erodierte. Es bestand in der Herausbildung und Entfaltung von Zwangskreisläufen der *Beziehungsarbeit*. Diese führten einerseits zu einer Entstrukturierung betrieblicher Handlungsfelder und andererseits zu einer Strukturierung realsozialistischer Dispositionen, und zwar so, daß sich beide Prozesse zunehmend wechselseitig stützten und vorantrieben.

Zunächst noch abstrakt kann *Beziehungsarbeit* wie folgt beschrieben werden:

- Beziehungsarbeit kompensiert und generiert die Dysfunktionalität sozialer Handlungsnetze, baut nicht auf stabil ausdifferenzierten, durch- und einsichtigen Handlungsstrukturen auf, sondern untergräbt und verschleiert diese systematisch.
- In ihr sind persönliche Beziehungen der primäre Maßstab für Ressourcenverteilungen, Konfliktregulierungen, Entscheidungsfindungen und Handlungsstrategien.
- Durch sie ziehen sich Sachliches und Individuelles, Dienstliches und Privates, Emotionen und Positionen, betriebliche Situationen und volkswirtschaftliche Konstellationen zu einem unentwirrbaren Gordischen Knoten zusammen.

- Erfolg oder Mißerfolg, Sinn oder Unsinn eines eingeschlagenen Handlungspfades sind in der Beziehungsarbeit nicht an sachliche Kalkulation plus persönliche Intuition, sondern weitgehend an erfahrungsgewitztes Orakeln, an den seismographischen Spürsinn für unberechenbare Regelverschiebungen gebunden.
- Die Reichweite in den durch die Beziehungsarbeit entstrukturierten Handlungsräumen wird zusehends geringer. Da es immer weniger Schienen gibt, auf die sich irgendetwas setzen und anschieben ließe, lassen sich nur viele kurze Wege über längere Zeit und/oder wenige lange Wege über kurze Zeit beschreiten.
- In der Beziehungsarbeit wird die Stabilität elementarer betrieblicher Handlungsrouninen zunehmend an den augenblicklichen Gefühls-haushalt der Menschen und an die momentanen Sympathie/Antipathie-Balancen zwischen Personen gekoppelt.

2. Die Entfaltung: Ein Beispiel – Chaosqualifikation und Engpaßkommandeure

Der Zustand der stofflich-gegenständlichen Produktionsbedingungen, die sich in weiten Bereichen der DDR-Wirtschaft seit Ende der siebziger bzw. Anfang der achtziger Jahre immer spürbarer, ja geradezu dramatisch verschlechterte, war für die Menschen, die sich in diese Bedingungen gestellt sahen, eine Quelle vieler Ärgernisse, wachsender Belastungen und ständiger Klagen. Nicht wenige Westdeutsche, die erstmals mit diesem Zustand konfrontiert wurden, waren sprachlos, und nicht selten entsetzt: Dreck, Unordnung, zerfallende Gebäude, chaotische Fertigungsabläufe, verbaute Produktionshallen, verschlissene Maschinen, fehlende Ersatzteile, stockende Materialflüsse, schlechte Materialqualität, schlampig ausgeführte Reparaturen . . . Wie ließ sich unter solchen Bedingungen überhaupt etwas produzieren? Das düstere Bild scheint eindeutig. Dennoch hatte es eine lichte Kehrseite, die westlicherseits nur allzuleicht und östlicherseits nur allzugern übersehen wird.

a) Chaosqualifikation und Engpaßkommandeure

Die skizzierten katastrophalen Bedingungen waren keineswegs nur eine Bürde. Wer tagein, tagaus unter solchen Verhältnissen arbeitete, erwarb gratis ein Gut, dessen Wert sich schwerlich unterschätzen läßt: Er häufte *Chaosqualifikation* an. Diese Qualifikation konnte ihm niemand nehmen. Sie war mit seiner Person verwachsen und nicht objektivierbar. Er konnte monopolistisch über sie verfügen. Ein Maschinenfahrer wußte, wo eine

Schraube festzuziehen, ein Meßinstrument abzuklemmen und ein Klotz unterzuschieben war, damit seine verrottete Anlage schneller lief. Er kannte die Tricks, wie sich auch mit Grundmaterialien, die aus Qualitätsgründen gesperrt waren, im Ernstfall noch halbwegs akzeptabel produzieren ließ. Ihm blieb nicht verborgen, welcher Handwerker willens und in der Lage war, eine Reparatur gründlich auszuführen und wer bei einem Maschinendefekt rat- und hilflos in das Museumsstück schaute. Er wußte, wie und wo man sich stille Materialreserven anlegen konnte, die niemand zu Gesicht bekam und auf die sich zurückgreifen ließ, wenn einmal Not am Mann war. Die Erfahrung sagte ihm, wie sich in einem allgemeinen Tohuwabohu ein eklatanter Bedienungsfehler verbergen und in den Sand gesetzte Produktion unauffällig zur Seite schaffen ließ.

Dem Maschinenfahrer stand es frei, von seiner *Chaosqualifikation* Gebrauch zu machen oder es sein zu lassen. Wer hätte sie ihm abpressen können? Die Diplomingenieure und Fertigungstechnologen, die Gruppen der Wissenschaftlichen Arbeitsorganisation (WAO) oder etwa gar die Leiter? Lächerlich. Sie alle waren herzlich eingeladen, ihm seine Maschine vorzufahren, ihm vor Ort zu demonstrieren, wie sich unter den gegebenen Bedingungen mehr aus der Anlage herausholen ließ: Warum es dort plötzlich so knirrscht? Keine Ahnung. Weshalb die Meßinstrumente nicht funktionieren? Wenn man das nur wüßte. Ebensooft wie erfolglos hatte man diesen Mißstand seit Monaten reklamiert. Wo sich schnell mal eine andere Materialcharge auftreiben ließ? Gern würde man helfen, aber allwissend sei man bedauerlicherweise nicht.

Bockbeinig und unkooperativ stelle man sich an, denn sonst würde es doch auch irgendwie gehen. Freilich ginge es sonst irgendwie, aber eben nicht so, wie sich das die Studierten an ihren grünen Tischen ausdachten und dem kleinen Mann immer wieder weiszumachen versuchten. Entweder zeigte man ihm, wie es besser ginge, oder man ließ ihn gewähren. Und wenn es mit der ewigen Besserwiserei nicht endlich ein Ende hätte, dann würde man halt, so leid es einem tut, Dienst nach Vorschrift machen müssen, und zwar nach den Vorschriften der Superschlaunen. Und was das bedeutete, könne sich ja jeder an seinen eigenen fünf Fingern abzählen, auch die Herren Ingenieure.

Die gratis erworbene Chaosqualifikation war in soziales Kapital umgeschlagen. Je miserabler die Produktionsbedingungen, desto mehr spezielles Erfahrungswissen war vonnöten, um die Produk-

tion aufrechtzuerhalten und desto weniger war das Wissen wert, das sich andere an Fach- und Hochschulen, an Universitäten und in Weiterbildungslehrgängen aneigneten. Waren diese Bedingungen nur schlecht genug, die Chaosqualifikation folglich besonders groß, war dieses Wissen nichts mehr wert.

Jede technische Lösung ist an Randbedingungen gebunden. Lassen sich diese alltagspraktisch nicht realisieren, wird die Lösung obsolet und die, die an ihr gearbeitet haben, werden faktisch überflüssig. Ihre Handlungsfelder sind entstrukturiert:

- Technologen erarbeiten Fertigungsvorschriften, die sachlich-gegenständlich nicht eingehalten werden können und/oder deren Einhaltung aufgrund der als soziales Kapital eingesetzten Chaosqualifikation nicht durchgesetzt werden kann.
- Mitarbeiter der WAO stellen Normen auf, die nicht das Papier wert sind, auf dem sie geschrieben werden, denn darüber, ob sie zu hoch oder zu niedrig sind, können einzig und allein nur die kompetent entscheiden, für die sie gemacht sind.
- Elektroniker entwickeln ein neues Meßgerät, das schon ein totgeborenes Kind ist, bevor es den Staub der Produktionshalle erblickt. Es wird abgeschaltet werden, um Planrückstände auf- oder überzogene Pausenzeiten wieder reinzuholen.

Ganze Berufsgruppen werden also mehr oder weniger entprofessionalisiert. Als Vertreter ihrer Zunft oder als Mitarbeiter eines Fachdirektorats wird ihnen wenig Anerkennung gezollt. Nachgefragt werden nicht ihre systematisch erworbenen Wissensbestände, sondern lediglich jene Segmente derselben, die sich als Chaosqualifikation oder im Kampf mit ihr verwerten lassen.

Der desolate Zustand der Arbeitsbedingungen blieb nicht nur auf die unmittelbare Produktion beschränkt. Davon waren in dieser oder jener Form nahezu alle Arbeitsplätze betroffen – ob durch nicht vorhandene Telefonanschlüsse oder defekte Schreibmaschinen, fehlende Formblätter oder undurchsichtige Belegdurchläufe, kaputte Tischrechner oder mangelnde Werkzeugverfügbarkeit. Vor diesem Hintergrund läßt sich vielleicht erahnen, welches Ausmaß die Chaosqualifikation in der DDR hatte. Je mehr sich die stofflich-gegenständlichen Bedingungen verschlechterten, desto bedeutsamer wurde dieses allerorten im Betrieb vorhandene Wissen und desto produktionsentscheidender wurden die persönlichen Beziehungen

zwischen den verschiedenen Trägern der Chaosqualifikation.

Fehlte Material, so mochten sich die Vorgesetzten noch so sehr in ihren Hierarchiemühlen abstrampeln, besser war es, gute persönliche Beziehungen zu den Fahrern des Materials zu unterhalten. Ein verständnisvoller Plausch, ein heißes Kännchen oder eine kleine Gefälligkeit taten oft Wunder. Maschinenstillstände über die offiziellen Kanäle zu signalisieren war zwar notwendig, aber längst nicht hinreichend. Legte etwa ein Produktionsdirektor darauf Wert, daß die Anlage möglichst schnell wieder in Betrieb ging, empfahl es sich, die entsprechenden Handwerker unverzüglich persönlich aufzusuchen. Halfen weder sachliche Erklärungen noch finanzielle Versprechungen, weder Gejammer oder Gezeter, blieb noch ein allerletzter Trumpf: „Komm Mensch, sei kein Frosch, mach's doch wenigstens für mich.“ Hier schlug die Stunde der Wahrheit. Jetzt, keine Struktur im Rücken, bar jeder Sanktions- und Anreizchancen, gleichsam nackt, zeigte sich die wahre Stärke der Beziehungsarbeit. Nun entschieden nur noch die unmittelbaren Sympathie- beziehungsweise Antipathiegefühle über den Ausgang der Verhandlung. Nichts stand mehr zwischen den Menschen, keine Notwendigkeit, kein Geld, keine Hierarchie. Die Marxsche Vision vom Verein freier Menschen, deren einzige Sprache die ihrer momentanen sinnlich-vitalen Bedürfnisse ist²⁴, hatte sich auf eigenständige Art und Weise alltagspraktisch erfüllt.

Zwar führte die Beziehungsarbeit zu erheblichen psychischen Belastungen, aber dabei darf nicht das Moment der psychischen Entlastung übersehen werden. Die meisten Menschen genossen in dieser oder jener Form in ihren Alltagswelten stets auch die Privilegien des Beziehungsadels: Beinahe jeder besaß Chaosqualifikation, die er als soziales Kapital fungieren ließ. Die Wirtschaft des zirkulierenden Mangels versetzte irgendwann jeden einmal auf den Posten eines *Engpaßkommandeurs*. Buch- und Autohändler, Kellner und Verkäuferinnen, Ersatzteil- und Urlaubsplatzverwalter – um nur einige Beispiele zu nennen – wurden durch strukturelle Mängel gar in den Rang von Königen erhoben.

b) Entlastung durch Fremdzureisung von Selbstversagen und Eigenverantwortung

Den Beziehungsarbeitern eröffnete sich noch auf einer ganz anderen Ebene die Chance systemati-

24 Vgl. Karl Marx, Ökonomisch-philosophische Manuskripte, in: MEW, Ergänzungsband, Erster Teil, Berlin 1973, S. 461 ff.

scher Entlastung – der der Fremdzureisung von Selbstversagen und Eigenverantwortung. Das Wissen darum, mit welchen Belastungen die Wahrnehmung auch minimaler Verantwortung in entstrukturierten Handlungsfeldern verbunden war, der mangelnde finanzielle Anreiz, dies zu wollen, der fehlende normative Druck, dies zu müssen und die stets vorhandene Möglichkeit, dem ausweichen zu können, führten zu einer großen emotionalen Reserve gegenüber den verschiedensten Formen persönlicher Verantwortung – einschließlich und vor allem der Verantwortung gegenüber sich selbst: Für gute Zensuren waren die Lehrer, für hervorragende Prüfungsergebnisse die Professoren, für die eigene Gesundheit die Ärzte, für das tägliche Wohlbefinden das Kollektiv, für ausreichende Urlaubsplätze die Gewerkschaft, für den richtigen Kurs die Partei und für die soziale Sicherheit der Staat verantwortlich.

Indem die Menschen in ihrer Rolle als Beziehungsarbeiter einerseits tagtäglich von dieser Form der Arbeit profitierten, andererseits die ihnen aufgebürdeten psychischen Belastungen durch die Fremdzureisung von Selbstversagen und Eigenverantwortung an die soziale Umwelt (über)kompensierten, fiel es ihnen zunehmend schwerer, sich selbst gegenüber eine realistische Haltung zu entwickeln. Ihre Persönlichkeit geriet ihnen doppelt aus dem Blick. Den individuellen Stärken und Schwächen, dem eigenen Vermögen und Unvermögen fehlte es an Objektivierungschancen. Man unterhielt ein *hypothetisches* Verhältnis zu seinem Ich: „Wenn ich nur dürfte, wie ich wollte, dann würde ich...“ Dieser konjunktive Selbstbezug verschaffte nicht nur Genugtuung, ihm fehlte es auch nicht an Objektivierungsmöglichkeiten, denn fast alle erzählten sich wechselseitig diese Geschichten.

Je mehr die Zwangskreisläufe der Beziehungsarbeit eskalierten, desto mehr distanzierte man sich von den Umständen, unter denen man agierte, und den Menschen, mit denen zu leben man sich gezwungen sah. Das Selbstwertgefühl stieg, die Unzufriedenheit mit den Verhältnissen wuchs, und die Bereitschaft, durch das eigene Arbeitsverhalten dem Verfall der Alltagswelten entgegenzuwirken, sank. Es wurde im wahrsten Sinne des Wortes zunehmend gleichgültig, ob man sich engagierte oder nicht. Weder die eine noch die andere Handlungsstrategie veränderte die eigene soziale Lage oder sprengte die gordischen Knoten der Beziehungsgeflechte, in die man tagtäglich eingebunden war. Man identifizierte sich immer weniger mit seinen traditionellen Anpassungsleistungen.

Wenn es ein Wir-Gefühl gab, das die Menschen im wachsenden Maße miteinander verband, dann war es der Wunsch, der individuellen Perspektivlosigkeit und den wechselseitigen Verhaltenszumutungen ein Ende zu setzen, um endlich jene Rolle spielen zu können, die einem nach dem eigenen Selbstwertgefühl zuzukommen schien. Drastisch zugespitzt: Der harte Kern dieses Wir-Gefühls bestand darin, es nicht mehr so wie bisher miteinander aushalten zu müssen. Diese Erosion des Realsozialismus im allgemeinen und seiner betrieblichen Strukturen im besonderen griff seit Anfang der achtziger Jahre zunehmend Raum und machte auch vor den Funktions- und Herrschaftseliten nicht halt. Sie erfaßte sämtliche Apparaturen der Macht. Aus Partei, Staat, Gewerkschaft, Jugendverband und Massenorganisationen, aus allen Herrschaftsinstitutionen, die in jeden realsozialistischen Betrieb hineinragten, wichen Begeisterung und Geist.

Das Rückgrat der Macht faulte von innen her weg und wurde im wachsenden Maße nur noch von den Beziehungsgeweben der Menschen abgestützt, deren Tragfähigkeit von ihren wechselseitigen Sympathie- und Antipathiegefühlen abhing. Wann immer es die Mächtigen unternahmen, dieser um sich greifenden Ent-Objektivierung des Sozialverkehrs durch einen harten Kurs entgegenzusteuern, beschleunigte dies die multiple Sklerose des realsozialistischen Gesellschaftskörpers. Die institutionellen Verhärtungen beschleunigten die Aufweichung der Beziehungsgewebe und umgekehrt. Je weiter dieser Prozeß um sich griff, desto geringerer Anlässe bedurfte es dafür, daß die schleichende Erosion in eine plötzliche Implosion der Verhältnisse umschlug.

3. Die Entfunktionalisierung: Ein Ergebnis – Strukturbrüche und Orientierungsnöte

Dieser Implosionsprozeß fiel in der Ex-DDR mit den Feierlichkeiten zu ihrem vierzigsten und letzten Jahrestag zusammen und zeichnete sich durch eine Reihe von Zwangskreisläufen aus.

Einer dieser Zwangskreisläufe setzte dort ein, wo die Menschen – wenn auch mehr ihrem sicheren Instinkt als einer klaren Programmatik folgend – die Auflösung der Institutionen und Organisationen treffsicher vorantrieben. Gleichermaßen angespornt von der Angst, die Strukturen von Partei und Sicherheitsapparat, Staat und Gewerkschaft könnten sich restaurieren, wenn sie nicht ein für allemal zerschlagen würden, und dem Mut, der aus den unvorstellbaren, aber handgreiflichen Erfolgen bei der Auflösung dieser erodierten Macht-

organe erwuchs, stieg das Selbstvertrauen, immer neue und weitergehende Forderungen zu erheben und über deren Durchsetzung zu wachen. Die Ergebnisse sind bekannt: In nur wenigen Monaten zerfiel ein Machtmechanismus, den man bis dahin für unüberwindlich hielt.

Die unbeabsichtigte, aber zwangsläufige Folge dieses eskalierenden Prozesses kam den Menschen erst spät, langsam und schmerzhaft zu Bewußtsein. In dem Maße, wie sich auf nahezu allen Ebenen der Gesellschaft die formellen Beziehungsgeflechte auflösten, verloren sie auch ihre traditionelle soziale Kompetenz. Die zuvor überlebenswichtigen Beziehungen zu Ministerien oder Bezirksleitungen hatten über Nacht ihren Wert verloren; das mühsam erworbene Erfahrungswissen darüber, wie man sich und das Unternehmen im Räderwerk von Planaufträgen, Vorschauwerten, Meldungen und Kontrollen am Leben halten konnte, wurde nicht mehr abgefordert; die kunstvollen Techniken, sich um Versammlungen zu drücken, nichtssagende Leerformeln auf Schulungen herunterzubeten oder fiktive Verpflichtungen detailliert abzurechnen, waren nicht mehr gefragt; auch ein gut Teil arbeitsweltlicher Beziehungsarbeit entfiel. Die Beziehungsarbeiter hatten sich über Nacht wechselseitig entmachtet.

Doch nicht genug damit. Die Auflösung der formellen führte zwangsläufig auch zu einer Entfunktionalisierung der informellen Beziehungsgeflechte: Viele jener dienstlichen und privaten Beziehungskanäle, in die zuvor erhebliche Zeit und Energie investiert worden war, verloren ihren Sinn. Diese brachiale Entwertung des mit soviel Entbehrungen angehäuften sozialen Kapitals mußte zu Verunsicherungen führen. Die Orientierungslosigkeit wuchs. Der Wunsch nach Sicherheiten und Garantien, nach präzisen Verhaltensvorgaben und eindeutigen Wegweisern durch den sozialen Handlungsraum wurde immer drängender. Um endlich wieder Boden unter die Füße zu bekommen, griffen die Menschen auf die alten Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensmuster zurück.

So zwangsläufig und verständlich dieser Rückgriff im Einzelfall auch war, er führte, massenhaft vollzogen, zu einer Dysfunktionalisierung jener neuen sozialen Geflechte, die sich im Ansatz jenseits und gegenüber der traditionellen Beziehungsarbeit herausbildeten. Mit Runden Tischen war weder ein Staat zu machen noch ein Unternehmen zu leiten. Gestützt auf die mentalen Dispositionen des Realsozialismus ließ sich unter den veränderten objektiven Handlungsbedingungen keine neue so-

ziale Kompetenz, geschweige denn Macht gewinnen. Die Kluft zwischen struktureller Wende und mentalem Wandel wurde zusehens größer. Die Lösung, „soviel gesellschaftliche Änderungen wie möglich und so wenig individuelle Veränderungen wie nötig“, machte die Runde.

Die Logik des Selbstaflösungsprozesses ist fatal. Sie resultiert aus dem Doppelergebnis jahrzehntelanger Beziehungsarbeit, der Entstrukturierung der Handlungsfelder und der Strukturierung der mentalen Dispositionen: Die Entstrukturierung der Handlungsfelder führte dazu, daß den erodierten Institutionen des Realsozialismus kein neues Leben mehr einzuhauchen war. Gleichermaßen aufgeweicht durch Beziehungsarbeit und verknöchert durch Konservierungspraktiken, gab es, so wissen wir heute, keine Ansatzpunkte, diese Organe zu retten oder zu reformieren. Der Versuch, sie durch neue zu ersetzen, scheiterte an den mentalen Dispositionen der Beziehungsarbeiter, die nicht auf die zielgerichtete Strukturierung und Objektivierung, sondern auf Beziehungsarbeit, also auf eine systematische Entstrukturierung und De-Objektivierung des Sozialverkehrs ausgerichtet und abgestimmt waren.

Solcherart ohnmächtig, ein eigenes Gesellschaftsgebäude zu errichten, erschien der Beitritt zur Bundesrepublik Deutschland als gangbare Alternative. Aber es stellte sich sehr schnell Ernüchterung ein, war doch mit so großen und schmerzhaften Anpassungsproblemen nicht gerechnet worden. Verhaltensadaptionen fallen schwerer als ursprünglich gedacht: Neue soziale Fremd- und alte psychische Selbstzwänge entsprechen einander nicht mehr; eigenes Versagen läßt sich weit schwieriger institutionell oder personell zurechnen; es bedarf einer größeren alltagsweltlichen Rechenhaftigkeit, Planungskompetenz und Kalkulationsfähigkeit; die stummen Zwänge ökonomisierter und bürokratisierter Lebensvollzüge können nur sehr bedingt und nicht auf breiter Front durch Beziehungsarbeit abgeschwächt werden; der Gefühls Haushalt erfordert eine andere Bilanzierung und Regulierung.

Die Situation ist vertrackt: Jeder Beziehungsarbeiter sieht sich vor die Aufgabe gestellt, seine Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensoptik schrittweise neu zu justieren. Erfolge werden sich einstellen und Fehlschläge nicht ausbleiben. Wo sich die Erfolge häufen, wächst die Versuchung, die neuen Verhältnisse zu idealisieren. Wo die Fehlschläge kumulieren, droht die Gefahr, die alten Verhältnisse zu romantisieren. Das Problem besteht nun nicht nur darin, daß die Idea-

lisierungs- und Romantisierungstendenzen vielfach quer durch die bisherigen Beziehungsgeflechte laufen – durch alte Arbeitskollektive, Freundes- und Verwandtenkreise –, was zwangsläufig zu neuen Polarisierungen und Konflikten führt, sondern daß sie auch die Menschen selbst aufreißen und zwischen beiden Polen pendeln lassen. Im Extremfall schlägt Idealisierung in „Ossi“-Haß, Romantisierung in „Wessi“-Haß und das Pendeln zwischen beiden in Selbst- und/oder Gesellschaftshaß um. Es wäre dies die letzte Konsequenz des realsozialistischen Selbstaflösungsprozesses und es besteht kein Anlaß, sie abzuwarten.

V. Spannungsfelder zwischen neuen Anforderungs- und alten Erfüllungsprofilen

Alte entfunktionalisierte Erfüllungs- und neue alltagsweltliche Anforderungsprofile fügen sich nicht reibungs-, geschweige denn nahtlos ineinander. Dort, wo sie durch den Druck des Transformationsprozesses zusammengepreßt werden, entstehen Spannungsfelder. Vier dieser Felder möchte ich abschließend stichpunktartig umreißen:

1. Umpolungsorientierung versus Balancierungsdruck: Bestimmte Alltagswelten scheinen sich um 180 Grad gedreht zu haben, und die Erwartung liegt nahe, in diesen verkehrten Welten durch eine einfache Umdrehung oder Umpolung der gewohnten Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensmuster wieder auf die Beine zu kommen und Tritt zu fassen. Doch dies erweist sich sehr schnell als folgenschwere Fehlorientierung, denn abgefordert werden nicht pauschale Umkehrungen, sondern differenzierte Umstrukturierungen und Neubalancierungen. Einige Beispiele mögen die damit verbundenen Schwierigkeiten veranschaulichen: Verkäufer, die bisher ihrer Kundschaft gleichgültig, herablassend oder demütigend gegenüber traten, werden sich wohl oder übel anderer Umgangsformen befleißigen müssen, doch hektischer Übereifer, angequälte Unterwürfigkeit und zur Schau getragene Selbsterniedrigung werden dem Geschäft auch nicht dienlich sein. Kunden, die sich bisher Verkäufern stets nur im Bittsteller-Gestus zu nähern wagten, spüren die Unsinnigkeit und Peinlichkeit ihrer Offerten, aber wenn ihnen ihr neues Selbstbewußtsein in blanke Unverschämtheit umschlägt, werden sie auch leer ausgehen. Mitarbeiter, die ihren Vorgesetzten

stets mit unverholener Geringschätzung begegneten und es nie versäumten, Anweisungen lautstark zu kommentieren und nach eigenem Gutdünken zu sabotieren, merken, daß eifertige Liebedienerie und widerspruchslose Befehlsausführung nicht überall hoch im Kurs stehen.

2. Freiraumhoffnung versus Einhegungszwänge: Den alten Zwängen und Verhaltenszumutungen entronnen, wagt der Neubundesbürger zögernd die ersten Schritte in der neuen Welt. Westlicherseits legt man ihm nahe, schneller auszuschreiten, um den lang ersehnten Freiraum nun auch nach Kräften zu nutzen. Doch dieser sieht, das muß er sehr schnell feststellen, anders aus, als er es sich gedacht hatte. Es gibt zwar unstrittig viele Freiräume, bedauerlicherweise aber auch genügend Einhegungen: Der Ex-DDR-Bürger macht erstmals mit Bürokratien im Weberschen Sinne Bekanntschaft, und das einzige, was ihm zu seinen kafkaesken Erlebnissen einfällt ist der Satz, „das ist ja schlimmer als bei uns“. Er ist gut beraten, sich zügig elementare buchhalterische Fertigkeiten zueigen zu machen und eingehenden Zahlungsaufforderungen weder gutgläubig noch saumselig Folge zu leisten. Neubundesbürgerinnen, die meinen, eine Abtreibungsentscheidung weiterhin nur mit sich, ihrem Partner und dem Arzt ausmachen zu müssen, werden durch Kirchen, Parteien und Abgeordnete eines anderen belehrt. Um teure Überraschungen zu vermeiden, empfiehlt es sich ohnedies, Ehe- und Kinderwünsche weit mehr als bisher folgenbewußt durchzukalkulieren. Die Grenzen, in denen einem nun die verschiedenen Formen der Arbeitszeitvergeudung nachgesehen werden, sind anders und enger gezogen als im Realsozialismus.

3. Betreuungsanspruch versus Eigenverantwortungslast: Angesichts der dreifachen Differenz zwischen propagandistischen Verheißungen, realsozialistischer Wirklichkeit und altbundesrepublikanischen Alltagswelten bedurfte es keiner besonderen Häme, um der Rede vom „Arbeiter-und-Bauern-Paradies“ einen ironischen oder zynischen Unterton zu verleihen. Völlig schief indes war dieses Bild nicht, denn mindestens in einer Hinsicht traf es DDR-Verhältnisse ziemlich genau, nämlich in bezug auf die Sorge um sich selbst. Diese Sorge wurde den Menschen abgenommen. Und hier kann dem Realsozialismus weder Ineffizienz noch Dysfunktionalität nachgesagt werden. Wenn auch sonst immer weniger zusammenspielte, bei der Entwöhnung von Eigenverantwortung griff alltäglich eins ins andere: die Blockierung von Entscheidungsspielräumen, das Aufbürden von Verantwor-

tung bei gleichzeitiger Verweigerung der Voraussetzungen, sie wahrnehmen zu können, die Möglichkeiten eigenes Versagen umstands- und folgenlos auf andere abzuwälzen, das Proklamieren und Reklamieren von kollektiver Verantwortung für das Denken und Handeln des einzelnen usw.

Die alltägliche und jahrelange Erfahrung, sein Ich stets anderen verdanken zu müssen oder es ihnen zurechnen zu können, schwächte systematisch die Eigenverantwortung und führte dazu, daß sich der Anspruch verfestigte, immer betreut, gegebenenfalls an die Hand genommen und auch dann nicht fallengelassen zu werden, wenn man eine mißliche Situation selbst verschuldet hatte. Dieser Anspruch kollidiert nun in den neuen Alltagswelten nicht nur mit der weitaus größeren Eigenverantwortungslast, sondern auch mit der Tendenz zur Überindividualisierung, die den Menschen die Selbstzurechnung von Versagen und Schuld auch da aufbürdet, wo die sozialen Strukturen, in die sie eingebunden sind, über das Ge- und Mißlingen von Laufbahnen und Zukunftsplänen entscheiden.

4. *Differenzierungserwartung versus Differenzierungserfahrung*: Durch ihren Eintritt in die Welt der Westdeutschen erhofften sich viele DDR-Deutsche nicht nur mehr Freiheiten und größeren Wohlstand, sondern vor allem auch soziale Differenzierungen. Aufgrund ihrer hypothetischen und tendenziell hypertrophen Selbstbezüge fühlten sie sich nicht nur dem Gesellschaftssystem, in dem sie lebten, sondern den meisten – im Extremfall allen anderen – Ost-Menschen gegenüber haushoch überlegen. Die Möglichkeit, eventuell selbst auf einen der unteren Rangplätze verwiesen zu werden oder gar die Gefahr, durch die Maschen des sozialen Netzes zu rutschen, sahen die meisten Ostdeut-

schen anfangs nicht: „Wir haben schon immer produktiv gearbeitet, nur die Faulenzer werden sich umstellen müssen“, hieß es in einem Fall explizit.²⁵ Nicht wenige waren sich ihrer Sache sicher und meinten, das verdiente Nachsehen hätten nun die Heerscharen von Taugenichtsen und Wasserköpfen, die einem all die Jahre das Leben vergällt hatten und mit denen man sich wohl oder übel gemein machen mußte. Endlich ließ sich auf Distanz gehen: Schluß mit dem plump-vertraulichen „Du“, raus mit den „Assis“ (Asozialen), weg mit dem peinlich gestylten Trabant und kein Wort mehr von dem ganzen „Kollektivitätsgequatsche“. Man hatte es gründlich satt, mit seiner Hände Arbeit all die Drückeberger und Nichtsköner um einen herum weiter durchzufüttern. Gründlich Schlittens fahren würde „der Westen“ mit den Schmarotzern.

Zwei Fragen wurden im Differenzierungsrausch geflissentlich verdrängt, *erstens*, ob man nicht vielleicht selbst entprofessionalisiert, entdiszipliniert und entbehrlich ist, und *zweitens*, ob die wirtschaftliche Restrukturierung nur Faulenzer und Dummköpfe in den sozialen Abgrund reißt. Mit zunehmender Differenzierungserfahrung werden immer mehr Neubundesbürger über diese Fragen nachdenken müssen. Ob die Antworten individuell erträglich und sozial verträglich ausfallen, wird nicht zuletzt davon abhängen, inwieweit in den volks- und betriebswirtschaftlichen Transformationsprozessen mit den Dispositionskosten gerechnet wird.

25 Richard Rottenburg, „Der Sozialismus braucht den ganzen Menschen“. Zum Verhältnis vertraglicher und nichtvertraglicher Beziehungen in einem VEB, in: Zeitschrift für Soziologie, 20 (1991) 4, S. 314.

Psychologische Bedingungen des wirtschaftlichen Aufschwungs in den neuen Bundesländern

In der Anfangsphase der deutschen Wiedervereinigung wurden die psychologischen Unterschiede, die sich nach 40 Jahren DDR-System in den neuen Bundesländern ergeben mußten, hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Aufbau einer marktwirtschaftlich orientierten Volkswirtschaft viel zu gering eingeschätzt. Wenn man die damaligen Stellungnahmen von Politikern und Spitzenmanagern kritisch betrachtet, scheint die Vorstellung dominiert zu haben: „Die Geschwindigkeit des Aufschwungs ist nur abhängig von der Höhe des Investitionskapitals.“

Dabei ist übersehen worden, daß die finanziellen und technischen Rahmenbedingungen zwar unverzichtbar sind, diese aber nur durch das Verhalten von Menschen, die diese Bedingungen aktiv nutzen, in konkrete Erfolge umgesetzt werden können.

In den folgenden Abschnitten werden die Untersuchungsergebnisse des Instituts für Wirtschaftspsychologie in Dortmund (WIP) hinsichtlich der wirtschaftlich relevanten psychologischen Besonderheiten in den neuen Bundesländern zusammengefaßt¹.

I. Systembedingte Auswirkungen auf psychologische Basismechanismen

Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme prägen, vor allem wenn sie mit ihrer Wirkung schon in der frühen Jugend einsetzen, die Persönlichkeit der Menschen in markanter Weise. Aus der Vielzahl dieser Einflüsse werden zwei für den wirtschaftlichen Wiederaufbau besonders bedeutsame herausgegriffen.

1 Eine ausführliche Darstellung der vom Institut für Wirtschaftspsychologie Dortmund durchgeführten Untersuchungen findet sich bei Ingrid Stratemann, Psychologische Aspekte des wirtschaftlichen Wiederaufbaus in den neuen Bundesländern, Göttingen 1991.

1. Motivationsunterschiede

Die Unterschiede in den relevanten subjektiven Bedürfnissen, den Wünschen, Zielen und Hoffnungen zwischen der alten BRD und der alten DDR waren offensichtlich. Sie lassen sich zweckmäßig durch eine bewährte psychologische Motivationstheorie² erklären, die in Abbildung 1 dargestellt ist. Sie nimmt Bedürfnisseebenen des Menschen an, die hierarchisch geordnet sind. Die unterste ist die Existenzbedürfnisebene, dieser folgt die Beziehungsbedürfnisebene und als oberste Möglichkeit der Zielerreichung steht die Wachstums- und Selbsterfüllungsebene.

Die Motive der untersten Bedürfnisseebene, welche die menschliche Existenz garantieren und die Erfüllung der physiologischen Erfordernisse sowie die Sicherung des Einkommens beinhalten, müssen in ausreichendem Maße erfüllt sein, um Bedürfnisse auf einer höheren Ebene zu entwickeln.

Dabei steht die „ausreichende“ Erfüllung stets in Relation zu den Bedingungen in der eigenen sozialen Bezugsgruppe. Werden die Existenzbedürfnisse weitgehend befriedigt, gewinnt die zweite Ebene – die Ebene der Beziehungsbedürfnisse (das Bedürfnis nach zwischenmenschlicher Kommunikation, nach sozialer Akzeptanz) – an besonderer Bedeutung. Die Erfüllung dieser Bedürfnisse verstärkt das Streben nach Befriedigung von Macht- bzw. Gestaltungswünschen (Ebene der Wachstums- und Selbsterfüllungswünsche).

In gleicher Weise, wie die Erfüllung der Bedürfnisse auf der jeweils unteren Ebene die Bedeutung der nächsthöheren steigert, führt eine Frustration auf der „oberen“ Ebene zu einer Zunahme der erlebten Attraktivität auf der unteren Ebene. Hat also ein Mensch keine Gestaltungsmöglichkeiten, nimmt für ihn die Wichtigkeit zwischenmenschlicher Beziehungen zu. Das gilt z.B. auch für die Anerkennung des Sozialstatus. Besteht keine

2 Vgl. C. P. Alderfer, An empirical test of a new theory of human needs, in: Organizational Behavior and Human Performance, (1969) 4, S. 142–175; ders., Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings, New York 1972; s. a. B. Weiner, Theorien der Motivation, Stuttgart 1976.

Möglichkeit der Befriedigung auf der Beziehungsebene, steigt die Bedeutung materieller Bedürfnisse.

Betrachtet man vor dem Hintergrund dieser Theorie die Situation in der ehemaligen DDR, so fällt auf, daß im Vergleich zu anderen Comecon-Ländern die fundamentalen Existenzbedürfnisse in ausreichender Weise erfüllt waren, wenn auch der Lebensstandard nicht westlichem Niveau entsprach. Da der Westen – die Bundesrepublik Deutschland und andere westliche Staaten – jedoch eine unerreichbare, meist nur durch Medien vermittelte Welt war, spielte er als unmittelbare Vergleichsgruppe eine untergeordnete Rolle. Innerhalb des direkt zugänglichen Bezugssystems war eine die vorhandenen Grundbedürfnisse deckende Nahrungsmittelversorgung erreichbar, der Wohnraum entsprechend den bescheidenen Ansprüchen vorhanden, und selbst Luxusartikel, wie z. B. Autos, waren – wenn auch mit langer Wartezeit – zu bekommen. Es ist daher davon auszugehen, daß die Existenzbedürfnisse subjektiv weitgehend erfüllt waren.

Folgt man der oben angesprochenen Motivations- theorie, so ergibt sich aus diesem Umstand ein erhöhtes Bedürfnis nach positiven zwischen- menschlichen Beziehungen. Bezüglich der höchsten Bedürfnisse – der der Wachstums- und Selbsterfüllungswünsche – gab es für die meisten DDR-Bürger, mit Ausnahme einer sehr kleinen Anzahl von Spitzenfunktionären und führenden Kadern, kaum Möglichkeiten für eine ausreichende Erfüllung. Wenn überhaupt, konnten Macht- und Gestaltungsbedürfnisse in der unmittelbaren persönlichen Umgebung verwirklicht werden, aber auch hier mit starken gesellschaftlichen Restriktionen. Im Westen dagegen ist in vielen Unternehmen das Thema der Selbstverwirklichung von Mitarbeitern an ihrem Arbeitsplatz zum zentralen Motiv geworden. Das Gehaltsniveau ist allgemein hoch, die Mitarbeiter haben viel freie Zeit, um ihre Bedürfnisse nach sozialen Kontakten zu befriedigen, also müssen die Unternehmen in Form eines sogenannten „Zusatznutzens“ den Mitarbeitern die Möglichkeit zur Mitgestaltung, zur Einflußnahme und zur Selbstverwirklichung als zusätzlichen Anreiz bieten.

In der ehemaligen DDR hat sich als Konsequenz aus der Blockierung der Macht- und Gestaltungsbedürfnisse sowie aus der weitgehenden Erfüllung der Existenzbedürfnisse eine Konzentration auf die „mittleren“ Bedürfnisse ergeben, also ein besonders starkes Streben nach positiven zwischen- menschlichen Beziehungen, Achtung und Aner-

kennung in der akzeptierten sozialen Bezugs- gruppe. Gerade die Wünsche nach sozialer Aner- kennung und Geborgenheit wurden aber durch den Anschluß an den Westen stark frustriert: Von „Anerkennung“ durch die oder gar „Liebe“ der Westdeutschen kann kaum gesprochen werden. Man denke nur an die Darstellung der öffentlichen Meinung in den Massenmedien. Ähnliche Erfah- rungen machen engagierte Bürger in den neuen Bundesländern auch in politischen Parteien, ge- sellschaftlichen Organisationen, Vereinen und Verbänden aller Art. Zwar gibt es hin und wieder einen „Renommier-Ostler“ in einer herausragen- den Repräsentationsfunktion, der im Einzelfall auch aufgrund seiner Persönlichkeit akzeptiert wird. Im allgemeinen sind aber die entscheidenden Machtzentren mit Personen aus den alten Bundes- ländern besetzt.

Für die Bürger in den neuen Bundesländern be- deutet dies, daß ihre sozialen Bedürfnisse nicht ausreichend erfüllt werden, was als starke Beein- trächtigung empfunden wird. Da außerdem – in Politik, Wirtschaft, Gesellschaft – kaum echte Ent- scheidungsmöglichkeiten gegeben sind, werden auch die Gestaltungs- bzw. Machtbedürfnisse frustriert. Die theoretische Konsequenz ist eine Konzentration auf die materielle Bedürfnisse- ebene oder ein enttäuschter Rückzug in den privaten Lebensbereich. Zusätzlich muß, wenn auch die finanziellen Aspekte hinter den Erwartungen zu- rückbleiben, mit einem erheblichen Aggressions- potential gerechnet werden. Leider zeigt die Ent- wicklung der letzten Monate, daß sich diese drei Folgen in sehr markanter Weise zeigen, z. B. hin- sichtlich der Aggression von Teilgruppen gegen Ausländer.

2. Ursachenzuschreibung

Menschen neigen generell dazu, für wichtige Vor- gänge eine „Ursache“ identifizieren zu wollen. Weiß man, wer der Verursacher ist, kann man sich besser auf die jeweilige Situation ein- und sein eigenes Verhalten darauf abstellen.

Man unterscheidet in der Psychologie zwischen der sogenannten „internalen“ Attribuierung (Ursa- chenzuschreibung), bei der die eigene Person als Quelle des relevanten Geschehens aufgefaßt wird, und einer sogenannten „externalen“ Attribu- ierung, bei welcher der Verursacher außerhalb des eigenen Einflußbereichs gesehen wird.

In der spezifischen DDR-Situation war objektiv für die meisten wichtigen beruflichen und zum Teil auch privaten Gegebenheiten nur eine externale Ursachenzuschreibung möglich. Aus der Sicht des

normalen Mitarbeiters wurden alle wichtigen Entscheidungen von einer oft anonymen, jedenfalls kaum beeinflussbaren Instanz getroffen. Erste Untersuchungen von WIP in ehemaligen „Personalabteilungen“ der Kombinate zeigten, daß weder auf individuelle Aufstiegs- noch Personalentwicklungswünsche besonders Rücksicht genommen wurde. Die Entscheidungsstrategien der Kaderchefs waren 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.

Bei grundlegenden Entscheidungen konnte daher nur eine externe Attribuierung angenommen werden, d.h. wesentliche Lebensentscheidungen waren von äußeren Einflüssen, wie der politischen „Linientreue“, den Planvorgaben etc. abhängig.

Für den größten Teil der Menschen, die jahrzehntelang solchen Lebensbedingungen unterworfen waren, sind daraus folgende Schlußfolgerungen zu erwarten:

- Alle lebensentscheidenden Situationen sind kaum beeinflussbar, nicht einmal die wirklich entscheidenden Aspekte sind zu steuern.
- Alltägliche Entscheidungen, die wirklich wichtig sind, hängen zwar ebenfalls von anderen ab, es ist aber möglich, diese durch gezieltes Verhalten „günstig“ zu stimmen.

Eine solche Verhaltensstrategie war innerhalb des geschilderten Systems die einzig rationale. Sie verbindet die Wahrscheinlichkeit, Erfolg zu haben, mit der Vermeidung von unnötigen, nicht zum Ziel führenden Aufwendungen. Dies ist die Erklärung für die von West-Gesprächspartnern immer wieder bedauerte „Entscheidungsschwäche“ von Ost-Kollegen, der Verweis auf „da muß sich jemand Gedanken machen“ anstelle der eigenen Entscheidung, und auch für das aus der Übergangszeit berichtete passive Verhalten bei betrieblichen Störungen. All diese Sachverhalte haben in der über 40 Jahre lang gelernten externalen Ursachenzuschreibung ihren Ursprung. In einem bekannt gewordenen Fall hat der technische Leiter eines Produktionsbereichs völlig korrekt den Ausfall der einzelnen Maschinen protokolliert, er sah sich aber nicht dazu veranlaßt, von sich aus aktiv gegen die aufgetretenen Störungen vorzugehen.

Dieses in der ehemaligen DDR gelernte Verhalten zur externalen Ursachenzuschreibung hat wesentliche Auswirkungen auf das Erleben von Erfolg

bzw. Mißerfolg. Besteht im Westen die Tendenz, Erfolge sich selbst zuzuschreiben und dementsprechend stolz und leistungsorientiert auch in der Zukunft zu sein, neigen Ost-Mitarbeiter zwangsläufig dazu, sowohl Erfolg als auch Mißerfolg Faktoren oder Personen in der eigenen Umwelt zuzuschreiben. Zwangsläufige Folge ist eine relative Resistenz gegenüber Persönlichkeitsveränderungen, da sowohl für Positives als auch für Negatives andere verantwortlich sind.

Vor dem Hintergrund dieser psychologischen Bedingungen verwundert es nicht, daß viele Unternehmer über mangelndes Engagement und schwach ausgeprägte Eigenverantwortung von Ost-Mitarbeitern und Führungskräften klagen. Es ist allerdings erstaunlich, daß es eine vergleichsweise hohe Zahl von Mitarbeitern in den neuen Bundesländern gibt, die sich erfolgreich diesen systembedingten Deformationen widersetzen oder sie in sehr kurzer Zeit nachträglich überwinden konnten. Generell ist die Lernfähigkeit der Mitarbeiter in den neuen Bundesländern auch im Persönlichkeits- und Verhaltensbereich wesentlich höher, als man üblicherweise unterstellen würde (vgl. dazu Kapitel V.).

II. Das Siegersyndrom

Die stark ausgeprägte internale Attribuierung von Erfolgen im Westen führt dazu, daß sich ein großer Teil der Bevölkerung als „Sieger“ gegenüber dem Ost-System erlebt, obwohl doch der Systemwechsel in der ehemaligen DDR durch die Ostdeutschen herbeigeführt worden ist. Umgekehrt führen selbst die an der Systemveränderung aktiv Beteiligten aus den neuen Bundesländern den Erfolg viel zu wenig auf das eigene Verhalten zurück.

In die gleiche Richtung wirken die besprochenen Motivstrukturen. Von Führungskräften aus dem Westen – nicht nur aus Wirtschaft und Politik, sondern auch aus zahlreichen Verbänden und anderen Organisationen – wird die ehemalige DDR als eine neue Möglichkeit der Befriedigung von Gestaltungsbedürfnissen gesehen. Dadurch, daß die „armen Osis“ alles schlechter machen, nichts produzieren, zu keiner Anstrengung bereit sind, wie dies in den Massenmedien verbreitet wird, erfahren die Bürger der alten Bundesrepublik ohne jedes Zutun eine soziale Aufwertung. Die Reihe der aktuellen Negativ-Vorurteile könnte weiter fortgeführt werden. Die Notwendigkeit erheblicher finanzieller

Abbildung 1: Bedürfnishierarchien von Mitarbeitern in Organisationen*

Wachstums- und Selbsterfüllungsbedürfnisse:

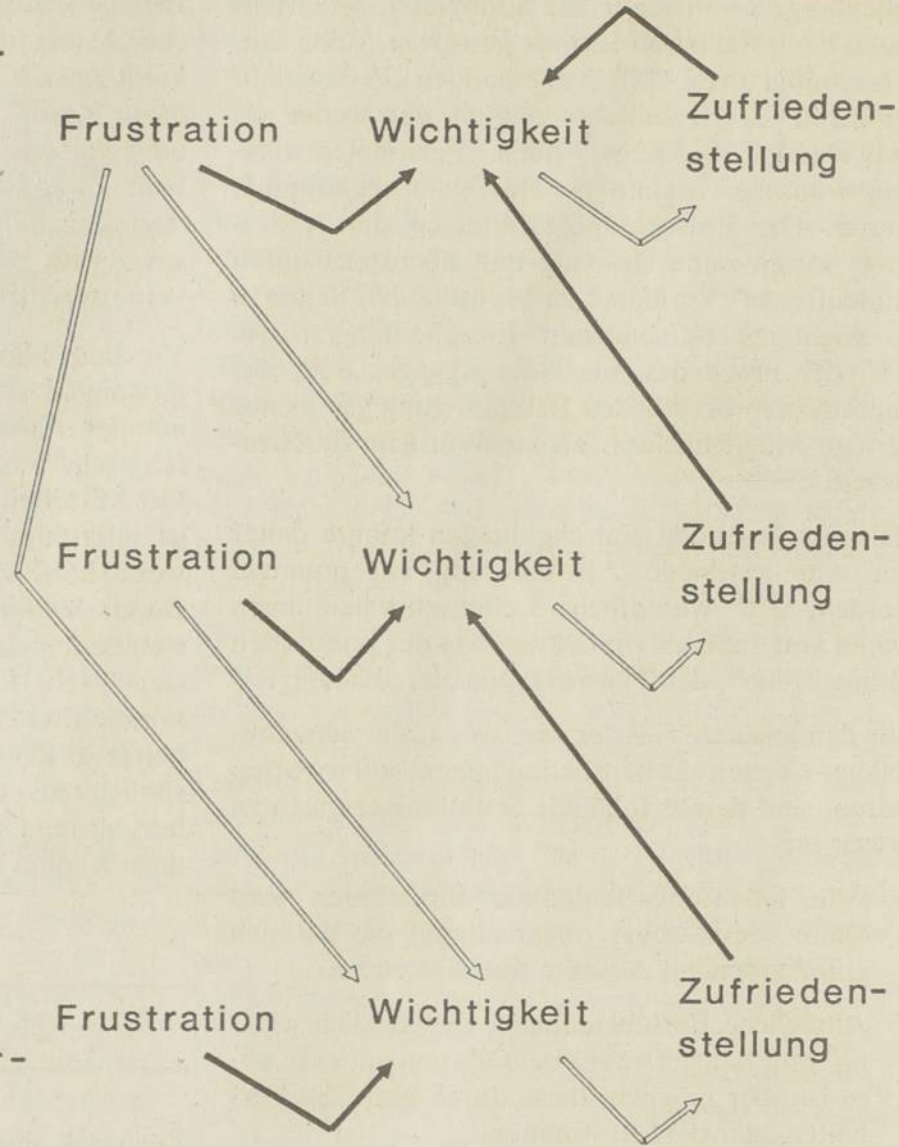
Achtung, Wertschätzung, Selbstverwirklichung

Beziehungsbedürfnisse:

Zuneigung, Freundschaft, zwischenmenschliche Kommunikation

Existenzbedürfnisse:

physiologische Erfordernisse, Einkommen, Sicherheit



* Nach C. P. Alderfer, Existence (Anm. 2)

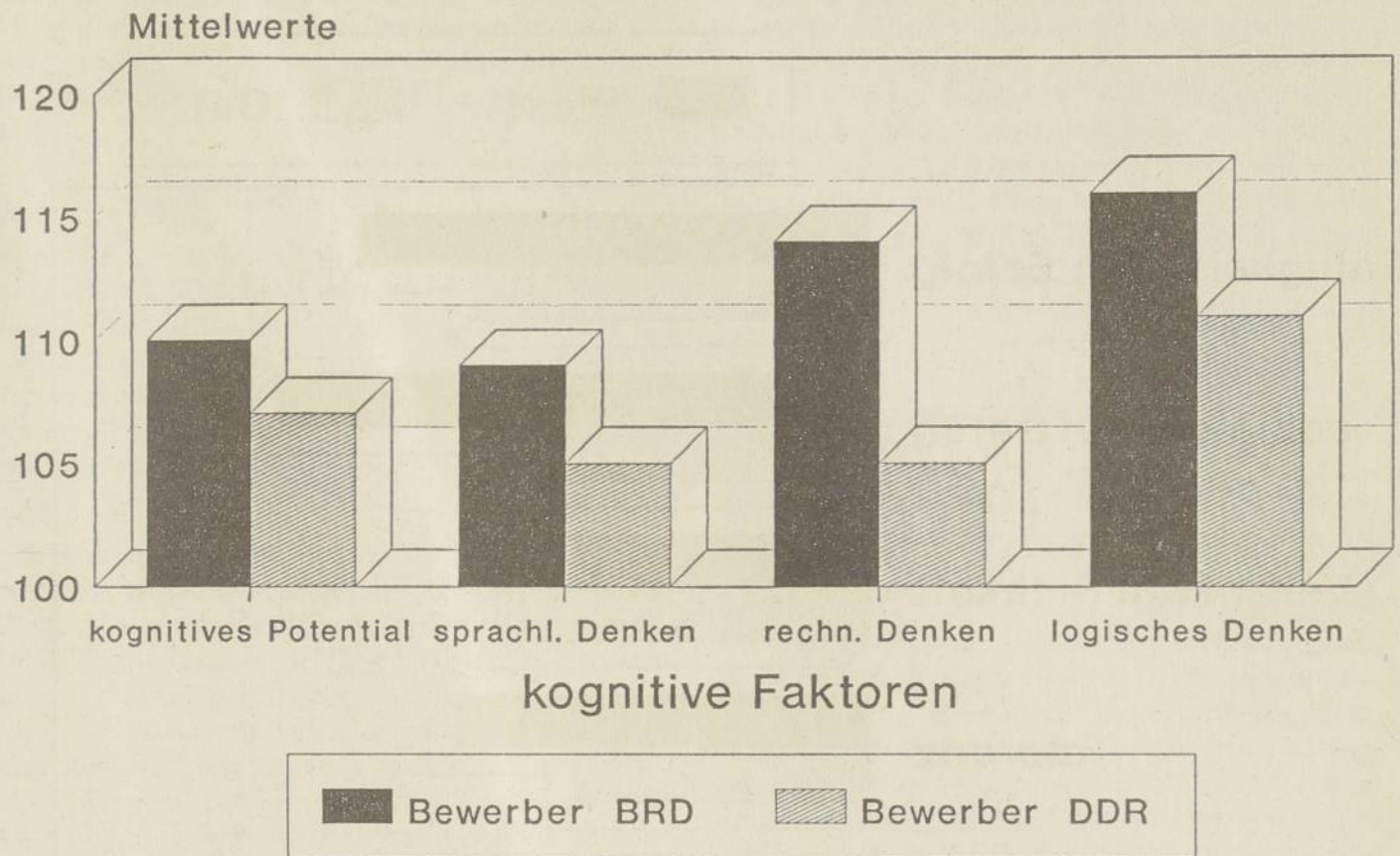
Aufwendungen für den wirtschaftlichen Wiederaufbau und der dadurch bedingten Reduzierung der öffentlichen Ausgaben im Westen bzw. zusätzlichen Abgaben- und Steuerbelastungen beeinträchtigen die Befriedigung der Existenzbedürfnisse gerade von Personen mit eher niedrigerem Einkommen. Dies verstärkt gemäß dem allgemeinen Motivationsmodell (Abb. 1) die Bedeutung der Beziehungsbedürfnisse und führt somit zu einer „In-Group-Tendenz“, die eine soziale Abwertung der Mitbürger in den neuen Ländern auslöst.

In Anbetracht dieser psychologischen Gegebenheiten ist in den alten Bundesländern keinerlei Änderungsbereitschaft im Sinne einer Anpassung der West-Verhältnisse an besondere Denkweisen oder Gepflogenheiten in den neuen Ländern zu erwarten: Das eigene System war gut und hat gesiegt,

das andere war schlecht und hat verloren. Nach dem Prinzip der kognitiven Dissonanz (gleichgewichtstheoretischer Ansatz in der Motivations-theorie) folgt daraus, daß alles mit dem anderen System Verbundene, auch wenn es an sich positiv war, abgewertet und abgelehnt wird. Die Veränderung von Gepflogenheiten im West-System kommt folglich überhaupt nicht in Betracht. Vor diesem Hintergrund ist es fast überraschend, daß es doch eine knappe Mehrheit für einen Regierungssitz in den neuen Ländern (bzw. Berlin) gab.

Die Siegerhaltung auf westlicher Seite wird noch dadurch verstärkt, daß es auf der DDR-Seite ein „Verlierersyndrom“ gibt. Die große Mehrheit der ostdeutschen Bevölkerung war es gewohnt, Bedürfnisse wie soziale Anerkennung, Achtung und zwischenmenschliche Zuneigung befriedigen zu können. Gerade dies wird ihnen – nach einer kur-

Abbildung 2: Kognitiver Potentialvergleich: Bewerber aus den alten und den neuen Bundesländern



zen euphorischen Anfangsphase – vom Westen nicht geboten. Die Folge ist, daß man sich in den neuen Ländern zunehmend wieder auf die eigenen Bezugsgruppen besinnt; d.h., die Leistungen und Produkte der neuen Bundesländer werden subjektiv aufgewertet, sie gewinnen wieder an Attraktivität.

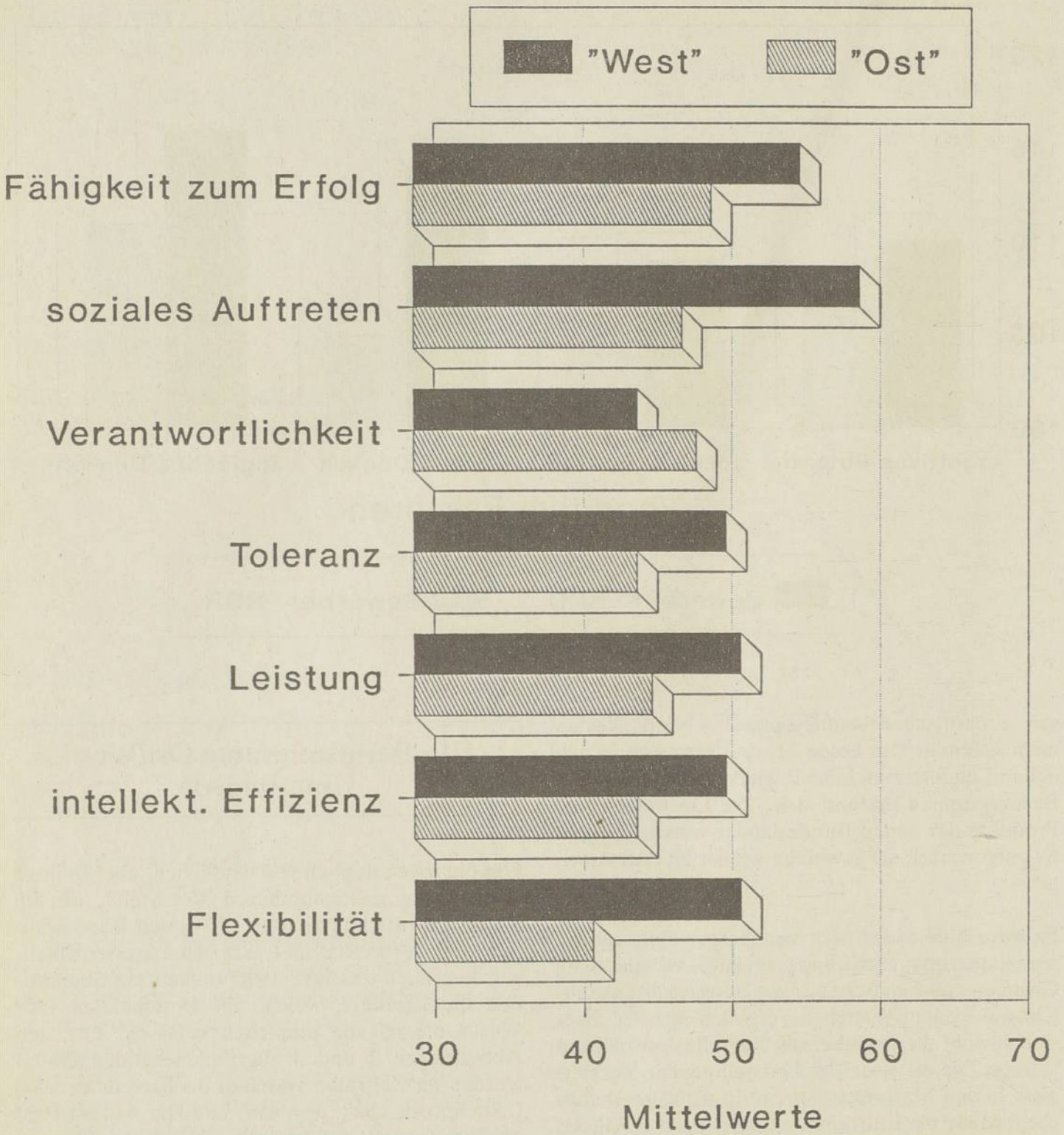
Es wäre fatal, wenn sich vor diesem Hintergrund eine dauernde „Spaltung“ in zwei verschiedene Gruppen von Deutschen, die sich wechselseitig ablehnend gegenüberstehen, ergeben würde. Hier sind sowohl die Politiker als auch die Journalisten gefragt. Die oft einseitige Darstellung der Verhältnisse in den Massenmedien hat in nicht unerheblichem Maße die Entfremdungstendenzen verstärkt. Man macht sich offensichtlich zu wenig Gedanken über die psychologischen Auswirkungen, welche die immer wieder reißerisch aufgemachten Berichte über die „unerträglichen“ Lebensbedingungen in den neuen Bundesländern (Umweltverschmutzung, hoch belastetes Trinkwasser, schlechte Wohnungssituation) auf die dort in der Vergangenheit gar nicht so unglücklich lebenden Menschen, aber auch auf die Bürger in den West-Bundesländern haben müssen, die sich in ihrer „Überlegenheit“ weiter bestärkt sehen.

III. Berufsrelevante Ost/West-Unterschiede

Um die psychologisch verständlichen, aber in ihrer Auswirkung unannehmbaren Vorurteile, die im Westen Deutschlands über die neuen Bundesländer weit verbreitet sind, kritisch zu überprüfen, wurden durch das WIP 1990/91 mehrere Stichproben durchgeführt, welche die bestehenden Ost/West-Unterschiede empirisch erfassen. Die den Abbildungen 2 und 3 zugrundeliegenden Daten wurden im Zeitraum von Juni bis November 1990 („Stichprobe Ost“, n = 450) und von August 1990 bis Februar 1991 („Stichprobe West“, n = 350) erhoben. Im Fall der Weststichprobe handelt es sich, bezogen auf Lebensalter und Ausbildungshintergrund, um recht homogene (Sub-)Probandengruppen. Die Teilnehmer, welche die Oststichproben bilden, sind bezüglich biographischer Merkmale weitaus heterogener (Alter, Ausbildung, ausgeübter Beruf). Hier realisiert sich (auch hinsichtlich regionaler Unterschiede) ein breiteres Spektrum.

Alle Teilnehmer hatten sich auf in der Tagespresse erschienene Stellenanzeigen beworben (unter-

Abbildung 3: Management-Profilbereich bei Bewerbern aus den alten und den neuen Bundesländern



schiedliche Bewerbungsgänge für vertriebsnahe Bereiche mit und ohne Führungsverantwortung) und waren zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen worden. Die wichtigsten Ergebnisse der beiden Stichproben sind im folgenden zusammengefaßt.

1. Intellektuelle Leistung

Hinsichtlich der kognitiven Leistungsfähigkeit, im allgemeinen Sprachgebrauch gern als „Intelligenz“ bezeichnet, gibt es keine verifizierte Hypothese für einen relevanten Systemunterschied. Soweit Differenzen bestehen sollten, sind diese eher durch unterschiedliche schulische Förderung oder aufgrund divergenter beruflicher Anforderungen zu erwarten.

Die Unterschiede im kognitiven Bereich sind erwartungsgemäß relativ gering. Das einzig signifikante Resultat betrifft rechnerisch-kalkulatorisches Denken. Eine Erklärung hierfür kann darin liegen, daß im beruflichen Alltag der ehemaligen DDR selbstverständliches Umgehen mit Zahlen und kleinen Berechnungen weit weniger vorkam als im Westen. Eine andere Erklärung liegt in dem ehemaligen Einheits-Schulsystem begründet. In den ersten zehn Schuljahren wurden alle Schüler, unabhängig von den intellektuellen Befähigungen, nach dem gleichen Mathematik-Curriculum unterrichtet. Da die Tendenz bestand, mathematische Spitzenleistungen zu trainieren, um diese propaganda- und prestigewirksam bei internationalen Vergleichen (z. B. bei Rechen-Olympiaden) einzubringen, waren die Anforderungen für schwächere und mittlere Schüler zu hoch. Förderunterricht wurde auch kaum erteilt, so daß für das Gros der Schüler der Mathematik-Unterricht eine Überforderung darstellte.

Die Differenzen in den anderen intellektuellen Bereichen sind so gering, daß sie keinerlei praktische Konsequenz haben. Sollte für eine bestimmte Tätigkeit eine spezielle Rechenfertigkeit erforderlich sein, läßt sich der anforderungsbedingte Rückstand in kürzester Zeit aufholen. Hinsichtlich ihrer intellektuellen Befähigung spricht jedenfalls im Durchschnitt nichts gegen Mitarbeiter aus den neuen Bundesländern.

Etwas schwieriger kann die Situation dann sein, wenn nicht schwerpunktmäßig Basisfunktionen der Informationsverarbeitung gefordert sind, sondern ein Denken in vernetzten Systemen gefragt ist. Gerade für Positionen mit anspruchsvollen, bereichsübergreifenden Fachaufgaben – insbesondere im Führungskräftebereich – ist in Anbetracht der komplexer gewordenen wirtschaftlichen Realität

die Berücksichtigung von vielen, in ihren Verknüpfungen nur zum Teil bekannten Systemkomponenten erforderlich. Die Fähigkeit, komplexe, nur partiell durchschaubare Zusammenhänge zielorientiert, unter Beachtung von Effizienzgesichtspunkten strukturiert zu handhaben, wurde bei berufserfahrenen Bewerbern im Westen, vor allem bei anspruchsvollen Positionen, in wesentlich höherem Maße eingeübt als in der DDR-Wirtschaft, wo ein solches „Mitdenken“ nicht nur nicht gefördert wurde, sondern in vielen Fällen auch gar nicht erwünscht war.

2. Führungsrelevante Persönlichkeitseigenschaften

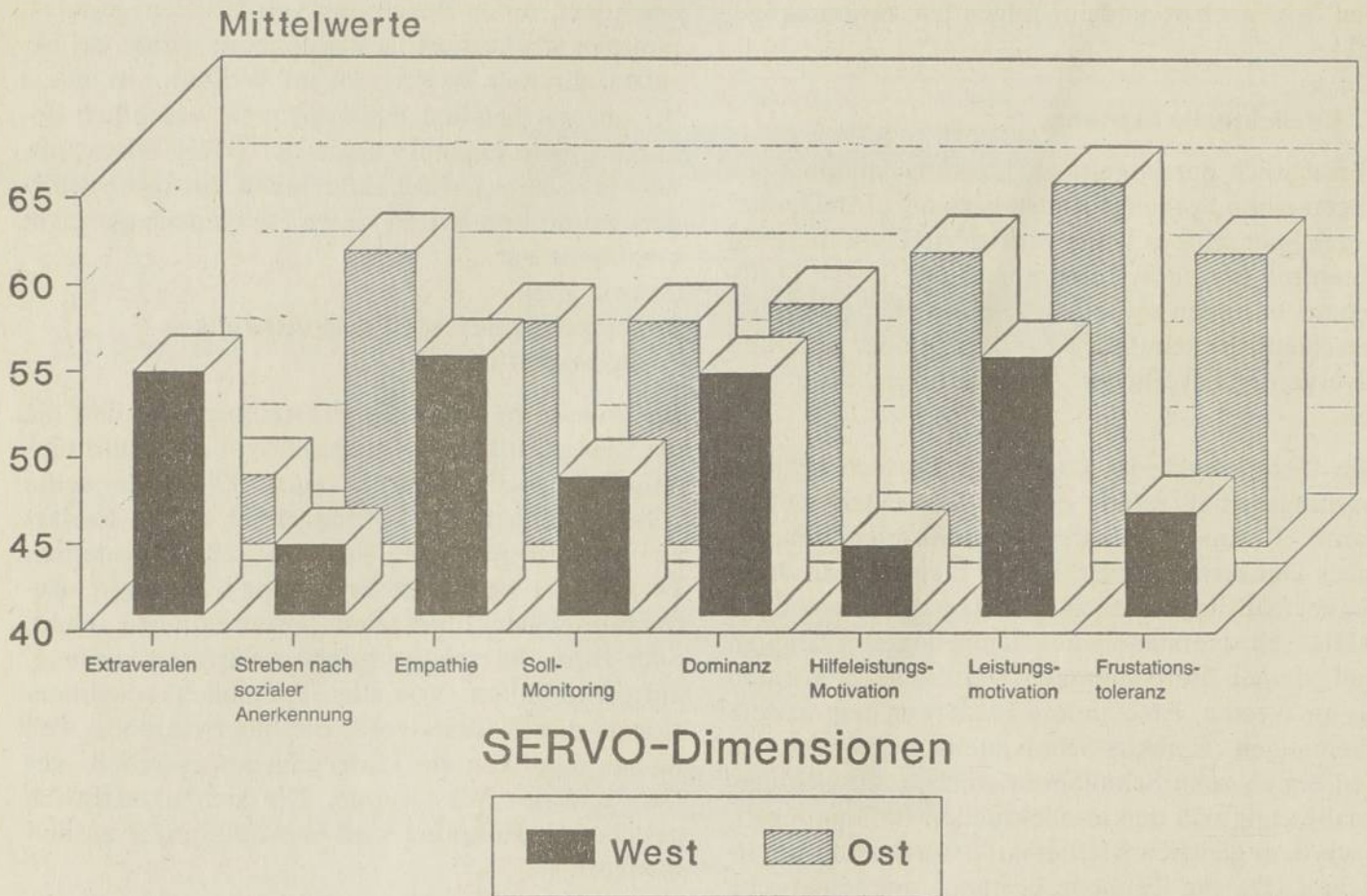
Im Westen herrscht die Einstellung vor, daß die meisten „Ostler“ für anspruchsvollere Führungsaufgaben nicht geeignet sind. Die unterstellte „Ost-Persönlichkeit“ soll angeblich einem Einsatz an verantwortlicher Position entgegenstehen. Diese negativ geprägte Erwartung läßt sich bei Betrachtung der objektiven Testergebnisse nicht, oder zumindest nicht in dem erwarteten Umfang, aufrechterhalten. Von allen Persönlichkeitsdimensionen dieses Tests zeigt der überwiegende Teil keine signifikanten Unterschiede zwischen der Ost- und der Westgruppe. Die sieben statistisch gesicherten Resultate sind in Abbildung 3 zusammengefaßt.

Es wird deutlich, daß das Persönlichkeitsprofil der Bewerber „Ost“ nur geringfügig von dem der Bewerber „West“ abweicht. Die Nachteile der Ost-Bewerber fallen kaum ins Gewicht. In dem Bereich „Verantwortlichkeit für Mitarbeiter“ erbringen sie sogar positivere Ergebnisse als die westliche Vergleichsgruppe.

Alle gemessenen Unterschiede sind vor dem Hintergrund der in den unterschiedlichen Systemen gesammelten Erfahrungen plausibel: Soziales Auftreten und Flexibilität konnten in der DDR nicht im gleichen Maße wie im Westen trainiert werden, ebensowenig die Fähigkeit, sich flexibel auf Situationen und Anforderungen einzustellen. Die „Fähigkeit zum Erfolg“ wird durch die Tendenz zur externalen Attribuierung beeinträchtigt, die persönlichkeitsbedingten Leistungsgrundlagen wie die „intellektuelle Effizienz“ sind typische Konsequenzen einer eingeschränkten beruflichen Handlungsmöglichkeit. Es gab keine mit dem Westen vergleichbaren Entfaltungsmöglichkeiten.

Insgesamt kann trotz der Differenzen mit einem schnellen Abbau dieser Unterschiede gerechnet werden. Dennoch ist zur Beschleunigung dieser Anpassungsvorgänge dringend zu empfehlen, spe-

**Abbildung 4: Management-Profilvergleich (Dienstleistungsbereich)
bei Bewerbern aus den alten und den neuen Bundesländern**



zielle Trainingsmaßnahmen mit Führungskräften aus den neuen Bundesländern durchzuführen, wozu bereits entsprechende Konzepte erarbeitet und in der Praxis erprobt wurden.

3. Service-Orientierung

Die deutsche Wiedervereinigung hat bei vielen Unternehmen einen besonderen Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern im Dienstleistungssektor ausgelöst. Schon vor der Wende gab es hier einen erheblichen Personalmangel, so daß der zusätzliche Bedarf nicht allein durch Transfer von Arbeitnehmern aus den alten in die neuen Bundesländer gedeckt werden kann. Aus diesem gestiegenen Bedarf nach qualifiziertem Personal im Dienstleistungsbereich, auch für die neuen Bundesländer, wurde als Konsequenz ein computergestütztes, einfach handhabbares und ökonomisches Testverfahren für die Auswahl bei hohen Bewerberzahlen entwickelt, das Persönlichkeitskomponenten an die Bestimmungsgrößen einer erfolgreichen

Dienstleistung koppelt. Dieses Verfahren wurde bei zwei ähnlich großen und hinsichtlich ihrer strukturellen Zusammensetzung annähernd vergleichbaren Bewerbergruppen aus den neuen und alten Bundesländern eingesetzt und hat sich insbesondere bei der Auswahl für den Zugang zu Assessment-Centers (spezifisches Personalauswahlverfahren) bewährt.

Mit diesem Verfahren werden acht Persönlichkeitsdimensionen gemessen, die für den Service von Bedeutung sind: Aufgeschlossenheit gegenüber anderen (Extraversion), das Einfühlungsvermögen in andere (Empathie), die Fähigkeit, sein Verhalten kritisch zu prüfen und flexibel an Kundenwünsche anzupassen (self-monitoring), die Durchsetzungsfähigkeit bzw. Abschlußstärke (Dominanz), die Bereitschaft, anderen seine Dienste anzubieten (Hilfeleistungsmotivation), das Maß an Leistungsmotivation und Frustrationstoleranz sowie das Bestreben, mit der erfolgreichen Beratung soziale Anerkennung zu finden (vgl. Abbildung 4).

Die an ca. 800 Personen erhobenen Daten entsprechen in keiner Weise den negativen Erwartungen. Bei den acht Testdimensionen gab es nur hinsichtlich der Fähigkeit, aufgeschlossen anderen gegenüberzutreten (Extraversion), ungünstige Werte für die Bewerber aus den neuen Bundesländern. Bei den übrigen sieben serviceorientierten Persönlichkeitsdimensionen zeigte sich zweimal ein statistischer Gleichstand und fünfmal eine Überlegenheit für die Bewerber aus den neuen Bundesländern.

Diese Befunde erklären, warum sich das dargestellte falsche Vorurteil durch persönliche Kontakte in den neuen Bundesländern eher verstärkt: Die für den Laien am deutlichsten spürbare Servicedimension, die Extraversion, ist bei den Bewerbern aus den neuen Bundesländern deutlich schlechter ausgeprägt. Im unmittelbaren Umgang zeigt sich dies in einer besonderen persönlichen Zurückhaltung, einem geringen aktiven Herbeiführen oder Fortführen von Gesprächssituationen und Schüchternheit. Abgesehen von dieser im Westen im Durchschnitt höheren persönlichkeitsbedingten Disposition werden diese Verhaltensmuster aber auch noch durch die konkrete soziale Lage, die oft vorhandenen Abhängigkeits- und Machtverhältnisse in der Zusammenarbeit mit Kollegen aus den alten Bundesländern und vielleicht auch durch ein manchmal überbetontes Dominanzverhalten der Westdeutschen gefördert.

Insgesamt kann man zusammenfassen, daß sich die wirtschaftsrelevanten Nachteile in der Leistungs- und Persönlichkeitsstruktur bei Mitarbeitern in den neuen Bundesländern, wie es im Westen immer wieder behauptet wird, auf sehr wenige Teilbereiche beziehen. In vielen Dimensionen ist sogar von einer Überlegenheit der Ost-Mitarbeiter auszugehen, wobei sich alle diese Aussagen immer nur auf den Durchschnitt von Gruppen beziehen und nicht auf herausragende gute oder schlechte Einzelleistungen. Jedenfalls ist nach diesen Resultaten das negative Vorurteil gegenüber Mitarbeitern aus den neuen Bundesländern in entscheidenden Punkten zu revidieren. Dies sollte die Unternehmen motivieren, ihren Personalbedarf mehr als bisher mit Mitarbeitern aus den neuen Bundesländern zu decken, auch für verantwortungsvolle Aufgaben und für Marketingfunktionen. Allerdings sind speziell zugeschnittene Trainingskonzepte notwendig, um insbesondere instrumentelle Kompetenzen, wie Kommunikations- und Präsentationstechniken, zu vermitteln.

IV. West-Führungskräfte in den neuen Bundesländern

Ebenso wie es systembedingte Prägungen im Osten gibt, deren psychologische Analyse das Verständnis für die konkrete Aufbausituation erleichtert, kann man auch im Westen Besonderheiten feststellen – und diese erleichtern nicht immer die Aufbauleistung. Im besonderen Maße sind solche Aspekte für die Auswahl, die Schulung und die begleitende Beratung jener Führungskräfte relevant, die helfen sollen, den Aufschwung in den neuen Bundesländern herbeizuführen.

Qualifizierte, mobile Führungskräfte sind auch in den alten Bundesländern eine nur eingeschränkt zur Verfügung stehende Ressource. Der Wiederaufbau in den neuen Ländern führt naturgemäß zu einer Verschärfung dieser Mangelsituation. Es stellt sich daher die Frage, welche Manager der einzelnen West-Unternehmen für die erforderliche Aufbauarbeit delegiert werden können.

Wahrscheinlich werden viele der erfahrenen und erfolgreichen Führungskräfte aller Hierarchieebenen, die in die neuen Länder gewechselt haben, in der „Pionierarbeit“ eine subjektiv motivierende und zufriedenstellende Aufgabe sehen, für die sie sich voll engagieren wollen. Aus dieser Gruppe rekrutieren sich die wichtigsten Träger des Aufbauprozesses. Die Anzahl reicht aber bei weitem nicht aus.

Eine zweite, für die Aufbauarbeit ebenfalls gut einsetzbare Gruppe sind jene Führungskräfte, die weniger durch den Reiz der Aufbauarbeit animiert werden, sondern durch die Möglichkeit, dadurch externe Vorteile, insbesondere Karrierechancen und höhere Bezahlung, zu erreichen.

Neben diesen beiden erstgenannten, von der Leistungsfähigkeit her sehr gut in den neuen Bundesländern einsetzbaren Führungskräftegruppen gibt es zwei weitere Gruppen. Deren wesentliche Merkmale sind ihre spezifischen Gründe für die Entscheidung, in den neuen Bundesländern arbeiten zu wollen:

- a) Führungskräfte, die in ihrer beruflichen Entwicklung wegen nicht überragender persönlicher Leistungen stehengeblieben sind, sehen in Ostdeutschland eine „letzte Chance“ für einen erneuten beruflichen Aufstieg. Nicht selten werden Personen aus dieser Gruppe mit Negativ-Sanktionen zu einem Wechsel gedrängt. Es besteht bei Angehörigen dieser Gruppe die Ge-

fahr, daß sie die eigenen Enttäuschungen an die neuen Mitarbeiter weitergeben.

- b) Die zweite Gruppe sind „Überflieger“, die durch die Wende zu einem sehr frühen Zeitpunkt ihrer beruflichen Entwicklung bei hohen persönlichen Fähigkeiten die Chance erhalten, in den neuen Bundesländern eine ungewöhnlich schnelle Karriere zu erreichen. Das Problem ist, daß diesen motivierten und hochleistungsfähigen Personen häufig die notwendige Sensibilität fehlt, sich auf die besonderen Bedingungen ihrer Kollegen und Mitarbeiter aus den neuen Bundesländern einzustellen. Das deutliche Herausstellen der meist objektiv gegebenen Überlegenheit gegenüber den Kollegen erschwert eine sinnvolle Zusammenarbeit. Da die „High-Potentials“ eine besonders interessante Gruppe für den wirtschaftlichen Aufbau darstellen, müssen umgehend und gezielt Trainingsmaßnahmen insbesondere zur Erhöhung der Fähigkeit zur Empathie und der Akzeptanz von Leistungsschwächeren durchgeführt werden. Zusätzlich sind besondere Verhaltensweisen der Vorgesetzten gefordert. Hierbei ist vor allem daran zu denken, daß in regelmäßig stattfindenden Gesprächen deutlich gemacht wird, daß gerade von einer hochleistungsfähigen Führungskraft nicht nur gute Sachergebnisse, sondern auch eine Anerkennung und Förderung der Persönlichkeit bei den Mitarbeitern erwartet wird.

Die besonderen Selektions- und Einsatzbedingungen bringen auch die Gefahr mit sich, daß die West-Führungskräfte in den neuen Bundesländern ein völlig übersteigertes Selbstbild entwickeln. Sie sind gerade in Sozialtechniken meist besser geschult als die Ost-Kollegen. Sie verfügen in vieler Hinsicht über bessere „Kampftechniken“ bei der individuellen Durchsetzung. Sie haben in ganz anderem Ausmaß Einkommen, Besitz und Statussymbole. Überdies wird der generelle wirtschaftliche Aufschwung in den neuen Ländern auch bei nicht überragender persönlicher Leistung für Erfolgserlebnisse sorgen. Solche Selbstüberschätzungsmechanismen erschweren die Kooperation mit den Ost-Kollegen erheblich.

Die Lösung dieser Problemsituation kann nicht durch die Selektion von West-Führungskräften allein erfolgen, da dies die angespannte Personalmarktsituation in diesem Bereich weiter verschärfen würde. Man muß statt dessen versuchen, den Einsatz durch Trainings- und Beratungsmaßnahmen zu optimieren. Organisatorische Bedingungen müssen sicherstellen, daß die Ost-Kollegen nicht

als „Konkurrenten“ betrachtet werden, da diese sonst nicht – wie für den Aufbau unverzichtbar – von dem West-Kollegen in ihrer Leistungs- und Führungsfähigkeit gefördert, sondern „unterdrückt“ werden.

V. Lernfähigkeit von Mitarbeitern in den neuen Bundesländern

Erstaunlich ist, mit welcher Schnelligkeit und wie gut Sozialtechniken von Mitarbeitern aus den neuen Bundesländern gelernt werden. Dieses Resultat ist von besonderer Bedeutung für eine faire Auswahl, die auf der Bewertung solcher sozialen Kompetenzen basiert, z. B. Interviews und Assessment-Centers. In den ersten mit Bewerbern aus den neuen Ländern vom WIP durchgeführten Interviews war kaum einer in der Lage, sich selbst positiv darzustellen, d. h. sich zu „bewerben“. Ferner fiel in Assessment-Centers mit Ost-Teilnehmern auf, daß sie über keinerlei Kenntnisse von Präsentations- bzw. Moderationstechniken verfügten.

Bei der Selektion von Mitarbeitern für eine anspruchsvolle Außendienst-Tätigkeit aus den und für die neuen Bundesländer führte WIP Assessment-Centers durch. 120 Bewerber wurden nach Kriterien westlichen Standards für die Teilnahme ausgewählt. Die Übungen entsprachen auf Grund der deckungsgleichen Anforderungen für die West- und Ost-Bewerber ebenfalls westlichem Standard. Das gilt auch für die vorgenommene Bewertung und die Verrechnung einzelner Bewertungen zur Gesamteignungsaussage.

Dabei zeigte sich, daß zunächst nur ein kleiner Teil der Bewerber (12 Prozent) aus den neuen Bundesländern Beurteilungen erreichen konnte, die zusammengefaßt eine positive Eignungsaussage nach den üblichen (West-)Standards ermöglichte. Da im Assessment-Center Leistungen und Erfahrungen beurteilt werden, die in der Vergangenheit erlernt werden konnten, würden Ost-Bewerber mit diesem Verfahren systematisch benachteiligt. Um den Einfluß der Lernfähigkeit zu untersuchen und ein faires Verfahren sicherzustellen, wurde nach dem ersten Tag im Assessment-Center den Teilnehmern die Möglichkeit geboten, eine schriftliche Trainingseinheit zur sachgerechten Durchführung der „Präsentationsübung“ durchzuarbeiten. Am nächsten Tag wurde diese Präsentationsübung in ähnlicher Form, aber mit anderen Inhalten wieder-

holt. Dabei zeigte sich, daß schon die relativ geringe Lernchance, wie die zweimalige Durchführung der Übung sowie das Durcharbeiten der Trainingseinheiten, ausreichte, um weiteren 21,5 Prozent der Bewerber aus den neuen Bundesländern ein Überschreiten der West-Grenzwerte zu ermöglichen, so daß insgesamt ein Drittel der im voraus gewählten Bewerber akzeptiert werden konnte. Die vergleichbare Erfolgsquote bei West-Bewerbern liegt bei etwa 40 Prozent. Es wäre ein grober Fehler gewesen, die Leistungsfähigkeit der Bewerber aus den neuen Bundesländern ausschließlich auf Grund ihres zunächst gezeigten Verhaltens, ohne die Einräumung einer entsprechenden Lernchance, zu bewerten. Gleichzeitig wurde deutlich, wie wichtig ein Training der grundlegenden sozialen Fertigkeiten in den neuen Bundesländern ist.

VI. Die psychologische Situation der Existenzgründer in den neuen Bundesländern

Der wirtschaftliche Aufschwung kann nicht allein durch die Sanierung der Großbetriebe erfolgen, er setzt auch den Aufbau eines breiten Mittelstandes voraus. Um nähere Informationen über die psychologischen Bedingungen der Existenzgründer in den neuen Ländern zu erhalten, wurde vom WIP eine kleine Studie unterstützt, bei der die Situation von 16 ausgewählten neuen Unternehmen untersucht wurde. Ziel dieser Analyse war vor allem, den vordringlichen Bedarf dieser Unternehmen an Personalberatung abzuklären. Ein Teil der Ergebnisse läßt sich für die Optimierung des Umgangs mit Geschäftspartnern aus den neuen Bundesländern heranziehen.

Anlaß zur Existenzgründung gaben Wünsche nach mehr persönlicher Gestaltungsmöglichkeit, d. h. es überwog der Wunsch, keine Vorgesetzten, erhöhte Eigenverantwortlichkeit und die Chance zur beruflichen Selbstverwirklichung zu haben. Diese Gründe sind mit der in Kapitel I dargestellten Motivationsstruktur gut zu erklären. Nur in 25 Prozent der Fälle wurden Existenzfragen wie „berufliche Sicherheit“ oder „keine Beschäftigungsalternative“ genannt. Die dominierenden Motive der Existenzgründung dürften also im Bereich der Gestaltungs- und Machtebene zu sehen sein.

Im Gegensatz zu diesen Motivationen steht, daß das Ausmaß der externalen Attribuierung für den Unternehmenserfolg überraschend hoch war. Auf

die Frage nach den Ursachen für einen möglichen Mißerfolg im Verkaufsbereich gaben 14 der 16 Befragten externaler, also im Verhalten der Kunden oder anderer „äußerer“ Umstände liegende Gründe an. Wenn Mißerfolge auf äußere Umstände geschoben werden, entsteht zwangsläufig eine Resistenz im Hinblick auf eigene Änderungsbereitschaft, die gerade in der Aufbauphase kleiner Unternehmen besonders wichtig ist.

Damit zusammenhängend war ein auffallend enger Planungshorizont für die eigentliche geschäftliche Aktivität zu beobachten. Diese umfaßte nur einige Wochen. Hier ist noch ein erhebliches Ausmaß an Beratungs- und Trainingsarbeit zu leisten.

Ein völlig überraschendes Resultat dieser Studie ist, daß es offensichtlich zu einer Übertragung des Rollenbildes des ungeliebten früheren Ost-Vorgesetzten auf die „mächtigen“ Gesprächs- und Geschäftspartner aus dem Westen gekommen ist. Auch wenn man die Aussagekraft einer einzelnen Studie in dieser Größenordnung nicht überschätzen darf, ist dies doch ein Befund, der bei der Verhandlungsführung im besonderen Maße beachtet werden sollte.

Im einzelnen zeigte sich:

- Ein Mißerfolg bei Verhandlungen mit Partnern, insbesondere Banken und Zulieferern aus dem Westen, wird internal attribuiert, also auf eigenes „Fehlverhalten“ zurückgeführt. Dies steht völlig im Gegensatz zu der eindeutig externalen Attribuierung von Mißerfolgen im Kontakt mit eigenen Kunden.
- Die Westpartner werden in geschäftlichen Situationen als überlegen angesehen; man hat in gewisser Weise Angst vor ihrem geschickten Verhalten und ihrer überlegenen Kompetenz. Diese Einschätzung löst eine hohe Lern- und Anpassungsbereitschaft am Modell aus.
- Ähnlich wie die einstigen sozialistischen „Führungskader“ werden die Westpartner als „Mächtige“ emotional zwiespältig bewertet, bis hin zu einer gefühlsmäßigen Ablehnung. Ebenso wie früher setzt man die Fähigkeiten zum Verständnis der sozialen Situation und der Wünsche des Gesprächspartners ein, paßt sich diesem an, allerdings ohne den anderen unbedingt emotional zu akzeptieren oder zu schätzen. Dabei hilft die durchschnittlich hohe Fähigkeit zu Empathie und zur Selbststeuerung in Verhandlungsgesprächen.

In Assessment-Center-Übungen hat sich gezeigt, daß die Tendenz besteht, diese Übertragung des

Rollenbildes „Führungskader“ auf Westpartner auch in anderen Bereichen zu vollziehen, z. B. beim Umgang von West-Führungskräften mit Ost-Mitarbeitern oder in Verbänden, Organisationen und im politischen Bereich. In allen diesen Fällen ist eine besondere Sensibilität der West-Partner für die psychische Situation der Ost-Kollegen gefordert.

VII. Ausblick

Es ist zu wünschen, daß die bislang kaum berücksichtigten psychologischen Bedingungen des wirtschaftlichen Aufschwungs in den neuen Bundesländern verstärkt Beachtung finden. Neben den

Wirtschaftsunternehmen, die für die sachgerechte Gestaltung der Personalauswahl, der Führung und der Trainingsarbeit das entsprechende Wissen benötigen, sollten auch die Verantwortlichen in Organisationen, Verbänden und im politischen Bereich verstärkt auf die oben skizzierten Besonderheiten Rücksicht nehmen. Es muß verhindert werden, daß eine dauerhafte emotionale Entfremdung zwischen den alten und den neuen Bundesländern entsteht, die leider durch das in vielen Fällen offensichtliche Fehlverhalten von Führungspersonal aus dem Westen gefördert wird. Es bleibt noch vieles zu tun, nicht nur um die wirtschaftlichen Unterschiede zwischen den alten und den neuen Bundesländern auszugleichen, sondern auch um die für eine vergleichbare Befindlichkeit der Menschen erforderlichen psychologischen Grundlagen zu schaffen.

Ostdeutsche und Westdeutsche auf dem Prüfstand psychologischer Tests

I. Einleitung

Sind Deutsche einander fremd geworden? Haben 40 Jahre Sozialismus bzw. Marktwirtschaft die Persönlichkeitseigenschaften und Mentalitäten der Ost- und Westdeutschen so entscheidend beeinflusst, daß es schwerfällt, sich gegenseitig zu verstehen und zu akzeptieren? Diese Fragen drängen sich auf angesichts kontroverser Diskussionen über beispielsweise die Arbeitsmotivation, das Selbstwertgefühl, die Anpassungsfähigkeit oder die „charakterliche Deformation“ der Menschen in den neuen und alten Bundesländern.

Im April 1991 gelangte Katharina Belwe in einer Analyse des Gesamtdeutschen Instituts zu der Einschätzung, „... daß die Einstellungen der Menschen in den neuen Bundesländern und erst recht ihre sozial-psychologische Befindlichkeit weder in der Breite noch in der Tiefe hinreichend erforscht sind“¹. Informationsbedarf besteht aber nicht nur auf westdeutscher Seite; Ostdeutsche sind ihrerseits auf Erkenntnisse über die Menschen aus den alten Bundesländern angewiesen.

Wir wollen im folgenden aus psychologischer Sicht einen Beitrag zur Beantwortung dieser Fragen leisten, indem wir erörtern, auf welchen Wegen Informationen über die Menschen in Ost und West gewonnen werden können und welche Vor- und Nachteile zum Beispiel mit persönlichen Erfahrungen oder Expertenurteilen verbunden sind. Gestützt auf Erkenntnisse der Psychologie weisen wir auf Fehlerquellen bei der Urteilsbildung hin und hoffen dadurch, das Bewußtsein des Lesers für die Gefahren einer vorschnellen, einseitigen Lagebeurteilung zu schärfen.

II. Persönliche Erfahrungen

Wenn sich ein Bürger aus den alten Bundesländern ein Bild von den Menschen im anderen Teil Deutschlands machen möchte (und umgekehrt), bietet es sich an, den direkten Kontakt zu suchen und persönliche Erfahrungen zu sammeln. So wünschenswert und subjektiv befriedigend dieser Weg ist, so begrenzt sind die Erfahrungsmöglichkeiten, wenn es um verallgemeinerbare Aussagen über die Menschen in Ost bzw. West geht. Man wird im Regelfall nur wenige Menschen näher kennenlernen, so daß der eigene Eindruck erheblich davon bestimmt ist, auf wen man zufällig getroffen ist.

Aus der psychologischen Forschung zur Personwahrnehmung sind darüber hinaus Fehlerquellen bei der Fremdbeurteilung bekannt. So neigen Menschen dazu, andere, die ihnen ähnlich sind, zu mögen, und Personen, die von ihnen in bestimmten Merkmalen (z. B. der Hautfarbe oder der Art der Kleidung) verschieden sind, abzulehnen. Aus derartigen oberflächlichen Unterschieden können Vorurteile erwachsen. Auch ist mit einer Tendenz zu abwärts gerichteten Vergleichen zu rechnen, d. h. Menschen sind der Versuchung ausgesetzt, sich selbst aufzuwerten und ihr Wohlbefinden zu verbessern, indem sie auf andere herabblicken, denen es in bestimmter (z. B. materieller) Hinsicht schlechter geht. Diesbezüglich besonders gefährdet sind Menschen mit einem geringen Selbstwertgefühl, das sie über Fremdwertungen aufzubessern versuchen. Bei der Interpretation eines bestimmten Verhaltens einer Person A ist ferner zu beachten, daß Außenstehende und die Person A unterschiedliche Erklärungsvorlieben haben. Dies läßt sich am Beispiel des Arbeitsplatzverlustes oder eines Autounfalls erläutern. Der Außenstehende neigt dazu, solche Ereignisse auf Eigenschaften der betreffenden Person A (z. B. deren mangelnde Kompetenz) zurückzuführen, während Person A die Situation bzw. die Umwelt (z. B. die Unternehmensleitung, die schlechte Konjunktur bzw. – beim Unfall – das Glatteis auf der Straße) verantwortlich macht. Auch hier besteht die Ge-

1 Katharina Belwe, Psycho-soziale Befindlichkeit der Menschen in den neuen Bundesländern nach der Wende im Herbst 1989, Gesamtdeutsches Institut, Bundesanstalt für gesamtdeutsche Aufgaben, Analysen und Berichte, (1991) 1.

fahr, daß der äußere Eindruck der Realität nicht gerecht wird (und natürlich auch umgekehrt).

III. Expertenurteile

Angesichts der Komplexität vieler Lebensbereiche sind moderne Gesellschaften auf das Urteil von Experten angewiesen. Es ist daher verständlich, wenn nach der überraschend schnell herbeigeführten „Wende“ der Ruf nach Experten laut wurde, und es ist prinzipiell zu begrüßen, daß sie sich zu Wort gemeldet haben. So bestand insbesondere in Westdeutschland ein großer Bedarf an Informationen über das „unbekannte Land“ im Osten und seine Menschen. Am Beispiel von Hans-Joachim Maaz und seinem 1990 erschienenen Buch „Der Gefühlsstau“² läßt sich sowohl das Verdienst als auch die Gefahr von Expertenurteilen erläutern.

Maaz, Arzt und Leiter der Psychotherapeutischen Klinik im Evangelischen Diakoniewerk Halle, hat in seinem Buch und in den Medien eine stark beachtete (tiefen-)psychologische Interpretation der früheren DDR vorgelegt. Er beschreibt ein repressives System, an dessen unterdrückenden Herrschaftsmethoden sich seiner Meinung nach nicht nur die SED, der Staatssicherheitsdienst, die Justiz und das Schulsystem, sondern auch die familiäre Erziehung, das medizinische System und die Kirchen beteiligt haben. Seines Erachtens konnte in diesem Regime nur halbwegs unbehelligt leben, wer sich anpaßte, und das heißt, wer seine spontane Lebendigkeit, seine Offenheit und Ehrlichkeit, seine Kritikfähigkeit dem öden und einengenden Leben eines Untertanen opferte. Durch die Unterdrückung natürlicher Grundbedürfnisse entstand ein Mangelsyndrom, charakterisiert durch Spannung, Gereiztheit, Unzufriedenheit und Angst. Da auch die spontane Äußerung dieser Gefühle behindert wurde, verdichtete sich der Mangelzustand in einem chronischen Gefühlsstau. Aus Mangelsyndrom und Gefühlsstau resultierte eine Entfremdung der Menschen von ihrer Natürlichkeit, die in rigiden Charakterstrukturen ihren Niederschlag fand.

Maaz spricht gar von Charakterverformungen, deren häufigste Typen der gehemmte und der zwanghafte Charakter sind. Der gehemmte Charakter wird wie folgt beschrieben: „Dies war der Soldat

der Repressionsmaschinerie, der Befehlsempfänger und Untertan, der unmündige Bürger, der die Abhängigkeit brauchte und zur Autoritätshörigkeit bis -gläubigkeit verurteilt war. Er war unfähig geworden, eine eigene Meinung zu vertreten... Es mangelte ihm an Selbstbestimmung und an Selbstwert, er wurde von Minderwertigkeitsgefühlen, Ängsten, Hemmungen und Unsicherheiten geplagt. Seine Einstellung zum Leben war Vorsicht... In der Depressivität, Bequemlichkeit, Hilflosigkeit, im passiven Widerstand, im Leiden, Jammern und Klagen wurde unbewußt Rache geübt...“³. Zum zwanghaften Charakter bemerkt Maaz: „Die autoritäre Erziehung deutscher Prägung zeigte in der DDR unter der über alles geliebten Norm: Disziplin, Ordnung und Sicherheit, eine massenhafte und intensive Ausprägung. Die Erziehungsideale von Sauberkeit, Pünktlichkeit, Gewissenhaftigkeit, Genauigkeit, Fleiß und Tüchtigkeit, der Hang zur Perfektion gestalteten das individuelle familiäre und gesellschaftliche Leben.“⁴

Mit diesem Portrait und der von Maaz verwendeten Analysemethoden setzten sich andere Experten, darunter Horst-Eberhard Richter⁵ sowie Christa und Harry Schröder⁶, kritisch auseinander. Die zuletzt genannten Leipziger Psychologen wenden sich gegen die generelle Pathologisierung des Lebens im DDR-Alltag, die eher zu einem tendenziösen Zerrbild führe. „Es ist in höchstem Maße zweifelhaft, ehemaligen Bürgern der DDR massenhaft die Fähigkeit des Schutzes ureigenster Bedürfnisse abzusprechen und darin eine spezifische Qualität ihrer psychischen Struktur zu erkennen. Im Gegenteil, die durchschaubaren Entmündigungsabsichten ließen die Potenzen der Selbstbehauptung nie versiegen, weil sie den Rang einer persönlichen Herausforderung gewannen.“⁷

Auch aus unserer Sicht sind gegenüber der Analyse von Maaz Bedenken anzumelden. Maaz, als Psychoanalytiker, stützt seine Aussagen primär auf Beobachtungen an Psychotherapiepatienten; darin ist sein Expertentum begründet. Als Bezugssysteme zur Beurteilung von Persönlichkeiten dienen ihm die psychoanalytische Charaktertheorie sowie das psychoanalytische Ideal eines „seelisch gesunden“ Menschen. Wird dieses Idealbild zugrunde

3 Ebd., S. 97f.

4 Ebd., S. 99.

5 Horst-Eberhard Richter, Die Angst, daß das Pendel zum Stärkekult schwingt, in: Berliner Zeitung vom 15./16.6.1991, S. 21.

6 Christa Schröder/Harry Schröder, Verhinderte Menschlichkeit – das Exempel „DDR“, in: Merkur. Deutsche Zeitschrift für europäisches Denken, 503 (1991) 1, S. 161–167.

7 Ebd., S. 165.

2 Hans-Joachim Maaz, Der Gefühlsstau. Ein Psychogramm der DDR, Berlin 1990.

gelegt, fällt das Urteil über beinahe alle Menschen in Ost und West in dem Sinne negativ aus, daß bestimmte charakterliche Deformationen diagnostiziert werden. So attestiert Hans-Joachim Maaz in seinem neuen Buch „Das gestürzte Volk“⁸ den Westdeutschen narzißtische Ichbezogenheit und hysterische Charakterstrukturen. Aus der Sicht eines Therapeuten mag die Mehrheit der Zeitgenossen unter psychischen Deformationen leiden, es sollte jedoch nicht übersehen werden, daß hier von einer Idealnorm und einem bestimmten Bild des seelisch gesunden Menschen ausgegangen wird, zu dem durchaus Alternativen vorliegen⁹.

Große Bedeutung messen wir dem Einwand bei, daß durch die von Maaz verwendete, stark wertende klinische Terminologie eine Verletzung vieler Menschen erfolgt, die in der jetzigen Situation, in der es auf wechselseitiges Verständnis und nicht auf Verurteilungen ankommt, Schaden anrichten kann. Und wir bezweifeln, daß es einer einzelnen Person – sei sie West- oder Ostdeutscher – ohne systematische empirische Studien möglich ist, zu einem hinreichend objektiven Bild der Eigenarten und Unterschiede der Menschen in Ost und West zu gelangen.

IV. Mittelung von Fremdurteilen

Da das Fremdurteil einer Einzelperson subjektiv gefärbt und möglicherweise verzerrt ist, bietet es sich an, die Urteile mehrerer Personen zu mitteln. Auf diese Weise kann – unter bestimmten Voraussetzungen – die Zuverlässigkeit und Gültigkeit der Aussagen verbessert werden. (Dieser Methode bedient man sich erfolgreich bei der Bewertung sportlicher Leistungen, die nicht in physikalischen Größen gemessen werden können, also zum Beispiel im Eiskunstlauf.) Vorausgesetzt werden muß dabei, daß die Beurteiler den Beurteilungsgegenstand gut kennen, daß sie unabhängig voneinander ihre Stimme abgeben und daß ein gemeinsamer Maßstab (bzw. eine Skala) vorliegt,

⁸ Hans-Joachim Maaz, *Das gestürzte Volk oder die unglückliche Einheit*, Berlin 1991.

⁹ Vgl. Peter Becker, *Psychologie der seelischen Gesundheit*, Bd. 1: Theorien, Modelle, Diagnostik, Göttingen 1982; Peter Becker/Beate Minsel, *Psychologie der seelischen Gesundheit*, Bd. 2: Persönlichkeitspsychologische Grundlagen, Bedingungsanalysen und Förderungsmöglichkeiten, Göttingen 1986.

der die Urteile vergleichbar macht und eine arithmetische Mittelung zuläßt (beim Eiskunstlauf ist dies die Notenskala von 1 bis 6).

Als Beispiel für die Erhebung und Mittelung von Fremdurteilen sei die im Auftrag des Spiegels¹⁰ in der Jahresmitte 1991 durchgeführte Befragung von Ost- und Westdeutschen genannt. Anhand von 16 Eigenschaftspaaren (Beispiel: fleißig – faul) sollten die alten und neuen Bundesbürger sich selbst und die anderen Deutschen einschätzen. Ein Ergebnis besagt, daß die Bürger aus den alten Bundesländern davon überzeugt sind, in nahezu jeder Hinsicht die besseren Deutschen zu sein. Bei einem Vergleich der Urteile der Ostdeutschen über sich selbst mit denen der Westdeutschen über Ostdeutsche fallen die Urteile der Westdeutschen weit kritischer aus, insbesondere in puncto „fleißig – faul“.

Mit anderen Worten: Ostdeutsche halten sich für fleißig, während Westdeutsche ihnen mehr Faulheit zuschreiben. Wie zu zeigen sein wird, liegen empirische Ergebnisse vor, die erhebliche Zweifel an dieser westdeutschen Sichtweise aufkommen lassen. Hier handelt es sich offenbar um den oben beschriebenen Beurteilungsfehler, wonach der Außenstehende dazu neigt, für ein bestimmtes Ereignis – in diesem Fall eine schwächere Wirtschaftskraft – Eigenschaften der Menschen statt Defizite des betreffenden politischen und wirtschaftlichen Systems verantwortlich zu machen.

Aus unserer Sicht liegt eine deutliche Begrenztheit der Aussagekraft der im Spiegel publizierten Daten darin, daß hier lediglich Meinungen, nicht jedoch Fakten erfaßt werden (ganz im Gegensatz zu dem Eindruck, den der Spiegel mit seiner Überschrift suggeriert: „Wie faul oder fleißig sind die Ostdeutschen?“). Die Glaubwürdigkeit der Daten leidet darunter, daß nicht kontrolliert wurde und auch fraglich ist, ob die Beurteiler den Beurteilungsgegenstand – Ostdeutsche – hinreichend gut kennen. Es besteht die Gefahr, daß Vorurteile weitergegeben werden, die in diesem Fall der Mehrheit der Bundesbürger, also den Westdeutschen, gelegen kommen – in Übereinstimmung mit dem oben beschriebenen Hang zu abwärts gerichteten Vergleichen.

¹⁰ Spiegel-Umfrage über die Einstellungen der Ost- und Westdeutschen zueinander, in: *Der Spiegel*, vom 22. 7. und 29. 7. 1991.

V. Selbstauskünfte

Sowohl im alltäglichen Umgang als auch bei wissenschaftlichen Untersuchungen erhält man einen guten Einblick in die Persönlichkeit eines anderen Menschen, wenn der Betreffende über sich selbst berichtet, über seine Gefühle, Einstellungen, Verhaltensweisen, Wertvorstellungen, Interessen und so weiter. Dies gilt allerdings nur unter der Voraussetzung, daß die Person motiviert ist, aufrichtige Auskünfte zu erteilen. Die systematische Erhebung von Selbstauskünften kann auf verschiedenen Wegen erfolgen.

1. Selbstbeschreibungen mittels Eigenschaftsbegriffen

Dabei wird ähnlich vorgegangen wie bei der oben diskutierten Fremdbeschreibung: Zum Beispiel werden einer Person semantische Differentiale (Paare von entgegengesetzten Eigenschaften, wie „fleißig – faul“) vorgegeben: Sie soll sich auf der Skala zwischen diesen beiden Eigenschaftspolen einstufen. Diese Methode wurde in den Spiegel-Umfragen verwendet. Sie zeichnet sich durch besonders große Ökonomie aus, weist jedoch auch Nachteile auf. Eine Begrenztheit ist in der Mehrdeutigkeit, Unschärfe bzw. Abstraktheit von Eigenschaftsbegriffen begründet. Was ist bspw. unter „sensibel“ oder unter „selbstbewußt“ zu verstehen? Hier bleibt dem Antwortenden ein Interpretationsspielraum, der zu Lasten der Zuverlässigkeit und Gültigkeit der Antworten geht. Ferner besteht die Gefahr, daß Personen in sozial erwünschter Richtung antworten. Je nach vorhandener oder fehlender sprachlicher Verankerung der einzelnen Stufen auf der Skala hat der Befragte Schwierigkeiten, zu entscheiden, wo genau er sein Kreuz auf der Skala setzen soll. Da in der Regel nicht präzise angegeben ist, mit wem die Befragten sich bei der Selbstbeschreibung vergleichen sollen, wenn sie sich eine Eigenschaft in einem bestimmten Ausmaß zuschreiben, verbleibt auch hier eine Mehrdeutigkeit. Ferner steht und fällt die Methode mit der Selbsteinsicht; bei unrealistischem Selbstbild werden auch unrealistische Urteile abgegeben.

2. Selbstbeschreibungen mittels psychometrischer Fragebogentests

Zur Überwindung dieser Schwierigkeiten wurden von Psychologen sogenannte psychometrische Fragebogentests entwickelt. Diese Tests setzen sich in

der Regel aus mehreren Untertests bzw. Skalen zusammen, wobei hier unter Skala eine Anzahl homogener Items (Aussagen, zu denen Stellung genommen werden soll) verstanden wird. Zur Messung des individuellen Ausprägungsgrades einer Eigenschaft (z. B. Zuverlässigkeit) werden etwa zehn bis zwanzig Items herangezogen, die sich in vorangehenden Untersuchungen als geeignet („trennscharf“) herausgestellt haben. Moderne psychometrische Fragebogentests werden in einem aufwendigen, mehrstufigen Prozeß entwickelt und genügen testtheoretischen Gütekriterien, deren wichtigste sind: Standardisierung der Durchführungsbedingungen, Objektivität der Auswertung, nachgewiesene Meßzuverlässigkeit (z. B. Stabilität der Ergebnisse bei einer Meßwiederholung), Meßgültigkeit (Grad, zu dem der Test das interessierende Merkmal tatsächlich erfaßt) und Normierung (Vorliegen von Vergleichswerten an geeigneten Eichstichproben). Ein weiterer Vorteil dieser Verfahren gegenüber einfachen semantischen Differentialen besteht in der größeren Differenzierungsfähigkeit zwischen Personen aufgrund eines breiteren Bereichs individueller Werte. Zwar sind auch psychometrische Fragebogentests nicht frei von Schwächen (z. B. prinzipielle Verfälschbarkeit der Antworten), doch haben sie sich für viele Fragestellungen als nützlich erwiesen.

Wir berichten im folgenden über eine Untersuchung, bei der psychometrische Fragebogentests eingesetzt wurden.

VI. Eine eigene Untersuchung

1. Fragestellungen

Mit der Untersuchung werden zwei Fragestellungen bearbeitet:

1. In welchen Persönlichkeitseigenschaften unterscheiden sich Ost- und Westdeutsche voneinander? Im Mittelpunkt des Interesses stehen dabei die Persönlichkeitsbereiche Verhaltenskontrolle, Soziabilität und Aktivität sowie neurosenrelevante Persönlichkeitszüge.

2. Zeigen sich etwa 15 Monate nach der „Wende“ und den einschneidenden Veränderungen in den Lebensbedingungen der Ostdeutschen Unterschiede in körperlichen und psychischen Beschwerden im Vergleich zu Westdeutschen? Sind – wie von einigen Experten vermutet – in Ost-

deutschland gehäuft neurotische und psychosomatische Beschwerden zu registrieren, oder wurden die Ostdeutschen bis zum Untersuchungszeitpunkt erstaunlich gut mit den Belastungen fertig?

2. Methode

Die Untersuchung¹¹ basiert auf der Zusammenarbeit zwischen Klaus-Dieter Hänsgen von der Humboldt Universität zu Berlin und dem Verfasser¹².

a) Verwendete Fragebogentests

Es gelangten drei Fragebogentests mit insgesamt 600 Items zum Einsatz, d. h. es handelt sich um eine aufwendige Befragung. Wir geben zunächst einen kurzen Überblick über die verwendeten Tests und deren Skalen und gehen im Ergebnisteil genauer auf die Bedeutung der Skalen ein. Das vom Verfasser entwickelte *Trierer Inventar zur Verhaltenskontrolle (TIV)* dient primär der Messung der facettenreichen Persönlichkeitseigenschaft Verhaltenskontrolle sowie ihrer verschiedenen Komponenten. Menschen mit starker Verhaltenskontrolle haben ein ausgeprägtes Kontrollbedürfnis, d. h. sie orientieren sich vor ihrem Handeln an einem internen Kontrollsystem (beachten Normen und langfristige Ziele, sind besonnen, vorausschauend usw.), während sich Personen mit geringer Verhaltenskontrolle durch Impulsivität (Spontaneität, Ausgelassenheit, Risikofreude, Erlebnishunger usw.) auszeichnen. Im einzelnen enthält das TIV folgende Skalen: Verhaltenskontrolle, Ordnungsstreben und Prinzipientreue, Normorientierung, Zuverlässigkeit, Zukunfts- und Vernunftsorientierung, Sparsamkeit, Ausgelassenheit und Begeisterungsfähigkeit, Erlebnishunger und Improvisationsfreude.

Der gleichfalls vom Verfasser konstruierte *Trierer Persönlichkeitsfragebogen (TPF)* wurde primär zur Diagnostik der seelischen Gesundheit (verstanden als Fähigkeit zur Bewältigung externer und interner Anforderungen)¹³ sowie ihrer Teilkomponenten entwickelt. Neben einer seelischen Gesundheitsskala enthält der TPF drei Skalen zur Mes-

sung des (habituellen) körperlich-seelischen Wohlbefindens (Sinnerfülltheit, Selbstvergessenheit, Beschwerdefreiheit), zwei Skalen zur Messung der Selbstaktualisierung (Expansivität, Autonomie) sowie zwei Skalen zur Messung der selbst- und fremdbezogenen Wertschätzung (Selbstwertgefühl, Liebesfähigkeit).

Das *Berliner Verfahren zur Neurosendiagnostik (BVND)* wurde von Klaus-Dieter Hänsgen¹⁴ konstruiert. Es umfaßt einen Beschwerdeteil mit 16 Skalen zur Erfassung spezifisch körperlich-funktioneller Beschwerden (z. B. Herz-Kreislauf-Beschwerden), unspezifischer Befindlichkeitsstörungen (z. B. psychovegetative Erschöpfung) und spezifisch psychischer Beschwerden (z. B. Zwangsbeschwerden), einen Teil mit 14 Skalen zu Selbstkonzeptmerkmalen (z. B. Leistungsmotivation, Selbstsicherheit, Frustrationstoleranz) sowie zwei Kontrollskalen für Antworttendenzen.

b) Personenstichproben

Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum von Dezember 1990 bis Februar 1991 bei 300 Ostdeutschen und 298 Westdeutschen. Die Personen wurden nach einem Quotenplan aus sämtlichen alten und neuen Bundesländern so ausgewählt, daß deren relativer Anteil den Einwohnerzahlen der Bundesländer entspricht. Die Probanden wurden mit Unterstützung von je 50 Hauptfachstudierenden der Psychologie aus den beiden beteiligten Universitäten rekrutiert. Jeder Studierende sollte an seinem Heimatort sechs Personen nach einem Quotenschlüssel auswählen, wobei je eine Frau und ein Mann aus den Altersstufen 18–35, 36–50 und 51–65 Jahre, darunter maximal eine Person mit Abitur und maximal eine Person aus der eigenen Verwandtschaft, zu ermitteln waren. Die gesamte Befragung erfolgte anonym. Tabelle 1 informiert über ausgewählte demographische Daten der westdeutschen und ostdeutschen Stichproben.

Die untersuchten Ost- und Westdeutschen unterscheiden sich nicht signifikant im Geschlecht, Lebensalter sowie Familienstand, wohl jedoch in folgenden demographischen Merkmalen: Ostdeutsche haben etwas höhere Schulabschlüsse, wobei die begrenzte Vergleichbarkeit zu beachten ist; unter den Westdeutschen befinden sich mehr Hausfrauen und mehr Auszubildende, während im

11 Wir danken der Friedrich-Naumann-Stiftung für die finanzielle Förderung unserer Untersuchung.

12 Der Verfasser dankt an erster Stelle Herrn Privatdozent Dr. Klaus-Dieter Hänsgen sowie Frau Dipl.-Psych. Elisabeth Lindinger und Herrn Dipl.-Psych. Winfried Krieger für wertvolle Zusammenarbeit bzw. Hilfe in verschiedenen Phasen der Untersuchung sowie allen Personen, die an der Befragung teilnahmen.

13 Vgl. Peter Becker, *Der Trierer Persönlichkeitsfragebogen (TPF)*. Testmappe mit Handanweisung, Göttingen 1989.

14 Vgl. Klaus-Dieter Hänsgen, *Berliner Verfahren zur Neurosendiagnostik – Selbstbeurteilung*. Handanweisung und Testmappe, Psychodiagnostisches Zentrum, Humboldt Universität Berlin 1985.

Tabelle 1: Beschreibung der west- und ostdeutschen Stichproben nach demographischen Variablen

Bundesländer	Geschlecht		
	Männer	Frauen	Gesamt
West	149	149	298
Ost	150	150	300
Gesamt	300	298	598

Bundesländer	Altersstufen						Gesamt
	-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-	
West	11	77	39	72	73	26	298
Ost	16	66	51	57	75	35	300
Gesamt	27	143	90	129	148	61	598

Bundesländer	Schulabschluß						Gesamt
	weniger als 10 Klassen/ Hauptsch.	mehr als 10 Klassen/ Realsch.	Abitur ohne Studium	Abitur ohne abgeschl. Studium	Fachschule	Abitur und abgeschl. Studium	
West	118	132	10	19	0	17	296
Ost	83	144	15	17	11	24	294
Gesamt	201	276	25	36	11	41	590

Bundesländer	Familienstand				Gesamt
	verheir.	ledig	verwitwet	geschieden	
West	171	95	8	23	297
Ost	190	73	12	25	300
Gesamt	361	168	20	48	597

Osten mehr Arbeitslose anzutreffen sind; die Weststichprobe umfaßt eine größere Anzahl Freiberufler und selbständige Geschäftsleute, im Osten gibt es mehr Facharbeiter; Westdeutsche haben ein wesentlich höheres Einkommen; West- und Ostdeutsche unterscheiden sich in der Parteienpräferenz.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß die ost- und westdeutschen Stichproben in wichtigen demographischen Variablen übereinstimmen. Abweichungen spiegeln in erster Linie tatsächlich vorhandene Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschen wider. Es können jedoch keine Zufallsauswahl und keine vollständige Repräsentativität behauptet werden.

3. Ergebnisse zur ersten Fragestellung: In welchen Persönlichkeitseigenschaften unterscheiden sich Ost- und Westdeutsche voneinander?

Wir beschränken uns primär auf Ergebnisse auf Skalenebene¹⁵, ergänzen diese jedoch durch Befunde auf Itemniveau, um die Skaleneinhalte zu verdeutlichen. Aus Platzgründen wird auf die Darstellung der Zusammenhänge mit dem Geschlecht und dem Lebensalter verzichtet. Die mitgeteilten

¹⁵ Eine umfassendere Dokumentation der Ergebnisse findet der Leser bei Peter Becker/Klaus-Dieter Hänsgen/Elisabeth Lindinger, Ostdeutsche und Westdeutsche im Spiegel dreier Fragebogentests, in: Trierer Psychologische Berichte, 18 (1991) 3, Universität Trier, FB I - Psychologie.

Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschen gelten für beide Geschlechter und für alle Altersstufen. Zu berücksichtigen ist, daß diese Ergebnisse erst im Gruppenvergleich zu erzielen sind und sowohl innerhalb der Gruppe der Ostdeutschen als auch innerhalb der Gruppe der Westdeutschen große Unterschiede zwischen den Menschen bestehen. Mit anderen Worten: Viele Westdeutsche und Ostdeutsche sind sich ähnlich; beide Häufigkeitsverteilungen der Merkmalsausprägungen überschneiden sich beträchtlich.

a) Ergebnisse zum Bereich „Verhaltenskontrolle“

Das sehr konsistente Ergebnis lautet: Ostdeutsche sind verhaltenskontrollierter als Westdeutsche. Statistisch signifikante Unterschiede zeigen sich nicht nur in der übergeordneten Skala „Verhaltenskontrolle“, sondern in mehreren Teilkomponenten dieser facettenreichen Eigenschaft:

Im Vergleich zu Westdeutschen legen Ostdeutsche mehr Wert auf Ordnung und das Befolgen von Prinzipien: So plädieren sie etwa dafür, daß man an seinen Grundsätzen festhalten sollte; bewundern ordentliche Menschen; halten die Bewahrung alter Traditionen für sehr wichtig.

Ostdeutsche sind stärker normorientiert, d. h. für sie haben Normen eine höhere Verbindlichkeit: Zum Beispiel treten sie für strenge Beachtung von Geschwindigkeitsbeschränkungen ein, haben weniger Verständnis für Falschparker; verurteilen stärker den Seitensprung eines Mannes oder einer Frau.

Die Bürger der früheren DDR sind zuverlässiger: Sie erwarten von anderen Pünktlichkeit; erledigen Dinge mit der Gründlichkeit deutscher Beamter. *Sie richten ihr Verhalten stärker auf die Zukunft aus und verhalten sich vernunftgesteuert.*

Die Ostdeutschen sind – der Tendenz nach (knapp signifikant) – sparsamer: So achten sie zum Beispiel bei Einkäufen mehr darauf, durch Preisvergleiche Geld zu sparen.

Auf der anderen Seite sind *Ostdeutsche weniger erlebnishungrig als Westdeutsche:* Sie neigen weniger dazu, über ihre Verhältnisse zu leben; sie begeben sich ungern in Situationen, die ihnen weitgehend unbekannt sind; ein Leben, das in gewohnten Bahnen verläuft, ist für sie weniger langweilig und ohne Reiz.

Die in der DDR sozialisierten Deutschen sind nicht so spontan wie Westdeutsche: Sie verspüren stärker das Bedürfnis, ihr Verhalten gut unter Kontrolle zu haben; gehen in ihrer Arbeit so auf, daß Unter-

brechungen sie sehr stören. Sie sind *weniger offen*; halten sich für weniger schadenfroh; geben weniger an; sagen angeblich häufiger die Wahrheit.

Ostdeutsche zeigen eine geringere Gesundheits-Risikobereitschaft: Sie achten stärker darauf, sich vor Erkrankungen zu schützen (wahrscheinlich, um ihren Arbeitsplatz nicht zu gefährden); gehen Gesundheitsrisiken eher aus dem Weg.

Sie sind von der Tendenz her (knapp signifikant) weniger ausgelassen und begeisterungsfähig: Es macht ihnen zum Beispiel weniger Spaß, verrückte Dinge zu tun.

Diese Ergebnisse lassen sich – pointiert – auf die Formel bringen, daß Ostdeutsche die „deutschen“ Deutschen sind. Bei ihnen haben klassische „deutsche Tugenden“ (wie z. B. Ordnungstreben, Zuverlässigkeit oder Normorientierung) eine stärkere Ausprägung; sie vertreten konservativere Wertvorstellungen, während Westdeutsche Selbstentfaltungs- und hedonistischen Werten einen höheren Stellenwert einräumen. Dieser Befund steht im Einklang mit Aussagen von Helmut Klages¹⁶, der für Westdeutsche seit Anfang der sechziger Jahre einen Wertwandelschub von Pflicht- und Akzeptanz- zu Selbstentfaltungswerten und für Ostdeutsche durchweg konservativere Werte konstatiert.

Es scheint, daß sich die Menschen im Osten eine Mentalität bewahrt haben, die in Deutschland eine lange Tradition hat. In Westdeutschland wird sie seit etwa einem Vierteljahrhundert durch amerikanische Wert- und Lebensvorstellungen überlagert. Bei vielen Ostdeutschen dürfte die westliche Mentalität mit ihrer Betonung egoistischer und hedonistischer Züge Unbehagen auslösen¹⁷. Zu einer ähnlichen Schlußfolgerung gelangt Irma Hanke¹⁸. Sie weist darauf hin, daß „... viele der radikalen Gerechtigkeitsvorstellungen, die diesem Umbruch zugrunde lagen, von den folgenden Generationen verinnerlicht wurden und – in Verbindung mit dem Glauben an die distributive Gerechtigkeit des Kollektivs – den Kern eines egalitären Sozialismuskonzepts bildeten, das vermutlich fester verankert ist, als die heute geäußerte Sozialismuskritik erkennen läßt. Zumindest trägt es vermutlich zu

¹⁶ Vgl. Helmut Klages, Wertewandel in Deutschland, in: Die politische Meinung, 37 (1992) 267, S. 41–49.

¹⁷ Vgl. Wilfried Barthel/Erna Schüttauf, Umbrüche auf dem Weg in die Marktwirtschaft, in: Horizont, 18 (1991), S. 18–21.

¹⁸ Vgl. Irma Hanke, Die ungleiche Nation, in: Bernhard Muszynski (Hrsg.), Deutsche Vereinigung. Probleme der Integration und der Identifikation, Opladen 1991.

Vorbehalten gegenüber einer kapitalistischen Ordnung bei, die als ‚eigentlich‘ historisch überholt angesehen wurde.“¹⁹

b) Ergebnisse zum Bereich „Aktivität“

In diesem Bereich erzielten Westdeutsche signifikant höhere Werte in den Skalen „Improvisationsfreude“ und „Autonomie“. Keine bedeutsamen Unterschiede ergeben sich jedoch in den Skalen „Aktivität“, „Expansivität“, „seelische Gesundheit“ und „Selbstwertgefühl“.

Die größere *Improvisationsfreude* der Westdeutschen äußert sich unter anderem wie folgt: Es fällt ihnen leichter, ihren Tagesablauf völlig umzustossen; in heiklen Situationen fällt ihnen schneller eine Ausrede ein; es bereitet ihnen größeren Spaß, mehrere Dinge gleichzeitig zu tun. Westdeutsche erzielen höhere Werte in *Autonomie*: wichtige Entscheidungen treffen sie gern allein; sie gehen gern ihre eigenen Wege.

Die größere Improvisationsfreude und Autonomie der Westdeutschen dürften das Produkt einer Sozialisation sein, in der diese Eigenschaften in der Schule, der Familie, dem Arbeitsbereich bzw. der Politik systematisch gefördert und „belohnt“ wurden, während Ostdeutsche aufgrund der größeren Fremdbestimmtheit vieler Lebensbereiche und Bestrafungen für „allzu viel“ Eigenständigkeit und Entscheidungsfreude zu diesbezüglicher Vorsicht angehalten wurden.

Für sehr bemerkenswert halten wir die fehlenden Unterschiede in den restlichen vier Skalen dieses Bereichs. So unterscheiden sich Ost- und Westdeutsche nicht in der seelischen Gesundheit, d. h. sie sind in gleichem Ausmaß fähig, die äußeren Lebensanforderungen zu bewältigen sowie im Einklang mit sich selbst zu leben. Entgegen weitverbreiteten Vorurteilen werden die folgenden beiden Items signifikant stärker von Ostdeutschen bejaht: „Ich glaube, daß ich sehr anpassungsfähig bin und mich auf die unterschiedlichsten Lebensbedingungen einstellen kann.“ „Ich handele nach der Devise, daß ich für mein Glück selbst verantwortlich bin.“

Es trifft nach unseren Ergebnissen nicht zu, daß Ostdeutsche ein signifikant geringeres Selbstwertgefühl haben. So bejahen – im Gegenteil – Westdeutsche signifikant häufiger, daß sie einen Minderwertigkeitskomplex haben. Wieso ist dennoch so oft vom fehlenden Selbstvertrauen der Ostdeutschen die Rede? (So verwendete beispielsweise

Der Spiegel vom 12. November 1990 die Überschrift „Den Neuen fehlt Selbstvertrauen.“) Hier ist eine Unterscheidung zwischen nach außen zur Schau getragendem Selbstbewußtsein und echtem Selbstwertgefühl erforderlich. Zweifellos treten viele Westdeutsche – vor allem in der direkten Begegnung mit Ostdeutschen – nach außen hin selbstbewußter auf. Dies deckt sich mit Beobachtungen von Ingrid Stratemann²⁰ beim Vergleich ost- und westdeutscher Stellenbewerber und sollte eigentlich nicht überraschen, haben doch Westdeutsche mehr Training in Selbstpräsentation und kennen sich im westdeutschen System besser aus als ihre ostdeutschen Mitbewerber. Stratemann berichtet andererseits darüber, daß Techniken der Selbstpräsentation von Ostdeutschen relativ schnell erworben werden.

Aus Unterschieden in der Selbstpräsentation auf Unterschiede im Selbstwertgefühl zu schließen, ist jedoch voreilig. So dürften introvertierte Westdeutsche gleichfalls weniger selbstbewußt auftreten als extravertierte, ohne daß der Schluß auf ein geringeres Selbstwertgefühl der Erstgenannten zulässig wäre. Glücklicherweise stützt sich echtes Selbstwertgefühl nur zu einem geringen Teil auf äußere Werte wie materieller Wohlstand. Vielmehr werden Erfolgs- und Statussymbole (z. B. Luxusautos, teure Kleidung) nicht selten zur Schau gestellt, um latente Minderwertigkeitsgefühle zu kaschieren.

c) Ergebnisse zum Bereich „Soziabilität“

Ost- und Westdeutsche unterscheiden sich nicht signifikant in den Skalen „Soziale Orientierung“ und „Anpassungs- und Einfühlungsfähigkeit“, wohl jedoch in der „*Liebesfähigkeit*“ (höhere Werte der Ostdeutschen). Da diese Skalenbezeichnungen die Skaleninhalte nur angenähert wiedergeben können, werden im folgenden die Items aufgezählt, bei denen sich signifikante Unterschiede zeigen (ein „W“ bzw. „O“ hinter einem Item bedeutet, daß das betreffende Verhalten bzw. die Einstellung häufiger von Westdeutschen bzw. Ostdeutschen gezeigt wird): „Es macht mir Freude, anderen behilflich zu sein (O).“ „Ich kann einem anderen Menschen viel Liebe geben (O).“ „Ich mache mir Gedanken darüber, womit ich einem Menschen, den ich gerne mag, eine Freude bereiten kann (O).“ „Ich komme mit anderen Leuten immer gut aus (O).“ „Eigentlich muß immer jemand um mich herum sein, wenn ich mich wohlfühlen

19 Ebd., S. 48f.

20 Vgl. Ingrid Stratemann, Psychologische Aspekte des wirtschaftlichen Wiederaufbaus in den neuen Bundesländern, Stuttgart 1992.

soll (O).“ „Man sagt mir oft, daß ich kein Gefühl habe (W).“

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß zwischen Ost- und Westdeutschen im Bereich Soziabilität keine markanten Unterschiede bestehen. Die Tendenz ist jedoch eindeutig: Ostdeutsche zeigen sich stärker an ihren Mitmenschen interessiert. Vergleichbare Ergebnisse erzielte Ingrid Stratemann. Sie berichtet von einer höheren Sensibilität für soziale Aspekte sowie von ausgeprägteren Fähigkeiten der Ostmanager, sich auf Wünsche und Verhaltensweisen des Kommunikationspartners einzustellen²¹. Ähnlich äußert sich auch Roland Stimpel, der Ostdeutschen mehr Sensibilität und Einfühlungsvermögen gegenüber Kollegen, Chefs und Untergebenen zuspricht²².

d) Ergebnisse zum Bereich „Arbeit“

Im Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion steht die Frage, ob es zwischen Ost- und Westdeutschen Unterschiede in der Arbeitsmoral, im Fleiß und ähnlichen Eigenschaften gibt. Hierzu werden kontroverse Auffassungen vertreten. Wie oben erwähnt, vermitteln die Spiegel-Ergebnisse den Eindruck einer größeren „Faulheit“ der Ostdeutschen. Helmut Klages²³ meint, es fehle die Bereitschaft zum bedingungslosen „Ärmelaufkrepeln“. Dieser Sichtweise widersprechen unter anderem Thomas Koch und Manfred Stelter²⁴. Ihres Erachtens charakterisiert weite Kreise der ostdeutschen Bevölkerung eine stark ausgeprägte Disposition für Leistung, Anerkennung und Einfügungsbereitschaft. Nicht wenige Menschen seien konditioniert, weit mehr als acht Stunden täglich zu arbeiten.

Wir stellen im folgenden aus unserer Studie einige signifikante Unterschiede auf Itemebene dar: „Für mich nimmt der Beruf die erste Stelle in meinem Leben ein (O).“ „Wenn die Arbeit nicht richtig klappt, fühle ich mich auch körperlich schlecht (O).“ „Ich lasse mich nicht lange bitten, wenn zusätzliche Arbeiten oder Aufgaben zu erledigen sind (O).“ „Am liebsten sind mir genau vorgegebene Aufgaben, bei denen ich kaum Fehler machen kann (O).“ „Arbeit im Kollektiv ziehe ich einer Arbeit, wo ich auf mich allein gestellt bin,

²¹ Vgl. ebd.

²² Vgl. Roland Stimpel, Ganze Generation, in: Wirtschaftswoche vom 16. 8. 1991, S. 44–47.

²³ Vgl. Helmut Klages, Es fehlt die Bereitschaft zum bedingungslosen „Ärmelaufkrepeln“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 16. 2. 1991, S. 7.

²⁴ Thomas Koch/Manfred Stelter, Alte DDR-Mentalitäten und neuer Aufschwung Ost, in: Neue Zeit vom 22. 6. 1991, S. 27.

vor (O).“ „Ich brauche ein gutes Arbeitskollektiv, wenn ich mich bei der Arbeit wohlfühlen soll. (O).“

Diese Ergebnisse belegen einerseits eine hohe *Arbeitsmoral* der Ostdeutschen; andererseits spiegeln sie eine größere Vorliebe für Arbeit im Kollektiv und vorstrukturierte Abläufe wider. Die ermittelte höhere Arbeitsmoral steht im Einklang mit Befunden, über die auch von Stratemann²⁵ berichtet wird. Sollte diese positive Arbeitshaltung der Ostdeutschen unverändert bestehen bleiben, ist mit einer ähnlichen Aufbauleistung zu rechnen, wie sie Westdeutsche nach dem Krieg vollbracht haben.

4. Ergebnisse zur zweiten Fragestellung: Zeigen sich 15 Monate nach der „Wende“ Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschen in körperlichen und psychischen Beschwerden?

Wir listen zunächst jene Skalen auf, in denen keine signifikanten Unterschiede bestehen: Beschwerdefreiheit, Verdauungsbeschwerden, Herz-Kreislauf-Beschwerden, allgemeine körperliche Sensibilität, motorische Beschwerden, Selbstwertprobleme, Leistungsinsuffizienzgefühle, Sinnerfülltheit, Selbstvergessenheit, Zwangsbeschwerden, Beschwerden in der sozialen Kommunikation, Selbstsicherheit, Frustrationstoleranz.

Signifikant höhere Werte weisen Ostdeutsche in folgenden Bereichen auf: generalisierte Angst (vor allem Angst vor der Zukunft), phobische Beschwerden (z. B. Angst davor, an einer unheilbaren Krankheit zu leiden), Schlafbeschwerden (z. B. Einschlafprobleme) und – der Tendenz nach – Erschöpfung (z. B. sich ständig müde fühlen) sowie Erregung/Gespanntheit (z. B. manchmal ein richtiges Nervenbündel sein). Vergleichbare Ergebnisse werden von Klaus-Dieter Hänsgen, Edith Kasielke, Lothar Schmidt und Peter Schwenkmezger aus einer Untersuchung berichtet, die im September/Oktober 1990 durchgeführt wurde²⁶. Die Bürger im Ostteil erlebten sich ängstlicher und empfanden mehr Ärger als im Westteil.

Zusammenfassend sind wir überrascht darüber, wie gering die Unterschiede in den körperlichen und psychischen Beschwerden sind bzw. wie gut

²⁵ Vgl. I. Stratemann (Anm. 20).

²⁶ Vgl. Klaus-Dieter Hänsgen/Edith Kasielke/Lothar Schmidt/Peter Schwenkmezger, Persönlichkeitsvergleiche zwischen Ostdeutschen und Westdeutschen: Selbsteinschätzungen, Objektive Tests und neuroserelevante Persönlichkeitsmerkmale, in: Trierer Psychologische Berichte, 18 (1991) 9, Universität Trier, Fachbereich I – Psychologie.

die Ostdeutschen mit den Belastungen nach der „Wende“ zurecht kommen. Sie klagen in erster Linie über Angst-, Ärger- und *Streßsymptome*, die angesichts vielfältiger Frustrationen zu erwarten sind.

Nach unseren Befunden kann nicht die Rede davon sein, daß große Teile der ostdeutschen Bevölkerung – im Vergleich zu Westdeutschen – unter deutlichen psychischen Beeinträchtigungen leiden. Dieses überraschende Ergebnis erscheint vor dem Hintergrund folgender Überlegungen plausibel: Zwar wurden Ostdeutsche mit einschneidenden Veränderungen ihrer Lebensbedingungen konfrontiert, doch beinhalten diese neben negativen Entwicklungen (z. B. hohe Arbeitslosigkeit, Kurzarbeit, steigende Lebenshaltungskosten) auch zahlreiche Fortschritte (z. B. lang ersehnte Freiheiten, steigende Einkommen, verbesserte berufliche Qualifikations- und Aufstiegschancen). Es ist ferner zu bedenken, daß politische und wirtschaftliche Veränderungen von den Menschen angestrebt und aktiv herbeigeführt wurden.

Zum Zeitpunkt der Untersuchung erscheinen vielen Ostdeutschen die unerfreulichen Aspekte der Gegenwart als vorübergehende Begleiterscheinungen („Durststrecke“) auf einem Weg nach vorne. Es herrscht nach wie vor ein weit verbreiteter Zukunftsoptimismus²⁷. Da breite Schichten der Bevölkerung von den Belastungen betroffen sind, resultieren nach Vergleichsniveautheorien nur ge-

27 Vgl. Detlef Landua/Annette Spellerberg/Roland Habich, Der lange Weg zur Einheit – Unterschiedliche Lebensqualität in den „alten“ und „neuen“ Bundesländern, Paper P 91–101. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Arbeitsgruppe Sozialberichterstattung, Berlin 1991.

ringe Beeinträchtigungen des Wohlbefindens²⁸ (man sitzt in einem Boot: den Mitbürgern in den neuen Bundesländern geht es auch nicht viel besser) und günstige Ursachenzuschreibungen (der nicht konkurrenzfähige Betrieb ist verantwortlich für die eigene Arbeitslosigkeit, nicht das eigene Versagen), die vor Beschädigungen des Selbstwertes schützen. Auch unter dem SED-Regime gelang es vielen Ostdeutschen, Fähigkeiten zur Bewältigung externer und interner Anforderungen (zum Beispiel zur Anpassung an die schwierigen Lebensbedingungen in der Ex-DDR; Aktivierung sozialer Stützsysteme) zu entwickeln. Beim Ost-West-Vergleich dürfen die auch in Westdeutschland vorhandenen Belastungen und negativen gesellschaftlichen Bedingungen sowie die damit im Zusammenhang stehenden körperlichen und psychischen Beschwerden nicht aus dem Blick geraten.

Zieht man aus unseren Ergebnissen Bilanz, so korrigieren sie an mehreren Stellen Vorstellungen, die auf der Ebene persönlicher Meinungen, in den Medien und in der Fachliteratur anzutreffen sind. Unseres Erachtens besteht Anlaß zu verhaltenem Optimismus. Ost- und Westdeutsche bringen positive Eigenschaften in die „gesamtdeutsche Ehe“ ein. Wenn es – wie in einer guten Ehe – gelingt, die Eigenarten des Partners zu achten und sich davon bereichern zu lassen, steht einer positiven Entwicklung – gelegentliche Frustrationen und Konflikte einbegriffen – nichts Entscheidendes im Weg, sofern die äußeren politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vorhanden sind.

28 Vgl. Andrea Abele/Peter Becker (Hrsg.), Wohlbefinden. Theorie, Empirie, Diagnostik, Weinheim 1991.

„Selbst-Unternehmertum“ und „Aufschwung Ost“

I. Vorbemerkungen

Nach Prognosen namhafter Institute für Wirtschaftsforschung wird es etwa zwanzig Jahre dauern, bis die Lebensverhältnisse in beiden Teilen Deutschlands annähernd angeglichen sein werden. Den Abstand beider Teil-Volkswirtschaften voneinander verdeutlicht folgende Zahl: Der Anteil Ostdeutschlands (mit immerhin 20 Prozent der Bevölkerung) am Bruttosozialprodukt der Bundesrepublik lag 1991 bei 6,9 Prozent¹.

Die neuen Länder hängen am Tropf, leben von teils direkten, teils indirekten Transferleistungen. Der ausbleibende oder allenfalls verhaltene wirtschaftliche Aufschwung provoziert die Suche nach Erklärungen, um die Lage zu wenden. Auf Tagungen und Kongressen, an Stammtischen und im deutschen Blätterwald ist gegenwärtig nicht nur vom Gewicht der Altlasten, ungeklärter Eigentumsverhältnisse, desolater Infrastruktur, unzureichend effizienter Verwaltung die Rede. In den Blick rücken auch mehr und mehr Barrieren, die tatsächlich oder nur vermeintlich in der Mentalität der Ostdeutschen liegen.

Der Begriff der Mentalität zielt weniger auf die – zumal in Zeiten des Übergangs – flüchtigen, wechselnden Einstellungen und Meinungen, sondern auf relativ stabile Dispositionen der Meinungs- und Verhaltensbildung. Wirtschaftlicher Aufschwung wie Niedergang gründen auf ein Zusammenspiel von objektiven wie subjektiven Momenten. Und nur wenn dieser Zusammenhang gewärtig bleibt, hat es Sinn herauszustellen, daß eine moderne Marktwirtschaft eben „nicht ohne eine ‚Infrastruktur‘ von Institutionen und Mentalitäten“² gedeiht.

II. Mangel an „Selbst-Unternehmertum“?

Über die Ostdeutschen ist zu vernehmen, sie hätten eine „Versorgungs-, Anspruchs- und Sicherheitsmentalität“. Sie seien in der DDR ihrer Initiative und Selbständigkeit beraubt worden. Es mangle an „Selbst-Unternehmertum“, mithin an entscheidenden mentalen Voraussetzungen wirtschaftlichen Aufschwungs wie sozial erfolgreichen Handelns: In der „... überregulierten und sicherheitsfixierten ehemaligen DDR (wurde) offenbar systematisch nicht gelernt... , sein Leben unter nur teilweise bekannten, wechselnden Bedingungen nach selbstgewählten Zielsetzungen zu gestalten, seinen Lebensweg selbst zu planen und sein Alltagsleben eigenständig zu organisieren. Nicht gelernt wurde das strategische Verfolgen eigener biographischer Ziele bei gleichzeitig flexiblem taktischen Einstellen auf Änderungen, das Ertragen oder gar das Nutzen von Ungewißheit, das Akquirieren von Kontakten und Gelegenheiten, das Vermarkten der eigenen Arbeitskraft, das ‚Selbst-Unternehmertum‘.“³

In der unzureichenden Ausprägung dieser Fertigkeiten liegt der rationale Gehalt der sehr weitgehenden und oft vernichtenden Urteile über die mentale Mitgift der Ostdeutschen. Allerdings scheiden sich die Geister nicht nur in ihren Vorstellungen von den Dimensionen des Mangels an „Selbst-Unternehmertum“, sondern auch darin, wie und wodurch ihm abzuhelpen wäre. Auf der Ebene des Alltagsbewußtseins wie der Sozialwissenschaften stoßen wir auf zwei Grundmodelle:

1. Die Herausforderungen der Transformation sind nur zu bewältigen, wenn die alten Wahrnehmung-, Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensmuster der DDR-Gesellschaft überwunden werden – je eher und vollständiger, desto besser.

1 Vgl. Ostdeutsche Wirtschaft steckt tief im Keller, in: Berliner Zeitung vom 16. 01. 1992, S. 1.

2 Helmut Klages, Es fehlt die bedingungslose Bereitschaft zum „Ärmelaufkrempeln“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 16. 2. 1991.

3 Stefan Hradil, „Lebensführung“ im Umbruch. Zur Rekonstruktion einer soziologischen Kategorie, in: Michael Thomas (Hrsg.), Abbruch und Aufbruch. Sozialwissenschaften im Transformationsprozeß. Erfahrungen – Ansätze – Analysen, Berlin 1992, S. 185.

2. In den Verhaltensdispositionen der Ostdeutschen sind Modifikationsmöglichkeiten, Brücken angelegt, die die Menschen an jenes Verhaltensrepertoire heranführen, das sozial erfolgreiches Handeln verheißt.

III. Plädoyer für den „mentalen Brückenschlag“

In der Regel ist die Forderung nach möglichst raschem Heraustreten aus alten DDR-Verhaltensmustern mit der Erwartung verbunden, daß sich die Neubundesbürger integrieren und assimilieren⁴. Dies liegt in der Logik des Beitritts der DDR nach Artikel 23 Grundgesetz. Dabei setzen die einen eher auf eine Schocktherapie. Andere halten es aber immerhin für nötig, den Menschen zumindest „zeitliche und organisatorische Brücken“⁵ (wie ABM, Kurzarbeiterregelungen, Vorruhestand, Umschulung) zu bauen.

Lutz Marz hat unlängst das Problem des habituellen Wandels im Sinne des ersten Modells – der Überwindung früherer Verhaltensmuster – beleuchtet. Danach sind die Ostdeutschen einem „Zwangskreislauf“ unterworfen, einem „Selbstblockierungsmechanismus“⁶. Er vertritt die These, daß der wirtschaftliche Aufschwung in den neuen Bundesländern an dem in 40 Jahren Realsozialismus erworbenen Habitus scheitern könne.

Bei einem Blick über die Grenzen der Bundesrepublik Deutschland fällt allerdings die erstaunliche Vielfalt auf, mit der historisch gewachsene Mentalitäten und marktwirtschaftliche Ordnungen konform gehen: Japan, Taiwan, Südkorea, Großbritannien, die USA und die Bundesrepublik stehen für moderne Marktwirtschaft(en) verschiedenen Typs. Mithin schließt der Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Prosperität verheißender Marktwirtschaft und Mentalitäten erhebliche Gestaltungsräume ein.

4 Vgl. Karl F. Schumann, Probleme der Assimilation von Bürgern und Bürgerinnen der ehemaligen deutschen Teilstaaten, in: Deutschland Archiv, 24 (1991) 8, S. 1193–1201.

5 Norbert Peche, Kulturelle Identität und Marktwirtschaft. Sozialpsychologische Faktoren können den schnellen wirtschaftlichen Aufschwung in den neuen Ländern beeinträchtigen, in: Handelsblatt vom 15./16. 2. 1991, S. K 3.

6 Lutz Marz, Die innere Kluft. Eine (Bild-) Betrachtung, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, 36 (1991) 11, S. 1308f.

Dieser Hinweis scheint mir wichtig, um nicht jenseits, sondern in *Mentalitätsformen* der Ostdeutschen Voraussetzungen für „Selbst-Unternehmertum“ aufzudecken.

Die *Option für den Brückenschlag* nicht nur in zeitlicher, organisatorischer, sondern auch in mentaler Hinsicht gilt es zunächst theoretisch-konzeptionell zu umreißen. Sie bedarf aber nicht minder einer empirischen Gründung. Diese soll zum einen mit Blick auf das „Selbst-Unternehmertum“ von Lohnabhängigen, zum anderen hinsichtlich der „neuen Selbständigen“ erfolgen. „Neue Selbständige“ sind... Personen, die gestützt auf eigenes Kapital, auf eigene Rechnung und so auch auf eigenes Risiko unternehmerisch tätig werden.“⁷

Das Votum für den „mentalen Brückenschlag“ basiert auf einer theoretisch wie empirisch hinreichend gestützten Position und auf einer noch zu beweisenden Annahme. Gesichert ist, daß die Menschen neue Anforderungen stets zunächst mit Hilfe der psychischen und soziokulturellen Ressourcen zu bewältigen trachten, über die sie jeweils gebieten. Mittels gewohnter Normen, Regeln, in „tradierten Formen wird Neues individuell ‚verarbeitet‘, werden neue Strategien des Verhaltens gegenüber objektiv bedingten Veränderungen entwickelt“⁸. Ein völliges Heraustreten aus den von den Menschen bisher praktizierten Denk- und Verhaltensmustern, wie es der Option für den scharfen Schnitt entspräche, ist vorerst gar nicht möglich. Und doch treten auch relativ rasche, schlagartige Verhaltensänderungen dann ein, „wenn die neuartigen Lebensbedingungen nachhaltig als solche identifiziert werden und wenn das Individuum sie als Basis von eigenen Verhaltensänderungen akzeptiert. Wenn es hingegen die neuen Bedingungen nach Maßgabe der alten, verlassenen strukturiert, treten keine Veränderungen ein.“⁹

Die Option für den „mentalen Brückenschlag“ enthält beide Komponenten. Das heißt aber auch, daß überkommene Verhaltensdispositionen der DDR-Gesellschaft mehr oder weniger kräftige Spuren von „Selbst-Unternehmertum“ enthalten, auf die die Menschen zurückgreifen können. Dies kann nur akzeptieren, wer die Ambivalenz der DDR-Gesellschaft und der in ihr ausgebildeten

7 Michael Thomas, „Neue Selbständige“ im Transformationsprozeß: Herkunftswege, soziale Charakteristika und Potentiale, Projektantrag an die Stiftung Volkswagenwerk, Manuskript 1991, S. 2.

8 Irene Dölling, Individuum und Kultur. Ein Beitrag zur Diskussion, Berlin (Ost) 1986, S. 78.

9 Hans-Dieter Schmidt, Grundriß der Persönlichkeitspsychologie, Frankfurt/Main–New York 1986, S. 195.

mentalen Konfigurationen¹⁰ ernst nimmt, sie weder „zum Lichten... noch zum Düsternen hin... einzuebnen“¹¹ trachtet.

Ralf Rytlewski erkannte in der DDR eine „Gemengelage verschiedener Mentalitäten“¹². „Selbst-Unternehmertum“ ist in mindestens drei der von ihm herausgearbeiteten sozioökonomischen Ausprägungen und Verhaltensmuster eingebettet – in der industriegesellschaftlichen Disposition, in bürgerlichen Kulturmustern und in Restbeständen einer (weitgehend säkularisierten) protestantischen Wirtschaftsgesinnung (Arbeits-, Berufs-, Leistungsethik).

Vom Standpunkt des hier interessierenden „Selbst-Unternehmertums“ scheint mir eine „politisch-kulturelle Wertekontinuität bürgerlicher Traditionen“¹³ nicht das schlechteste Unterfutter zu sein. Doch darin erschöpft sich die mentale Mitgift meiner Landsleute im engeren Sinne nicht, hatten sie doch auch in spezifischer Form Teil am westeuropäischen zeitgenössischen Wertewandlungsschub. In der Terminologie von Helmut Klages besteht dessen Wesen im Schrumpfen der Pflicht- und Akzeptanz- zugunsten der Selbstentfaltungswerte¹⁴. Die spezifische Form der Teilhabe erschließt sich insbesondere bei einem Vergleich der deutlich unterscheidbaren Generationsprofile und -erfahrungen¹⁵.

Wenn „Selbst-Unternehmertum“, wie hier behauptet, in den Mentalitätsformen der Ostdeutschen angelegt ist, dann muß es sich auch empirisch nachweisen lassen. Sofern der Nachweis glückt, besagt er nur, daß mentale Voraussetzungen für einen wirtschaftlichen Aufschwung vorhan-

den sind. Der Aufschwung selbst bedarf darüber hinaus „außermentaler“ Schübe.

IV. „Selbst-Unternehmertum“ und „neue Selbständige“ in Ostdeutschland

1. Die Bauern von Merxleben und andere Formen von „Selbst-Unternehmertum“

Auf die Entwertung ihrer Alltagsroutinen reagieren die sozialen Akteure mit einem Set unterscheidbarer Handlungsstrategien:

- (1) weitermachen wie bisher;
- (2) alles ändern;
- (3) die goldene Mitte suchen zwischen (1) und (2);
- (4) so gut wie möglich über die Runden kommen (so tun als ob);
- (5) das Leben als Glücksspiel betrachten.

Jede dieser Strategien enthält und modifiziert „DDR-Verhaltenserbe“. Wie eng die Strategien „weitermachen wie bisher“ und „alles ändern“ miteinander zusammenhängen, wie sie ineinander übergehen, zeigt das Fallbeispiel der Bauern von Merxleben (Thüringen)¹⁶: 1953 hatten sie ihre einzelbäuerliche Existenz aufgegeben und eine der ersten landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) der DDR gegründet. Die LPG Merxleben gehörte bis zum Ende der DDR zu den wirtschaftlich erfolgreichsten des Landes. Mit der Wende wurde nicht nur die LPG, sondern auch die Agrarproduktion im Osten zur Disposition gestellt. Die Bauern von Merxleben lösten ihre LPG auf und traten aus der Agrarproduktion heraus. Sie gründeten einen mit modernster Technik produzierenden Industriebetrieb in Gestalt einer GmbH, nahmen ERP-Kredite (dabei handelt es sich um Kredite im Rahmen des Europäischen Wiederaufbauprogramms: European Recovery Program) auf und begannen, Fenster herzustellen. Die einstigen Genossenschaftsbauern fungieren heute als Gesellschafter der GmbH und stellen 90 Prozent der Beschäftigten. Offen ist, ob sie damit auch künftig sozial und wirtschaftlich Erfolg haben werden. Das Fallbeispiel steht für eine ungebrochene Tradition von Selbst-Unternehmertum.

In der DDR wurden die Genossenschaftsbauern als „Klasse“ bezeichnet, in der Bundesrepublik sah

10 Vgl. Rudolf Woderich, Mentalitäten zwischen Anpassung und Eigensinn, in: Deutschland Archiv, 25(1992)1, S. 21–32.

11 Hartwig Schmidt, Ein Kapitel „Dialektik der Aufklärung“. Zur Ambivalenz der DDR-Gesellschaft, in: M. Thomas (Anm. 3), S. 19.

12 Vgl. Ralf Rytlewski, Politische Kultur und Generationswechsel in der DDR: Tendenzen zu einer alternativen politischen Kultur, in Bernd Claußen (Hrsg.), Politische Sozialisation Jugendlicher in Ost und West, Bonn 1989, S. 209–224.

13 Werner Weidenfeld/Karl-Rudolf Korte, Die Deutschen – Profil einer Nation, Stuttgart 1991, S. 237.

14 Vgl. Helmut Klages, Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen, Frankfurt/Main–New York 1984, S. 18.

15 Vgl. Sigrid Meuschel, Wandel durch Auflehnung – Thesen zum Verfall bürokratischer Herrschaft in der DDR, in: Berliner Journal für Soziologie, 1 (1991)1; Helmut Berking/Siegfried Neckel, Politische Karrieren: Rekrutierung und Wahrnehmungsmuster neuer lokaler Eliten in einer ostdeutschen Gemeinde“, Vortrag auf der Tagung Lebensbedingungen und Lebensformen in Deutschland, Bamberg, 7./8. Juni 1991.

16 Den Sachstand verdanke ich einer Prisma Reportage. DFF-Länderkette, Prisma vom 15. 9. 1991.

man in ihnen „Landarbeiter“. Im Umbruch zeigt sich nun, daß zumindest die Akteure von Merxleben sowohl in materieller als auch in soziokultureller Hinsicht über Ressourcen gebieten, die Landarbeiter gewöhnlich nicht in die Waagschale werfen können.

Mehr noch als Genossenschaftler standen private Handwerker sowie die Angehörigen freier Berufe in der Pflicht, ein Mindestmaß an Selbst-Unternehmertum zu kultivieren. So bemerkten freischaffende Künstler wiederholt, für sie hätte sich im Vergleich zur Vorwende-DDR hinsichtlich der Anforderungen, sich selbst zu vermarkten, „nichts geändert“.

Über das „Selbst-Unternehmertum“ von abhängig Beschäftigten vermitteln die nachfolgenden Zahlen eine gewisse Vorstellung:

1. Seit dem 9. November 1989 sind mehrere hunderttausend Ostdeutsche in die alten Bundesländer gezogen, allein 1991 waren es 214 000. Die Anzahl der Migranten wird künftig wohl durch die Aufnahmebereitschaft des Wohnungs- und Arbeitsmarktes limitiert¹⁷. Die Ost-West-Migration steht unter anderem für „Selbst-Unternehmertum“ im eingangs definierten Sinne. Nur handelt es sich dabei um eine Form, die nicht oder nur sehr bedingt den Aufschwung Ost herbeiführt.
2. Die Zahl der Ost-West-Pendler beträgt etwa 600 000.
3. Fast jeder dritte Erwerbstätige hat seinen Arbeitsplatz seit dem Herbst 1989 gewechselt. Fast 30 Prozent empfanden den Wechsel als einen sozialen Aufstieg, 34,4 Prozent als Abstieg¹⁸.
4. Nach der Wende haben bis dahin abhängige Beschäftigte es in vergleichsweise großer Zahl gewagt, eine unternehmerische Existenz zu gründen. Die Zahl der Gewerbeanzeigen betrug (1990) 281 096 bei 26 649 Gewerbeabmeldungen. In Ost-Berlin wurden (1991) 19 800 Gewerbebetriebe angemeldet¹⁹. Die Tragweite des Schritts vom „Selbst-Unternehmertum“ zum Unternehmer wird deutlich, wenn man bedenkt, daß eine Kapitalbildung so gut wie unmöglich und die soziale Gruppe

17 Vgl. Osten wird Wartesaal der Unerwünschten. Ursachen der Migration gen Westen bestehen weiter, in: Berliner Zeitung vom 13. November 1992, S. 5.

18 Vgl. Arbeitslosigkeit und Autokäufe ‚boomen‘. „Repräsentativumfrage Ost“, in: Neues Deutschland vom 9. Dezember 1991, S. 2.

19 Vgl. Wolfgang Liebernickel/Anne Schwarz, Neue Gründerzeiten? Die beginnende Konstituierung neuer Selbständiger in Ostdeutschland: Erste sozioökonomische Analyseergebnisse zu einer offenen soziologischen Frage, in: M. Thomas (Anm. 3), S. 287.

der Selbständigen in der Geschichte der DDR auf eine Restgröße von 2,5 Prozent gedrückt worden war. Die Dynamik des Gründungsgeschehens einzufangen ist eine äußerst aufwendige und eigenständige wissenschaftliche Aufgabe, auf die hier nur verwiesen werden kann²⁰.

2. Die „neuen Selbständigen“ Ostdeutschlands – Porträtskizzen in einer noch nicht ausgeloteten sozialen Landschaft

Im Rahmen eines Forschungsprojektes²¹ wurde am BISS begonnen, den Prozeß der Herausbildung von „neuen Selbständigen“ in Brandenburg und (Ost)-Berlin zu verfolgen. Das Erkenntnisinteresse gilt den Herkunftswegen, soziokulturellen Charakteristika und Potenzen derjenigen Individuen und Gruppen, die seit der „Wende“ eine selbständige, unternehmerische Existenz wähl(t)en.

Die Wahlentscheidungen selbst sind grundsätzlich zwischen den „beiden Extremen eines fließenden Kontinuums“ angesiedelt, dessen Pole Dieter Bögenhold als „Ökonomie der Not“ und „Ökonomie der Selbstverwirklichung“²² bezeichnet hat. Angesichts des Zusammenbruchs ganzer Industrien, des Institutionenwandels und der Chancen, die scheinbar auf der Straße liegen, könnte vielleicht erwartet werden, daß sich Menschen aus *allen* sozialen Gruppen der versinkenden DDR-Gesellschaft der Weg in das kleine Unternehmertum als möglicher Ausweg anbiete, sie also vorwiegend einer von der „Ökonomie der Not“ gesetzten Logik folgten. Nach den bislang vorliegenden Erkenntnissen – sie dienen der Vorbereitung größerer quantitativ und qualitativ orientierter empirischer Untersuchungen – sind diese Annahmen erheblich zu korrigieren.

Zunächst war der Anteil derer unter den Befragten erstaunlich hoch, die gleichsam „eine Minute nach der Wende“ oder später aus einer damals noch sozial sicher und zukunftsfruchtig scheinenden Position den Schritt in die Selbständigkeit wagten. Zu diesem Zeitpunkt waren ihre Herkunftsbetriebe bzw. -institutionen noch intakt. „Wir sind ja nicht die Leute, die gefeuert worden sind oder gefeuert

20 Vgl. Dieter Lindig, Datenreport Selbständige im Transformationsprozeß, in: BISS public, 1 (1991) 4, 123–127.

21 Das Projekt wird von der Stiftung Volkswagenwerk gefördert. Ich danke meinen Kollegen M. Thomas, P. Wolf-Valerius, G. Valerius, A. Schwarz, R. Woderich, W. Liebernickel für das zur Verfügung gestellte Material.

22 Dieter Bögenhold, Wandlungen und Beharrungen in der Sozial- und Wirtschaftsstruktur: Die „Petite Bourgeoisie“ vom Restposten zum vermeintlichen Motor der Gesellschaft, in: M. Thomas (Anm. 3), S. 271.

worden wären und jetzt den Sprung machen in die Selbständigkeit...“, so die Geschäftsführer eines Ingenieurbüros. Die Idee, sich selbständig zu machen, lag bei den Interviewpartnern teils fünf bis sechs Jahre zurück („damals ging es nicht“), teils war sie „irgendwo latent“, teils ist sie „im Verlaufe zweier Jahre gewachsen“, wozu auch die Tristesse eines Umschulungskurses beitrug. Nicht wenigen freilich drängte sie mangels anderer Möglichkeiten zwingend auf.

Obwohl die Heterogenität der Herkunftsgruppen, aus denen sich die neuen Selbständigen rekrutieren, sehr groß ist, spiegelt sich in ihnen die Sozialstruktur der DDR allenfalls verschoben wider. Die Aufschlüsse über die biographischen und soziokulturellen Ressourcen der neuen Unternehmer korrigieren zwar die Klischees über die Ausbildung von selbstunternehmerischen Dispositionen, sie können aber nicht auf die DDR-Gesellschaft als Ganzes hochgerechnet werden – zumal die bisher vorliegenden Erkenntnisse sich allenfalls als Porträtskizzen, ja Strichzeichnungen in einer noch auszulotenden sozialen Landschaft ausnehmen.

Die theoretischen Verallgemeinerungen, Hypothesen und empirischen Befunde gründen sich auf

1. 28 Interviews nach einem Interviewleitfaden mit neuen Selbständigen in (Ost-)Berlin, Brandenburg sowie Mecklenburg-Vorpommern, die im Frühjahr 1991 und im Dezember 1991/Januar 1992 geführt wurden. Die Gesprächspartner (mehrheitlich Männer) waren zwischen 22 und 60 Jahre alt. Die Interviewdauer lag zwischen 20 Minuten und vier Stunden.
2. die Ermittlung von Kontrastgruppen nach der sozialen Herkunft von Klein-Unternehmern (soziale und berufliche Ausgangsposition) und des von ihnen jeweils mobilisierbaren ökonomischen, sozialen und Bildungskapitals. Ausgeklammert wurden Treuhandunternehmen, ferner freie Berufe.
3. Lebenswegrecherchen seit der „Wende“. Der Sinn dieser Erkundungen besteht unter anderem darin, Proportionen und Häufigkeiten zu ermitteln, in denen sich Individuen oder Gruppen einer absinkenden (bedrohten) Schicht in eine neue, nicht mitsinkende Position zu retten wissen – als Unternehmer oder eben in einer anderen unselbständigen Tätigkeit.
4. teilnehmende Beobachtung.
5. die Auswertung von Medienrecherchen über Selbständige.

a) Wer sind die „neuen“ Selbständigen?

Die neuen Unternehmer unterscheiden sich nach ihrer Herkunft, nach ihrer Kapitalausstattung und ihren individuellen Fähigkeiten²³. Um diese Unterschiede herauszuarbeiten, ist es sinnvoll Kontrastgruppen zu bilden. Nach dem bisherigen Erkenntnisstand bieten sich die folgenden an:

A. Angehörige der einstigen politischen und administrativen „Positionseliten“ der DDR.

Darunter fallen Offiziere der NVA, der Staatssicherheit, hauptamtliche Mitarbeiter/Sekretäre der Kreisleitungen der SED sowie anderer Parteien und Massenorganisationen und Beschäftigte zentraler Staatsorgane in mittleren und gehobenen Positionen. Lebenswegrecherchen in bezug auf Angehörige zweier Kreisleitungen der SED lassen folgende Hypothese zu: Personen dieser Herkunftsgruppe(n) suchen und finden eher eine neue, nicht mitsinkende Position in unselbständigen Tätigkeiten sowohl in den alten als auch in den neuen Bundesländern.

B. Manager, die ihre Unternehmen nach der Wende gekauft haben²⁴.

C. Wissenschaftler, Absolventen wissenschaftlicher Einrichtungen und Beschäftigte mit hohen Bildungsabschlüssen, darunter Ingenieure, Techniker und Industrieforscher.

Mit der deutschen Einheit und der Systemtransformation gerieten diese Beschäftigtengruppen unter hohen Mobilitätsdruck. Immerhin verloren drei von vier in der Industrie beschäftigten Forschern ihren einstigen bzw. suchten sich einen anderen Arbeitsplatz! Lebenswegerkundungen vermitteln Aufschlüsse über dabei gewählte Alternativen. Unter anderem liegen diese in der selbständigen Existenz, der Abwanderung in die alten Bundesländer oder in das Ausland, im Wechsel in die Kommunalpolitik oder in die Verwaltung (meist in berufsfremder Tätigkeit). Das Selbst-Unternehmertum ist für DDR-Verhältnisse in dieser Population vergleichsweise hoch ausgeprägt. Charakteristisch ist die Selbstreflexion eines neuen Selbständigen (Typ unternehmender Erfinder): „Ich hab schon immer gemacht, was ich wollte. Also forschungsmäßig oder so. Das ging dem Dr. W. so, und das ging dir ja irgendwo auch so. Irgendwie hat man ja versucht, nach der reinen Vernunft zu leben.“

²³ Pierre Bourdieu, Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt/Main 1987.

²⁴ Vgl. Matthias Ohnsmann, „Was die können, schaffen wir auch“. Engagierte Ostmanager machen mobil. Steigende Zahlen bei Management-Buy-Out in neuen Ländern, in: Berliner Zeitung vom 19. Februar 1992, S. 20.

Die Vorstellung vom unmündigen, verängstigten, eben entscheidungsschwachen DDR-Bürger wird von den Probanden dieser Kontrastgruppe in der Regel (für sich und ihresgleichen) abgewiesen, allerdings mit dem Zusatz: „... aber ich glaube auch nicht, daß das ein falsches Klischee ist“.

D. Ehemals in Handels-, Dienstleistungseinrichtungen, kommunalen Wohnungsverwaltungen als Arbeiter, Handwerker oder Angestellte (zumeist in der Funktion des Verkaufsstellenleiters) tätige Personen, die ausgegründete, privatisierte Betriebsteile oder Läden, Gaststätten usw. erwarben und in eigener Regie betreiben.

Favorisiert wird von dieser Personengruppe jedoch häufig ein anderer Weg – der unter das Dach westlicher Ketten oder leistungsfähig erscheinender mittelständischer Firmen.

E. Kinder oder Verwandte derjenigen Unternehmer, deren Betriebe 1972 oder früher verstaatlicht wurden.

In den konkreten Fällen ist eine Rückübertragung des einst verstaatlichten Betriebes nicht mehr möglich. Die von uns befragten Repräsentanten dieser Kontrastgruppe verfügen sämtlich über eine Hoch- oder Fachschulausbildung und brachen mehrheitlich (nur in einem Falle der „Ökonomie der Not“ gehorchend) ihre bisherige berufliche Laufbahn ab, um eine selbständige Existenz auf dem Feld der „personenbezogenen Dienstleistungen“ zu begründen.

F. (Freischaffende) Künstler, deren Alter und/oder Vermarktungschancen bzw. Selbstverwirklichungsambitionen eine selbständige Existenz nahelegen, sofern sie die nötigen Mittel aufbringen.

G. Schließlich rekrutieren sich die „neuen“ zum Teil aus „alten“ Selbständigen, d. h. aus Handwerkern und Gewerbetreibenden, die sich in der Vorwende-DDR behauptet hatten.

Zu neuen Selbständigen mutieren sie dann, wenn sie nach der Wende bei Aufgabe oder Randstellung ihres bisherigen Gewerbes in qualitativ wie quantitativ neuen Dimensionen als Unternehmer tätig werden. Die Grenzen zwischen „alten“ und „neuen“ Selbständigen sind freilich fließend.

Was mit dem qualitativen Sprung vom „alten“ zum „neuen Selbständigen“ gemeint ist, erschließt vielleicht der Fall des früheren Modegestalters A. H. Seine Kreationen bedienten weniger das Streben nach sozialem Anschluß und Beständigkeit als das Streben nach individueller Unterscheidung. Im Zuge der Wende wurde er zum Gründer eines kleinen „Firmenimperiums“ (zwei Videotheken, zwei

Läden, die vornehmlich Produkte aus den neuen Bundesländern anbieten, eine Gaststätte sowie ein Fitneßzentrum). Den ursprünglichen Beruf gab er auf.

Zwar fehlt es nicht an innovativen, für die Entwicklung Ostdeutschlands als Produktionsstandort möglicherweise wichtigen Unternehmen, aber es dominieren eher handels- und personenbezogene Dienstleistungseinrichtungen. Eine wesentliche Ursache dafür ist die Kapitalschwäche der Unternehmensgründer. Es gilt erst noch herauszufinden, ob sich in den neuen Ländern Ostdeutsche in nennenswertem Umfang als Unternehmer auf Dauer werden behaupten können. Denkbar ist, daß sich im Osten in der Perspektive vorwiegend Unternehmer aus den alten Bundesländern etablieren werden. Schon jetzt sprechen Präsenz und der Vormarsch der westlichen Ketten, der Filialen mittelständischer Firmen eine deutliche Sprache. Wie Recherchen in einem Teilraum eines (Ost-)Berliner Bezirkes ergaben, gehören zu den (Klein-)Unternehmern im Osten auch Selbständige aus dem Westen. Das sind vor allem „Rückkehrer“, d. h. Personen, die die DDR zu verschiedenen Zeiten verließen, die auf dem Wege der Restitution von Besitzansprüchen oder mit Hilfe ihrer finanziellen Ressourcen Unternehmen gründen; es sind aber auch in der (Alt-)Bundesrepublik lebende Bürger aus EG-Staaten oder aus anderen Ländern.

b) Zur Kapitalausstattung von (Klein-)Unternehmern

Eine Existenzgründung setzt Eigenkapital, ein Minimum an einzubringenden materiellen und finanziellen Ressourcen voraus. In Ostdeutschland betrug das durchschnittliche private Geldvermögen je Familie im Jahre 1990 nur 20 000 DM; nicht mehr als ein Drittel der Familien besitzt Immobilien. Auch wenn zumindest in einigen der angeführten Kontrastgruppen (E, F, G) das private Geldvermögen und der Anteil der Grundbesitzer vom Durchschnitt zum Teil erheblich abweicht, ändert dies nichts an der strukturellen und grundsätzlichen Kapitalschwäche der Gründer. Ihr Startkapital speist sich folglich überwiegend aus Krediten.

Zur Kapitalausstattung gehören jedoch nicht allein die eigenen finanziellen und die mobilisierten „fremden“ Ressourcen, sondern auch das, was Pierre Bourdieu als „soziales Kapital“ (Beziehungen, Einfluß, Netzwerke), „kulturelles Kapital“ (Bildungspatente, Lernfähigkeit, erworbene Kompetenzen) und „symbolisches Kapital“ (An-

sehen und Erfolg) bezeichnet hat²⁵. Diese Elemente der Kapitalausstattung sind entscheidend für die Etablierungs- und Behauptungschancen. Zuweilen ist das soziale Kapital des neuen Selbständigen sein eigentliches Kapital. Sein Startkapital im engeren Sinne bestand aus einer modernen Büroausstattung in der eigenen Wohnung. Die dafür erforderlichen Mittel in Höhe von 20 000 DM kamen aus dem Privatvermögen.

Die nichtökonomische „Kapitalausstattung“ kann finanzielle Defizite bis zu einem gewissen Grade kompensieren. Wer dies verstehen will, muß sich von der gängigen und auf der Makroebene durchaus zutreffenden Charakteristik der DDR als Befehls-, Kommando- oder Zentralverwaltungswirtschaft freimachen. Die DDR war zugleich und aus einer anderen Perspektive betrachtet „eine extreme Aushandlungsgesellschaft zur Verhinderung öffentlich artikulierter Konflikte. Bevor ein Konflikt... ausbrechen konnte, gab es wechselseitige Arrangements im Vorfeld, deren Prinzip darin bestand, jedem das Seine und das Ganze auf sich beruhen zu lassen... Es entwickelte sich eine extreme Herrschaft des sozialen Kapitals, dessen Differenzen nicht als Differenzen von ökonomischem und symbolischem Kapital demonstriert werden durften. Es gab in der DDR ein System der Macht, welches überhaupt nichts mit Partei oder der STASI zu tun hatte.“²⁶

Soziales Kapital entscheidet bspw. über den Zugang zu knappen Gütern (Gewerberäume!) und nicht selten auch über öffentliche Aufträge.

Das sehr zwiespältige und kontraproduktive Erbe der DDR als Aushandlungs- und Vereinbarungsgesellschaft²⁷ schlägt vielfach – zumindest zeitweilig – als Startchance für Gründer durch: Bei der Ausgründung, Privatisierung, Abspaltung von Teilen der DDR-Betriebe oder Institutionen und deren Übergang in die Hände früherer Betriebsangehöriger wirkte der verinnerlichte Aushandlungsmechanismus dahingehend, den Kollegen von einst den Sprung in das volle Risiko zu erleichtern. Man räumt(e) ihnen recht günstige Konditionen ein (etwa beim Kauf eines modernen Labors oder beim Rückkauf eigener Patente), überließ ihnen einst firmeneigene Saunen

zu symbolischen Mieten, sicherte ihnen Aufträge (für frühere Betriebshandwerker) zu u. v. a. m.

c) Biographische und soziokulturelle Ressourcen der „neuen Selbständigen“

Alle Gesprächspartner verwiesen auf in ihrer Biographie ausgebildete Fähigkeiten, Fertigkeiten, Dispositionen, die ihnen den Weg in das (Klein-) Unternehmertum in diesem oder jenem Maße ermöglichen. In vielen Fällen können sie auf die in ihrer bisherigen beruflichen Tätigkeit oder aber in der Freizeit erworbene Sachkompetenz bauen (vom Industrieforscher zum Unternehmer/Erfinder; vom Bauingenieur zum Bauunternehmer usw.). Zuweilen wird jedoch auch an die familiäre Tradition selbständiger Tätigkeit angeknüpft. Beispiele dafür sind promovierte Chemiker oder Hochschulingenieure, die Bestatungsunternehmen übernahmen oder gründeten.

Wesentlich scheinen auch Leitungserfahrungen zu sein, auf die die einstige Verkaufsstellenleiterin der staatlichen Handelsorganisation (HO) „Delikat“ (jetzt Inhaberin einer Gaststätte) ebenso wie Industrieforscher verweisen: „Wir hatten ... früher das Umgehen mit Geld und Betriebswirtschaft unter DDR-Bedingungen so ein bißchen intus.“ Ins Gewicht fallen dabei Entscheidungsfreudigkeit, die unter DDR-Verhältnissen gewonnenen Einsichten in internationale Forschungstrends und Vermarktungsbedingungen sowie Zeitsouveränität, Herrschaft über einen großen Teil der eigenen (Arbeits-)Zeit.

Angehörige einstiger Positionseliten heben indes die Gewöhnung an überdurchschnittliche Arbeitszeitquanten hervor. Unternehmer, die zuvor freischaffend waren, können auf ihre DDR-Erfahrungen, sich selbst zu vermarkten, zurückgreifen. Es sind aber auch sehr allgemeine und unspezifische Verhaltensdispositionen von Wert: „Ich wollte eigentlich immer alles wechseln... Ich muß was schaffen, muß was machen... Man muß tun und sein“, so die Geschäftsführerin einer Werbefirma.

Einen nahezu strategischen Rang unter den mobilisierbaren Ressourcen nehmen Kontaktfähigkeit und (recht häufig) materielle Bescheidenheit, sprich Askese, ein, also die Bereitschaft zum Konsumverzicht, ja zur „Selbstausschöpfung“. Von ihren subjektiven Voraussetzungen her fühlten sich die Gesprächspartner also nicht schlecht gerüstet für die Marktwirtschaft. Die Interviews geben aber auch bemerkenswerte Aufschlüsse über Einstellungs- und Verhaltensänderungen.

25 Vgl. P. Bourdieu (Anm. 23).

26 Heinz Bude, Das Ende einer tragischen Gesellschaft, in: Leviathan, 19 (1991) 2, S. 312f.

27 Vgl. Horst Kern/Rainer Land, Der „Wasserkopf“ oben und die „Taugenichtse“ unten. Zur Mentalität von Arbeitern und Arbeiterinnen in der ehemaligen DDR/Im Mittelpunkt des Alltagslebens: „Der Betrieb“, in: Frankfurter Rundschau vom 13. Februar 1991, S. 16f.

d) *Über den Sprung vom Wir zum Ich und andere Lernprozesse.*

Die Interviewpartner geben sich als Erben und als Totengräber der Aushandlungs- und Vereinbarungsgesellschaft DDR. Erben sind sie insofern, als sie in hohem Maße Strategien praktizieren, die das mobilisieren, was man in der DDR „kollektive Weisheit“ nannte, und als sie zu einem kooperativen Führungsstil tendieren. „*Ich bin zwar hier der eigentliche Besitzer, aber . . . ich würde niemals entscheiden, ohne (meine) Mitarbeiter befragt zu haben.*“ Charakteristisch ist auch folgende Sequenz aus einem anderen Interview. Dr. X.: „*Es ist hier niemals eine Einzelleitung gewesen, wir haben immer zu viert oder fünft . . . diskutiert und beraten.*“ Andererseits wurde bewußt mit dem Erbe der Aushandlungsgesellschaft gebrochen: Dr. X.: „*Auf keinen Fall haben wir alte DDR-Verhältnisse . . . Die gibt es nicht mehr, die sind weg . . . In der Anfangsphase wurden mal ein paar Dinge beredet, mit allen Mitarbeitern . . . Diese Druck- und Barrierepunkte, wie das früher mal üblich war, das ist nicht mehr drin.*“

Der Übergang von der unselbständigen Tätigkeit in die selbständige Existenzweise ist für alle Betroffenen mit allgemeinen wie spezifischen subjektiven Schwierigkeiten verbunden. Für den früheren Offizier stellen sich „viele Gemeinsamkeiten“ zwischen der „Luftwaffe“ und dem „Funktionsmechanismus der (XYZ)“ her: „*Teamgeist, . . . die Motivation zu entsprechenden Leistungen, Menschenführung . . .*“ Dennoch bezeichnete er als größtes Problem, eine andere „*Lebensphilosophie, eine erfolgsorientierte Geisteshaltung*“ zu gewinnen.

Für die erfolgsgewohnten Industrieforscher war es der Absprung aus einer sicheren und zukunftssträchtigen Position in die Risikolage. Für andere ist es der erzwungene Abschied von einer Tätigkeit, mit der man sich voll identifizierte, in die Welt der eher personenbezogenen Dienstleistungen, die Erfahrung eines sozialen Abstiegs. Und bei manchen ist es der Sprung vom Wir zum Ich, der endgültige Abschied von einem Menschenbild, welches gleichsam auf der verinnerlichten Vorstellung von einer „sozialistischen Menschengemeinschaft“ fußt.

In den Monaten nach dem Fall der Mauer haben Westdeutsche oft festgestellt, daß die aus dem Osten häufig in der „Wir-Form“ sprachen, daß man sie auffordern mußte, doch mal „ich“ zu sagen. Der Übergang von einer eher „kollektivistischen“ zu einer eher „individualistischen Verfaßtheit“ läßt sich an manchen Interviews ebenso verfolgen wie die subjektive Einsicht, daß übermäßiges Vertrauen die eigene Existenz bedroht.

Bezeichnend ist das Interview mit B. B.: Die Interviewpartnerin spricht überwiegend in der Wir-Form, wobei mit „wir“ sie und ihr Team gemeint sind. Der Wir-Modus wird jedoch in mehreren Passagen korrigiert, ja völlig aufgegeben: „*. . . und da sind wir mit unserer Dummheit, nein, ich mit meiner Dummheit, ich, nicht wir . . .*“ hereingefallen. Das Ich tritt heraus aus der Anonymität, aus dem schützenden und auch nivellierenden Wir.

„*Ja ich bin völlig selbständig . . . Ich bin ich*“, heißt es. Und auf die Frage, welche anderen Menschen die Gründung unterstützten: „*Ich mich selbst und nur ich . . . man steht immer allein da, immer. Auch wenn ich jetzt mein Team habe, . . . doch die finanzielle Last ist mein, ja.*“

Zu den Lernprozessen, die offenbar notwendig sind, gehört auch der Erwerb gesunden Mißtrauens. Ein Mitarbeiter sollte Kunden aufsuchen und für die Dienstleistungen des Unternehmens gewinnen. Er unterzog sich dieser Mühe nicht, schrieb einfach Adressen aus dem Telefonbuch ab. Nach zwei Monaten flog der Schwindel auf: „*Wer denkt denn da noch daran, einen Kollegen zu kontrollieren!*“. Jetzt hat die betroffene Unternehmerin einen Rechtsstreit – „*Weil ich als Unternehmer zwar Buchungen im Kopf habe . . . , aber immer schön im Briefumschlag den Leuten das Geld übergeben habe . . .*“, ohne die Unterschrift einzuholen – anzufechten. Der gekündigte Mitarbeiter behauptet, nicht entlohnt worden zu sein.

e) *Lebensentwürfe von (Klein-)Unternehmern*

Einige der auf der Basis eines Leitfadens geführten Interviews weisen dichte narrative Passagen auf, in denen die Lebensentwürfe der Gesprächspartner aufscheinen. Dabei zeigte sich zunächst eines: Anders als gemeinhin angenommen wird, sind unsere Interviewpartner ausnahmslos „in der Lage . . . , ein Leben führen zu können, das ausgerichtet ist auf bestimmte Zielsetzungen, das eine bestimmte biographische Planung aufweist, das es erlaubt, bestimmte alltägliche Prinzipien durchzuhalten“²⁸. Die *gegenteilige* Annahme von Stefan Hradil über die DDR-Gesellschaft trifft mithin auf *diese* Population nicht zu.

Noch überraschender war folgender Befund: Obwohl die Akteure einen zeitgeschichtlichen Umbruch und biographischen Einschnitt durchleben, halten sie in fünf von sechs analysierten Fällen einen unveränderten Kurs, der durch den Unternehmerstatus „nur“ angereichert wird:

28 Stefan Hradil (Anm. 3), S. 190.

1. *Unternehmensgründer Dr. A.:* „Unabhängig, innovativ sein und bleiben“. Der Unternehmerstatus bietet dafür neue Möglichkeiten und die Chance, „eventuell doch noch eine Mark mehr zu verdienen“.

2. *Unternehmensgründer Dr. B.:* „Der amerikanische Traum, das Modell Amerika“. Amerikanische Modelle schweben dem Interviewpartner vor für die Beziehungen von Unternehmer und Mitarbeitern. Seine Söhne werden in den USA vorerst eine zweijährige Ausbildung erhalten. Dafür arbeitet er. Und er hat vor, selbst in die USA zu gehen und im Interesse der Firma zu wirken. Die biographische Kontinuität liegt in der geistigen Orientierung auf Amerika.

3. *Selbstverwirklichung als Frau in wechselnden Tätigkeiten.* Die biographische Kontinuität liegt in der entsprechenden Unbedingtheit des Lebensanspruchs, der Unternehmerstatus selbst scheint dabei eher zufällig und möglicherweise eine Episode zu sein.

4. *Der Aufstieg in Hierarchien,* zunächst bei der Armee. Heute geht es darum, zur „Führungskraft“ zu avancieren. Es ist weniger Macht oder Einfluß, was erstrebt wird. Der Aufstieg ist das Mittel, das Ziel aber sind Eigenverantwortung, freie Zeiteinteilung, der Spielraum im Gehäuse der offenbar „verwandten Funktionskreisläufe von Armee und Firmenimperium, in dessen Windschatten der selbständige Versicherungsvermittler agiert“²⁹.

5. *Der arbeitsorientierte und zugleich asketische „Kaufmann aus Leidenschaft“.* Er war früher im Auftrag eines Kombinates tätig und treibt nunmehr in eigener Regie Handel.

In anderen Fällen erheischt der biographische Wendepunkt einen neuen Lebensentwurf. Eine Lösung bietet ein tätiges, „anererkennungsfähiges Leben, in welchem zugleich mit der Wahl des Unternehmensinhaltes die Trauer um den Verlust des

eigentlichen Lebensentwurfes ausgelebt werden kann“³⁰.

V. Ausblick

Von Geld und Gewinn ist in den Interviews auch die Rede, aber eher nebenbei. Es scheint so, als spiele es keine besondere Rolle. Ob sich hinter dieser Haltung eine für Unternehmer tödliche „sozialistische Erblast“ verbirgt oder ob es sich eher um ein Zugeständnis an jenes „eigentümliche Zusammenspiel von offiziellen Maximen, Normativen und... lebensweltlichen Sinnstrukturen“³¹ der versinkenden Gesellschaft handelt, das man glaubt machen zu müssen, tatsächlich aber längst für sich beendet hat, ist unklar. Ich vermag es auf Basis des bisherigen Erkenntnisstandes nicht zu entscheiden.

Wenn wir genauer hinschauen, dann zeigt sich eines: Vierzig Jahre DDR waren keineswegs vierzig Jahre eines fortschreitenden und allumfassenden Abbaus „selbstunternehmerischer“ Verhaltensqualitäten. Die Ausgangslage ist weit differenzierter. Der Transformationsprozeß im Osten Deutschlands fordert und fördert das „Selbst-Unternehmertum“ der Menschen in bisher nicht gekanntem Maße. Für den Großraum Berlin und – vielleicht mit gewissen Abstrichen – für Ostdeutschland als Ganzes kann die Schlußfolgerung gezogen werden: Der wirtschaftliche Aufschwung hängt *auch* von mentalen Voraussetzungen, die keineswegs zu vernachlässigen sind, überwiegend jedoch von „außermentalen“ Rahmenbedingungen ab. Solange es an strukturellen Fixpunkten mangelt, an denen sich das „Selbst-Unternehmertum“ der Menschen festmachen und hochranken kann, wird es verpuffen oder in die alten Bundesländer abfließen.

30 Interpretation von Rudolf Woderich.

31 R. Woderich (Anm. 10), S. 25.

29 Interpretation von Gabriele Valerius/Anne Schwarz.

Lutz Marz: Dispositionskosten des Transformationsprozesses. Werden mentale Orientierungsnot zu wirtschaftlichen Problemen?

Aus Politik und Zeitgeschichte, B 24/92, S. 3–14

Die realsozialistischen Gesellschaften sind zusammengebrochen, aber die mentalen oder habituellen Dispositionen der Menschen, über die sich diese Gesellschaften reproduzierten, existieren noch. Jene in Jahrzehnten eingeschliffenen Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensmuster haben mit zur schleichenden Erosion und plötzlichen Implosion dieser Gesellschaften geführt. Nun blockieren sie volks- und betriebswirtschaftliche Reorganisationsprozesse, weil sie die Menschen, die sie in sich eingewoben haben und die sich jetzt unter dem Druck der neuen Verhältnisse von ihnen zu befreien suchen, in Orientierungsnot stürzen.

Viele, die in den ehemals realsozialistischen Ländern daran beteiligt sind, die zusammengebrochenen Wirtschafts- und Gesellschaftsstrukturen neu aufzubauen – ob Politiker oder abgeordnete Beamte, ob Manager oder Unternehmensberater –, werden in dieser oder jener Form mit diesen Dispositionen konfrontiert und geraten selbst in Orientierungsnot.

Um diese doppelte Orientierungsnot und die daraus resultierenden Kommunikationsprobleme und Fehlanpassungen zu minimieren, sollten die realsozialistischen Dispositionen jenseits von trivialen Bewertungen und simplen Vermessungen objektivierter und emotionsärmer verortet werden. Dabei stellen sich Fragen wie die folgenden: Worum handelt es sich bei diesen Dispositionen konkret, was hat man sich darunter im einzelnen vorzustellen? Inwiefern waren sie im Realsozialismus funktional? Wie tief sind sie in den Menschen verankert? Warum kollidieren sie mit den neuen Handlungsanforderungen? Welchen Stellenwert besitzen sie in den volks- und betriebswirtschaftlichen Transformationsprozessen?

Ausgehend von eigenen Erfahrungen und gestützt auf neuere sozialwissenschaftliche Forschungsergebnisse werden eine mögliche Antwortrichtung und erste Antwortschritte skizziert und zur Diskussion gestellt.

Ingrid Stratemann: Psychologische Bedingungen des wirtschaftlichen Aufschwungs in den neuen Bundesländern

Aus Politik und Zeitgeschichte, B 24/92 S. 15–26

Der wirtschaftliche Aufbau in den neuen Ländern wird in der breiten Öffentlichkeit vor allem aus betriebswirtschaftlicher und technischer Sicht diskutiert und geplant, ohne darüber zu reflektieren, daß auch psychologische Probleme diese Entwicklung behindern.

Auf beiden Seiten des ehemals geteilten Deutschlands besteht weitgehendes Unverständnis für die andere „Kultur“, für Mentalitätsunterschiede. Die gleiche Sprache erschwert die Akzeptanz psychologischer Unterschiede. Bei anderen europäischen Partnern werden aufgrund der verschiedenen Sprachen Mentalitätsunterschiede eher toleriert.

Die fehlende Kenntnis und damit häufig verbundene geringe Sensibilität für den adäquaten Umgang miteinander zeigt bereits deutlich negative Auswirkungen. Diese werden sich bei steigenden Arbeitslosenzahlen und nach Auslaufen der Kündigungsschutzvereinbarungen noch verstärken.

Ziel des Beitrages ist es, die bestehenden Informationsdefizite unter Einbezug der psychologischen Erklärungskonzepte für den „Laien“ verständlich darzustellen und mit dazu beizutragen, Sensibilität für die jeweils andere Seite zu wecken, das wechselseitige Verständnis zu fördern und bei der Verbesserung der Gestaltung der Bewerbersuche und Bewerberauswahl, der Führung von Mitarbeitern und der Kommunikation zu helfen.

Peter Becker: Ostdeutsche und Westdeutsche auf dem Prüfstand psychologischer Tests

Aus Politik und Zeitgeschichte, B 24/92, S. 27–36

Der Beitrag handelt von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen Ost- und Westdeutschen in zwei Bereichen: 1. Persönlichkeitseigenschaften und Mentalitäten, 2. körperliche und psychische Beschwerden 15 Monate nach der „Wende“. Zunächst werden die bisher in den Medien geäußerten kontroversen Auffassungen zu diesen Fragen aus methodischer Sicht kritisch beleuchtet, wobei auf Fehlerquellen bei der Urteilsbildung hingewiesen wird. Es folgt die Darstellung einer Studie an 300 Ostdeutschen und 298 Westdeutschen, die mit drei psychometrischen Testverfahren untersucht wurden.

Die wichtigsten Ergebnisse besagen: 1. Ostdeutsche sind verhaltenskontrollierter als Westdeutsche. Sie legen mehr Wert auf Ordnung und das Befolgen von Prinzipien, sind stärker normorientiert, zuverlässiger und besonnener. Auf der anderen Seite sind sie weniger erlebnishungrig, weniger spontan, weniger offen und weniger bereit, gesundheitliche Risiken einzugehen. Pointiert formuliert erweisen sie sich in ihren Wertvorstellungen und ihrer Mentalität als die „deutscheren“ Deutschen. 2. Westdeutsche zeigen mehr Improvisationsfreude und Autonomie. Ostdeutsche sind „liebeseffizienter“. 3. Keine Unterschiede lassen sich in der Fähigkeit zur Bewältigung von Lebensanforderungen und im Selbstwertgefühl nachweisen. Ostdeutsche haben zwar keine schlechtere Arbeitsmoral, wohl aber eine größere Vorliebe für Arbeit im Kollektiv und für vorstrukturierte Abläufe. 4. Die Unterschiede in den körperlichen und psychischen Beschwerden sind überraschend gering. Zwar klagen Ostdeutsche über mehr Angst-, Ärger- und Streßsymptome, sie kommen jedoch – zum Untersuchungszeitpunkt – mit den vielfältigen Belastungen erstaunlich gut zurecht.

Zusammenfassend korrigieren die Ergebnisse einige Vorstellungen, die auf der Ebene persönlicher Meinungen sowie in den Medien häufig anzutreffen sind. Dies gilt auch für bestimmte Expertenurteile, wie zum Beispiel die These von der „charakterlichen Deformation“ vieler Ostdeutscher durch das SED-Regime.

Thomas Koch: „Selbst-Unternehmertum“ und „Aufschwung Ost“

Aus Politik und Zeitgeschichte, B. 24/92, S. 37–45

Wirtschaftlicher Aufschwung hängt auch von mentalen Voraussetzungen ab, die in dem Terminus „Selbst-Unternehmertum“ gebündelt sind. In der unzureichenden Ausprägung dieser Fertigkeiten liegt der rationale Kern der oft vernichtenden Urteile über die mentale Mitgift der Ostdeutschen. Sie wird nicht selten als Grund für den schleppenden wirtschaftlichen Aufschwung angeführt. Bei einem Blick über die Bundesrepublik hinaus fällt allerdings die erstaunliche Vielfalt auf, mit der historisch gewachsene Mentalitäten und moderne marktwirtschaftliche Ordnungen konform gehen.

Die mentale Mitgift der Ostdeutschen bietet das Bild einer Gemengelage verschiedener Mentalitäten. Selbst-Unternehmertum ist in mindestens drei der vorfindbaren Einstellungs- und Verhaltensmuster – in der industriegesellschaftlichen Disposition, in bürgerlichen Kulturmustern und in Restbeständen einer protestantischen Wirtschaftsgesinnung (Arbeits-, Berufs- und Leistungsethik) – eingebettet. Das in der DDR erworbene Verhaltensrepertoire der Menschen bietet mithin Anknüpfungspunkte, Modifikationsmöglichkeiten, Gründe, die die Option für einen „mentalén Brückenschlag“ favorisieren. Für diese Sicht sprechen nicht zuletzt Befunde über das Selbst-Unternehmertum abhängig Beschäftigter im Transformationsprozeß. Besonderes Interesse verdienen aber auch die „neuen Selbständigen“, die seit der „Wende“ sich etablierenden (Klein-)Unternehmer. Der Beitrag vermittelt erste Verallgemeinerungen und empirische Befunde über Herkunftswege und Kapitalausstattung (in ökonomischer und soziokultureller Hinsicht) sowie über Modi, mittels derer sie das Hineinwachsen in eine neue Sozialrolle wahrnehmen.