

Das Schicksal der Manutex: Gruppenproblemlösen in Ost und West

Von Petra Badke-Schaub
und Cornelius Buerschaper

Die Besonderheit der Wiedervereinigung der beiden deutschen Staaten mit sehr unterschiedlichen gesellschaftlich-historischen Bedingungen wirft gerade hinsichtlich der menschlichen *Handlungsorganisation im sozialen Kontext* interessante Fragen auf. In diesem Beitrag werden Ergebnisse einer Untersuchung dargestellt, deren Frage darin bestand, wie sich unterschiedliche gesellschaftsspezifische Sozialisationsbedingungen auf den Problemlöseprozeß in der Gruppe auswirken.

1. Einleitung

„Im November dieses Jahres haben Sie eine freudige Überraschung erlebt. Auf eine Bewerbung für eine Arbeit im Ausland hat man Ihnen ein Angebot unterbreitet. Sie sollen für zwei Jahre in Zusammenarbeit mit zwei anderen Personen als Team die Leitung einer kleinen Fabrik in Kuala Lumpur/Malaysia übernehmen. Ihnen wurde mitgeteilt, daß man von Ihnen keinerlei Spezialwissen in Hinblick auf betriebswirtschaftliche Fragen erwartet, vielmehr sollten Sie nur in der Lage sein, sich in ein neues Problem einzuarbeiten und aufgrund allgemeiner Fähigkeiten diese Fabrik 'in Schwung zu bringen'.

In Kuala Lumpur finden Sie die Manutex in einem Vorort auf einem weiten Gelände vor. Entsprechend den Klimaerfordernissen von Kuala Lumpur stehen hier keine großen festen Gebäude, die Fabrik ist im wesentlichen in kleinen einfachen Holzhäusern untergebracht. Hier befinden sich sowohl die Produktionsabteilung als auch die Verwaltung und das Lager. Bei der Manutex handelt es sich um ein kleines Unternehmen mit 37 Beschäftigten. Die Beschäftigten sind im großen und ganzen für ihre jeweiligen Aufgaben gut geeignet und ausgebildet; es besteht aber auch die Möglichkeit, weitere Arbeitskräfte mit adäquaten Qualifikationen in Kuala Lumpur für die Mitarbeit in dem Unternehmen zu gewinnen. Die Zeit der "hire-and-fire Politik" im Personalbereich gehört allerdings auch in Malaysia der Vergangenheit an.

Der Betrieb hat fünf Abteilungen: Einkauf, Produktion, Lager, Vertrieb und Verwaltung. Jede Abteilung wird im Augenblick von je einem Vorarbeiter geführt, der eine Anzahl von Hilfs-

arbeitern und Arbeitern unter sich hat. Soweit Sie es erfahren können, ist die Zufriedenheit des Personals mit der Firma und ihrem Beschäftigungsverhältnis im Moment gut.

Ihre Aufgabe ist es nun, diesen Betrieb zu führen; wie Sie das tun, bleibt Ihnen überlassen. Allerdings gibt es eine Reihe von Richtlinien, die Sie nach Möglichkeit befolgen sollten:

- 1. Sie sollten versuchen, das Vermögen der Firma zu vermehren.*
- 2. Sie sollten versuchen, sowohl die bestehenden Arbeitsplätze zu bewahren, als auch - wenn möglich - neue Arbeitsplätze zu schaffen.*
- 3. Sie sollten das Gehaltsniveau der bei Ihnen Beschäftigten möglichst hoch halten."*

Dies ist der wesentliche Teil einer Instruktion für eine Untersuchung der Strategien von Gruppen aus beiden Teilen Deutschlands beim Umgang mit einem komplexen und dynamischen System.

Wenn wir die Frage nach dem kulturellen Hintergrund von Denk- und Handlungsprozessen stellen, spielen Gruppen eine besondere Rolle, weil jedes individuelle Handeln letztlich sozial beeinflusst ist. Sowohl Strategien beim Umgang mit komplexen und dynamischen Problemen als auch Strategien beim Umgang mit anderen Personen werden in der Auseinandersetzung mit der sozialen Umwelt erworben. Unter diesem Aspekt ist die Frage nach individuellen Unterschieden von Ost und West eine Frage nach der Beeinflussbarkeit des sozialen Handelns durch kulturelle und gesellschaftliche Strukturen.

Wir wollen daher in diesem Kapitel sowohl Ergebnisse dieser Untersuchung als auch mögliche Hintergründe, die sich aus den Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Erkenntnis, Kultur und Gesellschaft ergeben können, aufzeigen.

Unterschiedliche Lebens- und Lernumwelten lassen erwarten, daß sich spezifische Auswirkungen sowohl hinsichtlich der Strategien im Problemlöseprozess als auch im Gruppenprozeß wiederfinden werden. Wenn wir Ost-West-Unterschiede in Bezug auf Gruppenproblemlösen erwarten, stellt sich die Frage, aus welchen Hypothesen sich mögliche unterschiedliche Problemlösestrategien in Gruppen ableiten lassen.

Dazu ist es notwendig, zunächst die Funktion und gesellschaftliche Stellung der 'Gruppe' in Ost und West näher zu betrachten.

2. Gesellschaftliche Funktion der Gruppe in Ost und West

Die Kleingruppe gilt sowohl in phylogenetischer wie auch evolutionärer Hinsicht als die bedeutendste Sozialisationsinstanz jeder Gesellschaft; wir empfinden diese Gegebenheit oftmals als so "natürlich", daß wir uns über die potentiellen Einflüsse von Gesellschaft und Kultur auf das konkrete soziale Handeln nur wenig Gedanken machen. Angefangen bei Primärgruppen, die dem Individuum Schutz und Geborgenheit für die Entwicklung seiner Person geben, bis hin zu politisch und/oder ökonomisch bedeutsamen Fragestellungen und Entscheidungen, die in demokratischen Gesellschaftsformen von Kleingruppen realisiert werden, umfaßt soziales Handeln komplexe Interaktionsprozesse, die durch kulturelle Normen und Traditionen geformt werden. Ebenso gilt im Sinne einer Wechselwirkung, daß Gruppeninteraktionen kulturelle Normen gestalten.

Für unsere Untersuchung der Problemlösestrategien von Gruppen in Ost und West ist es daher sehr wichtig, den gesellschaftlichen Kontext der Gruppe in den verschiedenen Kulturen zu analysieren.

Das Kollektiv: Eine Gemeinschaft gleich denkender und fühlender Menschen?

Jedem ehemaligen DDR-Bürger klingen die Namen noch in den Ohren: das 'Kollektiv der sozialistischen Arbeit', das 'Neuererkollektiv' (im westlichen Ländern unter dem Namen 'Qualitätszirkel' bekannt), das 'Lehrerkollektiv' etc. Im Sozialismus war das Kollektiv eine zentrale "Institution" mit stark ideologischer Funktion. Dem Kollektiv wurde durch die gesellschaftswissenschaftliche Theoriebildung eine besondere Bedeutung zugewiesen; es existierte z.B. eine Theorie des Kollektivs, die als Basis der formalen und teilweise auch inhaltlichen Organisation einer Gruppe diente. Kollektiven wurden im wesentlichen zwei Hauptaufgaben zuteil: Zum einen hatten sie gesellschaftliche Zielsetzungen gemeinsam zu erfüllen, und zum anderen sollte dieser Prozeß der kollektiven Tätigkeit den Gruppenmitgliedern die Möglichkeit geben, sich zur "allseitig gebildeten sozialistischen Persönlichkeit" zu entwickeln.

"Die verschiedenen kleinen Kollektive sind in der sozialistischen Gesellschaft Träger sozialer Aktivität, Institutionen der sozialistischen Erziehung und der sozialen Kontrolle, Elemente der sozialistischen Lebensweise und eine unersetzliche Lebensphäre für die sozialistische Persönlichkeit" (Berger & Wolf, 1989).

Sowohl im Selbstverständnis der Bürger als auch in der sozialwissenschaftlichen Terminologie wurde zwischen Gruppe

und Kollektiv unterschieden, da dem Kollektiv die oben dargestellten spezifischen Qualitäten und Tugenden zugesprochen wurde, d.h. das Kollektiv wurde als das Ziel jeglicher Gruppenprozesse und -entwicklungen definiert.

Das Kollektiv war also der Ort, an dem die Gesellschaft den neuen Menschen formen sollte, und zwar nach Idealvorstellungen, die dann in der "sozialistischen Persönlichkeit" münden würden, die sich beispielsweise dadurch auszeichnet, daß gesellschaftliche Interessen und Werte in jeder Hinsicht über die eigenen gestellt werden. In einem guten Kollektiv sollte ein Klima der Offenheit und des Vertrauens herrschen, konstruktive Kritik war erwünscht und Disziplin gefordert. Unter diesen Bedingungen sollten die Mitglieder verantwortungsbewußt und immer im Sinne der gemeinsamen Aufgabe handeln. Die Form der kollektiven Zusammenarbeit verband also die Erfüllung von gemeinsamen Zielstellungen mit einer erzieherischen Funktion.

Wie aber gestaltete sich das Aufeinandertreffen von Theorie und sozialistischer Praxis?

Zunächst sind die gleichartigen Grundprinzipien der Gruppenorganisation bemerkenswert: Diese bestand in einem hierarchischen Aufbau der Gruppe mit einigen verantwortlichen Personen, z.B. in Form eines sozialistischen Leiters mit einer Kerngruppe und untergeordneten Mitgliedern. Diese formellen Gruppenstrukturen ließen sich vom Kindergarten bis zum Arbeitskollektiv finden; sie entsprachen oftmals nicht den Bedürfnissen der Menschen, wurden aber als Ordnungsform so akzeptiert und gelebt.

Wie sahen Problemlöseprozesse unter den gegebenen Voraussetzungen aus? Innerhalb einer Organisation wie z.B. der Schule, der Universität oder im Betrieb wurden viele Aufgaben an Gruppen herangetragen, die im Grunde kaum mehr zielfoher waren und keine echten Problemlösungen verlangten. In Diskussionen um mögliche Problemlösungen waren immer bestimmte Prämissen und a priori-Einschränkungen zu beachten; sachliche Lösungen konnten eingedenk der ideologischen Rahmenbedingungen oft nur in Form eines suboptimalen Kompromisses gefunden werden. Problembearbeitungen waren vielschichtige Balanceakte zwischen knappen Ressourcen, Parteirichtlinien, demotivierten Mitarbeitern und mitunter auch unrealen Zielvorgaben.

Für die Darstellung und das Berichtswesen der sogenannten Problemlösungen an die zuständigen Kontrollorgane waren jedoch in der Regel auf allen Ebenen Erfolgsmeldungen erforderlich, Konflikte und Mißstände mußten verschwiegen oder bagatellisiert werden, denn:

"Konfliktvermeidung war in der Regel das gemeinsame Ziel der verschiedenen 'gesellschaftlichen Kräfte', wenn diese auch unterschiedliche Gründe für ihre Vermeidungswünsche gehabt haben mögen." (Lange, 1993)

Das Arbeiten in Gruppen verlangte von den jeweiligen Gruppenmitgliedern vor allem, die von außen gesetzten Prämissen zu akzeptieren, möglichst reibungslos einen Kompromiß zwischen persönlicher Haltung und offizieller Anforderung herzustellen und sich dem kollektiven Tun anzuschließen. Konfliktvermeidung war demnach einer der Grundsätze, die als implizites Ziel allem Kollektivverhalten zugrundegelegt wurden. Letztlich wollten die Kollektivmitglieder weder auffallen noch isoliert werden. Aus Loyalität, Konsensorientierung, gegenseitiger Kontrolle und den gemeinsamen Zielen entstand in den Gruppen ein Gemeinschafts- und Geborgenheitsgefühl, das Lydia Lange in der ZEIT (5. November 1993) folgendermaßen beschreibt:

“Dennoch fühlten wir uns jenen Gebilden, den Arbeitsbrigaden, Seminargruppen, Gewerkschaftsgruppen, zugehörig, ihnen vielleicht sogar verpflichtet, versuchten, auch den anderen Kollektivmitgliedern zuliebe, nicht aus der Rolle zu tanzen, um die Kollegen oder Jugendfreunde nicht in unangenehme Lagen zu bringen, z.B. Stellungnahmen zu unserer Persönlichkeitsentwicklung verfassen, Bürgschaften vorlegen, unseren Klassenstandpunkt einschätzen oder Rechenschaft über unsere politischen Verfehlungen abgeben zu müssen.”

Diese kurze Skizzierung des Kollektivs und der dazugehörigen ‘Rollenspiele’ können Hypothesen dahingehend erlauben, daß Gruppenarbeit in der ehemaligen DDR nicht dazu dienen konnte und sollte, individuell unterschiedliche Meinungen und Ansichten zu exponieren, zu diskutieren und durchzusetzen, sondern in erster Linie eine größtmögliche Übereinstimmung und damit Anpassung der Gruppenmitglieder herzustellen.

Über diese Aspekte des eher öffentlich-politischen Gruppenseins hinaus gab es aber auch Gruppen, die aus dem Zwang der Zusammenarbeit, der Notwendigkeit zur gemeinschaftlichen Organisation oder auch aus Opposition gegen bestehende Regeln in Gruppenverbänden agierten; diese Gruppen waren nicht in das sozialistische Rollenspiel eingebunden, so daß in diesem privaten Rahmen am ehesten Individualität und Spontanität möglich war, wenn auch im mehr oder weniger ‘verschwoerenen’ Kreis.

Die Gruppe im Westen: The winner takes it all?

Ein direkter Vergleich zu der in der früheren DDR existierenden - man muß schon sagen - Lebensform des Kollektivs gab und gibt es im Westen nicht. Vielmehr sind für das Selbstverständnis des ehemaligen Westens die pluralistische Gesellschaft, die individuelle Selbstbestimmung und das Nebeneinander verschiedener Formen sozialen Lebens kennzeichnend.

Diese gesellschaftlichen Rahmenbedingungen bedeuten für das Individuum, sich in seiner eigenständigen Persönlichkeit - in seiner Individualität - durchzusetzen und selbst zu verwirklichen. Die Medien stellen Ereignisse heraus, die in der Regel Aktivitäten Einzelner in den Mittelpunkt stellen; das dahinterstehende Team findet keine Erwähnung. Erfolge Einzelner werden gefeiert und dargestellt, sei es in Politik, Wirtschaft oder Sport: Nicht die Gruppe hat Tradition sondern der Einzelne, der ‘starke Mann’ oder das Genie.

Die Idealvorstellung einer westlich-pluralistischen Gesellschaft steht in der Tradition des Individualismus und verbindet diese mit unterschiedlichen Wertvorstellungen, Interessen und Zielen kooperierender und konkurrierender Gruppen (Verbände, Organisationen, Parteien). Für den Einzelnen entsteht in diesem gesellschaftlichen Spannungsfeld die Anforderung, individuelle Zielvorstellungen sowohl gegen andere durchzusetzen als auch konsensorientiert sich in die Vielfalt der Weltanschauungen zu integrieren.

Ein zentraler Trend der 80iger Jahre in der ehemaligen BRD kann mit dem Begriff ‘Individualisierung’ bezeichnet werden. Beck (1986) sieht die Besonderheiten dieses Individualisierungsphänomens in der BRD zum einen in der “Herauslösung aus ständisch geprägten sozialen Klassen”, insbesondere der “Auflösung der proletarischen Milieus (Mooser, 1983)” zum anderen in der veränderten Lage der Frauen. Beide Aspekte stellen eine “Enttraditionalisierung der industriegesellschaftlichen Lebensformen dar”, die den “Weg in eine andere Moderne” beschreiten. Der zentrale Aspekt der Herauslösung aus traditionellen Lebenszusammenhängen ist die Notwendigkeit des Individuums, seine eigene Biographie in laufenden Entscheidungsprozessen selbst zu gestalten: Entscheidungen bzgl. der Wahl der Ausbildung, der Schule, des Arbeitsplatzes, des Wohnortes, etc. müssen getroffen werden.

“In der individualisierten Gesellschaft muß der einzelne entsprechend bei Strafe seiner permanenten Benachteiligung lernen, sich selbst als Handlungszentrum, als Planungsbüro in bezug auf seinen eigenen Lebenslauf, seine Fähigkeiten, Orientierungen, Partnerschaften, etc. zu begreifen.” (Beck, 1986, S.218)

Maßnahmen, Entscheidungen müssen ausgewählt, kombiniert, analysiert, Konsequenzen in die Zukunft projiziert werden, um sie den eigenen Bedürfnissen und den gesellschaftlichen Anforderungen anzupassen. Nach Beck entstehen durch die eigene Verantwortlichkeit individuenzentrierte Attributionen von Schuld und Mißerfolg genauso wie von Erfolg, d.h. die Konsequenzen der getroffenen Entscheidungen sind kaum als Schicksalsschlag interpretierbar, vielmehr als selbstverschuldete, eigen gewählte Konsequenzen. Eine Kehrseite dieser Entwicklung ist der Zwang, sich als Einzelner, notfalls auch auf Kosten anderer, durchzusetzen; Kampf und

Wettbewerb spielen auch eine zentrale Rolle im marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaftssystem, eine Notwendigkeit, die sich in dem Begriff 'Ellbogengesellschaft' widerspiegelt. Im Zuge der zunehmenden Spezialisierung und Komplexität unserer Umwelt und vor allem durch die wirtschaftliche Abwärtsentwicklung in den USA wie auch in Deutschland gewinnt im Westen das Prinzip des Teams und die Suche nach einem Persönlichkeitsmerkmal wie 'Teamfähigkeit' zunehmend an Bedeutung. Vorbild dieser neuen Entwicklung scheint vor allem Japan zu sein, ein Land, dessen Gesellschafts- und Wertesystem im wesentlichen auf der Gruppe als ethische Kategorie basiert und dessen wirtschaftliche Vormachtstellung auch durch diese Struktur mitbegründet ist. Übersehen wird dabei häufig, daß in der japanischen Tradition Gruppenstrukturen im wesentlichen auf Prinzipien wie Gehorsamkeit, *Unterordnung und Führerschaft beruhen*, weshalb eine Übertragbarkeit japanischer Verhältnisse auf individualistisch geprägte Gesellschaften nicht gegeben ist.

Spekulationen und Hypothesen

Uns interessiert, inwieweit kulturelle Unterschiede und Besonderheiten der Gruppenarbeit die kognitive und soziale Organisation eines Problemlösungsprozesses in Gruppen mitbestimmen.

Aufgrund der verschiedenartigen Sozialisationserfahrungen in Ost und West erwarten wir sowohl hinsichtlich der Interaktionsprozesse als auch in Bezug auf Problemlösestrategien spezifische Unterschiede. Beispielsweise sollte in den West-Gruppen ein stärkeres Bestreben nach individueller Profilierung stattfinden, was man daran beobachten könnte, daß konkurrierende Ideen und Zielvorstellungen kritischer diskutiert und exploriert werden und gemeinsame Entscheidungen 'härter' erstritten werden. Dieses Verhalten muß nicht mit einer erfolgreicherer Problemlösung einhergehen; vielmehr verzögert eine solche Konsensfindung in einer durch Zeitdruck gekennzeichneten Situation Entscheidungen von Wichtigkeit und Dringlichkeit.

Auf der anderen Seite sollte ein Interaktionsverhalten, das von starker Gruppenkohärenz bestimmt wird, in den Ost-Gruppen dazu führen, daß Entscheidungsprozesse konfliktfreier ablaufen, schneller erste Entscheidungen getroffen werden, weshalb jedoch die Problemlösung nicht unbedingt dem komplexen Wirkungsgefüge des Systems gerecht werden muß, weil beispielsweise Fern- und Nebenwirkungen von Maßnahmen leicht übersehen werden können.

Hinsichtlich der thematischen Einbettung des Systems erwarteten wir keine Unterschiede zwischen Ost- und West-Gruppen; trotz der ökonomischen Thematik ist das System ohne spezifisches Vorwissen erfolgreich zu managen. Im Gegenteil, eine ungeprüfte Übertragung betriebswirtschaftlichen Vorwissens in die Modellbildung könnte an den zentralen

Variablen des Systems "vorbeigehen" und zu inadäquaten Problemlösungen führen.

Wir wollen an dieser Stelle keine weiteren Spekulationen verfolgen, da die Studie in der Weise angelegt war, daß sie eher explorativen als hypothesengeleiteten Charakter haben sollte. Wir werden im folgenden auf die Untersuchung, deren Anforderungen und Ergebnisse detailliert eingehen.

3. Problembearbeitung von Ost- und West-Gruppen

Von Februar 1991 bis August 1991 bearbeiteten 38 Versuchsgruppen und elf Einzelpersonen aus Berlin-Ost und der ehemaligen DDR sowie 24 Gruppen und neun Einzelpersonen aus Berlin-West und der alten BRD das computersimulierte Szenario 'Manutex'. Die zum größten Teil studentischen Versuchsteilnehmer werden ad hoc zu Versuchsbeginn zu einer 3-Personengruppe zusammengestellt. Die Untersuchung dauerte im Gruppenversuch insgesamt drei Stunden (im Einzelversuch zwei Stunden) und war zeitlich so strukturiert, daß die Versuchspersonen über 24 simulierte Monate hinweg die Leitung der Firma inne hatten, d.h. die Geschicke der Firma durch Eingriffe und Maßnahmen lenkten.

Anforderungen an die Versuchsteilnehmer

Worin bestehen die Anforderungen an die Versuchsteilnehmer, und welche spezifischen Anforderungen ergeben sich durch die Zusammenarbeit in der Gruppe? Wir unterscheiden zwischen problem- und gruppenspezifischen Anforderungen.

Problemspezifische Anforderungen

1. Informationssammlung:

Gehen wir von der Annahme aus, daß für alle Versuchsteilnehmer der simulierte Realitätsausschnitt - also ein betriebswirtschaftliches Problem - neu und in den gegebenen Wechselwirkungen unbekannt ist, so müssen sich die Versuchsteilnehmer in einen neuartigen und vernetzten Realitätsbereich einarbeiten. Gesellschaftsspezifische Erfahrungen in einem marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaftssystem müssen hierfür keine wesentlichen Vorteile bringen, weil elementare Inhalte, wie z.B. die Existenz von Konkurrenzunternehmen, allgemein bekannt sind. Wichtiger für eine adäquate Informationssammlung ist vielmehr die Wahl eines angemessenen Auflösungsgrades, die Integration der detaillierten Informationen sowie eine regelmäßige Hintergrundkontrolle.

2. Zielpräzisierung und Teilzielbildung:

Obwohl drei wichtige Ziele den Versuchsteilnehmern vorgegeben wurden, sind diese Ziele zu global formuliert, um daraus Handlungsanweisungen abzuleiten. Es müssen also Ziele präzisiert und Teilziele aufgestellt werden. Zielbildung sollte nach Wichtigkeit und Dringlichkeit erfolgen, was gleichzeitig

bedeutet, daß Prioritäten gesetzt und eine Balancierung der Teilziele erfolgt.

3. Berücksichtigung von Neben- und Fernwirkungen:

Es gibt eine Reihe von Nebeneffekten, die den Versuchsteilnehmern nicht unmittelbar ersichtlich sind, sondern nur durch gezielte Informationsabfragen, erkannt werden. So ist z.B. die Kündigung von Mitarbeitern generell mit Kosten verbunden. Gleichermaßen ist in diesem dynamischen System die Berücksichtigung von Fernwirkungen eine zentrale Anforderung in jedem Entscheidungsprozeß.

4. Schwerpunktbildung und Zeitmanagement:

Die sehr knapp bemessene Zeit verlangt eine schnelle und teilweise auch oberflächliche, mit hohen Risiken behaftete Entscheidungsfindung, d.h. es müssen die kritischen Variablen erkannt und Maßnahmen auf diese bezogen werden.

Gruppenspezifische Anforderungen

5. Koordination der Gruppe:

Maßnahmen, Fragen und Aktionen müssen koordiniert und Entscheidungen gemeinsam getroffen werden; die Gruppen müssen gemeinsam geteilte Optionen aushandeln, es muß Konsens hergestellt werden oder Kompromisse gebildet werden.

6. Kompatibilität der individuellen Teilziele:

Um eine Einigung im Hinblick auf Entscheidungsstrategien zu ermöglichen, muß sich eine Gruppe immer wieder auf die Ziele besinnen, die sie eigentlich anstreben möchte; denn bekanntermaßen sind viele Ziele inkompatibel, so daß die Gruppe selbst nach Einigung auf globale Hauptziele im Hinblick auf konkrete Teilziele und deren Umsetzung Einigung erreichen muß.

7. Anpassen der Gruppenstruktur an die problemspezifischen Anforderungen:

In der Gruppensituation ist die interpersonelle Beziehungsregulation als Teil der Gesamtproblematik zu meistern, d.h. Motive und Werthaltungen der einzelnen Gruppenmitglieder müssen im Hinblick auf eine gemeinsame Problemlösung, die generelle Entscheidungspolitik, in eine Richtung gelenkt werden. In Situationen unter Zeitdruck ist es wichtig, daß in der Gruppe eine Person die Leitung übernimmt, d.h. die Koordination der Gruppe und der Problembearbeitung im Hinblick auf die Zeit im Auge behält. Unter Berücksichtigung der Informationsmenge ist es z.B. notwendig, zeitweise arbeitsteilige Gruppenstrukturen auszubilden.

8. Emotionales Management:

Durch den Gruppenprozeß werden insbesondere bei auftretenden Konflikten angemessene Copingstrategien als Teil einer erfolgreichen Problemlösung relevant; die Gruppe muß mit Mißerfolgen, Schuldzuweisungen oder auch mit Gefühlen der Überforderung zurechtkommen.

Tab.1 faßt die oben genannten Anforderungen an die Versuchsgruppen noch einmal zusammen.

Gruppenspezifische Anforderungen	Problemspezifische Anforderungen
<p>1. Konsens herstellen, Kompromisse bilden, d.h. Aushandeln gemeinsamer Zielvorstellungen und Strategien.</p> <p>2. Koordination von Informationen, Entscheidungen und gruppenorganisatorischen Fragen.</p> <p>3. Zeitdruck bei der Problembearbeitung erfordert in den Gruppen einen "Organisator", der die Koordination von Gruppe, Problembearbeitung und Zeit im Auge behält.</p> <p>4. "Emotionales Management".</p>	<p>1. Einarbeiten in einen nicht vertrauten Realitätsbereich, dh Informationssammlung und -integration und -bewertung.</p> <p>2. Die globale Zielvorgabe verlangt sowohl Präzisierung und Balancierung von Zielen als auch Teilzielbildung</p> <p>3. Viele mögliche Ansatzpunkte zur Handhabung dieses Problems erfordern das Setzen von Prioritäten.</p> <p>4. Zeitdruck bei der Problembearbeitung benötigt schnelle Entscheidungen.</p>

Tab.1: Anforderungen an die Versuchsgruppen

Ergebnisse

Wir wollen im folgenden einige Ergebnisse im Hinblick auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten bezüglich der sozialen und kognitiven Organisation des Problemlöseprozesses bei Ost- und West-Gruppen darstellen. Und zwar werden zunächst die Ergebnisse bei der Bearbeitung des Systems betrachtet, um dann nach Ursachen für die Ergebnisse, also nach möglichen Verhaltensunterschieden, zu fragen. Uns interessieren folgende Fragen:

- Erstens:* Sind überhaupt unterschiedliche Ergebnisse der Gruppen beim Umgang mit diesem Szenario festzustellen?
- Zweitens:* Können diese unterschiedlichen Ergebnisse auf unterschiedliche Vorgehensweisen zurückgeführt werden?
- Drittens:* Sind diese unterschiedlichen Vorgehensweisen als Folge kultur- bzw. gesellschaftsspezifischer Erfahrungen zu interpretieren, die sich sowohl für die Problemlösestrategien als auch für das Verhalten im Gruppensetting finden lassen?

Leistungsdaten

Die Leistungen der Versuchsteilnehmer beziehen sich auf zentrale Systemvariablen, die, da es sich bei der Manutex-Simulation um ein ökonomisches System handelt, ökonomische Kennwerte (z.B. Vermögen, Kontostand, Lohn, Sozialausgaben, Personal) sind. Diese Variablen stellen den Bezug zu den eingangs erwähnten Zielvorgaben her, denn die Versuchsteilnehmer wurden ja aufgefordert, sich im wesentlichen auf die Variablen Vermögen, Arbeitsplätze und Gehaltsniveau zu konzentrieren.

Wie sehen die Ergebnisse aus?

Überraschend für uns war das überaus gute Ergebnis aller Gruppen, d.h. es ist sowohl den Ost- als auch den West-

Gruppen gelungen, dieses Problem sehr erfolgreich zu lösen und zwar wesentlich erfolgreicher als alle unsere bisherigen Stichproben, einschließlich einer Stichprobe von Managern (Schaub & Strohschneider, 1992), die das Problem *allein* bearbeiteten. Erfolgreich bedeutet, daß die meisten Gruppen in der Lage waren, aus dem sanierungsbedürftigen Ausgangszustand der Firma einen prosperierenden Betrieb aufzubauen. Diese Entwicklung kann sehr gut anhand der Variable Vermögen veranschaulicht werden. Diese Variable setzt sich aus verschiedenen Größen zusammen, und zwar dem Diesellager, dem Rohwaren- und Fertigwarenlager, dem aktuellen Wert der Maschinen sowie dem Kontostand.

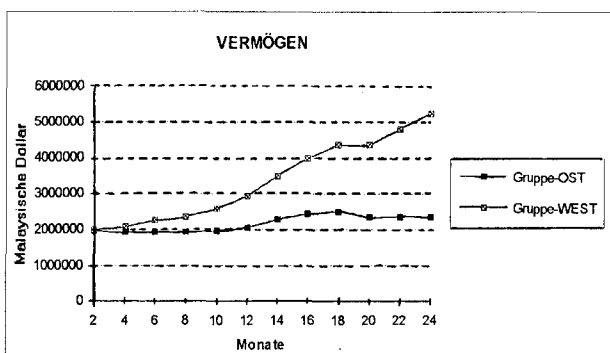


Abb.1: Verlauf der Variablen 'Vermögen' für Ost (n=38) und West (n=24)

Abb.1 ist zu entnehmen, daß das Vermögen beider Gruppen zum Ende der Simulation oberhalb der zwei Millionen (Malaysische) Dollar-Marke liegt, wobei die Ost-Gruppen keine größeren Schwankungen vom 1. zum 24.Takt produzieren, während die West-Gruppen einen deutlichen Aufwärtstrend über die Jahre hinweg erwirtschaftet haben.

Darüberhinaus zeigt Abb.1, daß die West-Gruppen eine deutliche höhere Leistung hinsichtlich der Gewinnmaxime erreicht haben, d.h. der Betrieb verfügt nach zwei Jahren bei den West-Gruppen im Mittel über ein Vermögen von 5,35 Mio Malaysische Dollar, bei den Ost-Gruppen im Mittel über ein Vermögen von 2,33 Malaysische Dollar.

Wie erreichten die Gruppen dieses unterschiedlich hohe Vermögen? Zentral ist die Variable Verkauf, denn der Erfolg der Firma und damit das Vermögen der Firma sind im wesentlichen von den Verkaufserlösen abhängig. Ein guter Verkauf ist verbunden mit termingerechtem Einkauf, zufriedenen Personal, laufender Produktion, ausreichender Nachfrage, laufenden Maschinen, d.h. es müssen sehr viele unterschiedliche und zeitverzögert wirkende Maßnahmen zusammenspielen. Der Bereich Verkauf bietet den Versuchsteilnehmern eine große Vielfalt an Maßnahmen, die kreative und innovative Aktivitäten zulassen, z.B. die Erweiterung der Produktpalette, oder auch die Festlegung spezieller Aktionspreise oder Werbemaßnahmen.

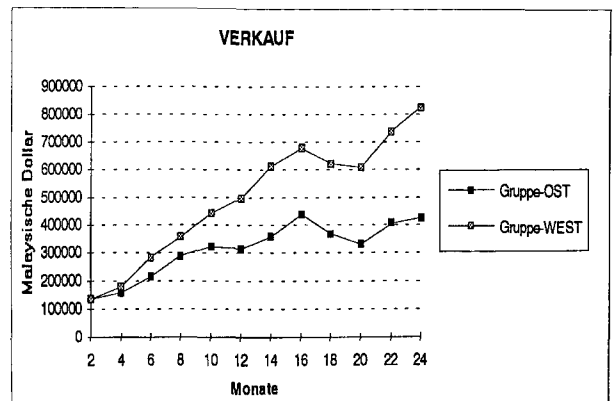


Abb.2: Verlauf der Variablen 'Verkauf' für Ost (n=38) und West (n=24)

Obwohl Ost- und Westgruppen ihre Verkäufe innerhalb der 24 Monate vervielfachen, sind die West-Gruppen erfolgreicher (s. Abb.2). Eine Ursache für diese unterschiedliche Entwicklung ist in den verschiedenen Strategien von Ost- und West-Gruppen zu sehen, die man etwas vergrößert zunächst einmal als 'wenig risikofreudig' versus 'risikofreudig' bezeichnen könnte. Während West-Gruppen mit dem Ziel und der Sicherheit investieren, später Gewinne zu erwirtschaften, die das investierte Geld wieder "zurückbringen", sehen Ost-Gruppen in jeder Investition ein Risiko und sind daher nur sehr zögerlich bereit, Gelder zu investieren.

Mit anderen Worten, die 'Ost-Manager' bewahren lieber ihr sicheres Konto als kräftig in ungewisse Projekte zu investieren.

Diese Zurückhaltung wird auch bei Ausgaben in anderen Bereichen wie z.B. bei Löhnen oder Sozialausgaben deutlich (vgl. Abb.3). So erhält der Manutex-Arbeiter der Ost-Gruppen im Mittel ca. 250 Malaysische Dollar weniger Lohn als der Arbeiter der West-Gruppen. Die großzügigere Lohnpolitik der West-Gruppen hängt natürlich auch mit dem größeren Kapitalzuwachs zusammen.

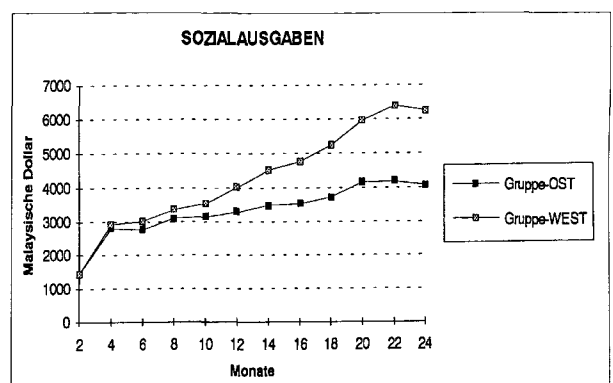


Abb.3: Verlauf der Variablen 'Sozialausgaben' für Ost (n=38) und West (n=24)

Ost-Gruppen betrachten das Personal vielmehr als Kostenfaktor, während West-Gruppen eher den potentiellen Leistungsfaktor im Auge behalten. So verzichtet ein großer Teil der Ost-Gruppen vollständig auf die Zahlung von Sozialleistungen, weil es als überflüssig angesehen wird, Gelder auszugeben, deren direkte Auswirkungen nicht offensichtlich oder sogar zweifelhaft sind. Daß jedoch über die Sozialausgaben die Zufriedenheit der Arbeiter und damit auch eine Reihe weiterer wichtiger Variablen beeinflusst werden, ist vielfach unerkant geblieben.

Andererseits konnten die West-Gruppen sich angesichts ihrer besseren Firmensituation auch im Hinblick auf Gratifikationen an Mitarbeiter wesentlich aufgeschlossener zeigen.

Angesichts der besseren Verkaufszahlen der West-Gruppen liegt natürlich der Bedarf an Personal und Maschinen für diese Gruppen wesentlich höher. Dennoch wurde von den West-Gruppen das Ziel der Schaffung von Arbeitsplätzen von Anfang an als zentraler Ansatzpunkt im Blickfeld behalten.

Weiterhin wurde Schulung, Qualifikation und Training des Personals in vielen West-Gruppen als ein wichtiges Ziel genannt und als Maßnahme formuliert. Insbesondere wurden Maßnahmen verfolgt, die die Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter stimulieren sollten. Die Arbeiter sollten mit in die Planung einbezogen werden, und sie wurden befragt, in welchem Ausmaß ihnen an Eigenständigkeit gelegen sei. Das Personal wurde als ein Bereich betrachtet, in dem es besonders wichtig war zu investieren. So wurde auch die Möglichkeit zur Delegation häufiger genutzt, eben um den Mitarbeitern Selbständigkeit und Verantwortung zu ermöglichen. Zusätzlich wurde der Anspruch nach Umverteilung der Gelder zugunsten der Arbeiter erwogen.

Dagegen gab es einige Ost-Gruppen, die sofort im 2. Monat das Personal reduzierten. Dennoch können die Ost-Gruppen im Mittel über die 24 Monate hinweg den Anfangsbestand von 37 Beschäftigten auf 48 erhöhen. Anders die West-Gruppen, die oftmals schon im 2. Monat expandierten und in den nächsten zwei Jahren den Personalstand auf durchschnittlich 75 Personen erhöhten (s. Abb. 4).

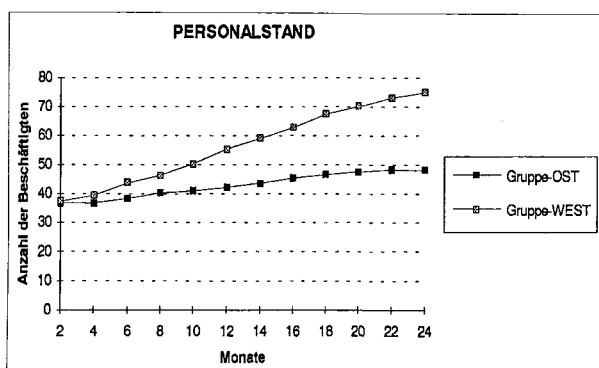


Abb.4: Verlauf der Variablen 'Personalstand' für Ost (n=38) und West (n=24)

Dem Personalbereich wird von den Ost-Gruppen insgesamt wenig Aufmerksamkeit geschenkt; wenn Maßnahmen in diesem Bereich erfolgen, so sind diese nicht langfristig geplant sondern ad hoc zur Behebung von auftretenden Problemen gedacht. Die finanziellen und motivationalen Nebenwirkungen der Personalführung werden in den Ost-Gruppen häufig übersehen. Erst wenn Probleme gemeldet werden, wird dieser Bereich bewußt in die Entscheidungspolitik miteinbezogen. Maßnahmen zur Verbesserung der Lage der Mitarbeiter werden in den Ost-Gruppen in der Anfangsphase weder eingeleitet noch diskutiert. Die Bedeutung des Personalbereichs wird offensichtlich stark unterschätzt.

Eine Zielbefragung der Versuchsteilnehmer macht deutlich, daß die Zielkategorie 'Arbeitsplatzsicherung' bei den West-Gruppen an vierter Stelle steht, bei den Ost-Gruppen jedoch erst an siebter Stelle. Entgegen den Erwartungen, daß aufgrund der prekären Arbeitsmarktlage im Osten, die ja schon zur Grenzöffnung bestand, die aktuellen Erfahrungen eine wichtige Handlungsgrundlage darstellen, wurde dieser Erfahrungsbereich von den Ost-Gruppen nicht in die Systembearbeitung aufgenommen. Vielmehr wurde Personal - noch den alten Vorstellungen entsprechend - als vorhanden und kaum modifizierbar hinsichtlich Arbeitszufriedenheit, Leistung oder Ausbildung behandelt.

Die Rangfolge der drei wichtigsten Ziele von Ost- und West-Gruppen zeigte keine Unterschiede und zwar wurden genannt: Gewinn erzielen, Sicherung der Firma einleiten und Organisation der Firma verbessern. Die wichtigsten Ziele beziehen sich also - mit Ausnahme der Personalpolitik - auf die gleichen Inhalte, unterschiedlich ist die Art und Weise, wie diese Ziele erreicht werden sollen.

An dieser Stelle wollen wir noch auf die nur am Rande erwähnten Untersuchungen mit Einzelpersonen hinweisen. Auch wenn diese Stichprobe nur sehr klein und damit kaum aussagekräftig ist, soll doch ein Ergebnis Erwähnung finden: So bestehen zwischen den 11 Ost-Einzel-Vpn und den 9 West-Einzel-Vpn hinsichtlich der zentralen Variablen wie z.B. Kontostand und Vermögen keine statistisch signifikanten Unterschiede. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, daß die Gruppensituation eine zentrale Determinante für die unterschiedlichen Leistungen der Ost- und Westversuchsteilnehmer darstellt, und daß andere Aspekte, wie z.B. das betriebswirtschaftliche Thema, keine oder zumindest nur eine geringe Bedeutung für die Unterschiede von Ost- und West-Vpn hatten.

Verhalten: Wo scheiden sich die Geister?

Angesichts der dargestellten Ergebnisse interessierten uns insbesondere folgende Fragen:

Wie kommen die unterschiedlichen Ergebnisse von Ost- und West-Gruppen zustande?

Welche Verhaltensweisen könnten für solch unterschiedliche Problemlösungen verantwortlich sein?

Sind es elementare kognitive Unterschiede, also Intelligenzunterschiede, Persönlichkeitsunterschiede oder sind es Unterschiede, die im sozialen Bereich zu suchen sind?

Zunächst einmal kann man aufgrund von Untersuchungen zur Intelligenz (Strohschneider, 1992), davon ausgehen, daß hinsichtlich der allgemeinen Intelligenz kaum Unterschiede zwischen Personen aus Ost und West existieren. In der Untersuchung von Strohschneider ergaben sich einige wenige Unterschiede für einzelnen Faktoren im BIS-Modell, und zwar scheinen die West-Studenten bezüglich des Einfallsreichtums Vorteile zu haben, für die Ost-Studenten liegt der Vorteil eher - wenn auch nicht signifikant - in den Bereichen Merkfähigkeit und rechnerisches Denken. Man kann jedoch davon ausgehen, daß diese Differenzen für die Bearbeitung des komplexen Problems Manutex vernachlässigbar sind, zumal in vielen Untersuchungen nachgewiesen werden konnte, daß die Fähigkeiten, die Intelligenztests messen, kaum Voraussagekraft für die Bewältigung komplexer, dynamischer Situationen haben (Dörner, 1986; Sternberg, 1992).

Wir wählten daher den Zugang über die unmittelbar vorliegenden Verhaltensdaten. Wesentliche Aspekte der Problembearbeitung stellen Informationssammlung und Maßnahmenplanung sowie deren Durchführung dar.

Anhaltspunkte für Verhaltensunterschiede zeigen sich in der Art der Informationssammlung (s. Abb.5).

Über den gesamten Zeitraum hinweg stellen die Ost-Gruppen deutlich mehr Fragen als die West-Gruppen mit Ausnahme der Anfangsphase der Simulation, die die West-Gruppen mit einer verstärkten Informationssammlung einleiten. Aber auch im weiteren Verlauf der Simulation zeigen sich Unterschiede in der Informationssammlung. Ost-Gruppen reduzieren erst ab dem 14.Takt allmählich die Fragenanzahl, West-Gruppen schon nach dem 8.Takt. Darüberhinaus ist bei den West-Gruppen sowohl das schnelle Nachlassen ihrer Frageaktivität interessant als auch ein sprunghafter Anstieg derselben nach dem Jahreswechsel.

Es ist offensichtlich, daß die West-Gruppen schon im 8.Takt über ausreichende Informationen verfügen, um mit dem System zurechtzukommen. Dann aber im 12.Takt werden Unsicherheiten deutlich. Interessanterweise treten gerade in dieser Phase 'Alarmlmeldungen' auf; unvorhergesehene Störungen im Firmengeschehen und ein saisonaler Umschwung in der Nachfrage des Marktes veranlassen die West-Gruppen, sich wieder intensiv mit Ursachenanalyse zu befassen. Auch die Maßnahmenstrategie wird aufgrund präziserer Einsichten in Zusammenhänge des Systems verändert.

In den Ost-Gruppen wird sehr stetig über die ersten 14 Monate hinweg Informationssammlung in gleich starkem Umfang betrieben, d.h. auch Krisensituationen bewirken keine Änderung hinsichtlich der quantitativen Fragenstrategie. In-

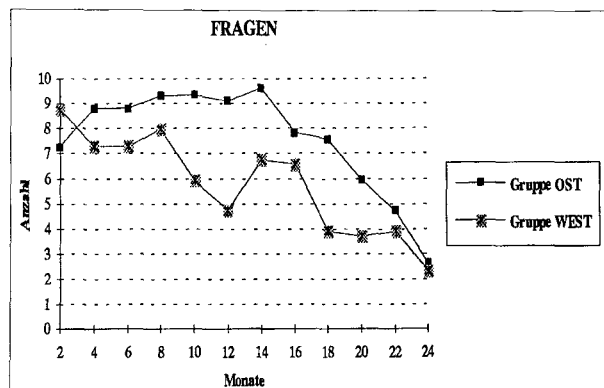


Abb.5: Verlauf der Variablen 'Fragenanzahl' für Ost (n=38) und West (n=24)

teressant ist hierbei, daß trotz der intensiveren Exploration des komplexen Problems in den Ost-Gruppen signifikant mehr Alarmlmeldungen, Krisensituationen und 'Pannen' auftreten. Inhaltlich kann man feststellen, daß die West-Gruppen ausgiebig ihre Auffassungen zu Teilproblemen diskutieren, dabei aber weniger Fragen an den Versuchsleiter stellen, sondern neue Aspekte miteinander entwickeln und gegenseitig ihre Meinungen prüfen.

Dagegen stellt sich das Frageverhalten der Ost-Gruppen so dar, daß sie regelmäßig über firmeninterne Veränderungen Informationen einholen und eine engmaschige Kontrolle der Systemvariablen ausüben.

Deutliche Unterschiede zeigen sich auch in Bezug auf die Maßnahmengestaltung. Konkret sieht das Verhalten in der Simulation folgendermaßen aus: Beide Gruppen verfügen nach den ersten Monaten über eine Art 'Standardpaket' von Eingriffen. Die Gesamtzahl der getroffenen Maßnahmen verteilt sich auf die verschiedenen Arbeitsbereiche, beispielsweise auf Produktions-, Lager- und Personalmaßnahmen, und repräsentiert somit die unterschiedlich motivierten Schwerpunktsetzungen der Versuchsgruppen, die auch weitgehend über die Versuchsdauer hinweg beibehalten werden: Die Ost-Gruppen ergreifen häufig Maßnahmen, die den Produktionsbereich betreffen, während sich die West-Gruppen insbesondere im Personal- und Verkaufsbereich aktiver als die Ost-Gruppen zeigen.

Abb.6 (S.50) macht deutlich, daß im Verlauf über die 24 Monate die Maßnahmenanzahl von Ost- und West-Gruppen deutlichen Schwankungen unterlegen ist, aber einem gemeinsamen Trend folgt: Die Maßnahmenanzahl wird im Laufe der Problembearbeitung auf wenige effiziente Maßnahmen reduziert.

Mit insgesamt 180 Maßnahmen im Mittel gegenüber 150 Maßnahmen im Mittel erweisen sich die Ost-Gruppen als 'talkkräftiger' gegenüber den West-Gruppen, die mit weniger Maßnahmen ein besseres Ergebnis erzeugt haben.

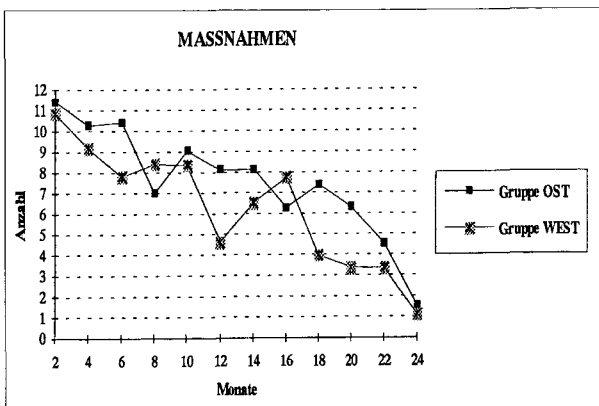


Abb.6: Verlauf der Variablen 'Anzahl der Maßnahmen' für Ost (n=38) und West (n=24)

Hauptursache der vermehrten Maßnahmenanzahl der Ost-Gruppen ist aber keineswegs bloßer Aktionismus, sondern die höhere Maßnahmenzahl beruht auf Korrekturen, Modifikationen oder Wiederholungen bereits getroffener Entscheidungen. Dieses minimale Austarieren von Maßnahmen spiegelt in gewissem Ausmaß das Bemühen der Gruppen wider, das System 'risikoarm' und präzise zu steuern, kann aber andererseits auch als Indiz von Unsicherheit gegenüber dem System und/oder den Entscheidungsprozessen in der Gruppe interpretiert werden.

Trotz Unterschieden in der Vorgehensweise finden wir einen sehr ähnlichen Verlauf hinsichtlich der Einteilung der Arbeitszeit pro Monat (s. Abb.7). Jedoch zeigt sich, daß die West-Gruppen für die Startphase der Problembearbeitung mehr Zeit aufwenden als die Ost-Gruppen. Dieses Vorgehen zeigte sich auch in Untersuchungen von Einzelpersonen in komplexen Situationen als Hinweis auf eine erfolgreiche Problembearbeitung (Schaub & Strohschneider, 1992). Und zwar konnte festgestellt werden, daß Manager ebenfalls zu Beginn der Simulation signifikant mehr Zeit investieren als studentische Versuchsteilnehmer, um das System kennenzulernen.

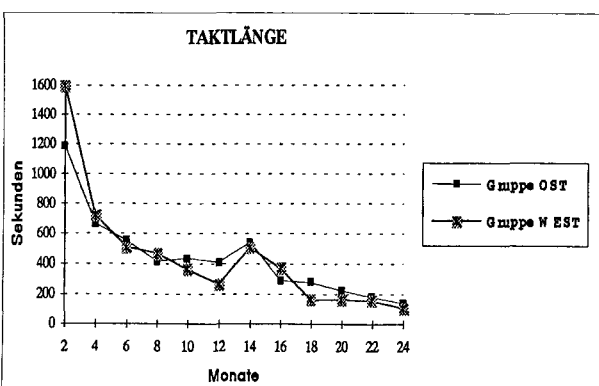


Abb.7: Verlauf der Variablen 'Taktlänge' für Ost (n=38) und West (n=24)

4. Zusammenfassung

Als globales Fazit unserer Untersuchung lassen sich zwei zentrale Hauptaussagen formulieren:

1. Ost- und West-Gruppen interagieren erfolgreich mit dem komplexen Problem 'Manutex' (und zwar erfolgreicher als Einzelpersonen, das sei hier nur am Rande erwähnt).
2. Beide Versuchsteilnehmer-Gruppen tun dies in spezifischer und zwar unterschiedlicher Weise.

Eine Diskussion der Verhaltensunterschiede auf der Ebene kulturpezifischer Hintergründe muß von globalen Denk- und Verhaltensmustern ausgehen. Dazu fassen wir die einzelnen Ergebnisse bezüglich der Strategien der Problembearbeitung zusammen:

Die Arbeitsweise der Ost-Gruppen ist vor allem durch eine massive informationelle Absicherung ihres Handelns gekennzeichnet. Hinzu kommt eine aufwendigere Gestaltung von Maßnahmen in Form einer höheren Präzision verbunden mit vermehrter Korrektur. Diese Strategie ergibt sich aufgrund einer eher kurzfristigen und mitunter inadäquaten Planung.

Die West-Gruppen zeigen eine adaptive Fragen- und Maßnahmenstrategie: So ist die Informationssammlung an die Intransparenz und Kompliziertheit der Situation gebunden, d.h. in der Anfangsphase der Problembearbeitung und im Krisenfall sind sie die aktiveren Frager. Sie ergreifen weniger Maßnahmen, weil sie sich schon am Anfang für 'ihr wirkungsvolles' Maßnahmenrepertoire entscheiden, das sie weitgehend - da ja erfolgreich - bis zum Ende durchhalten. Die West-Gruppen organisieren ihr Eingriffsverhalten insgesamt sparsamer und werden erst in Problemphasen wieder aktiver, d.h. sie agieren 'problembezogener' und damit flexibler, ein Ergebnis, das sich bereits bei einer vergleichenden Untersuchung von Ost- und West-Einzelpersonen mit dem Szenario "Feuer" herauskristallisierte.

Die Arbeitsweise der Ost-Gruppen kann als behutsam und vorsichtig bezeichnet werden, insbesondere bei der quantitativen Veränderung von Parametern. Dieses Vorgehen wäre sicherlich eine optimale Strategie für ökologische Systeme, ist jedoch diesem betriebswirtschaftlichen System nicht optimal angemessen, da die insbesondere zu Beginn verfolgte 'Festhaltenstrategie' der Ost-Gruppen wenig Investition und damit wenig Expansion zuläßt. Bei den Ost-Gruppen wurden häufig die vorgegebenen Ziele sofort aufgegriffen, ohne vorab eine grundsätzliche Strategiediskussion zu führen.

Die West-Gruppen setzen von Anfang an andere Arbeitsschwerpunkte (Personal), die durch gemeinsame Diskussionen

erarbeitet (zum Teil sogar erstritten) wurden; so verfolgen sie bereits am Anfang eine expansive Unternehmensstrategie; sie kommen mit wenigen risikofreudigen Eingriffen schneller zu positiven Effekten; außerdem entwickeln sie häufiger als Ost-Gruppen eine direkte Kommunikation mit den Firmenmitarbeitern in Form eines Rollenspiels, d.h. sie können sich besser in die Simulationssituation hineinversetzen. Letztlich besteht der Erfolg der meisten West-Gruppen in der Reduktion der komplexen Zusammenhänge auf wenige wirkungsvolle Parameter und die Zuversicht in die Richtigkeit der getroffenen Entscheidungen.

Vielleicht kann man hier einen Effekt kulturspezifischer Erfahrungen vermuten, etwa im Sinne 'gesellschaftlich anerkannter Eigenschaften' wie Risikobereitschaft, Entscheidungssicherheit in Zusammenhang mit einer am Individuum orientierten Diskussionsprozeß in der Gruppe.

Parallel dazu kommen in den Handlungsweisen der Ost-Gruppen als Ausdruck ihrer Erfahrungen ein hohes Kontroll-

bedürfnis, eine große, vielleicht zu große Kompromißbereitschaft und eine deutlich vorsichtiger Art der Eingriffe zum Vorschein.

Literatur

- Beck, U. (1986). Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Berger, H. & Wolf, H.F. (Eds.) (1989). Handbuch der soziologischen Forschung. Berlin: Akademie-Verlag.
- Dörner, D. (1986). Diagnostik der operativen Intelligenz. *Diagnostica*, 32, 290-308.
- Dörner, D. (1991). In: Dörner, D. & Levinson, S.C., Jahrbuch 1991 der Max-Planck-Gesellschaft. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lange, L. (1993). Kollektiv, wo bist du hin? *Die Zeit*, Nr.45, 5. November 1993.
- Sternberg, R.J. (1992). *Intelligence*, 15, 257ff.
- Schaub, H. & Strohschneider, S. (1992). Die Auswirkungen unterschiedlicher Problemlöseerfahrung auf den Umgang mit einem unbekanntem komplexen Problem. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 36, 117-126.
- Strohschneider, S. (1992). *Intelligenz und Strategien beim Umgang mit einem komplexen Problem: Ein deutsch-deutscher Vergleich*. Memorandum Nr.7, Lehrstuhl Psychologie II, Universität Bamberg.