

Wirtschaftspsychologische Schriften

Herausgegeben von:

**Prof. Dr. Arthur Mayer, Prof. Dr. Hermann Brandstätter,
Prof. Dr. Oswald Neuberger, Prof. Dr. Lutz v. Rosenstiel**

Band 14

Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland

Von

Vladislav Savin



Duncker & Humblot · Berlin

DOI <https://doi.org/10.3790/978-3-428-51337-6>

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-21 02:02:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

VLADISLAV SAVIN

Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter
deutscher Unternehmen in Russland

Wirtschaftspsychologische Schriften

Herausgegeben von

Prof. Dr. Arthur Mayer, Prof. Dr. Hermann Brandstätter,
Prof. Dr. Oswald Neuberger, Prof. Dr. Lutz v. Rosenstiel

Band 14

Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland

Von

Vladislav Savin



Duncker & Humblot · Berlin

DOI <https://doi.org/10.3790/978-3-428-51337-6>

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-21 02:02:59

FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Fakultät für Psychologie und Pädagogik
der Ludwig-Maximilians-Universität München hat diese Arbeit
im Jahre 2003 als Dissertation angenommen.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten
© 2005 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Fotoprint: Color-Druck Dorfi GmbH, Berlin
Printed in Germany

ISSN 0721-0213
ISBN 3-428-11337-3

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ⊗

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Vorwort

Das Überleben und der Wohlstand der Menschheit als des Ganzen hängen, meiner Meinung nach, im Wesentlichen davon ab, ob die Menschen aus und in unterschiedlichen hochdifferenzierten kulturell-räumlichen und funktionalen Subsystemen der menschlichen Weltgemeinschaft an globalen, d.h. die ganze Menschheit betreffenden, Problemen zusammenarbeiten können. Ob und wie eine solche Zusammenarbeit zustande kommen wird, kann z. Z. nicht eindeutig beantwortet werden. Der Grund dafür ist vor allem die Tatsache, dass die Erarbeitung der Konzepte einer solchen Zusammenarbeit ein typisches öffentliches Gut darstellt, was die Menschen dazu verleitet, auf diesem Gebiet als Trittbrettfahrer zu handeln. Es gibt jedoch einige methodisch interessante Möglichkeiten, dem Dilemma des Trittbrettfahrens bei der Herstellung der öffentlichen Güter zu entgehen, eine davon stellt die so genannte Clarke-Steuer dar – dies ist eine Steuer, die von den bei der Herstellung der öffentlichen Güter mitwirken wollenden Personen entrichtet werden soll. Da Vertreter des russländisch-nordeurasischen Großraumes am Zustandekommen der Zusammenarbeit von Menschen aus und in unterschiedlichen kulturell-territorialen Subsystemen bei der Handhabung der globalen Probleme der Menschheit und an der Mitwirkung bei der Erarbeitung der Konzepte einer solchen Zusammenarbeit ein besonderes Interesse haben, entrichten sie oft (und gern) diese Art von Steuer, was von Vertretern anderer kulturell-territorialen Großräume fast genauso oft als großzügiges Verhalten missverstanden wird. Um diesem Missverständnis vorzubeugen, möchte ich bereits im Vorwort dieses Buches feststellen, dass ich mich als einen egoistischen Altruisten (bzw. einen altruistischen Egoisten) klassifiziere und die nun vorliegende Arbeit als meine persönliche Clarke-Steuer ansehe.

Das vorliegende Buch beschäftigt sich, wie auch der Titel nahe legt, mit der in wirtschaftlichen Organisationen stattfinden sollenden Zusammenarbeit der Menschen aus zwei kulturell-territorialen Subsystemen: aus Vereintem Europa (insbesondere, Deutschland) und Nordeurasien (insbesondere, Russland). Ganz konkret geht es dabei um die Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland. Das Buch zeigt, wie die Anreizsysteme deutscher Unternehmen in Russland aufgebaut werden können, damit es zu keinen kulturell bedingten Missverständnissen kommt.

Die vorliegende Arbeit wäre nicht entstanden, wenn nicht die Unterstützung (d.h. Anregungen, Einwände und Verbesserungsvorschläge inhaltlicher sowie redaktioneller Art) mehrerer deutscher und russländischer Menschen vorhanden

wäre, denen allen der Verfasser herzlich danken möchte. Die Dankesliste müsste aber sehr umfangreich sein, sollte sie die Namen all derer umfassen, die einen Beitrag zum Zustandekommen dieser Dissertation geleistet haben. Ich beschränke sie deswegen auf die Namen derer, denen ich mich ganz besonders verpflichtet fühle; sie stehen stellvertretend auch für diejenigen, die hier nicht persönlich aufgeführt sind.

Meine Danksagung gilt vor allem meinen Eltern (meiner Mutter, Galina M. Savina, und meinem Vater, Vladimir A. Dokutschaev), ohne ihre Unterstützung wäre meine Arbeit nie zustandegekommen. Auch möchte ich mich bei meinen Freunden, Herrn Dr.-Ing. Konstantin L. Spasokukotskiy und Frau Dr. rer. nat. Silvia Hering bedanken, die in mehreren kritischen Auseinandersetzungen mit meiner Gedankenführung und Schreibweise mich immer wieder zum „roten Faden“ und zur „Einfachheit des Stils“ zu bekehren versuchten. Auch meinem Mentor Herrn Dr. Herbert Schmidt, der mich auf dem Weg immer wieder mit guten Ratschlägen begleitete, bin ich zum herzlichsten Dank verpflichtet. Ich danke auch meiner russländischen Doktormutter Frau Prof. Dr. Rioritta P. Kollosova, die mich an einer entscheidenden Etappe der Arbeit fast, kann man sagen, gerettet hat. Der Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS), die den Studienaufenthalt in Deutschland finanziell ermöglichte, und meinem Betreuer in KAS Herrn Dr. Detlev Preuße gilt mein bestes „Dankeschön“. Danken möchte ich auch dem Unternehmen Fresenius Medical Care und dem Vorsitzenden des Verwaltungsrates der Else-Kröner-Fresenius-Stiftung Herrn Dr. Hans Kröner, die einen Teil der Druckkosten übernommen haben.

Sehr hilfreich, obwohl nicht immer leicht zu verkraften, waren die oft kritischen Bemerkungen meines ersten deutschen Doktorvaters Herrn Prof. Dr. Rainer Marr, die mich zur Systemtheorie gebracht haben und mich immer wieder angespornt haben, etwas „Besonderes“ zu tun. Mein besonderer und herzlicher Dank gebührt aber meinem zweiten deutschen Doktorvater und meinem wissenschaftlichen Leiter Herrn Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel, der den erfolgreichen Abschluss dieser Arbeit ermöglichte.

Für die in der nun vorliegenden Arbeit verbliebenen Schwächen oder Fehler bin ich allerdings allein verantwortlich.

Moskau, im Mai 2005

Vladislav Savin

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1

Problemstellung und Zielsetzung	21
--	-----------

I. Kritik an der Annahme der kulturellen „Invarianz“ der Unternehmenssysteme	21
II. Nationale Kultur als Rahmen für Wahrnehmungs- und Handlungsmuster.....	25
III. Zielsetzung der Arbeit	27
IV. Aufbau der Arbeit.....	28

Kapitel 2

Russland	29
-----------------	-----------

I. Grundbegriffe der Kultur.....	29
1. Kultur als mentale Programmierung.....	29
2. Die Operationalisierung der Wertvorstellungen von nationalen Kulturen	33
a) IBM-Studie von Hofstede	33
b) GLOBE-Projekt von House	35
II. Stabilität der russländischen nationalen Kultur	36
1. Die geographisch-klimatischen Bedingungen	38
a) Die Größe des Territoriums und ihr Einfluss auf die russländische Kultur..	39
b) Die klimatischen Bedingungen und ihr Einfluss auf die produktive Tätigkeit und die Formen des Zusammenlebens	41
aa) Bedingungen der Agrartätigkeit in Russland bis Anfang des 20. Jh....	42
bb) Folgen für das soziale Zusammenleben	44
2. Die Lehre der Russisch-Orthodoxen Kirche (ROK)	47
a) Geschichte der ROK	48

b) ROK und das Prinzip des der russländischen Gesellschaft Dienens	49
c) ROK und das Wirtschaften in Russland.....	52
3. Die ermittelten Werte der russländischen nationalen Kultur.....	58
III. Die relativ kurzfristigen Bestimmungsfaktoren der Wahrnehmungs- und Handlungsmuster russländischer Menschen.....	62
1. Die zusammenfassenden Charakteristika der politischen Rahmenbedingungen in Russland.....	63
2. Die zusammenfassenden Charakteristika der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Russland	66
3. Die zusammenfassenden Charakteristika der sozialen Rahmenbedingungen in Russland.....	70
IV. Menschenbild eines Russländer – soziale und psychologische Eigenschaften eines Russänders	73
1. Studie von WCIOM zum „homo soveticus“	73
2. Aufbewahren der Identität der postsowjetischen russländischen Gesellschaft ...	75
a) Totale Anpassung – „Verstecken“	76
aa) Erster Umbruch.....	77
bb) Zweiter Umbruch.....	77
cc) Dritter Umbruch.....	80
b) Geduld.....	81
aa) Entstehen der Unzufriedenheit.....	82
bb) Fehlen der Mechanismen der Übersetzung der Unzufriedenheit in einen offenen Protest	84
cc) Ökonomischer Protest (Streiks)	86
c) Schlauheit	90
aa) Menschen im System des entarteten Paternalismus	91
bb) Veränderungen des Systems des entarteten Paternalismus im postsowjetischen Russland	94
cc) Misstrauen und seine stabilisierende Rolle in der russländischen Gesellschaft.....	95
d) Beschränktheit der Ansprüche	99
aa) Begrenzte Rationalität im russländischen Kontext	101

bb) Quasi-absolute Grenzen von oben	102
(1) „Haute élite“ Russlands.....	102
(2) Die sozialen (Massen-)Eliten Russlands.....	103
(3) Ausländische Verhaltensmuster.....	106
V. Die das Kapitel 2 abschließenden Bemerkungen.....	107

*Kapitel 3***Anreizsysteme deutscher Unternehmen** 109

I. Anreize und Anreizsysteme.....	109
1. Motive als Grundlage für den Einsatz von Anreizen.....	109
2. Anreize	112
3. Anreizsysteme	114
II. Anreizelemente.....	119
1. Lohn- und Gehaltsregelungen	119
a) Definition und Formen der Entlohnung.....	119
b) Motivierende Wirkung der Entlohnung und Hypothesen in Bezug auf die Entlohnung russländischer Mitarbeiter	121
2. Beteiligungen	124
a) Definition und Formen der Beteiligungen	124
b) Motivierende Wirkung der Beteiligungen und Hypothesen in Bezug auf Beteiligungen russländischer Mitarbeiter.....	127
3. Betriebliche Sozialleistungen	129
a) Definition und Formen betrieblicher Sozialleistungen	129
b) Motivierende Wirkung betrieblicher Sozialleistungen und Hypothesen in Bezug auf betriebliche Leistungen für russländische Mitarbeiter	131
4. Prämien innerhalb des betrieblichen Vorschlagswesens	133
a) Definition und Formen des betrieblichen Vorschlagswesens und der Prämien innerhalb des betrieblichen Vorschlagswesens	133

b) Motivierende Wirkung der Prämien des betrieblichen Vorschlagswesens und Hypothesen in Bezug auf die Prämiengestaltung für russländische Mitarbeiter	135
5. Personalentwicklung	136
a) Definition und Formen der Personalentwicklung	136
b) Motivierende Wirkung der Personalentwicklung und Hypothesen in Bezug auf die Personalentwicklung für russländische Mitarbeiter	143
6. Interaktion	146
a) Vorbemerkungen.....	146
b) Definition und Formen der Interaktion	147
c) Motivierende Wirkung der Interaktion und Hypothesen in Bezug auf die Interaktionsgestaltung für russländische Mitarbeiter.....	149
7. Führung	151
a) Definition und Formen der Führung	151
b) Motivierende Wirkung der Führung und Hypothesen in Bezug auf die Führung für russländische Mitarbeiter	156
8. Organisatorische Hilfeleistungen bei der beruflichen Sozialisation	159
a) Vorbemerkungen.....	159
b) Definition und Formen von organisatorischen Hilfeleistungen bei der beruflichen Sozialisation.....	160
c) Motivierende Wirkung der organisatorischen Hilfeleistungen bei der beruflichen Sozialisation und Hypothesen in Bezug auf ihre Gestaltung für russländische Mitarbeiter	163
9. Arbeitsgestaltung.....	165
a) Vorbemerkungen.....	165
b) Arbeitszeitregelungen	167
aa) Definition und Formen der Arbeitszeitregelungen.....	167
bb) Motivierende Wirkung der Arbeitszeitregelungen und Hypothesen in Bezug auf Arbeitszeitregelungen für russländische Mitarbeiter	170
c) Arbeitsinhalt.....	172
aa) Definition und Formen des Arbeitsinhaltes	172
bb) Motivierende Wirkung des Arbeitsinhaltes und Hypothesen in Bezug auf den Arbeitsinhalt für russländische Mitarbeiter	175

10. Zusammenfassung der Hypothesen in Bezug auf die Gestaltung einzelner Anreizelemente.....	177
11. Versuch einer Hypothesenbildung in Bezug auf die möglichen Interdependenzen zwischen einzelnen Anreizelementen.....	178
12. Schlussfolgerungen	183
III. Prinzipien der Kriterium-Anreiz-Relationen	183
IV. Die das Kapitel 3 abschließenden Bemerkungen.....	187

Kapitel 4

**Empirische Befunde zur Anreizgestaltung
für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland** 188

I. Konzeption der empirischen Datenerhebung.....	188
II. Explorative Interviews und explorativer Fragebogen.....	189
1. Vorbemerkungen.....	189
2. Ergebnisse der explorativen Untersuchung	191
a) Allgemeine Informationen	191
b) Ergebnisse der explorativen Untersuchung in Bezug auf das personalwirtschaftliche Rahmenkonzept und das Führungskonzept.....	192
c) Ergebnisse der explorativen Untersuchung in Bezug auf die monetären Anreize.....	196
d) Ergebnisse der explorativen Untersuchung in Bezug auf die nicht-monetären Anreize	198
III. Ergebnisse der Hauptuntersuchung	201
1. Vorbemerkungen.....	201
2. Ergebnisse der Hauptuntersuchung.....	202
a) Deskriptive Statistiken	202
b) Korrelationen	207
c) Kategoriale Hauptkomponentenanalyse.....	216
d) Präferenzen	220
IV. Gestaltungsempfehlungen.....	226
V. Die das Kapitel 4 abschließenden Bemerkungen.....	227

Anhang

I.	Interviewleitfaden.....	228
II.	Explorativer Fragebogen	234
III.	Fragebogen der Hauptuntersuchung (auf Deutsch)	238
IV.	Fragebogen der Hauptuntersuchung (auf Russisch)	240
V.	Beispiel eines ausgefüllten Fragebogens	242
 Literaturverzeichnis		 244
 Sachregister		 274

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Werte der nationalen Kulturen von Russland und Deutschland [„as_is“-Dimension] nach GLOBE-Projekt Basisfaktoren	59
Tabelle 2: Rang Russlands (national competitiveness index) in den Jahren 1996-1999 unter 59 Ländern.....	66
Tabelle 3: Russland in der Welt.....	68
Tabelle 4: Offenheit der russländischen Wirtschaft	69
Tabelle 5: Das russländische BSP-Wachstum in 1999-2001	70
Tabelle 6: Totale Anpassung als „Versteckspiel“	78
Tabelle 7: Varianten der Anpassung (in %).....	81
Tabelle 8: Leidensindex und Protestbereitschaft	82
Tabelle 9: Haltung zur allrussländischen Protestaktion am 27. März 1997	86
Tabelle 10: Gegenseitiger Betrug (Befragung von 1998)	96
Tabelle 11: Vertretbarkeit von einigen gesetzwidrigen Handlungen	97
Tabelle 12: Jetziger und als genügend empfundener Bildungsstand.....	100
Tabelle 13: Konsumziele der russländischen Familien	100
Tabelle 14: Jetziger und als in 5 Jahren genügend wahrgenommener sozialer Status..	100
Tabelle 15: Einstellungen der sozialen (Massen-)Eliten und des „Volkes“ zur Relation Arbeit / Einkommen 1997	105
Tabelle 16: Einstellungen zur Relation Arbeit / Einkommen in der Gesamtbevölkerung	105
Tabelle 17: Einschätzung des Weges Russlands in der Gesamtbevölkerung (2000) ...	106
Tabelle 18: Wirkung, Wert, Schwächen und Befürworter verschiedener Lohnformen	122
Tabelle 19: Elemente und Ausgestaltungsformen von Erfolgsbeteiligungen.....	126
Tabelle 20: Klassifikation der Organisationsentwicklungsmaßnahmen nach Kieser et al. (1975).....	142
Tabelle 21: Prototypicality rankings of leadership attributes according to the GLOBE-project.....	158

Tabelle 22: Dimensionen und Modelle der Arbeitszeitregelungen	169
Tabelle 23: Einfluss / Beeinflussbarkeit der Anreizelemente des Anreizsystems untereinander	181
Tabelle 24: Beschäftigungsformen für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland	192
Tabelle 25: Aufgaben der Personalabteilung deutscher Unternehmen in Russland	193
Tabelle 26: Personalwirtschaftliche Ziele deutscher Unternehmen in Russland in Bezug auf ihre russländischen Mitarbeiter.....	194
Tabelle 27: Führungsverhalten russländischer und deutscher Führungskräfte.....	195
Tabelle 28: Löhne (Gehälter) russländischer Mitarbeiter in befragten deutschen Unternehmen in Russland	196
Tabelle 29: Betriebliche Sozialleistungen in deutschen Unternehmen in Russland....	197
Tabelle 30: Zusätzliche Leistungen für russländische Führungskräfte deutscher Unternehmen in Russland	198
Tabelle 31: Laufbahnplanung und Entwicklungsbeurteilung in deutschen Unternehmen in Russland	199
Tabelle 32: Bildungsmaßnahmen für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland	199
Tabelle 33: Formen der Arbeitsgestaltung in deutschen Unternehmen in Russland	199
Tabelle 34: Hilfeleistungen bei betrieblicher Sozialisation für russländische Mitarbeiter	200
Tabelle 35: Einstellungen russländischer Mitarbeiter und Führungskräfte.....	200
Tabelle 36: Nichtparametrische Korrelation zwischen der Einschätzung des wirtschaftlichen Erfolges des Unternehmens und der Motivation, der Leistung und der Arbeitszufriedenheit.....	208
Tabelle 37: Nichtparametrische Korrelation zwischen den Wirkungen des Lohnes auf die Motivation, auf die Leistung und auf die Arbeitszufriedenheit.....	208
Tabelle 38: Korrelation zwischen Wichtigkeiten des Lohnes für die Motivation, für die Leistung und für die Arbeitszufriedenheit	209
Tabelle 39: Nichtparametrische Korrelation zwischen der Motivation, der Leistung und der Arbeitszufriedenheit.....	209
Tabelle 40: Richtungsmaße für Korrelation zwischen Leistung und Motivation.....	211

Tabelle 41: Korrelationen und Signifikanzniveaus zwischen Motivation und Wirkung (und Wichtigkeit) unterschiedlicher Anreizelemente auf (für) die Motivation	211
Tabelle 42: Korrelationen und Signifikanzniveaus zwischen Leistung und Wirkung (und Wichtigkeit) unterschiedlicher Anreizelemente auf (für) die Leistung	212
Tabelle 43: Korrelationen und Signifikanzniveaus zwischen Arbeitszufriedenheit und Wirkung (und Wichtigkeit) unterschiedlicher Anreizelemente auf (für) die Arbeitszufriedenheit.....	212
Tabelle 44: Zusammenfassung des Modells der Dimensionsreduktion für die Einschätzung der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente auf die Leistung.....	217
Tabelle 45: Komponentenladungen des Modells der Dimensionsreduktion für die Einschätzung der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente auf die Leistung.....	217
Tabelle 46: Zusammenfassung des Modells der Dimensionsreduktion für die Einschätzung der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente auf die Arbeitszufriedenheit.....	218
Tabelle 47: Komponentenladungen des Modells der Dimensionsreduktion für die Einschätzung der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente auf die Arbeitszufriedenheit.....	219
Tabelle 48: Mediane der Leistung, der Arbeitszufriedenheit und der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente auf die Leistung (L 1)	222
Tabelle 49: Mediane der Leistung, der Arbeitszufriedenheit und der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente auf die Arbeitszufriedenheit (Z 1).....	223
Tabelle 50: Mediane der Leistung, der Arbeitszufriedenheit und Mittelwerte der Wichtigkeit unterschiedlicher Anreizelemente für die Leistung (L 2)	224
Tabelle 51: Mediane der Leistung, der Arbeitszufriedenheit und Mittelwerte der Wichtigkeit unterschiedlicher Anreizelemente für die Arbeitszufriedenheit (Z 2)	225

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die kulturell-territorialen Großräume der menschlichen Weltgemeinschaft	23
Abbildung 2:	Drei Ebenen der mentalen Programmierung	29
Abbildung 3:	Zwiebeldiagramm der Kultur.....	31
Abbildung 4:	Stabilität der kulturellen Muster	37
Abbildung 5:	Zusammenhang zwischen den Bedingungen der Agrarproduktion und den Formen des Zusammenlebens	44
Abbildung 6:	Fundieren des der russländischen Gesellschaft Dienens.....	51
Abbildung 7:	Dendrogramm (Gruppierung) der nationalen Kulturen („as_is“ & „sh_be“-Dimensionen) nach GLOBE-Projekt Basisfaktoren.....	60
Abbildung 8:	Kulturelle Distanz zwischen den kulturell-territorialen Großräumen aus der Sicht des russländisch-nordeurasischen Großraumes und der germanisch-europäischen Welt [„as_is“ & „sh_be“-Dimensionen] nach GLOBE-Projekt Basisfaktoren	61
Abbildung 9:	Die relativ kurzfristigen Bestimmungsfaktoren der Wahrnehmungs- und Handlungsmuster russländischer Menschen	63
Abbildung 10:	Ursachen der Geduld	85
Abbildung 11:	Streiks in der Russländischen Föderation (1994-2000)	87
Abbildung 12:	Besonderheiten des Übersetzungsmechanismus der Unzufriedenheit in ökonomischen Protest.....	88
Abbildung 13:	Sowjetische Schlauheit	92
Abbildung 14:	Postsovjetische Schlauheit.....	94
Abbildung 15:	Teufelskreis des Misstrauens	99
Abbildung 16:	Beschränktheit der Ansprüche	104
Abbildung 17:	Motive und Motivation	110
Abbildung 18:	Wirkung eines Anreizes auf die Motivation	110
Abbildung 19:	Anreize.....	114
Abbildung 20:	Anreizsysteme.....	115

Abbildung 21: Effizienzbeurteilung von Anreizsystemen	118
Abbildung 22: Formen der betrieblichen Partnerschaft	125
Abbildung 23: Betrieblich beeinflussbare Sozialleistungen in der Gesamtheit der Sozialleistungen.....	132
Abbildung 24: Inhalte der Personalentwicklung.....	137
Abbildung 25: Handlungskompetenz.....	138
Abbildung 26: Klassifikation der Maßnahmen der Personalentwicklung im erweiterten Sinne (der Bildungs- und der Förderungsarbeit) nach dem Kriterium „Ort der Maßnahmen“ nach Conradi (1983).....	140
Abbildung 27: Human-prozessuale und techno-strukturelle Ansätze der Organisationsentwicklung nach Friedlander / Brown (1974)	141
Abbildung 28: Handlungswahrnehmungen.....	145
Abbildung 29: Verbesserungsmöglichkeiten	145
Abbildung 30: Die wichtigsten Interaktionsmuster, klassifiziert nach der Art der Kommunikationsstruktur	149
Abbildung 31: Die für Russland optimalen Interaktionsstrukturen	151
Abbildung 32: Bedingtheit des Führungserfolgs durch Person, Situation und Sinn...	153
Abbildung 33: „Motivationsgleichung“	154
Abbildung 34: Rekonstruktion der Weg-Ziel-Theorie von House.....	156
Abbildung 35: Elemente der Flexibilisierung der Arbeitszeit (Chronometrie, Chronologie und Chronomorphie).....	167
Abbildung 36: Modell der Arbeitscharakteristiken (MAC)	176
Abbildung 37: (Hypothesen zu) Interdependenzen im Anreizsystem.....	180
Abbildung 38: Einteilung der Anreizelemente in aktive, kritische, reaktive und träge	182
Abbildung 39: Überblick über die Untersuchungskonzeption	189
Abbildung 40: Mediane der Motivation, der Leistung und der Arbeitszufriedenheit .	203
Abbildung 41: Mediane der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente auf die Motivation	204
Abbildung 42: Mittelwerte der Wichtigkeit unterschiedlicher Anreizelemente für die Motivation	204
Abbildung 43: Mediane der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente auf die Leistung	205

Abbildung 44: Mittelwerte der Wichtigkeit unterschiedlicher Anreizelemente für die Leistung.....	205
Abbildung 45: Mediane der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente auf die Arbeitszufriedenheit.....	206
Abbildung 46: Mittelwerte der Wichtigkeit unterschiedlicher Anreizelemente für die Arbeitszufriedenheit.....	206
Abbildung 47: Dendrogramm für die Klassifikation der Motivation, der Leistung und der Arbeitszufriedenheit	210
Abbildung 48: Dendrogramm der Gruppen von Anreizelementen (Wirkung auf die Leistung).....	213
Abbildung 49: Dendrogramm der Gruppen von Anreizelementen (Wichtigkeit für die Leistung)	213
Abbildung 50: Dendrogramm der Gruppen von Anreizelementen (Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit)	214
Abbildung 51: Dendrogramm der Gruppen von Anreizelementen (Wichtigkeit für die Arbeitszufriedenheit).....	214
Abbildung 52: Mediane der Leistung, der Arbeitszufriedenheit und der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente auf die Leistung (L 1)	222
Abbildung 53: Mediane der Leistung, der Arbeitszufriedenheit und der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente auf die Arbeitszufriedenheit (Z 1).....	223
Abbildung 54: Mediane der Leistung, der Arbeitszufriedenheit und Mittelwerte der Wichtigkeit unterschiedlicher Anreizelemente für die Leistung (L 2).....	224
Abbildung 55: Mediane der Leistung, der Arbeitszufriedenheit und Mittelwerte der Wichtigkeit unterschiedlicher Anreizelemente für die Arbeitszufriedenheit (Z 2)	225

Abkürzungsverzeichnis

AMJ	The Academy of Management Journal
Anm. des Verf.	Anmerkung des Verfassers
Aufl.	Auflage
b.	bei
bearb.	bearbeitete
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ed.	edition
erg.	ergänzte
erw.	erweiterte
etc.	et cetera
f., ff.	folgende Seite, fortfolgende Seiten
HBR	Harvard Business Review
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
i. e.	in example
i. e. S.	im engen Sinne
i. w. S.	im weiten Sinne
Jg.	Jahrgang
Jh.	Jahrhundert
k. A.	keine Angaben
Kap.	Kapitel
MOM	Мониторинг Общественного Мнения
neubearb.	neubearbeitete
o. S.	ohne Seitenangabe
o. V.	ohne Verfasser
p., pp.	page, pages
ROK	Russisch-Orthodoxe Kirche

РЭЖ	Российский Экономический Журнал
РÖZ	Russische Ökonomische Zeitschrift
S.	Seite, -en
u.	und
u. a.	und andere
überarb.	überarbeitet
Übers. des Verf.	Übersetzung des Verfassers
usw.	und so weiter
v.	von
V.	Verlag
vgl.	vergleiche
Vol.	volume (Band)
z. B.	zum Beispiel
ZfAO	Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie
ZfO	Zeitschrift für Organisation
ZfP	Zeitschrift für Personalwirtschaft
ZfS	Zeitschrift für Soziologie
zit. nach	zitiert nach
z. T.	zum Teil
z. Z.	zur Zeit

Kapitel 1

Problemstellung und Zielsetzung

I. Kritik an der Annahme der kulturellen „Invarianz“ der Unternehmenssysteme

Die zur Gestaltung von Unternehmenssystemen (darunter auch Anreizsystemen) entwickelten theoretischen Konstrukte wurden vor allem im Kontext der nordamerikanisch-angelsächsischen¹ Welt (vgl. dazu Abbildung 1) unter der Annahme einer kulturellen² „Invarianz“ entwickelt³, d.h. der Annahme, dass alle Systeme eines Unternehmens (darunter auch Anreizsysteme) unabhängig von der kulturellen Herkunft der Mitarbeiter und des Unternehmens (d.h. unabhängig von der nationalen mentalen Programmierung der Mitarbeiter⁴ und der Unternehmensgründer) sowie unabhängig von den politischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten des Landes, in dem ein bestimmtes Werk oder ein bestimmter Betrieb des Unternehmens untergebracht ist, gestaltet werden können⁵.

Dies konnte solange korrekt sein, bis sich ein Großraum (Zivilisation, Welt) auf Kosten von anderen Großräumen expandieren konnte (dies war z. B. seit der Epoche der Großen Geographischen Entdeckungen ab 16. Jh. bis zum Sieg der Unabhängigkeitsbewegungen in der Dritten Welt im 20 Jh. der Fall) und seine Wertvorstellungen von Gutem und Bösem, von Schönem und Hässlichem, von Normalem und Anormalem, von Paradoxem und Logischem den anderen

¹ Laut Hofstede (1980) 334 gehören USA, England, Kanada, Irland, Australien, Neuseeland zur einen und derselben Klasse, die hier unter anderem als nordamerikanisch-angelsächsischer Teil der westlichen Welt genannt wird. Dies bestätigen weitgehend die Untersuchungen, die seit 1993 im Rahmen des GLOBE-Projektes durchgeführt worden sind.

² Darunter werden nationale (und nicht Organisations-) Kulturen verstanden. Zur Unterscheidung von nationalen und Organisationskulturen vgl. z. B. Hofstede (1994) 181ff., Thomas (2003) 32ff.

³ Dies soll angesichts des angelsächsischen Ursprungs der Wirtschaftswissenschaften nicht erstaunlich sein. Vgl. dazu Hofstede (1994) 71f.

⁴ Vgl. dazu Hofstede (1980) 14ff.

⁵ Hier werden weder Kulturkonvergenz-, noch Kulturdivergenz-, noch Kulturkorridorthesen berührt. Zu Thesen vgl. Scholz (2000) 826ff.

Großräumen angehörenden nationalen Kulturen aufzwingen⁶ und diese teilweise umprogrammieren⁷, sowie die politischen und wirtschaftlichen Selbstverständlichkeiten der anderen Welten wegen ihrer „Rückständigkeit“ umbauen konnte. Eine Fortsetzung solcher Politik ist z. Z. aus mehreren Gründen gefährlich, wenn nicht unmöglich geworden⁸: z. B. dadurch, dass der Anteil der Bevölkerung eines jeden der Großräume in der Weltbevölkerung sowie der Anteil derer, deren Muttersprache und erste Fremdsprache unterschiedlichen Großräumen angehört, immer weiter schrumpft, ist es nicht nur schwieriger geworden, die Umprogrammierung intensiv weiter zu betreiben, sondern auch mindestens vom Gesichtspunkt der möglichen Art und des möglichen Ausmaßes der strukturellen Differenzierung und der möglichen Leistungsfähigkeit selektiver Prozesse innerhalb unterschiedlicher Welten⁹ den Vorwurf der „Rückständigkeit“¹⁰ weiter „fundiert“ zu begründen¹¹.

Nach dem erfolglosen Ende der durch westzentraleuropäische (unterschiedliche Formen der Kolonialherrschaft) und nordeurasisch-russländische (unterschiedliche Formen der kommunistischen Internationale) Welten unternommene Universalisierungsversuche bei der Formierung der menschlichen Weltgemeinschaft, nach der immer stärker werdenden Relativierung der wirtschaftlichen Hegemonialansprüche der nordamerikanisch-angelsächsischen Welt wird die Existenz mehrerer eigenständigen kulturell-territorialen Großräumen offensichtlich: Man kann z. Z. von neun (9) solchen kulturell-territorialen Großräumen sprechen, die an der Gestaltung der Zukunft der menschlichen Weltgemeinschaft teilnehmen (vgl. dazu Abbildung 1).

⁶ Vgl. dazu Gumilev (2001) 388, in Bezug auf Russland vgl. z. B. Orlova (2001) 269, in Bezug auf China vgl. z. B. Gernet (1987) 445ff. usw.

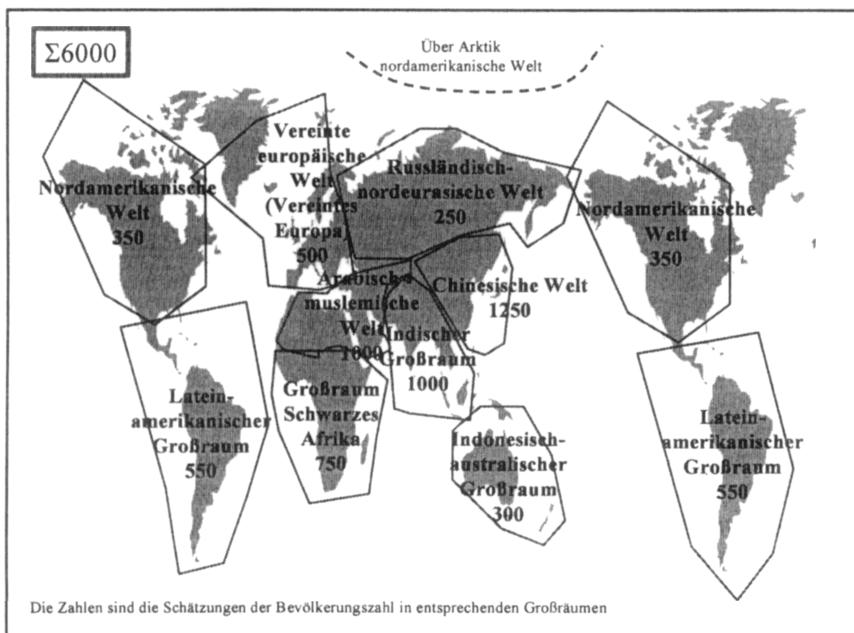
⁷ „In einer Welt, in der es ein Zentrum und mehrere Peripherien gibt,... muss die Peripherie akzeptieren, dass sie nur das ändern kann, was in ihren Kräften steht. Sie hat die Kraft, sich zu modernisieren. Es liegt nicht in ihrer Macht, den Gang der Geschichte umzukehren. Das zweite, was die Peripherie tun kann: sie kann ihren Ressentiments gegenüber kritisch sein. Dies kann nur gelingen, indem sich die Peripherie dafür einsetzt, dass sich überall auf der Welt eine Tradition der Modernisierung herausbildet“, – behauptet ein rumänischer Schriftsteller. Patapievici (2002) 8. Die Vorstellung von der Existenz eines einzigen „echten“ Zentrums auf unserem Planeten ist als eine solche Umprogrammierung zu verstehen.

⁸ Vgl. dazu Stiglitz (2002) 34ff.

⁹ Vgl. dazu Luhmann (1991) 117.

¹⁰ Der Ursprung des Konzeptes der „Rückständigkeit“ (oder sogar „Minderwertigkeit“) von anderen kulturellen Traditionen kann auch aus der Theorie der Ethnogenese erklärt werden. Vgl. dazu Gumilev (2001) 352ff.

¹¹ Dass die Modernisierung nicht eine Verwestlichung bedeutet, wurde bereits auf dem ganzen Planeten begriffen. Vgl. dazu z. B. Huntington (2002) 16ff.



Quelle: Savin (2004) 6

Abb. 1: Die kulturell-territorialen Großräume der menschlichen Weltgemeinschaft

Für die sich wegen der voranschreitenden Globalisierung der Weltwirtschaft außerhalb ihres ursprünglichen nationalen Kontextes engagieren müssen den wirtschaftlichen (westlichen, aber auch nicht-westlichen) Unternehmen ist es deshalb notwendig, nicht damit zu rechnen, dass die Wertvorstellungen, die innerhalb ihres nationalen Kontextes oder des Kontextes ihrer Welt gelten, auch außerhalb von diesem als die „einzig und allein richtigen“ akzeptiert zu werden. Dies hat in der letzten Zeit mehrere Fragen der Handhabung vor allem der nationalen Unterschiede in der Theorie und der Praxis aller Bereiche des Unternehmensgeschehens aufgeworfen: im Aufbau des Betriebes, in der Produktion, im Absatz, in der Investition und Finanzierung, im Rechnungswesen...¹². Beachtliche Probleme wurden dabei im Personal- und Sozialwesen sowie im Marketing aufgedeckt: In diesen Bereichen werden oft die ortspezifischen Kenntnisse so hoch eingeschätzt, dass Mitarbeiter aus anderen Kulturen für unfähig befunden werden, diese Aufgaben zu erfüllen¹³.

¹² Vgl. dazu Wöhe (2000) IXf.

¹³ Vgl. dazu Roessel (1988) 57ff.

Bei der Gestaltung des Personalwesens (darunter auch der Anreizsysteme) der sich weltweit engagierenden Unternehmen müssen also auch die nationalen (kulturellen) Unterschiede in der mentalen Programmierung der Mitarbeiter berücksichtigt werden, die eine Feinregulierung des Personalwesens (darunter auch Anreizsysteme) der Unternehmen im Prozess der Erweiterung ihrer Aktivitäten in andere Kulturkreise notwendig machen¹⁴. Die Feinregulierung des Personalwesens (darunter auch der Anreizsysteme) solcher Unternehmen kann dabei in Bezug auf die Lohnunterschiede zwischen den Managern und Mitarbeitern, Statussymbole, Führungsstil, Praxi des Trainings, der Personalentwicklung und der Konflikthandhabung, Arbeitsintensität und Regelungen der Arbeitszeit, Struktur von Arbeitsgruppen etc. vorgenommen werden¹⁵.

Die Entwicklung einer Feinregulierung des Personalwesens (darunter auch der Anreizsysteme) der Unternehmen für alle auf unserem Planeten existierenden nationalen Kulturen ist nur unter großen Anstrengungen mehrerer größerer wissenschaftlicher Teams, wenn überhaupt, möglich und nicht das Ziel dieser Arbeit. Diese Arbeit konzentriert sich im Wesentlichen auf die Zusammenarbeit von Menschen aus zwei nationalen Kulturen: deutscher und russländischer¹⁶.

Dem Anliegen der Arbeit wäre gedient, wenn der Verfasser sich mit gleicher Konzentration den Gegebenheiten der deutschen Kultur widmen könnte, wie dies bezüglich der russländischen Kultur erfolgt. Da dem Leser dieser Arbeit jedoch (weil die Arbeit in deutscher Sprache verfasst ist, und Erlernen und somit implizite mentale Programmierung durch die deutsche Sprache für den Leser notwendig war, um diese Arbeit überhaupt lesen zu können) die Gegebenheiten deutscher Kultur implizit bekannt sein sollen, wird diese Arbeit in erster Linie die Gegebenheiten des russländischen nationalen Kontextes behandeln und sich vor allem mit den sich aus den Unterschieden zwischen der deutschen und der russländischen Kultur ergebenden Besonderheiten der Gestaltung von Anreizsystemen für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland beschäftigen.

¹⁴ Vgl. dazu Dessler (1991) 722f.

¹⁵ Vgl. dazu z. B. Hofstede (1991) 37, 67, 96, 125.

¹⁶ Hier und weiter wird der Begriff „russländisch“ (российский – rossijskij) anstatt des Begriffes „russisch“ (русский – russkij) verwendet, weil in Russland mehrere Nationen leben und ausgehend vom heutigen Wissenstand die Mentalität der in Russland lebenden Russen, Tataren, Baschkiren, Ukrainern, Jakuten, Burjaten, Tschetschenen, Weißrussländern und anderen Nationalitäten kaum unterschieden werden kann.

II. Nationale Kultur als Rahmen für Wahrnehmungs- und Handlungsmuster

Trotz der Tatsache, dass die Handlungs- und Wahrnehmungsmuster sich interindividuell stark unterscheiden (können), kann man bestimmte Ähnlichkeiten dieser Muster innerhalb einer nationalen Kultur feststellen. Die nationale Kultur stellt in gewissem Sinne eine Metaregel dar, die einen bestimmten Rahmen für Wahrnehmungs- und Handlungsmuster im Verhalten für die Menschen, die dieser Kultur angehören, vorselektiert und festlegt. Dank der nationalen Kultur erscheinen für die Menschen dieser Kultur bestimmte Handlungsweisen besser und geeigneter als die anderen¹⁷.

In erster Linie kann diese Behauptung statistisch verstanden werden, d.h. bei der Betrachtung der Unterschiede zwischen nationalen Kulturen geht es nicht um die Unterschiede in Eigenschaften oder im Verhalten eines durchschnittlichen Menschen der einen und der anderen nationalen Kultur, sondern um Unterschiede in der Verteilung der Wahrscheinlichkeiten des Auftretens möglicher Reaktionen auf unterschiedliche Reizkonstellationen in der Umwelt (möglicher Wahrnehmungs- und Handlungsmuster) der Menschen einer nationalen Kultur im Vergleich zur anderen nationalen Kultur. Die möglichen Reaktionen (Verhaltensmuster) selbst können in unterschiedlichen nationalen Kulturen sehr wohl die gleichen sein und von zahlreichen Personen sowohl in der einen, als auch in der anderen Kultur gezeigt werden. Die Unterschiede liegen nicht auf der Ebene der Individuen, sondern vor allem auf der aggregierten Ebene der nationalen Kulturen. Erst auf dieser Ebene kann statistisch signifikant gezeigt werden, dass die Wahrscheinlichkeiten des Auftretens mancher Reaktionen (mancher Verhaltensmuster) in einer nationalen Kultur im Vergleich zu einer anderen nationalen Kultur größer oder kleiner sind¹⁸.

¹⁷ Z. B. in Bezug auf die chinesische Kultur kann behauptet werden, dass der chinesischen Welt das strategemische Denken eigen ist. Vgl. dazu v. Senger (2000a) 35. „Die viele Chinesen kennzeichnende Tendenz ... Verhaltensweisen anderer Menschen strategemischen Analysen zu unterziehen und hinter dem augenscheinlichen Tun des anderen eine verborgene List zu vermuten, hat zur Folge, dass ein ... strategemisches Bewusstsein geradezu als ein Kennzeichen chinesischer Mentalität erscheint“. v. Senger (2000b) 53. Vgl. dazu auch Yu Xuebin (1993) 1ff., Thomas / Schenk (2001) 55ff.

¹⁸ Wenn z. B. die nationale Kultur A und die nationale Kultur B je zehn (10) Vertreter haben, dabei in der nationalen Kultur A fünf (5) Menschen zu kollektivistischen und fünf (5) zu individualistischen Verhaltenszügen neigen und in der nationalen Kultur B nur 3 Menschen zu kollektivistischen und 7 zu individualistischen Verhaltenszügen neigen, dann ist nationale Kultur B individualistischer und nationale Kultur A kollektivistischer. Vgl. dazu Hofstede (1994) 112.

Die Stabilität der Kultur, also die Stabilität der Wahrscheinlichkeitsverteilung der Verhaltensweisen in einer bestimmten Gemeinschaft (Gesellschaft) der Menschen, die durch Stabilität der Überlegenheit bestimmter generationsübergreifenden ontogenetisch erworbenen Verhaltensmuster¹⁹ innerhalb dieser Gemeinschaft zu erklären ist, stellt das Problem und den eigentlichen Ausgangspunkt dieser Arbeit dar: Bei der Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland geht es für deutsche Unternehmen durch Entwicklung von bestimmten Anreizkonstellationen um Veränderung einer bestimmten Verhaltensregel V, innerhalb des Unternehmens (d.h. bestimmter Wahrnehmungs- und Handlungsmuster). Wenn dabei die russländische Kultur nicht berücksichtigt wird, die Wahrscheinlichkeitsverteilung für Verhalten im Rahmen der russländischen Gesellschaft vorschreibt und in diesem Sinne eine (latente) Metaregel M des Verhaltens ist, wird das Ziel der Anreizgestaltung – die Verhaltensänderung – letztendlich nicht erreicht²⁰.

Denn angenommen, durch die eingeführten Anreizkonstellationen gelingt es deutschen Unternehmen, die Änderung der Verhaltensregel Vr innerhalb deutscher Unternehmen durchzusetzen, d.h. eine andere Gesetzmäßigkeit für Wahrscheinlichkeitsverteilung der Verhaltensweisen russländischer Mitarbeiter zu erreichen, dann reagieren diese (die russländischen Mitarbeiter deutscher Unternehmen) darauf auf folgende Weise: „solange es um die betreffende isolierte Regel selbst geht, entspricht das veränderte Verhalten der Mitarbeiter den Erwartungen der Intervention. Sobald aber – aus welchen Gründen auch immer – die dieser Regel übergeordnete Metaregel M mit ins Spiel kommt, „springt“ die veränderte Regel zurück in ihren vorigen Zustand. Da die Metaregel M nicht verändert wurde, erzeugt sie routinemäßig die im Systemkontext durchschlagenden Erwartungen, die auch die alte (nachgeordnete) Regel wieder reproduzieren“²¹.

Die gleichen Zusammenhänge existieren zwischen den Handlungs- und Wahrnehmungsmustern der Menschen eines Landes und den für dieses Land gültigen Selbstverständlichkeiten des politischen und wirtschaftlichen Zusam-

¹⁹ Vgl. dazu Maturana / Varela (1987) 248.

²⁰ Da sich die kulturelle Tradition eines Volkes ständig weiterentwickelt, könnte die Stabilität der kulturellen Tradition bezweifelt werden: man könnte vermuten, dass die einen Verhaltensweisen wahrscheinlicher, die anderen – unwahrscheinlicher werden. Jedoch ausgehend von der Gumilev'schen Theorie der Ethnogenese (Gumilev (2001)) kann behauptet werden, dass sich sowohl die Deutschen, als auch die Russländer (vgl. dazu Gumilev (2001) 463) z. Z. die Phase der größeren Stabilität ihrer Kulturen durchlaufen. Dies bestätigt auch der Vergleich der Ergebnisse der Hofstede-Studie mit den Ergebnissen des GLOBE-Projektes, zwischen denen etwa 30 Jahre vergingen.

²¹ Willke (1996b) 74f.

menlebens. Da aber die politischen und wirtschaftlichen Selbstverständlichkeiten im Vergleich zu kulturellen Selbstverständlichkeiten weniger überdauernd sind, wurde hier vor allem die nationale Kultur angesprochen.

Man kann als deutsches Unternehmen nicht davon ausgehen, dass sich die nationale Kultur Russlands wegen der Anwesenheit eines (oder sogar mehrerer) deutschen Unternehmens ändert und sich der nationalen Kultur Deutschlands anpasst. D.h. wenn sich die durch Gestaltung von bestimmten Anreizkonstellationen geschaffenen Wahrscheinlichkeitsverteilungen für Verhaltensweisen stark von den Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Verhaltensweisen der russländischen Kultur unterscheiden, dann wären die erzeugten Verhaltensänderungen nur von kurzer Lebensdauer. Insofern gibt es im Grunde genommen zwei mögliche Lösungsansätze: entweder die Realität deutscher Unternehmen in Russland vollkommen von der Realität der russländischer Kultur abzuschirmen, was sehr schwierig, wenn nicht unmöglich, ist, oder solche Verhaltensänderungen russländischer Mitarbeiter (solche Änderungen der Wahrscheinlichkeiten des Auftretens bestimmter Verhaltensweisen) anzustreben, die, einerseits den Zielen deutscher Unternehmen entsprechen, andererseits mit der russländischen Kultur (mit in russländischer Gesellschaft gültigen Gesetzmäßigkeiten der Wahrscheinlichkeitsverteilungen für Verhaltensweisen) kompatibel sind. Damit also Ziele der Verhaltensänderung ihrer russländischer Mitarbeiter von deutschen Unternehmen, die in Russland tätig sind, erreicht werden können, müssen die geeigneten (mit russländischer Kultur kompatiblen) Anreizsysteme entwickelt werden.

III. Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel der Arbeit ist es, die Gestaltungsempfehlungen für den Aufbau von betrieblichen Anreizsystemen für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland zu identifizieren. Vor allem soll aufgezeigt werden, welche Anreize (oder im weitem Sinne, welche HR Praxi) deutsche Unternehmen in Russland ihren russländischen Mitarbeitern anbieten müssen, wenn sie ein rollenkonformes Verhalten von ihren russländischen Mitarbeitern erhalten wollen.

Die meisten Arbeiten zu dieser Thematik bleiben bei der rein deskriptiven (nicht analytischen) Beschreibung der Unterschiede im Verhalten am Arbeitsplatz russländischer und deutscher Mitarbeiter²². Trotz einiger mehr oder weniger gelungenen Versuche, auf der Basis solcher deskriptiven Arbeiten Feinregu-

²² Vgl. dazu z. B. Harris / Meier (1995), Harris / Meier (1996), Scherschnewa (1999), Baumann / Schneider (2000).

lierungen der Anreizsysteme für russländische Mitarbeiter zu entwickeln²³, gibt es z. Z. lediglich eine dem Verfasser dieser Arbeit bekannte Studie²⁴, die diese Thematik ausführlich behandelt. Jedoch auch diese Studie beschäftigt sich vor allem mit der Bedeutung der Feinregulierung einiger Anreizelemente in Russland und liefert kaum theoretisch fundierte Erklärung der Ergebnisse. Die vorliegende Arbeit soll diese Lücke füllen und eine theoretische Basis für die Feinregulierung der HR Praxi im Kontext von Russland liefern.

IV. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit besteht aus insgesamt vier Kapiteln. In der Einführung (Kapitel 1) wurde die Problemstellung geschildert sowie die Zielsetzung der Arbeit formuliert. Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit den russländischen Kontextfaktoren, die Unterschiede und Ursachen für diese Unterschiede zwischen der deutschen und der russländischen Kultur erklären können. Im dritten Kapitel werden die Begriffsbestimmungen, Bezugsrahmen sowie Anforderungen an „typisch deutsche“ betriebliche Anreize und Anreizsysteme dargestellt sowie aus den ermittelten Dimensionen und Werten der nationalen Kultur Russlands Hypothesen in Bezug auf Anreize und Anreizsysteme für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland entwickelt, die dann im vierten Kapitel durch eine Fallstudie zu betrieblichen Anreizen und Anreizsystemen für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland getestet werden.

²³ Vgl. dazu Vikhanski / Puffer (1993), Shekhnia (1994), Shekhnia (1998).

²⁴ Vgl. dazu Fey et al. (2000).

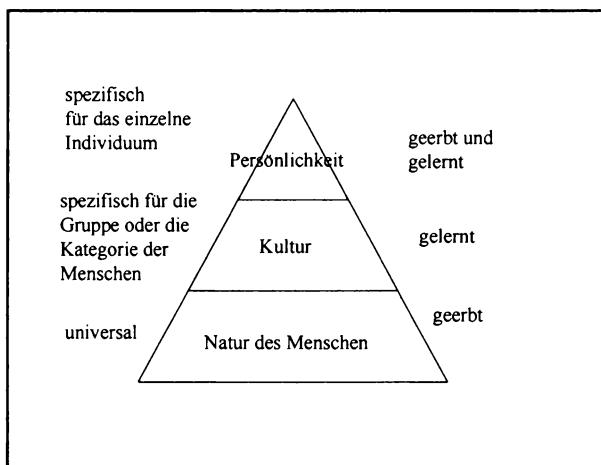
Kapitel 2

Russland

I. Grundbegriffe der Kultur

1. Kultur als mentale Programmierung

Die menschlichen Gemeinschaften können nur bestehen, weil das Verhalten der Mitglieder dieser Gemeinschaften auf eine besondere Art und Weise (vor allem durch Habitualisierung, Institutionalisierung und Legitimierung²⁵) „objektiviert“ wird, somit koordiniert und nicht chaotisch erscheint. Dabei erfolgt sehr oft die Koordination des Verhaltens durch die Kultur, die als „kollektive Programmierung des Gehirns der Menschen, ... zwischen den Mitgliedern einer Kategorie von Menschen und denen anderer Kategorien“²⁶ unterscheidet, und somit den sich mit einer bestimmten Kultur identifizierenden Menschen einen bestimmten Verhaltensrahmen vorgibt.



Quelle: Hofstede (1994) 6 u. Hofstede (1980) 16

Abb. 2: Drei Ebenen der mentalen Programmierung

²⁵ Vgl. dazu Berger / Luckmann (1980) 56ff.

²⁶ Hofstede (1992) 304.

Die durch die mentale Programmierung vorgegebene Verhaltensrahmen können drei grundsätzlich unterschiedlichen Ebenen angehören: der individuellen, der kollektiven und der die ganze Menschheit umfassenden Ebene (vgl. dazu Abbildung 2). Zur die ganze Menschheit umfassenden mentalen Programmierung gehören solche Verhaltensweisen, die von der Biologie des Körpers von „*homo sapiens*“ abhängen und oft auch in höheren Tieren zu finden sind, wie lachen, weinen usw. Die kollektive Ebene der mentalen Programmierung (die Kultur) ist dadurch gekennzeichnet, dass die ihr zugehörigen Verhaltensweisen nicht für alle Vertreter von „*homo sapiens*“ charakteristisch sind, sondern sich von der Gruppe zur Gruppe (von der Kategorie zur Kategorie) unterscheiden, wie z. B. die Sprache, die religiösen und politischen Zeremonien und Rituale. An der individuellen Ebene sind die Verhaltensweisen anzusiedeln, die die Persönlichkeit eines bestimmten Menschen von den Persönlichkeiten aller anderen Menschen unterscheiden, also nur für diesen bestimmten Menschen eigen sind²⁷.

Die Definition der Kultur als einer mentalen Programmierung der Menschen auf der kollektiven Ebene ist nicht die einzige mögliche²⁸. Es sind über hundert weitere Definitionen der Kultur möglich²⁹. Viele von diesen Definitionen³⁰ aber beinhalten in der einen oder anderen Form die vier Kernelemente der Kultur, wie sie von Hofstede definiert worden sind: Symbole, Helden, Rituale und Wertvorstellungen³¹ (vgl. dazu Abbildung 3).

Die Symbole sind Wörter, Gesten, Bilder und Objekte, deren Bedeutung auf Konventionen zurückgeführt werden kann, wobei die Bedeutung nur von denen verstanden werden kann, die Träger dieser Kultur sind: dazu gehören z. B. Kleidungsvorschriften und Statussymbole, aber auch Anredeformen, bevorzugte Nahrungsmittel usw. Die Helden sind bereits verstorbene sowie lebende, real

²⁷ Vgl. dazu Hofstede (1980) 15f. u. Hofstede (1994) 5f.

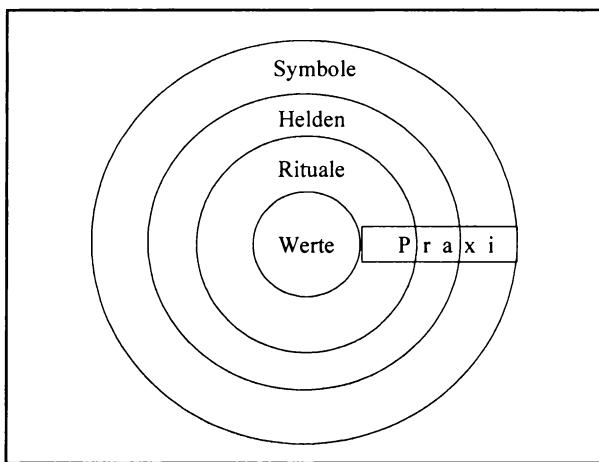
²⁸ Die mentale Programmierung auf der kollektiven Ebene (die Kultur) kann auch auf unterschiedliche Gruppen und Kategorien der Menschen verbreitet werden: Nationen, Regionen, ethnische Gruppen, Geschlechter, Generationen, soziale Schichten, Berufe und Tätigkeiten, Geschäfte, Organisationen usw. Vgl. dazu Hofstede (1992) 304.

²⁹ Vgl. dazu Adler (1997) 14. Die Definition von Hofstede wird in dieser Arbeit deswegen benutzt, weil sie für die Managementfragestellungen besonders oft benutzt wurde.

³⁰ Z. B. die von den meisten Anthropologen akzeptierte Definition der Kultur: „Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other as conditioning influences upon further action“. Kluckhohn (1965) 73.

³¹ Vgl. dazu Hofstede (1994) 7ff.

existierende oder erfundene Menschen, die als Verhaltensvorbilder innerhalb einer Kultur angesehen und geschätzt werden: z. B. der Konfuzius (孔子) und Laozi (老子) in China, Kennedy in USA, Peter der Große (Пётр Великий) in Russland usw., aber auch Figuren aus Kindermärchen und -komiks, wie z. B. Asterix in Frankreich können als solche Helden verstanden werden. Die Rituale sind die kollektiven Handlungen, die vom technischen Standpunkt aus gesehen fürs Erreichen gewünschter Ziele überflüssig sind, im Rahmen einer bestimmten Kulturen aber als sozial notwendig angesehen werden. Dazu gehören z. B. Begegnungsrituale (wie z. B. Händeschütteln), religiöse Zeremonien. Die Wertvorstellungen sind Kern der Kultur und stellen Bereitschaften dar, bestimmte Situationen oder Zustände den anderen bestimmten Situationen oder Zuständen zu bevorzugen. Sie „zeigen“, was als „gut oder schlecht, sauber oder schmutzig, schön oder hässlich, rational oder irrational, normal oder unnormal, natürlich oder unnatürlich, logisch oder paradox, schicklich oder unschicklich“³² verstanden und dementsprechend behandelt wird³³.



Quelle: Hofstede (1994) 9

Abb. 3: Zwiebeldiagramm der Kultur

Die Wertvorstellungen gehören zu den ersten Wissensbausteinen, die Kinder während ihrer ersten Lebensjahre vermittelt bekommen. Bereits im Alter von 10 Jahren ist der Prozess der Bildung von Wertvorstellungen abgeschlossen, und

³² Hofstede (1994) 305.

³³ Die Symbole, Helden und Rituale spiegeln die Wertvorstellungen wieder, die Wertvorstellungen werden von den Rituale verstärkt. Es kommt zu Interaktionen zwischen den Symbolen, Helden, Rituale und Wertvorstellungen, die Kultur als ein sich ständig in der Bewegung befindliches Etwas erscheinen lässt. Vgl. dazu Hofstede (1994) 7f. u. Hofstede (1992) 304f., Adler (1997) 15ff.

nur große Erschütterungen, wie z. B. Krieg, lebensgefährliche Verletzung u. ä. können die Wertvorstellungen von älteren Leuten nachhaltig beeinflussen³⁴. Da man in einer bestimmten Gesellschaft³⁵ geboren wird und von Geburt an der mentalen Programmierung von der Seite der für diese Gesellschaft charakteristischen nationalen Kultur unterliegt, ist die (nationale) Kultur der Gesellschaft, in der man aufwächst, ein Attribut, das man weitgehend nicht selbst wählen kann. Dadurch, dass die ersten Lebensjahre in einem bestimmten (nationalen) kulturellen Kontext³⁶ „einfach“ verbracht werden, bekommt jeder Mensch von seiner Umwelt vermittelt, was die korrekte Wahrnehmung von z. B. der Natur des Menschen, der Welt, der zwischenmenschlichen Beziehungen, der bevorzugten Art und Weise des Handelns, der Raum- und Zeit-Dimensionen usw. im Rahmen einer nationalen Kultur ist³⁷.

Zwar werden die Menschen in den späteren Jahren ihres Lebens in Bildungsstätten und im Berufsleben gemäß den Gepflogenheiten ihres neuen Lehr- bzw. Arbeitsumfeldes sozialisiert, dies geschieht jedoch auf der Basis von bereits in den ersten Jahren des Lebens vermittelten Wertvorstellungen (Grundwertvorstellungen). Die Menschen eignen sich die im Vergleich zu Wertvorstellungen viel oberflächlicheren Bräuche (Symbole, Helden und Rituale) an, die tief verwurzelte Wertvorstellungen über das, was gut oder schlecht, rational oder irrational, normal oder unnormal usw. ist, unverändert lassen³⁸.

Somit kann behauptet werden, dass die Menschen, die in unterschiedlichen (nationalen) Kulturen aufgewachsen sind und dann in einer und derselben Organisation sozialisiert wurden, bestimmte Differenzen aufweisen sollen. Und zwar trotz der Tatsache, dass sie die gleichen rituellen Abfolgen von Verhaltensmustern durchführen, die gleichen Helden preisen, die gleichen Symbole benutzen, – also, trotz der Gleichheit ihres Handelns eine gänzlich unterschiedliche subjektive Wahrnehmung dieser Praxi nach den Dimensionen von Gut vs. Böse, Normales vs. Unnormales, Rationales vs. Irrationales usw. haben, was letztendlich die Akzeptanz und Relevanz dieser Praxi wesentlich beeinflusst. Die Wertvorstellungen unterschiedlicher nationaler Kulturen sowie Differenzen zwischen diesen Wertvorstellungen müssen operationalisiert und ermittelt werden, damit eine adäquate Gestaltung der Zusammenarbeit der Menschen aus unterschiedlichen Kulturreihen möglich ist.

³⁴ Vgl. dazu Hofstede (1994) 8.

³⁵ Zu Unterschieden zwischen Gesellschaften und Nationen und den daraus resultierenden Konsequenzen in Bezug auf die Kulturen vgl. Hofstede (1994) 11ff. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden diese Begriffe: Nation und Gesellschaft, - synonym verwendet.

³⁶ Vgl. dazu Maturana / Varela (1987) 140ff.

³⁷ Vgl. dazu Adler (1997) 19, Neumann (1999) 177ff. u. 184ff.

³⁸ Vgl. dazu Hofstede (1992) 306.

2. Die Operationalisierung der Wertvorstellungen von nationalen Kulturen

In der zweiten Hälfte des 20. Jh. wurde eine Reihe von Forschungen durchgeführt, die Wertvorstellungen der nationalen Kulturen zu operationalisieren und zu ermitteln anstrebten³⁹. In erster Reihe sind die IBM-Studie von Hofstede und das GLOBE-Projekt⁴⁰ von House zu nennen.

a) IBM-Studie von Hofstede

Die IBM-Studie von Hofstede wurde 1967-1973 in 66 Ländern durchgeführt. Dabei wurden mehr als 80 000 Mitarbeiter in vergleichbaren Positionen befragt, die insgesamt ca. 117 000 Fragebögen (jeder Fragebogen enthielt 63 Fragen) ausgefüllt haben⁴¹. Im Laufe dieser Studie wurden vier Faktoren identifiziert⁴², die Unterschiede in den Antworten auf die Fragen der Fragebögen der Mitarbeiter aus unterschiedlichen nationalen Kulturen erklären konnten. Diese Faktoren wurden von Hofstede „Machtdistanz“, „Individualismus vs. Kollektivismus“, „Männlichkeit vs. Weiblichkeit“ und „Ungewissheitsvermeidung“ genannt.

Unter „Machtdistanz“ versteht man das Maß⁴³, in welchem die Mitglieder mit weniger Machtfülle von Organisationen und Institutionen einer Gesellschaft die ungleiche Verteilung von Macht innerhalb dieser Organisationen und Institutionen hinnehmen bzw. erwarten. „Individualismus vs. Kollektivismus“-Faktor beschreibt das Ausmaß, bis zu dem Individuen innerhalb von Gruppen integriert sind: die weniger „zusammenhaltenden“ Kulturen sind individualistisch, die mehr „zusammenhaltenden“ Kulturen sind kollektivistisch⁴⁴. Die

³⁹ Aus den Gründen der Notwendigkeit der Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen den Menschen deutscher und russländischer Kultur wird der Fokus dieser Arbeit auf cross-nationale und nicht andere Arten der Vergleiche ausgerichtet. Vgl. dazu Scholz (2000) 825, Staehle (1999) 500, Sackmann et al. (1997) 15ff.

⁴⁰ GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). An diesem Projekt sind 177 namhafte Wissenschaftler aus der ganzen Welt beteiligt, darunter auch aus Deutschland und Russland.

⁴¹ Vgl. dazu Hofstede (1980) 54ff.

⁴² Vgl. dazu Hofstede (1992) 306.

⁴³ „Power distance can be defined as the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally“. Hofstede (1993) 28.

⁴⁴ „Individualism pertains to societies in which the ties between individuals are loose: everyone is expected to look after himself or herself and his or her immediate family. Collectivism pertains to societies in which people from birth onwards are integrated into strong, cohesive ingroups, which throughout people's lifetime continue to protect them in exchange for unquestioning loyalty“. Hofstede (1993) 51.

„Männlichkeit vs. Weiblichkeit“-Dimension beschreibt, wie stark sich die Grundwertvorstellungen der männlichen Vertreter einer nationalen Kultur in Bezug auf Betonung der Konkurrenz und Konfrontation in zwischenmenschlichen Beziehungen von denen der weiblichen Vertreter abweichen⁴⁵. „Ungewissheitsvermeidung“ gibt an, bis zu welchem Grad eine Kultur ihre Mitglieder veranlasst, sich in unstrukturierten, d.h. neuartigen, unbekannten, überraschenden Situationen wohl oder unwohl zu fühlen⁴⁶.

Trotz der großen Kritik (z. B. mit Hilfe von ermittelten vier Faktoren konnten lediglich 49% der Varianz in den Antworten der befragten Mitarbeiter von IBM erklärt werden⁴⁷, was die Frage nach den weiteren Bestimmungsfaktoren der (nationalen) kulturellen Unterschiede offen ließ) zeigte diese Studie, dass sogar eine starke Organisationskultur, wie die von IBM, nicht imstande ist, die externen (durch die nationale Kultur bedingten) kulturellen Unterschiede zu nivellieren⁴⁸.

Anfang 80er Jahre des 20. Jh. wurde die IBM-Studie von Hofstede durch eine aus nicht der westlichen, sondern chinesischen Welt stammende Forschungsgruppe von Bond ergänzt. Die Studie von Bond wurde in 23 Ländern, von denen auch 20 in der IBM-Studie gewesen sind, durchgeführt, wobei insgesamt 2300 Studenten befragt wurden⁴⁹. Die Ergebnisse dieser Studie stimmten größtenteils mit den Ergebnissen der IBM-Studie von Hofstede überein.

Es wurden vier Basisfaktoren gefunden, von welchen drei mit den drei Basisfaktoren aus der IBM-Studie von Hofstede: „Machtdistanz“, „Individualismus vs. Kollektivismus“, „Männlichkeit vs. Weiblichkeit“, – stark korrelierten. Der vierte Basisfaktor, der in der IBM-Studie nicht vorgekommen war, wurde „Konfuzianischer Dynamismus“-Faktor, oder „Langfristigkeit vs. Kurzfristigkeit“-Faktor genannt. Dieser Faktor beschreibt die „Tugendhaftigkeit“ einer Kultur und besagt, in welchem Ausmaß in der nationalen Kultur Durchhaltevermögen und langfristige Zielausrichtung betont werden⁵⁰.

⁴⁵ „Masculinity pertains to societies in which social gender roles are clearly distinct (i.e., men are supposed to be assertive, tough, and focused on material success whereas women are supposed to be modest, tender, and concerned with the quality of life). Femininity pertains to societies in which social gender roles overlap (i.e., both men and women are supposed to be modest, tender, and concerned with quality of life)“. Hofstede (1993) 82f.

⁴⁶ „Uncertainty avoidance can be defined as the extent to which the members of a culture feel threatened by uncertain or unknown situations“. Hofstede (1993) 113.

⁴⁷ Vgl. dazu Hofstede (1980) 83.

⁴⁸ Vgl. dazu Staehle (2000) 504.

⁴⁹ Vgl. dazu Hofstede (1994) 162.

⁵⁰ „The ... Confucian dynamism is composed of the following values: on the pole which could be labeled „long-term orientation“ – persistence (perseverance), ordering

Jedoch um manche kulturelle Gegebenheiten zu erklären, sind auch die genannten fünf Dimensionen („Machtdistanz“, „Individualismus vs. Kollektivismus“, „Männlichkeit vs. Weiblichkeit“, „Unsicherheitsvermeidung“ und „Konfuzianischer Dynamismus“) nicht ausreichend. Durch Ergänzung dieser durch weitere Dimensionen, wie z. B. „Pragmatismus vs. Idealismus“, „Partikularismus vs. Universalismus“, „Traditionalismus vs. Modernität“ usw. lassen sich die nationalen Kulturen besser voneinander abzuheben und differenzierter zu beschreiben⁵¹. Das Finden von weiteren solchen Dimensionen war eine der Aufgaben des GLOBE-Projektes von House.

b) GLOBE-Projekt von House

Das GLOBE-Projekt wurde 1993 unter der Teilnahme von mehr als 170 namhaften Wissenschaftlern aus 61 Ländern der Welt gestartet und baut in gewissem Sinne auf der IBM-Studie von Hofstede auf. Im Rahmen von diesem Projekt wurden an 17 000 Vertreter des mittleren Managements und 825 Top Manager, die drei unterschiedlichen Branchen (Bankwesen, IT, Lebensmittelindustrie) angehörten, 379 Fragen gestellt, sowie einige Daten aus der Politik, Wirtschaft, Sport, Kunst usw. ausgewertet⁵².

Während des GLOBE-Projektes von House wurden, erstens, zwei neue Basisfaktoren identifiziert, die fünf von Hofstede und von Bond ermittelten Basisdimensionen der nationalen Kulturen ergänzt haben, sowie, zweitens, „Individualismus vs. Kollektivismus“- und „Männlichkeit vs. Weiblichkeit“-Faktoren in je zwei neue Faktoren („Geschlechtsgleichheit“ und „Durchsetzungskraft“ sowie „(Gesellschafts)Kollektivismus“ und „(Familien)Kollektivismus“) aufgespalten, so dass nun die Zahl der Basisfaktoren, die Unterschiede in nationalen Kulturen bestimmen, auf neun gewachsen ist. Diese neun Faktoren sind „Machtdistanz“, „(Gesellschafts)Kollektivismus“ und „(Familien)Kollektivismus“, „Geschlechtsgleichheit“, „Durchsetzungskraft“, „Unsicherheitsvermeidung“, „Zukunftsorientierung“, „Leistungsorientierung“ und „Menschlichkeit“⁵³.

relationships by status and observing this order, thrift, having a sense of shame – on the opposite pole „short-term orientation“ – personal steadiness and stability, protecting your „face“, respect for tradition, reciprocation of greetings, favors, and gifts“. Hofstede (1994) 165f.

⁵¹ Vgl. dazu Rosenstiel (2000) 226f.

⁵² Vgl. dazu House et al. (1999a) 171 u. 199 , Grachev et al. (2002) 31.

⁵³ Power Distance is defined as the degree to which members of an organization or society expect and agree that power should be unequally shared. Gender Egalitarianism is the extent to which an organization or a society minimizes gender role differences. Assertiveness is the degree to which individuals in organizations or societies are assertive, confrontational, and aggressive in social relationships. Collectivism I reflects the

Fazit: Da die Wertvorstellungen in den ersten Jahren des Lebens erworben werden, bleiben sie oft unbewusst für deren Träger. Deswegen können die Wertvorstellungen oft von In- und Outsidern nicht bemerkt und besprochen, sondern nur durch das vergleichende Beobachten des Verhaltens indirekt ermittelt werden⁵⁴. Die beiden kulturvergleichenden Studien (IBM-Studie von Hofstede und GLOBE-Projekt von House) haben die Definitionen von Komponenten der Wertvorstellungen ausgearbeitet und die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die Unterschiede zwischen den nationalen Kulturen (darunter auch zwischen der russländischen und der deutschen nationalen Kultur) explizit und dabei quantitativ besprochen werden können.

II. Stabilität der russländischen nationalen Kultur

Die Transformationsprozesse, die in Russland seit der Mitte 80er Jahre des 20. Jh. laufen, haben einige Verhaltensweisen von Russländern beeinflusst. Jedoch sind die wesentlichen Werte, die als Basis für die Verhaltensmuster der russländischen Bevölkerung verstanden werden können, die gleichen geblieben^{55, 56}, was erlaubt, von der Kontinuität in der russländischen Kultur zu sprechen. Seit Mitte 90er Jahren fixieren die soziologischen Untersuchungen die Tendenz zur Bewegung der Verhaltensweisen der Bevölkerung zu den authentischen russländischen Werten und Archetypen, die sich stabil im Leben mehrerer Generationen russländischer Menschen ausgebildet und bewährt haben. Diese Tendenz hat praktisch alle Facetten des russländischen Massenbewusstseins beeinflusst: z. B. der Sinn des Lebens in einem soziokulturellen Kontext, die Beziehung zum Staat, die Vorstellungen über die Wirtschaft usw. Dies geschah trotz der nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion deklarierten und durch massive finanzielle, ideologische und politische Unterstützung gekennzeichneten

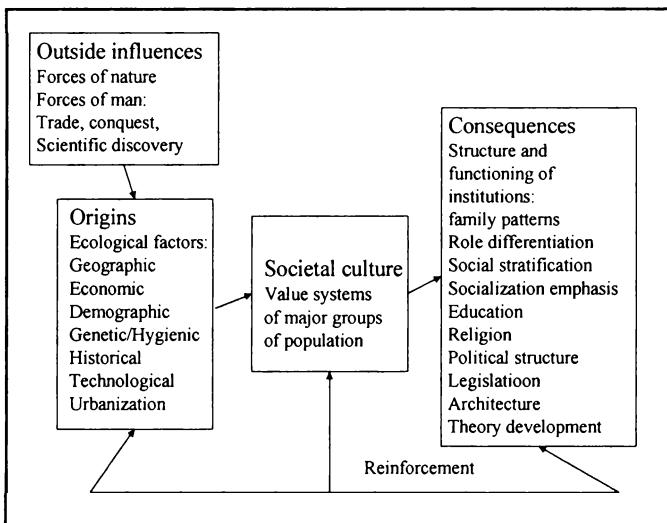
degree to which organizational and societal institutional practices encourage and reward collective distribution of resources and collective action. Collectivism II reflects the degree to which individuals express pride, loyalty and cohesiveness in their organizations or families. Uncertainty Avoidance is defined as the extent to which members of an organization or society strive to avoid uncertainty by reliance on social norms, rituals, and bureaucratic practices to alleviate the unpredictability of future events. Future Orientation is the degree to which individuals in organizations or societies engage in future-oriented behaviors such as planning, investing in the future, and delaying gratification. Performance Orientation refers to the extent to which an organization or society encourages and rewards group members for performance improvement and excellence. Humane Orientation is the degree to which individuals in organizations or societies encourage and reward individuals for being fair, altruistic, friendly, generous, caring, and kind to others. Vgl. dazu House (1999a) 192.

⁵⁴ Vgl. dazu Hofstede (1994) 8.

⁵⁵ Vgl. dazu Levada (2000) 407f.

⁵⁶ Vgl. dazu Andreev (2000) 383.

ten Versuche einer kulturellen Annäherung der russländischen Welt an die westliche Zivilisationen (vor allem an die nordamerikanisch-angelsächsische). Die Tatsache, dass das Wertesystem (das System der Wertvorstellungen) der russländischen Kultur stabil geblieben ist und dass somit eine solche kulturelle Annäherung zunächst als gescheitert angesehen werden kann, erlaubt, auf die Existenz von überdauernden Faktoren zu schließen, die für die russländische Kultur sehr wichtig und weitgehend unverändert geblieben sind.



Quelle: Hofstede (1980) 27

Abb. 4: Stabilität der kulturellen Muster

Es gibt unterschiedliche Meinungen dazu, welche die Bestimmungsfaktoren sind, die eine nationale Kultur prägen oder prägen können⁵⁷ sowie die Stabilität bzw. die Instabilität des Wertesystems einer nationalen Kultur verursachen können. Es können Sprache, Geschichte⁵⁸, geographisch-klimatische Bedingungen⁵⁹ usw. sein (vgl. dazu auch Abbildung 4⁶⁰). Die einzigen unverändert gebliebenen Bestimmungsfaktoren der russländischen nationalen Kultur sind die geographisch-klimatischen Bedingungen Russlands. Die anderen Bestimmungsfaktoren, wie z. B. wirtschaftliche, technologische, demographische usw. haben sich teilweise sehr stark verändert. Dass das Wertesystem während der Transformation in wesentlichen Teilen stabil geblieben ist, deutet dies auf eine hohe Bedeu-

⁵⁷ Vgl. dazu z. B. House (1999a), Mchedlov (2001).

⁵⁸ Vgl. dazu House et al. (1999a) 184.

⁵⁹ Vgl. dazu Gumilev (2001) 30f., Lebedeva (1999) 25.

⁶⁰ Vgl. dazu auch Peterson / Smith (1997) 934.

tung der geographisch-klimatischen Bedingungen für die russländische nationale Kultur hin⁶¹.

Das Wertesystem der Gesellschaft und Kultur, die sich unter russländischen geographisch-klimatischen Bedingungen entwickelt haben, wurde geschichtlich gesehen in den Glaubenssätzen sowie der Lehre der Russisch-Orthodoxen Kirche (ROK) abgebildet. Deswegen werden hier die geographisch-klimatischen Bedingungen sowie die Vorstellungen der ROK, die diese geographisch-klimatischen Bedingungen abgebildet haben, analysiert, damit die Konstanz des Wertesystems der russländischen nationalen Kultur nachvollzogen werden kann. Zusammen mit relativ kurzfristigen politischen und wirtschaftlichen Bestimmungsfaktoren des sozialen Zusammenlebens der russländischen Gesellschaft wird es erlauben, ein für die Feinregulierung von Anreizsystemen deutscher Unternehmen in Russland notwendige (Menschen)Bild eines russländischen Mitarbeiters zu entwickeln.

1. Die geographisch-klimatischen Bedingungen

Die sich relativ langsam verändernden geographisch-klimatischen Bedingungen, unter denen sich eine bestimmte nationale Kultur entwickelt hat und weiter lebt, beeinflussen stark diese nationale Kultur und den nationalen Charakter der dieser Kultur angehörenden Menschen⁶². Außerdem haben die natürlichen Grenzen – Gebirgsketten, Wüsten, Meere, große Flüsse – und die geographisch-klimatischen Bedingungen innerhalb dieser im Altertum, im Mittelalter, aber auch in der Gegenwart Voraussetzungen dazu geschaffen, dass die einen Völker und Nationen voneinander getrennt, die anderen dagegen zusammen gelebt haben und leben, sowie auch die Besonderheiten der Kontakte zwischen Völkern und Nationen bestimmt⁶³.

Vor allem die Größe des Territoriums und die durchschnittliche Temperatur auf diesem Territorium sind die für die Ausbildung der russländischen Kultur entscheidenden Parameter. Denn je größer das Territorium des Landes und je kälter das Klima, desto höher *ceteris paribus* muss der Energieverbrauch pro Kopf sein, um der Bevölkerung des Landes die „akzeptablen“ Lebensbedingungen zu gewähren⁶⁴, und desto schwieriger sind die Bedingungen der Erschließung der Quellen der Energie⁶⁵.

⁶¹ Vgl. dazu z. B. Grachev et al. (2002), Milov (2001), Kulpin (2001) usw.

⁶² Vgl. dazu Gumilev (2001) 30f.

⁶³ Vgl. dazu Mhedlov (2001) 319.

⁶⁴ Vgl. dazu Klimenko (1995) o.S.

⁶⁵ Vgl. dazu Milov (2001) 326.

a) Die Größe des Territoriums und ihr Einfluss auf die russländische Kultur

Russland befindet sich auf einem riesigen Territorium (ca. 17 Mio. km²)⁶⁶, dessen natürliche Grenzen im Norden, Osten und Süd-Osten deutlich gekennzeichnet werden können: im Norden – durch die Arktischen Meere, im Osten – durch den Pazifik, im Süd-Osten – durch Wüsten und Gebirgsketten von Zentralasien sowie den Amur-Fluss. Lediglich im Westen und im Süden hat Russland keine so eindeutigen natürlichen Grenzen: zwischen der Ostsee und dem Schwarzen Meer sowie zwischen dem Kaspischen Meer und den Altai-Bergen liegen Territorien, wo keine natürlichen Grenzen zu erkennen sind⁶⁷. Jedoch auch im Süden und im Westen können wegen Unterschiede in den klimatischen Bedingungen klare Grenzen gezogen werden⁶⁸.

Wegen der Größe des Territoriums weist die Entwicklung Russlands einige Besonderheiten auf, was unter anderem darauf zurückzuführen ist, dass innerhalb der natürlichen Grenzen in Russland die Prozesse der Verteilung von Ergebnissen der lokalen Produktionsprozesse, sei es Rohstoffe, Waren und Dienstleistungen, Energie, Information, Finanzen usw., genauso zeitintensiv sind, wie die lokalen Produktionsprozesse selbst⁶⁹. Solche Systeme können im Prinzip drei Entwicklungsszenarios durchlaufen⁷⁰:

1. das System kann mittels einer direktiven wirtschaftlichen und politischen Zentralisation zu einer Einheit „gemacht“ werden, in der die Verteilung von Rohstoffen, Waren und Dienstleistungen, Energie, Information und Finanzen weniger zeitintensiv als deren Produktion ist;
2. den einzelnen Systemteilen wird die „absolute Freiheit“ gegeben, wodurch entweder sich das egozentrischste Regime im Sinne der Größe des Verbrauches von materiellen Ressourcen und der Ineffizienz des Arbeitsaufwandes durchsetzt oder das System sich zu einem chaotischen Regime entwickelt;
3. den einzelnen Systemteilen wird eine „relative Freiheit“ gewährt, d.h. im Verhalten der funktionalen und regionalen Teile des Systems werden Besonderheiten toleriert, das Zusammenspiel dieser wird aber durch eine übergeordnete Instanz ausgehend von den Interessen des gesamten Systems geregelt.

⁶⁶ Vgl. dazu Petrov (2000) 59.

⁶⁷ Vgl. dazu Kolosova (1982) 132f.

⁶⁸ Vgl. dazu Gumilev (2000) 20f.

⁶⁹ Der Einfluss der Globalisierung kann aus dem Grund der Notwendigkeit der Beschränkung der Globalisierung auf die Großregionen mit einer verbindlichen vitalpolitischen Rahmenordnung innerhalb dieser für alle Subjekte des produktiven Handelns z. Z. unberücksichtigt bleiben. Vgl. dazu Ulrich (1998) 388f.

⁷⁰ Vgl. dazu Tverdislov (2000) 260ff.

Die ersten zwei Situationen wurden auf dem Territorium Russlands bereits praktiziert: das erste Szenario wurde in der Periode zwischen dem 16. und dem 19 Jh. von dem Moskauer Großfürstentum und später vom russländischen Kaiserreich realisiert, das zweite Szenario ist für den Staat der Goldenen Horde im 13. und im 14. Jh. kennzeichnend. Das erste Szenario erwies sich Ende des 20. Jh. im Wettbewerb der Großregionen als nicht konkurrenzfähig, das zweite Szenario löste Ende des 14. Jh. eine ökologische Katastrophe aus. Die Entwicklung Russlands in der Gegenwart und der föderale Aufbau der Russländischen Föderation lässt vermuten, dass z. Z. das Land das dritte Szenario zu realisieren versucht⁷¹.

Die wegen der Größe des Landes notwendige föderale Vielfalt im politischen System widerspiegelt und fördert gleichzeitig die kulturelle Vielfalt und kulturelle Toleranz der Russen als der größten Nation Russlands gegenüber den anderen Russland besiedelnden Völkern und schafft das russländische Selbstverständnis, das sich durch ein Interesse an anderen Kulturen und Traditionen auszeichnet. Die russländische Toleranz von Bräuchen und Sitten anderer Völker kann nicht nur aus der Größe des Landes und der Notwendigkeit der Realisation des dritten Entwicklungsszenarios, sondern auch damit erklärt werden, dass Russland in vielen seiner Teile aus benachbarten und miteinander eng verbundenen Landschaften besteht, die Unterschiede in Flora und Fauna, in der von der Natur gegebenen, „natürlichen“ Ausstattung mit Wasser-, Energievorräten usw. aufweisen, was die Konkurrenz der diese benachbarten Landschaften besiedelnden Völker sinnlos macht, sondern gerade ein komplementäres Zusammenleben, Kooperation und Zusammenarbeit fördert. Russländische Kultur, als ein Integrationsmechanismus und ein Produkt der Gemeinschaft der Russland besiedelnden Völker, formierte sich somit im ständigen Dialog der Tradition der Russen mit anderen kulturellen Traditionen innerhalb natürlicher Grenzen Russlands, weil die Kooperation unterschiedlicher Völker, Träger unterschiedlicher kultureller Traditionen unentbehrlich war. Die Anzeichen dafür können auch im ständigen Experimentieren der russländischen Kultur mit anderen kulturellen Traditionen und der Aufnahme in die russländische Kultur der für sie geeigneten Verhaltensmuster aus anderen kulturellen Traditionen gesehen werden.

Die Größe Russlands und eine Vielzahl der komplementären Landschaften und der sie besiedelnden Völker innerhalb der natürlichen Grenzen Russlands forderte die Ausbildung einer gemeinsamen Verständigungsbasis, die für das Zusammenleben unentbehrlich ist. Somit formierte sich die russländische Kultur

⁷¹ Vgl. dazu Kulpin (2001) 320ff. So z. B. unterscheidet die Verfassung der Russländischen Föderation sechs verschiedene Arten der Föderationssubjekte: 21 Republiken, 10 autonome Bezirke, 1 autonomes Gebiet, 49 Gebiete, 6 Bezirke und 2 Städte von föderaler Bedeutung. Vgl. dazu Heinemann-Grüder (2001) 78.

auch als einer der wichtigsten Vermittlungsmechanismen zwischen unterschiedlichen, das Territorium Russlands besiedelnden Völkern. Die russische Sprache z. B. konnte und kann als ein für die Völker Russlands unverzichtbares Kommunikations- und Verständigungsmittel für alle Bereiche des sozialen Lebens, eine Art „nordeurasisches Latein“ für die das Territorium Russlands besiedelnden Völker, die ein Faktor der Besinnung auf ihre oft komplexe gemeinsame Geschichte und ein für die breiten Bevölkerungsmassen zugängliches Instrument der Aneignung der gemeinsam geschaffenen kulturellen wie materiellen Errungenschaften⁷².

Diese Faktoren, die eine Vielfalt in der Einheit nicht nur zugelassen, sondern sogar gefördert haben, waren der Grund dafür, dass die Toleranz den kulturellen Traditionen (komplementärer Völker) gegenüber zu einer für die russländische Kultur charakteristischen Eigenschaft geworden ist⁷³.

Fazit: es kann also behauptet werden, dass die Größe des Territoriums innerhalb der natürlichen Grenzen Russlands zusammen mit der Vielfalt der komplementären Landschaften innerhalb dieser natürlichen Grenzen und die Notwendigkeit der Kooperation der Völker, die unterschiedliche – aber eng miteinander verbundene – Landschaften innerhalb dieser natürlichen Grenzen besiedelten und besiedeln, bewirkte, dass kein einziges Volk, sondern nur eine Gemeinschaft von Völkern das Territorium Russlands erschließen und beherrschen konnte und dass sich eine gemeinsame integrierende Kultur (sowie ein einheitlicher Wirtschaftsraum, eine einheitliche Kommunikationssprache und einheitliche Vorstellungen von der Außenwelt und von sich selbst⁷⁴), d.h. die russländische Kultur, herausgebildet hat, die Koexistenz von unterschiedlichen (komplementären) kulturellen Traditionen widerspiegeln und förderte, wie auch zur Entwicklung des gegenseitigen Verständnisses und der gegenseitigen Akzeptanz (der Akzeptanz der Eigenart der kulturellen Tradition der anderen Russland besiedelnden Völker⁷⁵) in der russländischen Kultur als der Integrationskultur Russlands führte.

*b) Die klimatischen Bedingungen und ihr Einfluss
auf die produktive Tätigkeit und die Formen des Zusammenlebens*

Die Forschungsarbeiten mit den russländischen Daten aus dem 15. bis 19. Jh. haben gezeigt, dass neben der Größe des Territoriums die klimatischen Bedin-

⁷² Vgl. dazu Desheriev (2001) 380.

⁷³ Vgl. dazu z. B. Medvedko (2001a) 437f., Medvedko (2001b) 28, Glagolev (2001) 251, Ivanov (2001) 449.

⁷⁴ Vgl. dazu Kulpin (2001) 320.

⁷⁵ Vgl. dazu Gumilev (2000) 257.

gungen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung der Traditionen der russländischen Gesellschaft und der russländischen Kultur gespielt haben⁷⁶: diese Bedingungen haben zur Entwicklung einer besonderen kollektivistischen Form des Zusammenlebens menschlicher Gemeinschaften auf dem Territorium Russlands und einem starken Staat geführt. Besonders deutlich kann man den Einfluss des kontinentalen Klimas Russlands auf die Muster des russländischen Zusammenlebens auf dem Beispiel der agrarischen Produktion in Russland vor der „grünen“ Agrarrevolution Mitte des 20. Jh. sehen⁷⁷.

aa) Bedingungen der Agrartätigkeit in Russland bis Anfang des 20. Jh.

Die frühen Herbst- und die späten Frühlingsfröste, die für Russland charakteristisch sind, reduzier(t)en deutlich die Ernteerträge und führ(t)en nicht selten zur Notwendigkeit des Umsäen auf großen Flächen. Auch der russländische Sommer hat einen wechselhaften Charakter: mal ist er regnerisch und kalt, was zum schlechten Gedeihen der gesäten Kulturen führt(e), mal ist er heiß und regenarm (sogar dürr), was fast immer eine Missernte zur Folge hat(te). Die Niederschläge in Russland sind grundsätzlich unbedeutend: 550-750 mm⁷⁸, aber es gibt oft Regen zur Zeit der Ernte. In den Regionen, in denen es genug Regen gibt, sind die Böden wenig fruchtbar, und umgekehrt, die Regionen mit besseren Böden sinddürregefährdet. Dies bedeutet, dass für Russland im Allgemeinen das „segenspendendes“ Wetter, das eine gute Ernte fast garantiert, nicht charakteristisch ist.

Die wichtigste Besonderheit der agrarischen Tätigkeit in Russland war (und ist) aber die Existenz der langen sieben Monate (in südlichen Regionen Russlands sechs Monate) dauernden so genannten „ackerfreien“ Periode⁷⁹. Dies bedeutet, dass die russländischen Bauern im Laufe von mehreren Jahrhunderten für alle agrarischen Tätigkeiten (mit Berücksichtigung des Verbotes der Sonntagsarbeit) ca. 130 Tage hatten und dabei noch etwa 30 Tage für die Heuernte (wegen der Notwendigkeit genug Heu für die Kühe, Pferde und andere Tiere als Futter der langen winterlichen Stallperiode) ausgeben mussten. Damit die Konsequenzen für die Agrikultur verständlich werden, sind hier die gleichen Daten für Westeuropa zu nennen: in England und Frankreich war die „ackerfreie“ Periode zwei Monate (Dezember und Januar), außerdem mussten die englischen und französischen Bauern – wegen der kürzeren Zeiten der winterlichen Stall-

⁷⁶ Vgl. dazu z. B. Milov (2001) 322ff.

⁷⁷ Vgl. dazu Milov (2001) 322ff.

⁷⁸ Vgl. dazu Kolossova (1982) 141.

⁷⁹ Vgl. dazu Milov (2001) 323.

haltung – nicht so viel Zeit für die Heuernte investieren. Somit waren für die russländische Agrarproduktion kleinere Größen der bearbeiteten Landflächen und eine weniger intensive (d.h. extensive) Behandlung dieser typisch.

Die Geringfügigkeit der Freiräume für Ausweichmanöver führte dazu, dass die Ausweitung der bearbeiteten Flächen nur auf Kosten des Schlafes und der Erholung (während der nicht-„ackerfreien“ Periode), oder aber auf Kosten der noch weniger intensiven Behandlung der bearbeiteten Flächen (es kam sogar zum einfachen Zerstreuen des Saatgutes auf dem nicht beackerten Feld) möglich war. Die mangelnde Zeit führte auch dazu, dass nicht genug Düngemittel eingesetzt wurden. Alles in allem bedeutete dies für die agrarische Tätigkeit: einen geringen Ernteertrag, eine gewisse Verödung der Böden und eine anhaltende Gefahr der Hungersnöte.

Auch die Bedingungen für die Tierhaltung waren (und sind) schwierig. Die Ursache dafür liegt auch in der langen Zeit der notwendigen Stallhaltung der Tiere. Da die Heuernte oft nur auf Kosten der Getreideernte geleistet werden konnte, war sie sehr begrenzt. Der durchschnittliche Bauer konnte nur etwa die Hälfte der nach den Normen seiner Zeit notwendigen Heumassen vorbereiten, was oft in unzureichenden Futterrationen der Tiere den Niederschlag gefunden hat.

Daher ist es nicht erstaunlich, dass der Markt in Russland (mindestens in Bezug auf die Agrarprodukte) keine allzu große Rolle gespielt hat, da die Herstellungskosten der Agrarprodukte im 19. Jh. im Durchschnitt etwa das zwei- bis dreifache des Marktpreises für diese waren. Im Rahmen des ganzen Landes führte dies zur Entwicklung eines Wirtschaftsmechanismus (oder eines Produktionsmechanismus), der nur einen minimalen aggregierten Mehrwert schaffen konnte.

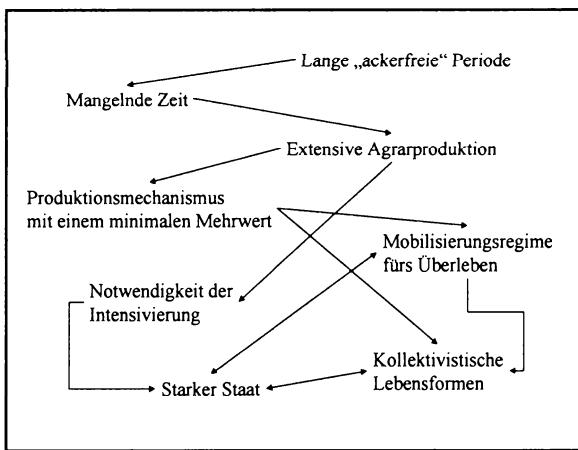
Dies kann am Beispiel der Getreideproduktion gezeigt werden: z. B. war im 19. Jh. die Produktion von Getreide in Russland ungefähr gleich so groß wie der Eigenbedarf des Landes an Getreide. Da das Land aber gleichzeitig Getreide exportieren musste und staatliche Getreidereserven für „cases of emergence“ auflegen sollte, konnte dies nur auf Kosten der Reduzierung des Konsums durch die Bevölkerung selbst geschehen. Dies beeinflusste wiederum das ganze Leben der russländischen Bevölkerung auf dem Lande, führte zu einer stark ausgeprägten Ausrichtung der Psychologie der russländischen Menschen auf den sparsamen Verbrauch der Ressource „Zeit“ und auch anderer Ressourcen: Sparsamkeit in Essen, in Kleidung, in Wohnen usw., schuf das andauernde Regime der Mobilisierung der Kräfte fürs Überleben^{80, 81}.

⁸⁰ Vgl. dazu Kluchevski (1990) 60ff.

bb) Folgen für das soziale Zusammenleben

Die Folgen dieser Prozesse, die sich gegenseitig auch verstärkt haben, sind (vgl. dazu Abbildung 5):

1. die Ausweitung des russländischen Volkes bis an die natürlichen Grenzen Russlands;
2. die kollektivistischen Lebensformen;
3. die große Rolle des Staates.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 5: Zusammenhang zwischen den Bedingungen der Agrarproduktion und den Formen des Zusammenlebens

Die Ausweitung des russländischen Volkes bis an die natürlichen Grenzen Russlands. Die extensive Agrarproduktion zusammen mit niedrigen Ernteerträgen, die eine ständige Gefahr des Aussterbens darstellten, führten dazu, dass der Bevölkerungszuwachs gering war und durch extensive Agrarproduktion ständig absorbiert wurde⁸². Die Unmöglichkeit der Intensivierung der Agrarproduktion und das niedrige technisch-technologische Niveau führte nicht nur zum Absorbieren der zusätzlichen Menschen durch Agrarproduktion, sondern auch zur Migration der Bevölkerung aus den ursprünglichen russländischen Kerngebieten in neue Territorien, die zu erschließen waren. Die Wege der Migrationen des russländischen Volkes waren vor allem aus geopolitischen Gründen Süden,

⁸¹ Die EDV-Simulationen, die in den letzten Jahren durchgeführt wurden, zeigen, dass das Herausbilden von solchen Verhaltensmustern unter solchen Rahmenbedingungen nicht zufällig ist. Vgl. dazu z. B. Epstein / Axtell (1996).

⁸² Vgl. dazu Olsevich (2001) 40f.

Süd-Osten und Osten Eurasiens. Der Bedarf der russländischen Gesellschaft an Getreide stimulierte diesen Prozess.

Die kollektivistischen Lebensformen. Das begrenzte aggregierte Mehrwertprodukt schuf Voraussetzungen für die Entwicklung einer Gesellschaft mit einer schwach ausgeprägten Arbeitsteilung. Gleichzeitig musste die wirtschaftliche Schwäche jedes einzelnen Bauern wegen der Notwendigkeit einer harmonischen Entwicklung des sozialen Zusammenlebens durch kompensatorische Mechanismen ausgeglichen werden. Als ein solcher Mechanismus ist der Zusammenschluss der Bauern in die (Bauern)Gemeinde zu verstehen, die in kritischen Momenten dem Einzelnen Hilfeleistungen gewähren sowie ihn und seine Familie gegen die Willkür der Machthabenden schützen konnte⁸³, von ihm dagegen den Zusammenhalt und die Einhaltung von Traditionen erforderte⁸⁴.

Die große Rolle des Staates. Die kollektivistische Organisation des Lebens, die (Ausweich)Migrationen der Bevölkerung aus den Kerngebieten Russlands, sowie die Notwendigkeit aus überlebensrelevanten Gründen den aggregierten Mehrwert zu optimieren (zu erhöhen), schuf die besonders harten Methoden der Einziehung des Mehrwertproduktes von Bauern, die vom Staat, d.h. den nicht besteuerten Ständen (ca. 6% bis 12% der Bevölkerung⁸⁵), ausgeübt wurden. Mit dem Ziel, den Widerstand der (Bauern)Gemeinschaft zu brechen und die für die Staatsaufgaben⁸⁶ notwendige Ressourcen zu beschaffen, schuf der Staat die besonders harten Formen der Leibeigenschaft, die (Bauern)Gemeinden unterdrücken und ihnen den minimalen Mehrwert entziehen konnte.

Der minimale Charakter des Mehrwertproduktes in Russland führte dazu, dass auch der Staat einen vereinfachten Charakter hatte und lediglich die organisatorisch-wirtschaftliche, militärisch-bestrafende und erzieherisch-religiöse Funktionen übernehmen konnte. Als Folge wurden mehrere Funktionen, die für das Zusammenleben in einer Gesellschaft notwendig sind, latent der (Bauern)Gemeinde übertragen, was sie und die für sie charakteristische kollektivistische Traditionen noch verstärkte, die führende Rolle des Staates im wirtschaftlichen Leben des Landes jedoch nicht in Frage stellte, denn ohne den Staat, der

⁸³ Dies bestätigen auch russländische Sprichwörter: z. B. „с миру по нитке – голому рубашка“ (= von jedem (Mitglied der Gemeinde, Anm.d.V.) ein Garn näht dem Nackten das Hemd).

⁸⁴ Trotz zahlreicher Veränderungen ist es auch für das heutige Russland typisch. Vgl. dazu Leksin / Shvezov (2001) 40ff.

⁸⁵ Vgl. dazu Milov (2001) 325.

⁸⁶ Die Leistungen, die vom russländischen Staat vollbracht wurden, sind wegen der minimalen Größe des aggregierten Mehrwertproduktes der russländischen Gesellschaft bemerkenswert: es wurden die grandiosen Verteidigungsanstrengungen unternommen, Verkehrsinfrastruktur (Straßen, Kanäle u.ä.) gebaut, Fabriken usw. errichtet. Vgl. dazu Milov (2001) 325, Pinto et al. (2000) 17ff.

in vielen Industriebereichen den Preis- und Wettbewerbsmechanismus stark modifiziert hat, wäre unter geographisch-klimatischen Bedingungen Russlands die Entwicklung des Landes unmöglich.

Fazit: die klimatischen Bedingungen in Russland haben Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die produktive Tätigkeit in Russland (nicht nur im Agrarsektor)⁸⁷ besondere Züge angenommen hat, die eine eigenartige Strategie der Entwicklung notwendig machten und dadurch gekennzeichnet ist, dass im Produktionsprozess ein wesentlicher Teil der für die Produktion notwendigen Arbeit und anderen Ressourcen auf die Überwindung der unvorteilhaften klimatischen Bedingungen ausgerichtet wird⁸⁸. Das Zusammenspiel a) der Notwendigkeit wegen der rauen klimatischen Bedingungen mehr Energie im Lebensprozess zu verbrauchen, als es für wärmere Regionen der Erde typisch ist (größere Kosten) und b) des kleineren Mehrwertes der im Laufe der produktiven Tätigkeit produzierten Güter wegen der unausweichlichen Tendenz für die Produktion einer Einheit des aggregierten Konsums mehr Anstrengungen unternehmen zu müssen (kleinere Nutzen), – führte dazu, dass die Menschen nur in größeren Kollektiven überleben konnten, was Ausrichtung der menschlichen Tätigkeit in Russland auf das Gesamtwohl notwendig machte.

Für den Einzelnen schuf dies eine Struktur des Gefangenendilemmas (besser, Kooperationsdilemmas), in der kollektiv die besten Lösungen individuell nur die zweitbesten sind und in der gleichzeitig die besten Lösungen aus der Perspektive der Individuen aus der Perspektive des Kollektivs suboptimal sind⁸⁹. In der Theorie gibt es einen Ausweg: Optimierung des individuellen Verhaltens im Rahmen der kollektiven Selbstbindungen zusammen mit strengen Sanktionen für die Defektierer⁹⁰. Genau diese Variante wurde ständig in Russland verwirklicht⁹¹, was die Normen des sozialen Lebens und die russländische Kultur in mehrfacher Hinsicht nachhaltig beeinflusst hat⁹².

⁸⁷ Zu einigen Beispielen vgl. Parshev (2000) 37ff., 118, 263ff. Die gleiche Situation ist für das gegenwärtige Russland charakteristisch. Vgl. dazu Gumerov (2001) 36.

⁸⁸ Vgl. dazu z. B. Sorokin (2001) 47ff., Zinkov (2002) 59ff.

⁸⁹ Vgl. dazu Axelrod (1984). „What the Prisoner's Dilemma captures so well is the tension between the advantages of selfishness in the short run versus the need to elicit cooperation from the other player to be successful in the long run“. Axelrod (1997) 6.

⁹⁰ Vgl. dazu z. B. Homann / Blome-Drees (1992) 88.

⁹¹ Vgl. dazu Resnikov (1999) 12ff.

⁹² Die individualistischen Abweichungen vom kollektivistischen Verhaltensmodell führten in Russland oft zu einer signifikanten politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Destabilisierung des sozialen Gesamtsystems und bestätigten somit die Korrektheit der kollektivistischen Verhaltensmuster. Dies wird oft in Überlegungen zur künftigen Entwicklung Russlands betont. Vgl. dazu z. B. Popov (2000) 113ff.

2. Die Lehre der Russisch-Orthodoxen Kirche (ROK)

Die von Toynbee⁹³ vorgeschlagene Spezifikation der russländischen Zivilisation als einer orthodoxen Zivilisation ist nicht ausreichend, weil innerhalb der natürlichen Grenzen Russlands auch andere Religionsgemeinschaften existieren: so laut den Angaben des Justizministeriums der Russländischen Föderation⁹⁴ gab es in Russland Anfang 1999 insgesamt 16749 religiöse Gemeinden, darunter waren 8897 russisch-orthodox, mohammedanisch – 3072, buddhistisch – 167, katholisch – 227, protestantisch – ca. 3000 und ca. 500 neuer Sekten. Jedoch ist die Spezifikation Toynbee's (russländische Zivilisation ≈ orthodoxe Zivilisation) als eine Approximation mehr als berechtigt, denn die ROK ist die größte Religionsgemeinschaft in der Russländischen Föderation (von 120 Mio. Russen, die ca. 82% der Bevölkerung der Russländischen Föderation ausmachen⁹⁵, bekennt sich der größte Teil zur ROK; der Anteil der orthodoxen Christen in anderen ethnischen Gruppen der Bevölkerung der russländischen Gesellschaft ist auch nicht unerheblich⁹⁶). Die Werte, die von den traditionellen russländischen Konfessionen (Orthodoxie und Islam⁹⁷) deklariert werden, sind in hohem Maße übereinstimmend⁹⁸, was erlaubt, von einem in etwa kohärenten Einfluss dieser Glaubensgemeinschaften auf russländische Kultur zu sprechen⁹⁹. Außerdem war die ROK maßgeblich an der Entwicklung Russlands und der russländischen Gesellschaft beteiligt und hat einige wichtige Prinzipien des Zusammenlebens in Russland formuliert und durch Vorbildfunktion durchgesetzt¹⁰⁰, was von einem geschichtlich gesehen großen Einfluss der Lehre der

⁹³ Vgl. dazu Toynbee (1970a) 42ff., Toynbee (1970b) 196ff.

⁹⁴ Vgl. dazu Loginov (2001) 293.

⁹⁵ Vgl. dazu z. B. Mchedlov (2001) 84, Saprikin (2001) 152.

⁹⁶ Z. B. die von WCIOM am 22 bis 25 Juni 2001 durchgeführte repräsentative Befragung russländischen Bevölkerung (befragt wurden 1600 Bürger in 83 Ortschaften von 33 russischen Regionen, statistische Abweichung der Ergebnisse liegt innerhalb 3,8%) zeigte, dass 49% der russländischen Bevölkerung russisch-orthodox sind, 6% mohammedanisch, 13% katholisch, protestantisch, oder Mitglied einer anderen christlichen Konfession, 24% Atheisten und 8% der russländischen Bevölkerung keine eindeutige Antwort gegeben haben. Vgl. dazu WCIOM (Press 22/2001) o.S. Zu einigen anderen Untersuchungen vgl. auch Kazmina (2001) 119, Loginov (2001) 293, Kirill (2002) 28. Die Unterschiede sind jedoch geringfügig und unbedeutend.

⁹⁷ Vgl. dazu Kerimov (2001) 97.

⁹⁸ Dies gilt nicht unbedingt für die protestantischer, katholischer, buddhistischer Religionsgemeinden und neue Sekten in Russland. Vgl. dazu Lopatkin (2001) 326ff., Safranova (2001) 23ff., Vihnovich (2001) 107ff., Kanterov (2001) 262ff.

⁹⁹ Dies bestätigen zahlreiche Dokumente, die von den führenden Persönlichkeiten der in Russland traditionell vertretenen Religionsgemeinschaften, ausgearbeitet und unterschrieben wurden. Vgl. dazu o.V. (2001) o.S.

¹⁰⁰ Vgl. dazu Olsevich (1999) 73ff.

ROK auf die russländische Kultur und die der russländischen Kultur zugrunde liegenden Werte spricht. Deswegen werden in dieser Arbeit die Lehre der ROK und ihr Einfluss auf die russländische Kultur stellvertretend für die Lehren anderer traditionellen russländischen Religionen und ihren Einfluss auf russländische Kultur beschrieben.

a) Geschichte der ROK

Die Russisch-Orthodoxe Kirche (ROK) hat eine über 1000 Jahre dauernde Geschichte und Tradition, die auf folgende Weise kurz zusammengefasst werden kann. Das Kiewer Russenland nahm 988 Christentum in seiner östlichen Form aus Byzanz an¹⁰¹, blieb bis 15. Jh. vom Patriarchat von Konstantinopel abhängig, wo die Metropoliten ernannt wurden. 1589 wurde die Kirche zum Patriarchat erhoben und ist selbständig geworden. 1721 wurde das Amt des Patriarchen abgeschafft und zwischen 1721 und 1917 wurde die ROK durch ein Leitungsgremium, den Heiligen Sinod, verwaltet, der dem Zaren unterstellt war¹⁰². Während der Sowjetperiode wurde die Kirche zunächst aufs Schärfste verfolgt, nach dem Zweiten Weltkrieg ist sie weitgehend in die Gunst des Staates gekommen. Nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion genießt ROK wieder ein hohes gesellschaftliches Ansehen¹⁰³.

Die ROK kann auf eine jahrhundertlange Tradition eines fast symbiotischen Zusammenlebens mit dem Staat, eine Tradition der „symphonia“, zurückblicken. Vor den Revolutionen 1917 verstanden sich die Moskauer Großfürsten und später die russischen Zaren und die russländischen Kaiser als die Beschützer der Kirche und in einer Hinsicht der Kirche überlegene, in einer anderen Hinsicht aber der Kirche unterlegene Instanz, was die ROK mit einer fast nie unterbrochenen ideologischen Unterstützung des Staates durch eine Solidaritätshaltung zum russländischen Staat erwiderte. Wie bereits oben erwähnt, war in der Periode zwischen 1721 und 1917 die Kirche sogar zu einem Teil des staatlichen Mechanismus geworden¹⁰⁴. Auch in der Sowjetperiode, obwohl die ROK verfolgt wurde, mehrere ihre Bischöfe verhaftet, mehrere ihre Kirchen zerstört wurden, solidarisierte sie sich jedoch nach dem Beginn des Zweiten Weltkrieges mit dem sowjetischen Staat, worauf der Staat seinerseits mit einer Abnahme der Repressionen reagierte. Nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion ist das Verhältnis der vor 1917 geltenden gegenseitigen Unterstützung, das beide Seiten als vorteilhaft empfinden, in die Beziehungen zwischen Staat

¹⁰¹ Vgl. dazu Vlasov (2001) 134ff., Stricker (2002) 48.

¹⁰² Vgl. dazu Bremer (2001) 257, Stricker (2002) 52.

¹⁰³ Vgl. dazu Bremer (2001) 256ff.

¹⁰⁴ Vgl. dazu Loginov (2001) 47.

und Kirche zurückgekehrt¹⁰⁵: z. B. das 1997 verabschiedete „Föderationsgesetz über Gewissensfreiheit und über Religionsgemeinschaften“ spricht zwar von der „Achtung vor dem Christentum, Islam; Buddhismus, Judentum und den anderen Religionen, die nicht aus dem geistigen Erbe der Völker Russlands wegzudenken sind“, betont aber die „besondere Rolle der Orthodoxie in der Geschichte Russlands in Bezug auf dessen geistige und kulturelle Entstehung und Entwicklung“¹⁰⁶, worauf die ROK mit Bemühungen antwortet, die staatlichen Projekte, wie z. B. Reformen im Schul-, Militärwesen usw., durch kirchliche Präsenz und Wirkungsmöglichkeiten zu unterstützen und als segensreiche Taten erscheinen zu lassen¹⁰⁷.

b) ROK und das Prinzip des der russländischen Gesellschaft Dienens

Die Grundlagen der ideologischen Unterstützung des russländischen Staates (stellvertretend für die russländische Gesellschaft) durch die ROK sind durch das Konzept von „Moskau – die dritte Stadt Rom“ gegeben. In diesem Konzept, das im 15. Jh. vom Abt eines Klosters in Pskov entwickelt wurde und noch heutzutage aktuell ist, wird behauptet, dass nach der Eroberung der beiden ersten Hauptstädte des (orthodoxen) Christentums durch die nicht den orthodoxen Religionsgemeinschaften angehörenden Völker, Moskau zum geistlichen Zentrum des (orthodoxen) Christentum geworden ist, und die Verantwortung für das Schicksal des (orthodoxen) Christentums trägt. (Die ersten beiden Hauptstädte waren: Rom als Hauptstadt des Römischen Imperiums 476 n. Chr. von Vandalen zerstört und Konstantinopel als Hauptstadt des Byzantinischen Kaiserreiches 1453 von Türken-Osmanen zerstört)¹⁰⁸.

Mit diesem Konzept wird der Gedanke des von Gott Auserwähltseins der russländischen Gesellschaft (stellvertretend für sie des russländischen Staates) begründet, was zur Entwicklung des Gefühls im russländischen Bewusstsein, in einem heiligen, wahrhaftig christlichen, vom Gott ausgesuchten Land zu leben, führen sollte und geführt hat. Aufgrund dieses Konzeptes konnte sich eine der wichtigsten Ideen der russländischen Ethik, „das Prinzip des der russländischen Gesellschaft Dienens“, ausbilden, die den Mechanismus der Integration des Individuums in die sozialen Strukturen russländischer Gesellschaft, also auch einer Verbindung zwischen dem Staat und dem Individuum, geschaffen hat¹⁰⁹.

¹⁰⁵ Vgl. dazu Bremer (2001) 264.

¹⁰⁶ Vgl. dazu Kanterov (2001) 263. Die deutsche Fassung des Gesetzes ist in: Osteuropa, 48. Jg., 1998, S.A274-A286, veröffentlicht worden.

¹⁰⁷ Vgl. dazu Zuev (2001) 376.

¹⁰⁸ Vgl. dazu Starchak (2001) 221, Stricker (2002) 51.

¹⁰⁹ Vgl. dazu Zarubina (2001) 405ff.

Dabei ist dieses Prinzip (Prinzip des der russländischen Gesellschaft Dienens) nach sozialen Kriterien differenziert: jede soziale Schicht der russländischen Gesellschaft sollte den eigenen Teil des Dienens an der Gesellschaft übernehmen. Für die Beamten (und früher die Adeligen) war die Verwirklichung dieses Prinzips im Staatsdienst zu sehen, für die Geistlichen – in der kirchlichen Tätigkeit, für die Intelligenz – in der aufklärenden Tätigkeit, für die Kaufleute – im Ansammeln der materiellen Werte für die russländische Gesellschaft, für die Bauern und Arbeiter im Schaffen der materiellen Voraussetzungen für die Existenz der russländischen Gesellschaft. Der Verzicht des Einzelnen auf dieses Prinzip, der Weggang ins private Leben und in die ausschließliche Eigennützlichkeit wurden in der russländischen Kultur immer als ein Anzeichen für die Persönlichkeitskrise oder als ein Symbol der moralischen Unvollkommenheit verstanden¹¹⁰.

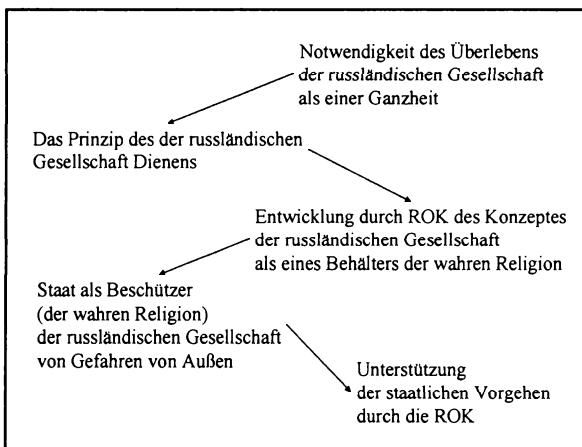
Somit wurden auch die Bemühungen des russländischen Staates bei dem Bau von grandiosen Verteidigungsanlagen und Grenzfestungen, bei der Organisation von großen Produktionsbetrieben, bei dem Ausbau der russländischen Infrastruktur als Schutz gegen die russländische Gesellschaft bedrohenden Gefahren ideologisch wahrgenommen und unterstützt. Da diese Leistungen des russländischen Staates ohne Zwangsmaßnahmen in Bezug auf die Bevölkerung des Landes, ohne gewisse „Deportationen“ großer Bevölkerungsmassen aus den einen Gebieten Russlands in die anderen und ohne Entwicklung eines großen staatlichen Wirtschaftssektors, in dem die Marktgesetze (wie sie sich in der nordamerikanisch-angelsächsischen Welt formiert haben) keine Geltung hatten (auch heute sind ca. 70% bis 80% aller Transaktionen, oder 40% bis 55% des gesamtwirtschaftlichen Umsatzes, nicht monetär, weshalb von einer Barterwirtschaft in Russland gesprochen werden kann¹¹¹), nicht zustande gekommen wären¹¹², waren auch die harten Methoden des Staates bei der Durchführung dieser (Zwang)Maßnahmen, soweit sie der russländischen Gesellschaft von Nutzen waren, durch die ROK und dank ihrem Einfluss, durch alle Schichten der russländischen Gesellschaft gebilligt (vgl. dazu Abbildung 6)¹¹³.

¹¹⁰ Vgl. dazu Zarubina (2001) 406.

¹¹¹ Vgl. dazu Voigt / Dolud (2001) 319.

¹¹² Vgl. dazu Milov (2001) 325.

¹¹³ Vgl. dazu Zarubina (2001) 406f. Der Gedanke des der russländischen Gesellschaft (und stellvertretend dafür dem russländischen Staat) Dienens gilt (obwohl offensichtlich aus einem religiös anders motivierenden Grund) auch für die auf dem Territorium Russlands traditionellen mohammedanischen Glaubengemeinden. Vgl. dazu Kerimov (2001) 97.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 6: Fundieren des der russländischen Gesellschaft Dienens

Das Defektieren¹¹⁴ des Prinzips des der russländischen Gesellschaft Dienens ab Ende des 18. Jh. durch den russländischen Staat selbst (vor allem durch die Adeligen und die Beamten¹¹⁵), die Abkopplung des Prinzips des dem russländischen Staat Dienens von dem Prinzip des der russländischen Gesellschaft Dienens, d.h. faktische Befreiung der Adeligen und der Staatsbeamten vom Prinzip des der russländischen Gesellschaft Dienens führte zur Notwendigkeit der Unterdrückung der freien Meinung der ROK mittels des Einbaus der ROK in den Staatsmechanismus und ihrer Verwandlung in ein Quasi-Ministerium der Russisch-Orthodoxen Religion des russländischen Kaiserreiches, das die in einer solchen Konstellation nun sinnlos gewordene Idee des dem Staat Dienens propagieren musste.

Das von der ROK formulierte Prinzip des der russländischen Gesellschaft Dienens konnte jedoch nicht abgeschafft werden, sondern verwandelte sich im 19. Jh. in die Idee des dem russländischen Volk Dienens (Narodnichestvo¹¹⁶) und im 20. Jh. in die Idee des der Zukunft der russländischen Gesellschaft Dienens (Marxismus und Kommunismus). Auch im postsowjetischen Russland – trotz Propaganda postmoderner ethischer Inhalte („anything goes“), welche Habgier und Egoismus rechtfertigen – bleibt das Prinzip des der russländischen Gesellschaft Dienens bestehen, wovon die Fortsetzung der produktiven Tätigkeit der russländischen Menschen in der russländischen Wirtschaft zeugt, die –

¹¹⁴ Der Terminus „Defektieren“ wird in dieser Arbeit in der Bedeutung des Terminus „Verletzung“ angewandt.

¹¹⁵ Vgl. dazu Gaman-Golutvina (2001) 501ff.

¹¹⁶ Volksgerichtetheit (Народничество – Narodnichestvo).

trotz Ausbleibens der Bezahlung und des dauernden Zerfalls der Wirtschaft während des ersten Jahrzehntes (der „Reformjahre“) nach dem verlorenen „kalten Krieg“ – ihre Arbeit fortsetzen¹¹⁷.

c) ROK und das Wirtschaften in Russland

Besonders problematisch war die Anwendung des von der ROK formulierten Prinzips des der russländischen Gesellschaft Dienens auf die russländischen Kaufleute (und Industriellen)¹¹⁸. Das Unternehmertum, dessen Quintessenz in der privaten Bereicherung (in der einen oder in der anderen Form) besteht¹¹⁹, wurde in Russland traditionell als egoistisch und deswegen im Widerspruch zum Prinzip des der russländischen Gesellschaft Dienens stehend angesehen. Die Kaufleute, die trotz ihres Reichtums und ihres Einflusses ein geringes Ansehen in der russländischen Gesellschaft genossen haben, versuchten deswegen mittels der Wohltätigkeit, des Mäzenatentums, der Übernahme der sozialen Verantwortung auf den unteren Etagen des russländischen Sozialsystems usw.¹²⁰, den Anschluss an die russländische Gesellschaft und das Prinzip des der russländischen Gesellschaft Dienens zu finden. Anfang des 20 Jh. dank dem wirtschaftlichen Wachstum der russländischen Gesellschaft, was nach der Meinung vieler Experten dem Einsetzen der original russländischen Organisationsformen in der Wirtschaft zu verdanken ist¹²¹, und den Bemühungen vieler russländischer Industrieller¹²², haben die russländischen Kaufleute und Industriellen den Anschluss an das Prinzip des der russländischen Gesellschaft Dienens gefunden, indem sie ihre Tätigkeit nicht als eine einfache Ausbeutung der Gemeinschaft und die Befriedigung der persönlichen Bedürfnisse der Bereicherung, sondern als eine gesellschaftlich nützliche Tätigkeit und Schaffen der

¹¹⁷ Vgl. dazu z. B. Zarubina (2001) 408, Saizew (1998) 36, Kapelushnikov (2000) 65ff.

¹¹⁸ Die von zahlreichen Forschern betonte Besonderheit der russländischen Schule des Wirtschaftsdenkens bildet die Berücksichtigung im Wirtschaftsprozess der ethischen Fragestellungen. Vgl. dazu Olsevich (2001) 39. Eine wesentliche Rolle bei der Internalisierung der Ethik in der Wirtschaft spielte die ROK.

¹¹⁹ Vgl. dazu Wöhle (2000) 5f.

¹²⁰ Es entspricht dem Vorgehen im Rahmen einer karitativen Unternehmensethik. Vgl. dazu Ulrich (1998) 421ff.

¹²¹ Vgl. dazu Saizew (1998) 50.

¹²² Vgl. dazu Kuzmichev / Petrov (1999) 110, Zarubina (2001) 407. Die Unternehmer sollten nur solche Unternehmenszwecke und Handlungsorientierungen verfolgen, die ethisch legitim und verantwortbar waren, wobei Erfolgs- und Gewinnstreben kategorisch der normativen Bedingung der Legitimität unterzuordnen waren. Vgl. dazu Ulrich (1998) 427ff.

Voraussetzungen für eine möglichst volle Beschäftigung russländischer Bevölkerung in den Produktionsprozessen¹²³ verstehen und darstellen konnten^{124, 125}.

Somit kann behauptet werden, dass die russländische sozial-ökonomische Mentalität von der ROK auf der Basis der orthodox-christlichen Werte und des Prinzips des der russländischen Gesellschaft Dienens beeinflusst wurde. Trotz der Abwesenheit einer Wirtschafts- und Unternehmensethik¹²⁶ (die Soziallehre der ROK wurde erst Mitte 2000 explizit formuliert¹²⁷) hat die ROK zu den meisten wichtigen Begriffen des Wirtschaftens, solchen wie z. B. Effizienzkriterien und Ziel des Wirtschaftens, Arbeit, Eigentum und Kapital, Reichtum, Gewinn, Grund und Boden, Geld, Konsum, Gleichheit und soziale Gerechtigkeit usw. eigene Vorstellungen entwickelt, wobei diese Vorstellungen den *unkapitalistischen*, wenn nicht *antikapitalistischen* Geist¹²⁸ der kulturellen Tradition und des sozialen Lebens Russlands betonen¹²⁹, weil sie von anderen moralischen Kriterien als protestantische¹³⁰ oder metakonfuzianische¹³¹ Ethik ausgehen: der

¹²³ Vgl. dazu Parshev (1999) 231.

¹²⁴ Vgl. dazu Zarubina (2001) 407. Unternehmertum wurde als Prozess der Selbsterneuerung und Selbstorganisation der Individuen und der Unternehmen angesehen, welcher sich im Zusammenhang mit der Mikro- und Makroumwelt ihres Funktionierens vollzieht und das Ziel verfolgt, die Möglichkeiten des Unternehmers zu maximieren, die Gesamtheit seiner sozialen und wirtschaftlichen Bedürfnisse realisieren zu können. Vgl. dazu Kolesnikova (2001) 47.

¹²⁵ Dies entspricht auch weitgehend dem von Chajanov entwickelten Modell einer familiären Arbeitsgemeinschaft (семейно-трудовое хозяйство – semeino-trudovoe ho-siaistvo), welche auf das ständige Wiederherstellen der Beziehungen innerhalb dieser familiären Arbeitsgemeinschaft ausgerichtet ist. Vgl. dazu Olsevich (2001) 41.

¹²⁶ Vgl. dazu Saizew (1998) 36.

¹²⁷ Vgl. dazu Orthodoxy Aktuell IV/9, September 2000, 16-36.

¹²⁸ Vgl. dazu Saizew (1998) 57. Es ist z. B. sehr fragwürdig, ob der Kapitalismus Amerikas ein Vorbild für Russland sein kann. Dieses setzt auf das Gesetz der überflüssigen Produktion (die Natur produziert mehr Samen, als erforderlich für den Bestand der Natur wären, weil viele von den Samen nicht aufgehen). Unter geographisch-klimatischen Bedingungen von Russland ist dieser („verschwenderischer“) Ansatz problematischer (nicht nur wegen der Notwendigkeit des Überlebens). Vgl. dazu Handy (2001) 108.

¹²⁹ Erst hier soll die ganze Komplexität und Schwierigkeit der Erreichung der im ersten Kapitel dieser Arbeit vorgestellten Zielsetzung deutlich werden, sowie wie notwendig eine Anpassung der Anreizsysteme deutscher Unternehmen in Russland an die kulturellen Gegebenheiten in Russland ist. Ausgehend von der für Deutschland gültigen protestantischen Ethik und der dieser Ethik entstammenden Kategorie des Wirtschaftlichkeitsprinzips (vgl. dazu Wöhe (2000) 1f.) werden deutsche Unternehmen in Russland die ethischen Normen Russlands verletzen können und langfristig nicht die Mitarbeiter behalten, die für die russländischen Verhältnisse die besten wären.

¹³⁰ Vgl. dazu Weber (1991) 39ff.

¹³¹ Vgl. dazu Weggel (1996) 11f.

nicht rigorosen Einträglichkeit des Marktausches, der Sobornost¹³², der Barmherzigkeit und der Wohltätigkeit¹³³.

Ganz konkret bedeuten die Vorstellungen der ROK für die Begriffe des Wirtschaftens folgendes:

1. für das Ziel des Wirtschaftens: Die Profitjagd der Profitjagd wegen wird verurteilt¹³⁴, weil darin immer die Möglichkeit der Verletzung der Normen des Zusammenlebens in der russändischen Gesellschaft beinhaltet ist. Die wirtschaftliche Tätigkeit in Russland soll allgemein nützlich sein¹³⁵, die Gewinnmaximierung kann nicht als alleiniges Kriterium des ethisch korrekten Wirtschaftens anerkannt werden¹³⁶. Das Wirtschaften in Russland verfolgt nicht das Ziel der Gewinnmaximierung¹³⁷, sondern das Ziel der Maximierung des Wohlstandes der russändischen Gesellschaft in der einen oder anderen Form, z. B. durch Maximierung des produktiven Kapitals, durch Maximierung der produktiven Beschäftigung der russändischen Bevölkerung (Vollbeschäftigung)¹³⁸, durch Ansammeln von materiellen Vorräten usw.¹³⁹, dem das Ziel der (privaten) Gewinnmaximierung untergeordnet ist;
2. für Effizienzkriterien: Vor der ökonomischen Effizienz soll die soziale¹⁴⁰ und gesellschaftliche Effizienz in der Form der Nächstenliebe und des den Menschen Dienens zum Ausdruck kommen¹⁴¹. In Bezug auf die soziale Effizienz bedeutet es die Berücksichtigung der Ziele und der Interessen der russändischen Menschen, sowie die Anerkennung und die Berücksichtigung der Ziele und der Interessen der Gruppen, die dem Umfeld jedes einzelnen Unternehmens angehören, d.h. dem technologischen bzw. technischen, recht-

¹³² Соборность – Sobornost, ist „nicht nur eine Gemeinschaft oder Vereinigung von Individuen, sondern das Aufgehen des Individuums im Kollektiv. Dabei wird die Vereinigung dadurch erzielt, dass alle Menschen einen gemeinsamen Glauben, ein gemeinsames Ziel oder eine gemeinsame Aufgabe haben“. Saizew (1998) 48.

¹³³ Vgl. dazu Filimonov (2001) 312, Grishin (2000) 31ff.

¹³⁴ Vgl. dazu Filimonov (2001) 312f.

¹³⁵ Vgl. dazu Saizew (1998) 53.

¹³⁶ Dies macht die Anwendung der westlichen Wirtschaftsethik [z. B. Unterscheidung zwischen Spielregeln und Spielzügen (vgl. dazu Homann / Blome-Drees (1992) 20ff.) bzw. die situationsgerechte Anwendung des Gewinnprinzips (vgl. dazu Steinmann/Löhr (1994) 107)] in Russland nur schwer, wenn überhaupt, möglich. Nach der Einschätzung des Verfassers dieser Arbeit kann in Russland wohl nur der Ansatz von Ulrich [vgl. zu Ulrich (1998) 116ff.] Beachtung finden.

¹³⁷ Vgl. dazu auch Richter / Furubotn (1999) 400.

¹³⁸ Vgl. dazu Parshev (1999) 231, Saizew (1998) 57.

¹³⁹ Vgl. dazu Richter / Furuborn (1999) 407f.

¹⁴⁰ Zur Definition der ökonomischen und sozialen Effizienz vgl. z. B. Marr / Stitzel (1979) 57.

¹⁴¹ Vgl. dazu Saizew (1999) 57.

lich-politischen, soziokulturellen, ökonomischen und ökologischen Umwelt des Unternehmens¹⁴². In Bezug auf die gesellschaftliche Effizienz heißt es, dass das Unternehmen die Verantwortung für das Geschehen in der Gesellschaft¹⁴³ trägt und sich selbst verpflichten soll, unter normalen Bedingungen die in der Gesellschaft anerkannten Grenzen nicht zu überschreiten;

3. für Arbeit: Die Arbeit ist eine der zentralen Kategorien in den wirtschaftsethischen Anschauungen der ROK, weil von ihr die Wahrnehmung in der russländischen Kultur des Kapitals, des Besitzes, des Konsums usw. als gerecht bzw. als ungerecht abhängt. Sie wird als eine sittliche Handlung, als Heilsweg, als Vereinigung des Menschen, dem Subjekt des Daseins, mit der Natur, dem Objekt des Daseins, definiert, und ihre Effizienz wird nicht nur am In- und Output, sondern vor allem am Grad des Zusammenschlusses des Individuums mit seiner Umgebung gemessen. Die materiellen wie moralischen Anreize zur Arbeit wurden oft durch (nicht nur politischen) Zwang von außen ersetzt: Geldverdienen war oft der Ausdruck der Pflichterfüllung, moralische Anreize wurden oft durch Vorstellungen von Gerechtigkeit verdrängt¹⁴⁴;
4. für Kapital: Das Kapital ist nicht wertfrei, sondern kann in das parasitäre und produktive Kapital aufgeteilt werden. Das Kapital im Allgemeinen entsteht aus der unbezahlten Arbeit, und seine Berechtigung (produktives Kapital) wird insofern anerkannt, wie es in die eine oder andere Form der Produktion (innerhalb der russländischen Gesellschaft) fließt und Beschäftigungsmöglichkeiten (Arbeit) schafft. Das parasitäre Kapital, das Kapital, das nicht in die Produktion (innerhalb der russländischen Gesellschaft) fließt, z. B. das Wucherkapital, wird von der ROK verneint, weil es lediglich der Habgier und dem übermäßigen Konsum dient (und das Überleben der russländischen Gesellschaft als einer Ganzheit gefährdet);
5. für Eigentum: In der russländischen Mentalität ist fest die Überzeugung verankert, dass das Geistige dem Materiellen übergeordnet ist¹⁴⁵. In Bezug auf Eigentum heißt es, dass der Mensch vom Eigentum unabhängig ist und seine Würde (das Geistige) höher als sein Eigentum (das Materielle) eingestuft werden muss. Dies führte zur Entwicklung der Konzeption der Armut als ei-

¹⁴² Vgl. dazu Hentze (1994) 44.

¹⁴³ Vgl. dazu Becker (1993) 192. Z. B. intensive Förderung der Mitarbeiter durch die Unternehmen führt zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit durch Erhaltung der gesellschaftlichen Leistungsfähigkeit und damit der internationalen Konkurrenzfähigkeit. Außerdem sichern zufriedene und leistungswillige Mitarbeiter die Einnahmen des Staates für Gemeinschaftsaufgaben.

¹⁴⁴ Vgl. dazu Saizew (1998) 44f., Zarubina (2001) 441ff.

¹⁴⁵ Vgl. dazu Saizew (1998) 57.

- ner Seligkeit und Akzeptanz nur eines gerechten Eigentums, d.h. des Eigentums, das durch die eigene Arbeit entstanden ist¹⁴⁶;
6. für Reichtum: Der Reichtum ist keine private Angelegenheit, sondern ist als eine Verpflichtung der Gesellschaft gegenüber einzuschätzen. Da wegen der klimatischen Bedingungen Russlands Reichtum häufig nur durch Verletzung der ethischen Normen der russländischen Gesellschaft, Ausbeutung und Betrug der anderen russländischen Menschen möglich war, war Reichtum immer verdächtig und musste (oder sogar sollte) durch Taten, die der ganzen Gemeinschaft eindeutig nutzten, wie z. B. Wohltätigkeit und Mäzenatentum, *wieder gut gemacht* werden. Das Gegenteil vom Reichtum – ehrliche freiwillige Armut – wurde in Russland oft als Attribut der geistigen Autorität wahrgenommen und eingestuft¹⁴⁷;
 7. für Grund, Boden und im Allgemeinen Naturrente: Da nur die Arbeit die Quelle der Besitzansprüche sein kann, dürfen Grund, Boden und im allgemeinen Naturrente nicht im Privateigentum, sondern nur in einer zeitlich wie sozial begrenzten Nutzung sein¹⁴⁸;
 8. für Gewinn und Geld: Da die ROK behauptete, dass, „wenn das Streben nach Gewinn und materiellen Gütern zum wichtigsten und bestimmenden Zweck der menschlichen Tätigkeit wird und den Platz des obersten Ziels – der Seelenrettung – einnimmt, ... der Mensch durch seinen Besitz versklavt und um den wahren Sinn des Lebens gebracht“¹⁴⁹ wird, konnte sie den wirtschaftlichen Erfolg nicht als Zeichen der Güte des Gottes sanktionieren und lehnte die Gewinnmaximierung (nur wegen der Gewinnmaximierung, also das Prinzip der Gewinnmaximierung selbst¹⁵⁰) ab. Das Geld war oft als eine Verkörperung des Bösen und der Sünde gesehen¹⁵¹;
 9. für Konsum: Die ROK verurteilte den Hedonismus und lehrte den Gläubigen Selbsteinschränkung im Konsum sowie einen „vernunftbegrenzten“ Wohlstand¹⁵². Das Leben in Luxus, wenn die Mitmenschen materielle Not erleiden, gilt für orthodoxe Menschen als unmoralisch¹⁵³;

¹⁴⁶ Vgl. dazu Saizew (1998) 45ff.

¹⁴⁷ Vgl. dazu Zarubina (2001) 18f.

¹⁴⁸ Zu wirtschaftlichen Gründen dafür vgl. Belenki (2001) 92ff., Resnikov (2000) 42ff., Gumerov (2000) 35ff.

¹⁴⁹ Vgl. dazu Garadza / Petrunin (1993) 24.

¹⁵⁰ Zu möglichen Zielkombinationen gewinnorientierter Betriebe vgl. Wöhe (2000) 51.

¹⁵¹ Vgl. dazu Saizew (1998) 47.

¹⁵² Auch die Märchen richten die Kinder oft auf die Genügsamkeit und Selbsteinschränkung aus. Z. B. die Märchen von Pushkin: „Das Märchen über den Goldfisch“ („Сказка о золотой рыбке“), „Die Sage über den Hahn mit goldenem Kamm“ („Сказка

10. für Organisationsformen des Wirtschaftens: Als typisch russländische Organisationsformen des Wirtschaftens werden die Dorfgemeinde (sommerliche Form der vor allem landwirtschaftlichen Beschäftigung) und das Artel (winterliche Form der vor allem nichtlandwirtschaftlichen Beschäftigung) genannt, die nach ihrer Struktur einer Großfamilie sehr ähnlich sind und eine Form der freiwilligen Kooperation einzelner Dorfmitglieder waren¹⁵⁴. Die beiden Organisationsformen bauen auf der Sobornost auf und besitzen einen besonderen Kollektivgeist, der im gleichen Recht für die Mitglieder bestand, die eigenen Fähigkeiten zu entfalten¹⁵⁵. Dieses Recht haben die Nicht-Mitglieder nicht gehabt. Man kann behaupten, dass Dorfgemeinde und Artel als Organisationsformen besonders gut für die Maximierung des produktiven Kapitals unter russländischen Bedingungen geeignet sind¹⁵⁶, weil sie eine Form der kollektiven Kontrolle über die Anwendung des Kapitals schaffen, die, einerseits, Anreize zu guten Leistungen gewährt, andererseits, das Defektieren der gemeinschaftlichen Regeln schwierig, wenn nicht unmöglich macht¹⁵⁷;
11. für Gleichheit und soziale Gerechtigkeit: Die vom christlich-orthodoxen Glauben geprägten Organisationsformen des Wirtschaftens haben einen Akzeptanzbereich für das mögliche Gleichgewicht zwischen der ökonomischen Effizienz und der sozialen Gerechtigkeit definiert, indem sie jedem Mitglied das gleiche Recht gewährt haben, „einen Teil der Differenzialbodenrente anzueignen“¹⁵⁸, und gleichzeitig durch die nicht rigorose Einträglichkeit des Marktausches, Sobornost, Barmherzigkeit und Wohltätigkeit gesichert haben, dass die Grundbedürfnisse der weniger leistungsstarken Mitglieder berücksichtigt und befriedigt werden.

о петушке – золотом гребешке“) etc., die eine der Lieblingslektüren für Kinder sind, führen den Kindern klare Beispiele diesbezüglich vor.

¹⁵³ Vgl. dazu Saizew (1998) 47f.

¹⁵⁴ Wie dies von Chajanov begründet wurde. Vgl. dazu z. B. Olsevich (2001) 40f., Emelianov (2001) 148.

¹⁵⁵ Die Dorfgemeinde, als eine Ganzheit, war der Besitzer von Grund und Boden und gab ihren Mitgliedern die gleiche Verfügungsgarantie zu Parzellen. Die Arbeit jedoch wurde nicht gemeinschaftlich verrichtet, um die Ausbeutung eines Mitgliedes durch das andere auszuschließen, und Anreize für eine gute Leistung zu schaffen. Das Artel dagegen war eine Genossenschaft, in der die gemeinsame Aufgabe im Zusammenwirken und durch gegenseitige Hilfe gelöst wurde, wobei die Ausbeutung eines Mitgliedes durch ein anderes mittels solidarischer Haftpflicht und der Kontrolle des Artels ausgeschlossen war. Vgl. dazu Saizew (1998) 49f.

¹⁵⁶ Diese Organisationsformen unterliegen nicht dem Prinzip der Gewinnmaximierung, sondern dem Gesetz der Wiederherstellung der Beziehungen der Großfamilie. Vgl. dazu Olsevich (2001) 41, Olsevich (1999) 63ff.

¹⁵⁷ Vgl. dazu Saizew (1998) 50f.

¹⁵⁸ Saizew (1998) 50.

Fazit: Die ROK hat einen wesentlichen Einfluss auf die Wertvorstellungen der russändischen nationalen Kultur ausgeübt. Als die für das Schaffen und die Aufrechterhaltung der ethischen Fundamente der russändischen Gesellschaft weitgehend Verantwortung tragende Institution¹⁵⁹ hat die ROK in ihren Glaubenssätzen implizit die geographisch-klimatischen Bedingungen Russlands berücksichtigt, indem sie in Vorstellungen über Gut und Böse in allen wichtigen Lebensbereichen, darunter auch in politischen und wirtschaftlichen Bereichen den Gläubigen eine Grundorientierung angeboten hat, die (durch u. a. Ritual, Mystik und Meditation) Werte der Ehrlichkeit, Anständigkeit und des Dienstes zum Wohle der Menschen propagiert und einfaches Profitstreben wegen des Profitstrebens abgelehnt hat¹⁶⁰. Die Unähnlichkeit des durch ROK vorselektierten Verständnisses für bestimmte Begriffe in der russändischen Tradition mit dem z. B. im Westen vorzufindenden Verständnis der gleichen Begriffe hat sogar dazu geführt, dass die prinzipielle Anwendbarkeit der Sprache der angelsächsischen Wirtschaftstheorie und der Basismodelle des Wirtschaftens für die Erklärung der russändischen Wirtschaft infrage gestellt worden waren¹⁶¹. Obwohl diese Frage mit einem „ja“ durch die Einbeziehung der neueren (Institutionen-)ökonomie beantwortet wurde, funktionieren mehrere Wirtschaftseinheiten in Russland offensichtlich anders als in der nordamerikanisch-angelsächsischen Welt, was durch die geographisch-klimatischen Bedingungen in Russland, auch jedoch die wirtschaftlichen, sozialen und demographischen Verhältnisse Russlands bedingt und in der Lehre der ROK klar zum Ausdruck gekommen ist.

3. Die ermittelten Werte der russändischen nationalen Kultur

Die oben vorgestellten geographisch-klimatischen Bedingungen und die sie repräsentierenden Glaubenssätze der Russisch-Orthodoxen Kirche können erklären, warum die Ergebnisse des GLOBE-Projektes in Bezug auf die russändische Kultur (vgl. dazu Tabelle 1) so ausgefallen sind, dass die russändische Kultur durch eine hohe Machtdistanz, große Gleichheit der Rollenverteilung zwischen Geschlechtern und eine starke Kohäsion innerhalb der kleinen Gruppen (z. B. Familie) gekennzeichnet ist, wie auch Durchsetzungsvermögen und Kohäsion auf der gesellschaftlichen Ebene in der Kultur Russlands stark ausgeprägt sind. Die weniger für russändische Kultur typischen Charakteristika, wie die „Leistungsausrichtung“ und die „Menschlichkeit“ sowie die „Unsicherheitsvermeidung“ und die „Zukunfts ausrichtung“ können auch vor dem Hintergrund

¹⁵⁹ Vgl. dazu Kluchevski (1990) 63ff., Gorbunov (2001) 219f.

¹⁶⁰ Vgl. dazu Iohin (2000) 417.

¹⁶¹ Vgl. dazu Rudakova (2001) 32ff.

der überdauernden und der relativ kurzfristigen Bestimmungsfaktoren der russländischen Kultur erklärt werden.

Diese Daten erlauben jedoch noch nicht, ein Menschenbild eines russländischen Mitarbeiters zu entwickeln. Denn auch die relativ kurzfristigen Veränderungen in der wirtschaftlichen Situation in Russland, die demographischen Veränderungen und die technologischen Entwicklungen wirken auf die möglichen Zielsetzungen russländischer Mitarbeiter und beeinflussen weitgehend ihre Selbstdarstellung (d.h. das Menschenbild eines russländischen Mitarbeiters).

Tabelle 1
Werte der nationalen Kulturen von Russland und Deutschland
[„as_is“-Dimension] nach GLOBE-Projekt Basisfaktoren

	Min	Max	Mitt. wert	St. Abw.	RF	Rang	BRD	Rang
Power Distance	3,89	5,80	5,17	0,41	5,52	A	5,25	B
Gender Egalitarianism	2,50	4,08	3,37	0,37	4,07	A	3,10	B
Assertiveness	3,38	4,80	4,14	0,37	3,68	B	4,55	A
Collectivism I	3,25	5,22	4,25	0,42	4,50	B	3,79	C
Collectivism II	3,53	6,36	5,13	0,73	5,63	A	4,02	C
Uncertainty Avoidance	2,88	5,37	4,16	0,61	2,88	D	5,22	A
Future Orientation	2,88	5,07	3,85	0,46	2,88	D	4,27	B
Performance Orientation	3,20	4,94	4,10	0,41	3,39	C	4,25	B
Humane Orientation	3,18	5,23	4,08	0,46	3,94	C	3,18	D

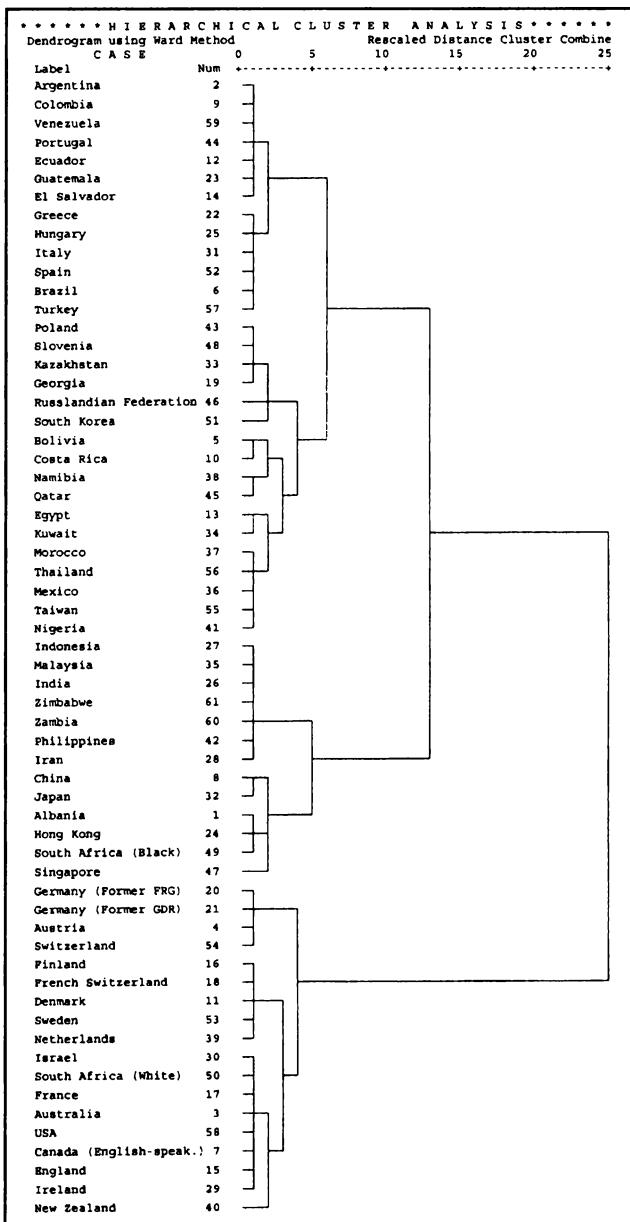
Quelle: Grachev et al. (2002) 28, Szabo et al. (2002) 63

Diese Daten besagen (selbstverständlich) auch nicht, dass die russländische Kultur für alle Ewigkeit diese bestimmte Ausprägung nach den Dimensionen „Machtdistanz“, „Geschlechtergleichheit“, „Durchsetzungsvermögen“, „Kollektivismus 1“ und „Kollektivismus 2“, „Unsicherheitsvermeidung“, „Zukunftsorientierung“, „Leistungsorientierung“ und „Menschlichkeit“ aufweisen wird. Jedoch wegen der Trägheit der sozialen Systeme und der für soziale Systeme charakteristischen Abhängigkeit von den früheren Entwicklungsmustern¹⁶² ist es nicht wahrscheinlich, dass diese Ausprägung sich bald ändern wird¹⁶³.

Besonders relevant für die vorliegende Arbeit erscheint auch ein direkter Vergleich der ermittelten Werte der russländischen nationalen Kultur mit denen der deutschen nationalen Kultur sowie die Einschätzung (auf der Basis der Daten aus dem GLOBE-Projekt) der Distanzen zwischen kulturell-territorialen Großräumen, zu denen Russland und Deutschland angehören, aus der Sicht der beiden nationalen Kulturen.

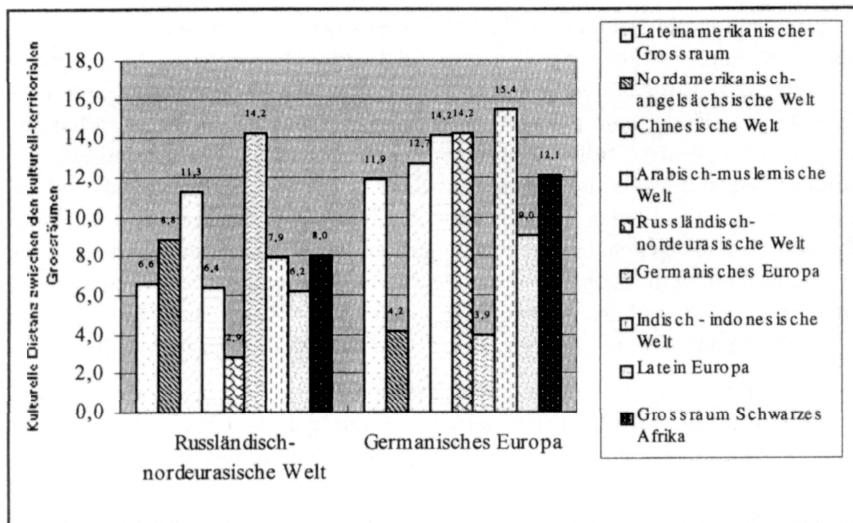
¹⁶² Vgl. dazu Willke (1989) 71f. und Willke (1996b) 72f.

¹⁶³ Vgl. dazu Rudakova (2001) 39ff.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 7: Dendrogramm (Gruppierung) der nationalen Kulturen („as_is“ & „sh_be“-Dimensionen) nach GLOBE-Projekt Basisfaktoren



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 8: Kulturelle Distanz zwischen den kulturell-territorialen Großräumen aus der Sicht des russlandisch-nordeurasischen Großraumes und der germanisch-europäischen Welt [„as_is“ & „sh_be“-Dimensionen] nach GLOBE-Projekt Basisfaktoren^{164, 165}

¹⁶⁴ Die Abbildung 7 sowie die Abbildung 8 sind auf der Basis von den Rohdaten aus dem GLOBE-Projekt entstanden. Die Rohdaten wurden mit der Zustimmung vom Koordinator des GLOBE-Projekts Prof. Dr. House benutzt.

¹⁶⁵ Es sind einige Anmerkungen zur Abbildung 8 zu machen:

Anmerkung 1. Aus jedem kulturell-territorialem Grossraum (die in der Abbildung 8 aufgezeigt sind) wurden drei Länder genommen: für Latein Amerika – Brasilien, Argentinien und Guatemala, für nordamerikanisch-angelsächsische Welt – USA, Australien und England, für chinesische Welt – China, Japan und Singapur, für arabische Welt – Ägypten, Marokko, Katar, russlandisch-nordeurasische Welt – Russland, Kasachstan, Georgien, für germanisch-europäische Welt – Schweden, West- und Ostdeutschland, für indisch-indonesische Welt – Indien, Indonesien, Philippinen, für Latein Europa – Spanien, Italien, Portugal;

Anmerkung 2. Je höher der Balken, desto höher ist die Unähnlichkeit der entsprechenden kulturell-territorialen Grossräumen. Die Tatsache, dass die Höhe des Balkens, der die Wahrnehmung des kulturell-territorialen Grossraumes von sich selbst beschreibt, nicht gleich Null ist, kann damit erklärt werden, dass auch die nationalen Kulturen, aus denen dieser Grossraum entstanden ist, einander nicht in allen Dimensionen ähnlich sind;

Anmerkung 3. Die Tatsache, dass in der Tabelle 1 die „as_is“-Dimension der GLOBE-Projekt Basisfaktoren, in der Abbildung 7 und in der Abbildung 8 aber sowohl die „as_is“, als auch die „sh_be“-Dimensionen der GLOBE-Projekt Basisfaktoren benutzt wurden, ist damit zu erklären, dass für die Handhabung der Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland vor allem

Wie die Tabelle 1 zeigt und die Abbildung 7 bestätigt, unterscheiden sich die beiden Kulturen in allen durch das GLOBE-Projekt ermittelten Basisfaktoren (kein einziges Mal gehören Deutschland und Russland der gleichen Ranggruppe an): Die Russländer sind machtorientierter als die Deutschen, sie erwarten größere Gleichheit der Rollenverteilung zwischen Geschlechtern, sind weniger durchsetzungsfähig als die Deutschen, dafür kollektivistischer sowohl auf der gesellschaftlichen Ebene als auch auf der Ebene ihrer Gruppe, sind toleranter der Unsicherheit gegenüber, aber weniger zukunfts- und leistungsorientiert als die Deutschen, dafür aber menschlicher. Auch die subjektive Wahrnehmung der Distanz zwischen kulturell-territorialen Großräumen¹⁶⁶, zu denen Russland und Deutschland angehören, bestätigt diese Unähnlichkeit (vgl. dazu Abbildung 8).

Für die nationalen Kulturen des russländisch-nordeurasischen Großraums sind die nationalen Kulturen der germanisch-europäischen Welt die entferntesten (die irrationalsten, die unnormalsten, die unnatürlichsten, die paradoxen usw.). Das gleiche gilt für die nationalen Kulturen der germanisch-europäischen Welt: auch für diese sind die Werte der nationalen Kulturen des russländisch-nordeurasischen Großraums sehr entfernt (irrational, unnormal, unnatürlich, paradox usw.). Aus diesem Grund erscheint die Zusammenarbeit zwischen den Menschen aus diesen beiden Kulturen problematisch, was die zahlreichen Publikationen bestätigt haben¹⁶⁷. Da aber eine solche Zusammenarbeit z. Z. von beiden Seiten angestrebt ist, erscheint auch hier die vorliegende Arbeit ihre Rechtfertigung gefunden zu haben.

III. Die relativ kurzfristigen Bestimmungsfaktoren der Wahrnehmungs- und Handlungsmuster russländischer Menschen

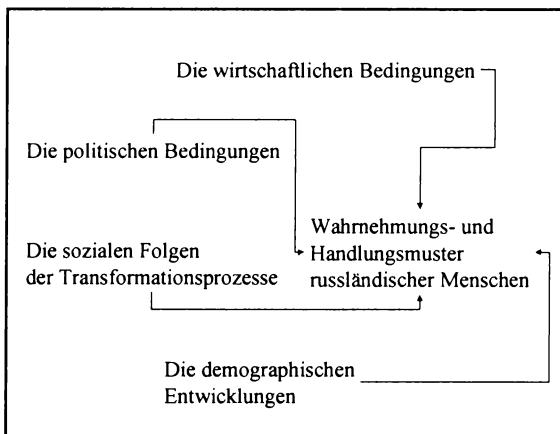
Ob die relativ kurzfristigen Faktoren der kulturellen Rahmenbedingungen in Russland die andauernde Entwicklung der russländischen Kultur beeinflussen, ist fraglich. Für das Verstehen der russländischen Menschen und somit eine akzeptable Anreizgestaltung in Bezug auf die russländischen Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland sind diese Parameter jedoch von erheblicher

die gegenwärtige Situation relevant ist, weswegen auch die Werte der „as-is“-Dimension der GLOBE-Projekt Basisfaktoren ausführlich darzustellen sind; bei der Charakterisierung der kulturellen Distanz zwischen den kulturell-territorialen Großräumen ist jedoch die Berücksichtigung sowohl der gegenwärtigen, als auch der künftigen Situation von Bedeutung.

¹⁶⁶ Zu ersten Versuchen, die Distanzen zwischen den Kulturen zu definieren, vgl. Furnham / Bochner (1986).

¹⁶⁷ Vgl. dazu z. B. Harris / Meier (1995) 32ff., Harris / Meier (1996) 41ff., Baumann / Schneider (2000) 32ff.

Bedeutung, weil von ihnen teilweise das Überleben der russländischen Mitarbeiter selbst und ihrer Familien, folglich auch die Zielsetzung russländischer Mitarbeiter, abhängt. Insofern ist eine sich auf das Wesentliche konzentrierende Zusammenfassung der politischen, wirtschaftlichen, demographischen usw. Verhältnisse in Russland von Bedeutung (vgl. dazu Abbildung 9).



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 9: Die relativ kurzfristigen Bestimmungsfaktoren der Wahrnehmungs- und Handlungsmuster russländischer Menschen

Wegen der besonderen Rolle, die der Staat in Russland aus mehreren Gründen fast immer gespielt hat¹⁶⁸, sind die politischen Verhältnisse in Russland von entscheidender Bedeutung für die wirtschaftlichen, sozialen, demographischen Parameter der Entwicklung Russlands. Die politische Instabilität wurde von mehreren Autoren als die Hauptursache der wirtschaftlichen Krise Russlands in den 90er Jahren angesehen¹⁶⁹. Deswegen werden hier zunächst die politischen Verhältnisse, dann einige Parameter der wirtschaftlichen, sozialen und demographischen Entwicklung Russlands charakterisiert.

1. Die zusammenfassenden Charakteristika der politischen Rahmenbedingungen in Russland

Wie fast jedes Land hat Russland mehrere Aktive, die auch trotz schwerer Systemkrise dem Land dazu verhelfen können, die Situation zu verbessern. Wichtig in dieser Hinsicht ist die Frage, ob die Verbesserungsideen generiert

¹⁶⁸ Vgl. dazu z. B. Miasnikova (2000) 40, auch Kap. 2, II. 1. b bb).

¹⁶⁹ Vgl. dazu z. B. Mau (2001) 4f.

werden, ob diese Ideen vom politischen System akzeptiert und befördert werden und ob eine gewisse für die Realisierung von diesen Ideen unverzichtbare Kontextstabilität in Russland aufrechtzuerhalten ist.

Angesichts der Ereignisse der letzten Jahre kann behauptet werden, dass es der Politik in Russland gelungen ist, eine (den russändischen kulturellen Normen entsprechende) Stabilität und Sicherheit in der russändischen Gesellschaft zu schaffen, die zur ersten dauerhaften Wiederbelebung des russändischen Wirtschaftssystems nach mehreren Jahren des wirtschaftlichen Kollapses geführt haben.

Jedoch ist die russändische Gesellschaft heutzutage nicht dort, wo diejenigen Politiker, die Reformprozesse eingeleitet haben, das Land gerne gesehen hätten. Aus dem Chaos, welches das Land Anfang 90er Jahre fast ruiniert hat, beginnt ein neues Russland zu entstehen¹⁷⁰. Dabei ist der wichtigste Attraktor, welcher das Land zu einer neuen Ordnung geführt hat, der zivilisatorische Genotypus Russlands – die russändische nationale Kultur, welche die mehrere Jahrhunderte überdauernde Geschichte Russlands akkumuliert hat¹⁷¹.

Die Politik hat die russändische Eigenart wahrgenommen und in ihrer Praxis teilweise realisiert – nicht weil sie sonst einer Konkurrenz zum Opfer gefallen wäre, sondern weil sie bei einer anderen Vorgehensweise eigene Ressourcen verbraucht und sich in einem selbstzerstörerischen Prozess vernichtet hätte, weil die Fortsetzung der Reproduktion der bestehenden Machtstruktur immer teurer zu werden begann. Um die unpopulären Politiker bei der Wahl durchzusetzen, die Opposition neutral zu halten, unvorteilhafte Schritte der Gesetzgebung zu vermeiden (z. B. Initiativen des Verfahrens der Amtabhebung für den Präsidenten, die mehrmals im Parlament diskutiert gewesen sind), musste man Milliarden von Rubel ausgeben, die die in der Krise befindliche Wirtschaft besser hätte gebrauchen können¹⁷². Dass die Fortsetzung einer solchen Reproduktion nicht die Zustimmung der russändischen Bevölkerung haben konnte, zeigen die vor dem Beginn der radikalen Erneuerung der Machtstrukturen Ende 1999 in der Bevölkerung weit verbreitete Gleichgültigkeit und Misstrauen der politischen Elite gegenüber. Zur Teilnahme an einer solchen Reproduktion waren unterschiedlichen Schätzungen zufolge lediglich von 3,3% bis 4,5% der Bürger bereit. 75% der Bevölkerung waren überzeugt, dass demokratische Institute und Prozeduren (Pressefreiheit, Parlament, Wahlen) unter den der russändischen nationalen Kultur nicht entsprechenden Machtstrukturen eine inhaltslose Formalität sind, und reelle Macht lediglich diejenigen besitzen, die Geld haben¹⁷³.

¹⁷⁰ Vgl. dazu z. B. Popov (2000) 113ff.

¹⁷¹ Vgl. dazu Andreev (2000) 383.

¹⁷² Vgl. dazu Andreev (2000) 384.

¹⁷³ Vgl. dazu Magaril (2000) 428f.

Bei der Übergabe der Macht vom ersten Präsidenten der Russländischen Föderation an den zweiten und bei der radikalen Erneuerung der Machtstrukturen seit 1999 wurde die Wahl zugunsten des für Russland traditionellen politischen Paradigmas und des für Russland traditionellen politischen Denkens getroffen – für eine Konsolidierung der Gesellschaft anhand einer Sobornost-Demokratie¹⁷⁴ und eines starken nationalen russländischen Leaders¹⁷⁵. An den Veränderungen, die in politischen Strukturen in Gang gesetzt wurden, kann man drei Tendenzen erkennen:

- Umorientierung der Ideologie von der Ideologie der „zivilisierten Menschheit“ zur nationalen Ideologie;
- Stärkung der Exekutive und Vergrößerung ihrer polizeilichen Komponente;
- Verständnis, dass nicht die inneren Proportionen in der Volkswirtschaft, sondern die Anpassung der russländischen Volkswirtschaft an die Entwicklung der Weltwirtschaft und das Auffinden des eigenen Weges darin für die Genesung der russländischen Volkswirtschaft von Bedeutung ist.

Als konkretes Ergebnis dieser Politik kann man die neue Fähigkeit der russländischen Regierung zur flexiblen strategischen Planung in Bezug auf innere und äußere Schwankungen hervorheben, die systemische Planung und Durchsetzung der diplomatischen, international-rechtlichen, sozial-psychologischen, militärischen, informativen, wirtschaftlichen usw. Systemkomponenten einbezieht, wobei die innovativen und nicht allgemein üblichen Züge gemacht werden¹⁷⁶.

Somit wird die Arbeit der Mechanismen der inneren politischen Selbstentwicklung in Gang gesetzt und ein System der nicht direktiven Leitung und Verwaltung der Politik und Wirtschaft geschaffen, welches in sich nicht nur die Lösung des Problems der Kontrolle dieser gesellschaftlichen Teilbereiche, sondern auch des wichtigeren Problems der Initiierung der notwendigen Maßnahmen einbezieht. Als ein mögliches Beispiel des proaktiven strategischen Handelns russländischer Politik kann man z. B. die Einrichtung 1999 im Internet unter Adresse <http://www.strana.ru> des nationalen Informationsdienstes ansehen, der eine proaktive gestalterische Rolle im russländischen Teil des Internets (dem Runet) übernommen hat, ein anderes Beispiel ist die Entwicklung des Programms „Elektronisches Russland“, das als Ziel die Versorgung der großen Mehrheit der russländischen Bevölkerung mit Internet-Anschlüssen hat, usw.¹⁷⁷.

¹⁷⁴ Vgl. dazu Popov (2000) 117f.

¹⁷⁵ Vgl. dazu Mommsen (2001) 46.

¹⁷⁶ Vgl. dazu Andreev (2000) 385.

¹⁷⁷ Zu einigen weiteren Beispielen vgl. z. B. Mau (2002) 10ff., Vorotnikov (2001) 11ff., Granberg (2001) 15ff.

2. Die zusammenfassenden Charakteristika der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Russland

In den letzten zwei Jahrzehnten des 20. Jh. befand sich Russland in einer der stärksten wirtschaftlichen Krisen seiner Geschichte, die das Überleben des ganzen Landes in Frage gestellt hat¹⁷⁸, und nach Einschätzungen von einigen Wirtschaftsexperten¹⁷⁹ nicht nur durch politische Instabilität, sondern auch durch einen verspäteten Beginn der wirtschaftlichen Umgestaltung verursacht wurde. Die Entwicklung von qualitativ neuen Energiequellen und die Notwendigkeit des Erreichens einer lenkbaren Kernreaktion für die Versorgung der produktiven Tätigkeit der Menschen mit Energie, zweitens, die Revolution auf dem Gebiet der Molekularbiologie und die damit verbundenen Möglichkeiten für die Lösung des globalen Hungerproblems und für aktive Modellierung des menschlichen Körpers selbst, und, drittens, die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien und die daraus abzuleitenden Möglichkeiten der Machbarkeit der Welt, haben Ende des 20. Jh. Fragen aufgeworfen¹⁸⁰, die von allen Gesellschaften der Welt, auch von der russändischen, beantwortet werden mussten. Die Reaktion der Sowjetunion auf diese Fragestellungen, die wegen der Besonderheiten des Aufbaus des politischen und wirtschaftlichen Systems in Russland der Sowjetperiode¹⁸¹ (vgl. dazu weiter unten Kap. 2, IV. 2. b) bb) u. Kap. 2, IV. 2. c) aa)) zu spät erfolgt ist, hat verursacht, dass die Sowjetunion zerfallen und dass das postsowjetische Russland in eine der schwersten wirtschaftlichen Krisen seiner Geschichte geraten ist¹⁸².

Tabelle 2
Rang Russlands (national competitiveness index)
in den Jahren 1996-1999 unter 59 Ländern

Jahr	Rang				
	2000	1999	1998	1997	1996
Russland	55	59	52	53	49

Quelle: WEF (1999), WEF (2000), Kurenkov/Popov (2001) 38f.

Im Laufe des ersten Jahrzehntes der Reformen wurde diese Entwicklung noch durch die politische Instabilität und die Herausbildung eines oligarchi-

¹⁷⁸ Vgl. dazu z. B. Glaziev (1998) 18ff.

¹⁷⁹ Vgl. dazu Mau (2002) 4f.

¹⁸⁰ Vgl. dazu Glaziev (2002) 3f. Zu einigen Problemen vgl. o.V. (2000) 40f.

¹⁸¹ In einer zentral regulierten Volkswirtschaft, die für Russland der Sowjetperiode kennzeichnend war, fehlten die Rückkopplungen, die den selbstantwicklungsfähigen Zyklus „Kostenreduzierung – Erhöhung der nachgefragten Menge – Erweiterung der Produktion – Kostenreduzierung“ unterstützen. Vgl. dazu Glaziev (1993) 152.

¹⁸² Vgl. dazu z. B. Glaziev (1993) 138ff.

schen Systems verschärft. Dabei hat man sich nicht nur mit den Fragen der Probleme der wirtschaftlichen Umgestaltung Russlands nicht beschäftigt, sondern man hat auch die Potentiale der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung Russlands gefährdet¹⁸³, was z. B. die Entwicklung des *national competitiveness index*¹⁸⁴ in den Jahren 1996-1999 bestätigt (vgl. dazu Tabelle 2). Das Bruttonsozialprodukt (BSP) Russlands hat sich während der ersten Reformjahre (von 1991 bis 1999) um ca. 50% reduziert¹⁸⁵. Das produktive Kapital floss mit einem Tempo von ca. \$25 Mrd. im Jahr aus Russland ab¹⁸⁶, was dazu geführt hat, dass im Jahr 2000 in mehr als 50% der Unternehmen 15-Jahre-alte und noch ältere Produktionsanlagen eingesetzt waren¹⁸⁷. Die Ausgaben für Forschung und Wissenschaft betragen während der 90 er Jahre ca. 0,7% von BSP (bei notwendigen 5%). Die wesentlichen, für die Durchführung von Innovationen notwendigen Produktionsfaktoren waren in Russland unterentwickelt: 1999 gab es 31,3 PC (personal computer) per 1000 Einwohner des Landes, 1037,5 Internet-Anschlüsse per 1 Mio. Einwohner usw.¹⁸⁸.

Diese Entwicklung wurde auch wesentlich durch die Schwankungen der Weltmärkte (vor allem Brenn- und Rohstoffmärkte) beeinflusst, denn die russländische Wirtschaft ist z. Z. durch folgende drei außenwirtschaftliche „Besonderheiten“ gekennzeichnet:

- Die erste „Besonderheit“ ist die, dass der Anteil der russländischen Wirtschaft an der Weltwirtschaft gering ist: Der Anteil des BSP Russlands am BSP der Welt schwankt zwischen 0,4% und 2,8%, der Anteil am Weltexport ist geringer als 2,0%, der Anteil am Weltimport ist geringer als 1,5%, der Anteil an direkten Auslandsinvestitionen ist geringer als 0,5%, wohingegen der Anteil der Bevölkerung Russlands an der Weltbevölkerung ca. 2% beträgt¹⁸⁹ (vgl. dazu Tabelle 3);
- Die zweite „Besonderheit“ ist die, dass die russländische Marktwirtschaft eine weitgehend offene Marktwirtschaft ist. Der Exportanteil am BSP hat 2000

¹⁸³ Vgl. dazu Glaziev (1993) 234ff., Kurenkov / Popov ((2001) 43).

¹⁸⁴ *National competitiveness* can be defined as the ability to achieve rapid economic growth over a long time-period. Vgl. dazu WEF (2000). *National competitiveness index* charakterisiert die gegenwärtige wirtschaftliche Situation des Landes und Zukunftschancen der Entwicklung seiner Wirtschaft im Vergleich zu anderen Ländern. Für die Bestimmung dieses Ranges werden 381 Indexe angewandt, die zu 8 Gruppen zusammengefasst werden: *openness, government, finance, infrastructure, technology, management, labor, institutions*. Vgl. dazu WEF (1999), Kurenkov / Popov ((2001) 38f.).

¹⁸⁵ Vgl. dazu Jasin (2001a) 4.

¹⁸⁶ Vgl. dazu Grigoriev (2001) 27f., Abalkin (2000) 4f., Petrov (2000) 11ff.

¹⁸⁷ Vgl. dazu Maevski (2001) 8.

¹⁸⁸ Vgl. dazu WEF (1999), zu weiteren Beispielen vgl. z. B. Glaziev (2000b) 10ff.

¹⁸⁹ Vgl. dazu Illarionov (2001) 4ff., Jasin (2001b) 17f.

die Marke von 42,6% und der Importanteil hat im gleichen Jahr die Quote von 17,9% erreicht. Dies bedeutete eine 69%ige Steigerung der Exportquote in 1992-2000 (von 25,2% bis zu 42,6%) und eine 15%ige Steigerung der Importquote (von 15,6% bis zu 17,9%)¹⁹⁰ (vgl. dazu Tabelle 4);

*Tabelle 3
Russland in der Welt*

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Der Anteil Russlands in der Welt, in %									
Bevölkerung	2,73	2,69	2,65	2,60	2,56	2,52	2,48	2,44	2,38
BSP (nach dem Wechselkurs)	0,36	0,70	1,07	1,16	1,40	1,44	0,95	0,62	0,78
BSP (nach der Parität der Kaufkraft in Preisen 1993)	2,79	2,49	2,09	1,94	1,80	1,74	1,62	1,62	1,64
Export	1,41	1,59	1,62	1,65	1,72	1,63	1,40	1,34	1,74
Import	1,26	1,34	1,18	1,29	1,40	1,44	1,07	0,74	0,73
Direkte Auslandsinvestitionen	0,42	0,32	0,25	0,61	0,66	1,40	0,41	0,33	0,40
Zum Vergleich: Daten von Russland in absoluten Zahlen									
Bevölkerung; in Mio.	148,7	148,5	148,3	148,1	147,7	147,3	146,9	146,3	145,4
BSP (nach dem Wechselkurs), in Mrd. US Dollar	85,4	173,0	278,8	337,9	419,0	428,4	280,9	187,1	246,9
BSP (nach der Parität der Kaufkraft in Preisen 1993), in Mrd. US Dollar	852,8	778,6	679,8	652,6	630,4	636,1	604,9	628,6	674,3
Export, in Mrd. US Dollar	52,4	59,0	67,8	82,7	90,6	89,0	74,7	73,5	105,2
Import	46,5	49,3	48,5	64,0	72,8	77,4	56,8	40,7	44,2
Direkte Auslandsinvestitionen, in Mrd. US Dollar	0,700	0,700	0,637	2,016	2,479	6,638	2,761	2,861	4,429

Quelle: Illarionov (2001) 5

¹⁹⁰ Vgl. dazu Illarionov (2001) 5f.

Tabelle 4
Offenheit der russländischen Wirtschaft

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Der Anteil in BSP, in %, in Preisen des jeweiligen Jahres									
Export	61,3	32,1	25,1	24,5	21,6	20,8	26,7	40,4	42,6
Import	54,4	26,8	18,0	18,9	17,4	16,8	20,7	21,1	17,9
Der Anteil in BSP, in %, in Preisen 2000									
Export	25,2	27,0	32,4	36,4	37,9	38,0	40,6	41,7	42,6
Import	15,6	15,5	19,4	21,9	22,1	22,6	21,0	14,9	17,9
Der Anteil der direkter Auslandsinvestitionen in allen Investitionen	3,4	1,9	1,1	2,8	2,8	8,0	5,6	9,4	9,7

Quelle: Illarionov (2001) 6

- Die dritte „Besonderheit“ ist mit der bedeutenden und immer noch wachsenden Spezialisierung der Wirtschaft Russlands auf die Brennstoff- und Energiewirtschaft verbunden. Im Jahr 2000 betrug der Exportgüteranteil der Mineral- und Rohstoffgütergruppe 53,2%, und zusammen mit Holz, Eisen-, Bunt- und Edelmetall sowie einigen anderen Rohstoffen betrug der Anteil der rohstofforientierten Exportes 80,4%. Eine hohe Konzentration der Waren dieser Gruppe im Export zusammen mit der relativ hohen Exportquote im BSP führte dazu, dass der Rohstoffexport, insbesondere der auf die Brennstoff- sowie Energiewirtschaft orientierte Export, zu einem der bedeutendsten Faktoren der Entwicklung der russländischen Wirtschaft wurde.

Die drei „Besonderheiten“ zusammen führen dazu, dass die wirtschaftliche Entwicklung Russlands von der Konjunktur der Weltmärkte, vor allem von der Konjunktur der Brenn- und Rohstoffmärkte, stark abhängig ist.

Die wegen der Indoktrination des russländischen Gesellschaftsorganismus mit der neoliberalen marktwirtschaftlichen Ideologie unabwendbare, vom Gesichtspunkt des wirtschaftlichen Gesamtsystems Russlands aber sinnlose Präsenz mehrerer russländischer Akteure auf den Brenn- und Rohstoffmärkten führte nur zur Verschärfung des Wettbewerbes zwischen ihnen und einer Verschlechterung der allgemeinen wirtschaftlichen Situation in Russland angesichts einer wichtigen Rolle dieser Exporte fürs russländische BSP. Auch deswegen konnten die vorteilhaften Bedingungen in der Weltwirtschaft erst nach der Konsolidierung der Machtverhältnisse und der Schaffung einer gewissen politischen Stabilität für das Wirtschaften in Russland genutzt werden (vor allem sind es, erstens, die Abwertung des Rubels nach der Krise 1998 mit einem darauf folgendem Importersatz durch inländische Produktion und, zweitens, steigende Rohstoffpreise (vor allem auf Erdöl, -gas, Metall), die Russland allein im Jahr 2000 ca. 14 Mrd. \$ zusätzliche Einnahmen gesichert und zum relativ starken

wirtschaftlichen Wachstum in 1999 erstmals seit 1991 verholfen haben (vgl. dazu Tabelle 5).

Ob dieses Wachstum andauern wird, lässt sich im Moment nur schwer prognostizieren¹⁹¹, jedoch kann davon ausgegangen werden, dass die Möglichkeiten für eine stabile wirtschaftliche Entwicklung besser genutzt werden können, wenn Russland das Modell der regulierten und begrenzten marktwirtschaftlichen Offenheit für die eigene Wirtschaft durchsetzen wird, was angesichts der in Russland stark verbreiteten Unzufriedenheit mit einer ausschließlichen Spezialisierung des Exportes auf Rohstoffe wahrscheinlich ist¹⁹².

Tabelle 5
Der russländische BSP-Wachstum in 1999-2001

Jahr	1999	2000	2001
Wachstum von BSP in %	5,3	8,3	5,1

Quelle: Jas in (2001) 4f.

Für die Wahrnehmungs- und Handlungsmuster der russländischen Menschen ergibt sich daraus wiederum das Verständnis der Notwendigkeit einer starken Institution, die die ganze Gesellschaft in wirtschaftlich guten, wie auch wirtschaftlich schlechten Zeiten zu konsolidieren vermag. Die Rolle einer solchen Institution wurde in Russland traditionell vom Staat übernommen, vieles deutet darauf hin, dass der Staat diese Rolle auch in Zukunft wahrnehmen wird¹⁹³.

3. Die zusammenfassenden Charakteristika der sozialen Rahmenbedingungen in Russland

Die politische Instabilität, die kontinuierliche Verschlechterung der gesamten wirtschaftlichen Situation in Russland seit 1991 und deren zögernde Verbesserung erst seit 1999 hat auch Auswirkungen auf den ganzen sozialen Bereich. Besonders deutlich ist es durch, erstens, die Reduzierung des Realeinkommens der russländischen Bevölkerung auf das zweifache zusammen mit einer starken Polarisierung der Einkommensstruktur¹⁹⁴, und, zweitens, die Verschlechterung des Lebensstandards und der Lebensqualität fast aller Bevölkerungsschichten in der russländischen Gesellschaft, zum Ausdruck gekommen, auch die demografische Situation in Russland wurde davon wesentlich beeinflusst.

¹⁹¹ Vgl. dazu Illarionov (2001) 12.

¹⁹² Vgl. dazu Popov (2000) 113.

¹⁹³ Vgl. dazu z. B. Mau (2001) 12f.

¹⁹⁴ Vgl. dazu z. B. Stiglitz (1999) 5f.

Die fast zweifache Reduzierung des Realeinkommens und Differenzierung der Einkommenssituation haben dazu verholfen, dass sich „zwei Russlands“ mit eigenen Lebensniveaus, eigenen Einkommensquellen, eigenen Geldeinheiten, eigenen Verbrauchermärkten mit unterschiedlichen Preisen und Warenkörben usw. herausgebildet haben, die sich gegenüber oft feindlich gesonnen waren und sind. Z. B. der Gini-Koeffizient betrug 13,9 im Jahr 1999 im Vergleich zu 8 im Jahr 1992, wobei der Anteil der Bevölkerung mit den Einkünften unter dem Existenzminimum von 33,5% lediglich auf 29,9% geringer geworden ist¹⁹⁵.

Die Differenz zwischen den Lebensniveaus dieser „zwei Russlands“ beträgt auch heute noch das „hundertfache“. Dies kann z. B. mit folgenden Beispielen aus dem Jahr 2000 verdeutlicht werden¹⁹⁶:

- 12% der reichsten Menschen Russlands besaßen 90% des Gesamtvolumens der Spargelder des Landes (wobei $\frac{1}{4}$ von Spargeldern im Ausland angelegt wurden), von restlichen 88% der Bevölkerung, die nur 10% der Spargelder besaß, haben ca. 50% keine Ersparnisse überhaupt,
- 60 Mio. Menschen (von 145 Mio. der Gesamtbevölkerung des Landes, dies entspricht 41,4%) befanden sich in einer Notlage und konnten sich nur mit Schwierigkeiten mit Nahrung versorgen; 5% der reichsten Leute Russlands konzentrierten in ihren Händen Produktionskapital, Rohstoffressourcen und einen großen Anteil des Einkommens [es muss gesagt werden, dass es in Russland keinen Mittelstand im westlichen Sinne gibt, der sich an die neuen Rahmenbedingungen im Lande adaptiert hat und Basis für marktwirtschaftliche Beziehungen und sozial-politische Strukturen im westlichen Sinne bildet],
 - und man kann auch nicht davon ausgehen, dass diese Verteilung sich z. Z. wesentlich geändert hat¹⁹⁷.

¹⁹⁵ Vgl. dazu z. B. Savchenko et al. (2000) 68, Ivanchenko (2001) 147, Grigoriev / Maleva (2001) 48ff.

¹⁹⁶ Vgl. dazu o.V. (2000) 18ff.

¹⁹⁷ Die wichtigsten Faktoren einer solchen Polarisierung der Bevölkerung liegen:

- in Differenzen in der Arbeitsentlohnung (zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, zwischen Regionen von Russland, zwischen Industriezweigen, zwischen Betrieben mit unterschiedlicher Eigentumsform),
- in Arbeitslosigkeit (in latenter und offener Form),
- in mehrfacher Beschäftigung,
- in Verzögerungen bei der Auszahlungen der Entlohnung und der sozialen Transfers,
- in Differenzierung der Größe des Privateigentums als der Einkommensquelle,
- in Einkommen aus der „Schattenwirtschaft“ und in „Barter“-ähnlicher Arbeitsentlohnung usw.

Vgl. dazu o.V. (2000) 18ff.

Die Reduzierung des Realeinkommens zusammen mit der Differenzierung in der Gesellschaft hat auch zur wesentlichen Verschlechterung des Lebensstandards und der Lebensqualität¹⁹⁸ der russländischen Gesellschaft im Laufe der Reformperiode 1991-1999 beigetragen. So hat sich z. B. der Index der Entwicklung des Humanpotentials von 0,848 (1992) auf 0,78 (1995) reduziert und verschlechterte sich weiter¹⁹⁹, die Struktur der konsumierten Waren und Dienstleistungen wies einen größeren Anteil der Nahrung und einen kleineren Anteil der bezahlbaren Waren und Dienstleistungen auf, die Kalorienhaltigkeit der Nahrung ist kleiner geworden (von über 3000 Kcal auf ca. 2700 Kcal). Viele Formen der sozialen Absicherung wurden gestrichen, die Qualität der Ausbildung und der ärztlichen Versorgung²⁰⁰ verschlechterte sich, Krankheitspflege und Rekreation wurden für viele unbezahlbar²⁰¹.

Die Reduzierung vom Realeinkommen und Verschlechterung der Lebensqualität zusammen mit dem reduzierten Lebensstandard haben auch die Verschlechterung der demographischen Situation in Russland hervorgerufen²⁰². Da bis zu 40%-60% russländischer Haushalte mit zwei Kindern, in denen die beiden Elternteile einen Vollzeitarbeitsplatz haben, „neuarm“ sind und da die neue Armut oftmals die weiblichen Mitglieder der Gesellschaft betrifft, kam es zur Reduzierung des Kinderwunsches. Z. B., den Daten einer stichprobenartigen Volkszählung 1994 zufolge, wollten 24% der Frauen im fertilen Alter keine Kinder haben, 42% – nur 1 Kind, 31% – 2 Kinder, 3,4% – 3 und mehr Kinder²⁰³. Auf 100 Frauen werden insgesamt nur 123 Kinder geboren, dabei kommen auf 1000 Eheschließungen ca. 600-700 Ehescheidungen²⁰⁴. Die nach unten gerichtete soziale Mobilität und Marginalisierung der Bevölkerung (1999 waren 10% der städtischen Bevölkerung pauperisiert²⁰⁵) und die damit verbundene Beeinträchtigung der Gesundheit von Männern, Frauen und Kindern führte zur Reduzierung der russländischen Bevölkerung: von 148,7 Mio. (1992) bis zu 145,8 Mio. (1999). Seit 1992 ist die Zahl der Gestorbenen um 1,5-1,7 Mal höher als die Zahl der Geborenen²⁰⁶. Im Jahr 1999 betrugen Sterblichkeits- und Geburtenrate entsprechend 13,6‰ und 8,4‰²⁰⁷. Man kann nicht von einer normalen, sondern man muss von einer extrem hohen Sterblichkeit sprechen: die

¹⁹⁸ Vgl. dazu Savchenko et al. (2000) 67f.

¹⁹⁹ Vgl. dazu Vallentei / Nesterov (1999) 99.

²⁰⁰ Vgl. dazu Klucharev (2001) 258ff.

²⁰¹ Vgl. dazu Savchenko et al. (2000) 70f.

²⁰² Vgl. dazu Vishnevski / Andreev (2001) 27ff.

²⁰³ Vgl. dazu Horev (2000) 464f.

²⁰⁴ Vgl. dazu o.V. (2000) 17.

²⁰⁵ Vgl. dazu o.V. (2000) 18.

²⁰⁶ Vgl. dazu Glaziev / Battchikov (2000) 49.

²⁰⁷ Vgl. dazu Horev (2000) 464f.

Lebenserwartung für Männer hat im Jahr 1999 etwa 58 Jahre betragen, für Frauen 70 Jahre, seit 1990 bis 1998 hat sich die Zahl der Selbstmorde im Jahr verdoppelt: von 39,8 Tausend (1990) auf 75,0 Tausend (1998). Die wesentlichen Gründe dafür sind die Verschlechterung des Lebensstandards und der Lebensqualität, Verschlechterung der Ernährung, Verbreitung von Krankheiten (wobei der Bevölkerung oft für die Behandlung der Krankheiten das Geld fehlt) usw.²⁰⁸.

Eine solche Verschlechterung in sozialen, wirtschaftlichen und demographischen Bereichen wird in Russland eindeutig dem Chaos in der Politik und der Unmöglichkeit zugeschrieben, bestimmte, für russländische Bedingungen nicht angepasste, Verhaltensmuster (vor allem die westlichen Verhaltensmuster) zu übernehmen. Die Konsolidierung der Politik um einen nationalen „Leader“ im Jahr 1999 und ein schwaches Wirtschaftswachstum seit dem gleichen Jahr führten zur Vergrößerung der Bereitschaft nach eigenen, für Russland geeigneten, Wegen zu suchen und diese Wege dann auch zu begehen²⁰⁹.

Dies wird oft auch mit typischen Merkmalen eines russländischen Menschen in Verbindung gebracht. Was die typischen Charaktereigenschaften eines Russländer sind und worauf sie bezogen werden können, wird der nächste Abschnitt der Arbeit zu beantworten suchen.

IV. Menschenbild eines Russländer – soziale und psychologische Eigenschaften eines Russländer

1. Studie von WCIOM zum „homo soveticus“

Die im Abschnitt IV des Kapitels 2 vorgestellte Analyse²¹⁰ beruht vor allem auf der Forschungsarbeit des angesehenen russländischen Meinungsforschungsinstituts WCIOM²¹¹. Dies ist die einzige dem Verfasser bekannte Studie zu Veränderungen der sozialen und psychologischen Eigenschaften sowjetischer und später russländischer Menschen, die in der Sowjetunion und später in Russland durchgeführt wurde. 1989 wurde vom WCIOM die Studie „Der sowjetische Mensch“ („Советский человек“ – „homo soveticus“) gestartet (sie wurde be-

²⁰⁸ Vgl. dazu Horev (2000) 465f.

²⁰⁹ Vgl. dazu z. B. Glaziev (2000) 29ff. Nun glauben mehr als 60% der Russländer, dass Russland eine eigene Zivilisation ist und hat. Vgl. dazu Levada (2000) 546

²¹⁰ Diese Analyse wurde bereits in der Zeitschrift „Osteuropa Wirtschaft“ (Savin (2002b)) veröffentlicht. Dieser Aufsatz ist aber ein notwendiger Bestandteil des Buches und wurde deswegen in durchgesehener Form in die Arbeit aufgenommen.

²¹¹ WZIOM (Всероссийский Центр Изучения Общественного Мнения – Allrussisches Zentrum der Meinungsforschung).

reits zweimal, in den Jahren 1994 und 1999, wiederholt), die die Veränderungen in Werten, Einstellungen, normativen Strukturen und im Verhalten im Allgemeinen der sowjetischen (später der russändischen) Menschen nach dem Beginn der Reformen 1985 unter Michail Gorbatschev erfasste²¹².

Eines der wesentlichen Ziele der Untersuchung von 1989 (zu dieser Zeit war die „Glasnost“²¹³ in ganzem Land verbreitet, es gab Unruhen in den Nationalrepubliken der Sowjetunion, darunter den baltischen Staaten und Armenien, politische und wirtschaftliche Reformen wurden gestartet) war vor allem die Feststellung der Veränderungen im Verhalten sowjetischer Menschen nach dem eingeschlagenen Kurs der Reformen der neuen Führung der KPdSU unter Gorbatschev. Die Studie von 1994 folgte dem Zerfall der Sowjetunion nach dem misslungenen Putsch der GKTschP²¹⁴ 1991 und den blutigen Auseinandersetzungen zwischen dem Präsidenten der Russändischen Föderation und dem Parlament 1993, die von einigen Experten als endgültiges Ende der Sowjetunion angesehen werden²¹⁵. Zu den Zielen dieser Studie gehörte die Feststellung der eingetretenen Veränderungen im Verhalten nunmehr russändischer Menschen während dieser Periode. Die Studie von 1999 folgte dem wirtschaftlichen Kollaps des in Russland aufgebauten oligarchischen Systems 1998, dass dazu geführt hat, dass nicht nur das russändische Volk, sondern auch russändische Eliten sich den Veränderungen anzupassen begonnen haben. Diese Studie wurde zeitlich so eingerichtet, dass sie die Auswirkungen der wichtigsten Ereignisse in der neuesten russändischen Geschichte auf russändische Menschen und ihr Verhalten feststellen konnte.

1989 wurden in einer repräsentativen Stichprobe 2700 Menschen einiger Republiken der damaligen Sowjetunion (darunter 1325 in Russland) befragt; 1994 und 1999 – jeweils 3000 und 2000 Menschen in unterschiedlichen Regionen Russlands²¹⁶. Dank dieser Arbeit wurde der Begriff „homo soveticus“ und „homo postsoveticus“ mit konkreten Inhalten gefüllt, die sowohl Momentaufnahmen der sozialen Wirklichkeit der jeweiligen Perioden erlaubten, als auch Richtung und Intensität der Dynamik der Veränderungen feststellen ließen²¹⁷.

²¹² Im März 1985 wurde Michail Gorbatschev zum Generalsekretär des Zentralkomitees der KPdSU gewählt. Vgl. dazu Werth (1995) 490f.

²¹³ Glasnost (Гласность – Offenheit).

²¹⁴ GKTschP (Государственный Комитет по Чрезвычайному Положению в СССР – Staatskomitee des Ausnahmezustandes in der UdSSR).

²¹⁵ Vgl. dazu Levada (2000) 491f.

²¹⁶ Vgl. dazu Levada (2000) 392 u. 439.

²¹⁷ Die Forschungen werden auch in der Zukunft fortgesetzt, d.h. die hier vorgestellten Ergebnisse können in der Zukunft ergänzt werden.

Als Ergebnis konnten vier wichtige Eigenschaften des russländischen Verhaltens festgestellt und erklärt werden, die miteinander eng verbunden sind:

- Totale Anpassung – „Verstecken“;
- Geduld;
- Schlaueheit;
- Beschränktheit der Ansprüche.

2. Aufbewahren der Identität der postsowjetischen russländischen Gesellschaft

Trotz großer Veränderungen in den sozialen Rahmenbedingungen (Zusammenbruch der kommunistischen Ideologie, politische Instabilität und tiefe wirtschaftliche Krise von 1991 bis 1999) gibt es in Russland keinen „neuen“ Menschen, der sich von seinen sowjetischen (russländischen) Wurzeln und Rahmen vollständig „befreit“ hätte²¹⁸. Sogar im Gegenteil: seit Ende 1999 sind Ereignisse zu registrieren, die als Wiederherstellen der Kontinuität russländischer Geschichte empfunden werden können. Es geht um Wiederaufnahme aller Teile der russländischen Geschichte in die Gegenwart: der vor- und der sowjetischen Periode: z. B. durch Heiligspredigung des letzten durch bolschewistische Regierung getöteten Zaren Russlands Nikolaus den Zweiten und durch Übernahme der Melodie der Staatshymne der Sowjetunion für die Staatshymne Russlands.

Die Überschätzung der Flexibilität und Unterschätzung des Konservatismus (=der Trägheit) der sozialen Systeme und des gesellschaftlichen Bewusstseins haben zu vielen Missverständnissen geführt, welche die soziale Wirklichkeit Russlands nur verschleiert haben. Auf der Basis der von WCIOM geleisteten Forschungsarbeit ist es aber klar geworden, dass man während einer nur 5 bis 10 Jahre langen Periode wohl kaum eine fundamentale Veränderung des gesellschaftlichen Bewusstseins Russlands – insbesondere auf der Ebene der sozialen Phänomene – erwarten kann. Die Situation der großen gesellschaftlichen Wende, die frühere sowjetische (und jetzt russländische) Gesellschaft in der letzten Zeit erlebt, führt vor allem dazu, dass die früher bereits vorhandenen, jedoch latenten Strukturen und Mechanismen des gesellschaftlichen Organismus unter neuen Bedingungen zum Ausdruck kommen²¹⁹.

Es sind natürlich auch neue früher nicht existierende Orientierungen und Rahmen des Massenbewusstseins entstanden, wie z. B. ein offenes Ausdrücken

²¹⁸ Vgl. dazu Levada (2000) 408.

²¹⁹ Vgl. dazu Levada (2000) 407.

des Wunsches, Unternehmer zu werden, ins Ausland zu fahren, Kinder zu Politikern zu erziehen. Das sind die neuen Orientierungen, an die in der sowjetischen Wirklichkeit nicht zu denken war. Jedoch sind diese Orientierungen nicht eindeutig den neuen Orientierungsmustern zuzuschreiben, sondern können auf die bereits vorhandenen latenten Strukturen und Mechanismen des gesellschaftlichen Organismus Russlands, auf die russländische Identität, zurückgeführt werden und ein Beispiel dafür sein, wie soziale Organismen sich an die Veränderungen der Umweltbedingungen in einem sehr breiten Spektrum anpassen können, ohne ihre Identität aufzugeben²²⁰. Mehr noch, einige Experten behaupten, dass alle, nicht auf dieser Identität ansetzenden, neuen symbolischen Strukturen, die man während der letzten 16 Jahre in der Sowjetunion (und später in Russland) versuchte einzuführen, totgeboren sind, und sich die symbolischen Formen durchgesetzt haben, die der Identität der russländischen Kultur adäquat sind²²¹.

a) Totale Anpassung – „Verstecken“

Die totale Anpassung kann aus der Notwendigkeit erklärt werden, sich den unabwendbaren sozialen Prozessen anpassen zu müssen²²². Die grundlegenden Wandelsituationen stellten mehrmals alle Bevölkerungsschichten russländischer Gesellschaft vor die Frage, sich (total) anzupassen oder zugrunde zu gehen. Man kann in Russland eine grundlegende Wendesituation in der allgemein anerkannten Lebensweise dreimal innerhalb der letzten 150 Jahre feststellen: nach den Reformen von Alexander dem Zweiten in den 60er Jahren des 19. Jh., welche den Ständestaat zu demontieren begonnen haben, nach der Oktoberrevolution von 1917, die einen „neuen“ Menschen zu konstruieren versucht hat, und nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion 1991, was zu einem Umdenken und zu einem Umgestaltungsprozess geführt hat²²³.

Wie man leicht ausrechnen kann, vergingen zwischen der ersten und der zweiten, der zweiten und der dritten Reformperiode ca. 60 Jahren, eine Zeit, die ungefähr der Lebenszeit von zwei Generationen entspricht, jedoch für die Stabilisierung der sozialen Verhaltensparameter infolge einer grundlegenden Veränderung der Lebensweise nicht ausreichend ist. Für die Stabilisierung der Verhaltensmuster müssen drei (3) Generationen einer relativen Kontinuität ausgesetzt

²²⁰ Vgl. dazu Levada (2000) 407f.

²²¹ Vgl. dazu Andreev (2000) 383.

²²² Vgl. dazu Levada (2000) 471.

²²³ Vgl. dazu z. B. Kornilov (1993) 246ff., Werth (1995) 104 u. 499, Miasnikova (2000) 41.

sein²²⁴. Deswegen konnten sich in russländischer Gesellschaft in den letzten 150 Jahren keine stabilen sozialen Typen entwickeln.

aa) Erster Umbruch

Nach den liberalen Reformen des vorvorigen Jahrhunderts (in der Regierungszeit Alexander des II.) konnte sich keine der Bevölkerungsschichten russländischer Gesellschaft „richtig“ (gewohnt, sicher) an die Veränderungen anpassen. Dies bestätigen sowohl die vorhandenen statistischen als auch die literarischen Quellen. Die diskreditierte Adelselite, die verunsicherte Bevölkerung, ein instabiles immer noch im Entstehen begriffenes soziales System waren die Folge²²⁵.

Es gab Anzeichen dafür, dass sich am Horizont eine neue Stabilität abzeichnete. Die Adelselite wurde durch die neuen Unternehmer und Kaufleute, Staatsmänner und Wissenschaftler ersetzt²²⁶. Dies kann man auch am Beispiel russländischer Literatur deutlich sehen: z. B. das aus dieser Zeit stammende Theaterstück „Vischnevij S'ad“ („Вишневый сад“ – Kirschgarten) von Tschechov zeigt, wie sich die alte Adelselite den neuen sozialen Schichten fügt. Jedoch der erste Weltkrieg, die Revolutionen im Februar und Oktober 1917 sowie der darauf folgende Bürgerkrieg verhinderten die Stabilisierung der sich herausbildenden neuen sozialen Normen.

bb) Zweiter Umbruch

Die darauf folgende Periode nach der Oktoberrevolution hatte mehr Einflussmittel (z. B. Terror und Massenmedien), dauerte länger und hatte als Objekt ihrer Einwirkungen den durch soziale Umwälzung in der 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts sozial destabilisierten Menschen. Die Propagandamaschinerie hat versucht, mit dem Modell eines „neuen“ Menschen die vor der Oktoberrevolution gegebenen sozialen Menschentypen zu eliminieren. Alle Geschehnisse der ersten zwanzig Jahren der Sowjetperiode in Russland kann man deswegen als einen Kampf „neuer“ Menschen gegen die so genannten „Prisposoblenzy“ („приспособленцы“ – „Verstecker“) ansehen.

²²⁴ In zahlreichen Untersuchungen zu Urbanisierung wurden die Merkmale der Stabilität des sozialen Verhaltens erst nach dem Leben oder während des Lebens der dritten Generation der Übersiedler festgestellt.

²²⁵ Vgl. dazu Levada (2000) 468.

²²⁶ Einige Beispiele zu ersten zwei Kategorien können z. B. Kuzmichev / Petrov (1999) entnommen werden.

Die „Verstecker“ dürfen nicht mit aktiven Gegnern des Regimes verwechselt werden. Nach dem Bürgerkrieg 1918-1924, dem „roten“ und „weißen“ Terror und mit ihnen verbundenen Grausamkeiten wurde im öffentlichen Leben jede Form eines offenen Widersetzens gegen das Bild eines „neuen“ Menschen nicht toleriert, es wurde immer mehr nur ausdrückliches Zustimmen zum „neuen“ Menschen akzeptiert, die abweichenden Verhaltensmuster und alle sozialen Menschentypen, die im Modell des „neuen“ Menschen nicht vorgesehen waren, wurden verbannt, vernichtet oder umerzogen.

Da jedes offene Ausdrücken des vom „neuen“ Menschen abweichenden Verhaltens und des Andersseins durch das System bestraft wurde, konnten sich nur zwei Schichten herausbilden: die eine, derer Vertreter die zugelassene Identität eines „neuen“ Menschen voll und ganz, d.h. nach innen und nach außen, übernommen haben, und die andere, derer Vertreter nur nach außen die Übereinstimmung der eigenen Identität mit der Identität eines „neuen“ Menschen signalisierten, nach innen jedoch eine andere Identität lebten, d.h. ihre eigentliche wahre Identität hinter den Kulissen der Identität eines „neuen“ Menschen „versteckten“ (vgl. dazu Tabelle 6).

Tabelle 6
Totale Anpassung als „Versteckspiel“

	Sich offen zu Idealen des „neuen“ Menschen bekennen	Sich offen zu anderen Idealen als Ideal des „neuen“ Menschen bekennen
Innerliche Übereinstimmung mit dem Bild eines „neuen“ Menschen	„Neuer“ Mensch	?
Keine innerliche Übereinstimmung mit dem Bild eines „neuen“ Menschen	„Verstecker“ („Prisposoblenzi“ – „приспособленцы“)	Aktive Gegner (verbannt, vernichtet, umerzogen)

Quelle: eigene Darstellung

Der Kampf gegen die „Verstecker“ hat sich jedoch erübriggt, als nach etwa dreißig Jahren der Sowjetunion alle Bevölkerungsschichten zu „Versteckern“ geworden sind. Nach einigen sozialen Erschütterungen hat sich das Modell einer bedingter Sozialisation des Menschen herausgebildet und als besonders stabil erwiesen, das vorsah, dass der Mensch dem Staat, der gleichzeitig auch Arbeitgeber war und einige andere wichtige Funktionen erfüllte, einen bestimmten Tribut in Form demonstrativer sozialer Anhängerschaft zahlte und gleichzeitig in limitiertem Umfang Freiraum für Privatleben, Haushalt, Eigentum, persönliche Interessen behielt. Dies kann auch die Interpretation der durch GLOBE-

Projekt²²⁷ ermittelten Werte leichter machen, nach denen die russländische Kultur hohe Werte in der „Kollektivismus 2“- und niedrige in der „Leistungsorientierung“-Dimension aufweist.

Das Ergebnis des sozialen Experimentes wurde somit nicht ein „neuer“ Mensch, sondern der „total“ zur (sowjetischen) Realität angepasste Mensch („Verstecker“ – „приспособленец“), der bereit war, die sowjetische Realität als einzige mögliche und frei von Alternativen anzusehen. Dies zu tun, war er bereit im Austausch gegen ein ganzes System von Kompromissen und Abmachungen (eine Art psychologischer Kontrakt) in Bezug auf seine Privatsphäre, die ja auch offiziell dem Ideal des „neuen“ Menschen dienen sollte. Die Abwesenheit von Alternativen wurde auch durch den „eisernen Vorhang“ und durch Massenrepressionen gesichert. Nichtvorhandensein von Alternativen machte das „Versteckspiel“, „totale“ Anpassung und demonstratives Folgen zu einer Gewohnheit, die von Menschen als einzige Möglichkeit, die frei von Analysen ist, empfunden und gelebt wurde.

Der sowjetische Mensch („homo soveticus“) kann also nicht mit dem System der sozialen Anforderungen gleichgesetzt werden, die durch Propaganda verbreitet wurden, er war nur in einem sehr hohen Maß an das vorgegebene und unabwendbare System der sozialen Anforderungen (an die soziale Realität der sowjetischen Gesellschaft) angepasst in dem Sinne, dass er jeder Veränderung der Rahmenbedingungen ohne größere Probleme demonstrativ folgen konnte.

Die Folgen der „totalen“ Anpassung waren destruktiv. Die „totale“ Anpassung führte zu moralischer Korrumpertheit, vorgetäuschten Leistungen, Vettternwirtschaft, Bestechlichkeit, Schläue als notwendigen Bedingungen des Überlebens im sozialen System²²⁸. Man sagte nicht das, was man meinte, sondern das, was man sagen sollte. Dies ist in jedem sozialen System gegeben, in einem „totalitären“ System ist es aber besonders deutlich zu sehen. Unter anderem richtete dieses System die Menschen auf eine minimale Benutzung eigener Kräfte und Fähigkeiten im Austausch gegen minimale Belohnung aus. Dies ist auch in mehreren literarischen Werken über diese Periode zum Ausdruck gebracht worden^{229, 230}.

²²⁷ Vgl. dazu Naumov (1996) 99, zum GLOBE-Projekt vgl. House et al. (1999) 171ff.

²²⁸ Vgl. dazu auch Richter / Furuboth (1999) 408.

²²⁹ Vgl. dazu z. B. die Werke von Solzhenizyn, Schalamov, Dovlatov.

²³⁰ Vgl. dazu Levada (2000) 470. Dies korreliert gut mit den Ergebnissen der Studien zur Kultur der DDR. Die DDR als Mitgliedsstaat des Warschauer Paktes und Verbündete der Sowjetunion stand unter einem großen Einfluss des sowjetischen Systems. Für die Kultur der DDR waren folgende Merkmale charakteristisch, die durch den Einfluss sowjetischer Verhaltensmuster erklärbar sind und eine Vorstellung von dem typischen Den-

cc) Dritter Umbruch

Seit Ende 80er bis Ende 90er Jahren erlebt Russland die dritte große soziale Wende, die auch heutzutage als noch nicht abgeschlossen angesehen werden kann. Nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion hat sich zum dritten Mal seit der Mitte des 19. Jahrhunderts eine Situation der allgemeinen (d.h. für alle Schichten der Bevölkerung) erzwungenen (unabwendbaren, nicht wieder rückgängig zu machenden) Notwendigkeit der Anpassung zu einer völlig neuen Situation ergeben. Dabei kann man mindestens vier Alternativen der sozialen und normativen Anpassung unterscheiden (vgl. dazu Tabelle 7).

Die erste Gruppe wird durch Personen repräsentiert, die sich gezwungen sehen, ihr Anspruchsniveau in Bezug auf Status und Bedürfnisse äußerst zu reduzieren und die diese Reduzierung höchst negativ einschätzen (zerstörende Anpassung). Die zweite Gruppe hat eine Nische gefunden, von der heraus die sich vollziehenden Veränderungen nicht gesehen werden oder als nicht bedeutend erscheinen (isolierende Anpassung). Die dritte Gruppe nutzt für sie ungewohnte

ken und den typischen Verhaltensweisen eines sich im Rahmen des historisch gewachsenen Sozialismus entwickelten „Versteckers“ vermitteln vermögen:

- Gemeinsinn (Orientierung am Kollektiv, an der Gruppe, die im Notfall Schutz und Hilfe bietet, fehlendes Bewusstsein für Konkurrenz und für Wettbewerbsdenken sind die Folge),
- ein vorsichtiger Interaktionsstil (formalisierte Höflichkeit, Überangepasstheit, Vermeiden direkter Aussagen, starke Kritikempfindlichkeit, ein hohes Maß an Selbstkontrolle, es wird ein hoher Wert auf Umgangsformen gelegt),
- Privatismus (hoher Wert der Familie und der privaten Aktivitäten, privates und berufliches Leben werden nicht strikt getrennt, man wünscht sich ein möglichst freundschaftliches Verhältnis zum Vorgesetzten),
- System-Konformismus (als der Versuch, sich mit dem System zu arrangieren und sich nicht durch eigene Meinung aufzufallen, zu verstehen),
- Autoritätskonformismus (Anpassung und Unterwerfung gegenüber Autoritäten, Ablehnung von Verantwortung, die nach oben geschoben wird, Scheu vor dem Treffen der Entscheidungen, Entscheidungsprozesse laufen sehr lange und werden oft nur unter Hinzuziehen von Autoritätspersonen gefällt),
- Handlungsblockade (kognitive Problemanalyse hat kein Handeln zur Folge, fehlende Handlungsbereitschaft, Ignorieren von Schwierigkeiten, da kein Weg gesehen wird, sie zu lösen, Unselbständigkeit und Hilflosigkeit, Fehlen von Eigeninitiative, fatalistische Haltung),
- Formalismus als Plan und Detailorientierung (man hält sich streng an Regeln und Vorschriften, das Arbeitsleben ist vom Erfüllen von Vorgaben dominiert),
- rigide Dialektik (es wird so gehandelt als gäbe es nur richtige oder falsche Handlungen, mangelndes Erkennen mehrerer Sicht- und Handlungsweisen),
- zeitliche Ungebundenheit (gelassener und gleichgültig wirkender Arbeitsstil, Handlungen werden ruhig und ohne Zeitdruck wahrgenommen und erledigt).

Vgl. dazu Feichtinger / Fink (1998) 236f.

Mittel, um den gegebenen oder gesunkenen Status zu stützen (abbauende Anpassung). Nur die vierte Gruppe hat neue instrumentale Möglichkeiten für die Befriedigung ihrer wachsenden Bedürfnisse gefunden (aufbauende Anpassung). Jedoch allen diesen Gruppen ist die Unsicherheit in der eigenen Zukunft eigen, was darauf deutet, dass keine von diesen Varianten des Verhaltens stabil ist²³¹.

Tabelle 7
Varianten der Anpassung (in %)

Gruppe	Variante der Antwort	1994	1999
I.	Ich kann mich Veränderungen nicht anpassen	23%	33%
II.	Ich lebe wie früher, für mich hat sich wenig geändert	26%	16%
III.	Ich muss ständig ausweichen, einen Nebenverdienst haben, an jede Beschäftigung gehen, um sich selbst und Kindern ein erträgliches Leben sicherzustellen	30%	38%
IV.	Ich kann neue Möglichkeiten benutzen, ein ernstes Werk anfangen, mehr im Leben erreichen	6%	5%
	Keine Antwort	16%	9%

Quelle: Levada (2000) 441

Fazit: der soziale Organismus von Russland hat während der letzten 150 Jahre 3 fundamentale Transformationen erlebt, die zum Beginn der letzten Transformation einen „total“ angepassten Menschen geschaffen haben, der allerdings auf die Bedingungen, die sich nach dem Beginn der dritten Transformation herausgebildet haben (Tabelle 7) und eine andere Anpassungsstrategie erforderten, zu wenig vorbereitet war. Welche sozialen Eigenschaften – bezogen auf die Anpassung – aus dem neuen Veränderungsprozess entstehen, kann im Moment nicht beantwortet werden. Jedoch angesichts der langsamem Veränderungen der sozialen Systeme kann davon ausgegangen werden, dass die „totale“ Anpassung immer noch prägend sein wird.

b) Geduld

Eine weltweit bekannte und durch zahlreiche Beobachtungen bestätigte Besonderheit der Reaktion der Menschen russländischer Gesellschaft auf die Erprobungen, Entbehrungen, Not, die der russländische Mensch während praktisch der ganzen vorsowjetischen, sowjetischen und postsowjetischen Zeit erlebt hat, ist das unzweifelhafte Vorherrschen der Geduld über den aktiven Protest, der Anpassung über die Rebellion und über die Empörung, der passiven Unzufriedenheit über den Kampf für eigene Rechte. Trotz der weit verbreiteten Un-

²³¹ Die Differenzierung und Klassifizierung von Gruppen wird Überlegungen von Levada (2000) 488 entnommen.

zufriedenheit gab es in der russländischen Gesellschaft keine Anzeichen für soziale Explosion.

Im Durchschnitt von 1994 bis 1999 passt das Leben, das sie führen, nur 10% der Bevölkerung „vollständig“ oder „im Großen und Ganzen“, 32% – passt es teilweise, teilweise passt es nicht, und 54% – passt es „überhaupt nicht“ oder „im Großen und Ganzen nicht“²³². Jedoch nur 24,7% der Bevölkerung im Durchschnitt von 1994 bis 1999 waren bereit, am „ökonomischen“ Protest (Begriff wird weiter unten eingeführt) teilzunehmen, und 60% waren dazu unter keinen Umständen bereit²³³ (vgl. dazu auch Tabelle 8).

Tabelle 8
Leidensindex und Protestbereitschaft

Jahr	Leidensindex*	Bereitschaft, an Protestaktionen teilzunehmen
1994	1,9	23%
1995	1,6	24%
1996	1,5	22%
1997	1,4	25%
1998	1,0	27%
1999	1,0	27%

Quelle: Levada (2000) 495

* Leidensindex wird auf der Grundlage der Forschungsarbeit von WCIOM als Relation der Summe der Antworten „es ist nicht so schlecht, und man kann leben“, „es ist schwierig zu leben, aber man kann sich gedulden“ zur Summe der Antworten „man kann sich nicht mehr gedulden“ berechnet.

Welche sozialen Strukturen und Bedingungen führen (oder Abwesenheit welcher Strukturen und Bedingungen führt) zur Formulierung und Aufrechterhaltung der Koexistenz von Unzufriedenheit und Geduld der Menschen? Eine der möglichen Antworten liegt in der Abwesenheit in der russländischen Gesellschaft von Mechanismen der Transformation der sozialen Unzufriedenheit in einen öffentlichen Ausdruck des Protestes, d.h. in der Abwesenheit der Strukturierung des Protestes.

aa) Entstehen der Unzufriedenheit

Damit die Unzufriedenheit einer Gesellschaft offen zum Ausdruck kommt kann, müssen zwei Bedingungen erfüllt werden: erstens, sollen die Bedingungen, unter denen es möglich ist, sich über die Unzufriedenheit bewusst zu werden, gegeben sein und, zweitens, sollen die legitimen Möglichkeiten, Unzufriedenheit zum Ausdruck zu bringen, existieren.

²³² Vgl. dazu Levada (2000) 493.

²³³ Vgl. dazu Levada (2000) 495.

Bis zum Fall des „eisernen Vorhangs“ waren Alternativlosigkeit und allgemeiner Zwangsoptimismus (die einzige mögliche Reaktion auf die generelle Linie der Regierenden [KPdSU bzw. die sowjetische Regierung] sollte die allgemeine Zustimmung sein²³⁴) eines der charakteristischen Merkmale der sowjetischen Gesellschaft. Der sowjetische Mensch sollte (!) mit seinem Leben zufrieden und über das Eintreten seiner kommunistischen (lichten) Zukunft zuverlässiglich sein. Alle möglichen Notsituationen sollten von „homo soveticus“ als einzelne Mängel vor dem Hintergrund der gloriosen Siege der einzigen möglichen sozialistischen Perspektive wahrgenommen werden, und alle Unzufriedenheit von Menschen sollte auf die inneren und äußereren „Feinde“ gelenkt werden.

Die Institution, die die Artikulation und Organisation dieser Unzufriedenheit allein übernommen hat, war die KPdSU, die in sich die Staatsgewalt verkörperte (KPdSU wegen des im Artikel 6 der Verfassung der UdSSR aufgezeichneten offiziellen Monopols der KPdSU auf die Staatsgewalt, der „führenden Rolle der Partei“) und die die Einheitlichkeit der Gesellschaft durch Terror und den eisernen Vorhang durchsetzte. Dies führte dazu, dass trotz des formalen Pluralismus die realen Beziehungen der politischen Unterstützung und des Vertrauens einer einzigen Dimension zugeschrieben werden konnten, der Dimension „Macht“ (Staatsmacht) vs. „Volk“, und dass der Mechanismus der politischen Aktivität die Mobilisierung der Massenunterstützung der „Macht“ durch „Volk“ mit Hilfe von Propaganda; Masseninformation und Charisma der „Leader“, Gewaltanwendung, Einschüchterung und Desinformation (also, eine bestimmte Vereinheitlichung des Volkes) war²³⁵.

Dieses Schema (das Machtmonopol ist die alleinige Quelle der gesellschaftlichen Aktivität, ein politischer Leader ist die charismatische Hauptfigur und Hauptautorität der gesellschaftlichen Bewegung, die Gesellschaft selbst ist nicht strukturiert, Pluralismus hat mehr einen formalen Charakter, Opposition ist eine Art Kabinettsopposition²³⁶) funktionierte bis zum Herbst 1993²³⁷. Die politische Krise dieses Jahres löste teilweise die Mobilisierungsstruktur der Gesellschaft auf und führte zum realen sozial-politischen Pluralismus. Das russländische Volk hat zu dieser Zeit verinnerlicht, dass keine Notwendigkeit mehr besteht, sich der einzigen richtigen Linie der politischen Führung zu fügen und hat begonnen, sich den alltäglichen Geschäften zu widmen.

Die Alltäglichkeit hat über Politik gesiegt²³⁸ und gleichzeitig den russländischen Menschen einen Vergleich unterschiedlicher Alternativen der alltäglichen

²³⁴ Vgl. dazu Levada (2000) 490.

²³⁵ Vgl. dazu Levada (2000) 13.

²³⁶ Vgl. dazu Levada (2000) 25f.

²³⁷ Vgl. dazu Levada (2000) 25.

²³⁸ Vgl. dazu Levada (2000) 29f.

Tätigkeit ermöglicht, was zu einer weit in der russländischen Gesellschaft verbreiteten Unzufriedenheit geführt hat: 2/3 bis 3/4 der russländischen Bevölkerung meint, dass sie schlechter leben als früher, schlechter als sie geplant und gedacht haben und schlechter als die Mehrzahl der sie umgebenden Menschen. Diese letzte Meinung („schlechter als die Mehrzahl der umgebenden Menschen“) zeigt unter anderem, wie stark in der gegenwärtigen russländischen Gesellschaft die Einstellung auf die „relative Selbster niedrigung“ bei der Einschätzung der eigenen Lage verbreitet ist²³⁹.

bb) Fehlen der Mechanismen der Übersetzung der Unzufriedenheit in einen offenen Protest

Wenn man zwischen solchen Verhaltenskategorien, wie a) diffuse Unzufriedenheit, b) Bereitschaft der Bevölkerung zu einem offenen Protest (offener Unzufriedenheit) mit einer konkreten Ausrichtung und c) einem organisierten Kampf für bestimmte Ziele, – in Bezug auf die russländische Realität unterscheiden will, kann festgestellt werden, dass die diffuse Unzufriedenheit mit der eigenen materiellen Lage, mit der Lage des Landes, mit der Politik der „Macht“ usw. fast universell verbreitet ist²⁴⁰ und einen Hintergrund des gesellschaftlichen Lebens bildet, dass der konkret ausgerichtete Protest jedoch wesentlich kleiner ist, was die bereits oben erwähnte Statistik bestätigt, der zufolge nur 24,7% der Bevölkerung im Durchschnitt während der Periode 1994 bis 1999 ihre Bereitschaft deklariert haben, an einer Protestaktion teilzunehmen²⁴¹, und dass der Anteil derjenigen, die an einer Protestkundgebung tatsächlich teilgenommen haben (also am organisierten Kampf für bestimmte Ziele mitgemacht haben) noch geringer ist: nur 7% der Bevölkerung haben im unruhigen Jahr 1997 an irgendeiner Protestaktion teilgenommen (dabei haben 5% davon ausschließlich ökonomische Forderungen gestellt und nur 1,5% – auch politische)²⁴². Womit ist das zu erklären?

Das Entstehen der Unzufriedenheit dank der Möglichkeit, das eigene Leben mit alternativen Lebensweisen zu vergleichen, hat ein Problem offen gelegt: das Problem von Möglichkeiten und Mittel des Ausdruckes der Unzufriedenheit.

Bis 1993 gab es in Russland keine legitime, für einen offenen Ausdruck des Protestes adäquate soziale und politische Sprache, sowie keine politischen und sozialen Strukturen (z. B. Parteien), in denen diese Sprache funktionieren konn-

²³⁹ Vgl. dazu Levada (2000) 491.

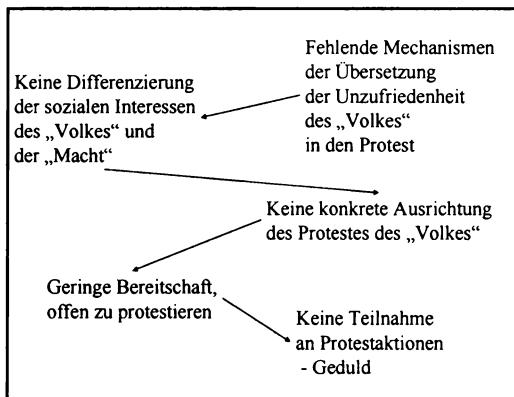
²⁴⁰ Vgl. dazu Levada (2000) 157.

²⁴¹ Vgl. dazu Levada (2000) 495.

²⁴² Vgl. dazu Levada (2000) 150.

te. Das Problem liegt dabei nicht in der Abwesenheit einer starken Gewerkschaft, einer fortschrittlichen Partei oder eines charismatischen Leaders, sondern im Fehlen von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, unter welchen ein offener und gerichteter Protest möglich ist²⁴³. Dies zusammen mit der Tatsache, dass die Mobilisierungsstruktur der Gesellschaft nicht vollständig aufgelöst wurde und in einer begrenzten Form während begrenzter Zeit für begrenzte Schichten der Bevölkerung in der russländischen Gesellschaft weiter benutzt werden konnte (und kann), führte dazu, dass die Transformation der Unzufriedenheit in einen offenen Protest nicht in dem Maß stattgefunden hat, in welchem es stattfinden könnte²⁴⁴.

Die in der Gesellschaft herrschende Unzufriedenheit hat wegen des Fehlens geeigneter Rahmenbedingungen und folglich der Abwesenheit von Möglichkeiten zur Differenzierung sozialer Interessen und zur Abgrenzung zwischen „wir“ und „sie“ keine konkrete Ausrichtung, die Unzufriedenheit bleibt diffus, kann von der Bevölkerung nicht nachvollzogen werden und bildet lediglich einen negativen emotionalen Hintergrund in der Gesellschaft. Es kommt zum geduldigen Verhalten, nicht weil die russländischen Menschen sich nicht wagen, ihre Unzufriedenheit zum Ausdruck zu bringen, sondern weil diese Unzufriedenheit keine Ausrichtung (keine positive Identität) bekommt²⁴⁵ (vgl. dazu Abbildung 10).



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 10: Ursachen der Geduld

Da die Unzufriedenheit mit keiner positiven Orientierung in Verbindung gebracht werden kann, sondern sich oft an nostalgischem Bedauern über die

²⁴³ Vgl. dazu Levada (2000) 156f.

²⁴⁴ Vgl. dazu Levada (2000) 492ff.

²⁴⁵ Vgl. dazu Levada (2000) 156f.

„glückliche Vergangenheit“ und Verneinung der katastrophalen Gegenwart orientiert, was kein abgegrenztes Subjekt der sozialen Handlungen mit einer konkreten Definition seiner Zielsetzung, Ausrichtung seines Tuns und mit gemeinsamen Werten schaffen kann, und oft von unterschiedlichen Eliten ausgenutzt wird, was weiter unten am Beispiel des ökonomischen Protestes gezeigt wird (vgl. dazu auch Abbildung 12), ist sogar die Bereitschaft zum Protest, geschweige denn die reale Teilnahme an Protestaktionen gering.

Die reale Verwirklichung der deklarierten Handlungsabsichten ist normalerweise geringer als die Deklaration selbst²⁴⁶. Somit ist die zustande gekommene Realisation der Bereitschaft zu offenen Protestaktionen geringer als deklarierte Bereitschaft zu offenen Protesten. Dies kann auf dem Beispiel der größten Protestaktion in postsowjetischem Russland gezeigt werden (vgl. dazu Tabelle 9).

*Tabelle 9
Haltung zur allrussländischen Protestaktion am 27. März 1997*

Varianten der Antwort	% der Befragten
Ich unterstütze und beabsichtige teilzunehmen	9
Ich unterstütze, beabsichtige aber nicht teilzunehmen	32
Ich unterstütze nicht	13
Ich weiß nichts darüber	23
Es interessiert mich nicht	15
Keine Antwort	9

Quelle: Levada (2000) 152

Die unter oben beschriebenen Bedingungen durchgeföhrten Proteste waren auch nicht effektiv, weil diffus und ohne konkrete Ausrichtung, und führten letztendlich zum Gehorsam²⁴⁷: z. B. hatte sogar die bereits oben angesprochene durch Gewerkschaften organisierte allrussländische Protestaktion am 27. März 1997 hatte keinen Einfluss auf die Situation mit der Bezahlung und Arbeitsbedingungen und verwandelte sich in eine Art Petition (vgl. weiter unten)²⁴⁸. Auch hier kann ein Grund dafür gesehen werden, dass die große Mehrheit der Bevölkerung es bevorzugt, sich an diesen Protestaktionen nicht zu beteiligen.

cc) Ökonomischer Protest (Streiks)

Ökonomischer Protest als Protest gegen die ökonomische Politik und Reduzierung des Lebensniveaus kann erhebliche Ausmaße annehmen. Hier wird der ökonomische Protest am Beispiel von Streiks analysiert. So haben z. B. 1994 während unterschiedlicher Streiks 155 Tausend Menschen ihre Arbeit niederge-

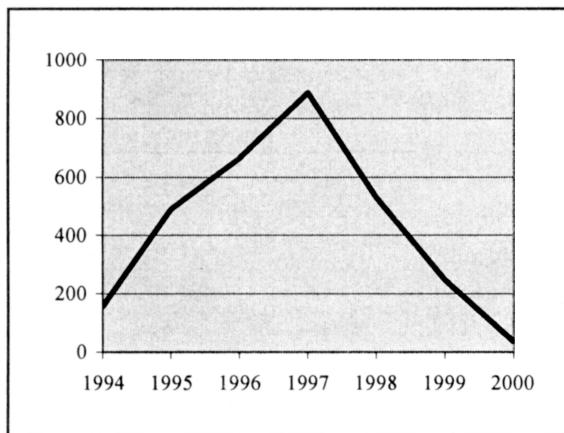
²⁴⁶ Vgl. dazu Levada (2000) 169.

²⁴⁷ Vgl. dazu Levada (2000) 506.

²⁴⁸ Vgl. dazu Levada (2000) 156.

legt, 1995 – 489 Tausend, 1996 – 664 Tausend, 1997 – 887 Tausend, 1998 – 530 Tausend, 1999 – 247 Tausend, 2000 – 35 Tausend²⁴⁹ (vgl. dazu Abbildung 11).

Im Prinzip kann man drei (3) wichtige Transformationsmechanismen der Unzufriedenheit in offene Protestaktionen unterscheiden: ökonomischen (Protest bzw. Bereitschaft zum Protest gegen eine bestimmte ökonomische Politik und Reduzierung des Lebensniveaus), politischen (Protest bzw. Bereitschaft zum Protest gegen bestimmte politische Institute und Aktionen) und national-staatlichen (Protest bzw. Bereitschaft zum Protest für / gegen eine bestimmte national-staatliche Identität)²⁵⁰. In dieser Arbeit wird sich der Verfasser auf den für wirtschaftliche Aspekte der Unternehmensaktivität in Russland relevanten ökonomischen Übersetzungsmechanismus konzentrieren.



Quelle: eigene Berechnungen in Anlehnung an Levada (2000) 496 sowie GKS (2000) u. GKS (1999)

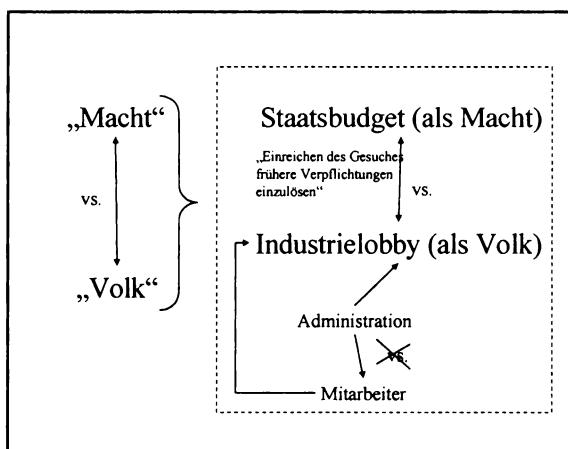
Abb. 11: Streiks in der Russländischen Föderation (1994-2000)

Die Streiks in Russland haben einige Besonderheiten, die sie von gleichen Formen des Protestes in z. B. westlichen Industrienationen unterscheiden lassen und es nicht erlauben, die Ziele, die solchen Protestformen in westlichen Industrienationen unterstellt sind, z. B. Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Erhöhung des Entgeltes, in heutigem Russland anzustreben und zu erreichen. Zu Besonderheiten des gegenwärtigen ökonomischen Protestes in Russland gehören:

²⁴⁹ Vgl. dazu Levada (2000) 496, sowie eigene Berechnungen auf der Basis der Daten aus der Goskomstat-Datenbank (Госкомстат – Staatliches Komitee für Statistik).

²⁵⁰ Vgl. dazu Levada (2000) 494.

1. Die Streiks sind oft nicht gegen konkrete Unternehmer bzw. konkrete Arbeitsbedingungen an einem gegebenen Standort ausgerichtet, sondern gegen die ökonomische Politik der Regierung. Sie sind deswegen nicht der Ausdruck der Auseinandersetzungen „Unternehmensführung vs. Mitarbeiter des Unternehmens“, sondern der Auseinandersetzungen „Industrie(Lobby) vs. Staat“, wobei Mitarbeiter und Unternehmensführung gemeinsam ihre Gruppeninteressen dem Staat (Staatsbudget) gegenüber durchzusetzen versuchen²⁵¹.
2. Die Handlungen der Industrie(Lobbies) haben wegen der Abwesenheit einer exakten Differenzierung sozialer Interessen der Protestierenden fast ausschließlich die Bedeutung des Einreichens eines Gesuches an die „Macht“²⁵².
3. Die Forderungen der Streikenden sind vor allem auf Einlösung früherer Verpflichtungen der „Macht“ dem „Volk“ gegenüber (des Staatsbudgets dem Industrielobby gegenüber) ausgerichtet, z. B. auf rechtzeitige Auszahlung von Entgelten, und nicht auf die Erhöhung der Bezahlung bzw. auf die Verbesserung der Arbeitsgestaltung²⁵³ (vgl. dazu Abbildung 12).



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 12: Besonderheiten des Übersetzmechanismus der Unzufriedenheit in ökonomischen Protest

Somit kann behauptet werden, dass – bei der Abwesenheit der Sprache und der Strukturen (Verfahren und Organisationsmittel) für eine konkrete Ausrichtung des ökonomischen Protestes – der Übersetzmechanismus der Unzu-

²⁵¹ Vgl. dazu Levada (2000) 496.

²⁵² Vgl. dazu Levada (2000) 496.

²⁵³ Vgl. dazu Levada (2000) 496.

friedenheit in einen ökonomischen Protest in die gewohnten Formen des Kampfes um die Verteilung der Ressourcen analog einer Zentralwirtschaft mündet und im Interesse unterschiedlicher Industrielobbies ausgenutzt wird. Man kann die Streiks sogar als Ausdruck der Versuche der Selbstverteidigung der Strukturen der sowjetischen Zentralwirtschaft unter neuen Bedingungen ansehen. Auch dies hindert die Mehrheit der Bevölkerung sich an Protestaktionen zu beteiligen und zwingt zum geduldigen Verhalten.

Trotz der äußereren Gleichheit im geduldigen Verhalten kann parallel zur Tabelle 7 nach Motiven (subjektiver Einstellung der Situation gegenüber) differenziert werden und es lassen sich folgende Typen der Geduld unterscheiden²⁵⁴:

1. die Menschen mit einer „hoffnungslosen Geduld“, die Not erleiden und keinen Ausweg sehen. Das sind die Menschen, die in ihren früheren Idealen und/oder Leaders enttäuscht wurden und keine neuen Idealen und Leaders gefunden haben,
2. die Menschen mit einer indifferenten Geduld, denen weder die eigene Lage, noch die Lage des Landes, in dem sie wohnen, wichtig ist,
3. die Menschen mit einer „schlauen Geduld“, die darauf hoffen, dass die sozialen Erschütterungen sie und ihre Familien nicht berühren bzw. ihnen gewisse Vorteile bringen werden,
4. die Menschen mit einer optimistischen Geduld, die trotz aller negativen Umstände auf eine Wendung zum Besseren hoffen.

Allen diesen Gruppen der geduldigen Menschen ist jedoch gemeinsam, dass sie ihre Unzufriedenheit wegen der fehlenden Strukturierung der Mechanismen der Transformation der Unzufriedenheit in die offenen Protestaktionen nicht zum Ausdruck bringen können.

Die Abwesenheit der sozialen Rahmenbedingungen für einen offenen Ausdruck der Unzufriedenheit im Kampf für die Verbesserung der Situation mit Rechten für Bürger und Beschäftigte entfaltet das einzige tatsächlich geeinte und effektive Bestreben der großen Mehrheit der Bevölkerung sich der wechselhaften gesellschaftlichen Situation („total“) anzupassen. Hier liegt die reale, traditionelle Grundlage der „berühmten“ russändischen Geduld und der bereits oben angesprochenen „totalen“ Anpassung²⁵⁵. Die von der russändischen Regierung 2001 gestarteten Initiativen, in Russland eine bürgerliche Gesellschaft aufzubauen²⁵⁶, könnten diesem Hindernis entgegenwirken, indem sie solche so-

²⁵⁴ Vgl. dazu Levada (2000) 506f.

²⁵⁵ Vgl. dazu Levada (2000) 172.

²⁵⁶ Als ein Beispiel dafür kann das allrussändische (Staats)Bürgerliche Forum angesehen werden, das auf Initiative von Präsidenten Putin im November 2001 durchgeführt wurde. Vgl. dazu o.V. (2001) o.S.

zialen Rahmenbedingungen schaffen. Da die Realisierung dieser Initiativen jedoch mehrere Jahre erfordert, kann nicht davon ausgegangen werden, dass an dem Phänomen der russländischen Geduld sich kurzfristig etwas ändern wird.

Fazit: die in der russländischen Gesellschaft herrschende Unzufriedenheit hat wegen des Fehlens der geeigneter Rahmenbedingungen und folglich der Abwesenheit von Möglichkeiten zur Differenzierung sozialer Interessen und zur Abgrenzung zwischen „wir“ und „sie“ keine konkrete positive Ausrichtung. Sie bleibt diffus, bildet lediglich einen negativen emotionalen Hintergrund und verhilft nicht zum offenen Protest²⁵⁷. Die Teilnahme an Protestaktionen mit negativer Identität führt zum Gehorsam, weil sie durch unterschiedliche Eliten in eigenen Interessen ausgenutzt wird. Es kommt zum geduldigen Verhalten, nicht weil die russländische Bevölkerung es nicht wagt, ihre Unzufriedenheit zum Ausdruck zu bringen, sondern weil diese Unzufriedenheit wegen der fehlenden Strukturierung des Übersetzungsmechanismus der Unzufriedenheit in offenen Protest eine confuse Ausrichtung hat und lediglich eine geringe oder gar keine Beteiligung der Menschen an Protestaktionen erlaubt²⁵⁸ (vgl. dazu Abbildung 10).

c) Schlauheit

Die Ergebnisse der 1999 durchgeführten Forschungsstudie zum „homo soveticus“-Projekt von WCIOM zeigten, dass die Wahlen in das russländische Parlament (Государственная Дума – Gosudarstvennaja Duma) 1999 von 50% der Befragten als „nicht besonders ehrlich“ oder als „gar nicht ehrlich“ eingeschätzt wurden. Jedoch war die Mehrheit (55% gegen 27%) mit den Ergebnissen dieser Wahlen zufrieden²⁵⁹. Lediglich 3% der Befragten waren der Meinung, dass sich in Russland die Würdigeren (Ehrlicheren (?)) durchsetzen, dagegen hielten 83% der Teilnehmer der Befragungen für richtig, dass den Sieg die Schlaueren davon tragen (werden)²⁶⁰.

Welche Kriterien und Standards der Einschätzung der sozialen Prozesse und Ereignisse aber führen in der russländischen Gesellschaft dazu, dass es zu diesem Paradox der sozial und psychologisch bedingten Wahrnehmung der gesell-

²⁵⁷ Vgl. dazu Levada (2000) 156f.

²⁵⁸ In der letzten Zeit konnten diese Prozesse auch mittels EDV-Simulationen bestätigt werden. Vgl. dazu z. B. Epstein (2002) 7243ff.

²⁵⁹ Vgl. dazu Levada (2000) 508.

²⁶⁰ Vgl. dazu Levada (2000) 508. Diese Eigenschaft kann für deutsche Verhältnisse unbegreiflich sein, was einige Untersuchungen Ende 90er Jahren bestätigt haben. Vgl. dazu z. B. Harrs / Meier (1995). Diese Eigenschaft wurde vor Jahren als „camouflage drill“ beschrieben. Vgl. dazu Hingley (1977) 90ff.

schaftlichen Wirklichkeit kommen kann? Eine mögliche Antwort ist mit der Unklarheit und der Undeutlichkeit der in der russländischen Gesellschaft existierenden Rahmen für die Normen des Verhaltens und folglich mit der Unklarheit und der Undeutlichkeit der Normen selbst verbunden, die in bestimmtem Maße Orientierungen und Rahmen der menschlichen Tätigkeit bestimmen.

aa) Menschen im System des entarteten Paternalismus

In der sowjetischen (sowie vorsowjetischen und gegenwärtigen russländischen) Gesellschaft dominierten (und dominieren teilweise immer noch) wegen der Besonderheiten der gesellschaftlichen Entwicklung (insbesondere wegen der entstandenen Mobilisierungsstruktur der Gesellschaft, die der „Macht“ eine besondere Rolle beigemessen hat), die vertikalen Beziehungen (Herrschaft vs. Unterordnung); die horizontalen (vertraglichen, partnerschaftlichen) Beziehungen waren (und sind) dagegen teilweise zerstört und unterentwickelt. Die Beziehungen zu höheren Instanzen waren wichtiger als alle Arten von Beziehungen unter den relativ Gleichen²⁶¹.

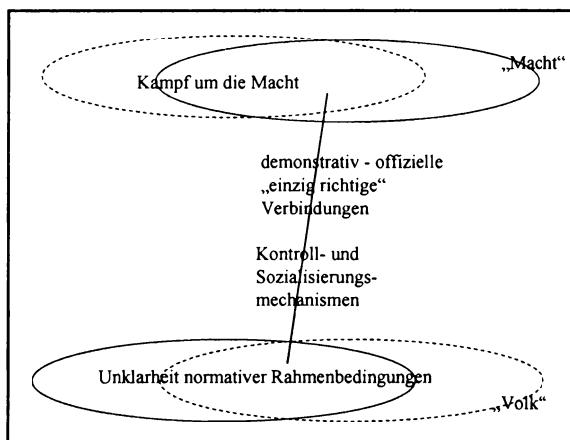
Es wurde ein System erschaffen, das als paternalistisch (es gab eine strikte normative Abgrenzung des Normalen, Nützlichen, Zugelassenen, Richtigen usw. für unterschiedliche Bevölkerungsgruppen Russlands, vor allem sind hier „Macht“ und „Volk“ gemeint) genannt werden könnte. Ein solches System wird durch „väterliche Fürsorge“ der regierenden Eliten (der „Macht“) und „Sohnsgehorsam“ des „Volkes“ den regierenden Eliten (der „Macht“) gegenüber charakterisiert, was entsprechende Kontroll- und Sozialisierungsmechanismen vorgesehen hat²⁶². Das sowjetische System in den 70er und 80er Jahren war aber bereits durch solche Eliten gekennzeichnet, die nicht in der Lage gewesen sind, weder durch Illusionen die Mehrheit des „Volkes“ zu gewinnen, noch durch Repressionen seinen Gehorsam zu erzwingen. In diesem Zustand konnte das System nur dadurch überleben, dass es sich auf Lukavstvo (Лукавство – Schlauheit, Doppeldeutigkeit) gestützt hat: von einer Seite, der Seite der „Macht“, gab es den Anschein der allgemeinen Kontrolle und von der anderen Seite, der Seite des „Volkes“, gab es den Anschein des allgemeinen Gehorsams. Was aber in der Realität geschah, hatte nur wenig gemeinsam mit den deklarierten Zielen und Absichten zu tun.

Der Anschein der allgemeinen Kontrolle bzw. des allgemeinen Gehorsams schuf große Unsicherheit wegen zu großer Freiräume in der Definition des Normalen, Nützlichen, Zugelassenen, Richtigen usw. sowohl für die „Macht“,

²⁶¹ Vgl. dazu Levada (2000) 232.

²⁶² Vgl. dazu Levada (2000) 233.

als auch für das „Volk“, weil die offiziellen Kriterien fürs Normale, Nützliche, Zugelassene, Richtige usw. in der vertikalen Verbindung zwischen der „Macht“ und dem „Volk“ oft als notorische Lüge erlebt wurden, die offiziellen Kriterien fürs Normale, Nützliche, Zugelassene, Richtige usw. in horizontalen Verbindungen teilweise fehlten und teilweise durch inoffizielle Kriterien ersetzt wurden, die nicht als exakt definierte Verhaltensimperative, sondern als eher aufgeweichte und konditionierbare Rahmenbedingungen für das Verhalten, das geduldet werden kann, angeschaut werden konnten und wurden²⁶³ (vgl. dazu Abbildung 13).



Quelle: eigene Darstellung^a

^a - in der Abbildung 13, wie auch in der Abbildung 14, bezeichnen die ununterbrochenen Linien die offiziellen Kriterien bzw. Normen, die unterbrochenen Linien – die inoffiziellen.

Abb. 13: Sowjetische Schlauheit

Dies galt sowohl für das „Volk“, als auch für die „Macht“: die Angehörigen der „Macht“ waren in der Wirklichkeit stets im Kampf um die Erhaltung der eigenen Machtposition begriffen²⁶⁴, was dazu führte, dass die „Macht“ ständig zwischen „storming“- und „norming“-Phasen²⁶⁵ des Prozesses der Gruppenbildung wechseln musste und wenige stabile Normen fürs Verhalten der „Macht“ innerhalb der „Macht“-Schicht außer der Ausrichtung eigener Handlungen und Vorgehensweisen einzig auf die Erhaltung der eigenen Machtposition entstehen konnten, und dass sie das „Volk“, um welches sie sich *demonstrativ* gekümmert hat, als Instrument für die Handhabung interner Auseinandersetzungen eingesetzt hat, indem sie ihm im eigenen Interesse, Interesse der „Macht“ oder – kor-

²⁶³ Vgl. dazu Levada (2000) 508.

²⁶⁴ Vgl. dazu Levada (2000) 344.

²⁶⁵ Vgl. dazu Tuckman (1965) 386f. oder Robbins (2001) 219f.

rekter zu sagen – im Interesse der Handhabung der Auseinandersetzungen innerhalb der „Macht“, vorgeschrieben hat, was als normal, nützlich, zugelassen, richtig usw. für die Interessen des „Volkes“ angesehen werden soll²⁶⁶.

Der dem „Volk“ angehörende und in einem solchen System lebende Mensch, der ja die Charaktereigenschaften des Systems durchschaut hat (vgl. dazu Tabelle 10) und sich total anzupassen und zu „verstecken“ begonnen hat²⁶⁷, entwickelte ein großes Misstrauen der „Macht“ gegenüber und könnte dadurch charakterisiert werden²⁶⁸, dass er sich an die soziale Wirklichkeit anpasste, indem er, erstens, nach Schlupflöchern und Hintertüren in dem offiziellen normativen System der sozialen Wirklichkeit suchte, d.h. nach Möglichkeiten, im eigenen Interesse die in dieser sozialen Wirklichkeit existierenden offiziellen Kriterien und Spielregeln auszunutzen, und, zweitens, diese offiziellen Spielregeln und Kriterien, die ja von der Willkür der „Macht“ abhingen, zu umgehen versuchte²⁶⁹.

Die inoffiziellen Kriterien und Definitionen des Normalen, Nützlichen, Zugelassenen, Richtigen usw. waren deswegen die einzigen wohl stabilen Verhaltensnormen des „Volkes“, da sie nicht von der Willkür und von internen Auseinandersetzungen der „Macht“ abhängig waren, sondern durch das „Volk“ selbst gelebt und getragen worden sind. Sie konnten jedoch wegen einer fehlenden Kodifizierung und gegebener Notwendigkeit zum „Verstecken“ keine strikten Anweisungen für das Verhalten geben, sondern nur die groben und oft vom interpretierenden Subjekt selbst abhängigen Verhaltensrahmen aufzeigen.

Ein der „Macht“ oder dem „Volk“ angehörender Mensch in einem System des entarteten Paternalismus war also ständig mit einer normativen Unsicherheit konfrontiert und gezwungen, eine normative Begründung, d.h. neue Normen, fürs eigene Verhalten zu erfinden und diese dann im genuin utilitaristischen Sinne für die Erreichung eigener Interessen zu benutzen: die „Macht“ wegen der Notwendigkeit, das „Volk“ im eigenen Interesse auszunutzen, das „Volk“, wegen der Notwendigkeit zur „totalen“ Anpassung.

Die Begründung konnte dabei in der Notwendigkeit der Selbsterhaltung (im soziobiologischen Selbsterhaltungstrieb), in der Vorführung von Beispielen aus dem Leben anderer (russländischer und ausländischer) Menschen, mit dem Appell an normative Metasysteme etc. verbunden werden. Die Leichtigkeit, mit der man nach einer solchen Begründung gesucht, mit der man eine solche Be-

²⁶⁶ Vgl. dazu Levada (2000) 344.

²⁶⁷ Vgl. dazu Kap. 2, IV. 2. a) bb).

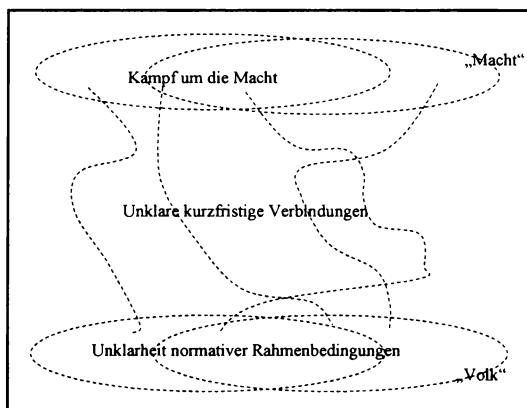
²⁶⁸ Zum Phänomen des Misstrauens vgl. Kap 2, IV. 2. c) bb).

²⁶⁹ Vgl. dazu Levada (2000) 508f. Dies erklärt auch die im GLOBE-Projekt ermittelte sehr kleine Unsicherheitsvermeidung der russländischen Kultur.

gründung gefunden und dann verworfen hatte, kann als ein Indikator für Willkür und Unwichtigkeit jeglicher solcher Begründung und ein Zeichen der Schlauheit, also der schlauen (lukavoj – лукавой) Täuschung der anderen und jedoch auch der Selbsttäuschung angesehen werden²⁷⁰, wobei die oberen Schichten der Bevölkerung (die „Macht“) schneller von den schlauen Verhaltensmustern erfasst und korrumpt wurden²⁷¹.

bb) Veränderungen des Systems des entarteten Paternalismus im postsowjetischen Russland

Nach dem Zerfall der UdSSR und der entsprechenden Kontroll- und Repressionsmechanismen und folglich dem Wegfall der Notwendigkeit fürs Vorspielen des Übereinstimmens mit den geforderten „einzig richtigen“ Verbindungen zwischen der „Macht“ und dem „Volk“ wurde die Situation komplexer²⁷², weil die „einzig richtigen“ Verbindungen zwischen der „Macht“ und dem „Volk“ und die offiziellen Kriterien fürs Normale, Nützliche, Zugelassene, Richtige usw. verschwunden waren, und eine Vielfalt von neuen extrem kurzfristigen Verbindungen sich herausbildete, mit denen die Gesellschaft erst lernen musste umzugehen (vgl. dazu Abbildung 14).



Quelle: eigene Darstellung*

* - in der Abbildung 13, wie auch in der Abbildung 14, bezeichnen die ununterbrochenen Linien die offiziellen Kriterien bzw. Normen, die unterbrochenen Linien – die inoffiziellen.

Abb. 14: Postsowjetische Schlauheit

²⁷⁰ Vgl. dazu Levada (2000) 509.

²⁷¹ Vgl. dazu Levada (2000) 529.

²⁷² Hier wird Komplexität im Sinne von Ulrich / Probst (1991) 61 verstanden.

Das Zugrundegehen von offiziellen Kriterien löste in der Gesellschaft die Situation der Undeutlichkeit aller normativen Strukturen (also, ein normatives Chaos) aus, wegen der Herausbildung und der gleichzeitig nicht versteckten (!) Koexistenz von unterschiedlichen normbildenden Zentren²⁷³, die eine normbildende Rolle für sich und im eigenen Interesse beansprucht haben. Für den in der Schlauheit „geübten“ sowjetischen (russändischen) Menschen entstand dadurch eine gute Möglichkeit, sich weiter in schlauen Verhaltensmustern zu „üben“, denn der Wechsel von einem normativen System in das andere war jetzt nicht mehr durch die Rücksichtnahme auf die „einzig richtige“ Verbindung und offizielle Kriterien des Normalen, Nützlichen, Zugelassenen, Richtigen usw. eingeschränkt.

Dies hat auch zur Änderung des Typus der Schlauheit geführt. Wenn es früher ein sich an die stabilen „einzig richtigen“ Strukturen des sowjetischen Russlands anpassender, totale Kontrolle oder totalen Gehorsam vorspielender Mensch war, so ist es heutzutage ein Mensch, der mit den instabilen Strukturen des postsowjetischen Russlands leben muss und der mit einer großen Gierigkeit die sich permanent ändernde Situation zum eigenen Vorteil auszunutzen und dabei seine Weltanschauung und Vorlieben je nach der Konjunktur zu ändern versucht²⁷⁴.

cc) Misstrauen und seine stabilisierende Rolle in der russändischen Gesellschaft

Die durch das sowjetische Russland verbreitete Schlauheit schuf als Endprodukt das „versteckte“ Misstrauen, das deswegen „versteckt“ war, weil „Macht“ (KPdSU und sowjetische Regierung) das volle Vertrauen des „Volkes“ in seine lichte Zukunft dank der führenden Rolle der „Macht“ gefordert hat. Dieses „versteckte“ Misstrauen verwandelte sich schnell in das offene Misstrauen, sobald die Mechanismen zur Durchsetzung der demonstrativen Einigkeit nach dem Zerfall der Sowjetunion weggefallen sind.

Das Nicht-Bestehen – dank der Bemühungen der „Macht“ – von Alternativen zur führenden Rolle der „Macht“ und folglich eine große Abhängigkeit des „Volkes“ von ihr mit der gleichzeitigen Unmöglichkeit des Feedbacks oder einer andersartigen Kontrolle der „Macht“ durch das „Volk“ wegen der Notwendigkeit der Aufrechterhaltung des Anscheins der allgemeinen Kontrolle bzw. des allgemeinen Gehorsams und dem nach dem Zerfall der UdSSR entstande-

²⁷³ Vgl. dazu Levada (2000) 512.

²⁷⁴ Vgl. dazu Levada (2000) 512. In Bezug auf die wirtschaftlichen Aktivitäten vgl. auch Radaev (2002) 68ff. u. Radaev (2001) 68ff., Jasin (2001) 11, Oleinik (2001) 13ff.

nen Stabilitätsvakuum im Sinne ständiger skandalöser Auseinandersetzungen zwischen unterschiedlichen Gruppen, die für sich Rolle des „einzig richtigen“ normbildenden Zentrums beanspruchten²⁷⁵, schuf nicht nur Schlauheit, sondern festigte auch die partikularistische Struktur der Gesellschaft, die für „Macht“ und für „Volk“ unterschiedliche Spielregeln und Bewertungskriterien fürs Verhalten „aufgebaut“ hat: von der „Macht“ hat man anderes erwartet als vom „Volk“ und umgekehrt, vom „Volk“ hat man anderes erwartet als von der „Macht“²⁷⁶, was sich schließlich im gegenseitigen Betrug (oder noch extremer: Betrug aller, die nicht eigener Gruppe angehören) endete.

Systematischer Betrug von sozialen Gruppen des „Volkes“ durch die Propagandamaschinerie der neuen „Macht“-Zentren (in Bezug auf die Wirtschaft, Politik, Kultur usw.) und die räuberischen Steuerbelastungen des „Volkes“ durch die von den neuen „Macht“-Zentren beeinflusste Gesetzgebung (nach der Meinung der meisten Menschen ist die Schlauheit der neuen „Macht“-Zentren größer als die Schlauheit des „Volkes“ (vgl. dazu Tabelle 10), sowie auch Betrug der neuen „Macht“-Zentren durch das „Volk“ mittels der verbreiteten Praxis der Steuerhinterziehung von Steuern und des Sich-Drückens vom Militärdienst wurden von der Mehrheit der Bevölkerung als etwas Normales, Nützliches, Zugelassenes, Richtiges usw. eingeschätzt²⁷⁷ (vgl. dazu Tabelle 11). Damit ist auch die am Anfang dieses Abschnittes angesprochene Wahrnehmung der Wahlen 1999 in das Parlament als unehrlich, gleichzeitig aber zufriedenstellend zu erklären.

Tabelle 10
Gegenseitiger Betrug (Befragung von 1998)

In welchem Maße gehen ihren Verpflichtungen nach	„Macht“ dem „Volk“ gegenüber	„Volk“ der „Macht“ gegenüber
In vollem Maße	1	4
In hohem Maße	4	15
Teilweise ja, teilweise nein	24	36
In hohem Maße nicht	45	31
In vollem Maße nicht	25	9
Keine Antwort	2	5
Schlauheitsindex^a	5 / 70	19 / 40

Quelle: Levada (2000) 337

- Schlauheitsindex wird als Relation von der Summe der Antworten „in vollem Maße“ und „in hohem Maße“ zur Summe der Antworten „in hohem Maße nicht“ und „in vollem Maße nicht“ ausgerechnet.

²⁷⁵ Vgl. dazu Levada (2000) 234.

²⁷⁶ Vgl. dazu Levada (2000) 233.

²⁷⁷ Vgl. dazu Levada (2000) 233.

Tabelle 11
Vertretbarkeit von einigen gesetzwidrigen Handlungen

Wie vertretbar ist (in %)	Nicht vertretbar	Stark verurteilungswürdig	Teilweise verurteilungswürdig	Nicht verurteilungswürdig	Norm index ^{a,b}
Sich vom Militärdienst drücken	28	15	25	23	1,21
Steuer hinterziehen	25	24	28	14	1,79
Firma, in der man arbeitet, bestehlen	31	25	23	8	3,88

Quelle: Levada (2000) 513f.

^a - Normindex wird als Relation der Antworten „nicht vertretbar“ zu Antworten „nicht verurteilungswürdig“ ausgerechnet.

^b - Im Normindex ist eine weitere Besonderheit der Akzeptanz der gesetzwidrigen Handlungen in der postsowjetischen Gesellschaft zu sehen: die gegen die „Macht“ gerichteten Handlungen („Sich vom Militärdienst drücken“ und „Steuer hinterziehen“) werden in viel geringerem Maße verurteilt als die Handlungen, die gegen das „Volk“ selbst gerichtet sind („Die Firma, in der man arbeitet, bestehlen“).

Dies hat zu einer Einstellung des „Volkes“ geführt, dass man in Russland nicht leben kann, ohne gegen das Gesetz (also, Betrug der „Macht“-Zentren) zu verstößen, also zur Vertretbarkeit und sogar Notwendigkeit für das „Volk“, ständig schlauer und geriebener als die schlauen und geriebenen „Macht“-Zentren zu sein und somit die Betrüger (die „Macht“-Zentren) zu betrügen. Dies löste Gegenreaktionen von der Seite der neuen „Macht“-Zentren aus, die ja betrügerische Absichten und Verhalten des „Volkes“ durchschaut und in das eigene Handeln eingeplant haben²⁷⁸. Somit war der teuflische Kreis des gegenseitigen und sich kontinuierlich wiederholenden Misstrauens perfekt²⁷⁹.

Das gegenseitige Misstrauen spielt jedoch eine für die Stabilität der Gesellschaft wichtige Rolle, wobei es zur misstrauischen Selbstentfernung des „Volkes“ von der „Macht“ und zur missachtenden Entfernung der „Macht“ vom „Volk“ führte (beides wegen einer wohl berechtigten Einplanung des gegenseitigen Betruges). Eine solche gegenseitige Entfernung führte zur Aufrechterhaltung einer Gesellschaftsstruktur (und dadurch zu einer bestimmten Stabilität der Gesellschaft), die weit von den für eine Demokratie im westlichen Sinne notwendigen Mechanismen der Teilnahme und der Kontrolle der Machtinstanzen entfernt ist²⁸⁰.

²⁷⁸ Vgl. dazu Luhmann (1984) 635ff.

²⁷⁹ Eine allgemeine theoretische Beschreibung von solchen Fällen ist z. B. bei Watzlawick (1985) 59 gegeben.

²⁸⁰ Vgl. dazu Levada (2000) 234.

Meinungsforschungsinstitute berichten, dass nach der in der Bevölkerung Russlands weit verbreiteten Meinung die Aufrechterhaltung der Ordnung und die Gewährleistung des Wohlstandes für die wichtigsten Charakteristika einer Demokratie (im westlichen Sinne) gehalten werden, die demokratische Beteiligung an der Macht und demokratische Kontrolle der Macht werden nicht wahrgenommen, was sogar die Wahrnehmung der Notwendigkeit (geschweige denn die Realisation) des Entstehens entsprechender Institute und Mechanismen in Russland verhindert²⁸¹. Man kann sagen, dass sich eine „Demokratie der Nicht-Teilnahme“ herausgebildet hat²⁸².

Das Misstrauen und die Missachtung des „Volkes“ der „Macht“ gegenüber und der „Macht“ dem „Volk“ gegenüber (vertikale soziale Mobilität änderte wenig daran, da – stark vereinfachend dargestellt – von den Vertretern des „Volkes“, die in die „Macht“ gekommen sind, sofort die Verhaltensmuster der „Macht“ erwartet wurden und von den Vertretern der „Macht“, die in das „Volk“ gekommen sind, sofort die Verhaltensmuster des „Volkes“ erwartet wurden) hat eine gegenseitige Gleichgültigkeit hervorgebracht. Diese Gleichgültigkeit bewirkt, dass unterschiedliche Gruppen der russländischen Bevölkerung kein Feedback voneinander bekommen und ihre Bewegung im Teufelskreis des gegenseitigen Betruges und missachtenden Misstrauens fortsetzen.

Man kann deswegen behaupten, dass Misstrauen und Missachtung in der russländischen Gesellschaft für eine gewisse Stabilität sorgen, da sie es nicht zulassen, die für einen sozialen und politischen Protest notwendige Energie der Unzufriedenheit zu akkumulieren, sondern diese Energie dämpfen, indem sie ihr eine Abzugsöffnung in Form der Entfernung und der Gleichgültigkeit als Pseudoprotest zur Verfügung stellen und einen realen Protest verhindern²⁸³.

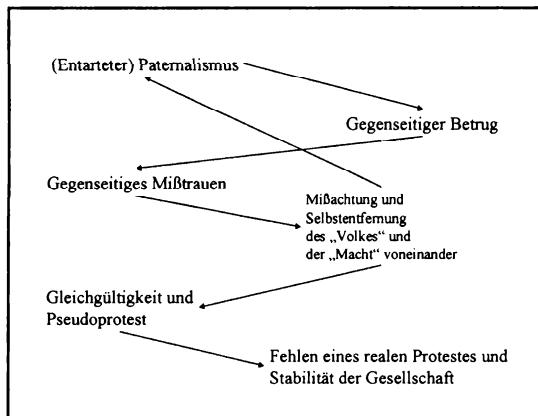
Fazit: die durch entarteten Paternalismus und später durch Abwesenheit bzw. Aufweichen normativer Rahmen gekennzeichnete Gesellschaftsstruktur Russlands führte zu gegenseitigem Betrug und gegenseitigem Misstrauen sowie zur Entfernung unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen (vor allem, der „Macht“ und des „Volkes“) voneinander, was die paternalistische Struktur der russländischen Gesellschaft festigte und einer der Gründe fürs Aufweichen normativer Rahmen und der Normen selbst war. Ein solches Verhaltensschema korrumptierte sowohl die „Macht“, als auch das „Volk“, was von der neuen Führung Russlands verstanden worden ist, die z. Z. dagegen zu kämpfen versucht. Ob diese Versuche Erfolg haben werden, wird erst die Zukunft zeigen können. Man kann

²⁸¹ Vgl. dazu Levada (2000) 234.

²⁸² Vgl. dazu Levada (2000) 334.

²⁸³ Vgl. dazu Levada (2000) 238, aber auch Kap 2, IV. 2. b) bb).

aber bereits jetzt behaupten, dass diese Aufgabe, den Teufelskreis des Misstrauens zu zerreissen, äußerst schwierig ist (vgl. dazu Abbildung 15).



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 15: Teufelskreis des Misstrauens

d) Beschränktheit der Ansprüche

Eine weitere Eigenschaft des Verhaltens russländischer Menschen ist die Beschränktheit sowohl ihrer materiellen, als auch ihrer nicht-materiellen Ansprüche²⁸⁴, z. B.:

1. mit ihrem Bildungsniveau sind nur die Menschen mit einem niedrigen Bildungsstand unzufrieden, wohingegen die Menschen mit einem hohen Bildungsstand mit diesem zufrieden sind und sich keine weitere Erhöhung des Bildungsstandes wünschen²⁸⁵ (vgl. dazu Tabelle 12),
2. großer Anteil der Bevölkerung würde, sogar wenn er keine monetäre Begrenzungen haben würde, das Geld nur für die laufenden Ausgaben verwenden, ohne außerordentliche Einkäufe zu tätigen, um nicht schlechter als die meisten Familien in der gleichen Gegend zu leben²⁸⁶ (vgl. dazu Tabelle 13),
3. die meisten russländischen Menschen (unabhängig von ihrer jetzigen Position in der sozialen Hierarchie) sind mit ihrem Status zufrieden (sehen ihre Position in der sozialen Hierarchie als genügend an) und würden, sogar wenn

²⁸⁴ Vgl. dazu Levada (2000) 530ff. Einige Gründe dafür wurden bereits dargestellt. Vgl. dazu Kap 2, II. 1. b) aa.

²⁸⁵ Vgl. dazu Levada (2000) 534.

²⁸⁶ Vgl. dazu Levada (2000) 532.

sie die Möglichkeit dazu hätten, nur selten eine höhere Position in der sozialen Hierarchie als Ziel anvisieren²⁸⁷ (vgl. dazu Tabelle 14),

**Tabelle 12
Jetziger und als genügend empfundener Bildungsstand**

Jetzige Bildung	Genügende Bildung			Keine Antwort
	Hochschule	Mittelschule	Nicht abgeschlossene Mittelschule	
Hochschule	96	3	0	0
Mittelschule	44	54	0	2
Weniger	17	61	14	8

Quelle: Levada (2000) 533

**Tabelle 13
Konsumziele der russändischen Familien**

Varianten der Antwort	Novem- ber 1998	März 1999	Septem- ber 1999	Januar 2000
Konsumieren auf dem primitiven Niveau, um zu überleben	28	22	26	21
Konsumieren „nicht schlechter als die meisten Familien in meiner Gegend“	48	55	48	46
Konsumieren „besser als die meisten Familien in meiner Gegend“	12	10	11	19
Konsumieren, „wie eine durchschnittliche Familie in Westeuropa“	9	10	12	11
Konsumieren „besser als eine durchschnittliche Familie in Westeuropa“	3	2	4	3

Quelle: Levada (2000) 536

**Tabelle 14
Jetziger und als in 5 Jahren genügend wahrgenommener sozialer Status**

Jetziger Status	Insgesamt	Genügender Status in 5 Jahren		
		Hoch	Mittel	Niedrig
Hoch	8	88	12	0
Mittel	63	21	69	8
Niedrig	28	3	21	72
Insgesamt		22	52	26

Quelle: Levada (2000) 540

– eine mögliche Erklärung dazu kann darin gesehen werden, dass in der Wahrnehmung der russändischen Menschen die quasi-absoluten Grenzen für das Wachstum bestehen, die entsprechend dem Modell der begrenzten Rationa-

²⁸⁷ Vgl. dazu Levada (2000) 540f.

lität die Ansprüche der russländischen Menschen auf ein relativ bescheidenes Niveau reduzieren²⁸⁸.

aa) Begrenzte Rationalität im russländischen Kontext

Das trotz zahlreicher kritischer Einwände verbreitete Menschenbild eines vollkommen rational-ökonomisch handelnden²⁸⁹, nur an seiner Nutzenoptimierung interessierten Menschen, der zusammen mit anderen nur an ihrer Nutzenoptimierung interessierten Menschen, die alle Fähigkeiten zu unendlich schnellen Reaktionen besitzen, eine Welt mit vollkommener Voraussicht bewohnt²⁹⁰, wird weder durch Natur-, noch durch Sozialwissenschaften bestätigt. Da es nicht möglich ist, alle für eine vollkommen rationale Entscheidung notwendigen Kriterien und alle diesen Kriterien entsprechenden Alternativen zu entwickeln, sowie alle entwickelten Alternativen zu vergleichen und aus diesen dann die beste auszuwählen²⁹¹, konstruieren die Menschen (auch in Russland) ein vereinfachtes Modell der Situation (Entwicklung von nur einigen Kriterien, Entwicklung von nur einigen Alternativen und Bewertung nur einiger von den entwickelten Alternativen).

Im Rahmen dieses vereinfachten Modells wird die Suche nach der zu verwirklichenden Alternative solange durchgeführt, bis die erste Alternative gefunden ist, die den in das vereinfachte Modell eingeführten Kriterien entspricht²⁹². Das Suchverhalten ist außerdem normalerweise so gestaltet, dass die Lösungen für Probleme erst in der Nähe von solchen Lösungen gesucht werden, die sich in der Vergangenheit als erfolgreich erwiesen haben, offensichtlich, gewohnt und nicht weit entfernt vom status quo sind²⁹³, und nur wenn es der aktuellen Situation nicht entspricht, werden die komplexeren Lösungsansätze initiiert. Dies alles führt dazu, dass nur zufällig die vollkommen optimalen Alternativen ausgesucht werden können und normalerweise die gewählten Alternativen nicht vollkommen optimal, d.h. nur begrenzt rational²⁹⁴, sind.

Übertragen auf russländische Menschen bedeutet dies, dass sie nach einer Situation suchen bzw. die Erhaltung einer solchen Situation anstreben, die ihnen

²⁸⁸ Vgl. dazu Fußnote 284.

²⁸⁹ Vgl. dazu z. B. Stähle (1999) 193f., Scholz (2000) 121.

²⁹⁰ Vgl. dazu z. B. Wöhe (2000) 44.

²⁹¹ Vgl. dazu Robbins (2001) 132ff.

²⁹² Vgl. dazu Robbins (2001) 136.

²⁹³ Vgl. dazu Berger / Bernhard-Mehlich (1993) 143.

²⁹⁴ Vgl. dazu Robbins (2001) 136.

als relativ gewohnt, bequem, gut (oder, besser, gut genug), weniger riskant, sowie einem im Voraus vorgegebenen Muster entsprechend erscheint²⁹⁵.

bb) Quasi-absolute Grenzen von oben

Die Erhöhung des Bildungsstandes, Erhöhung der mit dem Status verbundenen Position in der Gesellschaft, Verbesserung des Konsumverhaltens kommen normalerweise nicht von einer negativen Orientierung, d.h. durch Distanzierung vom vorhandenen Bildungsstand, von der vorhandenen Position in der Gesellschaft, vom vorhandenen Konsumverhalten oder ähnlichem, sondern von einer positiven Orientierung, d.h. dem Versuch bestimmte höher geschätzte Verhaltensmuster zu erreichen. Eine solche positive Orientierung können in der gegenwärtigen Situation Russlands entweder die russändischen Eliten ausarbeiten, oder es ist möglich, dass die ausländischen (vor allem die beiden „westlichen“: westzentraleuropäischen oder nordamerikanisch-angelsächsischen) Verhaltensmuster übernommen werden²⁹⁶.

(1) „Haute élite“ Russlands

Die russändischen Eliten können in zwei Gruppen differenziert werden: soziale (Massen-)Eliten und „haute élite“²⁹⁷. Damit wird die Aufteilung der Eliten nicht vollständig, reicht aber vollkommen für die Erklärung des Phänomens der Nicht-Orientierung der Bevölkerung an den Verhaltensmustern der russändischen Eliten²⁹⁸.

Die „haute élite“ hat sich nach der noch von Peter dem Großen deklarierten und dann von fast allen weiteren russändischen Herrschern (einschließlich der sowjetischen Regierung) fördernden Modernisierung („Westernisierung“ (?)) Russlands mit der Aufgabe befasst, die als fortschrittlich angesehenen (nicht russändischen, sondern vor allem westlichen) Verhaltensmuster und Werte zu adaptieren und einzuführen, und spezialisierte sich auf dieser Aufgabe. Die Erhöhung der Vielfalt der russändischen Verhaltensmuster und die Gewährleistung der Erneuerung dieser waren und sind dabei nicht die Aufgabe der „haute élite“²⁹⁹.

²⁹⁵ Vgl. dazu Levada (2000) 530.

²⁹⁶ Vgl. dazu Levada (2000) 542.

²⁹⁷ Das Wort wurde von „haute couture“ gebildet.

²⁹⁸ Vgl. dazu Levada (2000) 205.

²⁹⁹ Vgl. dazu Levada (2000) 543f.

Die „haute élite“ handelt vor allem von Massenmedien³⁰⁰ und versucht der Gesellschaft die verallgemeinerten Verhaltensmuster zu vermitteln, kann dabei aber gleichzeitig meistens nicht spezielle Fachkenntnisse bzw. für die alltägliche Praxis geeignete Verhaltensmuster verbreiten. Diese Elite kann sehr wohl als „Macht“ identifiziert werden und löst aus mehreren Gründen (z. B. wegen einer riesigen (!) Entfernung ihrer Ansprüche, ihrer Möglichkeiten des Zuganges zu den „schönen Seiten des Lebens“ wie z. B. Freiheiten, Wohlstand usw. von Ansprüchen, Möglichkeiten des Zuganges zu diesen „schönen Seiten des Lebens“ des „Volkes“ und einigen anderen Gründen) nur Misstrauen³⁰¹ und Geizheit des „Volkes“ aus, aber nicht den Wunsch, sich an der „haute élite“ zu orientieren³⁰². Da außerdem viele von den modernen „schönen Seiten des Lebens“, die die „haute élite“ genießt bzw. genießen kann, nicht in Russland entstanden sind, bleiben sie für das „Volk“, das trotz der (Westernisierungs)Versuche der „haute élite“ an eine andere gesellschaftliche Wirklichkeit (an russländische Wirklichkeit) gewöhnt ist, fremdartig und fragwürdig, wenn nicht verdächtig, und können somit fürs „Volk“ nicht als Orientierung dienen.

(2) Die sozialen (Massen-)Eliten Russlands

Die sozialen (Massen-)Eliten, die sich insbesondere auf und neben dem Gebiet der institutionalisierten Berufstätigkeit herausgebildet haben und sich die Übergabe der speziellen Fachkenntnisse und der für die alltägliche Praxis geeigneten Verhaltensmuster „zur Aufgabe gemacht“ haben, handeln vor allem über – mit dem Beruf und ihn begleitende Tätigkeiten – verbundene Kommunikationen³⁰³. Die sozialen (Massen-)Eliten haben schon (im Gegensatz zur „haute élite“) die Fähigkeit, die Verhaltensmuster zu überdenken, zu erneuern und dem „Volk“ als Vorbild zur Orientierung anzubieten (das letzte tut auch „haute élite“). Sie werden vom „Volk“ als „die Besten aus dem Volk“, und d.h. nicht als „Macht“, angesehen und akzeptiert, was sie zum tatsächlichen und nicht nur zum deklarierten Vorbild der sozialen Norm und der Barriere des Verfalls der russländischen Gesellschaft machte³⁰⁴. Man kann behaupten, dass genau ihr Wunsch nach Reformen die Fortsetzung dieser in Russland im Laufe 90er Jahre des 20 Jh. ermöglichte³⁰⁵.

³⁰⁰ Vgl. dazu Levada (2000) 205 u. 273f.

³⁰¹ Vgl. dazu Kap. 2, IV. 2. c) cc).

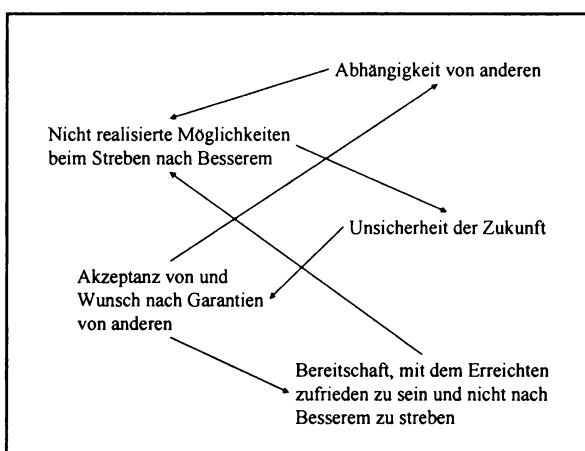
³⁰² Vgl. dazu Levada (2000) 542.

³⁰³ Vgl. dazu Levada (2000) 205.

³⁰⁴ Vgl. dazu Levada (2000) 210.

³⁰⁵ Vgl. dazu Levada (2000) 213 u. 280f.

Jedoch auch die sozialen (Massen-)Eliten teilen die (paternalistischen) Einstellungen des „Volkes“³⁰⁶, die zur Beschränktheit der Ansprüche führen. Nur ca. 3% der 1994 und 1999 Befragten waren der Meinung, dass ihr Einkommen und andere Errungenschaften von ihren eigenen Leistungen abhängen, die Mehrheit der Befragten dagegen meinte, dass der Zufall oder die Regierung und die Chefs, von denen auch die wirtschaftliche Entwicklung des Landes abhängt, das Ergebnis ihrer Bemühungen wesentlich beeinflussen oder beeinflusst haben³⁰⁷. Daher war in den sozialen (Massen-)Eliten die Meinung verbreitet, dass, erstens, Regierung und Chefs dafür sorgen müssen, dass der Staat (die „Macht“(?)) für jedes Mitglied der Gesellschaft das Existenzminimum (damit waren 88% der sozialen (Massen-)Eliten vollkommen oder eher einverstanden) und eine sichere Arbeitsstelle (damit waren 91% der sozialen (Massen-)Eliten vollkommen oder eher einverstanden) garantieren muss³⁰⁸, und, zweitens, dass Ergebnisse jeglicher Anstrengungen als unsicher empfunden wurden, was den Wunsch nach diesen Garantien noch verstärkt, wobei als Gegenleistung für verminderter Risiko die russändischen sozialen (Massen-)Eliten (und russändische Menschen) sehr wohl bereit sind, das verminderte Einkommen in Kauf zu nehmen³⁰⁹ (vgl. dazu Tabelle 15 und Tabelle 16).



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 16: Beschränktheit der Ansprüche

³⁰⁶ Vgl. dazu Levada (2000) 286.

³⁰⁷ Vgl. dazu Levada (2000) 535.

³⁰⁸ Vgl. dazu Levada (2000) 285f.

³⁰⁹ Hier kann man bemerken, dass dies den Prognosen auf Grund der Portfoliotheorie entspricht. Vgl. dazu Wöhe (2000) 790ff. Darauf wird aber hier nicht näher eingegangen.

Tabelle 15
**Einstellungen der sozialen (Massen-)Eliten und
des „Volkes“ zur Relation Arbeit / Einkommen 1997**

Varianten der Antwort	Die sozialen (Massen-)Eliten	„Volk“
Kleineres Entgelt, dafür aber mehr Freizeit, leichtere Arbeit	1	2
Nicht großes, aber stabiles (garantiertes) Entgelt und Sicherheit in der Zukunft	47	53
Viel arbeiten und viel verdienen, sogar ohne große Garantien für die Zukunft	33	29
Eigenes Unternehmen haben und es auf eigene Verantwortung führen	10	7
Keine Antwort	7	10

Quelle: Levada (2000) 285

Tabelle 16
**Einstellungen zur Relation Arbeit / Einkommen
in der Gesamtbevölkerung**

Varianten der Antwort	1989	1994	1999
Kleineres Entgelt, dafür aber mehr Freizeit, leichtere Arbeit	10	4	3
Nicht großes, aber stabiles (garantiertes) Entgelt und Sicherheit in der Zukunft	45	54	60
Viel arbeiten und viel verdienen, sogar ohne große Garantien für die Zukunft	27	23	23
Eigenes Unternehmen haben und es auf eigene Verantwortung führen	9	6	6
Keine Antwort	10	13	8

Quelle: Levada (2000) 454

Dies zeigt, dass auch die sozialen (Massen-)Eliten in Russland ihre Ansprüche stark beschränken und dass das „Volk“, das sich eigentlich auf die sozialen (Massen-)Eliten orientiert, eine klare Quasi-Grenze von oben sieht, die es nicht überschreiten kann und die es nicht überschreiten will. Die nicht realisierten Möglichkeiten im Streben nach einem besseren Leben, Einstellung infolge des Scheiterns bei diesem Streben auf Garantien von anderen und demzufolge Bereitschaft, sich mit bescheideneren Einkommen, Bildungsstand, sozialem Status usw. zu begnügen, schaffen einen Kreis, in dem sich die sozialen (Massen-)Eliten (als „die Besten des Volkes“) bewegen (vgl. dazu Abbildung 16), und aus dem sie auch nicht in die Richtung der „hauten élite“ ausbrechen können, weil wegen der allgemeinen Gereiztheit gegen diese und Fremdartigkeit der Verhaltensmuster der „hauten élite“ die Barrieren zwischen den beiden Eliten fast un durchlässig sind. Damit geben die sozialen (Massen-)Eliten dem „Volk“ auch

keine positive Alternative zur Orientierung, nicht schlechter als die meisten anderen, d.h. der durchschnittliche Mensch, zu sein³¹⁰.

(3) Ausländische Verhaltensmuster

Auch die ausländischen (vor allem die beiden „westlichen“: nordamerikanisch-angelsächsischen und westzentraleuropäischen) Verhaltensmuster können nicht eine neue positive Orientierung geben, die die Beschränktheit der Ansprüche torpedieren kann, obwohl sie dank der zahlreichen Kontakte zwischen Russländern und Ausländern in den letzten fünfzehn Jahren oft vor den Augen der russändischen Bevölkerung vorgeführt wurden. Im Gegenteil, die ausländischen Verhaltensmuster schufen in der russändischen Bevölkerung Gefühle von Besorgnis und Befürchtung, und manchmal sogar der Feindlichkeit ausländischen Verhaltensmustern gegenüber³¹¹.

Der Grund dafür liegt darin, dass die ausländische Art und Weise der Organisation des Lebens (das System der gesellschaftlichen Beziehungen, das ein bestimmtes Produktions- und Konsumverhalten hervorruft) praktisch inkompattibel mit der russändischen Art und Weise der Organisation des Lebens ist, und zwar deshalb, weil, erstens, die Durchsetzung einer ausländischen Art und Weise der Organisation des Lebens in Russland zum schnellen Verlust der russändischen Identität führen würde, und, zweitens, die Organisation des Lebens in Russland auf ausländische Art und Weise wegen geographisch-klimatischer, wirtschaftlicher und politischer Gegebenheiten kaum möglich ist, weil das Überleben der russändischen Gesellschaft als einer Ganzheit gefährdet ist, zwischen der russändischen und der ausländischen Welt eine durchsichtige, aber praktisch undurchlässige Barriere existiert (vgl. dazu Tabelle 17)³¹².

Tabelle 17
Einschätzung des Weges Russlands in der Gesamtbevölkerung (2000)

Wo würden Sie Weg Russlands sehen?	%
In Europa	15
Auf dem Weg, den die Sowjetunion gegangen ist	18
Russland hat eigenen russändischen Weg	60
Keine Antwort	7

Quelle: Levada (2000) 546

³¹⁰ Hier kann auch die Ursache für die große Femininität russändischer Kultur gesehen werden. Vgl. dazu Robbins (2001) 67.

³¹¹ Vgl. dazu Levada (2000) 544.

³¹² Vgl. dazu Levada (2000) 545.

Dies führt sogar dazu, dass die Befürchtungen und Vorbehalte den ausländischen (vor allem den „westlichen“) Verhaltensmustern gegenüber Ende 90er Jahre gestiegen sind³¹³ und dass die ausländischen Modelle, die der russländischen Gesellschaft in den 90er Jahren vorgeschlagen wurden, von der russländischen Bevölkerung nicht akzeptiert worden sind, und dass die russländische Bevölkerung sich nach einer Ordnung sehnt, die als typisch russländisch (oder besser zu sagen, typisch russländisch-nordeurasisch) zu verstehen ist: dies ist die Ordnung, die „top-down“ von einer starken Hand eingerichtet wird, der die Mehrheit der Bevölkerung passiv gehorchen will und in der keine einzelnen Individuen, sondern Kollektive das Sagen haben. Eine Alternative dazu (z. B. eine Form der Demokratie im europäischen bzw. nordamerikanischen Sinne) wird von keiner politischen Bewegung angeboten.

V. Die das Kapitel 2 abschließenden Bemerkungen

Hier wurden einige soziale und psychologische Eigenschaften russländischer Menschen vorgestellt und erklärt: totale Anpassung – „Verstecken“, Geduld, Schläue, Beschränktheit der Ansprüche. Es wurde gezeigt, ohne eine mögliche Stereotypisierung zu fördern, warum es die russländischen Menschen „gewohnt“ sind, sich zu „verstecken“, warum sie sehr geduldig sind, warum sie eine schlaue und ironisch-misstrauische Einstellung zur Welt haben und warum sie sich weiterhin an (durchschnittliche) Normen der russländischen Gesellschaft orientieren.

Insofern ist das Menschenbild eines russländischen Mitarbeiters entstanden, den die in Russland tätigen deutschen Unternehmen zu motivieren versuchen müssen. Der Mensch, der diesem Menschenbild entspricht, ist auf Macht orientiert, ist sehr kollektivistisch vor allem auf der Ebene der kleinen Gruppe aber auch auf der Ebene der Gesellschaft, er besitzt Durchsetzungsfähigkeit und sieht keine großen Unterschiede zwischen den Rollen der Geschlechter. Dabei ist dieser „homo (post)soveticus“ risikobereit und sehr kurzfristig orientiert. Die Leistungsfähigkeit und Menschlichkeit³¹⁴ sind für ihn keine entscheidenden Kriterien. Außerdem sind für die Menschen im postsowjetischen Russland die Schläue, Geduld, ständige Bereitschaft zum „Verstecken“ und relative Beschränkung der eigenen Ansprüche charakteristisch.

Dieses Menschenbild entspricht weitgehend nicht den Merkmalen eines „homo oeconomicus“, eines „homo socialis“ oder einem Menschenbild eines „self actualizing man“. Das Menschenbild eines „homo (post)soveticus“ könnte

³¹³ Vgl. dazu Levada (2000) 547.

³¹⁴ Wie die Menschlichkeit von House definiert wurde, vgl. dazu Fußnote 53.

als eine konkrete russländische Ausprägung des „complex man“-Menschenbildes angesehen werden³¹⁵. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass nicht alle, sondern nur einige wesentliche Verhaltensmuster hierin zustande kommen³¹⁶.

Womit deutsche Unternehmen diese Menschen grundsätzlich motivieren können und welche Anreizausprägungen dabei besonders Erfolg versprechend sein dürften? – diese Fragen werden im nächsten Kapitel behandelt.

³¹⁵ Hier wird angenommen, dass wohl keine Führungsperson im Hinblick auf ihre Annahmen über die Natur des Menschen nur ein einziges Menschenbild unterstützen und anwenden wird, „sondern, dass sie – in gradueller Abstufung – mehrere dieser Menschenbilder vertreten wird“. Vgl. dazu Weinert (1987) 1433.

³¹⁶ Vgl. dazu Ulrich / Probst (1995) 67ff.

Kapitel 3

Anreizsysteme deutscher Unternehmen

I. Anreize und Anreizsysteme

1. Motive als Grundlage für den Einsatz von Anreizen

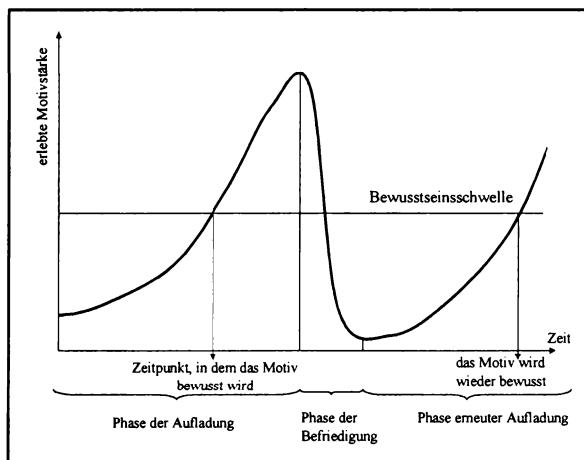
Die Grundlage für den Einsatz von Anreizen sind menschliche Motive. Als Motiv kann man eine isolierte Verhaltensbereitschaft bezeichnen, unter der die zeitlich relativ überdauernde psychische Disposition verstanden wird, die latent vorhanden und zunächst noch nicht aktualisiert ist. Motivation kann als eine Interaktion verschiedener aktiverter Motive in konkreten Situationen oder als aktivierte Verhaltensbereitschaft eines Individuums im Hinblick auf die Erreichung bestimmter Ziele bezeichnet werden³¹⁷ (vgl. dazu Abbildung 17). Anreize (zunächst als die spezifischen situativen Gegebenheiten definiert, die vom Handelnden wahrgenommen werden und seine Verhaltensbereitschaft aktivieren³¹⁸) sollen die Motive der Organisationsmitglieder am Arbeitsplatz aktivieren und somit Motivation schaffen³¹⁹, die intrinsisch oder extrinsisch sein kann³²⁰ (vgl. dazu Abbildung 18).

³¹⁷ Vgl. dazu Hentze (1991) 26.

³¹⁸ Vgl. dazu Rosenstiel (1975) 39 sowie Kap 3, I. 2.

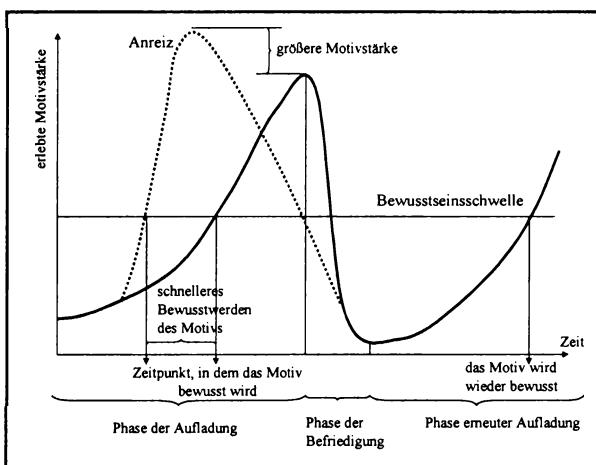
³¹⁹ „Motivation entsteht dann, wenn eine Person mit Anregungsbedingungen der umgebenden Situation konfrontiert wird, die in ihr ganz bestimmte Motive aktivieren, die wiederum Verhaltensintentionen auslösen“. Vgl. dazu Rosenstiel (2000) 206. „Motivationsprozesse sind Abstraktionen aus dem Sinnzusammenhang der menschlichen Aktivität, die in ihrem sinnvollen Zusammenhang mit Veränderung jener Aktivitäten in Bezug auf Intensität, Richtung und Form gesehen werden“. Vgl. dazu Rosenstiel (1975) 44.

³²⁰ „Als intrinsisch motiviert (oder verstärkt) wird Verhalten angesehen, wenn Handlungen oder Handlungsergebnisse um ihrer selbst willen angestrebt werden“. Der Mitarbeiter hat die Normen verinnerlicht, die ihn befähigen, sich selbst für Erfolge zu belohnen. Als intrinsische Motivarten können Leistungsmotiv, Machtmotiv, Kontaktmotiv, Motiv nach Tätigkeit, Motiv nach Sinngebung und Selbstverwirklichung angesehen werden. „Als extrinsisch motiviert wird Verhalten angesehen, wenn äußere Belohnungen angestrebt werden und die Handlung bzw. das Leistungsverhalten instrumentellen Charakter zur angestrebten Belohnung hat“. Extrinsische Motive werden in solche mit materieller (Streben nach finanziell erfassbaren Belohnungen) und immaterieller (verbunden mit Verhaltensbereitschaften, mit denen finanziell nicht direkt messbare Ziele angestrebt werden) Befriedigungsmöglichkeit unterschieden. Als materielle extrinsische



Quelle: Comelli/Rosenstiel (2001) 9

Abb. 17: Motive und Motivation



Quelle: in Anlehnung an Neumann (2000) 240

Abb. 18: Wirkung eines Anreizes auf die Motivation

„Motiv und Motivstruktur sind reine Erklärungsbegriffe. Sie umfassen keine der Beobachtung zugänglichen Phänomene und sind somit innerhalb einer empirischen Wissenschaft nicht unmittelbar erfassbar. Motiv und Motivstruktur sind die Konstruktionen, die innerhalb eines bestimmten theoretischen Kontextes zur Erklärung eines beobachtbaren Phänomens – in diesem Fall des zielgerichteten Verhaltens in

werden Motiv nach Einkommen, Streben nach Zusatzleistungen etc., und als extrinsische immaterielle werden Sicherheitsstreben, Karrierestreben, Prestigestreben und Kontaktstreben angesehen. Vgl. dazu Becker (1990a) 9f.

spezifischen Situationen – dienen, und auf deren Ausprägung nur vom beobachtbaren Phänomen oder mit ihm korrelierenden Merkmalen her geschlossen werden kann. Man wird also im Regelfall eine bestimmte Verhaltensbereitschaft von spezifischer Ausprägung bei einer Person annehmen, wenn diese ein bestimmtes Verhalten in – im Vergleich zur Normdaten – bestimmter Häufigkeit der Intensität auf angebare Anregungsbedingungen hin zeigte“³²¹.

Die menschlichen Motive (und Bedürfnisse) sind nicht konstant, sondern variabel. Sie variieren je nach den Zielen, die ein Individuum zu erreichen anstrebt. Diese Ziele liegen in der das Individuum umgebenden vorgestellten oder wahrgenommenen Welt³²² und sind entweder positiv – „hin zu“ – oder negativ – „von weg“.

1. „Die menschlichen Motive und Bedürfnisse sind äußerst vielfältig und verändern sich im Laufe der menschlichen Entwicklung und der Entwicklung der Lebenssituation. Die Bedürfnisse und Motive haben von Person zu Person unterschiedliche Bedeutung. Sie bilden eine Art Hierarchie, die wiederum von Person zu Person, aber auch von Situation zu Situation und von einem Zeitraum zum anderen variiert.

2. Weil Bedürfnisse und Motive miteinander interagieren und sich zu komplexen Motivationsmustern, Werten und Zielen kombinieren, muss man grundsätzlich entscheiden, auf welcher Ebene man menschliche Motivation eigentlich verstehen will. Z. B. kann Geld viele, sehr unterschiedliche Bedürfnisse befriedigen, in einigen Fällen sogar das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Auf der anderen Seite können soziale Bedürfnisse oder Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung durch eine große Vielfalt von Wegen zu verschiedenen Lebenszeiten erfüllt werden.

3. Arbeitstätige sind fähig, durch organisationale Erfahrungen neue Motive zu lernen. D.h. auch, dass das Gesamt muster von Motiven und Zielen in einer bestimmten Karriere- oder Lebensphase ... aus einer komplexen Sequenz von Interaktionen zwischen anfänglichen Bedürfnissen und organisationalen Erfahrungen resultiert.

4. Ein und dieselbe Person kann in verschiedenen Organisationen oder in verschiedenen Teilen der gleichen Organisation durchaus unterschiedliche Bedürfnisse aufweisen; jemand, der in der formalen Organisation entfremdet ist, mag Erfüllung seiner sozialen und Selbstverwirklichungsbedürfnisse in der Gewerkschaft oder einer informalen Arbeitsgruppe finden. Wenn Arbeitstätigkeit eine Vielfalt von Fähigkeiten verlangt, können viele verschiedene Motive zu verschiedenen Zeiten und für verschiedene Aufgaben aktiviert werden.

5. ...

6. Beschäftigte können abhängig von ihren eigenen Motiven und Fähigkeiten und der Art der Aufgabe, auf sehr verschiedene Arten von Managementstrategien reagieren.

³²¹ Vgl. dazu Rosenstiel (1975) 38.

³²² Hier muss nochmals betont werden, dass die Umwelt, mit der ein Individuum sich im Laufe seines Lebens auseinandersetzt, aufgrund kultureller und klimatisch-geographischer Besonderheiten, aufgrund spezifischer Gruppen- und Klassenzugehörigkeit, aber auch aufgrund anlagebedingter Eigenheiten für jeden eine andere ist. Vgl. dazu z. B. Rosenstiel (1975) 46f. Darin liegt nicht zuletzt die Berechtigung der vorliegenden Arbeit.

ren; d.h. es gibt keine Managementstrategie, die für alle Menschen und für alle Zeiten als sinnvoll und als erfolgreich bezeichnet werden kann“³²³.

Dies heißt auch, dass auf das Erarbeiten eines Vollständigkeit beanspruchenden Systems der Motive und der Motivwahrnehmungen verzichtet werden muss. Ein solches System zu entwickeln, wäre wegen der Vielfalt inhaltlich differenzierter Motive nicht möglich, obwohl eigentlich erforderlich³²⁴. Andererseits, da in ganz bestimmten sozialen Systemen sehr spezifische Anregungsbedingungen gesetzt werden, darf man akzentuierend sagen, dass es ganz bestimmte Motive sind, die mit erhöhter Wahrscheinlichkeit in bestimmten sozialen Systemen aktiviert werden und somit das motivierte Verhalten bestimmen³²⁵. Als mögliche zusammengefasste Selektionen von Motivwahrnehmungen lassen sich dabei Menschenbilder³²⁶ interpretieren. Die Entwicklung des Bildes eines „homo russlaendicus“ ist die Aufgabe des zweiten Kapitels der vorliegenden Arbeit gewesen. Nun kann von der Motivation eines „homo russlaendicus“ gesprochen werden.

2. Anreize

Als ein Anreiz wird in dieser Arbeit jener Ausschnitt der vom Individuum bzw. einer Gruppe von Individuen wahrgenommenen Situation verstanden, der bestehende Verhaltensdispositionen des wahrnehmenden Individuums (oder Gruppe der wahrnehmenden Individuen) aktiviert³²⁷. Die Ausschnitte der wahrgenommenen Situation, die auch als situations- und individuumsbestimmte Einflussfaktoren (Stimuli, Perturbationen) bezeichnet werden können, rufen ein spezifisches, von anderen positiv oder negativ bewertetes Verhalten von Indivi-

³²³ Vgl. dazu Ulich (1998) 51f.

³²⁴ Für die Struktur jedes Anreizsystems bedeutet die Anerkennung einer Vielfalt menschlicher Bedürfnisse und deren interindividuell unterschiedlicher Bedeutsamkeit einen teilweisen Verzicht auf generelle Lösungen, ein hohes Maß an Flexibilität sowie die Schaffung von Möglichkeiten zur Individualisierung der Anreize. Die Tatsache, dass Menschen auch in Bezug auf die Arbeit vielfältig Bedürfnisse haben, deren Hierarchie einem Wandel unterliegt und zu einer bestimmten Zeit nicht für alle Menschen in gleicher Weise gelten muss, bedeutet für Anreizsystem, dass es vor allem Unterschiede von Personen und Situationen und von Beziehungen zwischen Personen und Situationen erkennen und sich selbst situationsgerecht variieren müssen. Vgl. dazu Kap 3, I. 3.

³²⁵ Vgl. dazu Rosenstiel (1975) 104.

³²⁶ Die allgemeinen Einstellungen („...in erster Linie Erwartungen, dass Menschen so oder so sein werden, sie bestimmte ... Qualitäten besitzen und sich in bestimmter Weise verhalten werden...“) über „die sozialen Qualitäten des Menschen, über seine Intentionen, Ziele und Motive, die Überzeugungen darüber, was der Mensch eigentlich ist, werden als Menschenbilder bezeichnet“. Vgl. dazu Weinert (1987) 1428.

³²⁷ Vgl. dazu Rosenstiel (1975) 39, 230 u. 447.

duen oder Gruppen hervor³²⁸, indem sie Handlungsmotive aktivieren, die auf die Befriedigung von Bedürfnissen des Individuums oder der Gruppe von Individuen abzielen. Somit erscheint es zulässig, als Anreize solche Bestandteile der (objektiven) Situation zu definieren, die besonders häufig Motive von entsprechenden Personen in entsprechendem Kontext aktivieren³²⁹.

Anreize können nach mehreren Kriterien klassifiziert werden. Besonders verbreitet sind die Klassifikationen nach dem Zweck (Anreize zum Beitritt in eine Organisation und Anreize zur Leistungsstimulierung nach dem bereits stattgefundenen Beitritt zur Organisation), nach der Richtung (positive Anreize – „Belohnungen“ – sowie negative Anreize – „Strafen“), nach der Anreizart (z. B. finanzielle Anreize, soziale Anreize, Anreize der Arbeit selbst und Anreize des organisatorischen Umfeldes³³⁰), nach der Motivationsquelle³³¹ usw.. Alle diese Klassifikationen sind jedoch mehr oder weniger willkürlich³³².

Da es in der vorliegenden Arbeit um die Anreize geht, die die *deutschen* Unternehmen ihren russländischen Mitarbeitern in Russland anbieten können, werden hier nur solche Anreize berücksichtigt, die für die *deutschen* (und nicht für die z. B. russländischen, nordamerikanischen oder chinesischen) Unternehmen typisch sind. Diese Anreize werden dann zu einem Anreizsystem zusammenge stellt und auf ihre Motivationswirkung für die russländischen Mitarbeiter (einzel und zusammen) geprüft. Diese Anreizelemente sind: die Lohn- und Gehaltsregelungen, Erfolgsbeteiligungen, betriebliche Sozialleistungen, Prämien des betrieblichen Vorschlagswesens, Personalentwicklung und Aufstiegsmöglichkeiten, interpersonale Kommunikation (Interaktion), Führung, organisatorische Hilfeleistungen bei betrieblicher Sozialisation und Arbeitsgestaltung (vgl. dazu Abbildung 19)^{333, 334}. Diese Anreize können auch als die Schlüsselpa rameter eines möglichen Anreizsystems angesehen werden, die die *deutschen* Unter nehmen ihren russländischen Mitarbeitern in Russland anbieten können³³⁵.

³²⁸ Vgl. dazu Maturana / Varela (1987) 27 u. 148ff.

³²⁹ Vgl. dazu Rosenstiel (1975) 230.

³³⁰ Vgl. dazu Rosenstiel (1975).

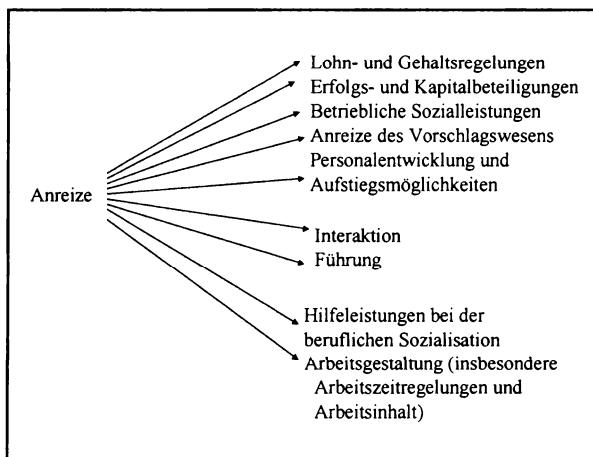
³³¹ Vgl. dazu Comelli / Rosenstiel (2001) IX.

³³² Vgl. dazu z. B. Winter (1996) 14.

³³³ Vgl. dazu Hentze (1991) 63f.

³³⁴ Im Rahmen dieser Arbeit „werden nur solche Anreize berücksichtigt, die vom Betrieb zu planen sind oder die aufgrund eines Interaktionsprozesses im Betrieb entstehen und teilweise beeinflussbar sind. Also, wird in dieser Arbeit ... auf die Anreize verzichtet, die aus dem Privatbereich oder aus betrieblichem Umfeld (Größe, Standort, Image des Betriebes usw.) kommen“. Becker (1990a) 8. Vor allem werden hier die extrinsischen Anreize analysiert. Vgl. dazu auch Fußnote 322.

³³⁵ Sie werden deswegen so angesehen, weil diese Arbeit vor allem die Fragen der Anreizgestaltung *deutscher* Unternehmen behandelt und dieses Klassifikationsschema in



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hentze (1991) 64

Abb. 19: Anreize

3. Anreizsysteme

Man kann unter einem Anreizsystem „die Summe aller bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen“³³⁶ verstehen, die „bestimmte Verhaltensweisen (durch positive Anreize, Belohnungen etc.) verstärken, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer (durch negative Anreize, Sanktionen etc.) dagegen mindern“³³⁷. Durch eine solche Definition werden alle materiellen und immateriellen Anreize erfasst³³⁸, die für den individuellen Anreizempfänger einen subjektiven Wert haben und von seinen Arbeitskollegen oder der Organisation selbst gewährt werden³³⁹.

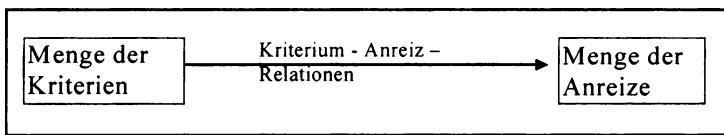
der deutschsprachigen Literatur (wohl bedingt durch die Praxis *deutscher* Unternehmen) verbreitet ist. Vgl. dazu Hentze (1991) 64.

³³⁶ „Auf einige Anreize hat der Betrieb einen besonderen Einfluss, während andere nur bedingt oder gar nicht geplant werden können, da außerhalb der Entscheidungskompetenz oder sogar im Privatbereich liegen“. Hentze (1991) 63.

³³⁷ Vgl. dazu Wild (1973) 47. Zu anderen möglichen Definitionen vgl. z. B. Winter (1996) 17, Kossbiel (1994) 77f.

³³⁸ Auf dieser Stelle soll betont werden, dass die Anreizsysteme nicht mit nur materiellen Anreizen gleichzusetzen sind. Denn „while financial rewards are still vital to employee commitment and performance, money alone won't energize your workers or boost performance“. Vgl. dazu o.V. (1998) 40ff.

³³⁹ Im Prinzip ist jede Maßnahme im Unternehmen (z. B. die Aufstellung einer neuen Maschine oder die Einführung eines Betriebsdatenerfassungssystems) – gewollt oder unabsichtlich – ein Anreiz im weiten Sinne, weil „jede Veränderung der Bedingungen



Quelle: Kossbiel (1994) 78

Abb. 20: Anreizsysteme

Jedoch „um die Auswirkungen einzelner Anreize auf die Motivation abschätzen zu können, müssen die Interaktionen möglicher Anreize und die Regeln der Anreizgewährung erfasst und in Beziehung zueinander gesetzt werden. Erst durch die Berücksichtigung der Vernetzung und Interaktion einzelner Anreizkomponenten lässt sich der Begriff „Anreizsystem“ rechtfertigen“³⁴⁰. Nach Kossbiel³⁴¹ muss deswegen ein Anreizsystem durch zwei Mengen und Relationen innerhalb dieser sowie Relationen zwischen diesen Mengen definiert werden:

- Menge der Anreize (Belohnungen und Bestrafungen, z. B. Lohn- und Gehaltsregelungen (vgl. dazu Abbildung 19),
- Menge der Bezugsobjekte (Bemessungsgrundlagen, Kriterien, z. B. die Leistung³⁴²) sowie
- die daraus resultierende Beziehungsstruktur (Relationen zwischen Bemessungsgrundlagen und Anreizen³⁴³ zusammen mit administrativen Verfahrens-

Anpassungsreaktionen in allen Systemkomponenten nach sich zieht“. Vgl. dazu Neuberger (1994) 13. Mindestens aus der theoretischen Sicht müssen deswegen die Aussagen über die Anreizwirkungen aller funktionalen Subsysteme des Unternehmens: z. B. des Planungs-, Kontroll-, Organisations-, Informations-, Führungssystems usw. – getroffen werden, um vollständiges Bild der Anreizwirkungen auf die Individuen in der Organisation darzustellen. Vgl. dazu Becker (1990a) 8ff. Das gesamte Unternehmen ist somit als Anreizsystem im weiten Sinne aufzufassen. Vgl. dazu Becker (1990b) 569f., Becker (1987) 32.

³⁴⁰ Winter (1996) 16.

³⁴¹ Vgl. dazu Kossbiel (1994) 78.

³⁴² Zu einer möglichen Taxonomie der Leistungskomponenten vgl. z. B. Campbell (1990) 708ff.

³⁴³ Die „Kriteriums-Anreiz-Relationen sind:

- ein- oder mehrdeutige Zuordnungen zwischen der Menge der Kriterien und der Menge der Anreize; sie
- beschreiben in zeitlich differenzierter Form die Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Kriteriumsausprägungen (Ausprägungen der Bemessungsgrundlagen, unabhängige Variable) und Anreizausprägungen (Konsequenzen, abhängige Variable) und
- bringen damit die (künstliche) Verkoppelung von bestimmten Kriterien und bestimmten Anreizen unter Berücksichtigung der Zeit zum Ausdruck“.

Vgl. dazu Kossbiel (1994) 78.

regeln des Austauschprozesses zwischen Unternehmen und Mitarbeitern, wie z. B. das Relativitätsprinzip³⁴⁴) (vgl. dazu Abbildung 20).

Als Menge der Anreize werden in dieser Arbeit die im Kapitel 3 (Kap. 3, I. 2.) genannten Anreizelemente verstanden, die Menge der Bezugsobjekte wird aus nur einem Element bestehen, nämlich der Leistung, die als subjektive Einschätzung der Leistung der Mitarbeiter durch sie selbst bzw. durch ihre Vorgesetzten sowie subjektive Einschätzung des Erfolges des Unternehmens operationalisiert wird, die Beziehungsstruktur wird somit auf das Beziehungsmuster innerhalb der Anreizelemente und zwischen den Anreizelementen und der so definierten Bemessungsgrundlagen reduziert³⁴⁵.

Anreizsysteme können nach Zielgruppen, Aufgabenfeldern, Hierarchiestufen, zeitlichen Aspekten etc. präzisiert werden³⁴⁶, z. B. Anreizsysteme für Individuen und Anreizsysteme für Gruppen, Anreizsysteme für Akademiker und für Nicht-Akademiker, Anreizsysteme für Führungskräfte und für Nicht-Führungskräfte. In dieser Arbeit erfolgt die Abgrenzung in Bezug auf eine kulturell und räumlich zu charakterisierende Zielgruppe: russländische Mitarbeiter deutscher Un-

³⁴⁴ Vgl. dazu Winter (1996) 19.

³⁴⁵ Zur Rechtfertigung der Begrenzung der Menge der in dieser Arbeit zu analysierenden Anreize auf die im dritten Kapitel (Kap 3, I. 2.) angesprochenen Anreizelemente vgl. Fußnote 337. Zur fachlichen Rechtfertigung der Vereinfachung bezogen auf die Menge der Bezugsobjekte vgl. z. B. Fey et al. (2000) 8f. Die systemtheoretische Begründung eines solchen Vorgehens im Allgemeinen liegt in der Tatsache, dass „sobald die Beziehungen zwischen den Teilen eines Systems stärker hervortreten – und dies ist ja gerade bei sehr komplexen Systemen der Fall – und man seine Analyse auf diesen Beziehungen aufbaut, tritt die Bedeutung der Systemteile zurück. Man kann sie (Systemteile) zu Gruppen zusammenfassen und auch die Beziehungen auf wenige Wechselwirkungen zwischen solchen Hauptknotenpunkten reduzieren, ohne dass die eigentliche Aussage verloren geht“. Vgl. dazu Vester (1980) 74 bzw. Vester (1978) 88 u. 166.

³⁴⁶ Im Allgemeinen müssen bei der Gestaltung von Anreizsystemen folgende Fragen beantwortet werden:

- „Welche Leistungen sollen belohnt werden, und welches Leistungsverhalten soll dementsprechend aktiviert und gelenkt werden?“
- Wie können und sollen die erbrachten Leistungen festgestellt und bewertet werden?
- Welche Faktoren eignen sich wann als Erfolgs- und Leistungskriterien?
- Die Leistung welcher Organisationseinheit in welchem Aktionsfeld sollte Grundlage der Belohnung sein?
- Welche Struktur des Anreizsystems motiviert am besten zu gewünschtem Leistungsverhalten?
- Welche Anreize sollen welchen Gruppen von Mitarbeitern wann und wie angeboten werden?
- Die Leistung welcher Periode soll bewertet werden?
- Zu welchen Zeitpunkten und in welchen Zeiträumen sollen Belohnungen ausgeschüttet werden?“

Vgl. dazu Bleicher (1989) 390.

ternehmen in Russland (aufbauend auf dem Modell eines „*homo russlaendicus*“, wie bereits im zweiten Kapitel der vorliegenden Arbeit vorgestellt), – dies berechtigt auch den Titel der Arbeit „Anreizsysteme für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland“. Auf weitere Präzisierungen wird in dieser Arbeit weitgehend verzichtet.

Die Anreizsysteme haben unterschiedlichen Anforderungen zu genügen; in der Literatur werden z. B. Leistungsorientierung, Transparenz, Flexibilität, Individual- und Gruppenanwendbarkeit, Wirtschaftlichkeit, Ergebnisförderung, Anforderungs- und Marktgerechtigkeit usw. genannt³⁴⁷. Die Effizienz von Anreizsystemen kann jedoch grundsätzlich von drei Standpunkten aus bewertet werden:

- vom Standpunkt des Anreizgebers soll die Differenz zwischen Systemerträgen und Systemkosten maximal sein (ökonomische Effizienz³⁴⁸),
- vom Standpunkt des Anreizempfängers soll das Verhältnis zwischen seiner Anstrengung und dem durch die Anreize erreichten Grad der Zielerfüllung optimiert werden (soziale Effizienz³⁴⁹),
- vom Standpunkt des Umfeldes der Anreizgeber-Anreizempfänger-Relation soll die Überlebensfähigkeit³⁵⁰ des Umfeldes nicht beeinträchtigt werden (gesellschaftliche Effizienz³⁵¹).

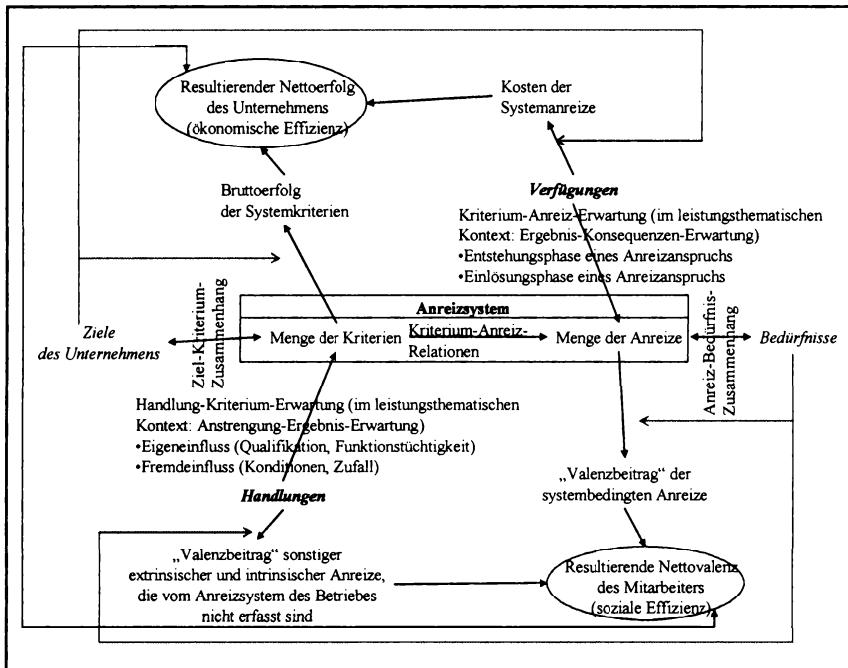
³⁴⁷ Vgl. dazu Becker (1990a) 18ff. Zu einer Zusammenfassung der Anforderungen an die Anreizsysteme vgl. z. B. Winter (1996) 71ff.

³⁴⁸ „Ökonomische Effizienz im Personalbereich bedeutet die Erfüllung von sachlichen Organisationszwecken, z. B. die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen durch den Einsatz von Mitarbeitern nach dem Prinzip der sparsamen Verwendung knapper Mittel. Dieses Prinzip wird verwirklicht durch ein möglichst günstiges Verhältnis von Faktorertrag zu Faktoreinsatz (Arbeitsproduktivität) bzw. von Leistungen zu Kosten (Arbeitswirtschaftlichkeit). Arbeitsproduktivität bzw. Arbeitswirtschaftlichkeit sind der Beitrag der Personalwirtschaft zur ökonomischen Effizienz der Organisation (Gewinn, Rentabilität)“. Marr / Stitzel (1979) 57.

³⁴⁹ Soziale Effizienz äußert sich im Grad der Erfüllung der Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter, die sehr vielfältig und unterschiedlich sind, z. B. können dazu gute Bezahlung, angenehme Arbeitsbedingungen, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten, Schutz vor berufsbedingten Krankheiten usw. gehören. Vgl. dazu Marr / Stitzel (1979) 57.

³⁵⁰ Vgl. dazu Malik (1993) 87.

³⁵¹ Die gesellschaftliche Effizienz bedeutet die Berücksichtigung der Ziele und Interessen der Gruppen, die dem organisatorischen Umfeld angehören, d.h. dem technologischen bzw. technischen, rechtlich-politischen, soziokulturellen, ökonomischen und ökologischen Umsystem des Unternehmens. Vgl. dazu Hentze (1994) 44. Das Unternehmen trägt in gewissem Maße die Verantwortung um das Geschehen in der Gesellschaft und soll sich selbst verpflichten, unter normalen Bedingungen gewisse in der Gesellschaft anerkannte Grenzen nicht überschreiten. Vgl. dazu z. B. Homann / Blome-Drees (1992) 125ff., Steinmann / Löhr (1994a) 94ff., Ulrich (1998) 427ff. Z. B. intensive Förderung



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kossbiel (1994) 90

Abb. 21: Effizienzbeurteilung von Anreizsystemen

Die oft übersehene Tatsache, dass die gesellschaftliche und die soziale Effektivität (mindestens in einem bestimmten Maße) gegeben werden muss, damit die ökonomische Effektivität überhaupt zustande kommen kann, führt, erstens, zur Einsicht, dass die gesellschaftliche Effizienz (sie ist in der Abbildung 21 nicht dargestellt³⁵²) als der übergeordnete Rahmen für die Verwirklichung sowohl der sozialen als auch der ökonomischen Effizienz angesehen werden muss, und, zweitens, zur Einsicht, dass die soziale Effizienz ihrerseits (zusammen mit der gesellschaftlichen Effizienz) – als die notwendige Bedingung für die Verwirklichung der ökonomischen Effizienz verstanden werden kann. Die endgültige Bewertung des Anreizsystems der Unternehmen³⁵³ jedoch muss anhand der öko-

der Mitarbeiter durch die Unternehmen führt zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit durch Erhaltung der gesellschaftlichen Leistungsfähigkeit und damit der internationalen Konkurrenzfähigkeit. Außerdem sichern zufriedene und leistungswillige Mitarbeiter die Einnahmen des Staates für Gemeinschaftsaufgaben. Vgl. dazu Becker (1993) 192.

³⁵² Diese Abbildung ist als Zusammenspiel verhaltenswissenschaftlicher und mikroökonomischer Ansätze zu verstehen. Vgl. dazu Kossbiel (1994) 89f., Varian (2000) 641ff., Rosenstiel (2000) 369ff.

³⁵³ Vgl. dazu Winter (1996) 20.

nomischen Effizienz vorgenommen werden, weil das Handeln von Unternehmen sich nach den Gesetzen des Steuerungsmediums der wirtschaftlichen Aktivitäten, des Geldes, ausrichtet und in der Regel vom erwerbswirtschaftlichen Prinzip (in der Form von Wirtschaftlichkeitsprinzip, Gewinnprinzip) geleitet wird^{354, 355}.

II. Anreizelemente

In diesem Teil der vorliegenden Arbeit werden die am Anfang des Kapitels 3 (Kap. 3, I. 2.) angesprochenen Stimuli kurz vorgestellt. Eine besondere Beachtung finden dabei, a) der Vergleich der jeweiligen Anreize mit den Bedürfnissen russländischer Menschen (Kap. 3, II.), und b) die Hypothesen in Bezug auf die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Anreizelementen (Kap. 3, III.).

1. Lohn- und Gehaltsregelungen

a) *Definition und Formen der Entlohnung*

Als Entlohnung wird jede Form von materieller Gegenleistung bezeichnet, die Mitarbeiter aufgrund eines vertraglichen Arbeitsverhältnisses von Organisationen erhalten. Sie ist das zentrale Element für die Einbindung von Individuen in die Wirtschaftsorganisationen³⁵⁶. Im weitesten Sinne ist Lohn bzw. Gehalt selbst der Preis für die vom Individuum für die Organisation geleistete Arbeit³⁵⁷, im engeren Sinne werden darunter die sich aus dem Arbeitsvertrag ergebenden materiellen (geldlichen) Leistungen des Arbeitgebers für die vorgesehene Pflichterfüllung (für alle Formen und Arten der unselbstständig und im fremden Auftrag ausgeführten Arbeitsleistung) des Arbeitnehmers verstanden³⁵⁸. Somit sind von den Lohn- bzw. Gehaltszahlungen die Erfolgsbeteiligungen, die be-

³⁵⁴ Vgl. dazu Willke (1998a) 181ff. u. Heinen (1991) 16ff.

³⁵⁵ Der Verfasser begrenzt sich in dieser Arbeit auf die oben genannten Perspektiven, obwohl ihm durchaus bewusst ist, dass, erstens, dies nicht die einzigen möglichen Betrachtungsweisen sind, und dass, zweitens, auch die Quintessenz dieser Betrachtungsweisen einem vielschichtigen Wandel unterliegt. „In hyperkomplexen Systemen wird ... die Darstellung des Systems ... als kontingent erfahrbar. Sie muss ... die fraglose und kriterienlose Sicherheit ... aufgeben... Alle festen Grundlagen müssen mithin aufgegeben, sie müssen als zureichender Konsens jeweils erarbeitet werden; und auch der Konsens unterliegt dem gleichen Gesetz...“ (d.h. wird als kontingent erfahrbar, Anm. d. Verf.). Luhmann (1984) 638.

³⁵⁶ Vgl. dazu Weber (1993) 4.

³⁵⁷ Vgl. dazu Löffelholz (1993) 1.

³⁵⁸ Vgl. dazu Bergmann (1998) 43.

trieblichen Sozialleistungen und die Prämien des betrieblichen Vorschlagswesens zu trennen^{359, 360}.

Traditionell unterscheidet man zwischen Zeit- und Leistungslöhnen, wobei die Unterschiede in Lohnformen sich aus dem Interesse des Arbeitgebers an der Steigerung der Arbeitsleistung ergeben: 1. Zeitlohn wird als Entlohnungsgrundsatz mit einer festen Vergütung für eine bestimmte Zeiteinheit verstanden (ist diese Zeiteinheit eine Stunde, so wird von Stundenlohn und entsprechend von Zeitlohn oder Gehalt gesprochen), 2. Leistungslohn, der oft in Akkord- und Prämienlohn untergliedert wird, wird als Entlohnungsgrundsatz verstanden, bei dem der Lohn in der Regel anforderungs- und leistungsabhängig differenziert wird³⁶¹.

Zwischen den oben angesprochenen idealtypischen Formen der Löhne gibt es mehrere Übergänge, Zwischenformen, Kombinationen, die eine ganze Skala von Lohnformen darstellen, z. B.³⁶²:

1. Reiner Zeitlohn in Höhe des Tarifs (Tarif- oder Grundlohn),
2. Grundlohn mit so genannter „Sitzzulage“ laut Tarif; d.h. wenn z. B. nach 6 (sechs) Wochen Tätigkeit ein höherer Lohn gezahlt werden muss, als in den ersten 6 (sechs) Wochen (Tariflohn nach x Wochen),
3. Tariflohn mit fester Zulage, deren Höhe nicht unmittelbar von der Leistung der Belegschaft, sondern von der Wirtschaftslage des Betriebes oder der Konjunktur abhängt (Konjunkturzuschlagslohn),

³⁵⁹ Dieser Begriff schließt neben dem Lohn bzw. dem Gehalt alle Formen materieller Mitarbeiterbeteiligung und betriebliche Sozialleistungen ein, die Unternehmensmitglieder zusätzlich erhalten und deren Geldwert ermittelt werden kann (vgl. dazu Weber (1993) 5). In dieser Arbeit werden aber Lohn- und Gehaltsregelungen, betriebliche Sozialleistungen und Erfolgs- (im erweiterten Sinne – Mitarbeiterbeteiligungen) getrennt analysiert.

³⁶⁰ Vom Standpunkt des Unternehmens können die Lohn- und Gehaltsanreize „als Instrument von betrieblicher Verwertung menschlicher Arbeitskraft verstanden“ werden, das „im Industrialisierungsprozess zentrale Bedeutung erlangt hat, als der Entwicklungsstand der Produktionsweisen und – korrelativ – der allgemeinen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen es verboten haben, die Erbringung der vom Betrieb benötigten Arbeitsleistung ausschließlich durch unmittelbaren physischen oder ökonomischen Zwang zu garantieren. Lohnanreize waren ein Mittel, die Subsumtion menschlicher Arbeit unter die Interessen des Betriebs von einem äußeren zu einem inneren Prozess und den Arbeiter – über sein Interesse an möglichst hohem Verdienst – zum Agenten seiner eigenen Disziplinierung zu machen“. Vgl. dazu Lutz (1975) 34ff.

³⁶¹ Als Leistungskennzahl bei Akkordlohn wird die vom Menschen beeinflussbare Mengenleistung bzw. der daraus abgeleitete Zeitgrad benutzt, der auf eine bestimmte Bezugsleistung bezogen ist, bei Prämienlohn werden außer der vom Menschen beeinflussbaren Mengenleistung auch andere Leistungskennzahlen oder deren Kombinationen verwendet. Vgl. dazu REFA (1989) 32ff., 43ff. u. 63ff.

³⁶² Vgl. dazu Oberhoff (1973) 16f., Baierl (1974).

4. Tariflohn mit veränderlichem Zuschlag, der sich aus der Summe der Leistungen der Belegschaftsmitglieder sowie dem allgemeinen Betriebserfolg ergibt (Ergebnisbeteiligungslohn),
5. Tariflohn mit Zulagen für bestimmte, jeweils ermittelte Leistungen oder für tabellarisch fixierte Verhaltensweisen des Arbeitenden (Zeitlohn mit Leistungszulagen),
6. Tariflohn, dessen Höhe aufgrund arbeitswissenschaftlicher Bewertung der Arbeitsschwierigkeit ermittelt wird und daher mit höheren Anforderungen wächst (Arbeitswertlohn),
7. Variabler Lohn für eine bestimmte prämierbare Leistung, z. B. Güte der Arbeit, Ersparnis von Rohstoffen, Nutzung von Maschinen (Prämienlohn),
8. Variabler kombinierter Prämienlohn für die Kombination mehrerer Leistungen gemäß Ziffer 7 (Kombinierter Prämienlohn),
9. Variabler Lohn in voller Abhängigkeit von der Mengenleistung des Einzelnen (Akkordlohn),
10. Variabler kombinierter Lohn für akkordierbare Mengenleistung gemäß Ziffer 9 und prämierbare andere Leistungen gemäß Ziffern 7 oder 8 (Kombinierter Akkord-Prämien-Lohn).

*b) Motivierende Wirkung der Entlohnung und Hypothesen
in Bezug auf die Entlohnung russländischer Mitarbeiter*

Die motivierende Wirkung der Lohnformen ist unterschiedlich³⁶³. Die „Zeitlöhne“ eignen sich besonders für die Arbeiten, die einen hohen Qualitätsstandard, Sorgfalt oder Gewissenhaftigkeit erfordern³⁶⁴. „Leistungslöhne“ werden bei der Entlohnung der Arbeiten angewandt, bei denen die Menge der geleisteten Arbeit und die Geschwindigkeit, mit der diese Arbeit geleistet wird, besonders wichtig sind³⁶⁵. Einen Überblick zur motivierenden Wirkung unterschiedlicher Lohnformen gibt die Tabelle 18 wieder.

Im Allgemeinen aber (und insbesondere für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland³⁶⁶) können Lohn- und Gehaltsanreize alleine

³⁶³ Vgl. dazu z. B. Willenbacher (1989) 5ff.

³⁶⁴ Vgl. dazu Hentze (1991) 96.

³⁶⁵ Z. B. die Akkordlöhne sind im Wesentlichen an drei Prämissen gebunden: 1. einzelne Leistungseinheiten sind abgrenzbar, 2. die Leistungsmenge kann ausschließlich vom Arbeitnehmer beeinflusst werden und wird wiederholt erbracht, 3. ein qualitatives Mindestniveau der Leistung wird garantiert. Vgl. dazu Drumm (1992) 425.

³⁶⁶ Vgl. dazu Schukin (2001a) 76ff., Schukin (2001b) 62ff.

kaum ausreichend sein, um nachhaltige Leistungsstimulierung zu erzielen. Denn, wenn die Mitarbeiter im Betrieb nur entlohnt werden, kommt es zur Reduzierung der Valenz der anreizsystembedingten Beiträge (z. B. wegen relativ geringer Anzahl von Bedürfnissen, die nur mit Geld befriedigt werden können³⁶⁷), zur Steigerung der Valenz der Anreize, die vom Anreizsystem des Betriebes nicht erfasst sind, dadurch zur Verdrängung der (intrinsischen) Motivation der Mitarbeiter von der Leistung und letztendlich zur Verminderung des Leistungsniveaus³⁶⁸. Insofern brauchen die Lohn- und Gehaltskomponenten eine Unterstützung durch andere Elemente des Anreizsystems.

Tabelle 18

Wirkung, Wert, Schwächen und Befürworter verschiedener Lohnformen

Reine Entlohnungsform	Dadurch motiviertes Verhalten	Ethischer Wert	Entscheidende Schwäche	Gruppe der Befürworter
Leistungslohn	Leistung	Wird individuellen Differenzen gerecht	Unsicherheit	Fähige Mitarbeiter
Zeitlohn	Anwesenheit am Arbeitsplatz	Verhindert Vorexplorationspositionen, da der Lohn gleich wird	Kaum Anerkennung für Leistung	Unsichere und alte Mitarbeiter
Lohn nach Betriebszugehörigkeit	Lang dauernde Tätigkeit in der gleichen Firma	Gehaltsaufstieg, den jeder erwarten und kontrollieren kann; Sicherheit im Alter	Diskriminierung neu Eingestellter	Mitarbeiter mit langer Betriebszugehörigkeit
Lohn nach Bedürfnissen	(Möglichkeit der) Verantwortung der Familie gegenüber	Gleicher Lebensstandard u. gleiche Sicherheit für alle	Kaum Motivation zu hohen Leistung	Mitarbeiter mit großen Familien

Quelle: Rosenstiel (1975) 240

Bei der Gestaltung der motivierenden Wirkung der Lohn- und Gehaltsregelungen selbst ist die Frage der Bestimmung (und der Gerechtigkeit) der absoluten und der relativen Lohnhöhe besonders bedeutend:

³⁶⁷ Vgl. dazu z. B. Alderfer (1972) 6ff.

³⁶⁸ Besonders deutlich kann dies an der Dynamik der Bedeutung des Gehaltes für Berufseinsteiger geschildert werden. Obwohl dem Anfangsgehalt eine besondere Bedeutung zukommt, sinkt die Bedeutung des Gehaltes nach der Einstellung ab, „wenn durch die tägliche Erfahrung auch die anderen Bedingungen der Arbeit sich konkretisieren“. Vgl. dazu Rosenstiel (1975) 235.

- Absolute Lohnhöhe wird vorwiegend durch die Bedingungen am Arbeitsmarkt (Angebot und Nachfrage für Arbeitskräfte), aber auch durch historische, soziale und politische Dimensionen bestimmt. Die Frage nach der Gerechtigkeit der absoluten Lohnhöhe hat einen ethischen Charakter und muss vor allem von der Wirtschaftsethik gehandhabt werden, die das Verteilungsproblem der Wertschöpfung zwischen dem Arbeitnehmer und Arbeitgeber lösen kann³⁶⁹;
- Relative Lohnhöhe wird gewöhnlich durch die Arbeitsanforderungen³⁷⁰ (z. B. Schwierigkeitsgrad der Arbeit) und die Arbeitsleistung³⁷¹ bestimmt^{372, 373}. Dadurch wird die Antwort auf die Frage nach einem gerechten Verhältnis der Einzellöhne untereinander gegeben und Relationen festgelegt, die als relative Lohngerechtigkeit akzeptiert werden, so dass der einzelne Mitarbeiter das Gefühl hat, dass der Lohn für seine Tätigkeit in einem angemessenen Verhältnis zu den Löhnen seiner Kollegen und im Vergleich zu ähnlichen Tätigkeiten anderer Betriebe steht³⁷⁴.

Wegen historischer (zahlreiche Konflikte in der Vergangenheit) und kultureller Gegebenheiten, die zu einer größeren Diskrepanz (als z. B. bei den vergleichbaren ausländischen Unternehmen aus anderen Kulturkreisen oder bei den vergleichbaren russländischen Unternehmen) zwischen den organisationalen Zielen (und Praktiken) deutscher Unternehmen, einerseits, und Handlungen (und Verhalten) russländischer Mitarbeiter, andererseits, führen können, müssen deutsche Unternehmen im Allgemeinen ihren russländischen Mitarbeitern in Russland eine etwas höhere Lohnsumme zur Verfügung stellen, damit russländische Mitarbeiter (im Sinne der Abbildung 21) sich motiviert fühlen, für die deutschen Unternehmen eine entsprechende Leistung zu erbringen³⁷⁵ (diese

³⁶⁹ Vgl. dazu Steinmann / Löhr (1994b) 1287ff. und Hentze (1991) 69f.

³⁷⁰ Vgl. dazu z. B. Cascio (1998) 130ff., Frieling / Sonntag (1999) 98ff., Kannheiser (1995) 141ff.

³⁷¹ Je nach dem Reifegrad des betrieblichen Personalwesens können auch bei der Bestimmung der relativen Lohnhöhe zur Anforderungs- und Leistungsgerechtigkeit (als den Gestaltungsprinzipien der relativen Lohnhöhe) noch Marktorientierung (Orientierung an aktuellen Marktlöhnen und Gehältern zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit auf relevanten Arbeitsmärkten) und Strategieorientierung (eine längerfristige, proaktive und ganzheitlich-konzeptionelle Orientierung, wie sie für das strategische Denken und Handeln typisch ist) hinzutreten. Vgl. dazu Ackermann (1992) 129ff.

³⁷² Zu Bestimmungsverfahren vgl. z. B. Scholz (2000) 734ff.

³⁷³ Z. B. aus der Ermittlung der Anforderungen resultiert eine Lohnsatzdifferenzierung. Zur Lohnsatzdifferenzierung vgl. z. B. Böhrs (1959), Lücke (1973), REFA (1989).

³⁷⁴ Vgl. dazu Hentze (1991) 69f., Robbins (2001) 168ff.

³⁷⁵ Was die relative Lohnhöhe anbetrifft, so sind wegen der relativ geringer Leistungsorientierung und des relativ hohen Kollektivismusgrades russländischer Menschen, einerseits, und dem grundsätzlichen Interesse eines jeden Unternehmens (auch deutscher

Aussage kann jedoch durch die Arbeitsmarktlage und die Berücksichtigung der russländischen Kultur selbst teilweise relativiert werden³⁷⁶, denn sowohl die Marktlogik, als auch die Lebensethik der russländischen Kultur können die Notwendigkeit der gegenseitigen Selbsteinschränkung mit dem Ziel des Gemeinwohls behaupten).

2. Beteiligungen

a) Definition und Formen der Beteiligungen

Die Beteiligungen stellen ein Teilgebiet des komplexen Gesamtbereiches betrieblicher Partnerschaft³⁷⁷ dar, die Diskussion und Bewältigung der Konflikte im Unternehmen im gegenseitigen Verständnis fördern soll. In der deutschsprachigen Literatur³⁷⁸ wird üblicherweise zwischen immateriellen und materiellen Partnerschaftskomponenten unterschieden: immaterielle Partnerschaftskomponenten sind Mitwirkung, Mitgestaltung und Mitverantwortung, die zu einem Begriff der Partnerschaftsentwicklung zusammengefasst werden können, materielle Komponenten der betrieblichen Partnerschaft sind Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen. Die möglichen Formen betrieblicher Partnerschaft und Mitarbeiterbeteiligungen sind in der Abbildung 22 dargestellt.

Unter betrieblicher Erfolgsbeteiligung sind die materiellen Leistungen zu verstehen, die Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen eines Betriebes bei der Erreichung eines betriebswirtschaftlichen Erfolges aufgrund freiwilliger, vorab und auf Dauer getroffener individual- oder kollektivvertraglicher Vereinbarungen zusätzlich zu ihrem „normalen“ Entgelt (Löhne, Gehälter, Sozialleistungen, Prämien des betrieblichen Vorschlagswesens) erhalten³⁷⁹. Diese Erfolgsanteile werden entweder bar ausgeschüttet oder verbleiben investiv im Unternehmen

Unternehmen in Russland) an der Leistungssteigerung, andererseits, Ergebnisbeteiligungslohn und Zeitlohn mit der Leistungszulage die wohl geeigneten Formen der Entlohnung in Russland, weil sie (gleichzeitig), sowohl die Leistung honorieren als auch die kulturellen Normen russländischer Mitarbeiter nicht verletzen (Anm. des Verf.).

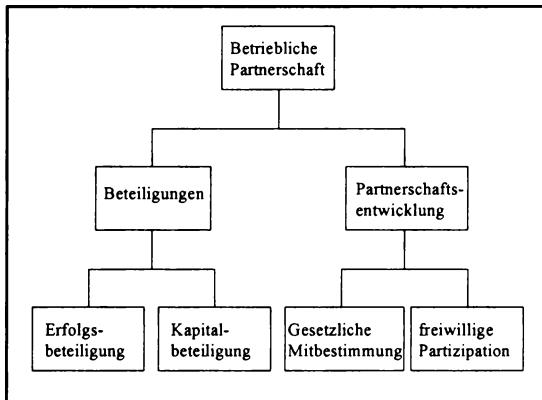
³⁷⁶ Vgl. dazu Homann / Blome-Drees (1992) 22ff. sowie Kap. 2, II. 3.

³⁷⁷ „Betriebliche Partnerschaft ist eine vertraglich vereinbarte Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern. Sie soll allen Beteiligten einen Höchstmaß an Selbstentfaltung ermöglichen und durch verschiedene Formen der Mitwirkung und Mitbestimmung bei entsprechender Mitverantwortung einer Fremdbestimmung entgegenwirken. Notwendiger Bestandteil dieser Partnerschaft ist die Beteiligung der Mitarbeiter am gemeinsam erwirtschafteten Erfolg, am Kapital des Unternehmens oder an beidem“. Vgl. dazu o.V. (o.J.) §3.

³⁷⁸ Vgl. dazu z. B. Juntermanns (1991) 36, Schneider (1999) 68, Rosenstiel (1987b) 2ff.

³⁷⁹ Vgl. dazu Berthel / Becker (1984) 386.

und dienen somit der Bildung einer Kapitalbeteiligung, die als jegliche Art der Anlage des (finanziellen) Kapitals der Mitarbeiter im Unternehmen zu verstehen ist, d.h. darunter „alle möglichen Formen der schuld- und gesellschaftsrechtlichen Verknüpfung von Mitarbeitern und arbeitgebendem Unternehmen“ gemeint sind³⁸⁰.



Quelle: Blettner (1995) 2

Abb. 22: Formen der betrieblichen Partnerschaft

Die drei Hauptformen der Erfolgsbeteiligung sind Leistungs-, Ertrags- und Gewinnbeteiligung (vgl. dazu Tabelle 19)³⁸¹:

- Die Leistungsbeteiligung honoriert nicht die Arbeitsleistung des einzelnen Arbeitnehmers (die auch durch Leistungslohn berücksichtigt werden kann), sondern die Gesamtleistung der Arbeitsgruppe oder der ganzen Organisation. Als Bemessungsgrundlagen der Leistungsbeteiligung können die Produktionsmenge, die Produktivität und die Kostenersparnis verwendet werden.
- „Bei der Ertragsbeteiligung geht man nicht von der innerbetrieblichen Leistungserstellung aus, sondern knüpft an die am Markt erzielten Erlöse an, so dass sich außer Leistungseinflüssen auch Einflüsse des Marktes auf die Beteiligung auswirken“³⁸². Als Bemessungsgrößen können hier Umsatz- bzw. Rohertrag, Wertschöpfung und Nettoertrag benutzt werden.
- Die in Deutschland überwiegend praktizierte Form der Erfolgsbeteiligung ist aber die Gewinnbeteiligung, die den Besitz eines Anspruchs auf vertraglich abgesicherten Anteil des Unternehmensgewinns von allen Mitarbeitern oder einzelnen Mitarbeitergruppen eines Unternehmens darstellt. Nach der Be-

³⁸⁰ Vgl. dazu Schneider / Zander (1990) 17.

³⁸¹ Vgl. dazu Hentze (1991) 127ff.

³⁸² Hentze (1991) 130.

messungsgrundlage unterscheidet man hier zwischen Bilanz-, Ausschüttungs- und Substanzgewinnbeteiligung.

Tabelle 19
Elemente und Ausgestaltungsformen von Erfolgsbeteiligungen

Systemelemente	Ausgestaltungsformen	
<i>Beteiligungsbasis</i> diejenige(n) Erfolgsgröße(n), an der (den) die Mitarbeiter beteiligt sind	<i>Leistungen</i> Produktionsvolumen, Produktivität, Kostenersparnis <i>Erträge</i> Umsatz, Rohertrag, Nettoertrag, Wertschöpfung <i>Gewinne</i> Ausschüttungsgewinn (Dividendsatz u. -summe), Unternehmungsgewinn, Substanzgewinn	
<i>Beteiligungsfondsbildung und Beteiligungsfondsverteilung</i>	<i>A. Gesamtquote</i> legt fest, wie viel die Mitarbeiter gemeinsam erhalten <i>B. Individualquote</i> bestimmt die Erfolgsanteile der einzelnen Mitarbeitererfolgsfonds	1. Gleichheitsprinzip 2. Sozialprinzip 3. Leistungsprinzip Tarifgruppen, Entgelthöhe, Arbeitsbewertung, Leistungsbewertung
<i>Besondere Ziel- und Mitarbeitergruppen</i> Honorierung individueller Erfolgsbeiträge aus einem gesonderten Erfolgsfond; Zielgruppen: (strategische) Führungskräfte, Projektleiter	<i>Leistungsprinzip</i> Leistungen (Projektrealisierung, Marktanteil, Innovationsrate, Produktqualität (Gewinne, Image, etc.))	
<i>Anteilsverwendung</i> Entscheidung, ob Erfolgsanteile ausgeschüttet oder einbehalten werden bzw. beides kombiniert wird	<i>Barausschüttung</i> Konsum, Sparen <i>Einbehalt</i> Eigenkapitalbildung (direkt, indirekt), Fremdkapitalbildung (Darlehen, Obligation), kollektive Erfolgsbeteiligung (z. B. Pensionsfond), Verlustbeteiligung (keine, modifizierte)	

Quelle: in Anlehnung an Berthel / Becker (1984) 388

Die zwei Hauptformen der Kapitalbeteiligung sind direkte (innerbetriebliche) und indirekte (überbetriebliche) Beteiligungen:

- Bei der direkten Kapitalbeteiligung ist jeder einzelne Mitarbeiter unmittelbar und direkt durch einen Einzelvertrag an seinem arbeitgebenden Unternehmen

beteiligt³⁸³. Zu den Formen der direkten Kapitalbeteiligung werden Belegschaftsaktien, Genussscheine / Genussrechte, GmbH-Anteile, Kommandit-Beteiligungen, Beteiligungen an stillen Gesellschaften, Mitarbeitereschuldverschreibungen, Mitarbeiterdarlehen, Management-buy-out usw. gezählt³⁸⁴.

- Bei der indirekten Kapitalbeteiligung wird die unmittelbare Beziehung zwischen dem arbeitgebenden Betrieb und den Mitarbeitern aufgehoben, indem zwischen die Belegschaft und das Unternehmen eine Mitarbeitergesellschaft geschoben wird, die sich wiederum am arbeitgebenden Unternehmen beteiligt³⁸⁵. Zu den Formen der indirekten Kapitalbeteiligung gehören Kapitalbündelung, Zwischenschaltung einer Institution, Belegschaftsfonds (Risikodiversifizierung) etc.³⁸⁶.

Sowohl bei der direkten als auch bei der indirekten Beteiligung können sich Mitarbeiter nicht nur am Eigen-, sondern auch am Fremdkapital beteiligen.

*b) Motivierende Wirkung der Beteiligungen und Hypothesen
in Bezug auf Beteiligungen russländischer Mitarbeiter*

Die Ziele der Einführung von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen sind vielschichtig und stellen in der Regel ein teilweise heterogenes Zielbündel dar, welches wirtschafts-, sozial- und unternehmungspolitische Ziele enthält³⁸⁷. So ist ein wirtschaftspolitisches Ziel von Erfolgsbeteiligungen z. B. die Anpassung des Arbeitnehmerentgeltes an konjunkturelle Schwankungen. Als sozialpolitische Zielsetzungen werden z. B. Abbau der Spannungen zwischen Arbeitnehmern und Kapitaleignern, Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer sowie Erhöhung des Miteigentums an Produktionsmitteln der Arbeitnehmer genannt, wobei individuelle Entgeltsumme, Betriebszugehörigkeit, Alter, Funktion, Stellung in der betrieblichen Hierarchie usw. in Betracht gezogen werden müssen. Zu den unternehmungspolitischen Zielen von Erfolgsbeteiligungen gehören z. B. Motivation zu quantitativer und/oder qualitativer höherer Leistung, Motivation zu größerer Betriebsverbundenheit (Senkung der Fluktuations- und Absenteismusraten), Verbesserung des Betriebsklimas, Verbesserung des ökonomischen Denkens und Handelns, Schaffung eines qualifizierten Mitarbeiterstammes, Einkommensverbesserung für die Mitarbeiter, Verbesserung des Unternehmungsimages auf den Absatz- und Arbeitsmärkten, Verbesserung der be-

³⁸³ Vgl. dazu Schneider / Rosette (1986) 50.

³⁸⁴ Vgl. dazu Guski / Schneider (1977) 100ff.

³⁸⁵ Vgl. dazu Schneider / Rosette (1986) 52.

³⁸⁶ Vgl. dazu Guski / Schneider (1977) 126ff.

³⁸⁷ Vgl. dazu Berthel / Becker (1984) 387.

trieblichen Finanzsituation, Ausnutzung von Steuererleichterungen, Steuerung betrieblicher Aktivitäten zur Erreichung spezieller Ziele usw.

Mit der materiellen Mitarbeiterbeteiligung können spürbare Motivationseffekte einhergehen. Diese drücken sich in einem verstärkten Interesse am Unternehmen, einer verbesserten Identifikation mit dem Unternehmen, einem erhöhten Informationsbedürfnis und einem sensibleren Kostenbewusstsein aus³⁸⁸. Sie hängen jedoch in starkem Maße von der Modellakzeptanz durch die Mitarbeiter ab(!)³⁸⁹. Motivationseffekte lassen sich insbesondere dann erzielen, wenn schon ein gewisses Maß an Vertrauen und Zufriedenheit im Unternehmen besteht³⁹⁰.

Ausgehend aus der negativen Wahrnehmung des Gewinnes in russländischer Tradition³⁹¹, aber auch aus der Erwartung eines größeren Risikos beim Wirtschaften in Russland wegen der geographisch-klimatischen Verhältnisse³⁹² erscheint die Anwendung einer reinen Gewinnbeteiligung bei der Motivierung russländischer Mitarbeiter problematisch. Die Anwendung aber reiner Leistungsbeteiligung³⁹³ kann von deutschen Unternehmen, die aus der Tradition der protestantischen Ethik kommen (und ihre Beurteilung nicht nur mit dem Nutzen, sondern auch mit den Kosten begründen), wohl nicht erwartet werden. So mit kann die Gestaltung der Beteiligungen russländischer Mitarbeiter auf der Basis des Modells der Ertragsbeteiligung geschehen, wobei die bevorzugte

³⁸⁸ Vgl. dazu Guski / Schneider (1983) 283ff.

³⁸⁹ Insbesondere die gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter lehnen häufig innerbetriebliche Beteiligungen ab und bevorzugen grundsätzlich überbetriebliche Vermögensbeteiligung. Vgl. dazu Hentze (1991) 142.

³⁹⁰ Die Belegschaft wird ein Beteiligungsmodell um so eher akzeptieren

- je verbindlicher die Beteiligungskonzeption rechtlich verankert ist,
- je weniger manipulierbar die Bestimmungen sind,
- je intensiver Mitarbeiter bzw. deren Vertreter bereits bei der Erarbeitung des Modells mitgewirkt haben,
- je stärker sich die Führungsmannschaft mit dem Modell identifiziert,
- je transparenter und verständlicher das ganze Modell und seine Modalitäten sind,
- je umfassender die Anstrengungen sind, die betroffenen Mitarbeiter über das Modell zu informieren usw.

Vgl. dazu Schneider / Rosette (1986) 107.

³⁹¹ Vgl. dazu Kap 2, II. 2. c).

³⁹² Vgl. dazu Kap. 2, II. 1. b).

³⁹³ Es kann behauptet werden, dass eine solche Beteiligung für die russländische Kultur besonders angemessen ist: „...в действительности для оценки значения труда в хозяйстве, как его основы, совершенно не существенно и, пожалуй, даже неинтересно, в каком отношении рыночные цены стоят к трудовым ценностям“: [...] für die Einschätzung der Bedeutung der Arbeit im Wirtschaftsleben ist unwesentlich, wohl, sogar uninteressant, das Verhältnis der Marktpreise zu Arbeitsleistungen. Übers. des Verf.]. Bulgakov (1989) 87.

Form hier die Umsatzbeteiligung sein kann. Dies würde sowohl das natürliche Interesse deutscher Unternehmen an der Gewinnsteigerung berücksichtigen, als auch die wesentlichen Normen und Werte der russländischen Lebensweise nicht verletzen³⁹⁴.

3. Betriebliche Sozialleistungen

a) Definition und Formen betrieblicher Sozialleistungen

Zu betrieblichen Sozialleistungen gehören alle personalwirtschaftlichen Leistungen, die den Arbeitnehmern – über das feste monetäre Entgelt für geleistete Arbeit (Direktentgelt) hinaus³⁹⁵ – vornehmlich in der Absicht gegeben werden, sie zu einem Verhalten zu motivieren, das zur Erreichung des Betriebsziels als nützlich erachtet wird, soweit die Beeinflussbarkeit des subjektiven Anreizwertes dieser Leistungen durch (rechtliche, machtpolitische etc.) Zwänge nicht grundlegend beschränkt ist^{396, 397}. Ziel der Gewährung betrieblicher Sozialleistungen ist kein vornehmlich „soziales“ im Sinne von „wohlätig“. Vielmehr soll mit Hilfe dieser Leistungen die Bereitschaft erhöht werden, bestimmte, dem Betriebsziel entsprechende Verhaltensweisen zu zeigen, z. B. Leistung, Vermeidung von Absenz usw.³⁹⁸.

³⁹⁴ Die Anwendung der Kapitalbeteiligungen in Russland ist z. Z. sowohl aus kulturellen als auch aus wirtschaftlichen Gründen kaum zu erwarten und wird insofern in der vorliegenden Arbeit nicht weiter betrachtet.

³⁹⁵ Diese Leistungen müssen für das Unternehmen einen Aufwand darstellen, dessen Geldwert direkt ermittelt werden kann. Somit sind Lob oder Vergabe eines Titels zwar ein Teil des Motivationsinstrumentariums, aber keine Sozialleistungen im Sinne der obigen Definition. Vgl. dazu Grawert (1989) 21f. Anreize wie Lob / Anerkennung und Vergabe eines Titels werden im Kap 3, II. 6. und Kap. 3, II. 7. behandelt.

³⁹⁶ Vgl. dazu Grawert (1989) 11.

³⁹⁷ Der Definition von Sozialleistungen zufolge fallen unter den Begriff der Sozialleistungen nur solche, die Organisation den Mitarbeitern unter Voraussetzung der Verhaltensbeeinflussung gewährt, z. B. unter der Voraussetzung der Erhöhung der Leistungsbereitschaft. Somit sind diese Leistungen des Betriebes von solchen Sozialleistungen abgegrenzt, die der Betrieb für die Erhaltung, Erhöhung oder Anpassung der Leistungsfähigkeit verwendet. Da die Arbeitsfähigkeit der Menschen auch von den Arbeitsbedingungen abhängt, sind solche Leistungen produktionsbedingt. Vgl. dazu Grawert (1989) 12f.

³⁹⁸ Als Einzelziele der Vergabe von Sozialleistungen können z. B. genannt werden:

- Förderung der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter,
- Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen (z. B. Verringerung der Fluktuation, des Absenteismus und des Krankenstandes),
- Erlangung einer verbesserten Wettbewerbssituation am Arbeitsmarkt (z. B. Erhöhung der Beitrittsbereitschaft der potentiellen Mitarbeiter),

Die Hauptarten von Sozialleistungen können wie folgt gruppiert und systematisiert werden:

1. Lohn- und Gehaltszuschläge (z. B. 13. Monatsgehalt),
2. Altersversorgung (z. B. Pensionen, Zuschüsse zur betrieblichen Pensionskasse, Pensionsrückstellungen),
3. Gesundheitsfürsorge (z. B. Personal- und Sachaufwand für gesundheitliche Betreuung (Gehälter für Werksarzt, Sanitäter, Krankenschwestern, Sachaufwand für Sanitäts- und Verbandsstellen wie Raumkosten, Instrumente und Medikamente), Aufwendungen für die Betriebskrankenkasse),
4. Gratifikationen und Prämien (z. B. Weihnachtsgratifikationen, Treueprämien für längere Betriebszugehörigkeit, Jubiläumsgelder und -geschenke),
5. betriebliche Fürsorge und Familienhilfe (z. B. Darlehen für persönliche Be lange in Notfällen, steuerlich begünstigte Zuschüsse für Notstandsfälle, Darlehen für Wohnungsbau, Zahlungen an den betrieblichen Unterstützungs fonds, Sozialberatung und -betreuung, Zuschüsse zu Lebensversicherungen leitender Angestellten und Spezialisten unterhalb der Leitungsebene),
6. Ernährungshilfe (z. B. Küche und Kantine, Zuschüsse fürs Mittagessen),
7. Unfallfürsorge (z. B. Aufwendungen für Maßnahmen die der Unfallverhü tung und dem Unfallschutz dienen),
8. sonstige Aufwendungen (z. B. Fahrgelderstattungen und Fahrgeldzuschüsse, Zusatzurlaub z. B. für längere Betriebszugehörigkeit, Prämien für Verbesserungsvorschläge und Erfindervergütungen, die über den gesetzlichen Anspruch des Arbeitnehmers hinausgehen, Aufwendungen für Werkszeitschrift als wichtiges Medium zur Information der Belegschaft und als Einführungshilfe für neue Mitarbeiter usw.)³⁹⁹.

-
- Imagepflege und Öffentlichkeitsarbeit,
 - Ausgleich gesellschaftlicher Mangellagen (z. B. betriebliche Altersversorgung, Geburtsbeihilfen),
 - Neutralisierung oder Unterstützung negativer Sonderbedingungen bestimmter Mitarbeitergruppen im betrieblichen Leistungsprozess (Frauen, Mütter, ältere Arbeitnehmer) und Vermeidung dadurch der innerbetrieblichen Konflikte,
 - sozialethische und religiöse Grundmotive einzelner Unternehmerspersönlichkeiten,
 - Erzielung finanzwirtschaftlicher und steuerlicher Vorteile),
 - Abwehr außerbetrieblicher, gewerkschaftlicher und staatlicher Eingriffe.

Vgl. dazu Grawert (1989) 26ff. und Hörner (1996) 22.

³⁹⁹ Vgl. dazu Haberkorn (1978) 61f. Es gibt eine Fülle der Möglichkeiten, betriebliche Sozialleistungen zu klassifizieren: nach Leistungsgewährung, nach Häufigkeit des Leistungsempfangs, nach dem Empfängerkreis, nach dem Grad der betrieblichen Freiwilligkeit etc. Vgl. dazu Huhle (1957) 11ff. Zu anderen Klassifikationsmöglichkeiten vgl. z. B. Marr / Stitzel (1979) 421ff., Stahl (1988) 129ff., Gaugler (1992) 209ff.

*b) Motivierende Wirkung betrieblicher Sozialleistungen und Hypothesen
in Bezug auf betriebliche Leistungen für russländische Mitarbeiter*

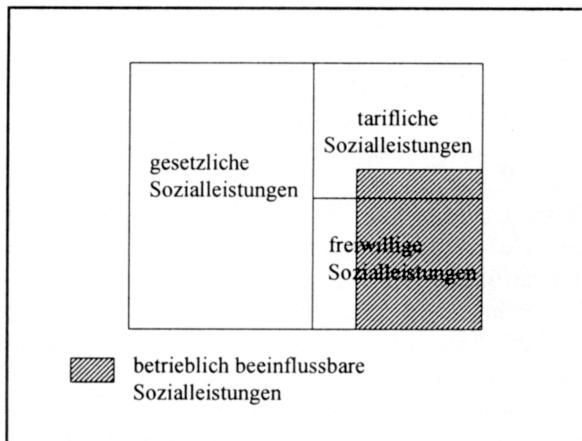
Das besondere Interesse in dieser Arbeit ist den Sozialleistungen gewidmet, die vom Betrieb vollständig oder teilweise beeinflussbar sind⁴⁰⁰: von der Gesamtheit der Sozialleistungen, die Unternehmen ihren Mitarbeitern gewähren, können nur die so genannten freiwilligen und tariflich geregelten Sozialleistungen unter diese Kategorie fallen (vgl. dazu Abbildung 23), weil die durch Gesetzgebung und tarifvertragliche Regelungen adoptierte Sozialleistungen gewohnheitsbedingt keinen motivierenden Einfluss auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter ausüben. Diese betrieblich beeinflussbaren Sozialleistungen üben ihre Wirkung direkt auf das Verhalten von Mitarbeitern aus, wenn der instrumentale Zusammenhang zwischen dem Verhalten als Ursache und der Belohnung durch Sozialleistung als Wirkung für Mitarbeiter bewusst ist, und indirekt auf die Motivation der Mitarbeiter durch ihren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit aus, obwohl dabei sowohl Stärke als auch Richtung der Wirkung der Arbeitszufriedenheit auf das Verhalten der Mitarbeiter (Absenteismus, Fluktuation und Leistung) von verschiedenen situativen Gegebenheiten abhängig ist⁴⁰¹.

Sozialleistungen haben oft die gleiche motivierende Wirkung wie Lohn- und Gehaltsregelungen, erhalten jedoch zusätzlich ihre soziale Bedeutung, wenn Regulierungsfunktionen mit Hilfe von Umverteilungen in einer (sozialen) Solidargemeinschaft geschaffen werden, die für den Einzelnen ein Sicherungsnetz spannen (Vorsorge, Fürsorge, Versorgung, Versicherung). Damit sind nicht nur wirtschaftsökonomische Interessen, sondern ebenso die Würde des Menschen betroffen⁴⁰². Insgesamt sollen die betrieblichen Sozialleistungen den Mitarbeitern (und teilweise ihren Angehörigen) Erleichterungen bei der Arbeit und in ihrem privaten Lebensbereich außerhalb des Betriebes bringen.

⁴⁰⁰ a) Wie in Deutschland, so auch in Russland haben die gesetzlich verankerten Sozialleistungen (dazu gehören z. B. Beiträge zur Kranken-, Renten-, Arbeitslosen- und Unfallversicherung) keinen Gestaltungsspielraum für Betriebe. b) Die tarifvertraglich determinierten Maßnahmen (obwohl ihre Anzahl in Russland wesentlich geringer als in Deutschland ist), wie z. B. Arbeitszeit, Rentenbeihilfe, Urlaub/Bildungsurlaub, Arbeitsbedingungen, Rationalisierungsschutz, Entgeltfortzahlung und Kündigungsschutz usw., geben mehr Gestaltungsmöglichkeiten den Unternehmen, weil die Unternehmen diese Leistungen während Tarifverhandlungsrunden mit Gewerkschaften anders vereinbaren können. c) Besonders großen Spielraum geben den Betrieben die nicht gesetzlich oder tariflich festgelegten Sozialleistungen (die so genannten freiwilligen Sozialleistungen) – jedoch auch sie sind teilweise vom Betrieb unbeeinflussbar, weil z. B. die Rücknahme gewohnheitsrechtlich verankerter Leistungen als Sanktion schwierig sein dürfte. Vgl. dazu Grawert (1989) 12ff.

⁴⁰¹ Vgl. dazu Grawert (1989) 254ff., Rosenstiel (2000) 400ff.

⁴⁰² Vgl. dazu Nick (1992) 2067.



Quelle: Grawert (1989) 18

Abb. 23: Betrieblich beeinflussbare Sozialleistungen
in der Gesamtheit der Sozialleistungen

Ausgehend vom ausgeprägten Kollektivismus der russländischen Kultur sowohl auf der Gruppenebene als auch auf der Ebene der Gesellschaft⁴⁰³ sind die betrieblichen Sozialleistungen als ein wesentliches Merkmal eines Anreizsystems anzuschauen – da sie soziale Aspekte (wie z. B. Gruppen- bzw. Unternehmenszugehörigkeit) unterstreichen. Außerdem ist die Gewährleistung betrieblicher Sozialleistungen von der russländischen Kultur als ein Symbol des Mäzenatentums (aber auch der paternalistischen Verpflichtung dem Kollektiv gegenüber) der in Russland als reich wahrgenommenen (deutschen) Unternehmen gewünscht⁴⁰⁴.

Wegen sozialer und wirtschaftlicher Entwicklungen in Russland in letzter Zeit kann vermutet werden, dass Lohn- und Gehaltszuschläge sowie betriebliche Fürsorge und Familienhilfe eine besondere (existentielle) Bedeutung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland erlangen. Die Abwesenheit der Ernährungshilfe (die in manchen Fällen sogar eine existentielle Bedeutung haben, imstande ist) kann für russländische Mitarbeiter demotivierend wirken, weil die eine oder andere Form dieser Sozialleistung in Russland der Sowjetperiode als eine Selbstverständlichkeit wahrgenommen wurde und teilweise auch heute als Versuch die traditionelle Norm aufrechtzuerhalten wahrgenommen wird. Die Unfall-, Gesundheits- und Altersvorsorge (z. T. wegen extrem niedriger Zukunftsorientierung) werden z. Z. in Russland oft als Luxus angesehen und liegen somit in der Eigenverantwortung jedes einzelnen Mit-

⁴⁰³ Vgl. dazu Kap 2, III.

⁴⁰⁴ Vgl. dazu Kap. 2, II. 2. c).

arbeiters, obwohl die Altersvorsorge für die älteren russländischen Mitarbeiter vor dem Pensionsalter von Bedeutung sein kann⁴⁰⁵. Die Rolle der Prämien und sonstiger Aufwendungen wurde während der Sowjetperiode in der russländischen Geschichte durch die „Macht“ demoliert und kann z. Z. nicht ihre motivierende Wirkung vollständig entfalten, weil sie sofort als Bestandteil der Bemühungen jeglicher „Macht“ (politischer, wirtschaftlicher, sozialer usw. Herkunft), ihre (Ausbeutungs-)Ziele durchzusetzen, oder im besten Fall als ein fester Lohnanteil angesehen wird⁴⁰⁶.

Die deutschen Unternehmen werden insofern gut beraten, wenn sie ihren russländischen Mitarbeitern als Maßnahme der Verbesserung des Betriebsklimas vor allem die existentiell wichtigen Sozialleistungen (zusammen mit Ernährungshilfe und Altersvorsorge für ältere Mitarbeiter) zur Verfügung stellen.

4. Prämien innerhalb des betrieblichen Vorschlagswesens

a) Definition und Formen des betrieblichen Vorschlagswesens und der Prämien innerhalb des betrieblichen Vorschlagswesens

Betriebliches Vorschlagswesen ist eine betriebliche Einrichtung, die es Mitarbeitern, Mitarbeitergruppen oder auch Betriebsfremden ermöglicht, über ihren Pflichtenkreis hinaus freiwillige und zusätzliche Leistungen zu erbringen, die den Arbeitsablauf oder -vorgang vereinfachen, erleichtern, beschleunigen, sicherer oder kostengünstiger gestalten, eine Material- oder Energieersparnis bewirken oder das Produkt verbessern⁴⁰⁷, also eine dauerhafte betriebliche Einrichtung zur Förderung, Begutachtung, Anerkennung und Verwirklichung von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter eines Unternehmens⁴⁰⁸.

Verbesserungsvorschläge⁴⁰⁹ sind Sonderleistungen und müssen entsprechend prämiert werden⁴¹⁰. Prämien des betrieblichen Vorschlagswesens können somit

⁴⁰⁵ Vgl. dazu Fußnote 404 u. Kap. 2, IV. 2. b).

⁴⁰⁶ Vgl. dazu Kap. 2, IV. 2. c).

⁴⁰⁷ Vgl. dazu Hentze (1991) 156.

⁴⁰⁸ Vgl. dazu Thom (1990) 597.

⁴⁰⁹ „Unter einem Verbesserungsvorschlag kann man verstehen:

- eine Idee, die auf eine Änderung oder Neuerung im gegenwärtigen Zustand des Unternehmens abzielt,
- eine freiwillig erbrachte Sonderleistung eines Mitarbeiters außerhalb seiner vom Vorgesetzten übertragenen Aufgaben im Rahmen einer bestehenden Betriebs- oder Dienstvereinbarung,
- einen eigenständigen Beitrag zu einem erkannten Problem im Unternehmen bzw. in der Behörde,

als die Leistungen des Unternehmens definiert werden, die es seinen Mitarbeitern als Förderung, Begutachtung, Anerkennung und Verwirklichung ihrer Verbesserungsvorschläge gewährleistet⁴¹¹.

Bei der systematischen Prämierung werden vor allem die folgenden vier Gruppen von Verbesserungsvorschlägen und Prämien für diese (Verbesserungsvorschläge) unterschieden:

- Vorschläge mit berechenbarer Ersparnis (bei diesen Verbesserungsvorschlägen werden solche Prämierermittlungsverfahren, wie proportionale Prämierung (einheitlicher Prozentsatz der Jahresersparnis), Prämienkurven, Prämientabellen usw. angewandt)⁴¹²,
- Vorschläge ohne berechenbare Ersparnis bzw. mit geschätztem Nutzen (zur Prämierermittlung werden z. B. folgende Bewertungsmethoden angewandt: Punktbewertung, Stufenbewertung, Faktorbewertung usw.),
- Arbeitssicherheitsvorschläge⁴¹³ (hier entwickeln die Unternehmen gewöhnlich ein spezielles für ihre Ziele zugeschnittenes Bewertungssystem),
- Bagatellvorschläge⁴¹⁴ (bei diesen Verbesserungsvorschlägen werden Mindestprämie, Anerkennungsprämie, Sachprämie bzw. Sachgeschenk verwendet)⁴¹⁵.

-
- eine Gegenüberstellung des Ausgangs-(IST-)Zustandes mit dem konstruktiv dargelegten Verbesserungs-(SOLL)Zustand,
 - einen Lösungsansatz für ein technisches oder nicht-technisches (z. B. organisatorisches, verwaltungstechnisches oder Sicherheits-)Problem,
 - eine nicht-schutzfähige Erfindung“.

Heidack / Brinkmann (1987a) 21ff.

⁴¹⁰ Die Unternehmen sollen jedoch anstreben, dass nicht nur Prämierung, sondern auch Interesse an der Innovationsaufgabe Mitarbeiter zur Teilnahme am Verbesserungsprozess veranlassen. Vgl. dazu Thom (1996) 138f.

⁴¹¹ „Das Vorschlagswesen kann entweder als ständiges Vorschlagssystem oder als zeitlich befristeter Ideenwettbewerb mit einer bestimmten Zielsetzung... sowohl zentral als auch dezentral aufgebaut werden“. In jedem Fall wird „der eingereichte Verbesserungsvorschlag ... daraufhin geprüft, ob er brauchbar ist und belohnt werden kann. Man unterscheidet dabei finanzielle und nicht-finanzielle Belohnungen, die sich nach Art und Verwertbarkeit der eingereichten Vorschläge richten. Bei der Schaffung eines wirkungsvollen Vorschlagswesens sollte beachtet werden, dass monetäre Anreize der Ergänzung durch nichtfinanzielle Anreize bedürfen“. Hentze (1991) 157 u. 159.

⁴¹² Vgl. dazu Heidack / Brinkmann (1987a) 173ff.

⁴¹³ Diese Vorschläge werden von Heidack / Brinkmann „in einer besonderen Kategorie zusammengefasst, weil es sich dabei um Leben und Gesundheit als höchste menschliche Güter handelt“. Vgl. dazu Heidack / Brinkmann (1987a) 205ff.

⁴¹⁴ Unter dem Begriff eines Bagatellvorschlages sind „alle jene Vorschläge zu verstehen, deren Nutzen infolge Geringfügigkeit nicht zu erfassen ist“. Vgl. dazu Heidack / Brinkmann (1987a) 208ff.

b) Motivierende Wirkung der Prämien des betrieblichen Vorschlagswesens und Hypothesen in Bezug auf die Prämiengestaltung für russländische Mitarbeiter

Die motivierende Wirkung der Prämien des betrieblichen Vorschlagswesens im Allgemeinen besteht darin, dass sie Arbeitnehmer zur Mitarbeit am Betriebsgeschehen aktivieren können. Betriebliches Vorschlagswesen dient jedoch nicht nur der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Betriebe und öffentlicher Verwaltungen, sondern auch der Entfaltung der persönlichen Möglichkeiten der Mitarbeiter, der Pflege der Mitarbeiterbeziehungen und der Hebung der Arbeitsfreude durch Anerkennung der erweiterten Mitarbeit und somit der Realisierung der Partnerschaftsidee in Unternehmen⁴¹⁶.

Das deutsche System des betrieblichen Vorschlagswesens auf die russländischen Gegebenheiten zu übertragen ist nur schwer möglich, weil aus kulturellen Gründen die impliziten Vorstellungen über das „richtige“ Modell und das „korrekte“ Funktionieren der Organisationen sich grundlegend unterscheiden: während im germanischen Europa die relativ große Unsicherheitsvermeidung und die relativ geringe Machtdistanz auch in Bezug auf Innovationen in Organisationen mehr Ordnung erfordert, d.h. Strukturen und Prozeduren braucht, um die Innovationen zu handhaben, ist die russländisch-nordeurasische Situation umgekehrt: die geringe Unsicherheitsvermeidung und relativ große Machtdistanz führen dazu, dass die Durchsetzung von Innovationen nicht die Strukturen und Prozeduren, sondern engagierte „Kümmerer“ (oder Promotoren) erfordert, die sich mit den das betriebliche Vorschlagswesen betreffenden Strukturen und Prozeduren auskennen⁴¹⁷.

⁴¹⁵ Die Gruppen der Verbesserungsvorschläge lassen sich auch nach z. B. dem Urheber des Vorschlags, dem Nutzen, dem Reifegrad, der Nähe zum Aufgabenbereich und dem inhaltlichen Charakter differenzieren. Zu weiteren möglichen Klassifikationsmöglichkeiten von Verbesserungsvorschlägen vgl. Heidack / Brinkmann (1987a) 261ff.

⁴¹⁶ Im Allgemeinen sind Hauptziele der Einführung des betrieblichen Vorschlagswesens:

- Rationalisierung als Produktivitätssteigerung oder Wirtschaftlichkeitsverbesserung,
- Steigerung der Innovationsgeschwindigkeit zwecks Schritthalten mit dem technischen Fortschritt oder Verbesserung der Wettbewerbssituation,
- Verbesserung der sozialen Beziehungen,
- Stärkere Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen an ihrem Arbeitsplatz und bei der Abwicklung von Verbesserungsvorschlägen,
- Möglichkeiten der kooperativen Führung für den Vorgesetzten,
- Möglichkeiten der Persönlichkeitsentfaltung für den Mitarbeiter.

Vgl. dazu Heidack / Brinkmann (1987a) 31.

⁴¹⁷ In Deutschland betrachtet man „... an organization ideally as a „well-oiled machine“ in which management intervention is limited to exceptional cases because the rules should settle all daily problems“. In Russland „... the equivalent implicit model of

Dies widerspricht jedoch nicht der Tatsache, dass die eingereichten Verbesserungsvorschläge auch materiell honoriert werden sollten. „Die Prämienbemessung (für die Verbesserungsvorschläge) in ihrem Zuschnitt auf Person und Sache ist als materielle Anreizkomponente bedeutend für die Motivation der Mitarbeiter“⁴¹⁸. Insofern können die Prämien des betrieblichen Vorschlagswesens als Leistungskomponente des (normalen) Zeitlohnes (mit der Leistungszulage) angesehen werden, die berücksichtigt, dass die Mitarbeiter, um Verbesserungsvorschläge einzureichen, in der Regel Barrieren aufgrund von Unfähigkeit (Nicht-Können), Trägheit (Nicht-Wollen), Angst (Nicht-Wagen) und Unkenntnis (Nicht-Wissen) überwinden müssen⁴¹⁹.

5. Personalentwicklung

a) Definition und Formen der Personalentwicklung

Personalentwicklung kann als Inbegriff aller Maßnahmen definiert werden, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln⁴²⁰. Aus der Sicht des Unternehmens ist die Personalentwicklung „immer dann erforderlich, wenn Diskrepanzen zwischen Fähigkeiten und Anforderungen nicht über Personalbeschaffung beziehungsweise -freisetzung ausgeglichen werden können und sollen“⁴²¹.

organization ... is the (extended) „family“, in which people would resolve the conflict... by permanent referral to the boss: concentration of authority without structuring of activities“. Vgl. dazu Hofstede (1994) 142f.

⁴¹⁸ Heidack / Brinkmann (1987b) 89ff.

⁴¹⁹ Vgl. dazu Thom (1990) 598.

⁴²⁰ Vgl. dazu Mentzel (1989) 15. Zu anderen möglichen Definitionen von Personalentwicklung vgl. z. B. Neuberger (1994) 4f., Becker (1997) 27ff., Scholz (2000) 407 u. 505, Holling / Liepmann (1995) 286.

⁴²¹ Scholz (2000) 505. Aus der Sicht des Unternehmens ergibt sich die Notwendigkeit der Personalentwicklung aus unterschiedlichen Gründen, z. B.:

- Sicherung des notwendigen Bestands an Fach- und Führungskräften,
- Erhaltung der vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter,
- Anpassung der Qualifikationen der Mitarbeiter an veränderte Gegebenheiten am Arbeitsplatz,
- Vorbereitung für höherwertige Tätigkeiten,
- Vermittlung von Zusatzqualifikationen als Grundlage einer größeren Flexibilität und Anpassungsfähigkeit beim Personaleinsatz,
- Gewinnung von Nachwuchskräften aus eigenen Reihen,
- größere Unabhängigkeit vom externen Markt,

Bildung	Förderung	Organisations-entwicklung
<ul style="list-style-type: none"> - Berufsausbildung - Weiterbildung - Führungsbildung - Umschulung - Anlernung... 	<ul style="list-style-type: none"> - Auswahl und Einarbeitung - Job rotation - Auslandseinsatz - Nachfolge- und Karriereplanung - Coaching... 	<ul style="list-style-type: none"> - Teamentwicklung - Projektarbeit - sozio - technische Systemgestaltung...
PE im engen Sinn = Bildung	PE im erweiterten Sinn = Bildung + Förderung	PE im weitesten Sinn = Bildung + Förderung +Organisations-entwicklung

Quelle: Becker (1997) 20, Becker (1993) 24

Abb. 24: Inhalte der Personalentwicklung

Es sind drei Auffassungen der Personalentwicklung möglich (vgl. dazu Abbildung 24). Die engste (und bereits veraltete⁴²²) Begriffsauffassung begrenzt Personalentwicklung auf Bildung, wobei unter betrieblicher Bildung alle zielgerichteten, bewussten und planmäßigen Maßnahmen und Tätigkeiten verstanden werden können, die auf eine Vermehrung bzw. Veränderung der Kenntnisse, der Fertigkeiten sowie der Verhaltensweisen der Mitarbeiter gerichtet, d.h. vor allem auf die Entwicklung der individuellen Handlungskompetenz ausgerichtet sind (vgl. dazu Abbildung 25)⁴²³. Der Begriff „Bildung“ stellt auf die Vermitt-

-
- Erkennen und Vorbereiten von Spezialisten und Führungsnachwuchskräften,
 - Förderung des beruflichen Fortkommens der Mitarbeiter durch Erschließen erkennbarer Aufstiegsmöglichkeiten,
 - Aufdecken von Fehlbesetzungen,
 - Verbesserung des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter,
 - Verbesserung des Sozialverhaltens,
 - Förderung und Festigung der Persönlichkeit des Einzelnen,
 - Erhöhung der Bereitschaft, Änderungen zu verstehen oder herbeizuführen,
 - Verbesserung der Chance zur Selbstverwirklichung durch anspruchsvollere Aufgaben.

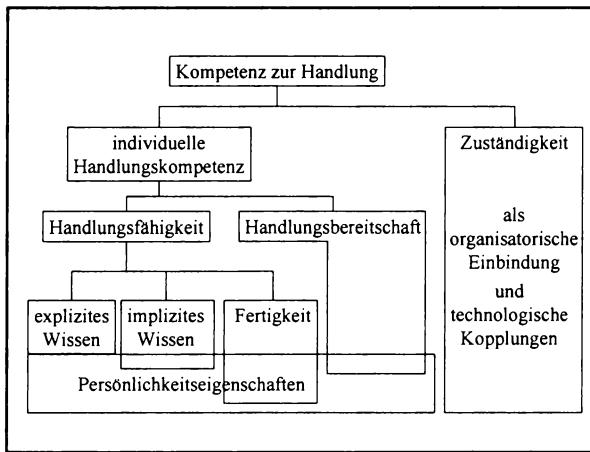
Vgl. dazu Mentzel (1989) 29f. und Hentze (1991) 318f. Zu einigen weiteren Zielen der Personalentwicklung und ihrer Bewertung vgl. Thom (1987) 116ff.

⁴²² Seit der Gründung 1992 in Deutschland der Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM) hat sich die Betrachtung der Weiterbildung wesentlich verändert. Z. Z. spricht man von der Lernkultur Kompetenzentwicklung verändert. Vgl. dazu Meyer-Dohm (2002) 13ff.

⁴²³ Vgl. dazu z. B. Hentze (1991) 330, Mentzel (1989) 171.

lung der zur Wahrnehmung der jeweiligen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen ab⁴²⁴.

Die betriebliche Bildung kann individuell (je nach den Erwartungen der Mitarbeiter und dem Bedarf des Betriebes) eine oder mehrere der drei Komponenten der individuellen Handlungsfähigkeit und der individuellen Handlungsbereitschaft: (implizite und explizite) Kenntnisse, Fertigkeiten, Verhalten, – in allen Bereichen und Leitungsebenen entwickeln (vgl. dazu Abbildung 25):



Quelle: Staudt / Kriegesmann (1999) 48

Abb. 25: Handlungskompetenz

- Die Vermittlung von tätigkeitsspezifischem und tätigkeitsungebundenem Wissen (vor allem Instruktion) kann die theoretischen und praktischen Kenntnisse und Erfahrungen umfassen, die zur Ausübung der gegenwärtigen oder einer zukünftigen Tätigkeit notwendig sind,
- Da Können die Fähigkeit bedeutet, das erworbene Wissen bei einer geistigen oder manuellen Tätigkeit praktisch anzuwenden, lässt es sich im Gegensatz zum Wissen nicht vermitteln, sondern kann nur durch Übung und Erfahrung (vor allem durch Beobachtung und Handlung) entwickelt werden, die vom Unternehmen geplant und organisiert bzw. die organisatorischen Bedingungen für das Entstehen welcher gestaltet werden können,
- Die Bildungsmaßnahmen (vor allem Beobachtung und Handlung) tragen auch dazu bei, Fehlhaltungen der Mitarbeiter abzubauen und wünschenswer-

⁴²⁴ Die engste Begriffsauffassung (als „Mythos Weiterbildung“) hat in den 90er Jahren zunehmend Kritik hervorgerufen, die auch wegen enormen Streuverluste, chronischer Verspätung und Orientierungsdefizite als berechtigt erscheint. Vgl. dazu Staudt / Kriegesmann (1999) 50ff.

te Einstellungen herbeizuführen, die sich als veränderte Handlungsbereitschaften sowohl im Arbeitsverhalten als auch im Allgemeinen Sozialverhalten zeigen können⁴²⁵.

Erweiterte Begriffsauffassung ordnet der Personalentwicklung systematisch geplante und durchgeführte Bildungsmaßnahmen sowie Förderungsaktivitäten, wie z. B. job enrichment und Karriereplanung, für alle Adressatengruppen im Unternehmen zu. Dabei umfasst der Begriff „Förderung“ vorwiegend diejenigen Aktivitäten, die auf die Position im Betrieb und die berufliche Entwicklung des Einzelnen (Zuständigkeit) gerichtet sind⁴²⁶. Aufgabe der Förderung ist es, Potentiale der Mitarbeiter herauszufinden und im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten zu erhöhen⁴²⁷.

Die betriebliche Förderungspolitik zielt auf eine einheitliche, stetige Entwicklung der Belegschaft und ist Grundlage für betriebliche Aufstiegsmöglichkeiten. Die zwei Hauptformen der betrieblichen Förderung sind:

- potentialorientierte Förderung als eine Weiterentwicklung des Qualifikationspotentials des Mitarbeiters, ohne dass bereits definitiv feststeht, welche Position der Betreffende künftig einnehmen wird. Für Unternehmen wird dadurch ein ausreichendes Reservoir an qualifizierten Mitarbeitern geschaffen, auf das bei kommenden Stellenbesetzungen zurückgegriffen werden kann;
- positionsorientierte Förderung dient der gezielten Vorbereitung auf eine ganz bestimmte Position bzw. eine Abfolge von Positionen;

Aus der Sicht des Unternehmens sind bei der Förderung in erster Linie Sicherung des Fach- und Führungsnachwuchses sowie Ausschöpfung der im Unternehmen vorhandenen Talente bedeutend. Die wichtigsten Aufgaben, die betriebliche Förderung zu leisten hat, sind: Durchführen von Beratungs- bzw. Fördergesprächen, Erstellen von Karriere- und Nachfolgeplanungen, Hilfestellungen bei Leistungs- und Entwicklungsbeurteilung, Coaching usw.⁴²⁸.

Die Maßnahmen der Bildungs- und Förderungsarbeit (die Maßnahmen der Entwicklung der Kompetenz zur Handlung) können nach verschiedenen Kriterien klassifiziert werden⁴²⁹, z. B.: 1. Ist die Methode aktiv oder passiv? 2. Findet die Maßnahme in der Gruppe statt oder nicht? 3. Findet die Maßnahme am Ar-

⁴²⁵ Vgl. dazu Mentzel (1989) 171ff.

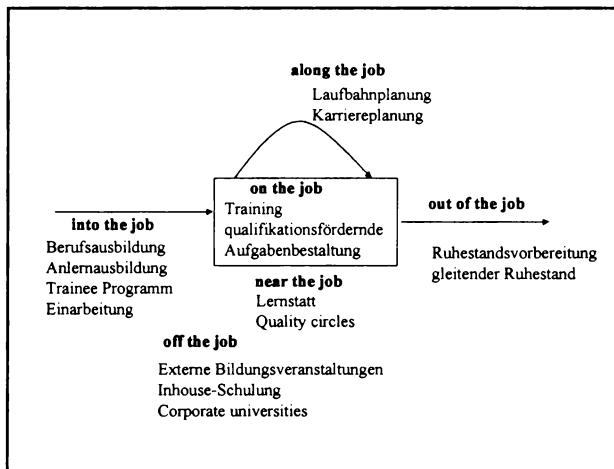
⁴²⁶ Vgl. dazu Mentzel (1989) 16.

⁴²⁷ Vgl. dazu Becker (1997) 191.

⁴²⁸ Vgl. dazu Becker (1993) 192ff. und Mentzel (1989) 128ff. Als weitere Beispiele der Förderung können z. B. Hilfestellungen bei Publikationen (Innovatoren müssen ihre Ergebnisse veröffentlichen können), Freistellung für Forschung, horizontale Beförderung usw. genannt werden. Vgl. dazu Pawlowsky (1991) 15ff.

⁴²⁹ Vgl. dazu z. B. Conradi (1983) 22ff., Neuberger (1994) 176ff.

beitsplatz oder außerhalb des Arbeitsplatzes statt usw.? In der Abbildung 26 ist die Klassifikation nach dem Kriterium „Ort der Maßnahmen der Personalentwicklung im erweiterten Sinne“ dargestellt.



Quelle: Scholz (2000) 511

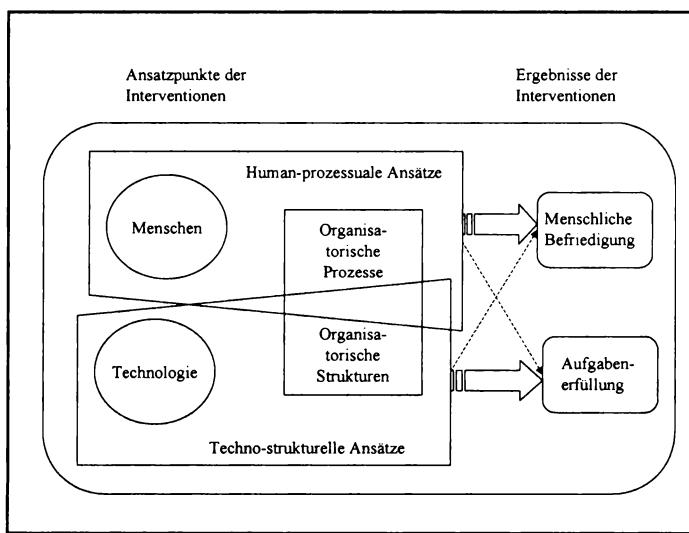
Abb. 26: Klassifikation der Maßnahmen der Personalentwicklung im erweiterten Sinne (der Bildungs- und der Förderungsarbeit) nach dem Kriterium „Ort der Maßnahmen“ nach Conradi (1983)

Die weiteste Begriffsauffassung umfasst Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung, wobei Organisationsentwicklung als ein „längerfristig angelegter organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisation und der in ihr tätigen Menschen“ verstanden wird, der „auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung“ beruht und dessen Ziel „in der gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“ besteht⁴³⁰. „Organisationsentwicklung zeigt sich als eine Veränderungsstrategie, die aus dem Gesamtsystem der Organisation heraus verstanden werden muss, sich unter aktiver Mitwirkung der Betroffenen vollzieht, dabei aber geplant ist, mit der Zielsetzung, einerseits der Leistungsfähigkeit der Organisation und andererseits der Entfaltung des einzelnen Organisationsmitgliedes zu dienen“⁴³¹.

⁴³⁰ Vgl. dazu Rosenstiel (1987a) 26.

⁴³¹ Rosenstiel (2000) 410. Organisationsentwicklung steht als Sammelbegriff für geplante und gezielte Veränderung von Organisationen durch den Einsatz von verhaltenswissenschaftlichen Methoden. Sie ist ein zusammenfassender Begriff für die Bemühungen, „zur Humanisierung der Arbeitsbedingungen sowie zur Steigerung der Flexibilität und Veränderungsbereitschaft einer Organisation beizutragen“. Gebert (1974) 9. Zu ei-

Auch „alle Bemühungen innerhalb der Organisationsentwicklung zielen letztlich darauf ab, das sichtbare Verhalten von Personen zu verändern. Die unterschiedlichen Strategien der Organisationsentwicklung unterscheiden sich insoweit, als sie eben dieses sichtbare Verhalten unterschiedlich erklären. Während der strukturelle Ansatz das sichtbare Verhalten innerhalb der Unternehmung im Wesentlichen als Funktion der Organisationsstruktur und Technologie deutet, betrachtet der personale Ansatz die Einstellungen der Personen als wesentliche Quelle der beobachtbaren Verhaltensunterschiede“⁴³² (vgl. dazu Abbildung 27). Der strukturelle Ansatz verändert die Struktur und Technologie, der personale Ansatz stellt Lernprozesse, erzieherische Aktivitäten, Aufklärung, Information u. ä. in den Vordergrund. Über den strukturalen Ansatz sollen „Sollen“, „Dürfen“ sowie Ermöglichungsbedingungen (z. B. Ressourcen) und über den personalen Ansatz „Wollen“ und „Können“ geregelt werden⁴³³.



Quelle: Rosenstiel (1987a) 29

Abb. 27: Human-prozessuale und techno-strukturelle Ansätze der Organisationsentwicklung nach Friedlander / Brown (1974)

Die Maßnahmen der Personalentwicklung ohne Unterstützung durch Veränderung der materiellen, sozialen und organisatorischen Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter werden wegen der so genannten „carry-over“-Problematik fehl-

nigen weiteren möglichen Definitionen der Organisationsentwicklung vgl. z. B. Becker (1997) 296, Neuberger (1994) 239ff., Staehle (1999) 924f.

⁴³² Gebert (1987) 39.

⁴³³ Vgl. dazu Gebert (1987) 39ff., Kieser (1987) 48ff.

schlagen⁴³⁴. Deswegen ist die Eingliederung der Maßnahmen der Organisationsentwicklung in die Strategie der Personalentwicklung berechtigt. In der Organisationspsychologie unterscheidet man zwischen der individuellen, der gruppen- und der gesamtorganisationsbezogenen Analyseebenen. Somit müssen die Maßnahmen der Personalentwicklung im weitesten Sinne an Individuen, Beziehungen (Ebene der Gruppe) und Strukturen (die als Gestaltungsparameter dieser Beziehungen angesehen werden können) gerichtet werden, oder anders gesagt die Maßnahmen der Person-, Team- und Organisationsentwicklung einbezogen werden⁴³⁵ (vgl. dazu Tabelle 20).

Tabelle 20
Klassifikation der Organisationsentwicklungsmaßnahmen
 nach Kieser et al. (1975)

Bezugsebenen für Änderungen	Typische Interventionstechniken	Unmittelbar angestrebtte Ergebnisse	Annahmen über Verhalten in Organisationen
Individuum	Laboratoriumstraining	Steigerung sozialer Geschicklichkeit und psychischer Belastbarkeit	Im Wesentlichen bestimmt durch Eigenschaften der Menschen, die in Organisation tätig sind
Soziale Beziehungen in der Organisation	Survey-Feedback-Methode, Lab-Training für Arbeitsgruppen, Prozessberatung, Konfrontationssituationen	Vertrauen und Offenheit der Organisationmitglieder untereinander, Abbau dysfunktionalen Konflikte und Wettbewerbssituationen	Im Wesentlichen bestimmt durch das Klima in den Beziehungen der Organisationmitglieder untereinander
Organisatorische und technologische Struktur	Änderung von solchen organisatorischen Regelungen u. technologischen Bedingungen, die das Arbeitsverhalten der Menschen beeinflussen	Schaffen von (dauerhaften) Bedingungen, in denen funktionales Verhalten honoriert wird und individuelle Bedürfnisse berücksichtigt werden	Im Wesentlichen bestimmt durch die organisationale Situation, in der Menschen tätig sind

Quelle: in Anlehnung an Rosenstiel (1987a) 30

⁴³⁴ Vgl. dazu Kieser (1987) 50f.

⁴³⁵ Vgl. dazu Neuberger (1994) 12ff.

b) Motivierende Wirkung der Personalentwicklung und Hypothesen in Bezug auf die Personalentwicklung für russländische Mitarbeiter

Die motivierende Wirkung der Personalentwicklung (sowohl im engen, als auch erweiterten Sinne und im weitesten Sinne) ist schwer eindeutig zu ermitteln. Die Gründe dafür liegen vor allem darin, dass Weiterbildung, Aufstiegsmöglichkeiten und soziotechnische Veränderungen⁴³⁶ kaum isoliert untersucht werden können, ein weiterer Grund dafür liegt in der Tatsache, dass nicht die objektive Situation(!), sondern ihre je nach Person unterschiedliche Wahrnehmung einen Anreiz darstellen oder nicht darstellen kann⁴³⁷. Im Allgemeinen ist es aber möglich zu behaupten, dass die Maßnahmen der Personalentwicklung zum Gleichgewicht zwischen den Handlungsanforderungen und den Handlungsfähigkeiten (vgl. dazu Abbildung 28)⁴³⁸ in der einen oder anderen Form (vgl. dazu Abbildung 29)⁴³⁹ beitragen und somit die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die vom Individuum unternommenen Anstrengungen (die Handlungen des Individuums) tatsächlich zum Erfolg im Sinne der vorgegebenen Bemessungsgrundlage (des vorgegebenen Kriteriums) führen (vgl. dazu Abbildung 21):

- Bildungsmaßnahmen dürfen in einer Organisation sowohl auf die Leistungsmenge als auch auf die Zufriedenheit einen positiven Einfluss haben, wenn der Einzelne den Eindruck gewinnt, dass er das dabei Erlernte bei seiner Tätigkeit auch einsetzen kann. Im Gegenteil das Erlernen von Kenntnissen, Fertigkeiten oder Verhalten, von denen der Einzelne nicht glaubt, sie bei der

⁴³⁶ Vgl. dazu Lattmann (1987) 60ff.

⁴³⁷ Vgl. dazu Rosenstiel (1975) 230.

⁴³⁸ In der Abbildung 28 ist dargestellt, dass die Aktivitäten, die verlässlich eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit in Bezug auf vorgegebene Kriterien vermitteln, sich darin gleichen, dass die Personen ein Gleichgewicht zwischen ihnen zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten und ihren -fähigkeiten wahrnehmen:

- {Handlungsanforderungen > Handlungsfähigkeiten} → Sorge (in extremen Situationen – Angst);
- {Handlungsanforderungen = Handlungsfähigkeiten} → flow-Erlebnis;
- {Handlungsanforderungen < Handlungsfähigkeiten} → Langweile (in extremen Situationen – Angst).

Vgl. dazu Csikszentmihalyi (2000) 74ff.

⁴³⁹ In der Abbildung 29 ist ein Sachverhalt dargestellt, der sich mit folgendem Zitat am besten zu erläutern ist: „Wer sich im Zustand der Besorgnis (A) befindet, kann durch beinahe unendlich viele Kombinationen zweier Grundvektoren – Senken der Anforderungen (AA_{\min}) und Steigern der Fähigkeiten (AB_{\max}) – wieder zum flow zurückkehren. Wählt man z. B. den zweiten (AB_{\max}), resultiert ein komplexerer flow-Zustand, da mehr Handlungssangelegenheiten und ein höheres Fähigkeitsniveau ins Spiel kommen. In analoger Weise kann man aus dem Langeweile-Bereich (B) wieder in den flow-Bereich zurückkehren, indem man entweder Mittel findet, den Herausforderungsgehalt der Umgebung zu erhöhen (BB_{\max}) oder seine eigene Fähigkeiten „senkt“ (BA_{\min}), indem man sich selbst irgendeine erschwerende Bedingung auferlegt“. Csikszentmihalyi (2000) 79ff.

Arbeit nutzen zu können, müssen zur „Überqualifizierung“ bzw. „Unterqualifizierung“ (vgl. dazu Abbildung 29), und somit zur Frustration führen⁴⁴⁰;

- Auch Förderung kann zu den hoch bewerteten Anreizen zählen, wenn die Wahrscheinlichkeit, das Ziel zu erreichen, nicht allzu gering eingeschätzt wird. Positive Anreizwirkung der Förderung ist keine Selbstverständlichkeit⁴⁴¹, trotzdem dürfte dies für eine auf Wachstum ausgerichtete Motivstruktur (wie sie z. B. in der Inhaltstheorie der Motivation von Alderfer dargestellt ist⁴⁴²) einen gewichtigen Anreiz darstellen. Sowohl Bildung, als auch Förderung sind mit vielen Anreizen positiv korreliert⁴⁴³ und üben einen starken Einfluss auf das ganze Anreizsystem aus;
- Organisationsentwicklung trotz zahlreicher Konfrontationen bei ihrer Durchführung⁴⁴⁴ kann auch einen starken positiven Einfluss ausüben, denn dabei werden die so genannten „Möglichkeitsräume“ des Verhaltens erlernt und resignativ verschüttete Ansprüche an die Kooperationsqualität können durch das Aufzeigen einer „konkreten Utopie“ reaktiviert werden⁴⁴⁵.

In Bezug auf russländische Mitarbeiter kann wegen ihrer geringen Zukunftsorientierung und geringen Unsicherheitsvermeidung nicht behauptet werden, dass Personalentwicklung für sie als Anreiz eine besondere Rolle spielen wird. Die Personalentwicklung wird eher als die für das Bestehen des Unternehmens notwendige und in erster Linie für das Unternehmen und weniger für die Mitarbeiter wichtige Maßnahme angesehen. Insofern bedarf es einer Personalentwicklung im weiten Sinne (die jedoch zunächst nicht als ein Anreiz, sondern als eine Bürde angesehen wird), damit bestimmte Maßnahmen der Personalentwicklung als Anreiz überhaupt wahrgenommen werden können. Diese Aussage darf jedoch nicht pauschalisiert werden. Die am Aufstieg sowie an der Erhaltung von ihren Arbeitsplätzen interessierten Mitarbeiter können wegen der damit verbundenen existentiellen Bedürfnisse die diesen Bedürfnissen entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen durchaus als einen Anreiz wahrneh-

⁴⁴⁰ Vgl. dazu Rosenstiel (1975) 332.

⁴⁴¹ Aus dem Aufstieg (Förderung) können sich Konsequenzen ergeben, wie z. B. ein Abschiednehmen von gewohnten Tätigkeiten, Umgebungsbedingungen und Kollegen, die gelegentlich sogar eine gänzliche Umstrukturierung des Privatlebens aufgrund eines notwendig werdenden Wechsels des Wohnortes bedeuten. Vgl. dazu Rosenstiel (1975) 324ff.

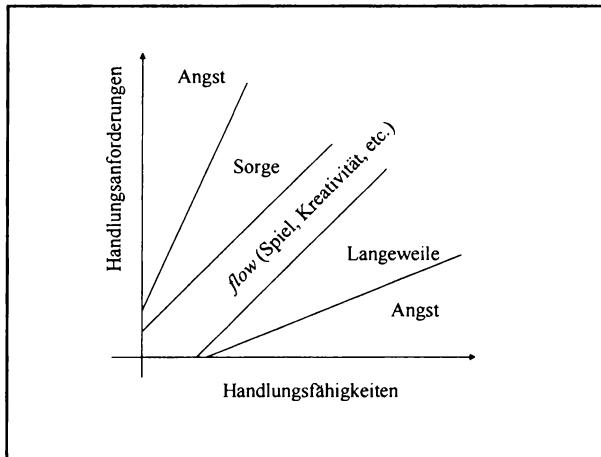
⁴⁴² Vgl. dazu Alderfer (1972).

⁴⁴³ So ist z. B. der Aufstieg (Förderung) im Regelfall mit höherer finanzieller Entlohnung, mit geringerer Monotonie, mit einem höheren Grad an Autonomie, mit mehr Möglichkeiten zur Befriedigung des Macht- und Geltungsbedürfnisses verbunden. Vgl. dazu Rosenstiel (1975) 324ff.

⁴⁴⁴ Vgl. dazu Staehle (1999) 977ff.

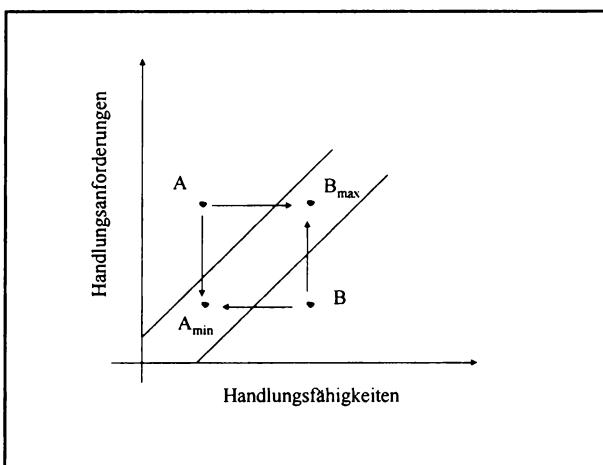
⁴⁴⁵ Vgl. dazu Gebert (1987) 46.

men. Auch die Personalentwicklungsmaßnahmen, die (fundierte) Kenntnisse über die zwischenmenschlichen Beziehungen und Techniken der Kommunikation vermitteln, können wegen der großen Kollektivismuswerte der russländischen Kultur eine positive Anreizwirkung erzielen⁴⁴⁶.



Quelle: Csikszentmihalyi (2000) 75

Abb. 28: Handlungswahrnehmungen



Quelle: Csikszentmihalyi (2000) 80

Abb. 29: Verbesserungsmöglichkeiten

⁴⁴⁶ Vgl. dazu Kap. 2, III.

6. Interaktion

a) Vorbemerkungen

Die meisten traditionellen Anreize der Arbeitswelt (z. B. traditionelle Lohn- und Gehaltsregelungen, betriebliche Sozialleistungen, Personalentwicklung im erweiterten Sinne) sind aus vielen Gründen stark individualistisch akzentuiert. Sie sind vor allem auf ein Individuum, seine Leistungs- und Motivationsmerkmale ausgerichtet und in Bezug auf viele einzelnen Personen, nicht aber in Bezug auf das Personal als ein emergentes Ganzes, als ein Aggregat, entwickelt worden. Deswegen, obwohl schon immer die Mitglieder von Arbeitsgruppen in praktizierter Solidarität sich gegenseitig ausgeholfen, beraten, unterstützt und geschützt haben, gerieten diese spontanen Leistungen oft in Konkurrenz mit formellen Regelungen und Vorschriften und haben Organisationen dazu bewegt, die informelle Gruppe teilweise als ein Hindernis der Verwirklichung der Ziele der formalen Gruppe anzusehen. Insofern blieben Formungen interpersonaler Beziehungen, objektiver Strukturen und der Arbeitstätigkeit selbst bei der Anreizgestaltung oft nicht explizit berücksichtigt⁴⁴⁷.

Die Strategie der Isolierung und Vereinzelung der Menschen in Organisationen ist nun wegen veränderter Aufgabeninhalte auch im Allgemeinen nicht mehr sinnvoll, weil das Ergebnis der Arbeit stark von unmittelbaren sozialen Netzen abhängt⁴⁴⁸. Es genügt nicht mehr, Mitarbeitern ausschließlich (Individual)Anreize anzubieten⁴⁴⁹, um am Arbeitsmarkt einen Vorteil vor den um qualifizierte Mitarbeiter konkurrierenden Wettbewerbern zu erzielen. Dies wurde nach den „Hawthorne-Studies“⁴⁵⁰ auch den Verantwortlichen in Organisationen zunehmend klar, d.h. dass die sozialen Beziehungen eine wesentliche Rolle bei der Bestimmung der Leistung der Mitarbeiter spielen (können), dass der Mensch sowohl im Betrieb, als auch im Privatleben nicht (nur) als isoliertes Individuum, sondern (auch) als Mitglied von Gruppen denkt, fühlt und handelt, und dass die Gruppenmitglieder sich gegenseitig in ihrem Denken, Fühlen und Handeln beeinflussen⁴⁵¹. Deswegen kommt der Förderung der Effizienz der

⁴⁴⁷ „Die einmalige Beziehung zwischen zwei Personen führt quasi ein Eigen-Leben, sie ist nicht *in Person A* oder *in Person B* lokalisiert, sondern ein (emergentes) Neues zwischen ihnen, also *inter-personal*“ Neuberger (1994) 22. Vgl. dazu auch Neuberger (1994) 201, Rosenstiel / Molt / Rüttinger (1995) 116ff., Bungard / Antoni (1995) 378ff.

⁴⁴⁸ Vgl. dazu Neuberger (1994) 201ff., Winter (1996) 181ff.

⁴⁴⁹ Vgl. dazu Chambers u. a. (1998) 49. Damit ist jedoch die Idee der Notwendigkeit des weiteren Bestehens der Anreize, die eher auf jeden einzelnen Individuum zielen, nicht angefochten, da diese Anreize innerhalb des durch interpersonale Beziehungen und formale Strukturen vorgegebenen Rahmens angewandt werden.

⁴⁵⁰ Vgl. dazu Roethlisberger / Dickson (1939).

⁴⁵¹ Zu einigen Definitionen der Gruppe vgl. z. B. Rosenstiel (2000) 252, Rosenstiel (1993a) 313f., Witte / Ardet (1989) 461, Sniezek (2001) 6399.

Vernetzung, der konstruktiven Gestaltung der Interaktion der Menschen innerhalb der Gruppen am Arbeitsplatz und der Führung immer größere Bedeutung zu⁴⁵².

b) Definition und Formen der Interaktion

Man kann unter Interaktion⁴⁵³ „das gegenseitige Auslösen von koordinierten Verhaltensweisen unter den Mitgliedern einer sozialen Einheit“ (z. B. einer Gruppe) verstehen⁴⁵⁴. Dabei umschließt dieser Begriff „all jene Verhaltenskomponenten, die für die interpersonelle Wahrnehmung und damit für die Beziehungsregulation zwischen den Akteuren eine maßgebliche Rolle spielen“⁴⁵⁵, sowie beinhaltet nicht nur Übermittlung und Verstehen einer Information oder Nachricht zwischen einem Sender und einem Empfänger, sondern auch schließt alle Vorgänge ein, durch die gedankliche Vorstellungen einander beeinflussen können⁴⁵⁶. „Innerhalb der Humanwissenschaften wird der Begriff Interaktion zumeist in seiner sozialen Bedeutung verwendet, wonach bestimmte soziale Einheiten (Individuen, Gruppen, Klassen, Gemeinschaften etc.) wechselseitig aufeinander einwirken“⁴⁵⁷, wobei es sich sowohl um physische Kontakte und Wechselwirkungen als auch um den Austausch von Gütern oder Nachrichten handeln kann⁴⁵⁸.

Von Interaktion im Allgemeinen „kann man, wie immer die technische Ausstattung des Prozesses aussehen mag, nur sprechen, wenn die Änderung des Zustandes von Komplex A mit einer Änderung des Zustandes von Komplex B korrespondiert, obwohl beide Komplexe andere Möglichkeiten der Zustandsbestimmung hätten“^{459, 460}. Die Interaktion erfordert aus Komplexitäts- und Kon-

⁴⁵² Vgl. dazu z. B. Robbins (2001) 282ff.

⁴⁵³ In dieser Arbeit wird der Begriff „Interaktion“ und nicht der Begriff „Kommunikation“ verwendet, um zu betonen, dass es sich nicht (nur) um den sachlichen Aspekt der Informationsübermittlung handelt, sondern (auch) die Rede von den daraus resultierenden Beziehungen ist. Vgl. dazu Homans (1978) 61, Watzlawick / Beavin / Jackson (2000) 53ff.

⁴⁵⁴ Maturana / Varela (1987) 210.

⁴⁵⁵ Frey / Bente / Frenz (1995) 354.

⁴⁵⁶ Vgl. dazu Shannon / Weaver (1976) 12 und 16ff.

⁴⁵⁷ Maderthaner (1989) 487.

⁴⁵⁸ Besteht die Interaktion in der Übermittlung von Informationen, so spricht man allgemein von Kommunikation. Kommunikation kann auch als wechselseitiger Informationsaustausch zwischen mindestens zwei informationellen Systemen verstanden werden. Maderthaner (1989) 487. Luhmann versteht unter Kommunikation „einen dreistelligen Selektionsprozess, der Information, Mitteilung und Verstehen miteinander kombiniert“. Kneer / Nassehi (2000) 81. Vgl. dazu auch Luhmann (1984) 193ff.

⁴⁵⁹ Luhmann (1984) 66.

tingenzgründen⁴⁶¹ Selektionen, d.h. „dient der Qualifizierung“⁴⁶² der Menschen „im Hinblick auf einen Ausschnitt ihrer Möglichkeiten“⁴⁶³, weil jeder Mensch einen Möglichkeitsüberschuss enthält, den er selbstselektiv⁴⁶⁴ (in interaktiven Prozessen) auf der Basis von Sinn reduziert. So verstanden, bedeutet Interaktion die Möglichkeit zur Vorqualifizierung der Handlungen der Mitarbeiter in Bezug auf resultierende Nettovalenz des gesamten Anreizsystems^{465, 466}.

Die Interaktionen können koagierend, interagierend und kontraagierend sein, sie können nach Anzahl der teilnehmenden Personen, Art der Kommunikationsstruktur, Dauer, Rollendifferenzierung, Konformität, Kohäsion usw. differenziert werden⁴⁶⁷. In der Abbildung 30 sind z. B. die wichtigsten Interaktionsmus-

⁴⁶⁰ Interaktion ist als Hinweis auf die Tatsache zu verstehen, dass „eine bestimmte Einheit der Aktivität eines Menschen der bestimmten Einheit der Aktivität eines anderen folgt, ... oder von dieser angeregt wird, und zwar unabhängig von der Frage, aus was diese Einheiten bestehen“. Vgl. dazu Homans (1978) 59ff.

⁴⁶¹ Kontingenz bezieht sich auf die einem System in einer bestimmten Situation zur Verfügung stehenden Operationsalternativen. Sie bezeichnet das Maß an Freiheitsgraden der Selbststeuerung: inwieweit ein System so, aber eben auch anders operieren (vor allem selegieren und entscheiden) kann. Jedes komplexe System erfährt die Kontingenzen anderer Systeme als ein Problem mangelnder Erwartungssicherheit; die eigene Kontingenzen dagegen erfährt es als Freiheitsgrade und Alternativenspielraum. Vgl. dazu Willke (1996a) 280.

⁴⁶² In gewissem Sinne können die Interaktionen als Maßnahmen der Personalentwicklung angesehen werden.

⁴⁶³ Vgl. dazu Luhmann (1984) 66f.

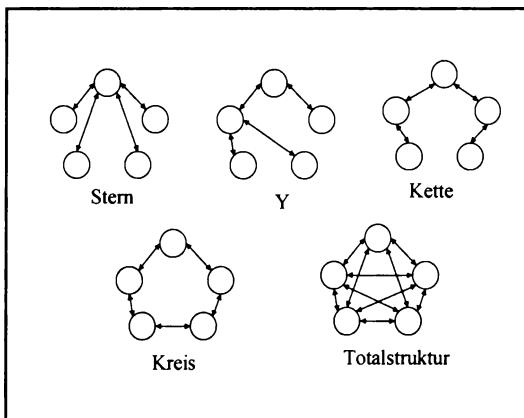
⁴⁶⁴ Jeder Mensch kann die aus der Umwelt (z. B. im Laufe der Interaktionen) selegierten Daten mit bereits „verinnerlichten“ Daten, Beziehungen und Möglichkeiten anreichern und neu verknüpfen. Die „Perzeption“ bestimmter Informationen und Ereignisse aus einer komplexen Umwelt (z. B. im Laufe der Interaktionen) führt somit nicht unvermittelt zu „Aktionen“: nicht nur reduzieren die Menschen ihre Umweltkomplexität, sondern auch produzieren intern Komplexität (z. B. durch „Kognition“, „Motivation“, „Genesis“ usw.), sind nicht mehr an notwendige Reiz-Reaktion-Verknüpfungen gebunden und besitzen erhöhte Freiheits- und Kontingenzgrade. Danach wird die intern erzeugte Komplexität unter dem Gesichtspunkt der Handlungsfähigkeit in einem zweiten Selektionsprozess auf die machbaren Handlungsoptionen reduziert. Der Prozess der Reduktion von Umweltkomplexität, der Reproduktion interner Komplexität und der erneuten Selektion von Handlungsoptionen richtet sich nach dem Sinn (nach der Identität) des Menschen, die Produktion und die Reproduktion von welchem (von welcher) bei Menschen an die Stelle der Überlebensformel getreten ist. Vgl. dazu Willke (1996a) 41ff., Luhmann (1984) 92ff.

⁴⁶⁵ Dies ist in dieser Arbeit insofern von Bedeutung zu erwähnen, weil Sinn als Steuerungskriterium von Menschen angesehen werden kann und weil die Menschen auf der Basis von Sinn (z. B. in der Form von Identität) organisiert sind. Vgl. dazu z. B. Willke (1996a) 41ff., Hejl (1987) 327ff.

⁴⁶⁶ Insofern kann die Interaktionsgestaltung als eine der effektiven Strategien der Beeinflussung der hochkomplexen Systeme verstanden. Vgl. dazu Malik (1992) 352ff.

⁴⁶⁷ Vgl. dazu Rosenstiel / Molt / Rüttinger (1995) 114ff., Rosenstiel (1995) 327ff.

ter, klassifiziert nach der Art der Kommunikationsstruktur, dargestellt: Kette-, Stern-, Kreis-, Y- und totale Struktur.



Quelle: in Anlehnung an z. B. Rosenstiel (1995) 330, Robbins (2001)
291, Zimbardo / Gerrig (1999) 749

Abb. 30: Die wichtigsten Interaktionsmuster,
klassifiziert nach der Art der Kommunikationsstruktur⁴⁶⁸

*c) Motivierende Wirkung der Interaktion und Hypothesen in Bezug auf die
Interaktionsgestaltung für russländische Mitarbeiter*

Die Anreizwirkung der Interaktion selbst resultiert aus dem Bedürfnis des Menschen als sozialem Wesen nach Kontakt, vor allem nach Information und sozialer Kommunikation⁴⁶⁹. Quantität und Qualität der Möglichkeit des einzelnen Mitarbeiters, mit anderen Gruppenmitgliedern Kontakt aufzunehmen, und gute zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz fördern die Arbeitszufriedenheit und stellen einen Anreiz dar⁴⁷⁰.

Den wohl am meisten verbreiteten Anreiz der sozialen Interaktion in der Gruppe sollte der Kontakt zu Gleichgestellten darstellen: die Menschen sind be-

⁴⁶⁸ Zu einigen Eigenschaften von den Kommunikationsstrukturen vgl. z. B. Leavitt (1951) 42ff., Herkner (2001) 442ff., Rosenstiel / Molt / Rüttinger (1995) 119, Rosenstiel (1995) 330f., Zimbardo / Gerrig (1999) 749.

⁴⁶⁹ „Durch den sozialen Wandel von der Großfamilie zur Kleinfamilie, vom kommunikationsstarken dörflichen zum anonymen und beziehungsarmen städtischen Leben und von der Arbeit im familiären Kreis zur Arbeit außerhalb des Hauses ist der Arbeitsplatz für viele der wesentliche Ort des Umgangs mit anderen Menschen geworden“. Rosenstiel (1975) 266.

⁴⁷⁰ Vgl. dazu Rosenstiel (2000) 400ff.

reit, eher zu den Personen Kontakt aufzunehmen, die sich in gleicher Situation befinden, als zu den Personen, die sich in unähnlicher Situation befinden⁴⁷¹. Dabei je häufiger sie miteinander in Interaktion stehen (und wenn diese Kontakte nicht als lästig, unangenehm oder enttäuschend erlebt werden), desto mehr werden die Sympathiegefühle füreinander entwickelt und desto mehr tendieren die zwischen ihnen dank der Sympathie entstandenen Freundschaftsgefühle zur Verstärkung⁴⁷². Weiterhin werden die Personen, die Gefühle der Zuneigung für einander hegen, diese Gefühle in Aktivitäten ausdrücken, welche sich nicht auf das für das Verbleiben in der Gruppe notwendige Minimum beschränken, und diese Aktivitäten können die Gefühle der Zuneigung weiterhin verstärken⁴⁷³. Aus diesen Kontakten werden individuelle Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Anerkennung und Wertschätzung befriedigt, auch Geborgenheit und dadurch Befriedigung von Sicherheitsbedürfnissen kann vermittelt werden.

Jedoch haben die Inhaber hierarchisch gehobener Stellungen in meisten Fällen besonders viele Möglichkeiten der Interaktion innerhalb der gesamten sozialen Gruppe, denn je höher der soziale Rang eines Menschen ist, umso größer wird die Anzahl der Personen sein, welche direkt oder über Vermittler Interaktion mit ihm einleiten, und die Anzahl der Personen, mit denen er direkt oder über Vermittler Interaktion einleitet, und um so häufiger steht er mit Personen außerhalb seiner eigenen Gruppe in Interaktion⁴⁷⁴. Gleichzeitig sind die Kontaktmöglichkeiten, die Besitzer hierarchisch unterordneter Stellen haben, vor allem auf die Vermittlung der Sachinformationen und Organisation der Aufgabenbewältigung eingestellt und somit vom geringen motivationalen Interesse⁴⁷⁵.

In Bezug auf die russländischen Mitarbeiter kann behauptet werden, dass für sie Interaktion in Unternehmen eine lebenswichtige Rolle spielt, weil durch die Interaktion für die Mitarbeiter eine Orientierungsgrundlage in Bezug auf das Geschehen im Unternehmen geschaffen wird, d.h. sie (russländische Mitarbeiter) sich aus dem Zustand der Konfusion (Ungewissheit) in Bezug auf das Unternehmensgeschehen befreien können. Die Gewährung möglichst umfassender Interaktionsmöglichkeiten ist lebenswichtig, weil sie zur Vermeidung von Störungen der Wirklichkeitsanpassung führt, die von Zuständen leichter Verwirrung bis zu akuter Angst⁴⁷⁶ reichen können, Voraussetzungen für das Selbstwertgefühl und die Selbstwirksamkeit⁴⁷⁷ der russländischen Mitarbeiter ermöglichen.

⁴⁷¹ Vgl. dazu Rosenstiel / Molt / Rüttinger (1995) 122ff.

⁴⁷² Vgl. dazu Homans (1978) 145.

⁴⁷³ Vgl. dazu Homans (1978) 131.

⁴⁷⁴ Vgl. dazu Homans (1978) 186ff.

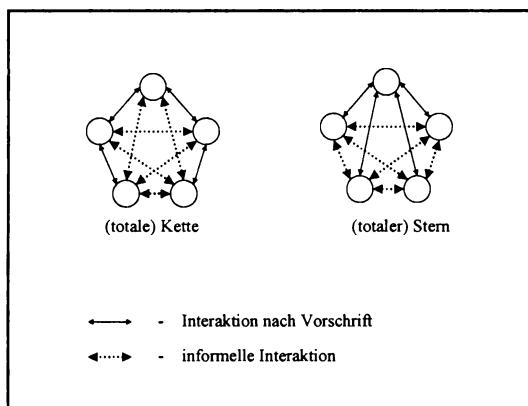
⁴⁷⁵ Vgl. dazu Rosenstiel (1975) 280.

⁴⁷⁶ Vgl. dazu Watzlawick (1989) 13.

⁴⁷⁷ Vgl. dazu Böhnisch / Schröer (2002) 210ff.

licht und weil sie für die Koordination des kollektiven Handelns und somit für das Überleben erforderlich ist – die russländischen Menschen, die oft auf Gedeih und Verderb von ihrer Umwelt abhängen, können oft ihr Überleben nur durch das koordinierte kollektive Handeln absichern⁴⁷⁸.

Ausgehend nur aus diesen Überlegungen wäre die totale Interaktionsstruktur mit simultanen Interaktionen⁴⁷⁹ die am meisten geeignete für die russländischen Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland. Die hohe Machtdistanz jedoch erlaubt oft nicht die direkten Vorgesetzten bei der Interaktion zur Informationsvermittlung zu überspringen, was die Kettenstruktur oder die Sternstruktur (je nach der Größe der Organisation) unabdingbar erscheinen lässt. Den Ausweg kann man dank geringer Unsicherheitsvermeidung russländischer Kultur finden: die flexible Interaktionsstruktur, die auf der Grundlage der Ketten- oder Sternstruktur als dem Grundrahmen für z. B. Interaktionen nach Vorschrift läuft, die aber (nicht nur im Notfall) um informelle Interaktionen im Sinne der totalen Struktur ergänzt werden kann (vgl. dazu Abbildung 31).



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 31: Die für Russland optimalen Interaktionsstrukturen

7. Führung

a) Definition und Formen der Führung

Führung (auf das Verhalten von Untergebenen gerichtetes Vorgesetztenhandeln) ist immer eine „Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem

⁴⁷⁸ Vgl. dazu z. B. Savin (2002) 59.

⁴⁷⁹ Vgl. dazu Herkner (2001) 403ff., 482ff.

Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen“⁴⁸⁰ und somit eine „unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme durch Inhaber von Vorgesetztenpositionen auf Unterstellte mit Hilfe der Kommunikationsmittel“⁴⁸¹, die auf der Basis einer vorangegangenen, verpflichtenden Rollentrennung abläuft^{482, 483}. „Kürzer: personelle Führung ist legitimes Konditionieren bestimmten Handelns von Geführten in schlecht strukturierten Situationen mit Hilfe von und in Differenz zu anderen Einflüssen“^{484, 485}.

In der Literatur⁴⁸⁶ wird die Meinung vertreten, dass Führung ein äußerst komplexer und stark situationsbedingter Vorgang ist:

1. Der Führungserfolg hängt von hochdifferenzierten Persönlichkeitsmerkmalen wie Werthaltungen, Attitüden, Charaktereigenschaften, kognitiven Kapazitäten usw. aller Beteiligten im Führungsprozess ab⁴⁸⁷;
2. Auch das Verhalten der Führungskräfte (i. e. employee and/or production oriented) ist im Wesentlichen für die Führungsergebnisse verantwortlich⁴⁸⁸;
3. Nicht nur die Persönlichkeitsmerkmale und Führungsverhalten, sondern auch die Gegebenheiten der Situation, z. B. die Beziehungen zwischen Führer und Geführten, die Aufgabenstruktur, die Positionsmacht des Vorgesetzten, der Reifegrad der Geführten, die Entscheidungsproblematik usw. üben einen wesentlichen Einfluss auf die Führungsergebnisse aus⁴⁸⁹;

⁴⁸⁰ Staehle (1999) 328. Zu einer Übersicht der Definitionen der Führung vgl. z. B. Neuberger (1995) 5, Neuberger (2002) 12ff.

⁴⁸¹ Rosenstiel (1995) 337.

⁴⁸² Vgl. dazu Rosenstiel / Molt / Rüttinger (1995) 259.

⁴⁸³ Hier wird Führung im Sinne von Personalführung und nicht im Sinne von Systemführung verstanden. Vgl. dazu Remer (1987) 358ff.

⁴⁸⁴ Neuberger (2002) 47.

⁴⁸⁵ „Führung in Organisationen ist ein von Beobachtenden thematisierter Interaktionsprozess, bei dem eine Person in einem bestimmten Kontext das Handeln individueller oder kollektiver Akteure legitimerweise konditioniert; als kommunikative Einflussbeziehung nutzt sie ein unspezifisches Verhaltensrepertoire, um – auch mit Hilfe von und in Konkurrenz zu dinglichen und institutionellen Artefakten – die Lösung von Problemen zu steuern, die im Regelfall schlecht strukturiert und zeitkritisch sind“. Neuberger (2002) 47.

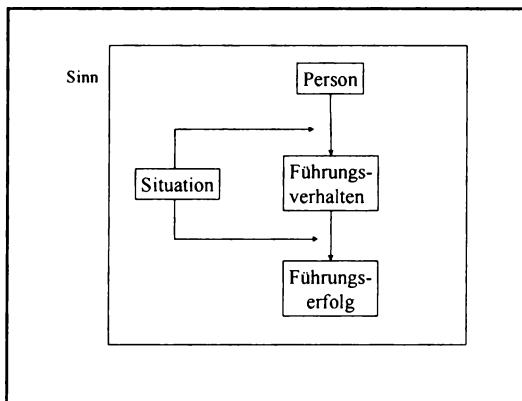
⁴⁸⁶ Vgl. dazu z. B. Neuberger (2002), Neuberger (1995), Rosenstiel (1995) usw.

⁴⁸⁷ Vgl. dazu z. B. Collins (2001) 12.

⁴⁸⁸ Vgl. dazu z. B. Robbins (2001) 315ff.

⁴⁸⁹ Die Faktoren, die als wesentlich für die Auswahl eines effektiven und günstigen Führungsstiles identifiziert wurden, sind:

- „die Art der Arbeit (ob z. B. Routine oder strukturiert),
- die Organisationsebene, in der Führungsprozess stattfindet (problematisch wird es, wenn eine Person gleichzeitig auf 2 Ebenen agiert, z. B. Kollegen und Untergebene führt),



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rosenstiel / Molt / Rüttinger (1995) 262, Neuberger (1995) 248

Abb. 32: Bedingtheit des Führungserfolgs durch Person, Situation und Sinn

4. Auch die symbolischen Eigenschaften der Person, des Verhaltens und der Situation im Sinne einer funktionalen Ideologie, die Glauben an die Bedeutung

-
- das Organisationsklima (d.h. die Art, wie die Organisation von ihren Mitarbeitern wahrgenommen wird, ihre Struktur und Ziele, ihre Arbeits- und Entscheidungsprozesse),
 - die Größe der Arbeitsgruppe (die Arbeitszufriedenheit, das Fällen von Entscheidungen, die Kommunikation und die Arbeitsleistung beeinflusst),
 - die Homogenität der Arbeitsgruppe (d.h. die Ähnlichkeit ihrer Mitglieder untereinander, die sowohl die Arbeitsleistung als auch die Arbeitszufriedenheit wesentlich beeinflussen kann),
 - die Arbeits- und Lebenswerte der Mitarbeiter bzw. der Untergebenen (diese Werte beeinflussen sowohl die Motivation und die Attitüden der Mitarbeiter als auch ihre Erwartungen in die Arbeitsprozesse (z. B. Mitbestimmung, Beförderung, Autonomie, Verantwortung, Befriedigung verschiedener Bedürfnisse am Arbeitsplatz),
 - der Einfluss des Führers bzw. des Vorgesetzten nach oben innerhalb der Organisationshierarchie (in dieser Stellung des Vorgesetzten sehen die Mitarbeiter eine Sicherheit dafür, dass ihre Ziele und Interessen nach „oben“ gebührend vertreten, berücksichtigt und gewahrt werden),
 - das Be- und Entlohnungssystem, das in der Organisation praktiziert wird (solange dieses System in direkter und enger Beziehung zur erbrachten Arbeitsleistung steht, wird auch die Führungsperson Einfluss haben auf die Höhe finanzieller Be- und Entlohnung),
 - die Persönlichkeit der Führungsperson (es wurde in einer Vielfalt von Untersuchungen festgestellt, dass eine Reihe von Persönlichkeitsvariablen identifiziert werden kann, die Beziehungen zum Führungserfolg in „allgemeinen“ Situationen aufzeigen kann – die allerdings nicht notwendigerweise verlässliche Vorhersagen für spezifische Situationen zulassen: Wachsamkeit, Originalität, Selbstvertrauen, Leistungsstreben, Unabhängigkeit, Initiative, Selbstbejahung, Dominanz)“.

Vgl. dazu Weinert (1998) 416f.

der Führung stabilisieren, sind für den Führungserfolg wichtig, denn auf diese Weise sollen sowohl Entscheidungskompetenz sichergestellt als auch Gewissheit und Orientierung in einer mehrdeutigen und komplexen Welt bewahrt werden⁴⁹⁰ (vgl. dazu Abbildung 32).

Wegen mangelnder sozialtechnologischer Ergebnisse bezogen auf die symbolische Führung, aber auch wegen bestimmter Übereinstimmung mit dem in der Abbildung 21 vorgestellten Modell eines Anreizsystems⁴⁹¹ wird in dieser Arbeit als Rahmenkonzept für die Beschreibung der Führungstechniken und Führungsverhaltensweisen die Weg-Ziel-Theorie der Führung verwendet. Dieser Theorie liegt die so genannte „Motivationsgleichung“ (vgl. dazu Abbildung 33) zu Grunde.

$$\text{Motivation} = IV_b + P_1 * [IV_a + \sum_{i=1}^n (P_{2i} * EV_i)], i = \overline{1, n}$$

Quelle: House (1971) 322

Abb. 33: „Motivationsgleichung“

Anmerkung: IV_b – intrinsische Valenz des Verhaltens, P₁ – Erwartung, dass Anstrengung zur Zielerreichung führt, IV_a – intrinsische Valenz der Zielerreichung, P_{2i} – Erwartung, dass Zielerreichung zu wertvollen Belohnungen führt, und EV_i – Valenz der Belohnungen für die Geführten.

Die Gleichung besagt, dass die Motivationsfunktion einer Führungskraft darin besteht, Erwartungen, Valenzen und Instrumentalitäten der Geführten zielbezogen auf die Art und Weise zu gestalten und die Weg-Ziel-Beziehungen so zu klären, dass die Mitarbeiter eine positive Netto-Valenz dank ihrer auf die Organisationsziele bezogenen Anstrengungen (Handlungen) erhöhen⁴⁹². Dafür kann der Vorgesetzte mehrere Verhaltensweisen und Führungstechniken⁴⁹³ anwenden^{494, 495} (vgl. dazu auch Abbildung 34), z. B.:

⁴⁹⁰ Vgl. dazu Rosenstiel (1995) 338ff., 342ff. u. 347, aber auch Rosenstiel (2000) 300.

⁴⁹¹ Vgl. dazu Rosenstiel (1995) 347, Neuberger (2002) 545.

⁴⁹² Vgl. dazu House (1971) 323f.

⁴⁹³ Unter Führungstechniken sind alle Instrumente und Methoden zu verstehen, welche bei der Lenkung (Steuerung) der multipersonalen Problemlösung zur Anwendung gelangen können. Vgl. dazu Rühli (1987) 672. Es lassen sich drei Kategorien der Führungstechniken unterscheiden: a) Techniken, die formallogische Seite der Führung, d.h. Führungsstrukturen und Führungsprozesse, betreffen, b) Techniken, die sozialpsychologische Aspekte, d.h. das Verhalten und soziale Interaktionen, zum Gegenstand haben, c) Techniken zur Bewältigung inhaltlich-materieller Probleme. Vgl. dazu Rühli (1987) 671ff. Als wichtige Führungstechniken können auch zahlreiche Management-by-Konzepte angesehen werden (z. B. Management-by-Exception (MbE), Management-by-Results (MbR), Management-by-Participation (MbP), Management-by-Motivation (MbM), Management-by-Objectives (MbO)). Vgl. dazu Fuchs-Wegner (1987) 1367ff.

⁴⁹⁴ Vgl. dazu House (1996) 323ff.

- Weg-Ziel klärende Verhaltensweisen (path goal clarifying behavior);
- leistungsorientiertes Führungsverhalten (achievement oriented leader behavior);
- Arbeitserleichterung (work facilitation);
- unterstützendes Führungsverhalten (supportive leader behavior);
- Interaktionserleichterung (interaction facilitation);
- gruppenorientierter Entscheidungsprozess (group oriented decision making);
- Repräsentation und Beziehungsarbeit (representation and networking);
- wertbasiertes Führungsverhalten (value based leader behavior);
- geteilte Führung (shared leadership)⁴⁹⁶.

⁴⁹⁵ Auch folgende pragmatische Regeln der Führerschaft sind zu berücksichtigen:

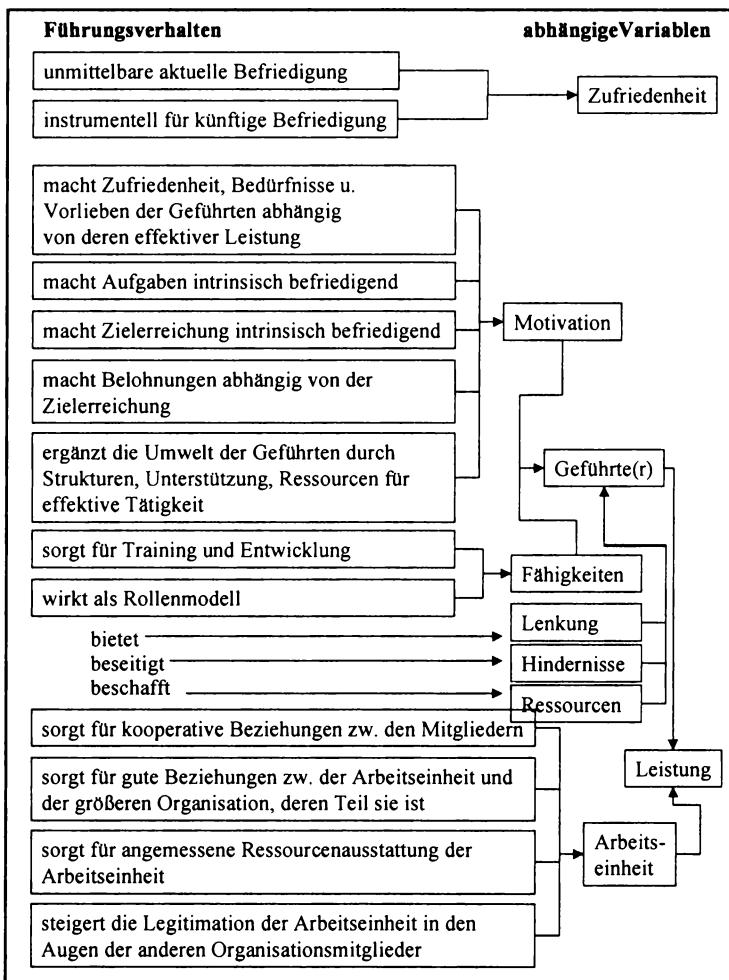
- „Ein Führer muss seine eigene Stellung aufrecht erhalten;“
- Ein Führer muss die Normen seiner Gruppe einhalten;
- Ein Führer muss führen;
- Ein Führer darf keine Befehle geben, die nicht befolgt werden;
- Bei Erteilung seiner Befehle muss der Führer schon vorhandene Kanäle benutzen;
- Ein Führer darf sich bei sozialen Anlässen seinen Leuten nicht aufdrängen;
- Ein Führer darf ein Gruppenmitglied vor anderen Gruppenmitgliedern nicht tadeln und im Allgemeinen auch nicht loben;
- Ein Führer muss die Gesamtsituation in Betracht ziehen;
- Zur Erhaltung der Disziplin muss sich ein Führer weniger mit Verhängung von Strafen als mit der Schaffung von Bedingungen befassen, unter denen die Gruppe sich selbst disziplinieren kann;
- Ein Führer muss zuhören können;
- Ein Führer muss Selbsterkenntnis besitzen“.

Vgl. dazu Homans (1978) 395ff.

⁴⁹⁶ Die aktivitätsnahen Studien zum Führungsverhalten zeigen jedoch:

- „Die Tätigkeit besteht in erster Linie in Kommunikation, der ca. 2/3 der Arbeitszeit gewidmet werden. Zählt man auch das Lesen und Schreiben zu dieser Kategorie, so steigt die der Kommunikation gewidmete Zeit meist bis ca. 90% an.“
- Die einzelnen Tätigkeiten sind extrem fragmentiert, so dass es zu einer sehr hohen Zahl einzelner Arbeitsepisoden kommt.
- Diese Arbeitsepisoden werden häufig durch Störungen von außen unterbrochen.
- Viele der ausgeübten Tätigkeiten werden nicht zuvor geplant.
- Es bleibt wenig Zeit für Reflexion.
- Es wird häufiger mit Personen auf gleicher Ebene oder externen Partnern kommuniziert, als mit solchen innerhalb der Linie; d.h. mit Vorgesetzten oder Untergebenen.
- Viele Kontakte sind der Netzwerkbildung und der Mikropolitik gewidmet.
- Es wird häufig auf informelle, spekulative, gerüchteartige Information zurückgegriffen als auf offizielle oder gar schriftlich vorliegende“.

Vgl. dazu Rosenstiel (2000) 229.



Quelle: in Anlehnung an Neuberger (2002) 543

Abb. 34: Rekonstruktion der Weg-Ziel-Theorie von House

b) Motivierende Wirkung der Führung und Hypothesen in Bezug auf die Führung für russländische Mitarbeiter

Die motivierende Wirkung der Führung im Arbeitsprozess liegt im Wesentlichen darin, dass durch die Führungstätigkeit der Vorgesetzten:

- Initiative, Motivation und Zufriedenheit im Gruppenmitglied nicht von Faktoren negativ beeinträchtigt und reduziert werden, die außerhalb der Kontrol-

le des Mitarbeiters liegen (z. B. Probleme mit der Ausführung der Arbeit) und die sowohl dem Erreichen persönlicher als auch organisationaler Ziele entgegenstehen⁴⁹⁷, und

- eine Maximierung der Möglichkeiten angestrebt und erreicht wird, die persönliche Ziele und Erwartungen (nach Maßgabe der individuellen Fähigkeiten, durch Anleitung, Klarstellung der Richtung und der Ziele, sowie durch eine an die Leistung direkt gekoppelte Be- und Entlohnung) erfüllen^{498, 499}.

Für den einzelnen Mitarbeiter ist die Führung als Anreiz ist durch Anerkennung der eigenen Leistung und durch Kritik, durch Zielsetzung der Rechte, der Verantwortung usw. erkennbar. Dank Führung werden sowohl die Menge der Kriterien als auch die Menge der Anreize besser erkannt und Handlungs-Kriteriums-Erwartungen zusammen mit Kriterium-Anreiz-Relationen besser verstanden. Führung als Gestaltung der Interaktion ist für den einzelnen Mitarbeiter nicht direkt sichtbar und steuert nur indirekt dazu bei, dass der Einzelne die Erhöhung seiner Nettovalenz wahrnimmt, z. B. kann gute Führung die Gruppenkohäsion⁵⁰⁰ fördern, was von Mitarbeitern in den meisten Fällen positiv erlebt wird.

Die Bildung der Hypothesen in Bezug auf die Führung für russländische Mitarbeiter ist wesentlich durch das GLOBE-Projekt erleichtert worden: die Ergebnisse des GLOBE-Projektes in Bezug auf die in Russland geltenden impliziten Theorien der Führung⁵⁰¹ können in dieser Arbeit übernommen werden und zeigen, wie die Führung gestaltet werden muss⁵⁰², um die besonders motivierende Wirkung (im Sinne der Abbildung 33) auf russländische Mitarbeiter auszuüben (zu Unterschieden zwischen Russland und Deutschland vgl. auch Tabelle 21).

⁴⁹⁷ Zu einigen Kosten schlechter Führung vgl. z. B. Axelrod / Handfield-Jones / Welch (2001) 11.

⁴⁹⁸ Vgl. dazu z. B. Staehle / Sydow (1987) 662.

⁴⁹⁹ Insofern kann gesagt werden, dass die Hauptaufgabe der Führung „nicht mehr in der Beibehaltung der positionellen Autorität, im vorbildlichen Charakter oder in der Sammlung der Erfahrung liegt, sondern in der Kompetenz, sich immer wieder vom falschen (überholten) Wissen zu trennen... also immer nach vorne auf dem Gebiet des beseren Bewusstseins zu streben“. Vgl. dazu Lukas (1995) 37.

⁵⁰⁰ Vgl. dazu z. B. Hentze (1991) 164 oder Robbins (2001) 328.

⁵⁰¹ Vgl. dazu House (1999b) 226f.

⁵⁰² „Leadership categorization theory suggests that the better the match between a perceived individual and the leadership concept held by the perceiver, the more likely it is that the perceiver actually „sees“ the individual as a leader. Followers who categorize a manager as a prototypical leader are likely to allow him / her to exert leadership influence on them. If leadership concepts differ as a function of cultural differences, they can constrain the influence of expatriate managers: in other words, the more leadership concepts differ between managers and subordinates or colleagues, the less influence will be exerted“. Brodbeck et al. (2000) 2.

Tabelle 21
**Prototypicality rankings of leadership attributes
according to the GLOBE-project**

	Deutschland	Russland
High positive (facilitates out- standing leadership)	Integrity, inspirational, per- formance, non-autocratic, vi- sionary, decisive, participative, administrative, team integrator	Visionary, administrative, performance, inspirational, decisive, integrity, team inte- grator
Low positive (slightly facilitates)	Diplomatic, collaborative, self sacrificial, modesty, humane, conflict avoider, autonomous	Participative, collaborative, diplomatic, status conscious, self sacrificial, modesty, con- flict avoider, autonomous
Low negative (slightly impedes)	Status conscious, procedural	Humane, non autocratic, pro- cedural, face saver
High negative (impedes)	Face saver, self centered, ma- levolent	Self centered, malevolent

Quelle: in Anlehnung an Brodbeck et al. (2000) 15

.... Russia displays a clear picture of what makes effective leadership. The most important are Charismatic I (Visionary) and Administrative Competency. They are followed by being Decisive, Performance Orientation and Charismatic III (Inspirational). Also Integrity, Team Integration, Collaborative, and Diplomatic are considered to contribute to outstanding leadership. At the same time such dimensions as Self-Sacrifice, Modesty and Human Orientation, Status Consciousness, and Conflict Inducer do not make difference.

These findings ... display the profile of an administratively competent manager with abilities to think strategically, capable to make serious decisions and inspire his followers to meet performance targets. To certain extent he/she relies on teams and through diplomatic and collaborative moves succeeds in integrating efforts of their members. However, in his/her actions there is not much interest in humane orientation to the others and modesty in personal behavior. He/she may sacrifice a lot and does not take much care of saving face. Status is not important to the modern Russian leader^{503, 504}.

⁵⁰³ Grachev et al. (2002) 28.

⁵⁰⁴ Im Allgemeinen in osteuropäischen (und in nordeurasischen) Ländern „... managers prefer visionary and inspirational charisma, integrity, decisiveness, performance orientation, team integrator, administratively competent, diplomatic, collaborative team orientation as the most required variables of outstanding leadership“. Bakacsi et al. (2002) 77.

8. Organisatorische Hilfeleistungen bei der beruflichen Sozialisation

a) Vorbemerkungen

Wie bereits oben angesprochen wurde, ist es nicht genug, das künstliche soziale Atom Individuum – rein für sich – zu motivieren, es ist aber gleichzeitig nicht genug, zusätzlich lediglich die sozialen Interaktionsmuster in der Richtung einer größeren Akzeptanz der jeweiligen Mitarbeiter zu gestalten⁵⁰⁵. Es müssen auch die materiellen und organisatorischen Bedingungen, unter denen die jeweiligen Menschen arbeiten, in Richtung der Verbesserung der Motivationsmöglichkeiten „entwickelt“ werden, damit der Individuum zu einer bestimmten Anstrengung und folglich Leistung sich tatsächlich motiviert fühlen kann⁵⁰⁶. Die weiter unten darzustellenden Anreize: Hilfeleistungen bei der beruflichen Sozialisation, Arbeitsgestaltung (Arbeitszeitregelungen und Arbeitsinhalt), – werden oft nicht in Bezug auf den einzelnen Mitarbeiter bzw. die Gruppe, sondern in Bezug auf die ganze Organisation⁵⁰⁷ „pauschal“ gestaltet und können als Verallgemeinerungen⁵⁰⁸ charakterisiert werden, die als Bedingung des Handelns

⁵⁰⁵ „Handeln folgt nicht (nur) dem rationalen Entschluss Einzelner, sondern ist als kollektives Handeln geprägt durch die Formbestimmungen, die es (auch) durch ... „versachlichte“ Programmierungen erfährt. Zwar handeln nur Personen – aber nicht aus souverärem selbstbewusstem Entschluss und nicht allein aufgrund eigener Motive und Bedürfnisse. Es gilt vielmehr: was (... in Organisationen) geschieht, ist durch Charakteristika dieser Systeme (mit-)bedingt und umgekehrt: systemische Merkmale sind Ausdruck oder Folgen von Handlungen. Wenn die *Bedingungen der Möglichkeit* zu autonomem (oder engagiertem, sparsamem, individualistischem, konkurrierendem, ...) Handeln nicht gegeben sind, kann man entsprechende Motive oder Fähigkeiten zwar in der einzelnen Person registrieren oder erzeugen, sie werden aber nicht verlässlich umgesetzt und nicht sicher handlungswirksam werden“. Neuberger (1994) 12.

⁵⁰⁶ Es müssen die Fragen: „Wann gewinnen Handlungen im System Unabhängigkeit von individuellen Handlungspräferenzen und werden damit zu Handlungen des Systems?“ und „Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit kollektive Handlungen möglich sind?“ beantwortet werden. Vgl. dazu Klimecki / Probst / Eberl (1994) 39.

⁵⁰⁷ „Organisiert arbeiten heißt, dass die Verkoppelung der Handlungen der Initiative und Autonomie des Einzelnen entzogen und stattdessen vorgeregelt ist: es ist nicht ins Belieben der Einzelnen gestellt, mit wem, an welcher Aufgabe, mit welcher Zielsetzung, mit welchen Mitteln, unter welchen Bedingungen etc. sie arbeiten. Organisation ist Vor-Ordnung, die jeweils interindividuell wahrgenommen und realisiert werden muss. Organisation hat aber keine eigenständige dingliche Existenz: ihre Struktur *realisiert* sich in (Inter-)Aktionen, die zugleich die Struktur *erzeugen bzw. erhalten*“. Vgl. dazu Neuberger (1994) 23f.

⁵⁰⁸ Insbesondere wichtig sind dabei sachliche (d.h. es wird vom Einzelfall abgesehen, weil die Handlungsanlässe normalisiert und standardisiert sind), soziale (d.h. Erwartungen sind auf Rollen und Positionen, nicht auf einmalige Menschen bezogen) und zeitliche (d.h. Erwartungen und Ansprüche sind auf Kontinuität und Dauer gestellt und damit verlässlich) Verallgemeinerungen. Es können aber auch andere Verallgemeinerungen festgestellt werden, z. B. wären noch operative und kognitive Dimensionen denkbar. Vgl. dazu Willke (1996a) 86ff., 89ff., 93ff., 97ff. u. 120ff.

von der Organisation objektiviert wurden, von einzelnen Mitarbeitern als Prämissen ihres Handelns im Sinne der Unternehmenskultur verinnerlicht werden und nun als Sachzwänge in der Form von Maschinen, Formularen, Architektur, Verfahren usw. wirken und dem Einzelnen quasi fremd gegenüberstehen⁵⁰⁹. Gleichzeitig muss dies jedoch relativiert werden, da auch zu bedenken ist, dass „die Kohärenz eines Gebildes immer nur sehr relativ ist, dass trotz Vorhandensein Integrationsmechanismen die verschiedenen Teile eines Systems nie völlig miteinander konsistent sind, jedes System von Widersprüchen durchsetzt ist...“ und dass „...selbst eine stark integrierte Organisation ... nie nach einem einzigen Prinzip“⁵¹⁰ funktioniert.

b) Definition und Formen von organisatorischen Hilfeleistungen bei der beruflichen Sozialisation

Im Gegenteil zu formellen Arbeitsgruppen, deren Strukturen und Verhaltensweisen deren Mitglieder durch die im Organisationsplan enthaltenen Vorschriften bestimmt sind (also, eine Fortsetzung des Organisationsplans darstellen), können die informellen Gruppen der Teilnahme an ihnen eines jeden einzelnen Mitarbeiters sowohl zustimmen, als auch nicht zustimmen. Die organisatorischen Hilfeleistungen bei der beruflichen Sozialisation⁵¹¹ bestimmen insfern mit, ob und wie die Mitarbeiter sich in die Organisation bzw. Arbeitsgruppe integrieren, und bilden im Sinne von „critical incidents“, indem sie wichtige Weichen für Motivation, Loyalität und Commitment der Mitarbeiter stellen, einen der Ausgangspunkte der beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter⁵¹². Die Organisation kann die Eingliederung neuer Mitarbeiter in die Gruppe (in die

⁵⁰⁹ Vgl. dazu Neuberger (1994) 23f.

⁵¹⁰ Vgl. dazu Crozier / Friedberg (1993) 237.

⁵¹¹ Unter Sozialisation versteht man die Integration eines Individuums in ein soziales System. Sie besteht im Wesentlichen in der Internalisierung systemfunktionaler Sozialisationsinhalte, wie bestimmter Werthaltungen, Motive, Einstellungen oder auch Kenntnisse und Fertigkeiten. Vgl. dazu Marr / Stitzel (1979) 333. Unter beruflicher Sozialisation wird ein Prozess verstanden, in dessen Verlauf sich der Einzelne mit den sachlichen und sozialen Gegebenheiten seiner Arbeit auseinandersetzt. Vgl. dazu Gemünden / Bartsch (1989) 123. Zu einem Beispiel der betrieblichen Sozialisation (Fall „Riedesser“) vgl. Neuberger (1995) 99ff.

⁵¹² „Gerade weil ‚Einverleibung‘ mit hohen psychischen und sozialen Kosten für den Einzelnen verbunden ist, wird von den Unternehmen oftmals versucht, die ‚Teilnahme-Entscheidung‘ neuer Mitarbeiter unwiderruflich zu machen. Damit sind nicht so sehr arbeitsvertragliche Verpflichtungen gemeint, als vielmehr ‚psychologische Verträge‘: je mehr jemand dazu gebracht werden kann, sich in der neuen Aufgabe zeitlich und einsatzmäßig zu engagieren („investments“) und je enger die neuen sozialen Kontakte sind („involvements“), desto seltener wird er die getroffene Eintrittsentscheidung rückgängig machen“. Neuberger (1994) 137.

Organisation) fördern, indem sie ihnen die Unterstützung bei der Vermittlung der in Organisation gültigen formalen und informellen Einstellungs- und Verhaltensnormen an unterschiedlichen Etappen der Sozialisation („Vor-Eintritts“, „Eintritts“- und „Metamorphose“-Phasen) anbietet – diese Unterstützung wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit als organisatorische Hilfeleistungen bei der Sozialisation definiert.

Die Formen der organisatorischen Unterstützung bei der Sozialisation sind eng mit den Erwartungen der neuen Mitarbeiter während jeder Etappe der beruflichen Sozialisation verbunden – da diese sich teilweise stark unterscheiden, sind organisatorische Hilfeleistungen bei der Sozialisation mannigfaltig:

- Während der „Vor-Eintritts-Phase“ geht es dem künftigen Mitarbeiter um die Formung der Erwartungen an den an ihn zukommenden Lebensabschnitt, wobei er sich so zu verändern versucht, dass seine Fähigkeiten, Erwartungen, Lebenspläne und Anspruchsniveaus auf die prospektive Tätigkeit eingerichtet sind. Die Hilfestellungen der Organisation können während dieser Phase Verbreitung der „realistischen“ Informationen über die Organisation, z. B. durch Jahresabschlussberichte, Werbung, Broschüren, andere Publikationen usw., durch eine bestimmte Darstellung der Organisation nach außen durch Mitarbeiter, durch eine bestimmte Gestaltung der Anforderungen an Bewerbungen, Tests, Absagen, durch „realistische“ Einstellungsgespräche usw. sein⁵¹³. Die organisatorischen Praxen zur erfolgreichen Vor-Sozialisation variieren auch in Abhängigkeit vom Alter, Ausbildung, sozialer Herkunft usw. der Bewerber⁵¹⁴;
- Während der „Eintritts-Phase“ ist die Eingliederung der neuen Mitarbeiter in die Organisation (in die Gruppe) wichtig, wobei der Beginn ihrer Arbeitstätigkeit, die Entwicklung interpersonaler Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten, die Bestätigung bzw. die Nicht-Bestätigung der Erwartungen, die Erfahrungen der Mehrdeutigkeit und der Konflikte usw. hervorzuheben sind. Die Organisation kann hier unterschiedliche Hilfeleistungen anbieten, indem sie z. B. Einführungsprogramme startet und unterschiedliche Einführungsstrategien anwendet^{515, 516}. Während der Eintrittsphase muss berücksichtigt

⁵¹³ Vgl. dazu Jablin (1987) 685ff.

⁵¹⁴ Zu einigen Organisationsstrategien der Vor-Sozialisation in Bezug auf z. B. die Hochschulabsolventen vgl. Kolenko (1990) 117ff.

⁵¹⁵ Wichtig bei den Einführungsprogrammen ist es, ein Einarbeitungsprogramm zu erstellen, Partizipationschancen zu offerieren sowie häufige Feedbackrunden zu starten. Vgl. dazu Kieser / Nagel (1987) 1569f. Einige Einführungsprogramme sind z. B. in Stiefel (1979) beschrieben.

⁵¹⁶ Zu einigen Einführungsstrategien, wie z. B. „sink or swim“, „the upending experience“, „training while working“, „working while training“, „full time training“ usw.

- werden, dass sozial vermittelte Informationen und Beziehungen wichtiger als kognitiv akzentuierte Medien und Veranstaltungen sind⁵¹⁷ und dass, damit der Beziehungsaspekt betont wird, im Allgemeinen vier „Kümmerer“ eingesetzt werden müssen: a) Kümmerer für persönliche Fragen (Vertrauensperson, die bei persönlichen emotionalen Problemen helfen kann), b) Kümmerer für fachliche Fragen (der jeweils kompetenteste Mitarbeiter), c) Kümmerer für Probleme, die sich aus der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung ergeben, d) zentrale Kümmerer (Mitarbeiter, der Auskunft geben kann, wer für bestimmte Fragen zuständig ist und wie diese Person zu erreichen ist)⁵¹⁸,
- Während der „Metamorphose-Phase“ beginnt für den Mitarbeiter ein zuweilen jahrelanger Prozess des Erwerbs von Fachkenntnissen, Fertigkeiten, ungeschriebenen Spielregeln, Normen, Werten und sozialer Reputation, in dem der Neuling zum Vollmitglied (gemacht) wird. Die Organisationen können dabei unterschiedliche Verfahren und Erfahrungen im Zusammenhang mit der Gestaltung konkreter zwischenmenschlicher Beziehungen und Handlungen entwickeln, von welchen einige in diesem Kapitel (Kap. 3, II. 5.) bereits dargestellt wurden: z. B. können es arbeitsplatzferne Interventionen, wie Maßnahmen der Teamentwicklung (Teambildung)⁵¹⁹, des gruppendifnamischen Trainings⁵²⁰, der Rollenanalyse⁵²¹ usw., und arbeitsplatznahe Interventionen, wie Qualitätszirkel⁵²², Projektarbeit⁵²³ und Netzwerkbildung⁵²⁴ etc. sein⁵²⁵.

vgl. Schein (1964) 71ff. Kritik zu einigen Defiziten dieser Einarbeitungsstrategien kann man z. B. in Kieser / Nagel (1987) 1567f. finden.

⁵¹⁷ Vgl. dazu z. B. das 2. pragmatische Axiom der Kommunikation [„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersten bestimmt...“] in Watzlawick / Beavin / Jackson (2000) 56, aber auch Überlegungen in z. B. Staudt / Kriegesmann (1999) 52ff., Böhniisch / Schröder (2002) 211 etc.

⁵¹⁸ Vgl. dazu Neuberger (1994) 139f., Marr / Stitzel (1979) 333.

⁵¹⁹ Teamentwicklung wird definiert als gemeinsame Lösung in der Gruppe der Probleme, die Gruppe belasten. Dabei muss berücksichtigt werden, dass es sich dabei nicht um ein Standardverfahren, sondern um einen maßgeschneiderten Prozess handelt, der die jeweiligen Besonderheiten der Gruppe berücksichtigt. Vgl. dazu Neuberger (1994) 203f.

⁵²⁰ Gruppendifnamisches Training wird definiert als Steuerung der sozioemotionalen Prozesse, die sich in Gruppen bei der Erledigung der Aufgaben abspielen. Dabei handelt es sich um meistens ungewollte und ungeplante Entwicklung der Beziehungen, Kontakte, Phantasien und Wünsche der Mitglieder. Vgl. dazu Neuberger (1994) 208ff. Zu einigen Techniken des gruppendifnamischen Trainings vgl. z. B. Antons (1975) 23ff.

⁵²¹ Rollenanalyse ist immer eine kooperativ erstellte Stellenbeschreibung. Eine mögliche Form der Rollenanalyse ist z. B. Rollenverhandeln, welches nicht nur kooperatives Erstellen einer formalen Stellenbeschreibung, sondern auch die informellen Ansichten, Erwartungen und Übereinkünfte einschließt. Vgl. dazu Neuberger (1994) 215ff.

⁵²² Vgl. dazu z. B. Bungard / Antoni (1995) 383ff.

*c) Motivierende Wirkung der organisatorischen Hilfeleistungen
bei der beruflichen Sozialisation und Hypothesen in Bezug auf ihre Gestaltung
für russländische Mitarbeiter*

Die motivierende Wirkung der organisatorischen Hilfeleistungen bei der beruflichen Sozialisation kann auf die bessere Klärung der Mengen der Kriterien, der Anreize und der Verfügungen sowie auch der Handlungs-Kriteriums-Erwartung, der Kriteriums-Anreiz-Erwartungen und der Kriteriums-Anreiz-Relation zurückgeführt werden⁵²⁶ (vgl. dazu Abbildung 21). Die Metamorphose eines jeden neuen Mitarbeiters zum vollwertigen Mitglied der Organisation ist immer eine Anpassung, Veränderung und Transformation, die Ressourcen (z. B. Zeit) bindet und als eine Art „Investition“ betrachtet werden kann. Je weniger „die Zielzustände bekannt sind, auf die hin Anpassungspotentiale entwickelt werden sollen, desto riskanter ist die „Investition“: man weiß nicht genau, ob sie ... die erhoffte Anpassung dauerhaft gewährleistet und ob sie ... weitere Zukunftsoptionen ermöglicht oder ausschließt“⁵²⁷.

Durch organisatorische Hilfeleistungen bei der beruflichen Sozialisation werden die materiellen, sozialen und organisatorischen Gegebenheiten der Organisation, Rahmenbedingungen des eigentlichen Handelns am Arbeitsplatz erklärt, unrealistische Erwartungen und daraus resultierende mögliche Unzufriedenheiten weitgehend vermieden, auch die Unsicherheit der (potentiellen) neuen Mitarbeiter in Bezug auf das Gleichgewicht zwischen ihren Kompetenzen zur Handlung und Handlungsanforderungen wird reduziert und somit die sozioemotionale Integration in die Organisation begünstigt^{528, 529}. Allerdings muss von der

⁵²³ „Projekte sind zeitlich befristete, einmalige (und damit neuartige, d.h. wenig vorstrukturierte und risikobehaftete), umfangreiche oder komplexe Aufgaben, die zusätzlich zu den routinemäßig laufenden erfüllt werden müssen“. Vgl. dazu Neuberger (1994) 227.

⁵²⁴ Vgl. dazu Neuberger (1994) 232ff.

⁵²⁵ Vgl. dazu Neuberger (1994) 122ff., auch Marr / Stitzel (1979) 332ff.

⁵²⁶ Im Allgemeinen wird Erfolg der Maßnahmen der beruflichen Sozialisation darin gesehen, dass „der Mitarbeiter weiß, was von ihm erwartet wird, dass er in der Lage ist, seine Aufgaben souverän zu meistern, dass er die Normen und Werte des Unternehmens... internalisiert hat und eine Bindung an Unternehmen entstanden ist“. Vgl. dazu Kieser / Nagel (1987) 1567.

⁵²⁷ Neuberger (1998) 354.

⁵²⁸ Vgl. dazu Marr / Stitzel (1979) 332ff.

⁵²⁹ Da Mitglieder der Organisation durch organisatorische Hilfeleistungen bei der Sozialisation eine Art Schulung und Verhaltenstraining bekommen, werden sie dazu gebracht, angepasster an die Gegebenheiten der Organisation zu kooperieren und zu kommunizieren – es entsteht die Möglichkeit für den Aufbau intensiver Gruppenbeziehungen, was unmittelbare positive Ergebnisse fürs Unternehmen und Mitarbeiter mitbringen kann (vgl. dazu Kap. 3, II. 6.): z. B. Vermeidung von Fluktuation, Erreichen der Leis-

Überschätzung der Bedeutung der organisatorischen Hilfeleistungen bei der betrieblichen Sozialisation gewarnt werden, weil, erstens, die betriebliche Sozialisation immer eine sekundäre Sozialisation ist, die auf einer bereits abgeschlossenen primären Sozialisation (z. B. in der Familie, in der Schule) aufbaut und insofern eher einer Verhaltensmodifikation als einer echten Verinnerlichung der Normen und Werte ähnlich ist, und, zweitens, weil die Sozialisation immer durch die informalen Prozesse und die aus diesen Prozessen resultierenden sozioemotionalen positiven und negativen Stimuli (Sanktionen) in informalen Gruppen verläuft, die von der Organisation im Allgemeinen und durch organisatorische Hilfeleistungen bei der betrieblichen Sozialisation im Besonderen nur teilweise kontrollierbar und beeinflussbar sind⁵³⁰.

In Bezug auf die russländischen Mitarbeiter kann zunächst gesagt werden, dass wegen großer Kollektivismuswerte russländischer Kultur die Eingliederung in die Gruppe und folglich die diese Eingliederung unterstützenden Maßnahmen der organisatorischen Hilfeleistungen bei der betrieblichen Sozialisation (wie auch die oben angesprochene Interaktion) als sehr wichtig eingeschätzt werden können. Dabei ist die organisatorische Unterstützung während der „Eintrittsphase“ besonders relevant:

- die rein formalen Informationen der „Vor-Eintritts-Phase“ dürfen wegen einer großen Unsicherheitstoleranz und einer geringen Zukunftsorientierung russländischer Kultur keine wesentliche Rolle spielen können, denn die potentiellen Bewerber werden in erster Linie auf die Informationen über das Unternehmen achten, die sie mittels der informellen Kommunikationsstrukturen bekommen können (z. B. den Ruf der Firma in ihrem Bekanntenkreis),
- die organisatorischen Hilfeleistungen der „Metamorphose-Phase“ können wegen der im Kapitel 3 (Kap. 3, II. 5.) angesprochenen Verdächtigungen russländischer Mitarbeiter in Bezug auf die Weiterbildung nur dann Erfolg versprechend sein, wenn sie ein Abweichungen zulassendes, flexibles Aufbauschema haben (andernfalls, muss es als der besondere deutsche Weg der „Ordnung“ „verkauft“ werden) und relativ kurzfristig zu erreichende Ziele vorweisen, die Nettovalenz russländischer Mitarbeiter im Sinne der Abbildung 21 steigern.

Besondere Bedeutung der Eingliederungsprogramme der „Eintritts-Phase“ (obwohl diese Phase aus kulturellen Gründen etwas länger dauern kann) kann aus der Tatsache abgeleitet werden, dass die während dieser Phase gemachten Erfahrungen wegen einer relativ geringen Ausprägung des Durchsetzungsver-

tungsstandards der zugeteilten Aufgaben, Verbesserung des Betriebsklimas, Vermeidung von unrealistischen Erwartungen, Bewegung des Individuums und der informalen Gruppe in die Richtung der gegenseitigen Anerkennung usw.

⁵³⁰ Vgl. dazu auch Marr / Stitzel (1979) 334.

mögens in der russländischen Kultur („Durchsetzungsvermögen“-Dimension des GLOBE-Projektes⁵³¹) nachhaltige Folgewirkungen auf die späteren Entscheidungen der russländischen Mitarbeiter haben werden. Eine besondere Rolle für den Erfolg aller organisatorischen Hilfeleistungen bei der betrieblichen Sozialisation dürfen die unterschiedlichen Paten- bzw. Kümmersysteme spielen⁵³², wobei nicht nur Vorgesetzte, sondern auch die erfahreneren Kollegen die Patenrolle übernehmen können.

9. Arbeitsgestaltung

a) Vorbemerkungen

Der Arbeitsgestaltung fällt die Aufgabe zu, die Arbeit und die Arbeitsumgebung, den Arbeitsplatz, die Arbeitsmittel, die zeitlichen und organisatorischen Bedingungen der Arbeitstätigkeit an den Mitarbeiter anzupassen⁵³³, indem solche Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die Mitarbeiter bei hohem Leistungsniveau unterstützen und ihre physische und psychische Gesundheit fördern^{534, 535}. Die Menschen arbeiten während einer bestimmten Zeit im bestimmten Raum von bestimmter Gestalt mit bestimmtem Inventar, das in bestimmter Weise angeordnet ist. Dies bildet physisch-psychologische und sozial-technische Umwelt, in der sich die menschlichen Beziehungen entwickeln und die bewirkt, dass sich diese Beziehungen eher in der einen als in der anderen Richtung aufbauen und ob sich die Menschen dabei wohl fühlen und produktiv arbeiten können⁵³⁶. Es darf in dieser Arbeit nicht geleugnet werden, dass sogar von solchen äußereren Arbeitsbedingungen, wie z. B. Sauberkeit des Arbeitsplat-

⁵³¹ Vgl. dazu Kap. 2, II. 3.

⁵³² Vgl. dazu Fußnote 415.

⁵³³ Vgl. dazu Frieling / Sonntag (1999) 267ff.

⁵³⁴ Zu Aspekten der Arbeit, die den Arbeitenden wichtig sind, gehören unter anderem Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Belastungsfaktoren wie z. B. Lärm und Hitze, Angemessenheit von Möbeln, Werkzeugen und räumlichen Verhältnissen, gefordertes Arbeitstempo etc.) und Arbeitsinhalt (Ganzheitlichkeit der Arbeit, Abwechslungsreichtum, Möglichkeit, die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten einzusetzen, Möglichkeit, etwas Neues zu lernen, Möglichkeit, eigene Entscheidungen zu treffen usw.). Vgl. dazu Semmer / Udris (1995) 136.

⁵³⁵ Dabei kann die Organisation im Allgemeinen auf organisatorische (Aufgabenvielfalt, Qualifikationspotential der Arbeitstätigkeit, Tätigkeitsspielraum, Partizipationsmöglichkeiten, persönliche Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes, Spielraum für persönliche und private Dinge bei der Arbeit etc.) und soziale (positives Sozialklima, soziale Unterstützung durch Vorgesetzte, soziale Unterstützung durch Arbeitskollegen/innen etc.) Ressourcen zurückgreifen. Vgl. dazu Ulich (1998) 107.

⁵³⁶ Vgl. dazu Homans (1978) 106, Robbins (2001) 444ff. u. 543ff.

zes, Gestaltung des Arbeitsgerätes, farbliche Gestaltung des Arbeitsplatzes, musikalische Begleitung der Arbeit usw. motivierende Wirkungen ausgehen können⁵³⁷.

Man kann zwischen anthropometrischer (Berücksichtigung der Maße des menschlichen Körpers), physiologischer (Optimierung der Umgebungseinflüsse und der Bewegungen sowie Minimierung der Belastung und Beanspruchung des Individuums), psychologischer (Verbesserung der wahrzunehmenden Arbeitsumwelt), sicherheitstechnischer (alle Maßnahmen zur Sicherheit des Mitarbeiters am Arbeitsplatz), informationstechnischer (Aufnahme und Verarbeitung von Informationen, die durch Sinnesorgane am Arbeitsplatz wahrgenommen werden), technologischer (Optimierung der Auswahl und der Anwendung des Arbeitsverfahrens unter den gegebenen Beschränkungen), organisationstechnischer (Optimierung der Anforderungen und der zeitlichen⁵³⁸ und räumlichen Bindung der Mitarbeiter an den Arbeitsablauf) Arbeitsgestaltung unterscheiden. Dabei können z. B. folgende hierarchisch gegliederte Kriterien in Bezug auf die Menschengerechtigkeit der Arbeit berücksichtigt werden: Ausführbarkeit (dabei soll die Frage beantwortet werden, ob eine Arbeit überhaupt und mit welcher kurzfristigen Höchstbeanspruchung ohne Gesundheitsschäden durchgeführt werden kann), Erträglichkeit (hier geht es um die Frage, ob eine Arbeit ohne Schaden über eine längere Zeit, d.h. über die Dauer des gesamten Arbeitslebens ausgeführt werden kann, ohne dass die arbeitsbedingten Schädigungen beim Menschen auftreten), Zumutbarkeit (hiermit sollen die Fragen der sozialen Akzeptanz und Norm geklärt werden) und Wohlbefinden/Zufriedenheit (worunter subjektive Einschätzung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen durch Mitarbeiter zu verstehen ist)^{539, 540, 541}.

In dieser Arbeit wird vor allem die organisationstechnische (Kap. 3, II. 9. b)) und psychologische (Kap. 3, II. 9. c)) Arbeitsgestaltung angesprochen.

⁵³⁷ Vgl. dazu Hackman (1976) 22.

⁵³⁸ Vgl. dazu Kap. 3, II. 9. b).

⁵³⁹ Jeder von diesen Teilespekten der Arbeitsgestaltung hat seine eigene Vorschriften und Regeln. Vgl. dazu Hentze (1994) 413ff.

⁵⁴⁰ Vgl. dazu Rohmert (1972) 3ff. Zu weiteren Kriteriensystemen, die bei der Bewertung der Arbeitsplatzgestaltung benutzt werden können, vgl. z. B. Rosenstiel (2000) 106ff., Hentze (1994) 391ff., Frieling / Sonntag (1999) 276ff.

⁵⁴¹ Bei der Verwirklichung der Maßnahmen der Arbeitsgestaltung können im Allgemeinen folgende Strategien verwendet werden:

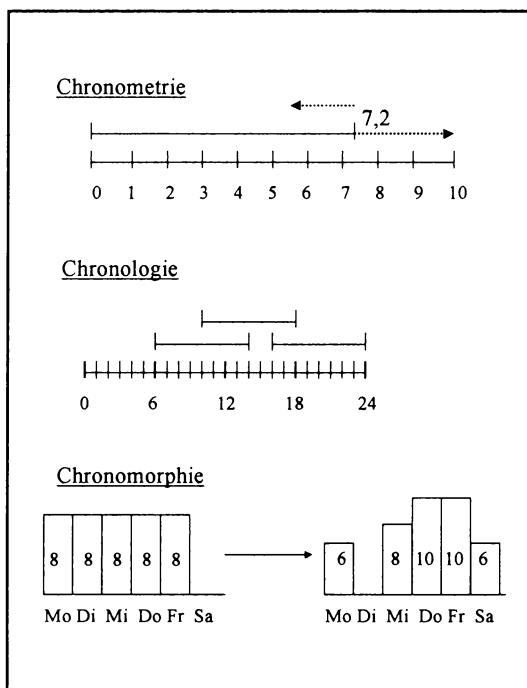
- Korrektive Arbeitsgestaltung (Korrektur erkannter Mängel),
- Präventive Arbeitsgestaltung (vorwegnehmende Vermeidung gesundheitlicher Schädigungen und psychosozialer Beeinträchtigungen),
- Prospektive Arbeitsgestaltung (Schaffung von Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung).

Vgl. dazu Ulich (1995) 189ff., Ulich (1998) 164ff.

b) Arbeitszeitregelungen

aa) Definition und Formen der Arbeitszeitregelungen

Unter Arbeitszeitregelungen⁵⁴² kann Gestaltung der betrieblichen Arbeitszeit mit dem Ziel der „Harmonisierung von Arbeitszeitbedarf und Arbeitszeitangebot nach Maßgabe der Kriterien der ökonomischen und sozialen Effizienz und im Rahmen der durch Gesetz und Tarifvertrag festgelegten Spielräume“⁵⁴³ verstanden werden. Arbeitszeitregelungen bzw. Arbeitszeitmodelle bestimmen unter anderem „den zeitlichen Anfang, die Struktur, das Ende und den Rhythmus bzw. die Art und Weise der Auseinanderfolge von Schichten zur Realisierung der Arbeitszeit bestimmter Mitarbeitergruppen“⁵⁴⁴ und tragen wesentlich zu einer humanen, sozialverträglichen und ökonomisch sinnvollen Arbeitsgestaltung bei.



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Neuberger (1997) 235

Abb. 35: Elemente der Flexibilisierung der Arbeitszeit
(Chronometrie, Chronologie und Chronomorphie)

⁵⁴² Die Pausenregelungen werden hier als ein Bestandteil der Arbeitszeitregelungen betrachtet.

⁵⁴³ Marr (1987) 9.

⁵⁴⁴ Frieling / Sonntag (1999) 386.

In zahlreichen Modellen der Arbeitszeitregelungen werden vor allem drei Dimensionen der Arbeitszeit angesprochen, die zur Flexibilisierung der Standardarbeitszeit führen können: Dauer (Chronometrie), Lage (Chronologie) und Gestalt (Chronomorphie)^{545, 546}. Chronometrie regelt die Dauer von bestimmten Zeitverwendungen und ist auf die Anzahl der Zeiteinheiten pro bestimmte Aktivität bezogen, z. B. eine entkontextualisierte Zeitstrecke wird verlängert oder verkürzt (bzw. ein Zeitvolumen wird ausgeweitet oder geschrumpft). Chronologie betrachtet die Zeitverwendungen im Zeitablauf, d.h. die zeitliche Platzierung in den jeweiligen Bezugszeiträumen, z. B. vorgegebene Zeitstrecken (oder Zeitumfänge) werden in einem Referenzkontinuum (Tag, Woche, Monat etc.) verschieden platziert. Chronomorphie bezieht sich auf die Stabilität, Stetigkeit, Rhythmisierung der Arbeitszeit, z. B. amorphe Zeitquanten oder -volumina werden verschieden aufgeteilt (portioniert) und in Referenzzeiträumen verteilt, sodass sich unterschiedliche Verteilungsmuster (Gestalten) bilden (vgl. dazu Abbildung 35)^{547, 548}. In der Tabelle 22 sind einige Grundmodelle der Arbeitszeitregelungen dargestellt, die sich im konkreten Fall zu einer quasi unendlichen Vielzahl von Praxislösungen kombinieren lassen.

Die in Bezug auf die Chronometrie, Chronologie und Chronomorphie flexiblen Arbeitszeitregelungen können jedoch nicht in allen Bereichen des Unternehmens eingeführt werden. Dies kann aus objektiven Gründen (z. B. Gestaltung der Produktionsprozesse erfordert die Standardarbeitszeit, oder Einführung des Systems der flexiblen Arbeitszeitregelungen verursacht zusätzliche Kosten für Einführung und Instandhaltung des Systems, die nicht tragbar sind) geschehen, aber auch dadurch erklärt werden, dass die Mitarbeitergruppen, die während der Standardarbeitszeit die Regelungen nicht strikt einhalten mussten, durch die Einführung der flexiblen Arbeitszeit ihre Privilegien verlieren und sich somit benachteiligt fühlen⁵⁴⁹.

⁵⁴⁵ Vgl. dazu z. B. Neuberger (1997) 231ff., Hettinger / Wobbe (1993) 475, Hentze (1991) 214, Kreikebaum / Herbert (1988) 100. Einige Unternehmen haben mehr als 200 verschiedene Arbeitszeitmodelle entwickelt und mit ihren Mitarbeitern vereinbart. Vgl. dazu Frieling / Sonntag (1999) 389.

⁵⁴⁶ Zu anderen Gestaltungsbereichen, wie z. B. Extensivierung und Intensivierung der Arbeitszeit, Ebene und Art der Vereinbarung, Kontrollpraktiken und -ziele, Reichweite, Entscheidungskompetenz und Reversibilität, Transparenz, Interessen und Legitimation, Kalkulationsbasis etc. vgl. z. B. Neuberger (1997) 236ff.

⁵⁴⁷ Vgl. dazu Hentze (1991) 213, Neuberger (1997) 231ff.

⁵⁴⁸ Zu einigen Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung vgl. z. B. Glaubrecht / Wagner / Zander (1984) 81ff. und Kreikebaum / Herbert (1988) 96ff. Zu Erfahrungen deutscher Unternehmen mit Arbeitszeitregelungen vgl. z. B. Desiderato (1987) 119ff., Fauth / Willenegger (1987) 128ff., Metzger (1987) 141ff., Schusser (1987) 154ff.

⁵⁴⁹ Dies kann zu Spannungen im Betriebsklima führen, denn die Mitarbeiter der Bereiche, in denen die Einführung der Arbeitszeitregelungen unmöglich ist, können leicht

Tabelle 22
Dimensionen und Modelle der Arbeitszeitregelungen

Varianten der Chronometrie Leitstrategie: Teilzeit	Varianten der Chronologie Leitstrategie: Schichtarbeit	Varianten der Chronomorphie Leitstrategie: Gleitzeit
<ul style="list-style-type: none"> - Mehrarbeit und Kurzarbeit - Befristete Arbeitszeitverkürzung - Teilzeit - Mobile Teilzeit - Partner-Teilzeit (Job-Sharing) 	<ul style="list-style-type: none"> - Schichtsysteme - Versetzte und gestaffelte Schichten - Mehrfachbesetzung - Springer- und Pausenlösungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Jahresarbeitszeitmodelle (Korridor- u. Bandbreitenmodelle, saisonale Arbeitszeiten, Ansparmodelle) - Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KapoVAZ) - Gleitzeit, variable und flexible Arbeitszeit

Quelle: Neuberger (1997) 249

Im Allgemeinen aber sind Arbeitszeitregelungen angesichts der geänderten Rahmenbedingungen für die Unternehmen im deutschsprachigen Raum eine notwendige Maßnahme, mittels welcher die Unternehmen sich Vorteile bei der Werbung um die Ressource „Personal“ und bei der Nutzung dieser Ressource schaffen (können). Die Vorteile sind zum großen Teil struktureller Natur und resultieren aus der effektiveren Nutzung der zeitlichen Ressourcen der Mitarbeiter⁵⁵⁰.

das Gefühl der ungleichen Behandlung in Bezug auf die Mitarbeiter bekommen, in deren Bereichen eine Einführung von Arbeitszeitregelungen möglich ist.

⁵⁵⁰ Zu den wichtigsten Vorteilen, die ein Unternehmen dank der Einführung der (flexiblen) Arbeitszeitregelungen bekommen kann, gehören:

- Reduzierung der Fluktuation (flexible Arbeitszeitregelungen erlauben den Mitarbeitern die so genannten „work-life“-Stresssituationen begegnen und notwendige Zeitanpassungen der Mitarbeiter an die Zeitanforderungen in ihrem Leben und somit ersparen ihnen die Notwendigkeit sich nach einem anderen Job umzuschauen, um ihre privaten Bedürfnisse besser zu berücksichtigen),
- kleinere Anzahl der Überstunden (dieser Vorteil resultiert z. B. aus der Möglichkeit der Mitarbeiter ihre Arbeitszeit der Menge der anfallenden Aufgaben anzupassen und verringert somit die unproduktive Liegezeit und die Anzahl der Überstunden),
- effizientere Arbeit (da die Mitarbeiter ihre Arbeit mit Berücksichtigung ihres Lebensstils beginnen, arbeiten sie durchschnittlich intensiver, erreichen schneller und bleiben länger auf dem hohen Produktivitätsniveau – somit wird z. B. die Zeit reduziert, die für den Anfang der Arbeit notwendig ist),
- Reduzierung des Absenteismus (bei rigiden Arbeitszeitregelungen wurde es oft nachgewiesen, dass die Mitarbeiter, die sich zur Arbeit verspätet hätten, tatsächlich sich für diesen Tag als krank gemeldet haben – die flexiblen Arbeitszeitregelungen heben dieses Problem auf und führen gleichzeitig zu besserem Organisationsklima),

bb) Motivierende Wirkung der Arbeitszeitregelungen und Hypothesen in Bezug auf Arbeitszeitregelungen für russländische Mitarbeiter

Die motivierende Wirkung der (flexiblen) Arbeitszeitregelungen kann im Allgemeinen aus der verbesserten Handlungs-Kriteriums-Erwartung abgeleitet werden. Für die Mitarbeiter deutscher Unternehmen im deutschsprachigen Raum sind die (flexiblen) Arbeitszeitregelungen bereits zu einer der notwendigen Gestaltungsvariablen eines betrieblichen Anreizsystems geworden, was aus dem wachsenden Bedürfnis der breiten Bevölkerungsschichten in Deutschland nach zeitlicher Souveränität erklärt werden kann und vor allem durch gesellschaftlichen Wertewandel⁵⁵¹, steigende Bildungs- und Lebensniveaus zustande gekommen ist⁵⁵². Insofern steht für die Mitarbeiter deutscher Unternehmen im deutschsprachigen Raum bei den Arbeitszeitregelungen die Vergrößerung ihrer Zeitsouveränität sowie die dynamische Anpassung der Arbeitszeitregelungen an ihre sich ändernde Bedürfnisse und Erwartungen im Mittelpunkt⁵⁵³, was die materiellen, sozialen und organisatorischen Bedingungen der Arbeit in Organisation wesentlich beeinflusst. Die Vorteile, die Mitarbeiter dadurch erzielen können, lassen sich auf folgende Weise kurz skizzieren⁵⁵⁴:

- größere Freiheit im Leben (resultierend aus größeren Möglichkeiten im bestimmten Rahmen ihre Arbeitszeit individuell zu gestalten mit dem Ziel der besseren Berücksichtigung ihrer persönlichen Belangen),
- mehr Gerechtigkeit bei der Bezahlung und Reduzierung der unbezahlten Arbeitsstunden (bei entsprechenden Regelungen wird die und nur die Zeit bezahlt, die für die Bewerkstelligung der Arbeitsaufgaben notwendig war, unabhängig davon wann diese Arbeit gemacht wurde, dies könnte für die Mitarbeiter einen zusätzlichen Anreiz darstellen),

-
- verbessertes Management (die Anwendung der flexiblen Arbeitszeitregelungen macht ein modernes Management notwendig, weil ohne gute Führung und gut erarbeitete Delegationsmöglichkeiten auf allen Ebenen des Unternehmens die Vorteile der flexiblen Arbeitszeitregelungen unbenutzt bleiben werden),
 - verbessertes Organisationsklima und höhere Produktivität (wenn alle oben genannten fünf Punkte tatsächlich zustande kommen, können die flexiblen Arbeitszeiten Betriebsklima und Produktivität positiv beeinflussen, weil die Mitarbeiter an der Arbeit mehr Beachtung ihrer persönlichen Belangen finden und auch mehr Gründe haben werden, sich bei der Arbeit anzustrengen).

Vgl. dazu Allenspach (1978) 36ff.

⁵⁵¹ Zu Folgewirkungen des Wertewandels in Bezug auf die Arbeitszeit vgl. z. B. Wagner (1987) 166ff.

⁵⁵² Vgl. dazu Hentze (1991) 219.

⁵⁵³ Vgl. dazu Kreikebaum / Herbert (1988) 96.

⁵⁵⁴ Vgl. dazu Allenspach (1978) 34ff.

- Vermeiden von „unnötigen“ Privilegien (bei Standardarbeitszeitregelungen ist es ein offenes Geheimnis, dass einige Mitarbeitergruppen diese Regelungen nicht so strikt wie die anderen Gruppen einhalten müssen – eine Einführung der flexiblen Arbeitszeit führt zur Liquidierung von diesen Privilegien),
- Aufheben von „unnötigen“ Pünktlichkeitszwängen⁵⁵⁵ (folgend aus der Tatsache, dass solche „unnötige“ Pünktlichkeit nicht mehr eingehalten werden soll, was zur Verminderung der emotionalen Stresssituationen und burn-out-Effekte führt),
- bessere Anpassung der Arbeit an individuellen Lebensstil der Mitarbeiter und somit eine Vermeidung der möglichen psychosomatischen Krankheiten⁵⁵⁶ (ein zusätzlicher Anreiz kommt aus der Möglichkeit die Arbeitszeiten der Biorhythmus des Mitarbeiters anzupassen, z. B. Frühaufsteher können ihre Arbeit zu einem früheren Zeitpunkt als andere anfangen),
- Reduzierung der „unproduktiven“ Freizeit⁵⁵⁷ und allgemeine Verbesserung der Qualität der Freizeit (die Flexibilisierung der Arbeitszeit führt dazu, dass Mitarbeiter ihre Freizeit effizienter nutzen können⁵⁵⁸),
- besseres soziales Leben der Mitarbeiter (durch größere Freiheiten in der chronologischen Gestaltung ihrer Arbeitszeit und somit ihrer Freizeit können Mitarbeiter ihre sozialen Beziehungen und Ziele besser wahrnehmen),
- besseres Organisationsklima (flexible Arbeitszeiten können zur Steigerung der angenehmen Gefühle am Arbeitsplatz führen und somit ein angenehmeres Arbeitsleben den Mitarbeitern schaffen⁵⁵⁹).

Die Beliebtheit der Arbeitszeitregelungen im deutschsprachigen Raum kann in erster Linie kulturell, aus der Kombination von Möglichkeiten der Übernahme der Verantwortung durch die Arbeitnehmerschaft und der Verinnerlichung von Regeln erklärt werden^{560, 561}. Eine solche Übernahme der Verantwortung

⁵⁵⁵ Unter „unnötigen“ Pünktlichkeitszwängen wird z. B. Notwendigkeit verstanden, zu einer bestimmten Zeit ins Büro zu kommen, wenn es nicht von den Notwendigkeiten des Arbeitsprozesses abzuleiten ist. Damit wird aber nicht die Pünktlichkeit bei der Bewerkstelligung der Aufgaben gemeint.

⁵⁵⁶ Vgl. dazu Kastner (1987) 229.

⁵⁵⁷ Unter „unproduktiver“ Freizeit wird z. B. die Zeit verstanden, die Mitarbeiter während ihrer Freizeit verbrauchen, ohne tatsächlich über diese Zeit frei zu verfügen (die Zeit, die für den Weg zur Arbeit gebraucht wird).

⁵⁵⁸ Durch Flexibilisierung der Arbeitszeit können die Mitarbeiter z. B. außer „rush hours“ zur Arbeit fahren.

⁵⁵⁹ Vgl. dazu z. B. Sydow / Conrad (1987) 200ff.

⁵⁶⁰ Vgl. dazu Hofstede (1992) 316.

⁵⁶¹ Auch die ersten Erfolge im Bereich der Arbeitszeitregelungen wurden von in Ottobrunn (Deutschland) gestarteten Initiativen der Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH Anfang 70er Jahre des 20. Jh. gemeldet. Vgl. dazu Allenspach (1978) 28.

und Verinnerlichung von Regeln ist von den in der Schlaueit „geschulten“ russländischen Mitarbeitern nicht zu erwarten⁵⁶². In Bezug auf sie kann gesagt werden, dass für sie solche Arbeitszeitregelungen besonders geeignet sind, die, einerseits, eine objektive Arbeitszeiterfassung zulassen und somit bestimmte Gegenmaßnahmen in Bezug auf die relativ niedrige Ausprägung der „Leistungsorientierung“ schaffen, gleichzeitig aber der hohen Machtdistanz russländischer Kultur entsprechen, und, andererseits, den Mitarbeitern eine gewisse Zeitflexibilität gewähren und somit der relativ großen Unsicherheitstoleranz russländischer Mitarbeiter gerecht werden. Besonders Erfolg versprechend dürfen in dieser Hinsicht die Gleitzeitmodelle sein, die auch mit der kollektivistischen Grundorientierung der russländischen Kultur kompatibel sind, weil gleiche Behandlung aller Mitarbeitergruppen garantieren und teilweise Nachteile eines „social loafing“ verhindern können.

c) Arbeitsinhalt

aa) Definition und Formen des Arbeitsinhaltes

Arbeitsinhalt, oder die Art der Arbeitsaufgabe, oder die Arbeit selbst, kann durch die jeweilige konkrete Tätigkeit⁵⁶³ (wie z. B. Fräsen, Kontrollieren, d.h., das, was getan werden muss⁵⁶⁴) und durch die in dieser Hinsicht relevanten psychologischen Kriterien⁵⁶⁵ (wie z. B. Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, Autonomie, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Möglichkeiten der sozialen Interaktion, also, welche psychologisch relevante Merkmale die Arbeitstätigkeit hat⁵⁶⁶) beschrieben werden⁵⁶⁷. Im Allgemeinen sollte der Arbeitsinhalt so struk-

⁵⁶² Vgl. dazu Kap. 2, IV. 2. c).

⁵⁶³ Vgl. dazu Marr / Stitzel (1979) 159.

⁵⁶⁴ Zu einer möglichen Liste von Tätigkeiten vgl. z. B. Frieling / Sonntag (1999) 478ff.

⁵⁶⁵ Vgl. dazu z. B. Ulich (1995) 192.

⁵⁶⁶ Vgl. dazu Fußnote 569.

⁵⁶⁷ Viele Erkenntnisse über den Arbeitsinhalt kann man dank der psychologischen Arbeitsanalyse erhalten, die zwei wesentliche und miteinander verbundene Ausrichtungen hat:

- psychologische Auftrags- und Bedingungsanalyse, bei der es um die exakte und zugleich psychologisch relevante Analyse der Aufträge und Bedingungen der Tätigkeit geht, und
- psychologische Tätigkeitsanalyse, die sich personenorientiert um das Aufzeigen der Verhaltensweisen bei der Arbeit, insbesondere um die Gesetzmäßigkeiten der psychischen Tätigkeitsregulation bemüht.

Vgl. dazu Rosenstiel (2000) 62.

turiert sein, „dass der Einzelne – ohne über- oder unterfordert zu werden, und zwar in qualitativer und quantitativer Hinsicht – das Gefühl gewinnt, dass die Arbeit von ihm jene Fähigkeiten fordert, die er zu besitzen glaubt und zugleich hoch bewertet“⁵⁶⁸.

Die konkrete Tätigkeit kann man mit Hilfe von mehreren Modellen spezifizieren⁵⁶⁹: z. B. mittels des Verfahrens zu Merkmalen der Informationsaufnahme (Wahrnehmung), der kognitiven Prozesse (Informationsverarbeitung, Entscheidung), des Arbeitsergebnisses, der Beziehungen zu anderen Personen, der Arbeitsumgebung usw.⁵⁷⁰, mittels des hierarchischen Modells der Handlungsregulation mit Beschreibung der Einrichtung (z. B. Produktion), der Koordination verschiedener Bereiche, der Bestimmung von Teilzielen innerhalb eines Bereiches, der Planung einer Abfolge von Handlungen, die zum Erreichen des Teilziels erforderlich sind, und der Ausführung der Operationen bis zur Realisierung der einzelnen Handlung⁵⁷¹ (auf der Grundlage des für die Beschreibung der psychologisch relevanten Merkmale des Arbeitsinhaltes wichtigen Konzeptes der „vollständigen Tätigkeit“⁵⁷²), mittels des allgemeinen Tätigkeitsinventar, der organisatorisch-technische Bedingungen der Tätigkeit, Informationsaufnahme und -verarbeitung, Handlungsvorbereitung und -ausführung sowie Dynamik der Tätigkeit behandelt⁵⁷³.

Die psychologisch relevanten Kriterien des Arbeitsinhaltes können mit mehreren Verfahren spezifiziert werden⁵⁷⁴, die dann Ansatzpunkte für die Optimierung der jeweiligen Tätigkeit vermitteln⁵⁷⁵: z. B. kann die Verbesserung des Ar-

⁵⁶⁸ Rosenstiel (2000) 78.

⁵⁶⁹ Vgl. dazu Rosenstiel (2000) 65ff.

⁵⁷⁰ Vgl. dazu Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA).

⁵⁷¹ Vgl. dazu Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit (VERA).

⁵⁷² Merkmale vollständiger Tätigkeiten sind:

- das selbständige Setzen von Zielen, die in übergeordnete Ziele eingebettet werden können,
- selbständige Handlungsvorbereitungen im Sinne der Wahrnehmung von Planungsfunktionen,
- Auswahl der Mittel einschließlich der erforderlichen Interaktionen zu adäquaten Zielerreichung,
- Ausführungsfunktionen mit Ablauffeedback zur allfälligen Handlungskorrektur,
- Kontrolle mit Resultatfeedback und der Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Handlungen auf Übereinstimmung mit den gesetzten Zielen zu überprüfen.

Vgl. dazu Ulich (1995) 194.

⁵⁷³ Vgl. dazu Tätigkeitsanalyseinventar (TAI).

⁵⁷⁴ Vgl. dazu Steers / Mowday (1977) 645ff.

⁵⁷⁵ Rein technisch gesehen müsste man erwarten, dass die Leistung und Motivation umso mehr ansteigen, in je kleinere Einheiten die Tätigkeit aufgeteilt wird und in ent-

beitsinhaltes durch Optimierung des Handlungsspielraumes (Autonomie, Variabilität), d.h. des Entscheidungs- und Kontrollspielraumes, des Tätigkeitsspielraumes und des Kommunikationsspielraumes des Arbeitenden, der Transparenz (Transparenz der Aufgabe, soziale Transparenz), der Verantwortung (Verantwortung für eine gemeinsame Aufgabe, Verantwortung für die Ergebnisse), der Qualifikation (Anforderungen, Einsatz, Chancen), der sozialen Struktur (Unterstützung durch Kollegen, Kooperation, Respektierung durch den Vorgesetzten) und der Arbeitsbelastung (Arbeitsvolumen, Schwierigkeit) erreicht werden⁵⁷⁶.

Wegen einer besonderen Bedeutung des Handlungsspielraumes werden in dieser Arbeit vor allem die unterschiedlichen Formen der Gestaltung des Handlungsspielraumes erwähnt⁵⁷⁷:

- Job rotation (geplanter Arbeitsplatzwechsel) und Job enlargement (Aufgabenweiterung) erweitern vor allem den Tätigkeitsspielraum,
- Job enrichment (Tätigkeitsbereicherung) erweitert sowohl den Tätigkeitsspielraum als auch den Kontroll- und Entscheidungsspielraum,
- Teilautonome Arbeitsgruppen erweitern sowohl den Entscheidungs- und Kontrollspielraum, als auch den Tätigkeitsspielraum und den Kommunikationsspielraum⁵⁷⁸.

sprechend häufigerer Wiederholung der Einzelne sie je Zeiteinheit ausführt. Die empirische Forschung bestätigt dies jedoch nicht voll. Durch die Zusammenlegung von einfachen Arbeitsvorgängen zu einem komplexen Arbeitsgang kann man die Zufriedenheit und Leistungsmotivation der Mitarbeiter erheblich verbessern. Vgl. dazu Rosenstiel (1975) 294f. Es kann z. B. gezeigt werden, dass extreme Arbeitsteilung:

- „zu Störungen im Wohlbefinden und zu andauernden psychischen und körperlichen Beschwerden...“
- zu einem Abbau der individuellen Leistungsfähigkeit, insbesondere der geistigen Beweglichkeit...,
- zu einem passiven Freizeitverhalten sowie zu geringerem Engagement im politischen und gewerkschaftlichen Bereich...“ führt.

Vgl. dazu Volpert (1983) 83f.

⁵⁷⁶ Vgl. dazu Verfahren der „Subjektiven Arbeitsanalyse“.

⁵⁷⁷ Vgl. dazu z. B. Rosenstiel (2000) 97ff.

⁵⁷⁸ Mögliche Freiheitsgrade von teilautonomen Arbeitsgruppen können wie folgt beschrieben werden:

1. Auf der Ebene der Gruppe

1.1. hat die Gruppe Einfluss auf für sie geltende Zielsetzungen:

- 1.1.1. in quantitativer Hinsicht,
- 1.1.2. in qualitativer Hinsicht.

1.2. Innerhalb übergeordneten Rahmenbedingungen kann die Gruppe selbst festlegen:

- 1.2.1. wo sie arbeitet,

bb) Motivierende Wirkung des Arbeitsinhaltes und Hypothesen in Bezug auf den Arbeitsinhalt für russländische Mitarbeiter

Die motivierende Wirkung des Arbeitsinhaltes kann vom Gesichtspunkt mehrerer Modelle betrachtet werden⁵⁷⁹. In dieser Arbeit wird für diesen Zweck wegen seiner großen Verbreitung in der organisationspsychologischen Literatur das Modell der Arbeitscharakteristiken (MAC)⁵⁸⁰ gewählt.

Entsprechend diesem Modell wird der Arbeitsinhalt in fünf (5) Tätigkeitsdimensionen zerlegt und analysiert: 1. Vielseitigkeit des zur Verrichtung der Arbeit erforderlichen Wissens, 2. Ganzheitlichkeit und Sinn der Arbeit, 3. Bedeutung der Arbeit und ihr Einfluss auf das Leben oder Arbeit anderer, 4. Autonomie bei der Verrichtung der Arbeit und 5. Selbstkontrolle der eigenen Leistung durch Rückmeldung⁵⁸¹. Aus den Tätigkeitsdimensionen, deren Wahrnehmung durch die Mitarbeiter auf siebenstufigen Schätzskalen erfasst werden, lassen sich z. B. Auswirkungen auf Motivation der Mitarbeiter, Qualität ihrer Arbeit, Arbeitszufriedenheit, Fluktuation, Fehlzeiten ableiten (vgl. dazu Abbildung 36)⁵⁸².

Für die russländischen Mitarbeiter kann Bezug nehmend auf das Modell der Arbeitscharakteristiken (MAC) und auf die Darstellung des Menschenbildes eines russländischen Menschen im Kapitel 2 behauptet werden, dass die teilauto-

- 1.2.2. wann sie arbeitet,
- 1.2.3. welche zusätzlichen Tätigkeiten sie ausübt.
- 1.3. Die Gruppe entscheidet sich über die Produktionsmethode.
- 1.4. Die Gruppe regelt die interne Aufgabenverteilung.
- 1.5. Die Gruppe entscheidet darüber, wer in ihr Mitglied wird.
- 1.6. Die Gruppe entscheidet in den Führungsfragen:
 - 1.6.1. ob sie für gruppeninterne Angelegenheiten einen Führer haben will und gegebenenfalls auch welchen,
 - 1.6.2. ob sie zur Regelung von Grenzbedingungen einen Führer haben will und gegebenenfalls auch welchen.
- 2. Auf der Ebene des einzelnen Gruppenmitglieds
- 2.1. entscheidet das Gruppenmitglied, wie die von ihm auszuführenden Aufgaben bewältigt werden.

Die genannten Freiheitsgrade werden faktisch in einem sehr unterschiedlichen Maße erfüllt, wobei keine Gruppe gefunden wurde, in der alle genannten Freiheitsgrade voll gegeben waren. Die Rangreihe des Auftretens sah folgendermaßen aus: 2.1. – 1.6.1. – 1.5. – 1.4. – 1.3. – 1.2.2. – 1.2.3. – 1.6.2. – 1.1.2. – 1.1.1.

Vgl. dazu Rosenstiel (2000) 98f.

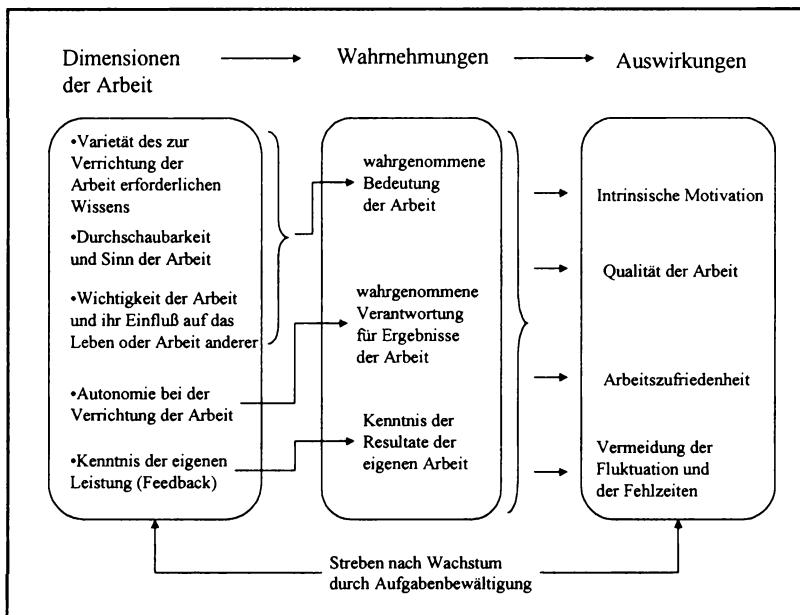
⁵⁷⁹ Vgl. dazu z. B. Robbins (2001) 446ff., Rosenstiel (2000) 79.

⁵⁸⁰ Vgl. dazu Hackman (1976) 5ff.

⁵⁸¹ Vgl. dazu z. B. Robbins (2001) 447ff., Rosenstiel (2000) 79.

⁵⁸² Vgl. dazu Hacknam (1976) 6.

nomen Gruppen ein besonders vielversprechendes Modell sind⁵⁸³. Dies resultiert daraus, dass die teilautonomen Gruppen die Möglichkeit prinzipiell gewähren, die Arbeit so zu gestalten, dass dabei unterschiedliches Wissen eingesetzt werden kann, aus der unmittelbaren Durchschaubarkeit der Arbeit, aus der Möglichkeit (mindestens innerhalb der Gruppe) Einfluss auf die Arbeit anderer Gruppenmitglieder zu nehmen und der unmittelbaren Kenntnis eigener Leistung. Diese Form der Gestaltung des Arbeitsinhaltes entspricht der ursprünglich russländischen Organisationsform des Wirtschaftens⁵⁸⁴ und wird solchen wichtigen Merkmalen russländischer Kultur, wie z. B. hoher Kollektivismus und hohe Machtdistanz, geringe Unsicherheitsvermeidung und geringe Zukunftsorientierung gerecht⁵⁸⁵.



Quelle: in Anlehnung an Hackman (1976) 5, Robbins (2001) 448

Abb. 36: Modell der Arbeitscharakteristiken (MAC)

⁵⁸³ Dabei können alle Maßnahmen zur Steigerung der Autonomie solcher Gruppen außer 1.1 und 1.2. (vgl. dazu Fußnote 578) gewährt werden, die wegen der geringen Leistungsorientierung der russländischer Kultur der Arbeitsgruppe nicht zur Verfügung gestellt werden können.

⁵⁸⁴ Vgl. dazu Kap. 2, II. 2. c).

⁵⁸⁵ Vgl. dazu Kap. 2, III.

10. Zusammenfassung der Hypothesen in Bezug auf die Gestaltung einzelner Anreizelemente

Ausgehend von den oben entwickelten Hypothesen in Bezug auf die Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland sind folgende Ausprägungen dieser Anreizelemente besonders empfehlenswert:

- das Anreizsystem sollte den Zeitlohn mit der Leistungszulage anbieten, wobei die Prämien des betrieblichen Vorschlagswesens als eine der Leistungskomponenten zu verstehen ist;
- das Anreizsystem sollte die Ertragsbeteiligung vor allem in der Form der Umsatzbeteiligung enthalten;
- als ein Bestandteil des Anreizsystems sollten die Maßnahmen zur Entwicklung der (fundierten) Kenntnisse in Bezug auf die zwischenmenschlichen Beziehungen und Techniken der Kommunikation sowie auf die vor allem kurzfristig relevanten arbeitsspezifischen Kompetenzen angesehen werden;
- im Anreizsystem sollten Möglichkeiten für die Gewährung von Lohn- und Gehaltzzuschlägen, betrieblicher Fürsorge und Familienhilfe sowie Ernährungshilfe und Altersvorsorge für die älteren Mitarbeiter beinhaltet werden;
- eine der wichtigsten Rahmenbedingungen für das Anreizsystem sowie ein Bestandteil des Anreizsystems selbst sollte die flexible Interaktionsstruktur sein, vor allem als (totale) Sternstruktur bzw. (totale) Kettestruktur zu denken;
- fürs Anreizsystem ist notwendig, dass Führungskräfte administrative Kompetenz, Fähigkeit zum strategischen Denken und Handeln, Verantwortung und Engagement für die Organisation(ssziele) demonstrieren sowie die Handlungen der einzelnen Organisationsmitglieder mittels „win-win“-Diplomatie integrieren können;
- im Anreizsystem sollte die organisatorische Unterstützung während der „Eintritts-Phase“ enthalten sein, insbesondere in der Form unterschiedlicher Patienten- bzw. Kümmerersysteme;
- das Anreizsystem sollte chronomorphe Arbeitszeitregelungen anbieten, vor allem in der Form unterschiedlicher Gleitzeitmodelle;
- als Voraussetzung für die Effizienz des Anreizsystems aber auch als Anreiz selbst sollten als Organisationsform der Arbeit die teilautonomen Gruppen (Artel) verstanden werden⁵⁸⁶.

⁵⁸⁶ Die Anreize: Hilfeleistungen bei der Sozialisation, flexible Arbeitszeitregelungen, Arbeitsinhalt, Führung, – müssen mehr oder weniger großen Personengruppen im Unternehmen angeboten werden und werden somit zu so genannten Kollektivgütern mit allen daraus resultierenden Problemen (Stichwort: Trittbrettfahren). D.h., wenn die Kos-

11. Versuch einer Hypothesenbildung in Bezug auf die möglichen Interdependenzen zwischen einzelnen Anreizelementen

Ausgehend von den in diesem Kapitel (Kap. 3, I. 3.) dargestellten Überlegungen ist es notwendig, die Frage nach der gegenseitigen Beeinflussung der bereits vorgestellten Anreizelemente in einem Anreizsystem (Interdependenzen zwischen den einzelnen Anreizelementen) zu beantworten. Trotz der nahe liegenden Vermutung, dass zwischen allen Anreizelementen bestimmte Verbindungen existieren können, soll in dieser Arbeit ein Versuch der Hypothesenbildung gewagt werden, der ein sehr einfaches Modell eines Anreizsystems für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland mit wesentlichen Wechselwirkungen (Einfluss / Beeinflussbarkeit) zwischen einzelnen Anreizelementen darstellt⁵⁸⁷.

Die Lohn- und Gehaltsregelungen im Allgemeinen dürfen als die Basis eines jeden Anreizsystems angesehen werden – die absolute (und relative) Lohnhöhe bestimmt insofern mit, ob und wie der Einsatz von Mitarbeiterbeteiligungen (Ertragsbeteiligungen) und betrieblichen Sozialleistungen stattfindet. Die Prämien des betrieblichen Vorschlagswesens können dabei als die Leistungskomponente des Zeitlohns angesehen werden und hängen somit von den zwischen Unternehmen und Mitarbeitern vereinbarten Lohn- und Gehaltsregelungen ab. Die Übernahme der Verantwortung eines Paten muss auch materiell entsprechend honoriert werden. Außerdem determinieren sich gegenseitig die Arbeitszeitregelungen (Gleitzeit) und Lohn- und Gehaltsregelungen (Zeitlohn mit Leistungszulage). Auch die Abhängigkeit einiger Parameter des Entgeltes von der Art der Arbeitsaufgabe (die in teilautonomen Gruppen unter anderem bestimmt wird), von der Personalentwicklung und von der Führung ist nicht zu leugnen.

Die Ertragsbeteiligungen und betriebliche Sozialleistungen dürfen das Betriebsklima und dadurch die Interaktionsmuster (totale Stern- bzw. Kettenstruk-

ten für Ausschluss des einzelnen Mitarbeiters aus der Gruppe der „Verbraucher“ dieses Gutes sehr hoch sind (was auch durch die Statistik der Kosten für „hiring“ von neuen Mitarbeitern teilweise bestätigt werden kann) und die Kosten der Gewährleistung von diesen Vorteilen auch neuen Mitarbeitern relativ gering sind, verlieren diese Anreize die direkt motivierende Wirkung im Sinne der individuell wahrzunehmenden Ursache-Wirkung-Beziehung. Sie müssen oft aber weiterhin gewährt werden, weil sie als „Vorregler“ angesehen werden können und Selbstselektion und Commitment fördern, welche ein unscharfes ganzheitliches (negatives/positives) Bild des Unternehmens in der Wahrnehmung der Mitarbeiter kreiert. Wenn diese Anreize „stimmen“, verleihen sie den anderen Anreizelementen des Anreizsystems eine größere motivierende Wirkung. „Stimmen“ sie nicht, übt es negativen Einfluss auf die motivierende Wirkung der anderen Anreizelemente aus, weil dann die Bedingungen der Möglichkeit einer hohen Motivation nicht (oder nur teilweise) vorhanden sind.

⁵⁸⁷ Potentiell sind insgesamt 90 Wechselwirkungen möglich.

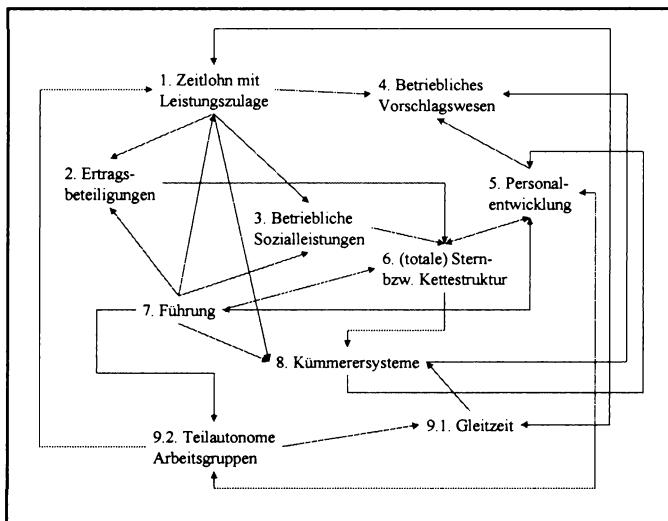
tur) und ihre Effizienz innerhalb der Organisation beeinflussen, sind selbst jedoch von den Entscheidungen der Führungskräfte abhängig. Der Zusammenhang zwischen Ertragsbeteiligungen und Maßnahmen der Personalentwicklung ist eher indirekt: die Beteiligungen führen dank der Veränderung der Interaktionsmuster zur Wahrnehmung der Notwendigkeit bestimmter Personalentwicklungsmaßnahmen. Das gleiche lässt sich über den Zusammenhang zwischen Ertragsbeteiligungen und Kümmerersystemen sagen.

Es ist auch schwierig, die Hypothesen in Bezug auf die Relation zwischen Lohn- und Gehaltsregelungen und Maßnahmen der Personalentwicklung zu bilden. Der Einfluss ist hier eher indirekt, die Personalentwicklung führt zur Veränderung des Arbeitsinhaltes (z. B. wegen höherer Kompetenz) und erst dadurch zur Veränderung der Lohnanreize. Jedoch kann behauptet werden, dass die Personalentwicklung eine Lohn- und Gehaltspolitik erfordert, die Maßnahmen der Personalentwicklung unterstützt, und insofern einen Einfluss auf die Lohn- und Gehaltsregelungen ausüben kann, z. B. kann Personalentwicklung die Einführung des Systems des betrieblichen Vorschlagswesens notwendig machen, die dann als eine flankierende Maßnahme der Personalentwicklung verstanden werden kann. Die gegenseitige Beeinflussung der Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen und der Gestaltung von Interaktionsmustern, Führungstechniken und der Art der Arbeitsaufgabe erscheint auch als plausibel.

In Bezug auf die Wechselwirkungen zwischen Führung und Interaktion in den Gruppen kann behauptet werden, dass trotz der Tatsache, dass die Interaktionsmuster bestimmte Handlungsweisen der Führungskräfte vorselektiv erlauben/nicht erlauben (können), dies von den meisten Führungskräften implizit und im Vorfeld ihrer Entscheidungen berücksichtigt wird und somit als direkte Einflussnahme zweitrangig ist. Viel eher können Führungstechniken die Interaktionsmuster in der Gruppe (Organisation) beeinflussen und mitgestalten. Die Führungskräfte bestimmen auch mit, ob, wie und warum die Ertragsbeteiligungen und Sozialleistungen ausgeschüttet und Kümmerersysteme (z. B. als eine Art erweiterter Kritik- und Anerkennungssysteme) installiert werden, wobei die Art der Patensysteme von den vorherrschenden Interaktionsmustern abhängen sollte. Auch die teilautonomen Gruppen dürfen durch die Führung wesentlich beeinflusst werden (vgl. dazu Abbildung 37 und Tabelle 23).

Der Zusammenhang zwischen den Kümmerersystemen und teilautonomen Arbeitsgruppen ist eher indirekt: die organisatorischen Hilfeleistungen bei betrieblicher Sozialisation im Allgemeinen und Patensysteme insbesondere beeinflussen die Wahrnehmung der Arbeit durch die neuen Mitarbeiter und zeigen Möglichkeiten für die Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit, Bedeutung, Autonomie und Rückmeldung bei der Arbeit. Damit verändern sie den Anreiz der Personalentwicklungsmaßnahmen, die ihrerseits die motivierende Wirkung des Arbeitsinhaltes verändern, der seinerseits die Arbeitszeitregelungen (Gleitzeit) beein-

flusst, indem er die Wahrnehmung der Bedeutung der chronomorphen Arbeitszeitregelungen modifiziert. Die Kümmerersysteme sind aus kulturellen Gründen eine unabdingbare Bedingung für die erfolgreiche Einführung des Prämiensystems im betrieblichen Vorschlagswesen. Jedoch können die Hilfeleistungen bei betrieblicher Sozialisation im Allgemeinen nur dann angewandt werden, wenn die Organisation entsprechende Zeiträume für ihre Umsetzung vorsieht⁵⁸⁸.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 37: (Hypothesen zu) Interdependenzen im Anreizsystem

Wenn die Hypothesen stimmen, lassen sich vier (4) Klassen von Anreizen im Anreizsystem unterscheiden: die aktiven, kritischen, reaktiven und tragen Anreizelemente⁵⁸⁹ (vgl. dazu Abbildung 38). Zu den aktiven Anreizelementen gehören Führung sowie Zeitlohn mit Leistungszulage. Es gibt nur ein kritisches Anreizelement: Personalentwicklung. Die Kümmerersysteme und Interaktionsmuster sind als reaktive, und Ertragsbeteiligungen, betriebliche Sozialleistungen, Gleitzeit und teilautonome Arbeitsgruppen als träge Anreizelemente anzusehen. „Die Bedeutung dieser Charakterisierung ... liegt auf der Hand: wenn wir aktive Elemente verändern, verursachen wir damit zahlreiche Änderungen im ganzen System, wenn wir dagegen ein reaktives oder ein träges Element verän-

⁵⁸⁸ Eine mögliche Zusammenfassung der Hypothesen in Bezug auf die Interdependenzen im Anreizsystem für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland ist in der Abbildung 37 dargestellt. Die numerische Darstellung der Zusammenhänge ist in der Tabelle 23 abgebildet.

⁵⁸⁹ Zur Differenzierung zwischen aktiven, kritischen, passiven und tragen Anreizen vgl. Ulrich / Probst (1995) 145.

dern, erzeugen wir damit im Gesamtsystem kaum merkbare Wirkungen. Wenn wir bei einem kritischen Element eingreifen, verändern wir zwar damit auch viele andere Elemente, aber wir müssen auch mit starken Rückwirkungen auf das Element selbst rechnen usw.“⁵⁹⁰.

Tabelle 23

Einfluss / Beeinflussbarkeit der Anreizelemente des Anreizsystems untereinander

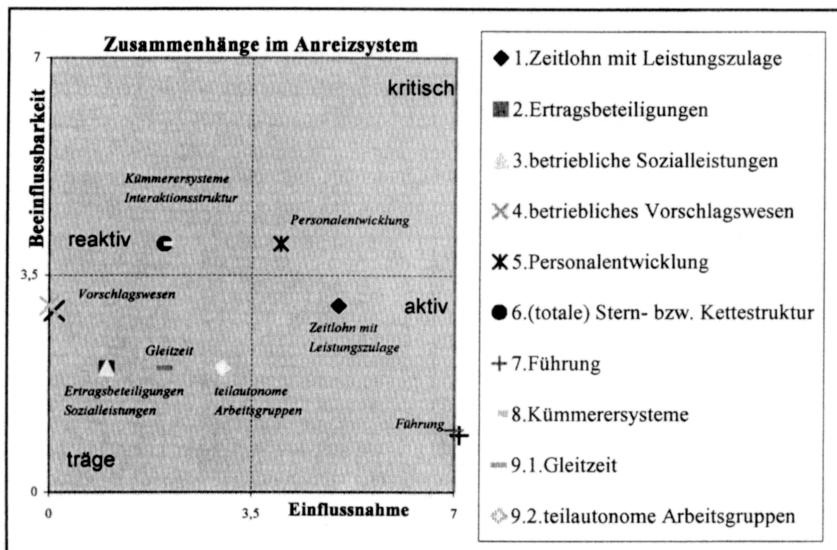
	Zeitlohn mit Leistungszulage	Ertragsbeteiligungen	betriebliche Sozialleistungen	betriebliches Vorschlagswesen	Personalentwicklung	(totale) Stern- bzw. Kettestruktur	Führung	Kümmersysteme	Gleitzeit	teilautonome Arbeitsgruppen	Einflussnahme	Beeinflussbarkeit
Zeitlohn mit Leistungszulage	1	1	1					1	1		5	3
Ertragsbeteiligungen						1					1	2
betriebliche Sozialleistungen						1					1	2
betriebliches Vorschlagswesen											0	3
Personalentwicklung			1		1	1				1	4	4
(totale) Stern- bzw. Kettestruktur				1			1				2	4
Führung	1	1	1		1	1	1	1	1	1	7	1
Kümmersysteme				1	1						2	4
Gleitzeit	1							1			2	2
teilautonome Arbeitsgruppen	1			1					1		3	2
Beeinflussbarkeit	3	2	2	3	4	4	1	4	2	2	27	27

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung. Für die Entwicklung der Tabelle 23 wurden die binären Zeichen benutzt: „1“ – fürs Bestehen einer wesentlichen Einflussnahme von Anreizelement A auf Anreizelement B, „0“ – fürs Nicht-Bestehen einer solchen Einflussnahme⁵⁹¹.

⁵⁹⁰ Ulrich / Probst (1995) 145.

⁵⁹¹ Vgl. dazu Ulrich / Probst (1995) 143. „Es sei jedoch ... hervorgehoben, dass die dabei verwendeten Zahlen nur Symbole für Schätzungen und keine Messresultate sind. Wir müssen also der Versuchung widerstehen, die einzelnen Zahlen und Summen als exakte Fakten zu interpretieren. Sie sind nichts anderes als grobe Schätzungen der *relativen Rolle*, die die verschiedenen Elemente im ganzen System der wechselseitigen Beeinflussung spielen“. Ulrich / Probst (1995) 150.



Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: Kümmersysteme und Interaktionsmuster sowie Ertragsbeteiligungen und betriebliche Sozialleistungen kommen in der Abbildung 38 auf jeweils einen Punkt zusammen.

Abb. 38: Einteilung der Anreizelemente in aktive, kritische, reaktive und träge

Ausgehend von den oben dargestellten Überlegungen in Bezug auf die Wechselwirkungen im Anreizsystem lässt sich folgende Vorgehensmethode bei der Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland ableiten:

- Die aktiven Anreizelemente: Lohn- und Gehaltsregelungen, Führungssysteme, – sowie evtl. das kritische Anreizelement, Maßnahmen der Personalentwicklung, müssen zuerst gestartet und die Auswirkungen dieser Anreizelemente auf die kritischen und reaktiven Anreizelemente, Personalentwicklung selbst, Kümmersysteme und Interaktionsmuster, abgewartet werden. Erst nachdem die aktiven Anreizelemente sich etabliert haben und die Dynamik der Veränderung der kritischen und reaktiven Anreizelemente festgestellt wurde, kann die tatsächliche Einführung (Gestaltung) der kritischen und reaktiven Anreizelemente beginnen;
- gleichzeitig mit der Gestaltung von aktiven Anreizelementen kann man versuchen, die tragen Anreizelemente: betriebliche Sozialleistungen und Ertragsbeteiligungen, Gleitzeit, Maßnahmen zur Erweiterung des Handlungsspielraumes und System des betrieblichen Vorschlagswesens, – einzuführen, denn diese Anreizelemente können den Mitarbeitern angeboten werden, ohne die anderen Anreizelemente zu beeinflussen;

- vor einer ausschließlichen Einführung der kritischen und reaktiven Anreize, Maßnahmen der Personalentwicklung, Patensysteme und Interaktionsstrukturen soll, ausgehend von den postulierten Wechselwirkungen zwischen den Anreizelementen, ausdrücklich gewarnt werden⁵⁹².

12. Schlussfolgerungen

In diesem Kapitel (Kap. 3, II.) wurden die Anreize und die Wechselwirkungen zwischen den Anreizen kurz vorgestellt und analysiert sowie einige Konsequenzen für die Anreizgestaltung abgeleitet. Damit kann jedoch die Darstellung eines Anreizsystems deutscher Unternehmen für russländische Mitarbeiter nicht abgeschlossen werden, denn die Verbindung zwischen der Menge der Anreize und der Leistung der Mitarbeiter, z. B. Regeln der Anreizgewährung, d.h. Relationen zwischen Bemessungsgrundlagen und Anreizen zusammen mit administrativen Verfahrensregeln des Austauschprozesses zwischen Unternehmen und Mitarbeitern wurden noch nicht angesprochen. Dies wird weiter unten in diesem Kapitel (Kap. 3, III.) getan.

III. Prinzipien der Kriterium-Anreiz-Relationen

Damit der Zusammenhang zwischen Ursache (Leistung bzw. Leistungsverhalten) und Wirkung (Erhaltung von Anreizen) für die Mitarbeiter erkennbar und möglichst transparent ist, müssen im Allgemeinen a) Leistungen bzw. Leistungsverhalten definiert werden, die das Unternehmen von Mitarbeitern erwartet, sowie b) Leistungs- und Erfolgskriterien festgestellt werden, die darüber entscheiden, ob die Leistungen erbracht wurden bzw. das Leistungsverhalten gezeigt wurde, und c) anhand dieser Kriterien muss eine Bewertung der Leistungen bzw. des gezeigten Leistungsverhaltens erfolgen⁵⁹³.

1. Leistung, die in dieser Arbeit als subjektive Einschätzung der Leistung der Mitarbeiter durch sie selbst bzw. durch ihre Vorgesetzten sowie subjektive Einschätzung des Unternehmenserfolges operationalisiert wird, muss immer klar definiert werden und eindeutige Ziele⁵⁹⁴ vorgeben. Dabei kann die Leis-

⁵⁹² Dies bedeutet nicht, dass Unternehmen auf die Einführung der kritischen, reaktiven und tragen Anreize gänzlich verzichten müssen. Dies bedeutet nur, dass die aufgrund der Hypothesen beschriebenen Wechselwirkungen zwischen Anreizelementen eine sequentielle Anreizgestaltung notwendig machen.

⁵⁹³ Vgl. dazu Becker (1990a) 116ff.

⁵⁹⁴ Ziele sollen 1. präzise, 2. messbar, 3. bei Zielsystemen einander nicht widersprechend, 4. repräsentativ für das Aufgabengebiet, 5. schwierig aber erreichbar, 6. glaubhaft, 7. akzeptiert, 8. nicht zu detailliert im Sinne eines zu dirigistischen Zwischenziel-

- tung nach unterschiedlichen Kriterien differenziert werden, z. B. nach dem Inhalt der individuellen Arbeitsaufgabe (ob die Aufgabe auf die Suche und Formulierung von innovativen, neuartigen Produkten und Lösungen ausgerichtet ist oder ob sie zur Realisation von bereits vorhandenen Standardlösungen führen soll). Als Ziele können z. B. Erfindung eines Produktes, Durchführung von bestimmten Operationen auf einer Maschine etc. gelten⁵⁹⁵;
2. Die Leistung soll im Allgemeinen durch die einzelnen Erfolgsindikatoren/Erfolgskriterien (qualitativ und / oder quantitativ) bestimmt und im Hinblick auf das übergeordnete Ziel (Leistung) gewichtet werden. Sofern diese Erfolgskriterien noch nicht ausreichend zur Leistungsbewertung sind, bedarf es der Auswahl von Subkriterien, deren Messung und Gewichtung⁵⁹⁶. Die Qualität der zu verwendenden Leistungs- und Erfolgskriterien wird dadurch bestimmt, ob sie (im Sinne der Handlungs-Kriteriums-Erwartung) eine Ausrichtung und Bewertung des Handelns ermöglichen, den Beliebigkeitsspielraum des Verhaltens einengen und die Zurechnung des Erfolges erleichtern;
 3. Die Leistungsbewertung, d.h. die inhaltliche Stellungnahme zur Güte einer (erbrachten) Leistung⁵⁹⁷, bewegt die Mitarbeiter, das zu leisten, was die Leis-

systems und 9. mit einer Rückmeldung darüber verbunden, ob sie erreicht worden sind. Vgl. dazu Rosenstiel (2000) 77.

⁵⁹⁵ Im ersten Fall muss jedoch ein auf Neuerungen gerichtetes Verhalten, sei es Her vorbringung, Förderung oder Akzeptanz, belohnt und vorab aktiviert und die Abweichungen von Standardlösungen und -verfahren müssen insofern toleriert werden, im zweiten Fall ist die Leistung selbst oder die Einhaltung von Normen gefragt und somit die Abweichung von festgelegten Verhaltensmustern unerwünscht. Vgl. dazu Becker (1994) 10.

⁵⁹⁶ Die einzelnen relevanten Erfolgskriterien können grundsätzlich:

- je nach Unternehmungsphilosophie,
- je nach Geschäftseinheit sowie ihrer aktuellen und erwarteten Umwelt und
- je nach hierarchischer Ebene des Anreizempfängers usw.,

unterschiedlich ausgewählt, gewichtet und bewertet werden. Was letztendlich zum Bewertungskriterium wird, kann nur nach einer spezifischen Analyse im gegebenen Unternehmen festgelegt werden. Vgl. dazu Becker (1990a) 126f.

⁵⁹⁷ Leistungsbewertung ist als Bestandteil der Leistungsbeurteilung zu interpretieren, wobei zur Leistungsbeurteilung neben der Leistungsbewertung selbst (inhaltliche Stellungnahme zur Güte einer Leistung) auch noch solche Aufgaben zählen, wie:

- Festlegung der zu verfolgenden Ziele bzw. zu erfüllenden Aufgaben,
- Bestimmung der Leistungskriterien in Art und Höhe zur Erfassung der Leistungsziele bzw. zur Bewertung der Aufgabenerfüllung,
- Auswahl des Beurteilungsverfahrens,
- Beobachtung des Leistungsverhaltens,
- Bewertung der Zielerreichung bzw. der Aufgabenerfüllung,
- Beurteilungsgespräch.

Vgl. dazu Becker (1994) 9.

tungsbewertung berücksichtigt⁵⁹⁸, und kann auf der Basis von folgenden Gestaltungsprinzipien vorgenommen werden⁵⁹⁹:

- Gestaltungsprinzipien zur Unterstützung der Motivation (Relativitäts-, Ausreißeranalyse- und Überdauerprinzip), die sicherstellen, dass ein möglichst enger Zusammenhang zwischen der erbrachten Leistung und der daraus resultierenden Entlohnung besteht;
- Gestaltungsprinzipien zur Unterstützung der Selektion (Marktzentrierungs- und Übervarianzprinzip), die gewährleisten, dass besonders leistungsfähige Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden;
- Gestaltungsprinzipien zur Unterstützung der Koordination (Gruppenanreiz- und Selbstverteilungsprinzip), die Verhaltensweisen honorieren, die anhand individueller Leistungsindikatoren nicht identifiziert und beurteilt werden, aus der Unternehmenssicht aber erforderlich sind;
- übergreifende Gestaltungsprinzipien (Öffentlichkeits-, Cafeteria- und Tournamentprinzip), die die Effizienz des Anreizsystems insgesamt steigern.

Die besondere Bedeutung für Kriterium-Anreiz-Relationen in Anreizsystemen für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland haben vor allem Marktzentrierungs-, Ausreißeranalyse-, Gruppenanreiz-, Selbstverteilungs- und Öffentlichkeitsprinzip. Die anderen Gestaltungsprinzipien (Relativitäts-, Übervarianz-, Überdauer-, Cafeteria- und Tournamentprinzip) sind stark kontextabhängig und in Bezug auf den Aufbau von Anreizsystemen für russländischen Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland eher irrelevant⁶⁰⁰.

In dieser Arbeit muss jedoch explizit darauf hingewiesen werden, dass Leistungs-(Leistungsverhaltens-)definition, Leistungskriterien und Leistungsbewertung immer verzerrt sind und nicht nur auf die Erfüllung von manifesten,

⁵⁹⁸ Es ist jedoch anzumerken, dass Leistungsbewertung (bzw. -beurteilung) nicht nur manifeste (offiziell angestrebte), sondern auch latente Funktionen erfüllt. Zu ersteren gehören: Unterstützung personeller Auswahlentscheidungen, Evaluation personalpolitischer Maßnahmen, Verwendung in der Personalförderung, Verwendung in der Personalführung sowie Ermittlung eines leistungsgerechten Entgeltes. Zu letzteren gehören: Verwendung als Instrument der Mikropolitik (mit und ohne Vorsatz der Unternehmensleitung) zur Erreichung von z. B. Disziplin, zur Erreichung nachträglicher Legitimation von Entscheidungen, aber auch aus Eigennutz der Beurteiler und aus führungs- und motivationspolitischen Gründen. Vgl. dazu Becker (1994) 9ff.

⁵⁹⁹ Zur genaueren Beschreibung der Gestaltungsprinzipien vgl. Winter (1996) 150ff. Auf die ausführliche Darstellung dieser Prinzipien in dieser Arbeit wurde verzichtet, da die hierzu erforderlichen Ableitungen mittels der Integral- und Differentialrechnung den Rahmen dieser Darlegung überschreiten würden. Es wurden nur die Ergebnisse der Prinzipienanalyse aus Winter (1996) 207ff. übernommen.

⁶⁰⁰ Vgl. dazu Winter (1996) 207ff., sowie Kap. 2, III.

sondern eher auf die Erfüllung von latenten Funktionen zielen^{601, 602}. Auch ist die Differenzierungskraft der Beurteiler zwischen verschiedenen Merkmalen der beurteilten Personen oft gering, was dazu führt, dass nicht selten in Kriterium-Anreiz-Relationen nur Beurteilungsdimension „gut – schlecht“ oder in günstigeren Fällen drei bis vier Beurteilungsdimensionen übrig bleiben, häufig: 1. „Tüchtigkeit“, 2. „Gewissenhaftigkeit“, 3. „Freundlichkeit“, 4. „Kultiviertheit“⁶⁰³.

⁶⁰¹ Zu latenten Funktionen der Leistungsbeurteilung vgl. Fußnote 594.

⁶⁰² Die Verzerrung hat folgende Ursachen:

- fehlende explizite Leistungsbeurteilung in Unternehmen (die Grundannahme, dass das Leistungsprinzip im Betrieb gilt, also bei der Verteilung von Anreizen, wie Entgelt, Aufstieg, Anerkennung etc., zum Tragen kommt, ist in der Praxis häufig nicht durchgängig anwendbar. Stattdessen steht in Betrieben eher das Senioritätsprinzip, das Prinzip des Vitamins B usw. im Vordergrund);
- heterogenes Leistungsverständnis („Leistung“ ist ein hypothetisches Konstrukt, d.h. ein nicht direkt oder „objektiv“ erfassbares Phänomen. Im betrieblichen Alltag kann wegen der Vielzahl der Beurteiler, der beurteilenden Mitarbeiter und der unterschiedlichen Arbeitsbedingungen ein einheitliches Leistungsverständnis, d.h. ohne eine inhaltliche arbeitsplatzspezifische Präzisierung, nur eine Fiktion sein);
- Kriterienprobleme (erstens, geht es hier um Kriterienunzulänglichkeit, d.h. die Tatsache, dass manche wichtige Leistungselemente nicht mit den verwendeten Kriterien erfasst werden, und Kriterienverunreinigung, d.h. die Tatsache, dass Elemente in die Beurteilung eingehen, die mit der „Leistung“ nichts gemeinsames zu tun haben; zweitens, sind Leistungen ein mehrdimensionales Konstrukt, welches eine statische und eine dynamische Dimensionalität hat – die statische Dimension bezieht sich darauf, dass die Leistung prinzipiell durch alternative, voneinander unterscheidbare Kriterien erfassbar ist, die dynamische Dimension weist darauf hin, dass sich die Leistung und die Leistungssituation im Beurteilungszeitraum (dis-)kontinuierlich verändern);
- personelle Mängel (da bei Leistungsbeurteilungen fast ausschließlich um Beurteilungen von Mensch-Mensch handelt, sind immer Probleme a) des Könnens – die kognitiven Strukturen der Beurteiler tragen dazu bei, dass von der Erfassung über die Beobachtung und Speicherung bis hin zur Erinnerung im Rahmen der Bewertung unterschiedliche, nicht intendierte Verzerrungen das Beurteilungsergebnis verfälschen, das Ergebnis wird auch durch individuelle Beurteilungstendenzen, -fehler usw. verunreinigt, b) des Wollens und des Dürfens vorhanden, – die Urteilsbildung im Rahmen der Leistungsbeurteilung wird durch die Mikropolitik und Koalitionsbildung der Beteiligten begleitet);
- spezielle Anwendungsprobleme (dazu gehören Multifunktionalität der Beurteilungssysteme, fehlende Normalverteilung der Leistungen und Urteile, fehlende arbeitsstrukturelle Voraussetzungen usw.).

Vgl. dazu z. B. Becker (1994) 12ff., Rosenstiel (2000) 179ff.

⁶⁰³ Vgl. dazu Rosenstiel (2000) 187. Zum Vergleich kann erwähnt werden, dass sich in der Psychologie die (Lehr-)Meinung durchgesetzt hat, dass die Beschreibungen der Persönlichkeit auf fünf voneinander weitgehend unabhängige Grunddimensionen zurückgeführt werden können: Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Emotionale Stabilität, Offenheit. Vgl. dazu Neuberger (2002) 229f.

IV. Die das Kapitel 3 abschließenden Bemerkungen

Im dritten Kapitel wurde das Anreizsystem (Bemessungsgrundlage, Anreizelemente und Kriteriums-Anreiz-Relationen) konkretisiert in Bezug auf das im Kapitel 2 entwickelte Menschenbild eines „*homo russlaendicus*“ (oder eines „*homo (post)soveticus*“) kurz vorgestellt und Hypothesen in Bezug auf die Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland entwickelt.

Als besonders relevant für die Leistung und Motivation russländischer Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland wurden Zeitlohn mit Leistungszulage, Umsatzbeteiligung, Gewährung von Lohn- und Gehaltszuschlägen, betrieblicher Fürsorge und Familienhilfe sowie Ernährungshilfe und Altersvorsorge für die älteren Mitarbeiter, Kommunikationstraining und Training in Bezug auf die kurzfristig relevanten arbeitsspezifischen Kompetenzen, flexible Interaktionsstruktur, Patensysteme, Gleitzeit und Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen postuliert. Es wurde auch behauptet, dass die Gewährung dieser Anreize russländischen Mitarbeitern deutscher Unternehmen in Russland die Unterscheidung dieser in aktive, kritische, reaktive und träge berücksichtigen sowie den Marktzentrierungs-, Ausreißeranalyse-, Gruppenanreiz-, Selbstverteilungs- und Öffentlichkeitsprinzipien entsprechen muss.

Der empirischen (Teil-)Überprüfung dieser Hypothesen ist das vierte Kapitel der vorliegenden Arbeit gewidmet.

Kapitel 4

Empirische Befunde zur Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland

Im folgenden empirischen Teil dieser Arbeit soll der Versuch unternommen werden festzustellen, wie die Realität der Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland aussieht und ob und in welchem Umfang die im Kapitel 3 entwickelten Hypothesen zur Korrelation zwischen dem Anreizsystem, einerseits, und Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, andererseits, zutreffen. Dabei sollte auch untersucht werden, ob sich unter russländischen Mitarbeitern unterschiedliche Gruppen in Bezug auf die motivierende und leistungsbezogene Wirkung von Anreizen bilden oder ob sich unterschiedliche Anreize zu Gruppen vereinen lassen⁶⁰⁴.

I. Konzeption der empirischen Datenerhebung

Die wesentlichen Charakteristika der Anreizsysteme für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland sollten in einem zweistufigen Prozess untersucht werden (vgl. dazu auch Abbildung 39):

- Nach der Einarbeitungsphase in die theoretischen Grundlagen der Anreizgestaltung unter Einbeziehung der einschlägigen Literatur wurden 9 (neun) explorative Interviews mit den Geschäftsführern deutscher Unternehmen in Russland⁶⁰⁵ durchgeführt, um die aus der deutschen Sicht möglichen Anreize zu identifizieren und deren Relevanz bezogen auf die Anreizsysteme beurteilen zu können. Außerdem wurde ein umfassender explorativer Fragebogen⁶⁰⁶ entwickelt (den 17 [siebzehn] leitende – sowohl deutsche, als auch russländische – Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland beantwortet haben), in dem festzustellen versucht wurde, welche Ausprägungen der als besonders

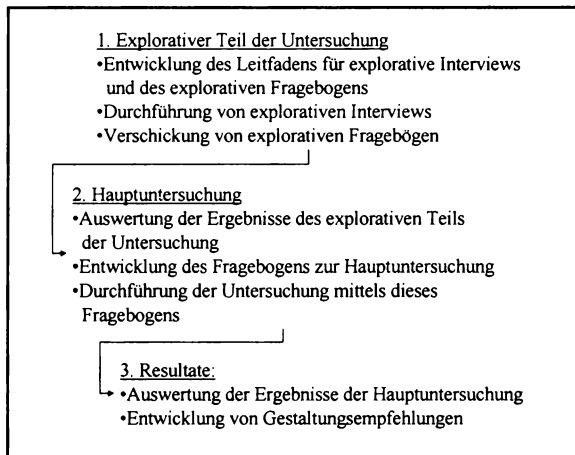
⁶⁰⁴ Die Kausalanalysen müssen teilweise als relativ angeschaut werden, weil die Anreizsysteme nur partiell für die sozialpsychologische Effizienz der Unternehmen und Leistung der Mitarbeiter verantwortlich sind und oft einen lediglich indirekten Einfluss ausüben. Vgl. dazu Kossbiel (1994) 80.

⁶⁰⁵ Vgl. dazu Anhang I.

⁶⁰⁶ Vgl. dazu Anhang II.

relevant empfundenen monetären und nicht monetären Anreize für die deutschen Unternehmen in Russland besonders typisch sind;

- Auf der Basis des im Schritt 1 erworbenen Datenmaterials und aufgrund des entwickelten Menschenbildes eines Russländer und der aus ihm resultierenden Hypothesen zur Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland wurde Fragebogen zur Hauptuntersuchung⁶⁰⁷ (Fallstudie) entwickelt und von 74 russländischen Mitarbeitern deutscher Unternehmen beantwortet. Der Fragebogen testete die im Kapitel 3 formulierten Hypothesen zu Anreizen deutscher Unternehmen in Russland. Außerdem sollten auf der Basis seiner Befunde die Gestaltungsempfehlungen für effiziente Anreizgestaltung in Bezug auf die Anreizsysteme für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland hergeleitet werden.



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 39: Überblick über die Untersuchungskonzeption

II. Explorative Interviews und explorativer Fragebogen

1. Vorbemerkungen

Der explorative Teil der empirischen Untersuchung: persönliche (Interviews) und schriftliche (Fragebogen) Befragungen^{608, 609}, – wurde im Herbst 1999 und

⁶⁰⁷ Vgl. dazu Anhang III und Anhang IV.

⁶⁰⁸ Explorative Interviews und explorative Fragebögen können als systematische Informationsgewinnung mittels Befragung in einer offenen Situation im Feld klassifiziert werden. Vgl. dazu Brandstätter (1978) 47ff., Rosenstiel (2000) 24ff., Neumann (1999) 76.

im Herbst 2000 durchgeführt, wobei die beiden Teile sich gegenseitig ergänzen: die eher qualitativen Daten z. B. in Bezug auf die Interaktionsstruktur konnten nur mittels Interviews gewonnen werden, die quantitativen Daten z. B. in Bezug auf die Führungsspanne, Höhe der Entlohnung, Anzahl der Trainings im Jahr usw. konnte man mit Hilfe der Fragebögen ermitteln.

Die explorativen Interviews bestanden aus vier Teilen: a) Fragen zur Person des deutschen Managers, b) Fragen zu seinem Verständnis für russländische Gegebenheiten und kulturelle Hintergründe, c) allgemeine Fragen zum materiellen Teil des Anreizsystems und d) Fragen zu immateriellen Anreizen und zur Führung, – insgesamt 86 Fragen. Der explorative Fragebogen bestand aus sieben Teilen: a) Fragen zur Person, b) Fragen zu Rahmenbedingungen, c) allgemeinen Fragen zum Personalwesen des Unternehmens, d) Fragen zum Führungskonzept, e) Fragen zu monetären Anreizen, f) Fragen zu nichtmonetären Anreizen und g) Fragen zur Implementierung des Anreizsystems, – insgesamt 184 Fragen⁶¹⁰.

Da das Spektrum der Antworten der schriftlichen, insbesondere aber der persönlichen Befragung des explorativen Teils der Untersuchung sehr groß war⁶¹¹, gestaltete sich die Auswertung äußerst zeitaufwändig. Auch aufgrund der geringen Rücklaufquote der Fragebögen und der kleinen Stichprobengröße bei Interviews⁶¹² sieht sich der Verfasser der Arbeit gezwungen, bei der Darstellung der

⁶⁰⁹ An der sowohl explorativen, als auch der Hauptuntersuchung haben jedoch Personen teilgenommen, die mit nicht auf der Wahrscheinlichkeitstheorie beruhenden Verfahren ausgewählt wurden. Vgl. dazu Neumann (1999) 52ff. Angesichts der grundsätzlichen Schwierigkeiten, überhaupt an die Daten zur Anreizgestaltung und Motivation in deutschen Unternehmen in Russland zu kommen, musste die mangelnde Repräsentativität der Untersuchung in Kauf genommen werden. Vgl. dazu auch Fußnote 611.

⁶¹⁰ An dieser Stelle möchte sich der Verfasser beim Verband der Deutschen Wirtschaft in der Russländischen Föderation bedanken, der bei der Durchführung der explorativen Untersuchung große Unterstützung leistete, sowie den Unternehmen danken, die an der explorativen Untersuchung teilgenommen haben: Bayer, BNP Dresdner Bank, KBE, Knauf, Marriott-Renaissance, Rewico, Ruhrgas, Siemens, Wild.

⁶¹¹ Der explorative Teil ermöglichte eine weitere Rechtfertigung dieser Arbeit: mehr als die Hälfte der interviewierten Unternehmensverantwortlichen arbeitete weniger als drei Jahre in Russland und 15 von 17 Fragebögen wurden von Unternehmen beantwortet, die weniger als neun Jahre in Russland vertreten sind, gleichzeitig wollten sieben von neun Interviewierten wegen großer strategischer Potentiale, die sie in Russland sehen, weitere Präsenz ihres Unternehmens am russländischen Markt, auch trotz der wirtschaftlichen Krise 1998.

⁶¹² Von 350 im Verband der Deutschen Wirtschaft in der Russländischen Föderation im Jahr 1999 registrierten Unternehmen haben an der persönlichen Befragung nur 9 Unternehmen teilgenommen, was einer Teilnahmequote von 2,6% entspricht, die 17 zurückgekommenen Fragebögen entsprechen einer Rücklaufquote von 4,9%. Als mögliche Erklärungen der geringen Rücklaufquote für den explorativen Fragebogen können die große strategische Bedeutung der relevanten Informationen, die starke Beanspruchung

Ergebnisse der explorativen Untersuchung fast ausschließlich auf die deskriptiven Verfahren zurückzugreifen und lediglich qualitative Interpretation dieser vorzustellen.

2. Ergebnisse der explorativen Untersuchung

a) Allgemeine Informationen

Insgesamt beschäftigten die befragten siebzehn Unternehmen⁶¹³ 1203 russländische Mitarbeiter (83,7% davon in Moskau). Der Durchschnitt der Beschäftigtenzahl lag bei 75 Mitarbeitern pro Unternehmen. Dabei beschäftigten vier Unternehmen mehr als 100 Mitarbeiter und fünf – weniger als 10. Gleichzeitig arbeiteten in den Unternehmen insgesamt 46 deutsche Mitarbeiter (durchschnittlich 3 deutsche Mitarbeiter pro Unternehmen). Die Belegschaft deutscher Unternehmen in Russland bestand also zu 96% aus russländischen Mitarbeitern und zu 4% aus deutschen Mitarbeitern.

73,2% russländischer Mitarbeiter der befragten Unternehmen waren Akademiker (im Durchschnitt waren 7,5% promoviert, 65,7% hatten abgeschlossene Hochschulbildung, 21,1% – (spezielle) Mittelschulbildung und lediglich 4,3% – eine andere Ausbildung). 1999 war das durchschnittliche Alter russländischer Mitarbeiter 33,8 Jahre, wobei in keinem der befragten Unternehmen das Durchschnittsalter größer als 40 Jahre und kleiner als 29 Jahre war. Die Vermutung, dass die meisten russländischen Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland männlich sind, hat sich nicht bestätigt: 49,4% russländischer Mitarbeiter waren weiblich.

Die große Mehrheit (81,2%) aller russländischen Mitarbeiter hatte unbefristete Arbeitsverträge, 16,3% – ein befristetes Arbeitsverhältnis mit ihren Unternehmen (vgl. dazu Tabelle 24). Die Arbeitsbelastung russländischer Mitarbeiter war im Durchschnitt 41,06 Stunden in der Woche, und die Anzahl der Überstunden betrug im Durchschnitt 4,64 Überstunden pro Monat. Russländische Führungskräfte hatten durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von 42,94 Stunden und mussten 9,64 Überstunden pro Monat machen. Dabei nahmen russländische Mitarbeiter durchschnittlich 24 Urlaubstage im Jahr und russländische Führungskräfte – 22 Tage im Jahr in Anspruch⁶¹⁴.

der Zeit der Verantwortlichen durch den Fragebogen, sowie die allgemeine Arbeitsbelastung der Manager gelten.

⁶¹³ Es werden vor allem die Ergebnisse der Fragebögen dargestellt. Die Informationen, die mit Hilfe der Interviews gewonnen wurden, werden explizit gekennzeichnet.

⁶¹⁴ Die deutschen Führungskräfte arbeiteten durchschnittlich 51,0 Stunden in der Woche und hatten 18,57 Überstunden im Monat, dabei betrug ihr Urlaub durchschnitt-

Tabelle 24

**Beschäftigungsformen für russländische Mitarbeiter
deutscher Unternehmen in Russland**

Beschäftigungsformen	% der Mitarbeiter
Unbefristete Vollzeit	81,2%
Befristete Vollzeit	16,3%
Teilzeitarbeit	1,8%
Freie Mitarbeiter	1,3%
Leiharbeit	0,9%

Quelle: Auswertung der explorativen Untersuchung

Insgesamt gaben deutsche Unternehmen zur Zeit der Befragung \$6.691.200,- im Jahr für Bruttolohn und Gehalt ihrer russländischen Mitarbeiter aus. Im Durchschnitt entspricht dies einer Jahressumme von \$5.574,- pro einen russländischen Mitarbeiter. Bruttolohn und Gehalt bildeten dabei 82,2% aller Personalkosten der Unternehmen. Vielleicht wegen dieser relativ hohen Entlohnung sah mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen keine Probleme im Personalbereich auf sie zukommen: auch wegen relativ großer Arbeitslosigkeit wurde die Suche nach gutem Personal als eine sehr leichte Angelegenheit empfunden. Die Probleme, mit denen sich die Unternehmen beschäftigten, waren Personalabbau und seine Folgen sowie steigender Arbeitsaufwand bei gleich bleibender Personalzahl.

*b) Ergebnisse der explorativen Untersuchung in Bezug auf
das personalwirtschaftliche Rahmenkonzept und das Führungskonzept*

Um das personalwirtschaftliche Rahmenkonzept deutscher Unternehmen in Russland festzustellen, wurde den befragten Unternehmen eine Liste mit möglichen Zielen und eine Liste mit möglichen Aufgaben der Personalabteilung vorgelegt, dabei mussten die Antworten über die Wichtigkeit der genannten Ziele und Aufgaben wie folgt angekreuzt werden⁶¹⁵: 7 – wenn das personalwirtschaftliche Ziel bzw. die personalwirtschaftliche Aufgabe sehr wichtig, 6 – wichtig, 5 – weniger wichtig, 4 – teils wichtig und teils unwichtig, 3 – weniger unwichtig,

lich 27 Tage. Die Unterschiede zwischen russländischen Mitarbeitern und russländischen Führungskräfte sind in Bezug auf die Arbeitszeitbelastung statistisch nicht signifikant, die Unterschiede zwischen russländischen Führungskräfte und deutschen Führungskräften aber statistisch signifikant. Die deutschen Führungskräfte arbeiteten mehr als russländische, machten mehr Überstunden, dafür aber auch mehr Urlaub.

⁶¹⁵ Das ungefähr gleiche Verfahren wurde später auch in der Hauptuntersuchung angewandt.

2 – unwichtig sowie 1 – vollkommen unwichtig war. Die Auswertung der Antworten ist in der Tabelle 25 und in der Tabelle 26 zusammengefasst.

Tabelle 25

Aufgaben der Personalabteilung deutscher Unternehmen in Russland

Aufgabe der Personalabteilung	Median
Personalauswahl	6
Personalentwicklung	5
Personalintegration	5
Bestimmung der Vergütung	4,5
Herstellung und Betreuung des Personalinformationssystems	3
Personalfreistellung	3
Personalbedarfsermittlung	2

Quelle: Auswertung der explorativen Untersuchung

Den befragten Führungskräften erschienen Personalauswahl, Personalentwicklung und Personalintegration als wichtig, dagegen Personalfreistellung und Personalbedarfsermittlung – als unwichtig, Bestimmung der Vergütung sowie Herstellung und Betreuung eines Personalinformationssystems hatten eine Zwischenposition – weder waren sie wichtig, noch unwichtig (vgl. dazu Tabelle 25). Unter den personalwirtschaftlichen Zielen haben deutsche Unternehmen in Russland als besonders wichtig Arbeitsqualität und Leistung wahrgenommen. Mitdenken, Teilhabe der Mitarbeiter am Erfolg, Bindung an Betrieb, gutes Betriebsklima sowie Kostenbewusstsein waren auch als wichtige Ziele gekennzeichnet. Dagegen wurden Abrundung des Sozialleistungspakets, Fehlzeitverringerung, Reduzierung der Fluktuation und Personalkostensparnis als unwichtig angesehen (vgl. dazu Tabelle 26).

Insgesamt deuten die beiden Tabellen auf eine bestimmte Zwischenposition der Fragestellungen der Anreizgestaltung in der Wahrnehmung der Verantwortlichen deutscher Unternehmen in Russland: (monetären) Anreizsystemen wurde eine eher mittelwichtige Bedeutung beigemessen, was allerdings angesichts der relativ großen Arbeitslosigkeit in Russland nicht wundern kann. Die Unternehmen hatten eher das Problem, von vielen Kandidaten „den besten Mann / die beste Frau“ herauszufinden, als die bereits bestehende Belegschaft mittels ausgeklügelter Anreizsysteme zu hohen Leistungen zu stimulieren – dies wurde auch während Interviews mehrmals bestätigt. Die Unternehmen suchten jedoch nach Methoden, die ihnen erlauben konnten, hohe Arbeitsqualität und Leistung zusammen mit gutem Betriebsklima zu gewähren, was einer geeigneten Anreizpolitik eine größere Bedeutung zumessen sollte. Davon spricht auch die Tatsache, dass sich in etwa der Hälfte der befragten Unternehmen die Führungskräfte

sowohl mitarbeiter- als auch aufgabenorientiert bezeichnet haben (jedoch in mehr als einem Drittel der Unternehmen dominierte die Aufgabenorientierung).

Tabelle 26
**Personalwirtschaftliche Ziele deutscher Unternehmen in Russland
in Bezug auf ihre russländischen Mitarbeiter**

Personalwirtschaftliche Ziele	Median
Arbeitsqualität	6
Produktivität und Leistung	6
Mitdenken	6
Teilhabe der Mitarbeiter am Erfolg	6
Bindung an Betrieb	6
gutes Betriebsklima	6
Kostenbewusstsein	6
Verbesserung der materiellen Lage der russländischen Mitarbeiter	5
Rationalisierung	5
Förderung der Gruppenarbeit	5
gute Position am Arbeitsmarkt	5
Personalkostenersparnis	4
Reduzierung der Fluktuation	4
Fehlzeitenverringerung	3,5
Abrundung des Sozialleistungspakets	3

Quelle: Auswertung der explorativen Untersuchung

In Bezug auf das Führungskonzept deutscher Unternehmen in Russland muss zunächst gesagt werden, dass eine intensive Beschäftigung von Führungskräften mit ihren russländischen Mitarbeitern grundsätzlich möglich war – dies kann aus der Tatsache abgeleitet werden, dass die Führungsspanne im Durchschnitt 8 (acht) Mitarbeiter betrug, und nur zwei Unternehmen eine Führungsspanne von mehr als 16 (sechzehn) Mitarbeitern gehabt haben. Gleichzeitig kann behauptet werden, dass eine solche Beschäftigung durchaus gewünscht ist – mehr als die Hälfte der Führungskräfte (ca. 60% der leitenden Angestellten) waren Russländer, dabei waren die „einfachen“ Positionen zu 98% von russländischen Mitarbeitern besetzt.

Dies ist insofern wichtig, weil einige Unterschiede im Führungsverhalten russländischer und deutscher Führungskräfte identifiziert werden konnten: für russländische Führungskräfte war Geben der Anweisungen, Ausübung der Macht sowie Kontrolle der Ausführung und Ergebnisse besonders wichtig, Einbeziehen in die Entscheidungen und Führen eines Mitarbeitergespräches waren

für russländische Führungskräfte eher unwichtig. Für deutsche Führungskräfte war Geben der Anweisungen sowie Kontrolle der Ergebnisse und der Ausführung wichtig, auch soziale Kompetenzen, wie Einbeziehen in die Entscheidungen und Führen eines Mitarbeitergespräches hatten die deutschen Führungskräfte als wichtig eingeschätzt. Der Ausübung der Macht dagegen wurde von deutschen Führungskräften eine geringe Bedeutung beigemessen. (vgl. dazu Tabelle 27)⁶¹⁶.

Tabelle 27

Führungsverhalten russländischer und deutscher Führungskräfte

Führungsverhalten russländischer Führungskräfte	Median	Führungsverhalten deutscher Führungskräfte	Median
Anweisungen geben	6	Anweisungen geben	6
Macht ausüben	5,5**	Ergebnisse kontrollieren	6
Ausführung kontrollieren	5	Ausführung kontrollieren	6
Ergebnisse kontrollieren	5	In Entscheidungen einbeziehen	5*
In Entscheidungen einbeziehen	4*	Mitarbeitergespräch führen	5
Mitarbeitergespräch führen	4	Macht ausüben	4**

Quelle: Auswertung der explorativen Untersuchung

Anmerkung: * - bedeutet Signifikanz auf dem 0,05 – Niveau ($p < .05$), ** - bedeutet Signifikanz auf dem 0,01 – Niveau ($p < .01$).

Von Interesse war auch die während der Interviews ermittelte Tatsache, was deutsche Führungskräfte unter einem guten Führungsverhalten in Russland verstehen. Nach Meinung der befragten Führungskräfte zeichnete sich eine gute Führungskraft in Russland durch folgende Merkmale aus⁶¹⁷:

- Leistung vorzugeben und Grenzen aufzuzeigen,
- Beispiel zu geben und Zielerreichung zu kontrollieren,
- gute Fachkenntnisse zu besitzen und Geduld zu haben,
- Gefühle zu „geben“ und viel zu reden,
- gerecht und freundlich zu sein,

⁶¹⁶ Die Zusammenarbeit zwischen russländischen und deutschen Mitarbeitern war in allen befragten Unternehmen sehr gut – dabei haben die Befragten die Zusammenarbeit deutscher Führungskräfte mit russländischen Mitarbeitern (Median 5,5) als wärmer, informeller und näher als die Zusammenarbeit von russländischen Führungskräften und russländischen Mitarbeitern (Median 5) eingeschätzt. Dieser Unterschied ist aber statistisch unsignifikant.

⁶¹⁷ Der Vergleich dieser Liste des „guten“ Führungsverhaltens mit den im dritten Kapitel (Kap. 3, II. 7.) entwickelten Hypothesen in Bezug auf die Gestaltung der Führungskonzepte für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland liefert eine weitere Rechtfertigung dieser Arbeit.

- verantwortungsbewusst zu sein und Entscheidungen zu treffen,
- soziale Verantwortung und generalisiertes Wissen zu haben,
- Ziele zu erreichen, kommunikativ und sozial kompetent zu sein,
- Vorbild zu sein, Fachkenntnisse zu haben.

*c) Ergebnisse der explorativen Untersuchung
in Bezug auf die monetären Anreize*

Im Vorfeld der Darstellung der Ergebnisse der explorativen Untersuchung zu monetären Anreizen muss gesagt werden, dass nur sechs der siebzehn Unternehmen ihre Anreizgestaltung in Russland mit Anreizsystemen in ihren Mutterhäusern gekoppelt haben. Die restlichen Unternehmen haben versucht, spezielle Modelle für den russländischen Arbeitsmarkt zu entwickeln.

Die Verteilung der Löhne (Gehälter) ist in der Tabelle 28 zusammengefasst. Die meisten (74,2%) russländischen Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland bekamen monatlich zwischen \$200 und \$1000. Dabei führten alle Unternehmen die finanzielle Entlohnung ihrer russländischen Mitarbeiter auf Rubelbasis durch⁶¹⁸. Der durchschnittliche Unterschied zwischen dem Entgelt einer deutschen Führungskraft und einer russländischen Führungskraft betrug 2,64, der maximale und der minimale durchschnittliche Unterschiede waren dabei jeweils 5,0 und 1,5.

Tabelle 28
**Löhne (Gehälter) russländischer Mitarbeiter
in befragten deutschen Unternehmen in Russland**

Entgelt (im Monat)	Anteil
unter 200\$	0,8%
200\$-500\$	34,4%
500\$-1000\$	39,8%
1000\$-2000\$	17,3%
über 2000\$	5,8%

Quelle: Auswertung der explorativen Untersuchung

Etwas mehr als die Hälfte befragter deutscher Unternehmen in Russland verwendete unterschiedliche Formen der Erfolgsbeteiligung, vor allem in der Form der Umsatzbeteiligung und der Gewinnbeteiligung. Im Durchschnitt war in den

⁶¹⁸ Viele Unternehmen haben dank den Auszahlungen auf der Rubelbasis ihre direkten Personalkosten etwa vierfach (wegen der Veränderung des Dollar / Rubel-Wechselkurses von 6 Rubel / \$1 auf 24 Rubel / \$1 im August 1998) reduziert.

sich mit Beteiligungssystemen beschäftigenden Unternehmen der Anteil der an der Erfolgsbeteiligung teilnehmenden Mitarbeiter 30,6%, bezogen auf alle Mitarbeiter der befragten Unternehmen waren es 9,2%. Kein einziges der befragten deutschen Unternehmen hatte in Russland die eine oder die andere Form der Kapitalbeteiligung⁶¹⁹.

Gleichzeitig gab es in deutschen Unternehmen eine relativ breite Palette der Sozialleistungen, die russländischen Mitarbeitern angeboten wurden (vgl. dazu Tabelle 29). Besonders verbreitet war finanzielle Hilfe in Familienmitglieder – Notfällen und Weihnachtsgeld. Etwa ein Drittel der befragten Unternehmen nutzte Direktversicherung, hatte Kantine oder andere Verpflegungseinrichtungen, unterhielt eigene Erholungsstätten; etwa ein Fünftel der Unternehmen hatte einen Betriebsarzt. Dabei haben die Unternehmen im Durchschnitt 3 (drei) Zusatzleistungen ihren russländischen Mitarbeitern angeboten.

Tabelle 29
Betriebliche Sozialleistungen in deutschen Unternehmen in Russland

Sozialleistungen	Anzahl der anwendenden Unternehmen (von 17)
Finanzielle Hilfe in Familienmitglieder-Notfällen	10
Weihnachtsgeld	7
Direktversicherung	6
Verpflegung	6
Erholungseinrichtungen	5
Betriebsarzt	4
Betriebliche Altersversorgung	1
Beratung und Hilfe bei Pflege älterer Familienmitglieder	0
Babysitter, Kindergarten usw.,	0

Quelle: Auswertung der explorativen Untersuchung

Die russländischen Führungskräfte bekamen auch weitere Zusatzleistungen (vgl. dazu Tabelle 30), z. B. Personalentwicklungsmaßnahmen, Dienstwagen und Zuwendungen in Krankheitsfällen waren in zehn, acht und sieben Unternehmen entsprechend verbreitet. Etwa ein Drittel deutscher Unternehmen hat russländischen Führungskräften Arbeitgeberdarlehen, Möglichkeiten fürs Ansparen von Urlaubsansprüchen und Beratungsleistungen bei Bedarf angeboten.

⁶¹⁹ Dies war einer der Gründe für die die weniger ausführliche Berücksichtigung der Kapitalbeteiligung im theoretischen Teil dieser Arbeit. Vgl. dazu auch Fußnote 392.

Vergünstigten Aktienerwerb, Lebensversicherung und Zuwendungen beim Übergang in Ruhestand hatten nur zwei der befragten Unternehmen. Nur ein Unternehmen hat die Möglichkeit der freien Wahl einiger Anreize für russländische Führungskräfte vorgesehen: Cafeteria-Systeme sind also in deutschen Unternehmen in Russland kaum zu treffen.

Tabelle 30
**Zusätzliche Leistungen für russländische Führungskräfte
deutscher Unternehmen in Russland**

Zusätzliche Leistungen für russländische Führungskräfte	Anzahl der anwendenden Unternehmen (von 17)
Personalentwicklungsmaßnahmen	10
Dienstwagen	8
Zuwendungen in Krankheitsfällen	7
Arbeitgeberdarlehen	6
Ansparen von Urlaubsansprüchen	5
Beratungsleistungen bei Bedarf	5
Vergünstigter Aktienerwerb	2
Lebensversicherung	2
Zuwendungen beim Übergang in Ruhestand	2
Sachleistungen	0
Deferred compensation	0

Quelle: Auswertung der explorativen Untersuchung

*d) Ergebnisse der explorativen Untersuchung
in Bezug auf die nicht-monetären Anreize*

Auch die nicht monetären Anreize spielten eine relativ große Rolle in den Anreizsystemen für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland. Die acht von neun durch Interviews erfassten Unternehmen hatten Personalplanung in der einen oder anderen „mitarbeiterfreundlichen“ Form. Auch in sieben von siebzehn der mit Fragebogen befragten Unternehmen gab es Laufbahnplanung für russländische Mitarbeiter, und in zehn von siebzehn – Entwicklungsbeurteilung. Die deutschen Unternehmen boten russländischen Führungskräften in Russland Laufbahnplanung und Entwicklungsbeurteilung öfter als (einfachen) russländischen Mitarbeitern an: Laufbahnplanung gab es in zehn und Entwicklungsbeurteilung in elf von siebzehn Unternehmen (vgl. dazu Tabelle 31). Die meisten Unternehmen hatten für alle Trainings „on the job“ und „off the job“ (vgl. dazu Tabelle 32).

Tabelle 31
**Laufbahnplanung und Entwicklungsbeurteilung
in deutschen Unternehmen in Russland**

	Laufbahn- planung	Entwicklungs- beurteilung	Häufigkeit der Entwicklungs- beurteilung (Mal im Jahr)
Anteil russländi- scher Mitarbeiter	41,18%	58,82%	1,3
Anteil russländi- scher Führungs- kräfte	58,82%	64,71%	1,6

Quelle: Auswertung der explorativen Untersuchung

Tabelle 32
**Bildungsmaßnahmen für russländische Mitarbeiter
deutscher Unternehmen in Russland**

Trainings	Mittelwert
off the job (Mal im Jahr)	1,32
– davon außerhalb Russlands (Mal im Jahr)	0,59
on the job (Mal im Jahr)	1,87

Quelle: Auswertung der explorativen Untersuchung

Als Maßnahmen zur Erweiterung des Handlungsspielraumes russländischer Mitarbeiter waren in den meisten befragten deutschen Unternehmen job enlargement und job enrichment vorgesehen. Diese Formen der Arbeitsgestaltung wurden von zwölf und elf der befragten siebzehn Unternehmen angewandt (vgl. dazu Tabelle 33).

Tabelle 33
Formen der Arbeitsgestaltung in deutschen Unternehmen in Russland

Formen der Arbeitsgestaltung	Anzahl der anwendenden Unternehmen (von 17)
job rotation	5
job enlargement	12
job enrichment	11
Teilautonome Arbeitsgruppen	4

Quelle: Auswertung der explorativen Untersuchung

Die meisten der befragten Unternehmen hatten die eine oder andere Form der betrieblichen Patenschaft und / oder Hilfe bei der Sozialisation: Informationsmaterial wurde verbreitet; mehr als die Hälfte der Unternehmen hatte für neue russländische Mitarbeiter einen Einarbeitungsplan; zu spezielleren Maßnahmen,

wie „erster Arbeitstag“ bzw. Einführungslehrgang griffen jeweils sieben und sechs der befragten siebzehn Unternehmen (vgl. dazu Tabelle 34).

Tabelle 34

Hilfeleistungen bei betrieblicher Sozialisation für russländische Mitarbeiter

Hilfeleistungen bei der betrieblichen Sozialisation	Anzahl der anwendenden Unternehmen (von 17)
Informationsmaterial	13
Einarbeitungsplan	10
“Erster Arbeitstag”	7
Einführungslehrgang	6
Infotreff	3

Quelle: Auswertung der explorativen Untersuchung

Die deutschen Unternehmen in Russland versuchten auch die Besonderheiten russländischer Kultur in der Anreizgestaltung zu berücksichtigen, indem sie ihren russländischen Mitarbeitern einige Möglichkeiten für die Befriedigung ihrer sozialen Bedürfnisse angeboten haben⁶²⁰. In mehr als der Hälfte der Unternehmen wurde die organisationale Kommunikationsstruktur als die kommunikative Vollstruktur eingeschätzt. Mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen hatten signifikante Ereignisse gefeiert: dabei geschah dies im Durchschnitt einmal alle zwei Monate.

Laut der Einschätzungen der Mitarbeiter in befragten Unternehmen waren die Einstellungen russländischer Mitarbeiter ihren Unternehmen gegenüber sehr positiv: die Mitarbeiter zeigten eine hohe Arbeitszufriedenheit und engagierten sich stark in ihren Unternehmen – insbesondere galt dies für russländische Führungskräfte⁶²¹ (vgl. dazu Tabelle 35).

Tabelle 35

Einstellungen russländischer Mitarbeiter und Führungskräfte

Median von	r. Mitarbeiter	r. Führungskräfte
Job satisfaction	5	6*
Organization commitment	5	6*

Quelle: Auswertung der explorativen Untersuchung

⁶²⁰ Die Russländer brauchen viel mehr Nähe als die Deutschen. Vgl. dazu Harris/Meier (1995) 34f.

⁶²¹ Nur zwei der befragten Unternehmen hatten Schwierigkeiten bei der Anreizgestaltung für ihre russländische Mitarbeiter gehabt: das eine Unternehmen hatte Probleme mit Erfolgsmaßstäben bei der Erfolgsbeteiligung und das andere – Probleme mit der Arbeitszeiterfassung. Die anderen Unternehmen haben über keine Probleme bei der Anreizgestaltung berichtet.

Vom Interesse waren auch die Antworten, die deutsche Führungskräfte während der Interviews auf die folgenden zwei Fragen gegeben haben: „Was wollen Sie in ihrem für russländische Mitarbeiter entwickelten Anreizsystem verbessern?“ und „Welche Empfehlungen würden Sie anderen deutschen Unternehmen geben, die nach Russland kommen wollen?“⁶²²

- Auf die erste Frage haben die Manager folgende Antworten gegeben: Organisationsklima verbessern, mehr Training (auch im Ausland) und Karrierechancen anbieten, Mitarbeitern Perspektive des Unternehmens und der Mitarbeiter im Unternehmen zeigen, an „high potentials“ herausfordernde Aufgaben stellen, private Krankenversicherung einführen, Prämie mit Gehalt verbinden, Hierarchie überdenken.
- Die zweite Frage wurde wie folgt beantwortet: Sprache und Mentalität kennen bzw. Sprache lernen, die Gegebenheiten vor Ort akzeptieren (die Mitarbeiter damit motivieren, was sie sich wünschen), viel Geduld haben, russländische Geschichte (Mentalität) verstehen, langsamer vorgehen (weil wenig ist manchmal mehr), auf Einzelne eingehen, zwischen Mitarbeitern unterscheiden können und nicht pauschalisieren, soziales Leben berücksichtigen, Mitarbeiter ins Ausland zum Training schicken, Dienstreisen nach Deutschland anbieten, Trainingsprogramme einführen, Vorschläge von Mitarbeitern erwarten und belohnen, Mitarbeiter mit Hilfe der Menschen aussuchen, die man gut kennt, junge Mitarbeiter mit guter Ausbildung einstellen, mehr russländische Führungskräfte einsetzen, keine Spitzengehälter, dafür aber leistungsbezogene Prämien auszahlen, Leistungsvergütung nur in genau nachweisbaren Fällen anwenden, stärkere Differenzierung von Gehältern der Mitarbeiter, Transparenz des Anreizsystems fördern, Steuern und Vorbild sein.

Fazit: die explorative Untersuchung zeigte ein latent präsentes Interesse deutscher Unternehmen in Russland an der an die russländischen Mitarbeiter angepassten Anreizgestaltung sowie eine bereits relativ gute Entwicklung auf diesem Gebiet.

III. Ergebnisse der Hauptuntersuchung

1. Vorbemerkungen

Die Hauptuntersuchung wurde im Winter 2002/2003 mit der Hilfe eines Fragebogens durchgeführt, der auf der Grundlage des im Kapitel 2 entwickelten Menschenbildes eines Russländer, den im Kapitel 3 ausgearbeiteten Hypothe-

⁶²² Diese Fragen sollten die Quintessenz der Erfahrung deutscher Manager herausfinden und wurden auch als solche von deutschen Managern wahrgenommen.

sen zur korrekten Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland und den ausgewerteten Daten der explorativen Untersuchung entwickelt wurde. Der Fragebogen bestand aus zwei Teilen: im ersten Teil wurden die befragten russländischen Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland gebeten, ihre Motivation, Leistung, Arbeitszufriedenheit sowie den wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens einzuschätzen, im zweiten Teil wurde den Mitarbeitern vorgeschlagen, über die Auswirkung (und Wichtigkeit) der zehn Anreizelemente (die in ihrer aufgrund der theoretischen Überlegungen der Kapitel 2 und 3 ausgearbeiteten optimalen Form dargestellt waren) auf (für) ihre Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit nachzudenken – insgesamt mussten die Befragten 34 Fragen beantworten.

Angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Situation in Russland und grundsätzlicher Verunsicherung Verantwortlicher deutscher Unternehmen hat es sich als unmöglich herausgestellt, die Fragebögen auf dem „offiziellen“ Wege zu verteilen – nicht nur die Führungskräfte der kontaktierten deutschen Unternehmen, sondern auch die Verantwortlichen des Verbandes der deutschen Wirtschaft in der Russländischen Föderation hielten es für angebracht, die Untersuchung zu einem späteren Zeitpunkt durchzuführen. Deswegen mussten vom Verfasser dieser Arbeit die „inoffiziellen“ Kanäle benutzt werden (das so genannte Schneeballverfahren⁶²³): der Verfasser hat die Bekannten gebeten, die in deutschen Unternehmen in Russland arbeiteten, die Fragebögen auszufüllen sowie in ihrem Bekanntenkreis innerhalb deutscher Unternehmen ausfüllen zu lassen⁶²⁴.

2. Ergebnisse der Hauptuntersuchung

a) Deskriptive Statistiken

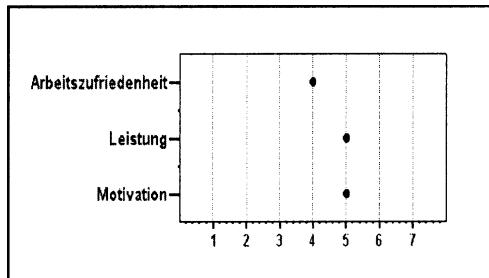
Laut der im Kapitel 3 formulierten Hypothesen sollten alle Anreizelemente von russländischen Mitarbeitern deutscher Unternehmen in Russland als wirksam und wichtig für ihre Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit eingeschätzt werden. Die tatsächlichen Ergebnisse sind in diesem Abschnitt weiter unten dargestellt.

Die befragten russländischen Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland hatten folgende Einschätzungen ihrer Motivation, Leistung und Arbeitszu-

⁶²³ Vgl. dazu Neumann (1999) 54f.

⁶²⁴ Der Verfasser ist der sich daraus resultierenden Nicht-Repräsentativität der dadurch gewonnenen Daten bewusst, möchte aber jedoch behaupten, dass sogar auf diesem Wege erhobene Daten wichtige Einblicke in die Anreizproblematik deutscher Unternehmen in Russland erlauben.

friedenheit (vgl. dazu Abbildung 40). Median der Einschätzung der Arbeitszufriedenheit (vier, 4) war zur Zeit der Befragung niedriger als Median der Einschätzung der Leistung und der Motivation (fünf, 5). Median der Einschätzung des wirtschaftlichen Erfolges des Unternehmens war 5 (fünf).



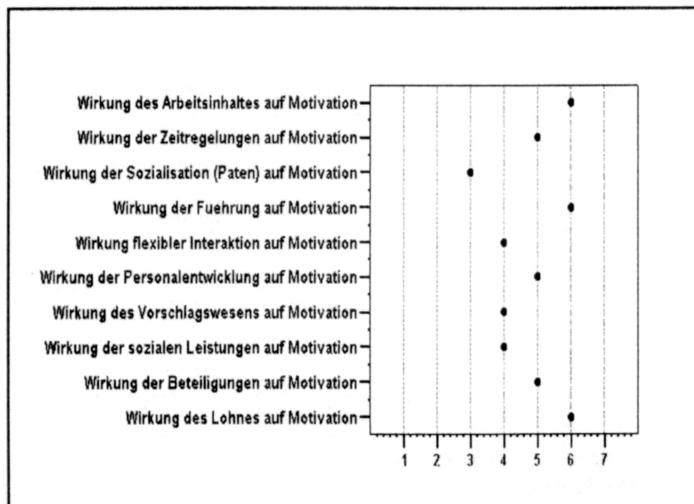
Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Abb. 40: Mediane der Motivation, der Leistung und der Arbeitszufriedenheit

In Bezug auf die Motivation schätzten russländische Mitarbeiter Lohn, Führung und Arbeitsinhalt als besonders wirksam, Zeitregelungen, Personalentwicklung und Beteiligungen als wirksam, flexible Interaktion, Vorschlagswesen und soziale Leistungen als neutral und Patensysteme als unwirksam ein. Dabei war Lohn mit einem großen Abstand das wichtigste Anreizelement für die Motivation russländischer Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland (Lohn war im Durchschnitt etwa dreimal so wichtig wie der für die Motivation zweitwichtigste Anreiz – Führung). Führung, Beteiligungen, Arbeitsinhalt und soziale Leistungen wurden auch als wichtig, Zeitregelungen als eher wichtig und Patensysteme, Vorschlagswesen, flexible Interaktion, Personalentwicklung als unwichtig eingeschätzt (vgl. dazu Abbildung 41 und Abbildung 42)⁶²⁵.

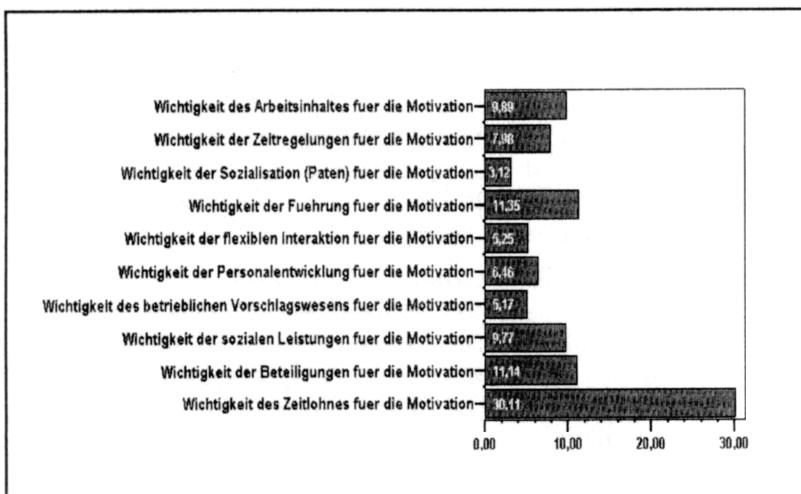
In Bezug auf die Leistung schätzten russländische Mitarbeiter Führung als besonders wirksam ein, Arbeitsinhalt, Zeitregelungen, flexible Interaktion, Personalentwicklung, Beteiligungen und Lohn wurden als wirksam, soziale Leistungen und Patensysteme als neutral und Vorschlagswesen als unwirksam eingeschätzt. Dabei war wiederum Lohn mit großem Abstand das wichtigste Anreizelement (nun für die Leistung) russländischer Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland. Führung, Arbeitsinhalt und Beteiligungen wurden auch als wichtig, soziale Leistungen, Personalentwicklung und Zeitregelungen als eher wichtig und flexible Interaktion, Vorschlagswesen und Patensysteme als unwichtig eingeschätzt (vgl. dazu Abbildung 43 und Abbildung 44).

⁶²⁵ Die Wirkung der Anreizelemente wurde ordinal-, die Wichtigkeit der Anreizelemente verhältnisskaliert. Vgl. dazu Neumann (1999) 69ff.



Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Abb. 41: Mediane der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente auf die Motivation

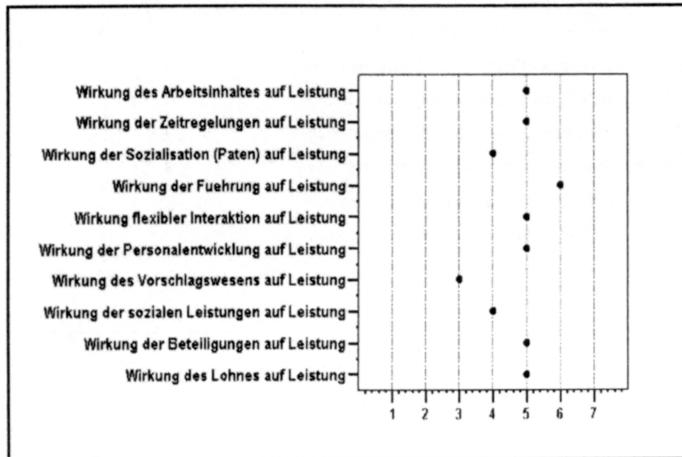


Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Abb. 42: Mittelwerte der Wichtigkeit unterschiedlicher Anreizelemente für die Motivation

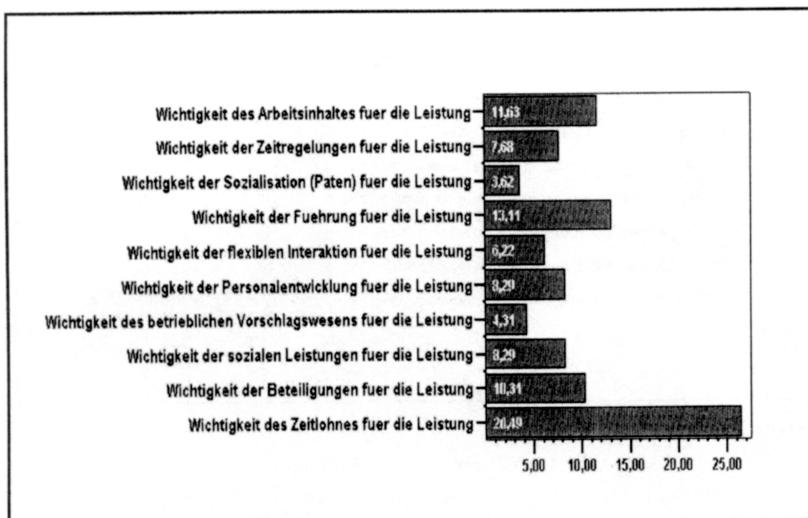
Die letzten beiden Abbildungen (Abbildung 45 und Abbildung 46) zeigen, dass in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit russländische Mitarbeiter Lohn, Führung und Arbeitsinhalt als besonders wirksam, Zeitregelungen, Personalentwicklung und Beteiligungen als wirksam, flexible Interaktion, Vorschlagswe-

sen, soziale Leistungen und Patensysteme als neutral einschätzten. Dabei war Lohn das wichtigste Anreizelement auch für die Arbeitszufriedenheit, Arbeitsinhalt, Beteiligungen, Zeitregelungen und soziale Leistungen wurden als wichtig, Führung mit Personalentwicklung – als eher wichtig und Patensysteme, Vorschlagswesen, flexible Interaktion als unwichtig eingeschätzt.



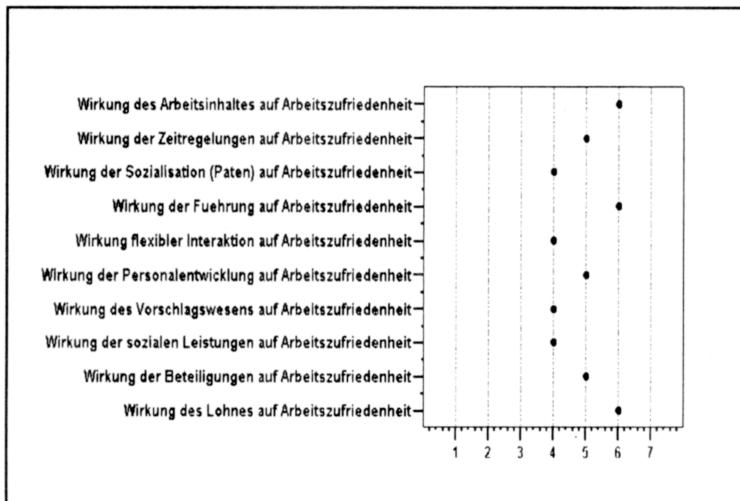
Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Abb. 43: Mediane der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente auf die Leistung



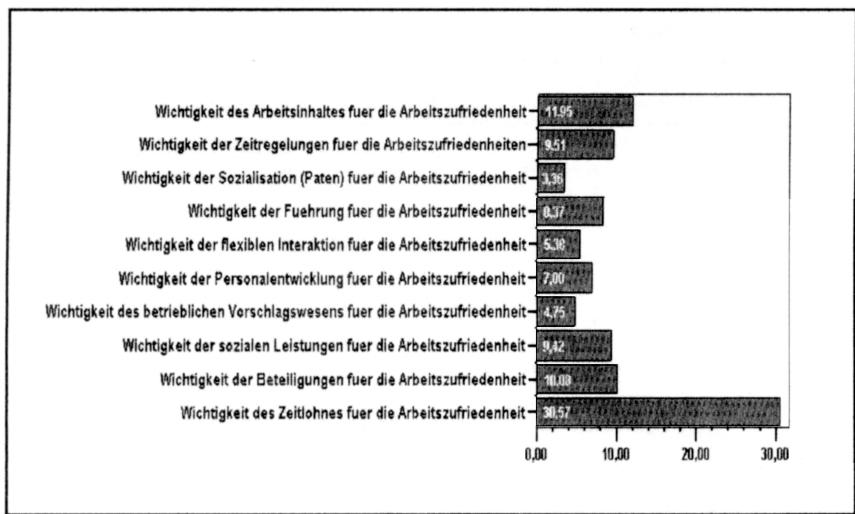
Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Abb. 44: Mittelwerte der Wichtigkeit unterschiedlicher Anreizelemente für die Leistung



Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Abb. 45: Mediane der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente auf die Arbeitszufriedenheit



Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Abb. 46: Mittelwerte der Wichtigkeit unterschiedlicher Anreizelemente fuer die Arbeitszufriedenheit

Aus der Analyse der deskriptiven Statistiken wurde klar, dass russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland einen besonderen Wert auf die Entlohnung legten, was aus der allgemeinen Arbeitsmarkt- und gesellschaftli-

chen Lage in Russland erklärt werden konnte: die Menschen freuten sich, dass sie überhaupt eine Arbeit hatten, die dabei eine solche war, dass sie den Qualifikationen der Mitarbeiter entsprach und auch noch relativ gut bezahlt war. Die feinen Unterschiede zwischen anderen Anreizelementen sind Mitarbeitern zwar bewusst, werden aber – verglichen mit der Entlohnung – als relativ wenig wirksam und wenig wichtig wahrgenommen. Auch zeigten die russländischen Mitarbeiter etwas überdurchschnittliche Leistung und Motivation, waren nur durchschnittlich mit ihrer Arbeit zufrieden.

Die deskriptiven Statistiken provozieren eher noch mehr neue Fragen als die Wechselwirkungen und Zusammenhänge im Anreizsystem zu verstehen erlauben. Was bewirkt was in Anreizsystemen für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland? Diese Fragen werden nun in den nächsten Abschnitten des Kapitels 4 Gegenstand der Überlegungen sein.

b) Korrelationen

Ausgehend aus den im Kapitel 3 (Kap. 3, II. 10.) formulierten Hypothesen sollte es eine hohe positive Korrelation zwischen allen Anreizelementen und Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit geben. Da der Fragebogen aber keine expliziten Informationen über das Vorhanden bzw. Nicht-Vorhanden von Anreizen ermittelte, erlaubte er nicht, die tatsächliche Effizienz der Anreizgestaltung deutscher Unternehmen in Russland in Bezug auf die Leistung, Motivation und Arbeitszufriedenheit russländischer Mitarbeiter zu beurteilen^{626, 627}. Die

⁶²⁶ Z. B. beim Vergleich der Motivation und der Einschätzung der Wirkung eines Anreizelementes auf Motivation könnten folgende Vermutungen gemacht werden: a) wenn die Mitarbeiter die Wirkung des Anreizelementes auf die Motivation und die Motivation selbst als hoch einschätzen – dies könnte als Hinweis darauf angesehen werden, dass im Unternehmen die Gestaltung dieses Anreizelementes problemlos ist, b) wenn die Mitarbeiter die Wirkung des Anreizelementes auf die Motivation und die Motivation selbst als niedrig einschätzen – dies könnte als ein Hinweis dafür interpretiert werden, dass das Anreizelement für die Mitarbeiter unbedeutend ist (und seine Gestaltung im Unternehmen insofern weniger wichtig sein kann), aber auch keine weiteren Anreize die Motivation der befragten Mitarbeiter ansprechen und ihre Gestaltung insofern problematisch ist, c) wenn die Mitarbeiter die Wirkung des Anreizelementes auf ihre Motivation als hoch und Motivation selbst als niedrig einschätzen – dies könnte als ein Zeichen dafür angesehen werden, dass die Gestaltung des Anreizelementes im Unternehmen nicht ohne Probleme ist, d) wenn die Mitarbeiter die Wirkung des Anreizelementes auf ihre Motivation als niedrig und die Motivation selbst als hoch einschätzen – dies könnte als Hinweis auf die Tatsache interpretiert werden, dass das Anreizelement für die Mitarbeiter unbedeutend ist (und seine Gestaltung insofern weniger wichtig ist), aber andere Anreize für die hohe Motivation verantwortlich sind. Die Fälle a) und b) zusammen könnten eine hohe Korrelation zwischen der Einschätzung der Wirkung des Anreizelementes auf die Motivation und der Einschätzung der Motivation selbst ergeben, die Fälle c) und d) – eine negative Korrelation. Keine Korrelation könnte auf die Präsenz von Fällen a)

ausführliche Korrelationsanalyse erlaubte jedoch andere Einblicke in die zu untersuchende Anreizproblematik.

Tabelle 36
**Nichtparametrische Korrelation zwischen der Einschätzung
 des wirtschaftlichen Erfolges des Unternehmens und der Motivation,
 der Leistung und der Arbeitszufriedenheit**

			Motivation	Leistung	Arbeitszufriedenheit
Kendall-Tau-b	Unternehmenserfolg	Korrelationskoeffizient	,143	,237*	,194
		Sig. (2-seitig)	,171	,026	,062
Spearman-Rho	Unternehmenserfolg	Korrelationskoeffizient	,178	,285*	,242
		Sig. (2-seitig)	,173	,027	,063

Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Anmerkung. * - Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 signifikant (2-seitig)

Tabelle 37
**Nichtparametrische Korrelation zwischen den Wirkungen des Lohnes
 auf die Motivation, auf die Leistung und auf die Arbeitszufriedenheit**

			Motivation	Leistung	Arbeitszufriedenheit
Kedall-Tau-b	Wirkung des Lohnes auf Motivation	Korrelationskoeffizient	1,000	,412**	,377**
		Sig. (2-seitig)	,	,000	,000
	Wirkung des Lohnes auf Leistung	Korrelationskoeffizient	,412**	1,000	,483**
		Sig. (2-seitig)	,000	,	,000
	Wirkung des Lohnes auf Arbeitszufriedenheit	Korrelationskoeffizient	,377**	,483**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,000	,000	,

Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Anmerkung. ** - Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig)

Die Einschätzung des wirtschaftlichen Erfolges des Unternehmens hatte die gleiche Verteilung und korrelierte signifikant nur mit der Einschätzung der eigenen Leistung, nicht aber mit der Motivation und der Arbeitszufriedenheit

und c), bzw. von Fällen b) und d), bzw. von Fällen a), b), c) und d) zusammen. Wie effizient das Anreizsystem des Unternehmens aber tatsächlich ist, konnte man mit Hilfe des Fragebogens nicht ermittelt werden.

⁶²⁷ Bei der Auswertung der erhobenen Daten wurde auch festgestellt, dass der Fragebogen nicht optimal (zu komplex) skaliert wurde: die durchgeführten Analysen zeigten, dass die Anzahl der Werte für die meisten Fragen auf maximal 5 (fünf) Werte reduziert werden kann (für manche Faktoren waren laut der Analyse sogar nur 2 (zwei) Werteskaliierungen notwendig). Die Durchführung einer weiteren Untersuchung mit einem verbesserten Fragebogen ist aber die Aufgabe der weiteren Forschung.

(vgl. dazu Tabelle 36). Bereits daraus konnten bestimmte Empfehlungen für die Strategie der Anreizgestaltung abgeleitet werden.

Tabelle 38
Korrelation zwischen Wichtigkeiten des Lohnes
für die Motivation, für die Leistung und für die Arbeitszufriedenheit

		Wichtigkeit des Zeitlohnes für Motivation	Wichtigkeit des Zeitlohnes für Leistung	Wichtigkeit des Zeitlohnes für Ar- beitszufriedenheit
Wichtigkeit des Zeitlohnes für Motivation	Korrelation nach Pearson	1,000	,832**	,769**
	Signifikanz (2-seitig)	,	,000	,000
Wichtigkeit des Zeitlohnes für Leistung	Korrelation nach Pearson	,832**	1,000	,743**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,	,000
Wichtigkeit des Zeitlohnes für Arbeitszufrie- denheit	Korrelation nach Pearson	,769**	,743**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,

Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Anmerkung. ** - Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig)

Tabelle 39
Nichtparametrische Korrelation zwischen
der Motivation, der Leistung und der Arbeitszufriedenheit

			Motiva- tion	Leistung	Arbeitszu- friedenheit
Kedall- Tau-b	Motivation	Korrelationskoeffizient	1,000	,314**	,473**
		Sig. (2-seitig)	,	,002	,000
	Leistung	Korrelationskoeffizient	,314**	1,000	,487**
		Sig. (2-seitig)	,002	,	,000
	Arbeitszufriedenheit	Korrelationskoeffizient	,473**	,487**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,000	,000	,

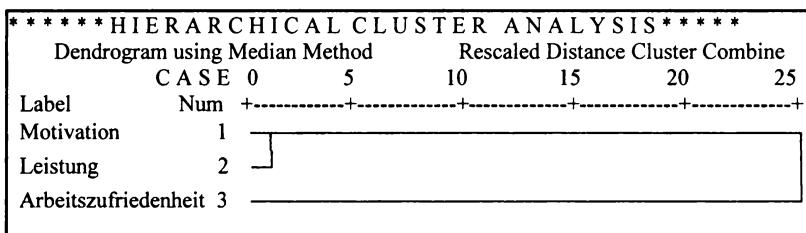
Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Anmerkung. ** - Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig)

Die Einschätzungen der Wirkung (und der Wichtigkeit) *jedes* einzelnen Anreizelementes auf die (und für die) Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit waren miteinander positiv und auf einem hohen Signifikanzniveau korreliert. Wenn der befragte Mitarbeiter ein Anreizelement als wirksam – bzw. un-

wirksam – für seine Arbeitszufriedenheit angesehen hat, dann war die Wahrscheinlichkeit signifikant hoch, dass dieser Mitarbeiter das gleiche Anreizelement als wirksam – bzw. unwirksam – für seine Motivation und Leistung ansah (zwei Beispiele sind in der Tabelle 37 und in der Tabelle 38 dargestellt). Dies könnte man damit erklären, dass russländische Mitarbeiter zwischen Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit nicht unterschieden und sie als Ableitungen von dem gleichen den Beobachtungen nicht zugänglichen Konstrukt verstanden haben, was auch die Tabelle 39 zu bestätigen schien⁶²⁸.

Jedoch erlaubte die nähere Untersuchung der Ergebnisse, die Hypothese der Gleichheit der Verteilung von Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit zu verwerfen. Kendalls Übereinstimmungskoeffizient (Kendall-W) in Bezug auf Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit (Kendall-W = 0,121**) war genauso wie in Bezug z. B. auf die Wirkung des Lohnes auf Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit (Kendall-W = 0,097**) auf hohem Signifikanzniveau niedrig – dies zeigte, dass mindestens eine von den Einschätzungen der Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit (oder Einschätzungen der Wirkung z. B. des Lohnes auf Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit) mit den anderen nicht gleich verteilt war und dass insofern (mindestens) zwei Konstrukte Antworten russländischer Mitarbeiter zugrunde lagen. Die weitere Analyse (Rand-Homogenitätstests) zeigte, dass Verteilungen der Leistung und der Arbeitszufriedenheit hochsignifikant voneinander unterschieden waren, und Verteilung der Motivation der Verteilung der Leistung ähnlicher als der Verteilung der Arbeitszufriedenheit war (vgl. dazu auch Abbildung 47). Dies konnte auch bei der Berechnung der Richtungsmaße festgestellt werden: die Leistung hatte einen stärkeren Einfluss auf die Motivation als umgekehrt (vgl. dazu Tabelle 40)⁶²⁹.



Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Abb. 47: Dendrogramm für die Klassifikation
der Motivation, der Leistung und der Arbeitszufriedenheit

⁶²⁸ Eine weitere Erklärung könnte in einer nicht ausreichend ausführlichen bzw. für die Befragten nicht ausreichend verständlichen Erklärung dieser Begriffe in der Anleitung zum Fragebogen gesehen werden.

⁶²⁹ Die gleichen Dendrogramme und Richtungsmaße wurden für die Einschätzungen der ordinal-skalierten Wirkung (und der verhältnis-skalierten Wichtigkeit) aller anderen Anreizelemente auf (für) Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit erzielt.

Tabelle 40

Richtungsmaße für Korrelation zwischen Leistung und Motivation

			Wert	Näherungsweise Signifikanz
Ordinal bzgl. Ordinalmaß (Somers-d)	Symmetrisch	0,314**	,005	
	Motivation abhängig	0,325**	,005	
	Leistung abhängig	0,304**	,005	

Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Anmerkung. ** - bedeutet Signifikanz auf dem 0,01 – Niveau ($p<.01$)

Tabelle 41

Korrelationen und Signifikanzniveaus zwischen Motivation und Wirkung (und Wichtigkeit) unterschiedlicher Anreizelemente auf (für) die Motivation

	m	ln_m	btl_m	soz_m	v_m	ent_m	int_m	f_m	pn_m	zt_m	inh_m
m	1,000	-,058	,146	,007	,212*	-,033	,006	,022	,117	-,080	,072
	,	,567	,151	,947	,035	,747	,953	,833	,249	,431	,483
(ln_m_100)	-,182	1,000	,327**	,129	,278**	,053	,198*	,162	,024	,051	,117
	,158	,	,001	,186	,005	,591	,048	,107	,811	,611	,242
(btl_m_100)	,389**	-,329**	1,000	,164	,581**	,192*	,313**	,331**	-,013	,145	,316**
	,002	,007	,	,092	,000	,049	,002	,001	,897	,140	,002
(soz_m_100)	-,314*	-,043	-,356**	1,000	,124	,388**	,235*	,214*	,237*	,116	,123
	,013	,733	,004	,	,199	,000	,017	,029	,015	,235	,207
(v_m_100)	,169	-,281*	,190	-,278*	1,000	,311**	,224	,293*	,033	,123	,314*
	,188	,023	,129	,025	,	,001	,023	,003	,735	,207	,001
(ent_m_100)	-,052	-,366**	-,119	,208	,009	1,000	,290*	,337**	,212*	,179	,210*
	,687	,003	,344	,096	,942	,	,003	,001	,030	,069	,034
(int_m_100)	-,109	-,413**	-,142	,182	-,086	,239	1,000	,331**	,368**	,239*	,280*
	,404	,001	,263	,150	,497	,057	,	,001	,000	,016	,005
(f_m_100)	-,098	-,375**	-,223	,164	-,013	,234	,379**	1,000	,206*	,238*	,465**
	,450	,002	,075	,191	,915	,061	,002	,	,039	,017	,000
(pn_m_100)	,226	-,340**	-,023	-,064	,353**	,332**	,309*	-,139	1,000	,158	,151
	,077	,006	,857	,611	,004	,007	,013	,268	,	,107	,129
(zt_m_100)	-,052	-,466**	-,112	-,155	-,050	,294*	,073	,070	,128	1,000	,249*
	,686	,000	,373	,219	,693	,017	,566	,579	,308	,	,012
(inh_m_100)	,177	-,356**	,037	-,364**	,104	-,011	-,006	,090	,038	,120	1,000
	,168	,004	,770	,003	,411	,932	,964	,478	,761	,340	,

Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Anmerkung 1. In den Tabellen 41, 42, 43 sind in den Zellen über der Hauptdiagonale die Werte des nicht-parametrischen Koeffizienten der Korrelation (Kendall-Tau-b) für die Wirkung der Anreizelemente und unter der Hauptdiagonale – die Werte des Korrelationskoeffizienten nach Pearson für die Wichtigkeit der Anreizelemente dargestellt, dabei bedeutet m – Motivation, ln_m (ln_m_100) – Wirkung (bzw. Wichtigkeit) des Lohnes auf (für) Motivation, btl_m (btl_m_100) – Wirkung (bzw. Wichtigkeit) der Beteiligungen auf (für) Motivation, soz_m (soz_m_100) – Wirkung (bzw. Wichtigkeit) der sozialen Leistungen auf (für) Motivation, v_m (v_m_100) – Wirkung (bzw. Wichtigkeit) des Vorschlagswesens auf (für) Motivation, ent_m (ent_m_100) – Wirkung (bzw. Wichtigkeit) der Personalentwicklung auf (für) Motivation, int_m (int_m_100) – Wirkung (bzw. Wichtigkeit) flexibler Interaktion auf (für) Motivation, f_m (f_m_100) – Wirkung (bzw. Wichtigkeit) der Führung auf (für) Motivation, pn_m (pn_m_100) – Wirkung (bzw. Wichtigkeit) der Patensysteme auf (für) Motivation, zt_m (zt_m_100) – Wirkung (bzw. Wichtigkeit) der Zeitregelungen auf (für) Motivation, inh_m (inh_m_100) – Wirkung (bzw. Wichtigkeit) des Arbeitsinhaltes auf (für) Motivation. Alle drei Tabellen (41, 42, 43) sind gleich konstruiert.

Anmerkung 2. * - bedeutet Signifikanz auf dem 0,05 – Niveau ($p<.05$), ** - bedeutet Signifikanz auf dem 0,01 – Niveau ($p<.01$) (Dies gilt für die Tabellen 41, 42, 43).

Tabelle 42

**Korrelationen und Signifikanzniveaus zwischen Leistung und Wirkung
(und Wichtigkeit) unterschiedlicher Anreizelemente auf (für) die Leistung**

	I	In_I	btl_I	soz_I	v_I	ent_I	int_I	f_I	pn_I	zt_I	Inh_I
I	1,000	,041	,221*	,089	,177	,040	,134	,257*	,161	-,042	,206
.	,699	,031	,382	,083	,692	,197	,014	,118	,683	,047	
(In_I_100)	-,125	1,000	,281**	,147	,193	,111	,275**	,249*	,037	,277**	,183
(btl_I_100)	,332	,	,005	,138	,052	,267	,006	,014	,715	,005	,071
(soz_I_100)	,350**	-,244	1,000	,189*	,438**	,298**	,424*	,454**	,132	,134	,288**
(v_I_100)	,005	,050	,	,050	,000	,002	,000	,000	,173	,166	,004
(ent_I_100)	-,224	-,016	-,339**	1,000	,141	,331**	,232*	,292**	,185	,218	,173
(int_I_100)	,080	,901	,006	,	,143	,001	,018	,003	,058	,024	,078
(f_I_100)	,534	,038	,151	,329	,	,001	,002	,001	,061	,026	,030
(pn_I_100)	-,139	-,359**	-,175	-,014	,002	1,000	,254**	,357**	,355**	,175	,103
(zt_I_100)	,282	,003	,164	,914	,985	,	,010	,000	,000	,073	,295
(Inh_I_100)	,181	-,397**	-,009	,023	,053	,113	1,000	,443**	,242	,334**	,382**
	,162	,001	,947	,855	,677	,374	,	,000	,015	,001	,000
	,078	-,250*	-,214	-,058	-,081	-,110	,117	1,000	,379**	,247*	,408**
	,549	,044	,087	,644	,522	,382	,358	,	,000	,013	,000
	,097	,300*	,076	,009	,325**	,008	,424**	,193	1,000	,145	,186
	,453	,015	,546	,944	,008	,951	,000	,123	,	,136	,062
	-,151	-,280*	-,221	,008	,035	,136	,050	,064	,117	1,000	,342**
	,241	,024	,077	,948	,781	,282	,697	,614	,352	,	,001
	-,044	-,331**	-,139	-,315**	-,232	,096	,043	,175	,181	,058	1,000
	,736	,007	,271	,010	,062	,448	,735	,163	,148	,646	,

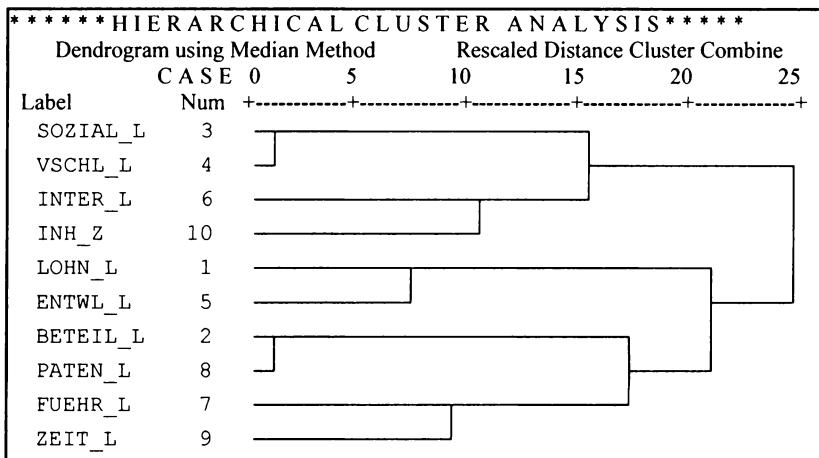
Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Tabelle 43

Korrelationen und Signifikanzniveaus zwischen Arbeitszufriedenheit und Wirkung (und Wichtigkeit) unterschiedlicher Anreizelemente auf (für) die Arbeitszufriedenheit

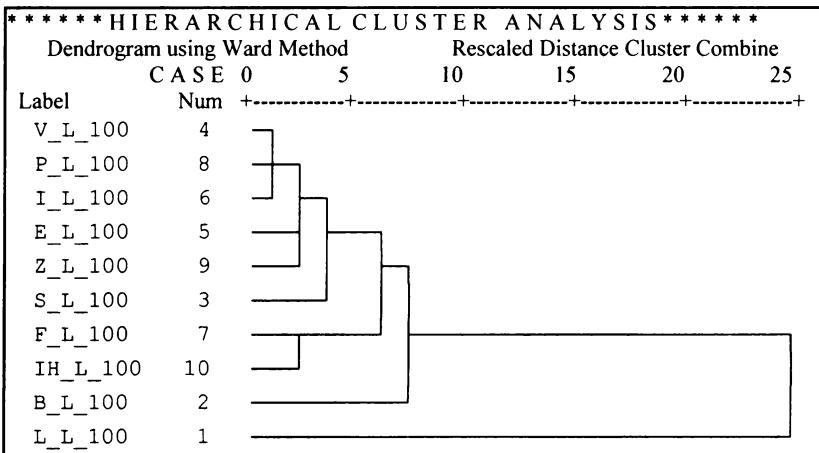
	z	In_z	btl_z	soz_z	v_z	ent_z	int_z	f_z	pn_z	zt_z	Inh_z
z	1,000	,148	,147	,030	,244*	,050	,080	,198*	,177	-,060	,012
.	,	,145	,145	,762	,015	,623	,434	,050	,080	,555	,908
(In_z_100)	-,233	1,000	,388**	,139	,346**	,267**	,201*	,226	,163	,126	,188
(btl_z_100)	,069	,	,000	,154	,000	,007	,044	,022	,100	,199	,063
(soz_z_100)	,222	-,219	1,000	,252**	,449*	,162	,408**	,334**	,190	,226	,328**
(v_z_100)	,083	,080	,	,009	,000	,098	,000	,001	,050	,020	,001
(ent_z_100)	-,132	-,100	-,273*	1,000	,091	,338**	,313**	,403**	,252**	,164	,302**
(int_z_100)	,307	,429	,028	,	,343	,001	,001	,000	,009	,090	,002
(f_z_100)	,235	-,303*	,109	-,060	1,000	,298**	,182	,187	,168	,174	,194
(pn_z_100)	,066	,014	,389	,636	,	,002	,062	,055	,081	,071	,052
(zt_z_100)	-,090	-,302*	-,196	,217	,	,318**	1,000	,240*	,253**	,273**	,175
(Inh_z_100)	,487	,014	,118	,083	,010	,	,016	,010	,005	,076	,410
	,089	-,314*	-,161	,225	,004	,049	1,000	,444**	,397**	,224*	,270**
	,493	,011	,203	,074	,975	,703	,	,000	,000	,022	,008
	,216	-,249*	-,219	,067	-,034	,088	,058	1,000	,426**	,176	,479**
	,091	,046	,080	,598	,788	,486	,647	,	,000	,071	,000
	,334**	-,276*	-,184	,162	,151	,115	,356**	,060	1,000	,102	,190
	,009	,028	,145	,202	,235	,367	,004	,638	,	,294	,059
	,098	-,450**	-,068	,179	-,076	,085	,016	,019	,045	1,000	,302**
	,449	,000	,590	,154	,549	,499	,899	,879	,722	,	,003
	,075	-,255*	-,167	-,396**	-,148	-,192	-,064	,087	,105	,133	1,000
	,565	,040	,182	,001	,240	,125	,618	,489	,407	,291	,

Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung



Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Abb. 48: Dendrogramm der Gruppen von Anreizelementen
(Wirkung auf die Leistung)

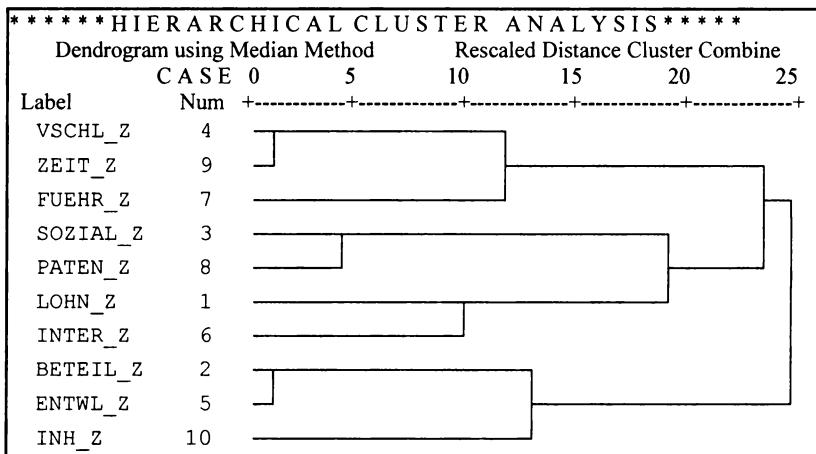


Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Abb. 49: Dendrogramm der Gruppen von Anreizelementen
(Wichtigkeit für die Leistung)

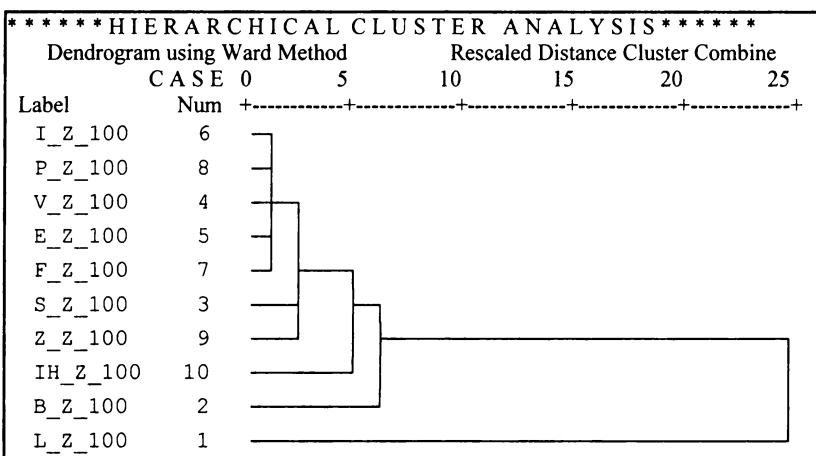
Auch konnten hohe und signifikante Korrelationen zwischen den Wirkungen (und Wichtigkeiten) von unterschiedlichen Anreizen auf (für) die Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit festgestellt werden (vgl. dazu Tabelle 41, Tabelle 42, Tabelle 43). Eine mögliche Erklärung dafür wäre, dass die zehn in deutschen Unternehmen üblichen Anreizelemente in der Wahrnehmung von russländischen Mitarbeitern in Gruppen aufgeteilt werden können, wobei jedes

Element einer Gruppe ungefähr die gleiche Wirkung (und Wichtigkeit) auf (für) Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit hat.



Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Abb. 50: Dendrogramm der Gruppen von Anreizelementen
(Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit)



Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Abb. 51: Dendrogramm der Gruppen von Anreizelementen
(Wichtigkeit für die Arbeitszufriedenheit)

Die auf den Seiten 213-214 dargestellten Dendrogramme zeigen, dass die Anreizelemente tatsächlich in Gruppen gegliedert werden können:

- In Abhängigkeit von der Wirkung der Anreizelemente auf die Leistung können drei große Gruppen der Anreize gesehen werden: a) Lohn und Entwicklung, die jetzige und zukünftige materielle Sicherheit gewähren, b) die Anreize der Einflussnahme bzw. der unterstützenden Führung, wie die Führung selbst und die von ihr abhängigen Beteiligungen, Patensysteme, flexiblen Zeitregelungen, c) die Anreize der sozialen Gerechtigkeit (soziale Leistungen, Vorschlagswesen, flexible Interaktion) und der Arbeit selbst (vgl. dazu Abbildung 48);
- wenn man jedoch die Anreizelemente nach ihrer Wichtigkeit für die Leistung gruppier, dann ergeben sich vier etwas andere Gruppen: a) Lohn ist das wichtigste Anreizelement, b) dem Lohn folgen die Beteiligungen, c) die dritt wichtigsten Anreizelemente sind Führung und Arbeitsinhalt, d) die Gruppe der Anreize, die für die Leistung weniger wichtig sind, bilden Vorschlagswesen, Patensysteme, flexible Interaktionen, Maßnahmen der Personalentwicklung, flexible Zeitregelungen und soziale Leistungen (vgl. dazu Abbildung 49);
- in Bezug auf die Wirkung der Anreizelemente auf Arbeitszufriedenheit können vier Gruppen unterschieden werden: a) Anreize der Akzeptanz durch die Führung (Führung selbst, Vorschlagswesen, flexible Zeitregelungen), b) Anreize der sozialen Unterstützung (soziale Leistungen und Patensysteme), c) Hygiene-Anreize wie Lohn und flexible Interaktion, d) Anreize der Entwicklung (Personalentwicklungsmaßnahmen, Beteiligungen, Arbeitsinhalt) (vgl. dazu Abbildung 50);
- für die Gruppierung der Anreizelemente nach der Wichtigkeit für die Arbeitszufriedenheit ergibt sich folgende Ordnung: a) Lohn ist das wichtigste Anreizelement für die Arbeitszufriedenheit, b) ihm folgen die Beteiligungen, c) ihnen folgt Arbeitsinhalt, d) alle anderen Anreizelemente können nach ihrer Wichtigkeit für die Arbeitszufriedenheit nicht unterschieden werden (vgl. dazu Abbildung 51).

Die Korrelationsanalyse erlaubte festzustellen, dass der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens lediglich mit der Leistung der Mitarbeiter korrelierte, die Leistung korrelierte dabei mit der Arbeitszufriedenheit (die Motivation kann also im Rahmen dieser Studie als Variable angesehen werden, die von der Leistung und Arbeitszufriedenheit abhängt). Daraus kann eine Strategie der Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen abgeleitet werden, die auf zwei Grundelementen aufbaut: a) Maßnahmen zur Verbesserung der Leistung der Mitarbeiter, b) Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit⁶³⁰. Die Korrelationsanalyse erlaubte auch zu zeigen, dass bei der Realis-

⁶³⁰ Deswegen wurde bereits auf die Darstellung der Ergebnisse der Klassifizierung der Anreizelemente in Abhängigkeit von ihrer Wirkung auf die Motivation und ihrer

sierung dieser Strategie einige Anreizelemente zusammen analysiert werden müssen.

c) Kategoriale Hauptkomponentenanalyse

Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse deuteten darauf hin, dass bestimmte grundlegende Faktoren (kategoriale Hauptkomponenten) den Anreizelementen zugrunde lagen und dass die Effizienz der Anreizelemente in der Wahrnehmung russländischer Mitarbeiter deutscher Unternehmen bestimmten Basisfaktoren zugeordnet werden kann (dies wird hier auf dem Beispiel von der Wirkung der Anreizelemente auf Leistung und Arbeitszufriedenheit gezeigt⁶³¹).

Die Verfahren der Dimensionsreduktion identifizierten vier Basisfaktoren (Basisdimensionen, Hauptkomponenten) in Bezug auf die Einschätzung der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente auf Leistung und fünf Basisfaktoren in Bezug auf die Einschätzung der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente auf Arbeitszufriedenheit. Die vier Basisfaktoren der Wirkung der Anreizelemente auf die Leistung erklärten zusammen 78,4% der Varianz und bildeten ein sehr reliables Modell (Cronbachs-a=0,969)⁶³² (vgl. dazu Tabelle 44 und Tabelle 45). Die fünf Basisfaktoren der Wirkung der Anreizelemente auf die Arbeitszufriedenheit erklärten zusammen 86,8% der Varianz und stellten auch ein sehr reliables Modell dar (Cronbachs-a=0,983) (vgl. dazu Tabelle 46 und Tabelle 47).

Die Interpretation der Dimensionsreduktion in beiden Fällen war nicht eindeutig, die Ergebnisse der Dimensionsreduktion in Bezug auf die Wirkung der Anreizelemente auf die Leistung konnte man jedoch wie folgt interpretieren (vgl. dazu Tabelle 44 und Tabelle 45):

1. die erste Dimension (der erste Basisfaktor⁶³³) unterschied zwischen folgenden Gruppen von Anreizen, erstens, Arbeitsinhalt, Führung, flexible Interaktion, Zeitregelungen und Personalentwicklung, zweitens, soziale Leistungen

Wichtigkeit für die Motivation verzichtet. Auch werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit lediglich die Ergebnisse der Auswertung der Hauptuntersuchung dargestellt, die sich auf Leistung und Arbeitszufriedenheit beziehen.

⁶³¹ Es wurde auf die Darstellung der Ergebnisse der Dimensionsreduktion in Bezug auf die Wichtigkeit der Anreizelemente für Leistung und Arbeitszufriedenheit verzichtet, weil dabei im Wesentlichen die gleichen Resultate wie bei der Dimensionsreduktion in Bezug auf die Wirkung der Anreizelemente auf Leistung und Arbeitszufriedenheit erzielt wurden. Zu einer weiteren Begründung vgl. Fußnote 629.

⁶³² Die Summe von Cronbachs Alpha basiert auf der Summe der Eigenwerte.

⁶³³ Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden Basisfaktor und Dimension synonymisch verwendet.

und Patensysteme, und, drittens, Lohn, Beteiligungen und Vorschlagswesen – sie konnte als Dimension der immateriellen Anreize zur Leistung verstanden werden;

Tabelle 44
**Zusammenfassung des Modells der Dimensionsreduktion
 für die Einschätzung der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente
 auf die Leistung**

Dimension	Cronbachs Alpha	Eigenwert	% der berücksichtigten Varianz
1	0,806	3,639	36,389
2	0,459	1,703	17,034
3	0,303	1,374	13,745
4	0,126	1,128	11,277
Gesamt	0,969	7,844	78,445

Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Tabelle 45
**Komponentenladungen des Modells der Dimensionsreduktion
 für die Einschätzung der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente
 auf die Leistung**

Dimension	1	2	3	4
Wirkung des Lohnes auf Leistung	0,487	-0,308	0,581	-0,405
Wirkung der Beteiligungen auf Leistung	0,537	0,467	-0,120	-0,550
Wirkung der sozialen Leistungen auf Leistung	0,194	0,328	0,641	0,579
Wirkung des Vorschlagswesens auf Leistung	0,459	0,601	0,399	-0,053
Wirkung der Personalentwicklung auf Leistung	0,625	-0,243	-0,290	0,490
Wirkung flexibler Interaktion auf Leistung	0,799	0,096	0,018	-0,070
Wirkung der Führung auf Leistung	0,740	-0,063	-0,411	-0,095
Wirkung der Sozialisation (Paten) auf Leistung	0,264	0,775	-0,322	0,205
Wirkung der Zeitregelungen auf Leistung	0,690	-0,421	0,258	0,057
Wirkung des Arbeitsinhaltes auf Leistung	0,863	-0,269	-0,171	0,153

Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

2. die zweite Dimension unterschied zwischen anderen Gruppen: erstens, Beteiligungen, soziale Leistungen, Vorschlagswesen und Patensysteme, zweitens, flexible Interaktion und Führung, drittens, Lohn, Arbeitsinhalt, Zeitregelungen und Personalentwicklung – sie konnte als die Dimension der sozialen Qualität der Führung interpretiert werden;
3. die dritte Dimension unterschied die folgenden Gruppen: erstens, Lohn, soziale Leistungen, Vorschlagswesen und flexible Zeitregelungen, zweitens, flexible Interaktion, drittens, Führung, Patensysteme, Personalentwicklung, Ar-

beitsinhalt und Beteiligungen – man konnte diese Dimension als die Dimension der (konkreten) materiellen Anreize zur Leistung verstehen;

4. die vierte Dimension⁶³⁴ unterschied zwischen den Gruppen: erstens, soziale Leistungen und Personalentwicklung, Patensysteme und Arbeitsinhalt, zweitens, Vorschlagswesen, flexible Interaktion, Führung und Zeitregelungen, drittens, Lohn und Beteiligungen – diese Dimension wurde als die Dimension der Qualität der Persönlichkeitsentwicklung gedeutet.

Die Ergebnisse der Dimensionsreduktion in Bezug auf die Wirkung der Anreizelemente auf die Arbeitszufriedenheit wurden ähnlich den Ergebnissen der Dimensionsreduktion in Bezug auf die Wirkung der Anreizelemente auf die Leistung interpretiert (vgl. dazu Tabelle 46 und Tabelle 47):

1. Der erste Basisfaktor unterschied zwischen den Gruppen: erstens, Lohn, flexible Interaktion, Führung und Arbeitsinhalt, zweitens, Beteiligungen und Patensystemen, und, drittens, soziale Leistungen, Vorschlagswesen, Personalentwicklung und Zeitregelungen – dieser Faktor konnte als Faktor der wichtigsten empfundenen Kriterien der Arbeitsqualität gedeutet werden;
2. der zweite Basisfaktor unterschied zwischen den Gruppen: erstens, Beteiligungen, Vorschlagswesen, Personalentwicklung und Zeitregelungen, zweitens, sozialen Leistungen, flexibler Interaktion, Führung und Patensysteme, und, drittens, Lohn und Arbeitsinhalt – man konnte diesen Faktor als Faktor der Arbeitsgestaltung verstehen;

Tabelle 46
**Zusammenfassung des Modells der Dimensionsreduktion
 für die Einschätzung der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente
 auf die Arbeitszufriedenheit**

Dimension	Cronbachs Alpha	Eigenwert	% der berücksichtigten Varianz
1	0,759	3,158	31,578
2	0,471	1,737	17,365
3	0,373	1,505	15,045
4	0,207	1,229	12,288
5	0,052	1,049	10,491
Gesamt	0,983	8,677	86,768

Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

⁶³⁴ Die vierte Dimension erwies sich bei der Regressionsanalyse als überflüssig, was allerdings angesichts der mangelnden Information in Bezug auf das Vorhandensein von Anreizelementen in Anreizsystemen deutscher Unternehmen schwer zu interpretieren ist.

Tabelle 47

**Komponentenladungen des Modells der Dimensionsreduktion
für die Einschätzung der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente
auf die Arbeitszufriedenheit**

Dimension	1	2	3	4	5
Wirkung des Lohnes auf Arbeitszufriedenheit	0,837	-0,404	-0,137	0,227	-0,187
Wirkung der Beteiligungen auf Arbeitszufriedenheit	0,527	0,570	0,326	-0,127	-0,029
Wirkung der sozialen Leistungen auf Arbeitszufriedenheit	0,167	0,147	0,513	0,447	0,636
Wirkung des Vorschlagswesens auf Arbeitszufriedenheit	0,232	0,747	-0,026	-0,235	-0,393
Wirkung der Personalentwicklung auf Arbeitszufriedenheit	0,220	0,464	-0,649	-0,087	0,496
Wirkung flexibler Interaktion auf Arbeitszufriedenheit	0,715	0,045	-0,580	0,010	0,216
Wirkung der Führung auf Arbeitszufriedenheit	0,706	0,036	0,559	-0,107	0,116
Wirkung der Sozialisation (Paten) auf Arbeitszufriedenheit	0,554	-0,120	0,193	-0,648	0,041
Wirkung der Zeitregelungen auf Arbeitszufriedenheit	0,158	0,525	-0,010	0,640	-0,332
Wirkung des Arbeitsinhaltes auf Arbeitszufriedenheit	0,842	-0,400	-0,096	0,240	-0,189

Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

3. der dritte Basisfaktor unterschied zwischen den Gruppen: erstens, Beteiligungen, Führung und soziale Leistungen, zweitens, Lohn und Vorschlagswesen, Patensysteme, flexible Zeitregelungen und Arbeitsinhalt, und, drittens, Personalentwicklung und flexibler Interaktion – dieser Faktor konnte als die Dimension der sozialen Qualität der Führung gedeutet werden;
4. der vierte Basisfaktor unterschied die Gruppen: erstens, flexible Zeitregelungen und soziale Leistungen, zweitens, Lohn und Arbeitsinhalt, drittens, Personalentwicklung, flexible Interaktion und Führung, Beteiligungen und Vorschlagswesen, und, viertens, Patensysteme – dieser Faktor konnte als Dimension der Flexibilität bei der Arbeit angesehen werden;
5. der fünfte Basisfaktor unterschied die Gruppen: erstens, soziale Leistungen und Personalentwicklung, zweitens, flexible Interaktion, Führung, Patensysteme und Beteiligungen, sowie, drittens, Lohn, Vorschlagswesen, Arbeitsinhalt und Zeitregelungen – dieser Faktor wurde als Faktor der allgemeinen sozialen Anreize gedeutet.

Die Analyse der Basisfaktoren der Wahrnehmung der Anreizelemente zeigte, dass russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland ein mehrkriteriales System der Bewertung der Wirkung der Anreizelemente auf die Leistung und Arbeitszufriedenheit hatten, dass dabei jedoch sowohl für die Leistung als auch für die Arbeitszufriedenheit die sozialen Anreize besonders wirksam waren.

d) Präferenzen

Nicht nur die unterschiedlichen Anreizelemente ließen sich in mehr oder weniger homogene Gruppen unterteilen, auch bei den Präferenzen der Mitarbeiter für bestimmte Anreize war eine gewisse Trennung zwischen den Gruppen zu beobachten. Die russländischen Mitarbeiter ließen sich in Gruppen aufteilen, die Unterschiede in der Einschätzung der Wirkung (und der Wichtigkeit) auf (für) die Motivation, auf (für) die Leistung und auf (für) die Arbeitszufriedenheit verschiedener Anreize aufwiesen^{635, 636}.

Die Untersuchung der Einschätzung der Wirkung der Anreizelemente auf die Leistung führte zur Aufteilung der Gesamtstichprobe in 4 (vier) Gruppen: zwei kleine, eine mittlere und eine große (vgl. dazu Tabelle 48): Die Mitarbeiter einer der kleinen Gruppen (G1_L1), die eine höhere Leistung verglichen mit der Gesamtstichprobe zeigte, schätzten die Wirkung des Lohnes auf ihre Leistung als sehr niedrig, dagegen die Wirkung der Beteiligungen und des Arbeitsinhaltes als sehr hoch ein; die Mitarbeiter der anderen kleinen Gruppe (G4_L1), welche die Wirkung des Lohnes auf ihre Leistung auch als relativ niedrig einschätzten, die aber eine relativ niedrige Leistung im Vergleich mit der Gesamtstichprobe zeigten, waren nicht an Beteiligungen und dem Arbeitsinhalt, sondern vor allem am betrieblichen Vorschlagswesen interessiert⁶³⁷; die beiden anderen

⁶³⁵ Die Aufteilung der Stichprobe in Gruppen erfolgte mit der Hilfe der hierarchischen Clusteranalysen in Bezug auf 1. Wirkung der Anreizelemente auf die Leistung, 2. Wirkung der Anreizelemente auf die Arbeitszufriedenheit, 3. Wichtigkeit der Anreizelemente für die Leistung und 4. Wichtigkeit der Anreizelemente für die Arbeitszufriedenheit, die Anzahl der Gruppen und Anzahl der Mitarbeiter in den jeweiligen Gruppen bestimmte.

⁶³⁶ In zehn Fragebögen fehlten die einen oder die anderen Antworten auf einige Fragen bezogen auf die Wirkung der Anreizelemente auf die Leistung, in neun – bezogen auf die Wirkung der Anreizelemente auf die Arbeitszufriedenheit. Diese Fragebögen wurden kumulativ aus der Clusteranalyse ausgeschlossen. Dabei haben allerdings für jede Variable (jede Antwortvariante) während der Ausrechnung der Mediane für die Gesamtstichprobe nicht mehr als drei Antworten gefehlt.

⁶³⁷ Eine mögliche Erklärung dafür wäre, dass die Mitarbeiter der Gruppen G1_L1 und G4_L1 (jeweils 5 und 7 Mitarbeiter von 71) relativ gut entlohnt sein könnten und für sie weitere Anreize in Frage kämen – für die Gruppe G1_L1 waren es eher die An-

Gruppen (G2_L1 und G3_L1) hatten ungefähr die gleichen Einschätzungen der Wirkung der Anreizelemente auf die Leistung wie die Gesamtstichprobe, die Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen lagen in der niedrigeren Einschätzung der Wirkung aller Anreizelemente durch die Mitarbeiter der Gruppe G3_L1, wobei insbesondere niedrig die Einschätzung der Anreizelemente war, die für aktives Mitdenken verantwortlich sind (vgl. dazu auch Abbildung 52).

Die Untersuchung der Einschätzung der Wirkung der Anreizelemente auf die Arbeitszufriedenheit führte zu einer anderen Aufteilung der Gesamtstichprobe. Es wurden auch 4 (vier) Gruppen erkennbar: eine große (G1_Z1), eine kleine (G3_Z1) und zwei mittelgroße (G2_Z1 und G4_Z1) (vgl. dazu Tabelle 49): Die große Gruppe war etwas weniger zufrieden, schätzte aber alle Anreizelemente als wirksam für die Arbeitszufriedenheit ein, insbesondere Lohn, Führung und Arbeitsinhalt; die kleinste (G3_Z1) eher zufriedene Gruppe schätzte als besonders wirksam Lohn, Vorschlagswesen und Maßnahmen der Personalentwicklung ein, dagegen als unwirksam – flexible Interaktionsmöglichkeiten, Führung und Beteiligungen; die beiden mittelgroßen Gruppen unterschieden sich in ihrer Einschätzung der Wichtigkeit der Beteiligungen und Vorschlagswesens sowie der Patensysteme. Die Einschätzungen der Mitarbeiter der Gruppen G1_Z1 und G2_Z1 ähnelten den Antworten der Gesamtstichprobe; die Einschätzungen der Mitarbeiter anderer mittelgroßen (G4_Z1) und insbesondere kleinerer (G3_Z1) Gruppen unterschieden sich deutlich von denen der Gesamtstichprobe (vgl. dazu auch Abbildung 53).

Die Untersuchung der Einschätzung der Wichtigkeit der Anreizelemente für die Leistung erlaubte 3 (drei) Gruppen zu finden: eine kleine, eine mittlere und eine große (vgl. dazu Tabelle 50): Die besonders zufriedene und besonders kleine Gruppe (G2_L2) schätzte Arbeitsinhalt und gute Führung viel wichtiger als Lohn, auch Personalentwicklung war in dieser Gruppe wichtiger als Lohn; die etwas größere Gruppe (G3_L2) war „lohnorientiert“, interessierte sich kaum für Mitbestimmungsmöglichkeiten, sei es in der Form von Vorschlagswesen, sei es in der Form von Beteiligungen, sei es in der Form sozialer Interaktion (jedoch auch diese Gruppe, die einem „homo oeconomicus“ ähnlich war, sah Arbeitsinhalt, Führung und soziale Leistungen als wichtig für die Leistung an); die Einschätzungen der größten Gruppe (G1_L2) stimmten in großen Teilen mit den Einschätzungen der Gesamtstichprobe überein und zeichneten sich durch ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen den als besonders wichtig empfundenen Anreizen: dem Lohn, der Führung, den Beteiligungen und dem Arbeitsinhalt aus (vgl. dazu auch Abbildung 54).

reize der guten Arbeit, und für die Gruppe G4_L1 – insbesondere die Anreize, die Mitbestimmung ermöglichen.

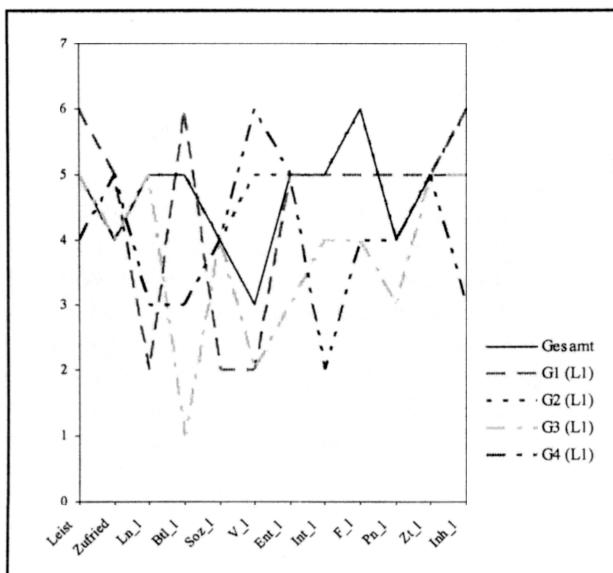
Präferenzen bei der Wirkung der Anreizelemente auf die Leistung sind in der Tabelle 48 und Abbildung 52 zusammengefasst.

Tabelle 48

Mediane der Leistung, der Arbeitszufriedenheit und der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente auf die Leistung (L 1)

L 1	Gesamt	G1	G2	G3	G4
N	71-74	5	39	13	7
Leistung	5,0	6,0	5,0	5,0	4,0
Arbeitszufriedenheit	4,0	5,0	4,0	4,0	5,0
Ln_1	5,0	2,0	5,0	5,0	3,0
Btl_1	5,0	6,0	5,0	1,0	3,0
Soz_1	4,0	2,0	4,0	4,0	4,0
V_1	3,0	2,0	5,0	2,0	6,0
Ent_1	5,0	5,0	5,0	3,0	5,0
Int_1	5,0	5,0	5,0	4,0	2,0
F_1	6,0	5,0	6,0	4,0	4,0
Pn_1	4,0	5,0	4,0	3,0	4,0
Zt_1	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Inh_1	5,0	6,0	6,0	5,0	3,0

Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung



Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

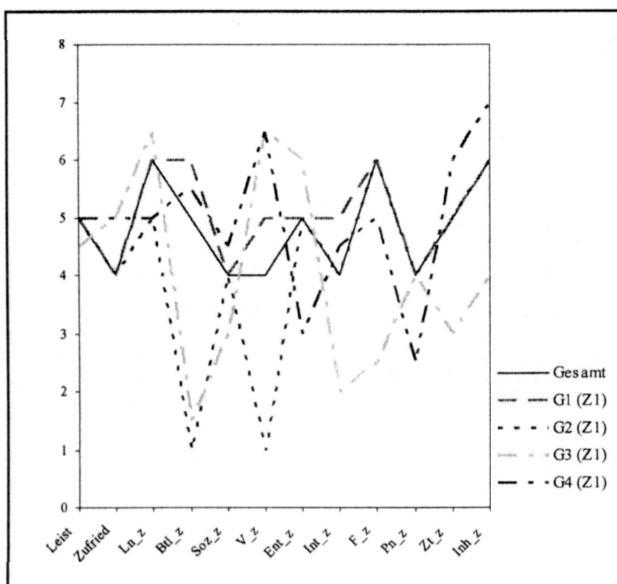
Abb. 52: Mediane der Leistung, der Arbeitszufriedenheit und der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente auf die Leistung (L 1)

Präferenzen bei der Wirkung der Anreizelemente auf die Arbeitszufriedenheit in der Tabelle 49 und Abbildung 53 zusammengefasst.

**Tabelle 49
Mediane der Leistung, der Arbeitszufriedenheit und der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente auf die Arbeitszufriedenheit (Z 1)**

Z 1	Gesamt	G1	G2	G3	G4
N	71-74	35	13	4	12
Leistung	5,0	5,0	5,0	4,5	5,0
Arbeitszufriedenheit	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0
Ln_z	6,0	6,0	5,0	6,5	5,0
Btl_z	5,0	6,0	1,0	1,5	5,5
Soz_z	4,0	4,0	4,0	3,0	4,5
V_z	4,0	5,0	1,0	6,5	6,5
Ent_z	5,0	5,0	5,0	6,0	3,0
Int_z	4,0	5,0	4,0	2,0	4,5
F_z	6,0	6,0	6,0	2,5	5,0
Pn_z	4,0	4,0	4,0	4,0	2,5
Zt_z	5,0	5,0	5,0	3,0	6,0
Inh_z	6,0	6,0	6,0	4,0	7,0

Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung



Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Abb. 53: Mediane der Leistung, der Arbeitszufriedenheit und der Wirkung unterschiedlicher Anreizelemente auf die Arbeitszufriedenheit (Z 1)

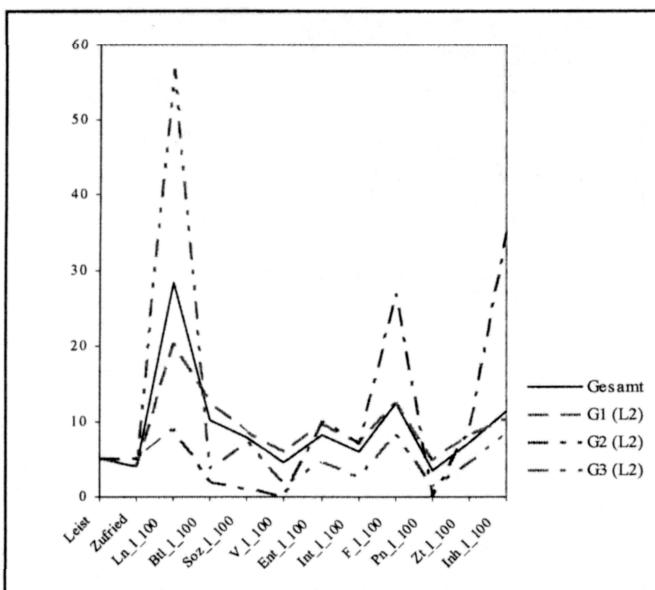
Präferenzen bei der Wichtigkeit der Anreizelemente für die Leistung sind in der Tabelle 50 und Abbildung 54 zusammengefasst.

Tabelle 50

Mediane der Leistung, der Arbeitszufriedenheit und Mittelwerte der Wichtigkeit unterschiedlicher Anreizelemente für die Leistung (L 2)

L 2	Gesamt	G1	G2	G3
N	71-73	46	5	16
Leistung	5,0	5,0	5,0	5,0
Arbeitszufriedenheit	4,0	4,0	5,0	4,0
Ln_1_100	28,4	20,3	9,0	56,9
Btl_1_100	10,2	12,4	2,0	3,6
Soz_1_100	7,9	8,6	1,0	7,3
V_1_100	4,59	6,0	0,0	1,6
Ent_1_100	8,29	9,7	10,0	4,5
Int_1_100	5,9	7,1	7,0	2,7
F_1_100	12,5	12,5	27,0	8,3
Pn_1_100	3,5	4,7	0,0	1,2
Zt_1_100	7,2	8,3	9,0	4,6
Inh_1_100	11,4	10,3	35,0	8,4

Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung



Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Abb. 54: Mediane der Leistung, der Arbeitszufriedenheit und Mittelwerte der Wichtigkeit unterschiedlicher Anreizelemente für die Leistung (L 2)

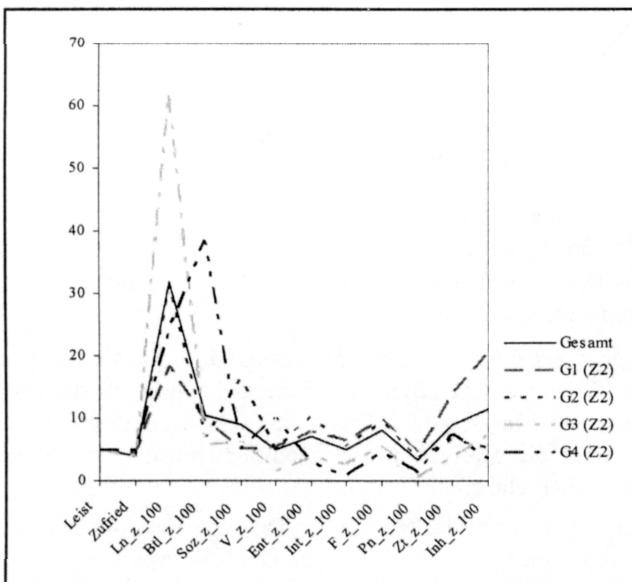
Präferenzen bei der Wichtigkeit der Anreizelemente für die Leistung sind in der Tabelle 51 und Abbildung 55 zusammengefasst.

Tabelle 51

Mediane der Leistung, der Arbeitszufriedenheit und Mittelwerte der Wichtigkeit unterschiedlicher Anreizelemente für die Arbeitszufriedenheit (Z 2)

Z 2	Gesamt	G1	G2	G3	G4
N	70-72	26	21	13	7
Leistung	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Arbeitszufriedenheit	4,0	4,5	4,0	4,0	5,0
Ln_z_100	31,83	18,4	31,2	61,9	24,3
Btl_z_100	10,49	9,4	6,9	5,8	38,6
Soz_z_100	8,89	5,2	16,3	6,3	5,0
V_z_100	4,93	5,4	4,9	1,7	10,0
Ent_z_100	7,03	7,9	10,3	3,8	2,9
Int_z_100	5,07	6,5	5,5	2,8	0,9
F_z_100	8,13	9,7	9,3	5,4	4,6
Pn_z_100	3,37	4,5	3,5	0,7	1,4
Zt_z_100	9,04	14,0	6,7	3,7	7,4
Inh_z_100	11,53	20,4	5,5	7,6	3,6

Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung



Quelle: Auswertung der Hauptuntersuchung

Abb. 55: Mediane der Leistung, der Arbeitszufriedenheit und Mittelwerte der Wichtigkeit unterschiedlicher Anreizelemente für die Arbeitszufriedenheit (Z 2)

Die Untersuchung der Einschätzung der Wichtigkeit der Anreizelemente für die Arbeitszufriedenheit führte zur Aufteilung der Gesamtstichprobe in 4 (vier) Gruppen: drei mittlere und eine kleine (vgl. dazu Tabelle 51).

Die besonders zufriedene kleine Gruppe (G4_Z2) interessierte sich insbesondere für Beteiligungen, Lohn und Vorschlagswesen. Alle mittleren Gruppen waren weniger zufrieden: die eine mittlere Gruppe (G1_Z2) hatte besonderes Interesse am Arbeitsinhalt, am Lohn und an flexiblen Zeitregelungen, die beiden anderen (G2_Z2 und G3_Z2) konnten damit charakterisiert werden, dass sie die Wichtigkeit des Lohnes für die Arbeitszufriedenheit viel höher eingeschätzt haben. Dabei war die eine Gruppe (G3_Z2) besonders „lohnorientiert“, die andere (G2_Z2) schätzte eher soziale Leistungen und Maßnahmen der Personalentwicklung hoch ein (vgl. auch Abbildung 55).

Die Analyse der Präferenzen der Mitarbeiter zeigte, dass die russländischen Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland zu großem Teil nicht dem Menschenbild eines „homo oeconomicus“ entsprachen (und wohl nicht entsprechen werden). Gleichzeitig wurde aber deutlich, dass auch das Menschenbild eines „homo russlaendicus“ – obwohl eher verbreitet – mit Präferenzen nicht aller Mitarbeitergruppen kompatibel war. Dies kann als eine „Warnung“ gegen eine mögliche Pauschalisierung in der Anreizgestaltung (auch für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland) verstanden werden und als ein Plädoyer für die Einführung in deutschen Unternehmen in Russland der Cafeteria-Systeme in der einen oder anderen Form.

IV. Gestaltungsempfehlungen

Auf der Grundlage der durchgeführten empirischen Untersuchung können deutschen Unternehmen in Russland, die sich mit Fragen der Anreizgestaltung für ihre russländische Mitarbeiter beschäftigen, folgende Empfehlungen der (Anreizsystem)Gestaltung gegeben werden:

- Als geeignet erscheint bei der Anreizgestaltung die Verwirklichung einer Strategie, die auf das Schaffen der Voraussetzungen für die Leistung (und Leistungsstimulierung) sowie Erhöhung der Arbeitszufriedenheit abzielt (dies verstärkt die Motivation und beeinflusst positiv den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens);
- auch geeignet erscheint das Nutzen der Tatsache, dass die einzelnen Anreize in der Wahrnehmung der Mitarbeiter zu Gruppen zusammengefasst sind und diesen Gruppen die kategorialen Basisfaktoren, wie z.B. die Dimension der immateriellen Anreize zur Leistung, die Dimension der sozialen Qualität der Führung, die Dimension der materiellen Anreize zur Leistung, die Dimension der Qualität der Persönlichkeitsentwicklung usw. zugrunde liegen, die nicht

- (nur) materielle, sondern (insbesondere) soziale Komponente der Anreizgestaltung hervorheben (dies schafft eine größere Flexibilität bei der konkreten Gestaltung des einen oder anderen Anreizelementes);
- bei der Anreizgestaltung empfiehlt sich keine Pauschalisierung, denn die Mitarbeitergruppen unterscheiden sich voneinander in der Wahrnehmung der Wirkung (und der Wichtigkeit) der Anreizelemente auf (für) die Leistung und auf (für) die Arbeitszufriedenheit (Entwicklung der Anreizsysteme in der Richtung der Berücksichtigung der jeweiligen Gruppenpräferenzen könnte für die Erhöhung sowohl der Arbeitszufriedenheit, als auch Motivation und Leistung, und schließlich wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens verantwortlich sein).

Zwar erfordern diese Empfehlungen einige Veränderungen in Bezug auf die Anreizsysteme deutscher Unternehmen in Russland, versprechen aber Möglichkeiten einer proaktiven Nutzung der Leistungspotentiale russländischer Mitarbeiter.

V. Die das Kapitel 4 abschließenden Bemerkungen

Mit dieser Arbeit (das entwickelte Konzept des Menschenbildes eines „homo russlaendicus“, Ergebnisse der explorativen und der Hauptuntersuchung) konnten einige (aber nicht alle) Fragen der Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland beantwortet werden. Diese spannende Aufgabe ist zukünftigen Untersuchungen vorbehalten, für welche das vorgelegte theoretische Gerüst und die empirischen (Pilot)Untersuchungen Anstoß bieten können.

Fazit: damit ist diese Dissertation abgeschlossen. Die Ergebnisse der Hauptuntersuchung zeigten, welche Anreize für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland als besonders wirksam und wichtig in Bezug auf die Leistung und Arbeitszufriedenheit und dadurch Motivation und Unternehmenserfolg eingeschätzt werden können, welche Basisfaktoren (kategoriale Hauptkomponenten) der Wahrnehmung der Effizienz der Anreizelemente zugrunde liegen und welche Präferenzprofile russländische Mitarbeiter prinzipiell haben können.

Das alles erlaubt den Personalverantwortlichen deutscher Unternehmen in Russland, nun explizit über die Strategie der Verbesserung des wirtschaftlichen Erfolges deutscher Unternehmen in Russland mittels der Anreizsysteme und mittels der Konstruktion eines geeigneten Anreizmix (selektiver Anreize) für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland nachzudenken und somit einige wesentliche Parameter der gegenseitig vorteilhaften Zusammenarbeit von Deutschland und Russland (Vereintes Europa und Nordeurasien) zu nutzen.

Anhang

I. Interviewleitfaden

1. Einleitung

Interview und Fragebogen sind Teile eines Pretestes für die Hauptuntersuchung zu Anreizsystemen deutscher Unternehmen in Russland für ihre russländische Mitarbeiter. Ziel des Pretestes ist es: eine Vorstellung für die Situation auf dem Gebiet der Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland zu gewinnen, die besonders „relevanten“ und die besonders „nicht relevanten“ Anreize herauszufinden, auch die Wechselwirkungen innerhalb der Anreizsysteme zu bestimmen, um eine empirische Basis für die weitere Forschung zur Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland zu schaffen.

Interview soll voraussichtlich etwa 1 Stunde dauern, danach füllen Sie bitte auch den Fragebogen aus (die Fragen aus dem Fragebogen und die Fragen des Interviews überschneiden sich nicht!)

2. Person

(Stellen Sie sich bitte vor, Ihr persönliches Interesse an Russland)

Wie ist Ihr Name?

Wie alt sind Sie?

Was haben Sie studiert, absolviert?

Wie ist Ihr beruflicher Werdegang (frühere Auslandseinsätze):

Warum sind Sie nach Russland gekommen?

Wie lange sind Sie schon in Russland und wie lange wollen Sie noch in Russland arbeiten?

Wie empfinden Sie die russländische Wirklichkeit (Umfeld, Arbeit) jetzt und am Anfang Ihrer Tätigkeit in Russland?

Haben Sie „Kulturschock“ erlebt? Wenn ja, wie?

Ist Ihre Familie mit Ihnen gekommen? (Hilfe der Familie).

Was verstehen Sie als Ihre Hauptaufgabe in Russland (allgemein und in bezug auf die Anreizgestaltung)?

3. Rahmenbedingungen (Um- und Zwischensystem des Unternehmens)

Fragen zu Themen *Ökonomie* und *Soziales* (auf jeden Fall stellen): *Ökonomie* (z. B. Wie sind die finanziellen Ergebnisse (Gewinn, Umsatz, Marktanteil) für das Jahr 1997, 1998, 1999, 2000)? Prognose für die Zukunft? Sehen sie strategische Potentiale im russändischen Markt? Wenn ja, welche? Warum? Wie beeinflussen die Entwicklungen am Markt die Personalfragen? Haben Sie Schwierigkeiten mit dem Personal wegen der russändischen Infrastruktur? Wie beeinflusst die Situation am Arbeitsmarkt die Personalfragen?); *Soziales* (z. B. Wie schätzen Sie folgende Eigenschaften von Ihren russändischen Mitarbeitern Leistungsbereitschaft, Motivation, Verhältnis zur Macht, Machtdistanz, Kollektivismus / Individualismus, Quality of life oder quantity of life, Unsicherheitsvermeidung, Kurz- oder langfristig orientiert, Mobilität in der Gesellschaft und in generale, Empfindlichkeit wegen der Veränderungen in der Außenwelt, die neue Anforderungen an Mitarbeiter stellen, Zeit, Kritik (direkt / indirekt), Wärme und Liebe).

Fragen zu Themen *Technologie*, *Ökologie* und *Rechtliche Ordnung* (falls im Verlauf des Interviews sich auffallende Besonderheiten ergeben) stellen: *Technologie* (z. B. Stand der Bürotechnologie (Software), Produktionstechnologie (Alter der Maschinen), Welche Anforderungen stellt die Technologie an Personal? Wie hoch ist die Monotonie der Arbeit?); *Ökologie* (z. B. Ökologiestandards (nur für Produktion) und Bezug zu Personal); *Rechtliche Ordnung* (z. B. Haben Sie Probleme mit öffentlichen Institutionen der Russändischen Föderation gehabt? Bewirkt die Rechtsordnung eine Veränderung der Ziele der Personalabteilung in Ihrem Unternehmen? Welche rechtliche Fragen haben Bedeutung für die Motivation Ihres Personals (wenn überhaupt)? Was ist anders als in Deutschland? Wie beeinflussen die Verhältnisse zu folgenden Gruppen Ihre Personalarbeit: a) Lieferanten, b) Kunden, c) Konkurrenten, d) Gewerkschaften, e) Staat, f) Kommunen, g) Industrie und Handelskammer, h) Gewerkschaften, i) Banken, j) Arbeitsämter, k) Personalberater, l) Arbeitgeberverbände usw.).

Erzählen Sie bitte eine Geschichte, die für Ihre Organisationskultur typisch ist und das Verständnis für Ihre Organisation verbessern kann.

Wie steht die Unternehmensphilosophie zu Menschen? Vision, Mission, Grundsätze:

Wie würden Sie Identität und „Wir“-Gefühl im Unternehmen beschreiben (Kommunikation, Design / Zeichen der Firma, Verhalten)?

4. Personalwirtschaftliche Daten

Wie viele Russländer arbeiten für Sie?

Wie viele Deutsche arbeiten für Sie?

Wie hoch sind Gesamtpersonalkosten (Gesamtkosten) Ihres Unternehmens in Russland?:

Wie hoch ist das durchschnittliche Entgelt und etc.?

Welche freiwillige Leistungen (Essen usw.) gibt es in Ihrem Unternehmen?

Wird die Personalplanung durchgeführt? Wenn ja, wie?

Welche grundsätzlichen Möglichkeiten der Verbesserung der Anreizsysteme sehen sie innerhalb des vorgesehenen Budgets? Was wollen Sie machen?

5. Materielle Anreize

Wie und in welcher Währung führen Sie die Auszahlungen durch (Rubel/DM/\$)?

Kennen die Mitarbeiter die Höhe der Entgelte voneinander?

Nach welchen Kriterien wird das Entgelt bestimmt? (z. B. a) Markt, b) Stammhaus, c) Qualifikation, d) soziale Gerechtigkeit, e) Verhalten, f) Leistung, g) Anforderung, h) Dauer der Betriebszugehörigkeit (unwichtig0-1-2-3wichtig)).

Nach welchen Kriterien werden Prämien ausgezahlt? (z. B. a) Quantität der Leistung, b) Qualität der Leistung, c) Ersparnis der Mittel, d) Effektivität der Benutzung der Mittel (unwichtig0-1-2-3wichtig)).

Welche Zusatzleistungen gibt es in Ihrem Unternehmen (z. B. a) Essen (kostenlos, vergünstigt), b) zinslose Darlehen für Einkäufe (Haus, kleineres), c) Krankheitsversicherung (voll-, teil-), d) Krankenversicherung für Familienmitglieder (voll-, teil-), e) Handy, f) Prestige Tickets (Business Class Tickets, First Class Tickets), g) 13. Monatsentgelt, h) Dienstwagenvergünstigungen (Erlaubnis Dienstwagen für private Zwecke zu nutzen, Dienstwagen mit Fahrer), i) Kreditkarte, j) vergünstigte Einkäufe von Produkten des Unternehmens, k) Versicherungen (Unfallversicherung, Reiseversicherung, Lebensversicherung), l) gesundheitsfördernde Leistungen (Schwimmhalle, Fitness Club, Mitgliedschaft

in einem anderen Club), m) vermögenswirksame Leistungen, n) Erfolgsbeteiligung, o) Übernahme der Kosten für Benutzung öffentlicher Verkehrsmittel, p) Pendelbusse, q) Pensionshilfe, r) Steuerberatung, s) variable Entgelte).

Wie hoch schätzen Sie die Effizienz der Einführung und Benutzung von „Perquisites“ ein?

Gibt es die Belohnung für Innovationen, neue Ideen? Gab es bereits neue Vorschläge, Ideen? Von wem? Haben Sie ein System des Vorschlagswesens?

6. Führung

Wie ist Ihr Führungsverhalten Ihren russländischen Mitarbeitern gegenüber? Gibt es Unterschiede zwischen Ihrem Führungsverhalten in Russland und in Deutschland?

Was sind die Machtbasen ihrer Autorität im Unternehmen (z. B. a) Positionsmacht (Status), b) Expertise, c) Identifizierung der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen, d) Überzeugung, e) Kontextentwicklung, f) Bestrafung und Belohnung (unwichtig0-1-2-3 wichtig)).

Wie würden Sie Ihren Führungsstil ansehen: mitarbeiter- oder aufgabenorientiert?

Wie kombinieren Sie Zielerreichung und Kohäsion der Arbeitsgruppen? Wie viel Verantwortung versuchen Sie Ihren russländischen Mitarbeitern zu delegieren?

Welches Menschenbild (Grundannahmen zum Verhalten) halten Sie vor Ihrem geistigen Auge, wenn Sie mit und von Ihren russländischen Mitarbeitern sprechen (z. B. rational, sozial, selbst-aktualisierend, komplex)?

Wie würden Sie beschreiben: a) einen typischen russländischen Mitarbeiter, b) einen idealen russländischen Mitarbeiter, c) eine perfekte Führungskraft für russländische Mitarbeiter?

Wann handeln sie nicht so, wie es Ihrer Vorstellung nach von einer idealen Führungskraft für russländische Mitarbeiter erwartet wird?

7. Nichtmaterielle Anreize

Gruppenmitgliedschaft

Wie ist der organisatorische Aufbau Ihrer Organisation? Skizzieren Sie bitte die wichtigsten Merkmale auf einem Blatt Papier!

Gibt es (und in welchen Bereichen des von Ihnen skizzierten organisatorischen Aufbaus) informelle Gruppen?

Werden diese (informellen) Gruppen von Ihnen gefördert? Warum?

Wie oft führen Sie das Mitarbeitergespräch mit Ihren russländischen Mitarbeitern durch?

(Kritik ist manchmal unvermeidlich). Wie üben Sie Kritik aus? Wie bringen Sie Anerkennung zum Ausdruck?

Wie sind Ihrer Meinung nach die Leistung und soziale Effizienz des Unternehmens (z. B. positiv, negativ, neutral, miteinander gekoppelt)? Warum?

Kommunikation

Wird es bei Ihnen den Mitarbeitern erlaubt, ab und zu ihre Neuigkeiten bei Tasse Tee oder Kaffee auszutauschen?

Sind zwischen Ihren Mitarbeitern feste Beziehungen (Ehen) entstanden?

Kann das Gespräch mit Ihnen (im Notfall) vom russländischen Mitarbeiter initiiert werden oder Sie werden von der Sekretärin „beschützt“?

Gab es Verständigungsprobleme in Ihrem Unternehmen bei der Kommunikation (Interaktion) mit russländischen Mitarbeitern? Wenn ja, welche? Werden Sie von Ihren Mitarbeitern richtig verstanden, wenn Sie sprechen?

Personalentwicklung

Welche Personalentwicklungsmaßnahmen werden Ihren russländischen Mitarbeitern angeboten? (z. B. a) „on the job“-Anleitung durch Sie, Rolle eines Assistenten, Sonderaufgaben, Rotation, Junior Firma, b) „off the job“-Vorlesung, PC-Training, Brainstorming, Case studies, Planspiele, Rollenspiele, Trainingsgruppen, Outward-bounds-Training, Fernunterricht).

Gibt es die sogenannten Quality circles in Ihrem Unternehmen bzw. überlegen Sie sich, ob Sie Quality circles schaffen sollten? Wenn nein, warum?

Wie stark werden die Mitarbeiter in ihre Karriereplanung einbezogen? Inwieweit ist es Ihnen gelungen, transparente Karrierelaufbahnen in Ihrem Unternehmen aufzubauen?

Fragen zu Themen *Arbeitszeit*, *Arbeitsinhalt*, *Arbeitsplatzgestaltung* (falls im Verlauf des Interviews Probleme aus diesen Bereichen angesprochen werden) (z. B. Welche innovativen Arbeitszeitregelungen haben Sie in Ihrem Unterneh-

men eingeführt und warum? Wie versuchen Sie der möglicherweise bei der Arbeit auftretenden Monotonie entgegenzuwirken? Welche ergonomische Standards müssen Sie bei der Arbeitsplatzgestaltung für Ihre russländische Mitarbeiter besonders berücksichtigen und warum?).

8. Implementierung

Haben Sie Umgestaltung Ihres Anreizsystems in letzten Jahren vorgenommen? Wenn Sie Veränderungen im Anreizsystem Ihres Unternehmens durchgeführt haben, wann (in welchem Jahr) wurden die meisten Veränderungen durchgeführt? Was für Veränderungen waren es?

Wie haben sich die Motivation und die Leistungen Ihrer russländischen Mitarbeiter nach der Umgestaltung des Anreizsystems verändert?

Welche sind die typischen Konflikte in Bezug auf das Anreizsystems Ihres Unternehmens? Wie handhaben Sie diese Konflikte?

Wo liegt Ihrer Meinung nach der Hauptschwerpunkt des Anreizsystems Ihres Unternehmens?

Was würden Sie anderen deutschen Unternehmen in Bezug auf das Anreizsystem empfehlen (dieses Interview ist dank der Empfehlung des Verbandes der Deutschen Wirtschaft in der Russländischen Föderation zustande gekommen)?

II. Explorativer Fragebogen

Anhang 2 – Pretest - Fragebogen (schriftliche Befragung) zur Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Rußland

1. Fragen zur Person:

- 1.1. Ihre Position im Unternehmen (Geschäftsführer, Personalleiter, andere) _____
- 1.2. Wie lange sind Sie im Unternehmen? _____ Jahre
- 1.3. Ihre Staatsangehörigkeit?
 deutsch russländisch andere
- 1.4. Wie lange sind Sie in Rußland tätig? _____ Jahre

2. Rahmenbedingungen:

- 2.1. Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen? _____
- 2.2. Wie lange ist Ihr Unternehmen schon in Rußland (ehem. Sowjetunion) vertreten? _____ Jahre
- 2.3. Zu welcher Branche zählen Sie Ihr Unternehmen hauptsächlich?
 Produktion Dienstleistungen
 andere
- 2.4. Welchen Marktanteil hat Ihr Unternehmen in Rußland? _____ %
- 2.5. Wie viele Wettbewerber haben Sie? _____
- 2.6. Wie intensiv schätzen Sie den Wettbewerb ein? (niedrig1-2-3-4-5-6-7-hoch)
 Intensität des Wettbewerbs

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---
- 2.7. Wie hoch ist der Umsatz Ihres Unternehmens in Rußland? _____ (\$/Jahr)
- 2.8. Wie hoch sind die Gesamtkosten Ihrer Geschäftstätigkeit in Rußland? _____ (\$/Jahr)
- 2.9. Was sind Ihre Kunden?
 a) Unternehmen in Rußland

ja	nein
----	------

 b) Russländische Regierung

ja	nein
----	------

 c) Unternehmen außerhalb Rußlands

ja	nein
----	------

 andere
- 2.10. Welche Lieferanten hat Ihr Unternehmen?
 russländische deutsche
 andere

3. Personalwirtschaftliche Aspekte

- 3.1. Wie viele russländische Mitarbeiter beschäftigen Sie in Rußland z.Z.? Insgesamt? _____ (absolute Zahl)
 Davon in Moskau? _____ (absolute Zahl)
- 3.2. Wie viele deutsche Mitarbeiter beschäftigen Sie in Rußland z.Z.? _____ (absolute Zahl)
- 3.3. Wie hoch sind die Gesamtpersonalkosten in Ihrem Unternehmen? _____ (\$/Jahr)
- 3.4. Wie hoch sind die direkten Personalkosten (nur russländische Mitarbeiter) - Bruttolohn und Gehaltssummen einschließlich Zulagen und Zuschlägen? _____ (\$/Jahr)
- 3.5. Wie hoch sind die Personalebenbenötigungen in Ihrem Unternehmen (nur russländische Mitarbeiter)

aufgrund von Gesetzen und Tarifverträgen?

_____ (\$/Jahr)

3.6. Wie hoch sind die Personalebenbenötigungen in Ihrem Unternehmen (nur russländische Mitarbeiter) aufgrund freiwilliger Leistungen?
 _____ (\$/Jahr)

3.7. Hat Ihr Unternehmen unter der wirtschaftlichen Krise in der GUS 1998 gelitten?

ja	nein
----	------

3.8. Wenn ja, wie hat Ihr Unternehmen im Personalbereich darauf reagiert?

a) Kündigungen russländischer Mitarbeiter

ja	nein
----	------

b) Ersetzung der Expats durch russländische Mitarbeiter

ja	nein
----	------

c) Gehaltskürzungen

ja	nein
----	------

andere _____

3.9. Wenn Personal wegen der Krise gekündigt wurde, wie hoch ist der Anteil der Kündigten im Vergleich zur Gesambelegschaft? _____ %

3.10. Wenn Gehaltskürzungen durchgeführt wurden, wie stark (in %) wurden Gehälter reduziert? _____ %

3.11. Wenn Expats ersetzt wurden, wie viele wurden ersetzt? _____ % Mitarbeiter

3.12. Wie viele neue russländische Mitarbeiter wurden an ihrer Stelle eingestellt? _____ % Mitarbeiter

3.13. Wenn neue russländische Mitarbeiter eingestellt wurden, wie leicht war für Ihr Unternehmen die Rekrutierung russländischer Mitarbeiter?
 (leicht1-2-3-4-5-6-7schwierig)
 Schwierigkeit der Beschaffung

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3.14. Seien Sie weitere Probleme im Personalbereich auf Ihr Unternehmen zukommen?
 _____ ja

nein

3.15. Wenn ja, welche? _____

3.16. Wie hoch sind die durchschnittlichen Fehlzeiten russländischer Mitarbeiter Ihres Unternehmens im Jahr? _____ Tage

3.17. Wie hoch ist der Anteil der Gewerkschaftsmitglieder? _____ %

3.18. Welche Ausbildung haben die russländischen Mitarbeiter Ihres Unternehmens?
 Promotion und höher

%

 Abgeschlossene Hochschulbildung

%

 Nichtabgeschlossene Hochschulbildung

%

 (Spezielle) Mittelschulbildung u.a.

%

3.19. Wie hoch ist die Dauer der durchschnittlichen Unternehmenszugehörigkeit russländischer Mitarbeiter? _____ Jahre

3.20. Wie hoch ist das durchschnittliche Alter der russländischen Mitarbeiter? _____ Jahre

Anhang 2 – Pretest – Fragebogen (schriftliche Befragung) zur Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Rußland

3.21. Wie hoch ist der Anteil der weiblichen Beschäftigten in Ihrem Unternehmen? _____ %

3.22. Wie schätzen Sie folgende Aufgaben der Personalabteilung in Ihrem Unternehmen ein? (unwichtig1-2-3-4-5-6-7-wichtig)

- a) Personalbedarfsermittlung
- b) Personalauswahl
- c) Personalentwicklung
- d) Personalintegration
- e) Bestimmung der Vergütung
- f) Freistellung
- g) Herstellung und Betreuung des Personalinformationsystems

1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7

3.23. Wie schätzen Sie in bezug auf Ihre russländischen Mitarbeiter folgende personalwirtschaftliche Ziele ein? (unwichtig1-2-3-4-5-6-7-wichtig)

- a) Produktivität und Leistung
- b) Arbeitsqualität
- c) Reduzierung der Fluktuation
- d) Fehlzeitenverringerung
- e) Personalkostenersparnis
- f) Abrundung des Sozialeistungspakets
- g) Kostenbewußtsein
- h) Verbesserung, Rationalisierung
- i) Midenken, -sprache, -wirkung
- j) Bindung an den Betrieb, Betriebsstreu, Identifikation
- k) Verbessertes Betriebsklima
- l) Förderung der Gruppenarbeit
- m) Verbesserung der materiellen Lage russländischer Mitarbeiter
- n) Teilhabe der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg
- o) Verbesserte Position am Arbeitsmarkt

3.24. Wie viele Verbesserungsvorschläge (Innovationsideen, -entwürfe) bekommen Sie jährlich im Durchschnitt von russländischen Mitarbeitern? _____

4. Führungskonzept

4.1. Wie viele Führungspositionen gibt es in Ihrem Unternehmen?

1. Ebene - Geschäftsleiter
2. Ebene - Abteilungsleiter
3. Ebene - Angestellte

4.2. Wie viele russländische Mitarbeiter sind in den Führungspositionen in Ihrem Unternehmen?

1. Ebene - Geschäftsführer
2. Ebene - Abteilungsleiter
3. Ebene - Angestellte

4.3. Wie viele russländische Führungskräfte in Ihrem Unternehmen haben folgende Art der Verantwortung?

- a) Projektverantwortung
- b) Funktionsverantwortung
- c) Bereichsverantwortung

4.4. Wie viele Mitarbeiter leitet im Durchschnitt eine Führungskraft in Ihrem Unternehmen (Kontroll- bzw. Führungsspanne)? _____ Mitarbeiter

4.5. Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit deutscher Führungskräfte und russländischer Mitarbeiter ein?

(kalt/ offiziell/distanziert1-2-3-4-5-6-

7/informell/warm/nah)

Zusammenarbeit mit Deutschen 1 2 3 4 5 6 7

4.6. Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit russländischer Führungskräfte und russländischer Mitarbeiter?

(offiziell/ kalt/distanziert1-2-3-4-5-6-

7/informell/warm/nah)

Zusammenarbeit unter Russen 1 2 3 4 5 6 7

4.7. Wie schätzen Sie den Führungsstil russländischer Führungskräfte ein? (autoritär1-2-3-4-5-6-

7kooperativ)

Führungsstil 1 2 3 4 5 6 7

4.8. Wie ist folgendes Verhalten bei Ihren russländischen Führungskräften bei Erfüllung ihrer Führungsaufgaben ausgeprägt? (niedrig1-2-3-4-5-6-7 hoch)

a) Anweisungen geben

1 2 3 4 5 6 7

b) Ausführung kontrollieren

1 2 3 4 5 6 7

c) Ergebnisse kontrollieren

1 2 3 4 5 6 7

d) In Entscheidungen einbeziehen

1 2 3 4 5 6 7

e) Mitarbeitergespräch führen

1 2 3 4 5 6 7

f) Macht ausüben

1 2 3 4 5 6 7

4.9. Wie ist folgendes Verhalten bei Ihren deutschen Führungskräften bei Erfüllung ihrer Führungsaufgaben ausgeprägt? (niedrig1-2-3-4-5-6-7 hoch)

a) Anweisungen geben

1 2 3 4 5 6 7

b) Ausführung kontrollieren

1 2 3 4 5 6 7

c) Ergebnisse kontrollieren

1 2 3 4 5 6 7

d) In Entscheidungen einbeziehen

1 2 3 4 5 6 7

e) Mitarbeitergespräch führen

1 2 3 4 5 6 7

f) Macht ausüben

1 2 3 4 5 6 7

4.10. Sind die russländischen Führungskräfte am meisten mit Aufgabenerfüllung oder Mitarbeiterführung beschäftigt?

Aufgabenerfüllung Mitarbeiterführung beides

5. Daten zum Anreizsystem:

5.1. Monetäre Anreize

5.1.1. Wie viele russländische Mitarbeiter (in %) bekommen ein direktes Entgelt ohne Zusatzleistungen monatlich in Höhe von unter 200\$, 200-500\$, 500-1000\$, 1000-2000\$, über 2000\$?

Anhang 2 – Pretest - Fragebogen (schriftliche Befragung) zur Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Rußland

- a) unter 200\$
 b) 200-500\$
 c) 500-1000\$
 d) 1000-2000\$
 e) über 2000\$

<input type="checkbox"/>	%

- ähnliche Hilfeleistungen
 d) Telearbeitsplatz
 e) Gleitzeit-Möglichkeiten
 f) Teilzeit-Möglichkeiten
 g) (4 Tage) * (10 Stunden Arbeit)
 + (3 Tage Freizeit)

<input type="checkbox"/>	ja	nein

5.1.2. Welche Lohnform haben Sie für die Entlohnung russländischer Mitarbeiter gewählt?

- a) Zeitlohn
 b) Akkordlohn
 c) Prämienlohn
 d) Gruppenlohn
 andere

<input type="checkbox"/>	ja	nein

- h) Vertrauszeit - Möglichkeiten

<input type="checkbox"/>	ja	nein
--------------------------	----	------

5.1.3. Welche Form der Erfolgsbeteiligung existiert in Ihrem Unternehmen für russländische Mitarbeiter?

- a) Erfolgsbeteiligung (grundsätzlich)
 b) Produktionsmengebeteiligung
 c) Kostenersparnisbeteiligung
 d) Umsatzbeteiligung
 e) Gewinnbeteiligung
 andere

<input type="checkbox"/>	ja	nein

- 5.1.9. Wie werden die Verbesserungsvorschläge (Innovationen) in Ihrem Unternehmen belohnt?

- a) Belohnung (grundsätzlich)
 b) Prämie, Gehalts erhöhung
 c) Freizeit, Urlaub
 d) Aufstiegs möglichkeiten
 e) Lob, offizielle Anerkennung durch das Unternehmen

<input type="checkbox"/>	ja	nein

5.1.4. Wie hoch ist der Anteil der daran beteiligten russländischen Mitarbeiter? _____ (in %)

5.1.5. Welche Form der Kapitalbeteiligung existiert in Ihrem Unternehmen?

- a) Kapitalbeteiligung (grundsätzlich)
 b) Belegschaftsaktien/GmbH-Anteile
 c) Mitarbeiterdarlehen
 d) Indirekte Kapitalbeteiligung in Form einer Gesellschaft, die Anteile von Mitarbeitern akkumuliert und im Unternehmen anlegt
 andere

<input type="checkbox"/>	ja	nein

- 5.1.10. Welche zusätzlichen Leistungen bekommen Ihre russländischen Führungskräfte?
- a) Arbeitgeberdarlehen
 b) Sachleistungen (Wohnung, Haus)
 c) Dienstwagen
 d) Anspruch von Urlaubsansprüchen über mehrere Perioden
 e) Günstiger Aktien erwerb
 f) Deferred compensation
 g) Lebensversicherung
 h) Beratungsleistungen bei Bedarf
 i) Zuwendungen in Krankheitsfällen
 j) Zuwendungen beim Übergang in Ruhestand
 k) Personalentwicklungsmaßnahmen

<input type="checkbox"/>	ja	nein

5.1.6. Wie hoch ist der Anteil der daran teilnehmenden russländischen Mitarbeiter? _____ (in %)

5.1.7. Welche Sozialleistungen werden russländischen Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen gewährleistet?

- a) Direktversicherung
 b) Betriebliche Altersversorgung
 c) Weihnachtsgeld
 d) Verpflegung
 e) Erholungseinrichtungen
 f) Betriebsarzt etc.
 andere

<input type="checkbox"/>	ja	nein

5.1.11. Können russländische Führungskräfte einen Teil ihrer Bezüge frei wählen? (ja - nein)

5.1.12. Wenn ja, welchen? (Schreiben Sie bitte Kategorien von 5.1.10. ein)

5.1.13. Wie groß ist durchschnittlicher Unterschied zwischen dem Entgelt einer russländischen Führungskraft (x) und dem eines russländischen Mitarbeiters (y)? _____ / (x/y)

5.1.8. Welche "work-life" - Programme für russländische Mitarbeiter gibt es in Ihrem Unternehmen?

- a) Finanzielle Hilfe bei den Notfällen in der Familie
 b) Beratung und Hilfe bei Pflege älterer Familienmitglieder
 c) Babysitter, Kindergarten und

<input type="checkbox"/>	ja	nein
<input type="checkbox"/>	ja	nein
<input type="checkbox"/>	ja	nein

5.2. Nichtmonetäre Anreize

5.2.1. Gibt es in Ihrem Unternehmen Laufbahnanplanung?

- a) für russländische Mitarbeiter
 b) für russländische Führungskräfte

<input type="checkbox"/>	ja	nein
<input type="checkbox"/>	ja	nein

5.2.2. Gibt es in Ihrem Unternehmen Entwicklungsbeurteilung

- a) für russländische Mitarbeiter
 b) für russländische Führungskräfte

<input type="checkbox"/>	ja	nein
<input type="checkbox"/>	ja	nein

Anhang 2 – Pretest - Fragebogen (schriftliche Befragung) zur Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Rußland

5.2.3. Wenn ja, wie oft gibt es in Ihrem Unternehmen eine Entwicklungsbeurteilung?	ja nein
a) für russländische Mitarbeiter	Mal/jährlich
b) für russländische Führungskräfte	Mal/jährlich
c) für deutsche Führungskräfte	Mal/jährlich
5.2.4. Wie oft werden russländische Mitarbeiter Ihres Unternehmens (durchschnittlich) zu Seminaren und anderen Weiterbildungsmaßnahmen (training off the job) geschickt? _____ Mal/jährlich	
5.2.5. Davon außerhalb Rußlands? _____	
5.2.6. Wie oft werden Weiterbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz (training on the job) durchgeführt? _____	Mal/jährlich
5.2.7. Wie verteilen sich die Beschäftigungsformen in etwa prozentual?	%
a) Unbefristete Vollzeit	_____ %
b) Befristete Vollzeit	_____ %
c) Teilzeitarbeit	_____ %
d) Freie Mitarbeiter	_____ %
e) Leiharbeit	_____ %
andere _____	_____ %
5.2.8. Wie hoch ist die durchschnittliche Arbeitsbelastung in Ihrem Unternehmen?	Std./Woche
a) für russländische Mitarbeiter	Std./Woche
b) für russländische Führungskräfte	Std./Woche
c) für deutsche Führungskräfte	Std./Woche
5.2.9. Wie viele Überstunden müssen in Ihrem Unternehmen monatlich gemacht werden?	_____
a) von russländischen Mitarbeitern	_____
b) von russländischen Führungskräften	_____
c) von deutschen Führungskräften	_____
5.2.10. Wieviel Urlaubstage werden im Durchschnitt jährlich in Anspruch genommen?	_____
a) von russländischen Mitarbeitern	_____
b) von russländischen Führungskräften	_____
c) von deutschen Führungskräften	_____
5.2.11. Wie wird die tatsächlich geleistete Arbeitszeit erfasst?	
5.2.12. Werden in Ihrem Unternehmen folgende Formen der Arbeitsgestaltung ausgeübt?	
a) job rotation - Arbeitsplatzwechsel	ja nein
b) job enlargement - Aufgabenerweiterung	ja nein
c) job enrichment - Aufgabenbereicherung	ja nein
d) teilautonome Arbeitsgruppen	ja nein
5.2.13. Wie schätzen Sie die materiell - technische Gestaltung von Arbeitsplätzen russländischer Mitarbeiter?	Mangelhaft Durchschnittlich Gut Ausgezeichnet
5.2.14. Wie wird in Ihrem Unternehmen die Integration russländischer Neueingestellten vorbereitet?	
a) Einarbeitungsplan	ja nein
b) "Erster Arbeitstag"	ja nein
c) Infotreff	ja nein
d) Einführungslehrgang	ja nein
e) Informationsmaterial	ja nein
5.2.15 Welches Kommunikationsnetz entspricht am ehesten dem Ihres Unternehmens?	1. Ebene 2. Ebene 3. Ebene
1. Ebene	
2. Ebene	
3. Ebene	
5.2.16. Werden in Ihrem Unternehmen signifikante Ereignisse (z.B. Geschäftserfolge) gefeiert?	ja nein
5.2.17. Wenn ja, wie oft? _____ Mal/monatlich	
5.2.18. Wie hoch schätzen Sie folgende Einstellungen russländischer Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen ein? (niedrig 1-2-3-4-5-6-7 hoch)	1 2 3 4 5 6 7
a) Arbeitszufriedenheit	1 2 3 4 5 6 7
b) Arbeitsinvolvierung	1 2 3 4 5 6 7
c) Organisationskommitment	1 2 3 4 5 6 7
5.2.19. Wie hoch schätzen Sie folgende Einstellungen russländischer Führungskräfte in Ihrem Unternehmen ein? (niedrig 1-2-3-4-5-6-7 hoch)	1 2 3 4 5 6 7
a) Arbeitszufriedenheit	1 2 3 4 5 6 7
b) Arbeitsinvolvierung	1 2 3 4 5 6 7
c) Organisationskommitment	1 2 3 4 5 6 7
5.3. Implementierung	
5.3.1. Gab es im Anreizsystem Ihres Unternehmens Anreize, die von russländischen Mitarbeitern nicht akzeptiert wurden? (ja - nein)	
5.3.2. Wenn ja, welche? _____	
5.3.3. Wie ist die Unakzeptanz von diesen Anreizen zum Ausdruck gekommen?	
a) Konstruktive Verbesserungsvorschläge	ja nein
b) Nachlässigkeit in der Arbeit	ja nein
c) (Innere) Kündigung	ja nein
d) Abwartende Position	ja nein
andere _____	
5.3.4. Ist die Struktur des Anreizsystems für russländische Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen mit der des Anreizsystems im Mutterhaus abgestimmt?	ja nein
5.3.5. Haben Sie in letzter Zeit Veränderungen in Ihrem Anreizsystem vorgenommen bzw. haben Sie vor, Änderungen vorzunehmen? (ja - nein)	
5.3.6. Wenn ja, welche? _____	
Vielen Dank!!!	

Seite 4 des explorativen Fragebogens

III. Fragebogen der Hauptuntersuchung (auf Deutsch)

Anhang 3 - Fragebogen der Hauptuntersuchung zur Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland

Information und Instruktion:

Wir fragen Sie auf diesem Bogen danach, wie verschiedene Anreize sich auf Ihre **Motivation**, **Leistung** und **Arbeitszufriedenheit** auswirken. Dabei kann es jeweils sehr unterschiedliche Ergebnisse geben, z.B. nicht alles, was Sie motiviert, können Sie in Leistung umsetzen, weil z.B. Ihnen Ressourcen fehlen, oder manche Anreize machen Sie sehr zufrieden, bewirken aber weniger ausgeprägte Leistung.

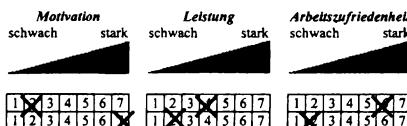
Die Beantwortung des Fragebogens wird je nach Ihrem Arbeitstempo maximal 10 Minuten dauern.

Denken Sie bitte an eine typische Arbeitssituation und beantworten Sie bitte, ob und wie stark bzw. wie schwach auf Ihre Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit sich die jeweiligen Anreize ausgewirkt haben.

Kreuzen Sie bitte auf den jeweiligen Skalen die Intensität der Wirkung des genannten Anreizelementes wie folgt an: [7] sehr stark, [6] stark, [5] weniger stark, [4] teils stark und teils schwach, [3] etwas schwach, [2] schwach oder [1] sehr schwach.

Beispieldarstellung:

Wie wirkt sich auf Ihre



Sie können dabei nichts falsch machen, denn es gibt keine allgemein zutreffenden Antworten, und es gibt keine Rangfolge. Zwar kann man bei manchen Anreizlösungen den Eindruck haben, leicht durchzusagen zu können, welche Antwort wohl den „besseren Eindruck“ macht. Dennoch lassen Sie sich bitte nicht verleiten, Ihre Antwort irgendwie zu färben. Antworten Sie bitte aufrichtig und ohne lange zu überlegen, so, wie es für Sie zutrifft.

Lassen Sie bitte keinen Anreizelement aus.

Die Untersuchung dient allein wissenschaftlichen Zwecken. Die Beantwortung ist anonym, ein Rückschluss auf die konkrete Arbeitssituation oder auf einzelne Mitarbeiter ist nicht möglich. Es ist also der Datenschutz gewährleistet.

Die Daten werden nicht an Dritte gegeben.

Herzlichen Dank für Ihre Mitwirkung!

Anhang 3 - Fragebogen der Hauptuntersuchung zur Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland

1. Wie wirkt sich auf Ihre

Motivation

schwach stark

Leistung

schwach stark

Arbeitszufriedenheit

schwach stark

- Zeitlohn mit Leistungszulage
- Umsatzbeteiligung
- Betriebliche Sozialleistungen (Lohnzuschläge, Kantine etc.)
- Prämien des betrieblichen Vorschlagswesens
- Personalentwicklung – Training
- Flexible Interaktionsstruktur
- Kompetente, engagierte und verantwortungsvolle Führung
- Hilfeleistungen bei betrieblicher Einarbeitung (z.B. Patensysteme)
- Flexible Arbeitszeitmodelle (z.B. Gleitzeit)
- Arbeitsinhalt (z.B. mehr Handlungsspielraum)

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

2. Bitte verteilen Sie nun 100 Punkte zwischen den genannten Anreizelementen so dass, jeweils Ihre Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit am höchsten ist.

Motivation

Leistung

Arbeitszufriedenheit

- Zeitlohn mit Leistungszulage
- Umsatzbeteiligung
- Betriebliche Sozialleistungen (Lohnzuschläge, Kantine etc.)
- Prämien des betrieblichen Vorschlagswesens
- Personalentwicklung – Training
- Flexible Interaktionsstruktur
- Kompetente, engagierte und verantwortungsvolle Führung
- Hilfeleistungen bei betrieblicher Sozialisation (z.B. Patensysteme)
- Flexible Arbeitszeitmodelle (z.B. Gleitzeit)
- Arbeitsinhalt (z.B. mehr Handlungsspielraum)

Summe

$\Sigma=100$

$\Sigma=100$

$\Sigma=100$

3. Wie schätzen Sie ein Ihre jetzigen

Motivation

niedrig hoch

Leistung

niedrig hoch

Arbeitszufriedenheit

niedrig hoch

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

4. Wie ist Ihre subjektive Einschätzung des wirtschaftlichen Erfolges Ihres Unternehmens?

Erfolg des Unternehmens

niedrig hoch

1 2 3 4 5 6 7

IV. Fragebogen der Hauptuntersuchung (auf Russisch)

**Anhang 4 – Анкета – вопросник основного обследования, проводимого в рамках диссертации
«Повышение труда российских сотрудников немецких предприятий в России»**

Информация и инструкции:

В этой анкете Вам будут заданы вопросы относительно влияния различных форм поощрения труда (например, з/п) на Вашу **мотивацию, результативность и удовлетворенность** на работе. Влияние форм поощрения может быть самым различным, например, не все, что Вас мотивирует, может в силу отсутствия необходимых ресурсов напрямую влиять на результативность Вашей работы и удовлетворенность от работы, или некоторые формы поощрения ведут к высокой удовлетворенности на работе, но отрицательно сказываются на результативности Вашей работы и не влияют на Вашу мотивацию.

Представьте себе типичную рабочую ситуацию, подумайте о том, каким было влияние той или иной формы поощрения труда на Вашу мотивацию, результативность и удовлетворенность от работы в данной ситуации.

Зачеркните в зависимости от того, каким, **[7]** крайне сильным, **[6]** сильным, **[5]** относительно сильным, **[4]** частично сильным и частично слабым, **[3]** относительно слабым, **[2]** слабым или **[1]** крайне слабым, было на Ваш взгляд влияние данной формы поощрения труда на Вашу мотивацию, производительность и удовлетворенность в типичной ситуации на работе, соответствующий квадрат справа от названия формы поощрения труда.

Поставьте, пожалуйста, по 3 (три) крестика напротив каждой формы поощрения: один крестик в форме для мотивации, один – в форме для результативности и еще один – в форме для удовлетворенности.

Для того, чтобы ответить на все вопросы анкеты Вам понадобится не более 10 минут.

Пример:

Как влияет на Вашу

Мотивацию		Результативность		Удовлетворенность	
слабо	сильно	слабо	сильно	слабо	сильно

Форма поощрения труда А
Форма поощрения труда Б

1	2	3	X	5	6	7
1	2	3	4	5	X	7

В анкете нет правильных или неправильных ответов, нет также единственно правильной структуры, поэтому ошибиться при заполнении анкеты невозможно. Некоторые формы поощрения могут создать впечатление, что тот или иной ответ, создает «благоприятное впечатление». Однако это не так. Поэтому отвечайте, пожалуйста, таким образом, как **Вам** кажется правильным.

Данное обследование проводится исключительно с научными целями. Полученные данные не будут использованы для каких-либо кадровых решений. Обследование проводится анонимно, что делает невозможным установление конкретной трудовой ситуации или конкретного сотрудника. Кроме того, информация попадает под действие закона о тайне хозяйственной деятельности.

Полученные данные также не будут переданы какой-либо третьей стороне.

Заранее спасибо за Ваши ответы!

Предварительные вопросы:

Как Вы оцениваете экономический успех Вашего предприятия?

**Эк. успех Вашего
предприятия**
маленький
большой

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Seite 1 des Fragebogens der Hauptuntersuchung (auf Russisch)

Anhang 4 – Анкета - вопросник основного обследования, проводимого в рамках диссертации «Поощрение труда российских сотрудников немецких предприятий в России»

1. Как влияет на Вашу

	<i>Mотивацию</i>							<i>Результативность</i>							<i>Удовлетворенность</i>						
	слабо			сильно				слабо			сильно				слабо		сильно				
• З/п и премиальные за результативность	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
• Участие в прибыльах предприятия	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
• Социальные отчисления (доп. выплаты, столовая)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
• Премии за предложения по рационализации	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
• Мероприятия повышения квалификации	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
• Гибкая коммуникационная структура на предприятии	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
• Компетентное, активное и ответственное руководство	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
• Поддержка при социализации (шефство)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
• Гибкая система рабочего времени	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
• Содержание труда (обрат. связь, смысл, автономность)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

2. Если бы Вам было необходимо распределить 100 пунктов между различными формами поощрения труда, как Вы распределили бы их для того, чтобы мотивация, результативность и удовлетворенность были бы максимальными?

	<i>Мотивация</i>							<i>Результативность</i>							<i>Удовлетворенность</i>						
• З/п и премиальные за результативность																					
• Участие в прибыльях предприятия																					
• Социальные отчисления (доп. выплаты, столовая)																					
• Премии за предложения по рационализации																					
• Мероприятия повышения квалификации																					
• Гибкая коммуникационная структура на предприятии																					
• Компетентное, активное и ответственное руководство																					
• Поддержка при социализации (шефство)																					
• Гибкая система рабочего времени																					
• Содержание труда (обрат. связь, смысл, автономность)																					
Сумма	$\Sigma=100$							$\Sigma=100$							$\Sigma=100$						

3. Как Вы оцениваете Вашу

	<i>Мотивацию</i>							<i>Результативность</i>							<i>Удовлетворенность</i>						
	низкая			высокая				низкая			высокая				низкая		высокая				
• Мотивацию	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Seite 2 des Fragebogens der Hauptuntersuchung (auf Russisch)

V. Beispiel eines ausgefüllten Fragebogens

Anhang 5 – Beispiel eines ausgefüllten Fragebogens der Hauptuntersuchung zur Anreizgestaltung für russlanddeutsche Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland

Информация и инструкции:

В этой анкете Вам будут заданы вопросы относительно влияния различных форм поощрения труда (например, з/п) на Вашу **мотивацию**, **результативность** и **удовлетворенность** на работе. Влияние форм поощрения может быть самым различным, например, не все, что Вас мотивирует, может напрямую влиять на Вашу результативность и удовлетворенность, так как у Вас отсутствуют необходимые ресурсы, или некоторые формы поощрения ведут к высокой удовлетворенности на работе, но отрицательноказываются на результативности и не влияют на мотивацию.

Представьте себе типичную ситуацию на работе, подумайте о том, каким было влияние той или иной формы поощрения труда на Вашу мотивацию, результативность и удовлетворенность от работы в данной ситуации.

Зачеркните в зависимости от того, каким, **[7]** крайне сильным, **[6]** сильным, **[5]** относительно сильным, **[4]** частично сильным и частично слабым, **[3]** относительно слабым, **[2]** слабым или **[1]** крайне слабым, было на Ваш взгляд влияние данной формы поощрения труда на Ваши мотивацию, производительность и удовлетворенность в типичной ситуации на работе, соответствующий квадрат справа от названия формы поощрения труда.

Поставьте, пожалуйста, по 3 (три) крестика напротив каждой формы поощрения: для мотивации, результативности и удовлетворенности.

Для того, чтобы ответить на все вопросы анкеты Вам понадобится не более 10 минут.

Пример:

Как влияет на Вашу



Форма поощрения труда А
Форма поощрения труда Б

<input checked="" type="checkbox"/> 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="checkbox"/> 4	<input checked="" type="checkbox"/> 5	<input checked="" type="checkbox"/> 6	<input checked="" type="checkbox"/> 7
<input checked="" type="checkbox"/> 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="checkbox"/> 4	<input checked="" type="checkbox"/> 5	<input checked="" type="checkbox"/> 6	<input checked="" type="checkbox"/> 7

В анкете не правильных или неправильных ответов, нет также единственно правильной структуры, поэтому Вы не можете ошибиться при заполнении анкеты. Некоторые формы поощрения могут создать впечатление, что тот или иной ответ, создает «благоприятное впечатление». Однако это не так. Поэтому не пытайтесь создать «благоприятное впечатление», отвечайте, пожалуйста, не задумываясь долго над ответами и таким образом, как Вам кажется правильным в первый момент.

Данное обследование является исключительно научным. Полученные данные не будут использованы для каких-либо кадровых решений. Обследование проводится анонимно, что делает невозможным установление конкретной трудовой ситуации или конкретного сотрудника. Кроме того, информация попадает под действие закона о тайне хозяйственной деятельности.

Полученные данные также не будут переданы какой-либо третьей стороне.

Заранее спасибо за Ваши ответы!

Предварительные вопросы:

Как Вы оцениваете экономический успех Вашего предприятия?

Эк. успех Вашего
предприятия
маленький
большой

<input checked="" type="checkbox"/> 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="checkbox"/> 4	<input checked="" type="checkbox"/> 5	<input checked="" type="checkbox"/> 6	<input checked="" type="checkbox"/> 7
---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------

Seite 1 eines der ausgefüllten Fragebögen der Hauptuntersuchung (Nr. 71)

Anhang 5 – Beispiel eines ausgefüllten Fragebogens der Hauptuntersuchung zur Anreizgestaltung für russländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen in Russland

1. Как влияет на Вашу



- З/п и премиальные за результативность
- Участие в прибыльных предприятиях
- Социальные отчисления (доп. выплаты, столовая)
- Премии за предложения по рационализации
- Мероприятия повышения квалификации
- Гибкая коммуникационная структура на предприятии
- Комpetентное, активное и ответственное руководство
- Поддержка при социализации (шефство)
- Гибкая система рабочего времени
- Содержание труда (обратн. связь, смысл, автономность)

Motivierung	Ergebnisorientierung	Zufriedenheit
1 2 ■ 4 5 6 7	1 2 ■ 4 5 6 7	1 2 3 ■ 5 6 7
1 2 3 4 ■ 6 7	1 2 3 ■ 5 6 7	1 2 3 4 ■ 6 7
1 2 3 4 5 6 ■	1 2 3 4 5 6 ■	1 2 3 4 5 6 ■
1 2 3 4 5 6 ■	1 2 3 4 5 6 ■	1 2 3 4 5 6 ■
1 2 3 4 ■ 6 7	1 2 3 ■ 5 6 7	1 ■ 3 4 5 6 7
1 2 3 ■ 5 6 7	1 2 ■ 4 5 6 7	1 2 3 4 ■ 6 7
1 2 ■ 4 5 6 7	1 2 3 ■ 5 6 7	1 2 3 4 5 ■ 7
1 2 3 ■ 5 6 7	1 2 ■ 4 5 6 7	1 2 ■ 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 ■	1 2 3 4 5 6 ■	1 2 3 4 5 6 ■
1 2 3 ■ 5 6 7	1 2 3 ■ 5 6 7	1 2 3 ■ 5 6 7

2. Если бы Вам было необходимо распределить 100 пунктов между различными формами поощрения труда, как Вы распределите бы их для того, чтобы мотивация, результативность и удовлетворенность были бы максимальными?

Motivierung	Ergebnisorientierung	Zufriedenheit
50	50	40
20	10	20
10	5	5
10	5	10
1	5	5
1	1	1
1	10	5
1	2	2
1	2	2
5	5	5
Сумма:	Σ=100	Σ=100

3. Как Вы оцениваете Вашу



1 2 3 4 ■ 6 7 1 2 3 ■ 5 6 7 1 2 3 4 ■ 6 7

Literaturverzeichnis

- Abalkin, L. (2000): Die qualitativen Veränderungen der Struktur des Finanzmarktes und die Kapitalflucht aus Russland. In: Fragen der Wirtschaft, 2/2000, 4-14, [Абалкин, Л.: Качественные изменения структуры финансового рынка и бегство капитала из России. В: Вопросы экономики, 2/2000, 4-14].*
- Ackermann, K.-F. (1992): Betriebliche Lohn- und Gehaltspolitik. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearb. u. erg. Aufl., Stuttgart, Poeschel, 1992.*
- Adler, N. J. (1997): International dimensions of organizational behavior, 3rd ed., Cincinnati, South-Western College Publishing, 1997.*
- Aivazian, S. A. / Mkhitarian, V. S. (1998): Applied statistics and essentials of econometrics, Moscow, UNITY, 1998, [Аивазян, С. А. / Мхитарян, В. С.: Прикладная статистика и основы эконометрики, Москва, ЮНИТИ, 1998].*
- Alderfer, C. P. (1972): Existence, relatedness, and growth. Human Needs in Organizational Settings, New York, The Free Press, 1972.*
- Allenspach, H. (1978): Flexible working hours, ILO, Geneva, 1978.*
- Amit, R. / Shoemaker, J. H. (1993): Strategic assets and organizational rents. In: SMJ, Vol. 14, No.1, 1993, 33-46.*
- Andreev, A. L. (2000): Transformation des russischen politischen Systems: Ausblick vom Stand der Synergetik. In: Osipov, J. M. et al. (hrsg.): Russland in aktuellen Zeit und Raum, Moskau – Volgograd, Volgograd University Press, 2000, S. 382–391, [Андреев, А. Л.: Трансформация российской политической системы: взгляд с позиции синергетики. В: Осипов, Ю. М. и др. (под ред.): Россия в актуальном времени – пространстве, Москва – Волгоград, Издательство Волгоградского Университета, 2000, с. 382-391].*
- Antons, K. (1975): Praxis der Gruppendynamik: Übungen und Techniken, 3.Aufl., Hogrefe, Göttingen, 1975.*
- Ashby, W. R. (1978): Design for a brain: the origin of adaptive behavior, London, Chapman & Hall, 1978.*
- (1970): An introduction to cybernetics, Chapman & Hall Ltd and University Paperbacks, 1970.
- Axelrod, E. L. / Handfield-Jones, H. / Welsh, T. A. (2001): War for talent: part two. In: The McKinsey Quarterly, 2/2001, 9-12.*
- Axelrod, R. (1997): The complexity of cooperation: agent-based models of competition and collaboration, Princeton University Press, 1997.*
- (1984): The evolution of co-operation, Basic Books, 1984, (1984).
- Baecker, D. (1999): Organisation als System, Frankfurt a.M., Suhrkamp, 1999.*

- Bahg, C.-G. (1990): Major systems theories throughout the world. In: Behavioral science, Vol.35 (1990), Nr.2, 79-108.
- Baierl, F. (1974): Lohnanreizsysteme: Mittel zur Produktivitätssteigerung, 5., völlig überarb. u. erw. Aufl., München, Hanser, 1974.
- Bakacsi, G. et al. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition. In: Journal of world business, 37 (2002), 69-80.
- Bandura, A. (1969): Principles in behavior modification. New York, Holt, Rhinehart & Winston, 1969.
- Bashenova, O. (2001): Russische Mentalität und ihr Einfluß auf die gegenseitigen Beziehungen der „Macht“ und des „Volkes“. Beiträge zur Konferenz „Wege Russlands im 21. Jahrhundert“, Moskau, Marengo, 2001, 88-89, [Баженова, О.: Русский менталитет и его влияние на взаимоотношения власти и народа. Сборник материалов конференции «Пути России в XXI веке», Москва, Маренго, 2001].
- Baumann, A. / Schneider, S. (2000): Rokowodstwo heißt Führung. In: Personalführung, 6/2000, 32-38.
- Becker, B. / Gerhart, B. (1996): The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. In: AMJ 1996, Vol.39, No.4, 779-801.
- Becker, F. G. (1994): Plädoyer für die bewußte Verzerrung von betrieblichen Leistungsbeurteilungen!?!?, Baden-Baden, Nomos, 1994.
- (1990a): Anreizsysteme für Führungskräfte: Möglichkeiten zur strategisch-orientierten Steuerung des Managements, Stuttgart, Poeschel, 1990.
 - (1990b): Innovationsfördernde Anreizsysteme. In: Schanz, G. (hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart, Poeschel, 1990.
 - (1987): Innovationsfördernde Anreizsysteme. In: ZfP, 1/1987, 29-60.
- Becker, M. (1997): Personalentwicklung und Organisationsentwicklung als Führungsaufgabe: eine Einführung in die Thematik. Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge, Nr. 97,10. Halle (Saale), Martin-Luther-Univ. Halle Wittenberg, Wirtschaftswiss. Fak., 1997.
- (1993): Personalentwicklung: die personalwirtschaftliche Herausforderung der Zukunft, Verl. für Unternehmensführung Gehlen, Bad Homburg von der Höhe, 1993.
- Beer, S. (1974): Designing freedom, London – New York – Sidney – Toronto, John Wiley & Sons, 1974.
- Belenki, V. (2001): Gestaltend die „Spielregeln“ am Markt für Grund und Boden. In: Fragen der Wirtschaft, 8/2001, 92-101, [Беленький, В.: Установливая «правила игры» на земельном рынке. В: Вопросы экономики, 8/2001, 92-101].
- Bender, R. / Benner, A. (2000): Calculating ordinal regression models in SAS and SPSS. In: Biometrical Journal 42, (2000) 6, 677-699, (2000).
- Berger, P. L. / Luckmann, T. (1980): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie, 5. Aufl., Frankfurt, Fischer, 1980.
- Berger, U. / Bernhard-Mehlich, I. (1993): Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser, A. (hrsg.): Organisationstheorien, Bern – Stuttgart – Köln, 1993, 127-159.

- Bergmann, R.* (1998): Lohndifferenzierung bei betrieblicher Gruppenarbeit am Beispiel der deutschen Automobilindustrie, Frankfurt a.M. etc., Lang, 1998.
- Berthel, J.* (1997): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 5., akt. u. korrig. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1997.
- Berthel, J. / Becker, F. G.* (1984): Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter. In: WISU 8-9/1984, 386-393.
- Bleicher, K.* (1996): Das Konzept integriertes Management, 4., rev. und erw. Aufl., Campus, Frankfurt/Main – New York, 1996.
- (1989): Strategische Anreizsysteme. In: Riekhof, H. Ch. (hrsg.): Strategieentwicklung: Konzepte und Erfahrungen, Stuttgart, Poeschel, 1989, 376-394.
- Blettner, K. / Heitz, F. / Wegenaer, D.* (1995): Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung in Klein- und Mittelbetrieben: Forschungsbericht in Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer Trier und der Universität Trier, 2. Aufl., Heizmann, Gifhorn, 1995.
- Blumberg, M. / Pringle, C. D.* (1982): The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance. In: Academy of Management Review, October 1982, 560-569.
- Böhnisch, L. / Schröder, W.* (2002): Soziale Benachteiligung und Kompetenzentwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (hrsg.): Kompetenzentwicklung – Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur: Rückstand, Stand, Ausblick, Waxmann, 2002, 199-227.
- Böhrs, H.* (1959): Leistungslohn: Arbeitsleistung und Arbeitsentlohnung, Wiesbaden, Gabler, 1959.
- Bower, M.* (1967): Die Kunst zu führen – the will to manage, Econ-Verlag, Düsseldorf – Wien, 1967.
- Brandstätter, H.* (1978): Organisationsdiagnose. In: Mayer, A. (hrsg.): Organisationspsychologie, Stuttgart, 1978, 43-72.
- Bremer, T.* (2001): Religion und Kirche. In: Höhmann, H.-H./ Schröder, H.-H. (hrsg.): Russland unter neuer Führung: Politik, Wirtschaft und Gesellschaft am Beginn des 21. Jahrhunderts, Münster, Agenda, 2001, 256-266.
- Brodbeck, F. C. et al.* (2000): Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 73, 1-29.
- Bruggemann, A.* (1976): Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 2/76, 71-75.
- Bulgakov, S. N.* (1989): Philosophie des Wirtschaftens, Moskau, 1989, [Булгаков, С.Н.: Философия хозяйства, Москва, 1989].
- Bundesamt (Statistisches) (1998): Statistisches Jahrbuch 1998 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1998.
- (1995): Länderbericht: Russische Föderation 1995, Wiesbaden, 1996, (1995).
- Bungard, W./ Antoni, C. H.* (1995): Gruppenorientierte Interventionstechniken. In: Schuler, H. et al. (hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 2., korrig. Aufl., Bern etc., Huber, 1995, 377-404.
- Burckhardt, J.* (1966): Die Kultur der Renaissance in Italien, Stuttgart, Kröner, 1966.

- Bzezinskij, S. (1999): Das große Schachbrett, Moskau, 1999, [Бжезинский, З.: Великая шахматная доска, Москва, 1999].
- Campbell, J. P. (1990): Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: Dunette, M. D. / Hough, L. M. (ed.): Handbook of industrial and organizational psychology, 2nd ed., Vol.1, Consulting psychologists press, Palo Alto, 1990, 687-732.
- Cascio, W. F. (1998): Applied psychology in human resource management, 5th ed., Prentice-Hall, 1998.
- Caudron, S. (1997): Love vs. work: work / life trend report. In: Workforce, 9 / 1997, 66-74.
- Chambers, E. et al. (1998): The war for talents. In: McKinseyQuarterly, 3/1998, 45-57.
- Coch, L. / French, J. R. (1948): Overcoming resistance to change. In: Human relations, Vol. 1, 512-532.
- Collins, J. (2001): Firmenchefs brauchen kein überzogenes Ego. In: Harvard Business Manager, 23. Jg., 4/2001, 9-21.
- Comelli, G. / Rosenstiel, L. v. (2001): Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen, 2., überarb. Aufl., München, Vahlen, 2001.
- Conradi, W. (1983): Personalentwicklung, Stuttgart, Enke, 1983.
- Crozier, M. / Friedberg, E. (1993): Die Zwänge des kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation, Neuausgabe, Frankfurt am Main, Hain, 1993.
- Csikszentmihalyi, M. (2000): Das flow-Erlebnis: jenseits von Angst und Lageweile im Tun aufgehen, 8. Aufl., Stuttgart, Klett-Cotta, 2000.
- Davenport, T. O. (1999): Human capital: what it is and why people invest it, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1999.
- Delery, J. E. / Doty, D. H. (1996): Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. In: AMJ, 1996, Vol. 39, No. 4, 802-835.
- Desheriev, J. D. (2001): Russische Sprache als Sprache der Kommunikation zwischen Nationen. In: Mchedlov, M. P. et al. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 378-380, [Дешериев, Ю. Д.: Русский язык как язык межнационального общения. В: Мчедлов М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 378-380].
- Desiderato, E. R. (1987): Erfahrungen aus einem mittelständischen Industrieunternehmen: "Arbeitszeit nach Maß" bei der Landert-Motoren-AG. In: Marr, R. (hrsg.): Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme, Berlin, Erich Schmidt Verlag, 1987.
- Dessler, G. (1991): Personnel / Human Resource Management, 5th ed., Prentice Hall, 1991.
- Dörner, D. (1987): Problemlösen als Informationsverarbeitung, 3. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart – Berlin – Köln – Mainz, 1987.
- Drumm, H. J. (1992): Personalwirtschaftslehre. 2., neu bearb. u. erw. Aufl., Berlin u.a., Springer, 1992.

- (1989): Vom Einheitskonzept zur Individualisierung: neue Entwicklungen in der Personalwirtschaft. In: Drumm, H. J. (hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft: Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen, Haupt, Bern – Stuttgart, 1989, 1-14.
- Emelianov, A. (2001): Die russändischen Agrarreformen: von Stolipin bis zur Gegenwart (über das Buch von Schmelev, G. „Agrarpolitik und landwirtschaftliche Beziehungen in Russland im 20 Jh.“). In: Fragen der Wirtschaft, 11/2001, 140-148, [Емельянов, А.: Российские аграрные реформы: от Столыпина до наших дней (о книге Г. Шмелева «Аграрная политика в России в XX веке»). В: Вопросы экономики, 11/2001, 140-148].*
- Epstein, J. M. (2002): Modeling civil violence: an agent-based computational approach. In: PNAS, Vol. 99, suppl.3, May 14, 2002, 7243-7250.*
- Fauth, A. / Willenegger, A. (1987): Erfahrungen aus einem mittelständischen Handelsunternehmen: individuelle Arbeitszeiten im Textilhaus Ludwig Beck. In: Marr, R. (hrsg.): Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme, Berlin, Erich Schmidt Verlag, 1987.*
- Feichtinger, C. / Fink, G. (1998): Interkulturelle Probleme in Ost-West-Management: die Theorie des kollektiven Kulturschocks. In: Osteuropa Wirtschaft, 43. Jg., 3/98, 227-241.*
- Fey, C. F. / Björkman, I. / Pavlovskaya, A. (2000): The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. In: Int. Journal of Human Resource Management, Vol.11, 1/2000, 1-18.*
- Filimonov, E. G. (2001): Russische Orthodoxie und Wirtschaften. In: Mchedlov, M. P.: (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 310-313, [Филимонов, Э. Г.: Православие и экономика. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 310-313].*
- Forrester, J. W. (1971): Planung unter dem dynamischen Einfluß komplexer sozialer Systeme. In: Ronge, V. / Schmieg, G. (hrsg.): Politische Planung in Theorie und Praxis, München, Piper & Co., 1971.*
- Frey, S. / Bente, G. / Frenz, H.-G. (1995): Analyse von Interaktionen. In: Schuler, H. et al. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 2., korrig. Aufl., Bern etc., Huber, 1995, 353-375.*
- Friedman, Y. (1977): Machbare Utopien: Absage an geläufige Zukunftsmodelle, Frankfurt a.M., Fischer, 1977.*
- Frieling, E. / Sonntag, K. (1999): Lehrbuch Arbeitspsychologie, 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Bern etc., Huber, 1999.*
- Fuchs-Wegner, G. (1987): „Management-by“-Konzepte. In: Kieser, A. / Reber, G. / Wunderer, R. (hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, Poeschel, 1987, 1366-1372.*
- Furnham, A. (1997): The psychology of behavior at work: the individual in the organization, Psychology Press, 1997.*
- Furnham, A. / Bochner, S. (1986): Culture shock: psychological reactions to unfamiliar environments, London & New York, 1986.*

- Gaman-Golutvina, O. V. (2001): Beamenschaft. In: Mchedlov, M. P. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Republika, 2001, 499-504, [Гаман-Голутвина, О. В.: Чиновничество. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 499-504].*
- Garadza, M. / Petrunin, J. (1993): Es ist schwierig dem Reichen in das Himmelreich zu kommen, oder Orthodoxie und der Markt. In: Wissenschaft und Religion, 2/1993, 23-40, [Гарадзя, М. / Петрунин, Ю.: Трудно ли богатому войти в царство небесное, или православие и рынок. В: Наука и религия, 2/1993, 23-40].*
- Gaugler, E. (1992): Betriebliche Sozialpolitik. In: Gaugler, E. / Weber, W. (hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearb. u. erg. Aufl., Stuttgart, Poeschel, 1992.*
- Gebert, D. (1987): Der personale Ansatz: Änderung des Sozialverhaltens durch Lernprozesse. In: Rosenstiel, L. v. et al.: Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart, Schäffer, 1987, 39-47.*
- (1974): Organisationsentwicklung, Stuttgart, Kohlhammer, 1974.
- Gemünden, H. G. / Bartsch, W. (1989): Dynamische Aspekte des individuellen Einsatzes ausländischer Arbeitnehmer. In: Drumm, H. J. (hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft: Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen, Haupt, Bern – Stuttgart, 1989, 121-136.*
- Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt – New York, Campus, 1988.*
- GKS (2000): Statistik zu Streiks 2000, [ГКС: Статистика по забастовкам в 2000 году], <http://www.gks.ru/scripts/free/1c.exe?XXXX51F.1.12.6.2.1/120160R>.*
- (1999): Statistik zu Streiks 1999, [ГКС: Статистика по забастовкам в 1999 году], <http://www.gks.ru/scripts/free/1c.exe?XXXX50F.1.12.6.2.1/120130R>.
- Glagolev, V. S. (2001): Nationale Kultur Russlands. In: Mchedlov, M. P. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Republika, 2001, 249-253, [Глаголев, В. С.: Национальная культура России. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 249-253].*
- Glaserfeld, E. v. (1981): Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: Watzlawick, P. (hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit: wie wir wissen, was wir zu wissen glauben? Piper & Co, München – Zürich, 1981, 16-38.*
- Glaubrecht, H. / Wagner, D. / Zander, E. (1984): Arbeitszeit im Wandel: neue Formen der Arbeitszeitgestaltung, Freiburg i.Br., Haufe, 1984.*
- Glaziev, S. (2002): Die letzte Chance realisieren? In: RÖZ, 1/2002, 3-7, [Глазьев, С.: Реализовать последний шанс? В: РЭЖ, 1/2002, 3-7].*
- (2000a): Kommt eine neue Finanzkrise nach Russland? In: Fragen der Wirtschaft, 6/2000, 18-33, [Глазьев, С.: Грядет ли новый финансовый кризис в России? В: Вопросы экономики, 6/2000, 18-33].
 - (2000b): Noch einmal auf den gleichen Heurechen? (Zur Bewertung der „Strategie der Entwicklung der Russländischen Föderation bis zum Jahr 2010“ des „Zentrums

- der strategischen Entwicklungen“). In: RÖZ, 5-6/2000, 10-41, [Глазьев, С.: В очередной раз на те же грабли? (К оценке «Стратегии развития Российской Федерации до 2010 года» Фонда «Центр стратегических разработок»). В: РЭЖ, 5-6/2000, 10-41].
- (1998): Genozid, Moskau, Terra, 1998, [Глазьев, С.Ю.: Геноцид, Москва, Терра, 1998], (1998).
 - (1993): Die Theorie der langfristigen technisch-wirtschaftlichen Entwicklung, Moskau, VlaDar, 1993, [Глазьев, С. Ю.: Теория долгосрочного технико-экономического развития, Москва, Владар, 1993].
- Glaziev, S. J. / Battchikov, S. A. (2000): Was verspricht die Fortsetzung der liberalen Reform in Russland? (Prognosen und Überlegungen im Kontext der inländischen und argentinischen Reformerfahrung), RÖZ, 7/2000, 49-58, [Глазьев, С. Ю. / Батчиков, С. А.: Что сулит углубление либералистской реформы в России? (Прогнозные соображения в контексте отечественного и аргентинского реформационного опыта), РЭЖ, 7/2000, 49-58].*
- Gmурман, V. E. (1972): Wahrscheinlichkeitstheorie und mathematische Statistik, 4., erg. Aufl., Moskau, „Hochschule“, 1972, [Гмурман, В. Е.: Теория вероятностей и математическая статистика, изд. 4-е, доп., Москва, «Высшая школа», 1972].*
- Gorbunov, V. V. (2001a): Kollektivegeist. In: Mchedlov, M. P. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Republika, 2001, 411, [Горбунов, В. В.: Соборность. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 411].*
- (2001b): Die russisch-orthodoxen Kloster und ihre kulturelle Rolle in der russländischen Zivilisation. In: Mchedlov, M. P. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Republika, 2001, 218-220, [Горбунов, В. В.: Православные монастыри, их культурная роль в российской цивилизации. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 218-220].
- Grachev, M. V. / Bobina, M. A. (2000): Über die zwischenstaatliche Vergleiche der Wirtschaftsmechanismen. In: Osipov, J. M. et al. (hrsg.): Russland in aktuellen Zeit und Raum, Moskau – Volgograd, Volgograd University Press, 2000, 495–507, [Грачев, М. В. / Бобина, М. А.: О межстрановых сопоставлениях хозяйственных механизмов. В: Осипов, Ю. М. и др. (под ред.): Россия в актуальном времени – пространстве, Москва – Волгоград, Издательство Волгоградского Университета, 2000, 495-507].*
- Grachev, M. V. / Rogovsky, N. G. / Rakitski, B. V. (2002): Leadership and culture in Russia: the case of transitional economy, GLOBE – project materials, 2002, 1-33.*
- Granberg, A. (2001): Die Strategie der territorialen sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung Russlands: von Ideen zur Realisation. In: Fragen der Wirtschaft, 9/2001, 15-27, [Гранберг, А.: Стратегия территориального социально-экономического развития России: от идеи к реализации. В: Вопросы экономики, 9/2001, 15-27].*
- Grawert, A. (1989): Die Motivation der Arbeitnehmer durch betrieblich beeinflußbare Sozialleistungen, München – Mering, Hampp, 1989.*

- Grigoriev, L.* (2001): Die Transformation ohne Auslandskapital: 10 Jahre später. In: Fragen der Wirtschaft, 6/2001, 15-35, [Григорьев, Л.: Трансформация без иностранного капитала: 10 лет спустя. В: Вопросы экономики, 6/2001, 15-35].
- Grigoriev, L. / Maleva, T.* (2001): Die Mittelklasse in Russland auf dem Wendepunkt der Transformationsstufen. In: Fragen der Wirtschaft, 1/2001, 45-61, [Григорьев, Л. / Малева, Т.: Средний класс в России на рубеже этапов трансформации. В: Вопросы экономики, 1/2001, 45-61].
- Grishin, L.* (2000): Wir als Teilnehmer an Marktbeziehungen. In: Fragen der Wirtschaft, 8/2000, 31-37, [Гришин, Л.: Мы как участники рыночных отношений. В: Вопросы экономики, 8/2000, 31-37].
- Große-Oetringhaus, W. F.* (1996): Strategische Identität – Orientierung im Wandel: ganzheitliche Transformation zu Spitzenleistungen, Springer, Berlin – Heidelberg – New York, 1996.
- Gumerov, R.* (2001): Das inländische Agrarkomplex: reellen Exportmöglichkeiten. In: RÖZ, 8/2001, 35-42, [Гумеров, Р.: Отечественный АПК: мнимые и реальные экспортные возможности. В: РЭЖ, 8/2001, 35-42].
- (2000): 10 Jahre der Agrarreform: wo sind wir gekommen und was ist zu tun? In: RÖZ, 9/2000, 35-51, [Гумеров, Р.: Десять лет аграрной реформы: куда пришли и что делать? В: РЭЖ, 9/2000, 35-51].
- Gumilev, L. N.* (2001): Ethnogenese und Biosphäre der Erde, Moskau, Rolf, 2001, [Гумилев, Л. Н.: Этногенез и биосфера Земли, Москва, Рольф, 2001].
- (2000): Vom Russenland zu Russland: Essays zur ethnischen Geschichte, Moskau, Shevzyk Press, 2000, [Гумилев, Л. Н.: От Руси до России: очерки этнической истории, Москва, „Издательство В. Шевчук“, 2000].
- (1989): Das alte Russenland und die Große Steppe, Moskau, Misl, 1989, [Гумилев, Л. Н.: Древняя Русь и Великая степь, Москва, Мысль, 1989].
- Guski, H.-G. / Schneider, H. J.* (1983): Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland – Teil II: Ergebnisse, Erfahrungen und Auswirkungen in der Praxis, Köln, Deutscher Institutsverlag, 1983.
- (1977): Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland: eine Bestandsaufnahme, Köln, Deutscher Institutsverlag, 1977.
- Gutenberg, E.* (1976): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre: Band 1: die Produktion, 22. Aufl., Berlin – Heidelberg – New York, Springer Verlag, 1976.
- Guthof, P.* (1995): Strategische Anreizsysteme: strategische Optionen im Rahmen der Unternehmungsentwicklung, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1995.
- Haberkorn, K.* (1978): Betriebliche Sozialpolitik, 2., überarb. Aufl., München, Florentz, 1978.
- Hackman, R. J.* (1976): The design of self-managing work groups. Technical report № 11, School of Organization and Management, Yale University, 1976.
- Hamel, W.* (1989): Individualisierung – neue Herausforderung der Personalwirtschaft? In: Drumm, H. J. (hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft: Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen, Haupt, Bern – Stuttgart, 1989, 59-68.
- Handy, C.* (2001): Der Kapitalismus Amerikas – Vorbild weltweit? In: Harvard business manager, 23. Jg., 4/2001, 102-109.

- Harris, C. / Meier, K.* (1996): Erst die Arbeit, dann die Liebe. In: Personalwirtschaft, 10/96, 41-47.
- (1995): Russland-Knigge. In: Personalwirtschaft, 2/95, 32-35.
- Hausschildt, J.* (1983): Aus Schaden wird man klug. In: Manager-Magazin, 10/1983, 142-152.
- Heenan, D. A. / Pfeiffer, H. V.* (1979): Multinational organization development, Addison-Wesley, 1979.
- Heidack, C. / Brinkmann, E. P.* (1987a): Unternehmenssicherung durch Ideenmanagement, Bd. I: Mehr Innovationen durch Verbesserungsvorschläge, 2., durchges. Aufl., Freiburg i.Br., Haufe, 1987.
- (1987b): Unternehmenssicherung durch Ideenmanagement, Bd. 2: Mehr Erfolg durch Motivation, Teamarbeit und Qualität, 2., durchges. Aufl., Freiburg i.Br., Haufe, 1987.
- Heinemann-Grüder, A.* (2001): Der asymmetrische Föderalismus Russlands und die Rolle der Regionen. In: Höhmann, H.-H. / Schröder, H.-H. (hrsg.): Russland unter neuer Führung: Politik, Wirtschaft und Gesellschaft am Beginn des 21. Jahrhunderts, Münster, Agenda, 2001, 78-86.
- Heinen, E.* (1991): Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung. In: Heinen, E. (hrsg.): Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb, 9., vollständig neu bearb. und erw. Aufl., 1991.
- Hejl, P. M.* (1987): Konstruktion der sozialen Konstruktion: Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie. In: Schmidt, S. J. (hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Suhrkamp, Frankfurt/Main, 1987, 303-339.
- Hentze, J.* (1994): Personalwirtschaftslehre 1: Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, 6., überarb. Aufl., Bern – Stuttgart – Wien, Haupt, 1994.
- (1991): Personalwirtschaftslehre 2: Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung, Personalinformationswirtschaft, 5. überarb. und erg. Aufl., Bern – Stuttgart, 1991.
- Herb, E. / Leslie, K. / Price, C.* (2001): Teamwork at the top. In: McKinsey Quarterly 2/2001, 32-43.
- Herkner, W.* (2001): Lehrbuch Sozialpsychologie, 2., unveränd. Aufl., Bern etc., Huber, 2001.
- Hettinger, T. / Wobbe, G.* (hrsg.): Kompendium der Arbeitswissenschaft. Optimierungsmöglichkeiten der Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation, Ludwigshafen, Kiehl, 1993.
- Hingley, R.* (1977): The Russian mind, NY, Scribners, 1977.
- Hofstede, G.* (1994): Cultures and Organizations: software of mind, London, HarperCollinsBusiness, 1994.
- (1993): Cultural implications for management theories. In: Academy of Management Executive, 2/1993, 81-94.
 - (1992): Die Bedeutung von Kultur und ihren Dimensionen im Internationalen Management. In: Haussmann, Kumar, (Hrsg.): Handbuch der Internationalen Unternehmensaktivität, München, 1992, 304-324.

- (1980): Culture's consequences: international differences in work-related values, Sage Publications, 1980.
- Holling, H. / Liepmann, D. (1995): Personalentwicklung. In: Schuler, H. et al. (hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 2., korr. Aufl., Bern etc., Huber, 1995, 49-70.*
- Homann, K. / Blome-Drees, F. (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen, Vandenhoeck und Ruprecht, 1992.*
- Homans, G. C. (1978): Theorie der sozialen Gruppe, 7. Aufl., Opladen, Westdeutscher Verlag, 1978.*
- Horev, B. S. (2000): Depopulationsproblem in Russland. In: Osipov, J. M. et al. (hrsg.): Russland in aktuellen Zeit und Raum, Moskau – Volgograd, Volgograd University Press, 2000, 461-469, [Хорев, Б. С.: Проблема депопуляции в России. В: Осипов, Ю. М. и др. (под ред.): Россия в актуальном времени – пространстве, Москва – Волгоград, Издательство Волгоградского Университета, 2000, 461-469].*
- Hörner, M. (1996): Weniger Geld – mehr Motivation. In: Personalwirtschaft, Jg.23, 1/96, 22-25.*
- House, R. (1996): Path-goal theory of leadership. Lessons, legacy, and a reformulated theory. In: Leadership quarterly, Vol. 7 (3), 323-352.*
- (1971): A path-goal theory of leader effectiveness. In: Administrative science quarterly, Vol. 16, 321-338.
- House, R. et al. (2002): Cultures, Leadership, and Organizations: GLOBE, a 62 nation study, (Vol. 1), Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2002.*
- (1999a): Cultural influences on leadership and organizations: project GLOBE. In: Advances in global leadership, Vol. 1, 171-233.
 - (1999b): Culture specific and cross culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic / transformational leadership universally endorsed? In: Leadership Quarterly, Vol.10, 219-256.
- Huhle, F. (1957): Die betrieblichen Sozialleistungen: eine Begriffsanalyse, Berlin, 1957.*
- Huntington, S. P. (2002): Auf dem Weg zu einer globalen Kultur? In: Die politische Meinung, 10/2002, 15-20.*
- Hupka, R. B. et al. (1996): Anger, envy, fear, and jealousy as felt in the body: five nation study. In: Cross-Cultural Research, Vol. 30, No. 3, 1996, 243-264.*
- Huselid, M. A. / Jackson, S. E. / Schuler, R. S. (1997): Technical and strategic resource management effectiveness as determinants of firm performance. In: AMJ, Vol. 40, No.1, 1997, 171-188.*
- Illarionov, A. (2001): Die wirtschaftliche Politik unter Bedingungen der offenen Marktwirtschaft mit einem bedeutenden Rohstoffsektor. In: Fragen der Wirtschaft, 4/2001, 4-31, [Илларионов, А.: Экономическая политика в условиях открытой экономики со значительным сырьевым сектором. В: Вопросы экономики, 4/2001, 4-31].*
- Iohin, V. J. (2000): Russland: ethisch-ökonomische Orientiere der Entwicklung. In: Osipov, J. M. et al. (hrsg.): Russland in aktuellen Zeit und Raum, Moskau – Volgograd, Volgograd University Press, 2000, 415-425, [Иохин, В. Я.: Россия: этико-экономические ориентиры развития. В: Осипов, Ю. М. и др. (под ред.): Россия*

- Россия в актуальном времени – пространстве, Москва – Волгоград, Издательство Волгоградского Университета, 2000, 415-425].
- Ishwaran, H. / Gatsonis, C. A. (2000): A general class of hierarchical ordinal regression models with applications to correlated ROC analysis. In: The Canadian Journal of Statistics, Vol. 28, No. 7, 2000.*
- Ivanov, V. N. (2001): Föderalism. In: Mchedlov, M. P. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Republika, 2001, 449-452, [Иванов, В. Н.: Федерализм. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 449-452].*
- Jablin, F. M. (1987): Organizational entry, assimilation, and exit. In: Jablin, F. M. et al. (ed.): Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective, Sage, 1987, 679-740.*
- Jantsch, E. (1987): Erkenntnistheoretische Aspekte der Selbstorganisation natürlicher Systeme. In: Schmidt, S. J. (hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Suhrkamp, Frankfurt/Main, 1987, 159-191.*
- Jasin, E. (2001a): Wirtschaftswachstum als Ziel und als Mittel (gegenwärtige Situation und Perspektiven der russländischen Wirtschaft). In: Fragen der Wirtschaft, 9/2001, 4-14, [Ясин, Е.: Экономический рост как цель и как средство (современная ситуация и перспективы российской экономики, 9/2001, 4-14).*
- (2001b): Die neue Epoche, die alten Sorgen (ein liberaler Blick auf die Entwicklung Russlands). In: Fragen der Wirtschaft, 1/2001, 4-26, [Ясин, Е.: Новая эпоха, старые тревоги (взгляд либерала на развитие России). В: Вопросы экономики, 1/2001, 4-26].
- Javidan, M. / House, R. J. (2002): Leadership and cultures around the world: findings from GLOBE: an introduction to the special issue. In: Journal of World Business, 37 (2002), 1-2.*
- Juntermanns, H.-J. (1991): Mitarbeiterbeteiligung von A-Z: Begriffe, Beispiele, Stichworte, Neuwied etc., Luchterhand, 1991.*
- Kannheiser, W. (1995): Erfassung der Anforderungen einer konkreten Position. In: Sarges, W. (hrsg.): Management-Diagnostik, 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Göttingen etc., Hogrefe, 1995, 141-148.*
- Kanterov, I. J. (2001): Die neuen religiösen Bewegungen in Russland. In: Mchedlov, M. P. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Republika, 2001, 262-264, [Кантеров, И. Я.: Новые религиозные движения в России. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 262-264].*
- Kapelushnikov, R. (2000): Die Arbeitslohnverzögerungen und das ökonomische Verhalten: Mikroansatz. In: Fragen der Wirtschaft, 9/2000, 65-82, [Капелюшников, Р.: Задержки зарплаты и экономическое поведение: микроэкономический подход. В: Вопросы экономики, 9/2000, 65-82].*
- Kapiza, S. (2000): Das Modell des Wachstums der Erdbevölkerung und die wirtschaftliche Entwicklung der Menschheit. In: Fragen der Wirtschaft, 12/2000, 85-106, [Капица, С.: Модель роста населения Земли и экономическое развитие человечества. В: Вопросы экономики, 12/2000, 85-106].*

- Kappel, H. / Uschätz, Ph.* (1992): Variable Kaderentlohnung: Erfolg und Leistung honорieren, Zürich, Industrielle Organisation, 1992.
- Kara-Mursa, S. G.* (2000): Fragen an Ökonomen. In: Osipov, J. M. et al. (hrsg.): Russland in aktuellen Zeit und Raum, Moskau – Volgograd, Volgograd University Press, 2000, 189-196, [Кара-Мурза, С. Г.: Вопросы экономистам. В: Осипов, Ю. М. и др. (под ред.): Россия в актуальном времени – пространстве, Москва – Волгоград, Издательство Волгоградского Университета, 2000, 189-196].
- Kasper, H.* (1990): Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen, Springer, Berlin – Heidelberg, 1990.
- Kastner, M.* (1987): Gesundheitliche Konsequenzen einer Arbeitszeitflexibilisierung. In: Marr, R. (hrsg.): Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme, Berlin, Erich Schmidt Verlag, 1987, 213-231.
- Kazmina, O. E.* (2001): Die konfessionelle Struktur Russlands. In: Mchedlov, M. P. et al. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 119-125, [Казьмина, О. Е.: Конфессиональная структура населения России. В: Мчедлов М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 119-125].
- Keeney, R. O. / Winterfeldt, K. v.* (1984): Die Wertbaumanalyse: Entscheidungshilfe für die Politik. In: Häfele, W. / Münch, E. / Renn, O. (hrsg.): Sozialverträglichkeit von Energieversorgungssystemen. Eine Studie der Kernforschungsanlage Jülich, Programmgruppe Technik und Gesellschaft, München, 1984.
- Kerimov, G. M.* (2001): Islam in Russland. In: Mchedlov, M. P. et al. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 93-97, [Керимов, Г. М.: Ислам в России. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 93-97].
- Kieser, A.* (1987): Der strukturelle Ansatz. In: Rosenstiel, L. v. et al.: Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart, Schäffer, 1987, 48-59.
- Kieser, A. / Nagel, R.* (1987): Führung von neuen Mitarbeitern. In: Kieser, A. / Reber, G. / Wunderer, R. (hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, Poeschel, 1987, 1566-1572.
- Kirill (Mitropolit)* (2002): Russisch – Orthodoxe Kirche in heutigem Russland: Dienen der Gesellschaft, Schwierigkeiten des Wiederaufbaus. In: Fragen der Wirtschaft, 1/2002, 23-31, [Кирилл (митрополит): Русская православная церковь в современной России: служение обществу, трудности возрождения. В: Вопросы экономики, 1/2002, 23-31].
- Kirsch, W.* (1988): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen: Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 3. völlig überarb. u. erw. Aufl., München, 1988.
- Klimecki, R. / Probst, G. / Eberl, P.* (1994): Entwicklungsorientiertes Management, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1994.
- Klimenko, V.* (1995): Russland: Sackgasse am Ende des Tunnels? In: Gesellschaftswissenschaften, 5/1995, [Клименко, В.: Россия: тупик в конце тоннеля? В: Общественные науки, 5/1995].

- Kluchevski, V. O. (1990): Geschichtliche Porträts. Persönlichkeiten des geschichtlichen Denkens, Moskau, Pravda, 1990, [Ключевский, В. О.: Исторические портреты, деятели исторической мысли, Москва, Правда, 1990].*
- Knapp, A. (1991): Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit, Personalführung, 24. Jg. (1991), Heft 1, 4-11.*
- Knyphausen, D. zu (1988): Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme, Überlegungen zu einem evolutionären Konzept der Organisationstheorie, München, Verlag Barbara Kirsch, 1988.*
- Kolb, D. / Rubin, I. / Osland, J. (1991): Organizational behavior: an experimental approach, 5th ed., New Jersey, Englewood Cliffs, 1991.*
- Kolenko, Th. A. (1990): College recruiting: models, myths and management. In: Ferris, G. R. et al. (ed.): Human resource management: perspectives and issues, 2nd ed., Allyn and Bacon, 1990, 109-121.*
- Kolesnikova, L. (2001): Unternehmertum: vom Gewinnmaximierungsprinzip zur Synergie der sozialen und wirtschaftlichen Systeme. In: Fragen der Wirtschaft, 10/2001, 40-54, [Колесникова, Л.: Предпринимательство: от «максимизации прибыли» к синergии социально-экономических систем. В: Вопросы экономики, 10/2001, 40-54].*
- Kolosova, L. N. (hrsg.) (1982): Geographisches Atlas für die Lehrer der Mittelschule, 4. Aufl., Moskau, 1982, [Колосова, Л. Н. (под ред.): Географический атлас для учителей средней школы. 4. изд., Москва, 1982].*
- König, E. / Volmer, G. (1996): Systemische Organisationsberatung: Grundlagen und Methoden, 4., überarb. Aufl., Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1996.*
- Kornilov, A. A. (1993): Kurs der Geschichte Russlands im 19 Jh.; Moskau; „Visschaja Schkola“, 1993, [Корнилов, А. А.: Курс истории России 19 века, Москва, «Высшая Школа», 1993].*
- Kossbiel, H. (1994): Überlegungen zur Effizienz betrieblicher Anreizsysteme. In: Betriebswirtschaft, 1/1994 (Bd.54), 75-93.*
- Kreikebaum, H. / Herbert, K.-J. (1988): Humanisierung der Arbeit: Arbeitsgestaltung im Spannungsfeld ökonomischer, technologischer und humanitärer Ziele, Wiesbaden, Gabler, 1988.*
- Kulpin, E. S. (2001): Die Umwelt und die Gesellschaft. In: Mchedlov, M. P. et al. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 319-322, [Кульпин, Э. С.: Природа и общество. В: Мчедлов М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 319-322].*
- Kupsch, P. W. / Marr, R. (1991): „Personalwirtschaft“. In: Heinen, E. (hrsg.): „Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb“, 9., vollständig neu bearb. u. erw. Aufl., Gabler, Wiesbaden, 1991, 729-896.*
- Kurenkov, J. / Popov, V. (2001): Die Wettbewerbsfähigkeit Russlands in der Weltwirtschaft. In: Fragen der Wirtschaft, 6/2001, 36-49, [Куренков, Ю. / Попов, В.: Конкурентоспособность России в мировой экономике. В: Вопросы экономики, 6/2001, 36-49].*

- Kuzmichev, A. D. / Petrov, R. R. (1999): Russische Millionäre: Familienchroniken, 2. erg. Aufl., Moskau, EKON, 1999, [Кузьмичев, А. Д. / Петров, Р. Р.: Русские миллионщики: семейные хроники, 2-е доп. изд., Москва, ЭКОН, 1999].*
- Lattmann, C. (1987): Der sozio-technische Ansatz. In: Rosenstiel, L. v. et al.: Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart, Schäffer, 1987, 60-84.*
- Leavitt, H. J. (1951): Some effects of certain communication patterns on group performance. In: Journal of abnormal and social psychology, Vol. 46 (1951), 38-50.*
- (1965): Applied organizational change in industry: structural, technological, and humanistic approach. In: March, J. G. (ed.): Handbook of organizations, Chicago, Rand McNally, 1965, 1144-1170.
- Lebedeva, N. M. (1999): Einführung in die ethnische und cross-kulturelle Psychologie, Moskau, Kluch-S, 1999, [Лебедева, Н. М.: Введение в этническую и кросскультурную психологию, Москва, Ключ-С, 1999].*
- Leksin, V. / Shvezov, A. (2001): Gesamt russländische Reformen und territoriale Entwicklung. Artikel 7: Ländliches Russland: Potential des Überlebens und Bedingungen für Weiterentwicklung. In: RÖZ, 4/2001, 33-47, [Лексин, В. / Швецов, А.: Общероссийские реформы и территориальное развитие. Статья 7. Сельская Россия: потенциал выживания и условия развития. В: РЭЖ, 4/2001, 33-47].*
- Leptien, Ch. (1996): Anreizsysteme in Forschung und Entwicklung: unter besonderer Berücksichtigung des Arbeitnehmerfindergesetzes, Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag, 1996.*
- Levada, J. (2001): Koordinaten des Menschen [Левада, Ю.: Координаты человека: к итогам изучения «человека советского». В: МОМ, 1/2001].*
- (2000): Von Meinungen zum Verstehen: soziologische Essays 1993 – 2000, Moskau, Moskauer Schule für politische Forschungen, 2000, [Левада, Ю.: От мнений к пониманию: социологические очерки 1993 – 2000, Москва, Московская школа политических исследований, 2000].
- Locke, E. A. / Latham, G. P. (1990): Work motivation: the high performance cycle. In: Kleinbeck, U. / Quast, H.-H. / Therry, H. / Häcker, H. (hrsg.): Work motivation, Hilsdale, Erlbaum, 1990, 3-26.*
- Löffelholz, J. (1993): Lohn und Arbeitsentgelt, Wiesbaden, Gabler, 1993.*
- Loginov, A. V. (2001a): Multikonfessionalität der russländischen Zivilisation. In: Mchedlov, M. P. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 291-293, [Логинов, А. В.: Поликонфессиональность российской цивилизации. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 291-293].*
- (2001b): Staatlich-kirchliche Beziehungen. In: Mchedlov, M. P. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 46-48, [Логинов, А. В.: Государственно-церковные отношения. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 46-48].
- Lopatkin, R. A. (2001): Protestantismus in Russland. In: Mchedlov, M. P. et al. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches*

- Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 326-332, [Лопаткин, Р. А.: Протестантизм в России. В: Мчедлов М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 326-332].
- Lücke*, W. (1973): Arbeitsleistung, Arbeitsbewertung, Arbeitsentlohnung, Wiesbaden, Gabler, 1973.
- Luckmann*, Th. (1992): Theorie des sozialen Handelns, Berlin, de Gruyter, 1992.
- Luhmann*, N. (1991): Soziologische Aufklärung 1: Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme, 6. Aufl., Opladen, Westdeutscher Verlag, 1991.
- (1984): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a.M., Suhrkamp, 1984.
- Lukas*, A. (1995): Abschied von der Reparaturkultur. Selbsterneuerung durch Miteinander, Gabler Verlag, Wiesbaden 1995. Vorabdruck in Personalwirtschaft, 2/95, o. S..
- Lunt*, M. (2001): Stereotype ordinal regression, ARC Epidemiology Unit, University of Manchester, June 12, 2001.
- Lutz*, B. (1975): Krise des Lohnanreizes: ein empirisch – historischer Beitrag zum Wandel der Reformen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie, Frankfurt a. M. – Köln, Europäische Verlagsanstalt, 1975.
- Maderthaner*, R. (1989): Kommunikationsprozesse. In: Roth, E. et al. (hrsg.): Organisationspsychologie, Göttingen, Hogrefe, 1989, 487-504.
- Maevski*, V. (2001): Die Evolutionstheorie und technologischer Fortschritt. In: Fragen der Wirtschaft, 11/2001, 4-16, [Маевский, В.: Эволюционная теория и технологический прогресс. В: Вопросы экономики, 11/2001, 4-16].
- Magaril*, S. A. (2000): Russland: Gibt es ein Volk? In: Osipov, J. M. et al. (hrsg.): Russland in aktuellen Zeit und Raum, Moskau – Volgograd, Volgograd University Press, 2000, 428-433, [Магарил, С. А.: Россия: есть ли народ? В: Осипов, Ю. М. и др. (под ред.): Россия в актуальном времени – пространстве, Москва – Волгоград, Издательство Волгоградского Университета, 2000, 428-433].
- Malik*, F. (1993): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation: Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme, Bern – Stuttgart – Wien, Haupt, 1993.
- (1992): Strategie des Managements komplexer Systeme: ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 4. Aufl., Bern – Stuttgart – Wien, Haupt, 1992.
- Marr*, R. (2000): Personal als Passion – Vorträge zu Münchner Personalforen, Neubiberg, gfw, 2000.
- (1989): Überlegungen zu einem Konzept der “Differentiellen Personalwirtschaft”. In: Drumm, H. J. (hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft, Bern – Stuttgart, Haupt, 1989, 37-48.
- (1987): Strategisches Personalmanagement – des Kaisers neue Kleider? Kritische Anmerkungen zum derzeitigen Diskussionsstand. In: Lattman, C. (hrsg.): Personal-Management und strategische Unternehmensführung, Heidelberg, Physica, 1987, 13-23.

- Marr, R. / Stitzel, M. (1979): Personalwirtschaft: ein konfliktorientierter Ansatz, München, Moderne Industrie, 1979.*
- Marshall, A. (1961): Principles of economics, ninth (variorum) edition, Toronto, Macmillan and company limited, 1961.*
- Maturana, H. / Varela, F. (1987): Der Baum der Erkenntnis: die biologischen Wurzeln der menschlichen Erkenntnis, Scherz, 1987.*
- Mau, V. (2002): Die wirtschaftlich-politischen Ergebnisse des Jahres 2001 und die Perspektiven eines stabilen wirtschaftlichen Wachstums. In: Fragen der Wirtschaft, 1/2002, 4-22, [May, B.: Экономико-политические итоги 2001 года и перспективы устойчивого экономического роста. В: Вопросы экономики, 1/2002, 4-22].*
- (2001): Wirtschaftliche Politik Russlands: am Anfang einer neuen Phase. In: Fragen der Wirtschaft, 3/2001, 4-22, [May, B.: Экономическая политика России: в начале новой фазы. В: Вопросы экономики, 3/2001, 4-22].
- Mayo, E. (1975): The social problems of an industrial civilization, London, Routledge & Kegan Paul, 1975.*
- Mayrhofer, W. (1996): Systemtheorie und Personalwirtschaft – Auf der Suche nach dem Sozialen. Plädoyer für ein neues Verhältnis von Systemtheorie und Personalwirtschaft. In: Weber, W. (hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft: Theorien und Konzepte, Wiesbaden, Gabler, 1996, 89-114.*
- McBane, D. A. (1995): Empathy and the salesperson: a multidimensional perspective, John Wiley & Sons, Inc., 1995.*
- McCullagh, P. (1980): Regression models for ordinal data. In: Journal of the Royal statistical society, B, (1980), 42, No.2, 109-142.*
- (1977): A logistic model for paired comparisons with ordered categorical data. In: Biometrika (1977), 64, 3, 449-53.
- McCullagh, P. / Cordeiro, G. M. (1991): Bias correction in generalized linear models. In: Journal of the Royal statistical society, B, (1991), 53, No. 3, 629-43.*
- McCullagh, P. / Glonek, G. F. V. (1995): Multivariate logistic models. In: Journal of the Royal statistical society, B, (1995), 57, No. 3, 533-46.*
- Mchedlov, M. P. (2001a): Toleranz. In: Mchedlov, M. P. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 432-436, [Мчедлов, М. П.: Толерантность. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 432-436].*
- (2001b): Vorwort. In: Mchedlov, M. P.: (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 3-8, [Мчедлов, М. П.: Предисловие. В: Мчедлов, М.П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 3-8].
- (2001c): Nationalen Interessen Russlands. In: Mchedlov, M. P. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 83-87, [Мчедлов, М. П.: Национальные интересы России. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 432-436].

- Medvedko, S. V. (2001a): Traditionen. In: Mchedlov, M. P.: (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 436-438, [Медведко, С. В.: Традиции. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 436-438].*
- (2001b): Wechselspiel der Kulturen. In: Mchedlov, M. P. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 28-29, [Медведко, С. В.: Взаимодействие культур. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 28-29].
- Melikian, G. G. / Kolossowa, R. P. (hrsg.) (1996): Ökonomie der Arbeit und soziale Arbeitsbeziehungen, Moskau, MSU Press, 1996, [Меликьян, Г. Г. / Колосова, Р. П. (под ред.): Экономика труда и социально-трудовые отношения, Москва, Изд-во МГУ, 1996].*
- Mentzel, W. (1989): Unternehmungssicherung durch Personalentwicklung: Mitarbeiter motivieren fördern und weiterbilden, 4. akt. Aufl., Freiburg i.Br., Haufe, 1989.*
- Merton, R. (1964): Social theory and social structure, 9th ed., London, 1964.*
- Metzger, H. (1987): Erfahrungen aus einem mittelständischen Dienstleistungsunternehmen: das Arbeitszeitmodell der Volksbank Bad Cannstatt. In: Marr, R. (hrsg.): Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme, Berlin, Erich Schmidt Verlag, 1987.*
- Meyer-Dohm, P. (2002): Weiterbildung, Kompetenzentwicklung und Lernkultur: Zehn Jahre QUEM. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (hrsg.): Kompetenzentwicklung – Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur: Rückblick, Stand, Ausblick, Waxmann, 2002, 13-67.*
- Miasnikova, L. (2000): Russländische Mentalität und die Verwaltung. In: Fragen der Wirtschaft, 8/2000, 38-44, [Мясникова, Л.: Российская ментальность и управление. В: Вопросы экономики, 8/2000, 38-44].*
- Milov, L. V. (2001): Geographisch-klimatische Faktoren und Typ des russländischen Soziums. In: Mchedlov, M. P. et al. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 322-326, [Милов, Л. В.: Природно-климатический фактор и тип российского социума. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 322-326].*
- Mommsen, M. (2001): Russlands politisches System des „Superpräsidentialismus“. In: Höhmann, H.-H. / Schröder, H.-H. (hrsg.): Russland unter neuer Führung: Politik, Wirtschaft und Gesellschaft am Beginn des 21. Jahrhunderts, Münster, Agenda, 2001, 44-54.*
- Moosmüller, A. (1997): Kommunikationsprobleme in amerikanisch-japanisch-deutschen Teams: kulturelle Synergie durch interkulturelles Training? In: ZfP, 11. Jg., Heft 3, 1997, 282-297.*
- Naumov, A. (1996): Hofstede's measurement of Russia (the influence of national culture on the business management. In: Association of Management development, 3/1996, 70-103, [Наумов, А.: Хофтедово измерение России (влияние национальной*

- культуры на управление бизнесом). В: Ассоциация развития управления, 3/1996, 70-103].
- Nefiodow*, L. A. (1996): Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information, Sankt Augustin, Rhein-Sieg-Verlag, 1996.
- Nerdingen*, F. W. (1995): Motivation und Handeln in Organisationen – eine Einführung, Stuttgart etc., Kohlhammer, 1995.
- Neuberger*, O. (2002): Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6., völlig neu bearb. u. erw. Aufl., Stuttgart, Lucius&Lucius, 2002.
- (1997): Personalwesen 1: Grundlagen, Entwicklung, Organisation, Arbeitszeit, Fehlzeiten, Stuttgart, Enke, 1997.
 - (1995a): Mikropolitik: der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Stuttgart, Enke, 1995.
 - (1995b): Führen und geführt werden, 5. Aufl., Stuttgart, Enke, 1995.
 - (1994): Personalentwicklung, 2., durchges. Aufl., Stuttgart, Enke, 1994.
 - (1990): Acht Thesen zum Personalwesen. In: Personalführung, 1990, Heft 1, 3-10.
 - (1987): Moden und Mythen der Führung. In: Kieser, A. / Reber, G. / Wunderer, R. (hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, Poeschel, 1987, 1495–1510.
 - (1984): Führung: Ideologie – Struktur – Verhalten, Stuttgart, Enke, 1984.
- Neuberger*, O. / *Wimmer*, P. (1998): Personalwesen 2: Personalplanung, Beschäftigungssysteme, Personalkosten, Personalcontrolling, Stuttgart, Enke, 1998.
- Neumann*, P. (2001): Markt- und Werbepsychologie, Bd. 3. Marktforschung: Kommunikation – Kreativitätstechniken – Durchführung, Auswertung und Visualisierung qualitativer und quantitativer Daten – Präsentation der Ergebnisse, Gräfelfing, Fachverl. Wirtschaftspsychologie, 2001.
- (2000): Markt- und Werbepsychologie, Bd. 2. Praxis: Wahrnehmung – Lernen – Aktivierung – Image-Positionierung – Verhaltensbeeinflussung – Messmethoden, Gräfelfing, Fachverl. Wirtschaftspsychologie, 2000.
 - (1999): Markt- und Werbepsychologie, Bd. 1. Grundlagen: Definitionen – Interventionsmöglichkeiten – Operationalisierung – Statistik, Gräfelfing, Fachverl. Wirtschaftspsychologie, 1999.
- Nick*, F. R. (1992): Betriebliche Sozialleistungen und Sozialeinrichtungen. In: Gaugler, E. / Weber, W. (hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearb. u. erg. Aufl., Stuttgart, Poeschel, 1992.
- Oberhoff*, E. (1973): Taschenbuch moderner Lohnformen: der Einfluss der Lohnform auf Wirtschaftlichkeit und Lohngerechtigkeit, I.H.Sauer, 1973.
- Oleinik*, A. (2001): „Business by Verständnis“: zum institutionalisierten Modell des russändischen Kapitalismus. In: Fragen der Wirtschaft, 5/2001, 4-25, [Олейник, А.: «Бизнес по понятиям»: об институциональной модели российского капитализма. В: Вопросы экономики, 5/2001, 4-25].
- Olsevich*, J. (2001): Über die Spezifik der nationalen Schule des wirtschaftlichen Denkens in Russland. In: Fragen der Wirtschaft, 2/2001, 27-41, [Ольсевич, Ю.: О специфике национальной школы экономической мысли в России. В: Вопросы экономики, 2/2001, 27-41].

- (1999): Soziologie von Pitirim Sorokin und die wirtschaftlichen Transformationen. In: Fragen der Wirtschaft, 11/1999, 63-81, [Ольсевич, Ю.: Социология Питирима Сорокина и экономические трансформации. В: Вопросы экономики, 11/1999, 63-81].
- Olson, M.* (1985): Die Logik des kollektiven Handelns: Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, 2., durchges., Aufl., Tübingen, Mohr, 1985.
- Orlova, I. B.* (2001): Die normanische Theorie. In: Mchedlov, M. P. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 264-269, [Орлова, И. Б.: Норманская теория. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 264-269].
- Ortis, A. F. / Zinoviev, A. / Kara-Musa, S.* (2000): Interview mit Alexander Zinoviev. In: Kara-Mursa, S. / Ortis, A. F. / Zinoviev, A. (hrsg.): Kommunism, Eurokommunism, Ordnung der Sowjetunion, Moskau, ITRK, 2000, 3-32, [Ортис, А. Ф. / Зиновьев, А. / Кара-Мурза, С.: Интервью с Александром Зиновьевым. В: Кара-Мурза, С. / Ортис, А. Ф. / Зиновьев, А. (под ред.): Коммунизм, еврокоммунизм, советский строй, Москва, ИТРК, 2000, 3-32].
- Osipov, J. M.* (2000): Russland in aktuellen Zeit und Raum (Überlegungen zum Wichtigen und Unfassbaren Sachverhalt). In: Osipov, J. M. et al. (hrsg.): Russland in aktuellen Zeit und Raum, Moskau – Volgograd, Volgograd University Press, 2000, 5-26, [Осипов, Ю. М.: Россия в актуальном времени – пространстве (размышления о важном и неуловимом). В: Осипов, Ю. М. и др. (под ред.): Россия в актуальном времени – пространстве, Москва – Волгоград, Издательство Волгоградского Университета, 2000, 5-26].
- o. V. (2001): Kollektive Resolution der Teilnehmer der internationalen Konferenz „Islamische Gefahr oder Gefahr für Islam“, Materialien der Internationalen Konferenz „Islamische Gefahr oder Gefahr für Islam“, durchgeführt in Moskau, 28.6.2001 [б. а.: Коллективная резолюция участников международной конференции «Исламская угроза или угроза исламу», материалы международной конференции «Исламская угроза или угроза исламу», проведена в Москве 28.6.2001].
- (2000): Strategie der wirtschaftlichen Entwicklung Russlands, RÖZ, 7/2000, 3-48, [б. а.: Стратегия экономического развития России, РЭЖ, 7/2000, 3.58].
- (1998): Satisfy them with more than money. In: Workforce, 11/1998, 40-43.
- (1991): Keynote adress. In: Delivering the future organization: key levers for success. Proceedings of the 1991 corporate sponsor Forum, held October 20-23, 1991 in Scottsdale, Arizona.
- (1983): Declaration of the american society for cybernetics, 1983.
- (o. J.): Vereinsatzung der „Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.“, o. J..
- Parshev, A.* (2000): Warum ist Russland nicht USA? Das Buch für diejenigen, die hier bleiben, Moskau, Forum, 2000, [Паршев, А.: Почему Россия не Америка: книга для тех, кто остается здесь, Москва, Форум, 2000].
- Patapievici, H.-R.* (2002): Licht aus dem Westen: zwei Typen der Modernisierung. In: FAZ, 5.3.2002, Nr. 54, 8.

- Pawlowsky, P. (1991): Mit den Anreizen steht und fällt das Engagement. In: Personalwirtschaft, 6/91, 15-21.*
- Perevertkin, S. M. (2000): Ursachen der russischen organisierten Kriminalität und Verfahren zu ihrer Beseitigung. In: Osipov, J. M. et al. (hrsg.): Russland in aktuellen Zeit und Raum, Moskau – Volgograd, Volgograd University Press, 2000, 642–643, [Переверткин, С. М.: Причины российской организованной преступности и способы ее преодоления. В: Осипов, Ю. М. и др. (под ред.): Россия в актуальном времени – пространстве, Москва – Волгоград, Издательство Волгоградского Университета, 2000, 642-643].*
- Perlmutter, H. V. / Heenan, D. A. (1974): How multinational should your top managers be? In: HBR, 52. Jg., 1974, November/December.*
- Peterson, M. F. / Smith, P. B. (1997): Does national culture or ambient temperature explain cross-national differences in role stress? No sweat! In: AMJ, Vol. 40, No.4, 1997, 930-946.*
- Petrov, J. (2000): Die Kapitalausfuhr und das Besteuerungspotential der russändischen Wirtschaft. In: RÖZ, 10/2000, 11-21, [Петров, Ю.: Вывоз капитала и налоговый потенциал российской экономики. В: РЭЖ, 10/2000, 11-21].*
- Petrov, V. P. (2000): Die geschichtliche Zeit und der geistige Raum Russlands. In: Osipov, J. M. et al. (hrsg.): Russland in aktuellen Zeit und Raum, Moskau – Volgograd, Volgograd University Press, 2000, 54–61, [Петров, В. П.: Историческое время и духовное пространство России. В: Осипов, Ю. М. и др. (под ред.): Россия в актуальном времени – пространстве, Москва – Волгоград, Издательство Волгоградского Университета, 2000, 54-61].*
- Pindyck, R. S. / Rubinfeld, D. L. (1991): Econometric models and economic forecasts, 3rd ed., McGraw-Hill, 1991.*
- Pinto, B. et al. (2000): Die Zerstörung des Systems des Nichtzahlens in Russland: Schaffen der Bedingungen für den stabilen wirtschaftlichen Wachstum (Bericht der Weltbank). In: Fragen der Wirtschaft, 3/2000, 4-45, [Пинто, Б. и др.: Разрушение системы неплатежей в России: создание условий для устойчивого экономического роста (доклад Всемирного банка). В: Вопросы экономики, 3/2000, 4-45].*
- Popov, G. (2000): Über das Modell der Zukunft Russlands. In: Fragen der Wirtschaft, 12/2000, 107-119, [Попов, Г.: О модели будущего России. В: Вопросы экономики, 12/2000, 107-119].*
- Popper, K. (1994): Alles Leben ist Problemlösen: über Erkenntnis, Geschichte und Politik, München, Piper, 1994.*
- Porter, M. E. (1998): The competitive advantage of nations, Macmillan Business, 1998.*
- Pümpin, C. (1992): Strategische Erfolgspositionen, Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung, Bern – Stuttgart – Wien, Haupt, 1992.*
- Radaev, V. (2002): Russländisches Business: auf dem Weg zur Legalisierung? In: Fragen der Wirtschaft, 1/2002, 68-87, [Радаев, В.: Российский бизнес: на пути к легализации? В: Вопросы экономики, 1/2002, 68-87].*
- (2001): Deformalisiierung der Regeln und Steuerhinterziehung in der russländischen Wirtschaftspraxis. In: Fragen der Wirtschaft, 6/2001, 60-79, [Радаев, В.: Деформализация правил и уход от налогов в российской хозяйственной деятельности. В: Вопросы экономики, 6/2001, 60-79].

- REFA, Verb. Für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V. (1989): Methodenlehre der Betriebsorganisation. Teil Entgeltdifferenzierung, 2. Aufl., München, Hanser, 1989.
- Remer, A. (1987): Führung als Managementinstrument. In: Kieser, A. / Reber, G. / Wunderer, R. (hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, Poeschel, 1987, 358-366.*
- Resnikov, L. (2000): Ist es notwendig, das Privateigentum auf Grund und Boden zu entwickeln? In: RÖZ, 5-6/2000, 42-50, [Резников, Л.: Нужно ли развивать отношения частноземельной собственности. В: РЭЖ, 5-6/2000, 42-50].*
- (1999): Über den sozialen Vektor der wirtschaftlichen Veränderungen und die tatsächliche Quintessenz des Mobilisierungsmodells. In: RÖZ, 9-10/2001, 11-23, [Резников, Л.: О социальном векторе экономических преобразований и действительной сути мобилизационной модели. В: РЭЖ, 9-10/1999, 11-23].
- Richter, R. / Furboth, E. G. (1999): neue Institutionenökonomik, 2. durchges. u. erg. Aufl., Tübingen, Mohr Siebeck, 1999.*
- Riznichenko, G. J. (2002): Lektionen zu mathematischen Modellen in Biologie: Teil 1, Ischevsk, NIZ "Reguläre und chaotische Dynamik", 2002, [Ризниченко, Г. Ю.: Лекции по математическим моделям в биологии: часть 1, Ижевск, НИЦ «Регулярная и хаотическая динамика», 2002].*
- Robbins, S. P. (2001): Organizational behavior: concepts, controversies, applications, 9th ed., Prentice Hall, 2001.*
- Roessel, R. v. (1988): Führungskräfte-Transfer in internationalen Unternehmungen, Bacher, Köln, 1988.*
- Roethlisberger, F. J. / Dickson, W. J. (1939): Management and the worker, Cambridge, Harvard University Press, 1939.*
- Rohmert, W. (1972): Aufgaben und Inhalt der Arbeitswissenschaft. In: Die berufsbildende Schule, 24, 3-14.*
- Rosenstiel, L. v. (2000): Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise, 4., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2000.*
- (1995): Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen. In: Schuler, H. et al. (hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 2., korrig. Aufl., Bern etc., Huber, 1995, 321-351.
 - (1993a): Die Arbeitsgruppe. In: Rosenstiel, L. v. / Regnet, E. / Domsch, M. (hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1993, 311-329.
 - (1993b): Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, L. v. / Regnet, E. / Domsch, M. (hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1993, 4-25.
 - (1989): Selektions- und Sozialisationseffekte beim Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem: Ergebnisse einer Längsschnittstudie an jungen Akademikern. In: ZfAO, Jg.33 (1989), 21-32.
 - (1987a): Ziele und Modelle der Organisationsentwicklung. In: Rosenstiel, L. v. et al.: Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart, Schäffer, 1987, 25-38.

- (1987b): Partizipation: Betroffene zu Beteiligten machen. In: Rosenstiel, L. v. et al.: Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart, Schäffer, 1987, 1-11.
- (1975): Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen: Leistung und Zufriedenheit, Duncker & Humblot, Berlin, 1975.

Rosenstiel, L. v. / Molt, W. / Rüttinger, B. (1995): Organisationspsychologie, 8., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart etc., Kohlhammer, 1995.

Roth, G. (1987): Autopoiese und Kognition: Die Theorie H. R. Maturanas und die Notwendigkeit ihrer Weiterentwicklung. In: Schmidt, S. J. (hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Suhrkamp, Frankfurt/Main, 1987, 256-286.

Rousek, O. (1998): Integrative Anreizsysteme: eine modelltheoretische Untersuchung im Rahmen des Principal-Agent-Modells, Aachen, Shaker, 1998.

Rousseau, D. (1995): Psychological contracts in organizations, CA, Thousand oaks, 1995.

Rudakova, I. (2001): Über die Anwendbarkeit der Sprache der Wirtschaftstheorie und der Basismodelle des Wirtschaftens für die Analyse der russländischer Wirtschaft. In: Fragen der Wirtschaft, 12/2001, 32-45, [Рудакова, И.: О применимости языка экономической теории и базовых экономических моделей для анализа российской экономики. В: Вопросы экономики, 12/2001, 32-45].

Rühli, E. (1987): Führungstechniken. In: Kieser, A. / Reber, G. / Wunderer, R. (hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, Poeschel, 1987, 671-680.

Sackmann, S. A. et al. (1997): Single and multiple cultures in international cross-cultural management research: overview. In: Sackmann, S. A. (ed.): Cultural complexity in organizations: inherent contrasts and contradictions, Sage Publications, 1997.

Safronova, E. S. (2001): Buddhismus in Russland. In: Mchedlov, M. P. et al. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enziklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 23-27, [Сафонова, Е. С.: Буддизм в России. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 23-27].

Saizew, S. (1998): Über die russische Wirtschaftskultur. In: Osteuropa Wirtschaft, 43 Jg., 1/98, 36-70.

Salovey, P. / Mayer, J. D. (1989): Emotional Intelligence. In: Imagination, cognition and personality, 3/1989-90 (Vol. 9), 185-211.

Saprikin, V. A. (2001): Die ethnischen Kulturen in Russland. In: Mchedlov, M. P. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enziklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 151-157, [Сапрыкин, В. А.: Культуры этнические в России. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 151-157].

Savchenko, P. et al. (2000): Lebensstandard und Lebensqualität: Begriffe, Indikatoren, heutige Situation in Russland, RÖZ, 7/2000, 66-73, [Савченко, П. и др.: Уровень и качество жизни: понятия, индикаторы, современное состояние в России, РЭЖ, 7/2000, 66-73].

- Savin, V. (2004): Mutipolare Weltordnung und Chinas Vorstellungen, München, Utz Verlag, 2004.*
- (2002a): Der kulturelle Genotypus Russlands – Nordeurasiens. In: Most, Nr. 54, 58-61, [Савин, В. В.: Культурный генотип России – Северной Евразии. В: Мост, №54, 58-61].
 - (2002b): Homo (post)sovieticus. In: Osteuropa Wirtschaft, 47 Jg., 4/2002, 376-406.
 - (2000): Russland im Lichte der allgemeinen Konzeption der Entwicklung der sozialen Systeme. In: Osipov, J. M. et al. (hrsg.): Aktuelles Russland (Fragen der ökonomischen Theorie und Praxis), Bd.1, Moskau – Volgograd, Volgograd University Press, 2000, 171-188, [Савин, В. В.: Место России в общей концепции развития социальных систем. В: Осипов, Ю. М. и др. (под ред.): Актуальная Россия (вопросы экономической теории и практики), т.1-2, Москва – Волгоград, Изд-во Волгоградского государственного университета, 2000, 171-188].
- Schein, E. (1964): How to break in the college graduate. In: Harvard Business Review, 6/1964, 68-76.*
- Schliapin, V. N. (2000): Die gegenwärtigen Ressourcen der Entwicklung Russlands. In: Osipov, J. M. et al. (hrsg.): Russland in aktuellen Zeit und Raum, Moskau – Volgograd, Volgograd University Press, 2000, 287-299, [Шляпин, В. Н.: Современные ресурсы развития России. В: Осипов, Ю. М. и др. (под ред.): Россия в актуальном времени – пространстве, Москва – Волгоград, Издательство Волгоградского Университета, 2000, 287.299].*
- Schließmann, C. P. (2001): Potentiale aufdecken. In: Personalwirtschaft, 4/2001, 34-35.*
- Schmidt, S. J. (1987): Der Radikale Konstruktivismus: ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs. In: Schmidt, S. J. (hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Suhrkamp, Frankfurt/Main, 1987.*
- Schneewind, K. A. (1999): Familienpsychologie, 2., überarb. Aufl., Kohlhammer, 1999.*
- Schneider, H. J. (1999): Betriebliche Partnerschaft und Mitarbeiterbeteiligung. In: Wunderer, R. (hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer: Grundlagen, Förderinstrumente, Praxisbeispiele, Neuwied – Kriftel, Luchterhand, 1999.*
- Schneider, H. J. / Rosette, C. (1986): Mitarbeiterbeteiligung: eine Strategie zum Unternehmenserfolg, Bayerische Verlagsanstalt, Bamberg, 1986.*
- Schneider, H. J. / Zander, E. (1990): Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben, 3. überarb. u. erw. Aufl., Haufe, Freiburg i. Br., 1990.*
- Schöb, O. (1998): Gestaltung von Anreizsystemen bei dezentralen Organisationsstrukturen: dargestellt am Beispiel eines Revenue Centers, Frankfurt am Main u.a., Lang, 1998.*
- Scholz, C. (2000): Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5., neubearb. Und erw. Aufl., München, Vahlen, 2000.*
- Schöneburg, E. / Hansen, N. / Gawelczyk, A. (1990): Neuronale Netzwerke: Einführung, Überblick und Anwendungsmöglichkeiten, Haar b. München, Markt&Technik, 1990.*
- Schreyögg, G. (1996): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung mit Fallstudien, Wiesbaden, Gabler, 1996.*

- Schusser, W.* (1987): Erfahrungen aus einem Großunternehmen: neue Formen der Arbeitszeitgestaltung – Erfahrungen der Siemens AG. In: Marr, R. (hrsg.): Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme, Berlin, Erich Schmidt Verlag, 1987.
- Searle-White, J.* (1998): Russian-American cooperation in organizational context. In: Organization development Journal, Vol. 16, 2/1998, 73-80.
- (1996): Personal boundaries among russians and americans: a Vygotskian approach. In: Cross-cultural research, the journal of comparative social science, Vol. 30, 2/1996, 184-208.
- Semmer, N. / Udris, I.* (1995): Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: Schuler, H. et al. (hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 2., korrig. Aufl., Bern etc., Huber, 1995, 133-165.
- Senger, H. v.* (2000a): Strategeme: die berühmten 36 Strategeme der Chinesen – lange als Geheimwissen gehütet, erstmals im Westen vorgestellt, Bd.1, 10. Aufl., Bern – München – Wien, Scherz, 2000.
- (2000b): Strategeme: die berühmten 36 Strategeme der Chinesen – lange als Geheimwissen gehütet, erstmals im Westen vorgestellt, Bd.2, Bern – München – Wien, Scherz, 2000.
- Shannon, C. E. / Weaver, W.* (1976): Mathematische Grundlagen der Informationstheorie, München, Oldenbourg, 1976.
- Shekshnia, S.* (1998): Western multinationals' human resource practices in Russia. In: EMJ, Vol. 16, 4/1998, 460-465.
- (1996): Personalmanagement in der modernen Organisation, Moskau, INTEL-SYNTEZ“, 1996, [Шекшня, С. В.: Управление персоналом современной организации, Москва, ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 1996].
 - (1994): Managing people in Russia: challenges for foreign investors. In: EMJ, Vol. 12, 3/1994, 298-305.
- Shukin, V.* (2001a): Arbeitsanreize. In: «Mensch und Arbeit», 6/2001, 76-80, [Щукин, В.: Стимулы к труду. В: «Человек и труд», 6/2001, 76-80].
- (2001b): Arbeitsmotivation. In: «Mensch und Arbeit», 9/2001, 62-65, [Щукин, В.: Мотивация к труду. В: «Человек и труд», 6/2001, 62-65].
- Sievers, L.* (1991): Deutsche und Russen: Tausend Jahre gemeinsame Geschichte – von Otto dem Großen bis Gorbatschow, Hamburg, Gruner + Jahr, 1991.
- Skinner, B. F.* (1978): Was ist Behaviorismus? Hamburg, Rowohlt, 1978.
- Snizek, J. A.* (2001): Cognitive Psychology of group decision making. In: Smelser, N. J. / Baltes, P. B. (hrsg.): International encyclopedia of the social & behavioral sciences, Elsevier, Amsterdam etc., 2001, Vol.9, 6399-6403.
- Solouchin, V. A.* (1998): Am Tageslicht. In: Saizewa, E. E. (hrsg.): Unter dem Dach des Mausoleums, Tver, Polina, 1998, 3-182, [Солоухин, В. А.: При свете дня. В: Зайцева, Е. Е.: Под «крышей» Мавзолея, Тверь, Полина, 1998, 3-182].
- Sorokin, D.* (2001): Die Herausforderungen der neueren Zeit und die strategische Antwort Russlands (als Diskussionsbeitrag). In: Fragen der Wirtschaft, 11/2001, 34-50, [Сорокин, Д.: Вызовы нового века и стратегический ответ России (в порядке обсуждения). В: Вопросы экономики, 11/2001, 34-50].

- Speckbacher, G. / Bischof, J.* (2001): Führung mit der Balanced Scorecard. In: Personalwirtschaft, 4/2001, 48-54.
- Sprenger, R. K.* (1991): Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse, Frankfurt/Main, New York, Campus, 1991.
- Staehle, W. H.* (1999): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München, Vahlen, 1999.
- Staehle, W. H. / Sydow, J.* (1987): Führungsstiltheorien. In: Kieser, A. / Reber, G. / Wunderer, R. (hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, Poeschel, 1987, 662-671.
- Stahl, M.* (1988): Die Vereinheitlichung der Sozialleistungen nach Gründung der Ruhrkohle AG. In: Die Mitbestimmung, 34.Jg. (1988), 129-132.
- Starchak, V. M.* (2001): „Moskau – die dritte Stadt Rom“. In: Mchedlov, M. P. et al. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 220-222, [Старчак, В. М.: «Москва – третий Рим». В: Мchedлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 220-222].
- Staudt, E. / Kriegesmann, B.* (1999): Weiterbildung: ein Mythos zerbricht – der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (hrsg.): Kompetenzentwicklung – Aspekte einer neuen Lernkultur: Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen, Waxmann, 1999, 17-59.
- Steers, R. M. / Mowday, R. T.* (1977): The motivational properties of tasks. In: Academy of management review, 10/1977, 645-658.
- Steinle, C. / Ahlers, F. / Riechmann, C.* (1999): Management by Commitment – Möglichkeiten und Grenzen einer „selbstverpflichtenden“ Führung von Mitarbeitern. In: ZfP, 13. Jg., 3/99, 221-245.
- Steinmann, H. / Löhr, A.* (1994a): Grundlagen der Unternehmensethik, 2.überarb. und erw. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1994.
- (1994b): Lohngerechtigkeit. In: Gaugler, E./ Weber, W. (hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neu bearb. u. erg. Aufl., Stuttgart, Poeschel, 1994.
- Stiefel, R. Th.* (1979): Planung und Durchführung von Induktionsprogrammen. Die Einführung neuer Mitarbeiter als Instrument der Integration und Innovation, München, 1979.
- Stiglitz, J.* (2002): Alle Menschen werden Brüder? Von wegen! In: Stern, 11/2002, 30-42.
- (1999): Where are the Reforms? Ten years of the transition. In: Fragen der Wirtschaft, 7/1999, 4-30, [Стиглитц, Дж.: Куда ведут реформы? (К десятилетию начала переходного периода). В: Вопросы экономики, 7/1999, 4-30].
- Stoetzel, J.* (1983): Les valeurs du temps present: une enquête européenne, Paris, Presses universitaires de France, 1983.
- Sydow, J. / Conrad, P.* (1987): Der Einfluss flexibler Arbeitszeiten auf das Organisationsklima. In: Marr, R. (hrsg.): Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme, Berlin, Erich Schmidt Verlag, 1987, 199-212.

- Szabo, E. et al.** (2002): The Germanic Europe cluster: where employees have a voice. In: *Journal of world business*, 37 (2002), 55-68.
- Tagiuri, R.** (1968): The concept of organizational climate. In: Tagiuri, R. / Litwin, G. H. (hrsg.): *Organizational climate: explorations of a concept*, Boston, Harvard University Press, 1968, 11-32.
- Thom, N.** (1996): *Betriebliches Vorschlagswesen: ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements*, 5., überarb. U. erg. Aufl., Bern etc, Lang, 1996.
- (1990): Anreizaspekte im betrieblichen Vorschlagswesen. In: Schanz, G. (hrsg.): *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung*, Stuttgart, Poeschel, 1990.
 - (1987): *Personalentwicklung als Instrument der Unternehmungsführung: konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien*, Stuttgart, Poeschel, 1987.
- Thomas, A.** (2003): National- und Organisationskulturen. In: Thomas, A. / Kinast, E.-U. / Schroll-Machl, S. (hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Band 1: *Grundlagen und Praxisfelder*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 2003.
- Thomas, A. / Schnenck, E.** (2001): *Beruflich in China: Trainingsprogramme für Manager, Fach- und Führungskräfte*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 2001.
- Thönneßen, J.** (2001): Entscheidung aus dem Bauch heraus. In: *Personalwirtschaft*, 4/2001, 16-23.
- Toynbee, A. J.** (1970a): *Der Gang der Weltgeschichte*, 1. Band, Aufstieg und Verfall der Kulturen, 6. Aufl., Zürich, Europa Verlag, 1970.
- (1970b): *Der Gang der Weltgeschichte*, 2. Band, Kulturen im Übergang, 2. Aufl., Zürich, Europa Verlag, 1970.
- Tschepurenko, A. / Tichonowa, N.** (1993): Wertorientierungen der russischen Bürger und Perspektiven der Wirtschaftsreformen. In: *Osteuropa Wirtschaft*, 38. Jg., 2/93, 151-159.
- Tverdislov, V. A.** (2000): Besonderheiten der räumlichen und zeitlichen Selbstorganisation im sozioökologischen System Russlands. In: Osipov, J. M. et al. (hrsg.): *Russland in aktuellen Zeit und Raum*, Moskau – Volgograd, Volgograd University Press, 2000, 256–262, [Твердислов, В. А.: Особенности пространственно – временной самоорганизации в социоэкологической системе России. В: Осипов, Ю. М. и др. (под ред.): Россия в актуальном времени – пространстве, Москва – Волгоград, Издательство Волгоградского Университета, 2000, 256-262].
- Ulich, E.** (1998): *Arbeitspsychologie*, 4. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1998.
- (1995): Gestaltung von Arbeitstätigkeiten. In: Schuler, H. et al. (hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*, 2., korr. Aufl., Bern etc., Huber, 1995, 189-208.
- Ulrich, H.** (1970): *Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*, Bern – Stuttgart, Haupt, 1970.
- Ulrich, H. / Probst, G. J. B.** (1995): *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: ein Brevier für Führungskräfte*, 4., unveränderte Aufl., Bern – Stuttgart, Haupt, 1995.
- Ulrich, P.** (1998): *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, 2. Aufl., Bern, Haupt, 1998.

- Ulrich, P. / Fluri, E. (1995): Management: eine konzentrierte Einführung, 7., verb. Aufl., Bern – Stuttgart – Wien, Haupt, 1995.*
- Vallentei, S. / Nesterov, L. (1999): Das menschliche Potential: die neuen Meßindikatoren und die neuen Orientiere. In: Fragen der Wirtschaft, 2/1999, 90-102, [Валлентей, С. / Нестеров, Л.: Человеческий потенциал: новые измерители и новые ориентиры. В: Вопросы экономики, 2/1999, 90-102].*
- Varela, F. J. (1987): Autonomie und Autopoiese. In: Schmidt, S. J. (hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Suhrkamp, Frankfurt/Main, 1987, 119-132.*
- Varian, H. R. (2001): Grundzüge der Mikroökonomik, 5., überarb. Aufl., München – Wien, Oldenbourg, 2001.*
- VDW, Verband der Deutschen Wirtschaft in der Russischen Föderation (2001): Russland 2000 – Schritte in die richtige Richtung: Bericht des Verbandes der Deutschen Wirtschaft in der Russischen Föderation, Moskau, 2001.*
- (1999): Russland 1999 – ein schmerhaftes Erwachen: Bericht des Verbandes der Deutschen Wirtschaft in der Russischen Föderation, Moskau, 1999, (1999).
- Vester, F. (1980): Neuland des Denkens: vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter, Stuttgart, Deutsche Verlags – Anstalt, 1980.*
- (1978): Unsere Welt – ein vernetztes System: eine internationale Wanderausstellung von Frederic Vester, Stuttgart, Klett Gotta, 1978.
- Veto, B. d. (1978): Vorwort. In: Homans, G. C.: Theorie der sozialen Gruppe, 7. Aufl., Opladen, Westdeutscher Verlag, 1978, 11-18.*
- Vihnovich, V. L. (2001): Judaismus in Russland. In: Mchedlov, M. P. et al. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 107-110, [Вихнович, В. Л.: Иудаизм в России. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 107-110].*
- Vikhanski, O. / Puffer, S. M. (1993): Management education and employee training at Moscow McDonalds'. In: European Management Journal, Vol.11, 102-107.*
- Vishnevski, A. / Andreev, E. (2001): Die Bevölkerung Russlands in der ersten Hälfte des neuen Jahrhunderts. In: Fragen der Wirtschaft, 1/2001, 27-44, [Вишневский, А./Андреев, Е.: Население России в первой половине нового века. В: Вопросы экономики, 1/2001, 27-44].*
- Vlasov, V. G. (2001): Taufe Russenlands. In: Mchedlov, M. P. et al. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 134-138, [Власов, В. Г.: Крещение Руси. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 134-138].*
- Voigt, P. / Dolud, O. (2001): Paradigmenwechsel in der russischen Wirtschaft. In: Ost-europa Wirtschaft, 4/2001, 318-333.*
- Vorotnikov, A. (2001): Die Entwicklung der regionalen Informationssysteme: Die Variante aus Tschuvaschien. In: RÖZ, 11-12/2001, 11-17, [Воротников, А.: Развитие региональных информационных систем: чувашский вариант. В: РЭЖ, 11-12/2001, 11-17].*

- Vroom, V. H. (1964): Work and motivation, John Wiley & Sons, Inc., 1964.*
- Waal, F. d. (2000): Der gute Affe: der Ursprung von Recht und Unrecht bei Menschen und anderen Tieren, ungekürzte Ausg., München, dtv, 2000.*
- Wagner, D. (1987): Arbeitszeit und Wertewandel. In: Marr, R. (hrsg.): Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme, Berlin, Erich Schmidt Verlag, 1987, 163-182.*
- Watzlawick, P. (1989): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen, 17. Aufl., 1989.*
- Watzlawick, P. / Beavin, J. H. / Jackson, D. D. (2000): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 10., unveränd. Aufl., Bern, Huber, 2000.*
- WCIOM (2001): Press – release Nr. 22 vom 27. Juni 2001, [Пресс-выпуск №# 22 27 июня 2001 г.], <http://www.wciom.ru/vciom/new/press/bottom2000.asp?id=120627>.*
- Weber, M. (1991): Die protestantische Ethik I: eine Aufsatzsammlung, 8., durchges. Aufl., Hamburg, GTB Siebenstern, 1991.*
- Weber, W. (1993): Entgeltsysteme in personalwirtschaftlicher Perspektive. In: Weber, W. (hrsg.): Entgeltsysteme: Lohn, Mitarbeiterbeteiligung und Zusatzleistungen, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1993.*
- WEF, World Economic Forum (2000): The global competitiveness report 2000.*
- (1999): The 1999 global competitiveness report.
- Weggel, O. (1996): Das nachrevolutionäre China: mit konfuzianischen Spielregeln ins 21. Jahrhundert? Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, Nr. 267, Hamburg, 1996.*
- Weinert, A. B. (1998): Organisationspsychologie: ein Lehrbuch, 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Weinheim, Psychologie Verlag Union, 1998.*
- (1987): Menschenbilder und Führung. In: Kieser, A. / Reber, G. / Wunderer, R. (hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, Poeschel, 1987, 1427-1442.
- Werth, N. (1995): Histoire de l'Union soviétique: 1900-1991, Moscou, Progress-Academie, 1995 [Верт, Н.: История советского государства. 1900-1991, 2-е изд., Москва, Прогресс – Академия, 1995].*
- Wiessman, D. (1993): Komplexität und Differenz: Sondierungen zur Bezugsrahmendiskussion im Internationalen Management, Konstanz, 1993.*
- Wild, J. (1973): Organisation und Hierarchie. In ZfO, Jg.42 (1973), 45-54.*
- Willenbacher, K. (1989): Motivationswirkung leistungsbezogener Entgeltsysteme in Gegenwart und Zukunft: Erfahrungen und Überlegungen aus betrieblicher Sicht, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: Leistung und Lohn, Nr. 216/217, Oktober 1989.*
- Willke, H. (1998a): Systemtheorie III – Steuerungstheorie: Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme, 2.Aufl., Stuttgart, Lucius & Lucius, 1998.*
- (1998b): Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart, Lucius & Lucius, 1998.
 - (1998c): Organisierte Wissensarbeit. In: ZfS, Jg. 27 (1998), Heft 3, 161-178.
 - (1996a): Systemtheorie: eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 5., überarb. Aufl., Stuttgart, Lucius & Lucius, 1996.

- (1996b): Systemtheorie II: Interventionstheorie – Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, 2., bearb. Aufl., Stuttgart, Licius & Lucius, 1996.
- (1989): Systemtheorie entwickelter Gesellschaften,: Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlichen Selbstorganisation, Juventa, Weinheim – München, 1989.

Wimmer, R. (1989): Die Steuerung komplexer Organisationen – ein Reformulierungsversuch der Führungsproblematik aus systemischer Sicht. In: Sandner, K. (hrsg.): Politische Prozesse in Organisationen, Berlin – Heidelberg, Springer, 1989, 131-156.

Winter, S. (2000): Optionspläne als Instrument wertorientierter Managementvergütung, Frankfurt am Main etc., Lang, 2000.

- (1996): Prinzipien der Gestaltung von Managementanreizsystemen, Wiesbaden, Gabler, 1996.

Witte, E. (1973): Innovationsfähige Organisation. In: ZfO, Jg. 42 (1973), 17-25.

Witte, E. H. / Ardel, E. (1989): Gruppenarten, -strukturen und -prozesse. In: Roth, E. et al. (hrsg.): Organisationspsychologie, Göttingen, Hogrefe, 1989, 459-486.

Wöhe, G. (2000): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20., neubearb. Aufl., München, Vahlen, 2000.

Wüthrich, H. A. (1991): Neuland des strategischen Denkens: von der Strategietechnokratie zum mentalen Management, Wiesbaden, 1991.

Yoosefi, T. / Thomas, A. (2003): Beruflich in Russland: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 2003.

Yu Xuebin (1993): 36 Strategeme – neue Erklärung und ausführliche Analyse {Sanshiliu jui – xin jie xiang xi}, Beijing, 1993, [于学彬: 三十六计 – 新解详析, 北京, 1993].

Zander, E. (1990): Handbuch der Gehaltsfestsetzung, 5., vollst. neubearb. Aufl., München, Beck, 1990.

Zarubina, N. N. (2001): Reichtum und seine Einschätzung in der russländischen Kultur. In: Mchedlov, M. P. et al. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 17-19, [Зарубина, Н. Н.: Богатство и отношение к нему в русской культуре. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 17-19].

- (2001): Das der Gesellschaft Dienen. In: Mchedlov, M. P. (hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Respublika, 2001, 405-408, [Зарубина, Н. Н.: Служение общественное. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 405-408].

Zimbardo, P. G. / Gerrig, R. J. (1999): Psychologie, 7., neu übers. u. bearb. Aufl., Berlin, etc., Springer, 1999.

Zinkov, E. G. (2003): Gestalten des russländischen Raumes und der Wirtschaftsphilosophie, Moskau – Krasnodar, 2003, [Зинков, Е. Г.: Созидание пространства России и философии хозяйства, Москва – Краснодар, 2003].

- (2002): Philosophie des Feldes: philosophische und sozial-ökonomische Aspekte der Zusammenhänge der politischen und landwirtschaftlichen Beziehungen in Russland, Krasnodar, 2002, [Зинков, Е. Г.: Философия поля: философские и социально-экономические аспекты взаимосвязи земельных и политических отношений в России, Краснодар, 2002].
- Zuev, J. P. (2001): Die Russisch-Orthodoxe Kirche. In: Mchedlov, M. P. et al. (Hrsg.): Russländische Zivilisation: Ethnokulturelle und geistige Aspekte: Enzyklopädisches Wörterbuch, Moskau, Republika, 2001, 371-376, [Зуев, Ю. П.: Русская православная церковь. В: Мчедлов, М. П. и др. (под ред.): Российская цивилизация: этнокультурные и духовные аспекты: энциклопедический словарь, Москва, Республика, 2001, 371-376].

Sachregister

Agrikultur 43

Akzeptanz 32, 41, 56, 97, 162, 169, 184, 216

Anreize 24, 27f., 38, 55, 57, 109, 112ff., 122, 129, 135, 144, 146ff., 151, 160, 162, 166, 174f., 180ff., 194, 196, 198f., 202ff., 210ff., 216ff., 220ff., 230f.

– **Arbeitsinhalt** als Anreiz 162, 168, 176, 179, 181, 203, 205, 216ff., 220ff., 226, 233

– **Arbeitszeitregelungen** als Anreiz 162, 170ff., 175, 181ff., 233

– **Beteiligungen** als Anreiz 113, 119, 124ff., 183, 197, 201, 203, 205, 212, 216, 218f., 220ff., 226, 231

– **Führung und ihre Gestaltung** als Anreiz 74, 83, 98, 113, 136, 148, 154, 156ff., 173, 181ff., 190, 195f., 203, 205, 212, 216ff., 220, 222, 226, 231

– **Interaktion** als Anreiz 109, 113, 115, 146ff., 151ff., 155, 158, 160, 165, 167, 176, 181, 183, 203, 205, 212, 216ff., 220, 222, 230, 232

– **Lohn** als Anreiz 105, 113, 115, 119, 120ff., 125, 129f., 132f., 147, 181ff., 186f., 196f., 203, 205, 216, 218f., 220, 222, 226, 230

– **Organisatorische Hilfeleistungen** als Anreiz 162

– **Personalentwicklung** als Anreiz 24, 113, 137f., 140f., 143f., 146f., 150, 182f., 186, 193, 203, 205, 212, 216ff., 220, 222, 226, 232

– **Sozialleistungen** als Anreiz 113, 120, 125, 129ff., 147, 182ff., 186, 197

– **Vorschlagswesen** als Anreiz 134ff., 184, 203, 205, 216, 218f., 220ff., 226

Anreizgestaltung 5, 26, 61f., 114, 148, 180, 183, 186ff., 190, 194, 196, 200ff., 209, 216, 226ff.

Anreizsystem 5, 21, 23f., 27f., 54, 109, 112ff., 122, 146, 181f., 184, 186ff., 194, 201, 207f., 226ff., 230, 233

Anspruch 130, 192

Anstrengung 117, 156, 162

Arbeit 5f., 24, 26ff., 30, 32f., 46, 48, 51ff., 60, 62, 65, 73f., 86f., 105, 111ff., 116f., 119ff., 128f., 132f., 145, 148ff., 155f., 160, 163f., 168ff., 173ff., 178f., 181ff., 190f., 196f., 202, 207, 216f., 220, 222, 227ff., 233

Arbeitsgestaltung 88, 113, 162, 168ff., 200, 219

Arbeitsleistung 119f., 123, 125, 155

Arbeitszeit 24, 132, 158, 168, 170ff., 192, 233

- Arbeitszufriedenheit 132, 151, 155, 179, 188, 201ff., 205ff., 213ff., 216f., 219ff. **Geld** 53, 56, 64, 73, 99, 111, 122
- Aufgabe** 23, 35, 54, 57, 99, 102f., 111f., 135, 137ff., 162f., 165ff., 173f., 178., 184f., 193, 201, 208, 227 **Gerechtigkeit** 53, 55, 58, 123, 174, 216, 230
- Bildung** 31, 100, 125, 139, 141, 146, 160 **Gesellschaft** 25, 27, 32f., 38, 42, 45ff., 49ff., 58, 64f., 70, 72, 75ff., 79, 81ff., 89ff., 94ff., 102ff., 106f., 118, 133, 229
- Biologie** 30 **Gewinn** 53, 56, 117, 229
- Bond** 34f. **Globalisierung** 23, 39
- China** 22, 31, 62, 61 **GLOBE-Projekt** 21, 26, 33, 35f., 59ff., 79, 93, 160, 168
- Konfuzius 31 **Gorbatschew** 74
- Laozi 31 **Großraum** 5, 21ff.
- Datenerhebung** 188 **Gruppe** 30, 62, 69, 80f., 96, 107, 112, 122, 141, 143, 148f., 151f., 157, 162, 164f., 167, 178f., 181, 183, 215f., 221f., 226
- Deutsch** 238f. **Gruppenkohäsion** 160
- Deutschland** 5f., 33, 54, 59f., 62, 126, 132, 137f., 161, 174f., 201, 228f., 231 **Handlungs- und Wahrnehmungsmuster** 25f., 62f., 70
- Durchsetzungskraft** 35 **Homo soveticus** 73ff.
- Durchsetzungsvermögen** 59, 168 **– Geduld** 75, 81f., 85, 89, 107, 196, 201
- Effizienz** 55, 58, 117ff., 148, 170, 181f., 185, 188, 208, 217, 227, 231f. **– Misstrauen** 64, 93, 95, 97f., 103
- Eigentum** 53, 56, 78 **– Schläueheit** 75, 79, 90ff., 94ff., 107, 175
- Erwartungen** 26, 112, 117, 139, 155, 157, 160, 162, 164, 166f., 174 **http://www.strana.ru/** 65
- Europa** 5, 61f., 106, 136, 228 **IBM-Studie** 33ff.
- Förderung** 55, 118, 127, 130, 134f., 138, 140f., 145f., 148, 184, 194 **Ideologie** 65, 69, 75, 156
- Fragebogen** 33, 177, 188ff., 199, 202, 208, 211, 221, 228, 234, 238, 240, 242f. **Interview** 190, 228, 233
- Führungschaft** 117, 126, 154, 157, 181ff., 192, 194ff., 198f., 201f., 231 **Kapital** 53, 55, 67, 124
- Kennedy** 31 **Klima** 38, 144

- Kohäsion** 59, 150, 231
- Kompetenz** 141, 160, 181, 183
- Konsum** 53, 56f., 102, 106, 126
- Krise** 63f., 69, 75, 83, 191
- Kriterium-Anreiz-Relationen** 160, 183, 186f.,
- Kultur** 24ff., 29ff., 36ff., 47f., 50, 55, 58ff., 62, 64, 76, 79, 93, 96, 106, 124, 128, 133, 146, 153, 167f., 175, 179f., 200
 - **Helden** 30ff.
 - **nationale Kultur** 25
 - **Organisationsklima** 155, 173, 175, 201
 - **Organisationskultur** 34, 229
 - **Rituale** 30ff., 58
 - **Stabilität der Kultur** 25
 - **Symbole** 30ff., 50, 133, 185
 - **Wertvorstellungen** 21, 23, 30ff., 36, 47, 50, 53, 58ff., 62f., 79, 102, 129, 155, 166f., 208, 212
 - **Zwiebeldiagramm der Kultur** 31
- Legitimation** 171, 185
- Leistung** 45, 50, 57, 79, 104, 115ff., 119ff., 124, 126f., 129, 132, 134f., 148, 160, 162, 177, 179f., 183ff., 193f., 196, 198, 202f., 205ff., 216ff., 220ff., 230, 232f.
- Leistungsfähigkeit** 22, 55, 107, 118, 129f., 141, 177
- Manager** 35, 191, 201
- Mensch** 32, 56, 73, 78f., 81, 83, 93, 95, 106f., 112, 148, 150, 186
- Menschenbild** 59, 73, 101, 107f., 179, 187, 189, 202, 226f., 231
- Mitarbeiter** 5, 21, 23f., 26ff., 33f., 54f., 59, 61f., 88, 109, 113, 116ff., 121ff., 126ff., 130ff., 143f., 146, 148, 150ff., 155, 157, 159f., 162ff., 172ff., 177, 179ff., 191ff., 199ff., 205, 207f., 210f., 216f., 221f., 226ff.
- Motiv** 109f.
- Motivation** 109ff., 115, 122, 127, 132, 137, 146, 150, 155, 157, 159, 163, 177, 179, 182, 185, 187f., 190, 202ff., 207ff., 216, 221, 226f., 229, 233
- Motivationsgleichung** 156
- Normen** 43, 47, 54, 56, 64, 77, 91ff., 97f., 103, 107, 109, 124, 129, 134, 157, 165ff., 169, 184
- Organisation** 32, 45, 50, 83, 106, 111, 113, 115, 117, 119, 125, 129, 141f., 144f., 152f., 155, 162ff., 166f., 169, 174, 181ff., 229, 232
- Organisationsentwicklung** 141ff., 146
- Personal** 23, 130, 148, 173, 183, 192, 229
- Personalwesen** 190
- Peter der Große** 31
- Politik** 22, 35, 64f., 73, 83f., 86ff., 96
- Prinzip des der russländischen Gesellschaft Dienens** 49ff.
- Psychologie** 43
- Putin** 89
- Qualität** 72, 142, 151, 175, 179, 184, 218ff., 226, 230
- Quantität** 151, 230

- Reformen** 49, 66, 74, 76f., 103
- Regel** 26, 119f., 127, 137
- Metaregel 25f.
 - Verhaltensregel 26
- Reichtum** 53, 56
- ROK (Russisch-Orthodoxe Kirche)** 38, 47ff., 51ff.
- Russisch** 38, 41, 47f., 51, 59, 240f.
- Russland** 5, 22, 24, 26ff., 31, 33, 36, 38ff., 45ff., 50, 52ff., 56, 58ff., 61ff., 73ff., 80f., 84, 86f., 89f., 94f., 97f., 101, 103, 105ff., 113, 117, 121, 123f., 128f., 132f., 137, 153, 160f., 180, 182, 184, 186ff., 207f., 221, 226ff.
- geographisch-klimatische Bedingungen Russlands 37
- Sanktionen** 46, 114, 132, 167
- Sobornost** 54, 57f., 65
- Sowjetunion** 36, 48f., 66, 73ff., 78ff., 95, 106
- Sozialisation** 78, 113, 162ff., 166ff., 181, 183, 200, 218, 220
- Staat** 36, 40, 42, 45, 48, 50f., 63, 70, 78, 88, 104, 229
- Stimuli** 112, 119, 167
- Transformation** 37, 81f., 85, 89, 166
- Überleben** 5, 44, 56, 63, 66, 106, 153
- Unternehmen** 5f., 23f., 26ff., 38, 53ff., 61f., 67, 97, 105, 107ff., 113ff., 121ff., 127ff., 132ff., 140, 142, 146, 152f., 163, 166f., 171ff., 180ff., 188ff., 201ff., 207f., 214, 216f., 219, 221, 226ff.
- Verhalten** 5, 25ff., 29, 39, 74, 85, 89f., 92f., 96f., 109, 111ff., 122f., 129, 132, 139, 142ff., 154, 157, 184, 230f.
- Verhaltensmuster** 25f., 36, 40, 47, 73, 76, 78f., 98, 102f., 105f., 108
- Vertrauen** 95, 128, 144
- Wertvorstellungen** 21, 23, 30ff., 36, 47, 50, 53, 58ff., 62f., 79, 102, 129, 155, 166f., 208, 212
- Femininität 33ff., 106
 - Geschlechtsgleichheit 35
 - Individualismus 33ff., 229
 - Kollektivismus 33ff., 59, 79, 133, 180, 229
 - konfuzianischer Dynamismus 34f.
 - Kurzfristigkeit 34
 - Langfristigkeit 34
 - Leistungsausrichtung 35, 59f., 79, 117, 124, 175, 179
 - Machtdistanz 33ff., 59, 136, 153, 175, 180, 229
 - Menschlichkeit 35, 59f., 107
 - Unsicherheitsvermeidung 33ff., 59, 93, 136, 146, 153, 180, 229
 - Zukunftsorientierung 60, 134, 146, 167, 180
- Wirtschaft** 35f., 52, 58, 64f., 67, 69f., 73, 96, 190f., 202, 233
- Organisationsformen des Wirtschaftens 57f.
 - Ziel des Wirtschaftens 53f.
- Zusammenarbeit** 5, 24, 32f., 40, 62, 124, 195, 228
- Zusammenleben** 40f., 44, 46