Der kollektive Kulturschock im Postkommunismus*

*Claudia Feichtinger/Gerhard Fink***

The individual culture shock is a well known and evidenced phenomenon. It describes psychological and also physical reactions of a person staying abroad. These reactions are due to the confrontation with a foreign culture. According to the authors such reactions also exist on the level of society as a whole. This ***„collective culture shock“*** *influences management and business relations and causes problems. A theory of the collective culture shock is developed that analyses these problems and provides a framework for solutions. This theory suggests that cultural processes and features in transition countries that are usually attributed to the communist heritage are due to the collective culture shock.*

Das Konzept des individuellen Kulturschocks ist bekannt. Es beschreibt psychische und mitunter auch physische Belastungen während des Aufenthalts in einer fremden Kultur, die durch die Konfrontation zwischen eigener und fremder Kultur ausgelöst werden. Nach der Meinung der Autoren gibt es Symptome eines Kulturschocks auch auf der kollektiven (gesellschaftlichen) Ebene. Dieser ***„kollektive Kulturschock“*** *löst bestimmte Verhaltensweisen aus, die im Management und in den wirtschaftlichen Beziehungen problematisch sind. Zur Analyse dieser Probleme und als Grundlage für Problemlösungen wird eine Theorie des kollektiven Kulturschocks entwickelt. Diese legt nahe, daß kulturelle Prozesse und Merkmale in den Transitionsländern, die von anderer Autoren dem kommunistischen Erbe zugeschrieben werden, vorübergehende Symptome eines kollektiven Kulturschocks sind.*

* Manuscript received: 07.09.98, revised: 01.11.98, acepted: 09.11.98.
Eine revidierte Fassung dieses Artikels ist im Band zur Jahrestagung 1998 der Wirtschaftsuniversität Wien, eine revidierte Fassung in englischer Sprache im Leadership and Organization Development Journal, vol 19 no 6 enthalten.

** Claudia Feichtinger, Assistant Professor, Research Institute for European Affairs (Jean Monnet Center of Excellence), Business and Economics University Vienna.
Gerhard Fink, Jean Monnet Professor for Applied Microeconomics in European Integration, Research Institute for European Affairs, (Jean Monnet Center of Excellence), Business and Economics University Vienna

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

1. Akkulturationsverlauf

Ein Phänomen, das bei einem länger dauernden Aufenthalt einer Person im Ausland in unterschiedlicher Intensität beobachtet wird und auf die Akkulturationsbelastungen zurückgeführt werden kann, ist der sogenannte Kulturschock. Man beobachtet verschiedene Verlaufsphasen, in denen verschieden Gefühle und Gemütszustände erlebt aber auch spezifische Anforderungen in bezug auf die Fremdkultur bewältigt werden müssen. (u.a. Lysgaard 1955)[1]

Die Forschung zum Thema Kulturschock und Akkulturationsverlauf hat gezeigt, daß mit der Aufenthaltsdauer in der Fremdkultur kein gleichförmiger Abfall der Akkulturationsbelastungen oder Anstieg positiver Einstellungen gegenüber der Gastbevölkerung zu beobachten ist. (Thomas 1993, 386)

Die Akkulturationsbelastungen und die unterschiedlichen Phasen des Kulturschocks werden als U-förmiger Verlauf dargestellt. Die Akkulturationsbelastungen werden zu Beginn des Auslandsaufenthalts durch eine euphorische Stimmung überkompensiert, treten jedoch mit zunehmender Dauer des Auslandsaufenthalts verstärkt auf, was die Akkulturationskurve – welche die Zufriedenheit und des Wohlbefinden in der Fremdkultur darstellt – absinken läßt. Letztlich läßt die zunehmende Bewältigung der Akkulturationsbelastungen die Kurve wieder ansteigen.

In der graphischen Aufbereitung werden subjektive Gefühle (vertikale Y-Achse) im Zeitablauf des Auslandsaufenthalts (horizontale X-Achse) dargestellt. (Graph 1, vgl. dazu auch Hofstede 1997, 210)

Die erste, meist kurze Phase der Euphorie wird auch als „Honeymoon“, als Phase der Aufregung und Freude über das Neue und Fremde, die Auslandsreise an sich, beschrieben.

Die zweite Phase, die dem eigentlichen Kulturschock entspricht, ist durch die Konfrontation zwischen Eigenkultur und Fremdkultur gekennzeichnet, die Unverständnis, Feindseligkeit gegenüber der fremden Kultur, Gefühle der eigenen Unzulänglichkeit und somit starke psychische und auch physische Belastungen zur Folge hat.

Überblicksmäßig werden in der Literatur die folgenden Kulturschock-Symptome beschrieben:

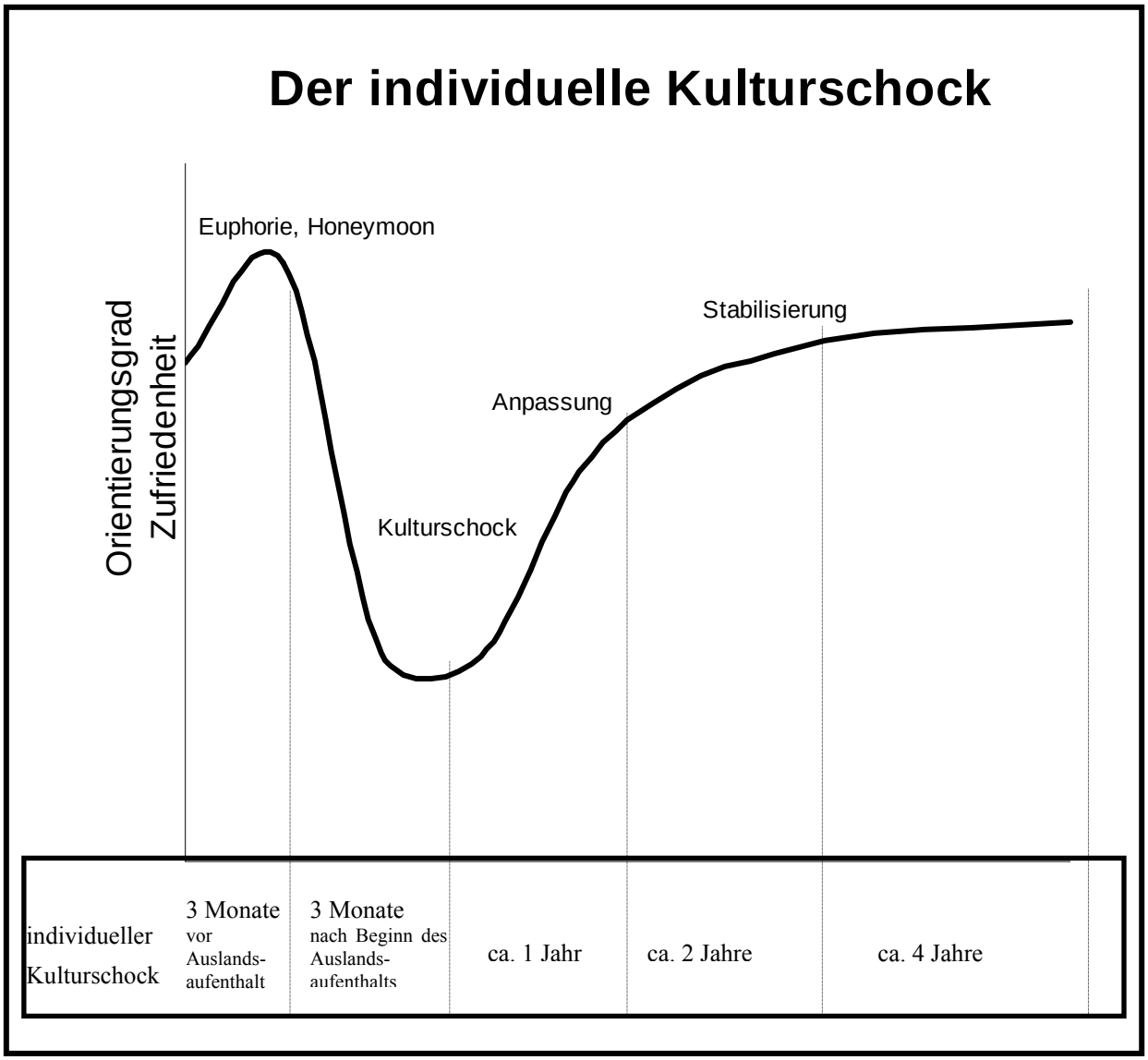
- Orientierungslosigkeit, Desorientierung, Unbehagen
- Psychische und physische Probleme (Depressionen, Stress, Krankheiten)
- Hilfslosigkeit und Machtlosigkeit

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

- Passivität und Apathie
- Mangelndes Vertrauen und Selbstvertrauen
- Rückzug und Defensivstrategien

Auf die einzelnen Symptome des Kulturschocks wird noch detaillierter eingegangen werden.

Graph 1: Der individuelle Kulturschock



Die dritte Akkulturations- oder Anpassungsphase setzt ein, wenn der Besucher/Neuling gelernt hat, unter den fremdkulturellen Bedingungen „zu funktionieren“, d.h. sein Leben wieder „normaler“ und ähnlicher seinem Leben in der Heimat verläuft. In dieser Phase werden lokale Werte übernommen, das Selbstvertrauen steigt, und neue soziale Netzwerke werden aufgebaut, bzw. soziale Integration im Gastland findet statt.

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

In der vierten Phase findet eine Stabilisierung der Gefühle - stable state of mind - sowie der psychischen (und der durch den Kulturschock unter Umständen beeinträchtigten physischen) Verfassung statt.

Hofstede (1997) unterscheidet in dieser Phase drei mögliche Verläufe: die Stabilisierung kann auf einem Niveau stattfinden, das geringer/negativer ist als der für die jeweilige Person im Heimatland erfahrene/gelebte „Normalzustand", das Niveau mag dem im Heimatland entsprechen oder dieses sogar übertreffen. Hofstede bezeichnet diesen Fall als „gone native - she or he has become more Roman than the Romans." (Hofstede 1997, 210)

Adler (1985) geht von einem U-förmigen Akkulturationsverlauf mit 5 Phasen aus (wobei dieser empirisch mit Studenten erforscht wurde):

(1) die „Honeymoon"-Phase, wenn sich der Student wie ein Tourist fühlt,

(2) die Phase der Depression, wenn der Student von seiner persönlichen Inadäquanz für die Gastkultur überwältigt wird,

(3) die Phase einer feindlichen Haltung, wenn die Schuld dafür der Gastkultur zugeschrieben wird,

(4) die Phase der Autonomie, wenn der Student lernt, sowohl gute als auch negative Aspekte in der Gastkultur zu erkennen und er somit objektiver urteilt und schließlich

(5) die Phase des Bikulturalismus, wenn der Student ein Wohlbefinden erreicht hat, das dem Befinden in seiner Heimat entspricht.

Torbiörn, der ebenfalls auf den U-förmigen Verlauf bezug nimmt, unterscheidet die „tourist phase", „culture-shock phase", die „conformist phase", und die „assimilation phase". Torbiörn´s Ansicht nach ist der U-fömige Verlauf nicht in erster Linie von extremen und stressauslösenden externen Bedingungen (wie Phasen des harten Arbeitseinsatzes oder zu wenig persönlich Zeit) oder von der beschränkten Aufenthaltsdauer abhängig, sondern ist Ausdruck eines fundamentalen psychologischen Anpassungsprozesses, der unabhängig von externen Umständen im Betroffenen gewissermaßen automatisch abläuft.

Die U-Kurve ist ein nicht unumstrittener, doch in der Literatur weit verbreiteter und akzeptierter Ansatz. Probleme bereitet die Darstellung aufgrund relativ wenig empirischer Forschung zu Akkulturationsbelastungen und aufgrund der individuell unterschiedlichen Anpassungsverläufe und Befindlichkeiten. Problematisch ist weiters die Übersimplifizierung der vielen abhängigen Variablen, die den Akkulturationsverlauf beeinflussen, auch wird der in manchen Modellen unterstellte Bikulturalismus bezweifelt. Weiters sind die Kriterien relativ unklar, die den Anpassungsprozeß und dessen Ergebnis bestimmen. (Pederson 1994, 159-160)

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Als Forschungsdefizit ist die Konzentration auf Querschnittstudien (cross sectional research) zu beklagen. Der Akkulturationsverlauf könnte besser durch Zeitablaufstudien (longitudinal studies) belegt werden, in deren Rahmen die Akkulturation bestimmter Personen über mehrere Jahre hinweg untersucht wird.

Trotz der angeführten Kritik stellt die U-förmige Akkulturationskurve ein Modell dar, mit dem sich die meisten vom Kulturschock Betroffenen identifizieren können, weil es ihren Erfahrungen entspricht. Wenn auch in Bezug auf das Niveau der Kurve in der Anfangs- und Endphase unterschiedliche Ansichten bestehen, so ist man sich doch im wesentlich über den U-förmigen Verlauf einig.

2. Der Kulturschock

Die schwierigste und kritischste Phase des Akkulturationsverlaufs ist die Phase des Kulturschocks, des Absinkens der Zufriedenheit und des Wohlbefindens/der Orientierungsklarheit unter ein bestimmtes, subjektives Niveau. In der graphischen Darstellung handelt es sich dabei um den absteigenden Teil des „Trogs“ der U-förmigen Akkulturationskurve.

Der niedrigste Bereich des Trogs stellt den Zeitpunkt dar, an dem der Kulturschock am intensivsten erlebt wird und die Zufriedenheit ein Minimum erreicht hat.

Obwohl verschiedene Autoren unterschiedliche Aspekte des Phänomens Kulturschock betonen, gleichen sich ihre Beschreibungen der Gründe, des Inhalts und der Symptome eines Kulturschocks. Im folgenden wird ein kurzer, historischer Überblick über Beschreibungen des Kulturschocks und seiner Symptome gegeben.

Oberg, von dem der Begriff Kulturschock stammt,stellt auf *ein Gefühl des Unbehagens und der Unruhe* ab, das entsteht, wenn die Zeichen und Signale, die durch die sozialen Interaktionen leiten, nicht mehr richtig interpretiert werden können und somit die Orientierung im tagtäglichen Lebensablauf erschwert/behindert ist. (Oberg 1960)

Lundstedt (1963) beschreibt den Kulturschock als Reaktion auf *Stress* in einer Umwelt, in der die Befriedigung wichtiger psychologischer und physischer Bedürnisse unsicher und schwierig abschätzbar/vorhersehbar ist. Wenn das Individuum damit nicht umgehen kann, reagiert es *mit emotionalem und intellektuellem Rückzug*, wird *ängstlich, verwirrt*, oft geradezu *apathisch.* Als weiter Symptome können Gefühle der Isolation und Einsamkeit sowie Heimweh auftreten.

Viele Beschreibungen des Kulturschocks konzentrieren sich auf die Reaktion von Beklemmung, Unruhe und Unbehagen. Es handelt sich also nicht um Angst, die eine konkrete Ursache hat, sondern um eine Reaktion auf etwas, das von der

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

betroffenen Person erst gar nicht bestimmt werden kann. Nash (1967) beschreibt den anomischen Zustand, den Amerikaner erfuhren, die sich in Spanien aufgehalten hatten, durch weitere Symptome *wie verringertes Selbstvertrauen, mangelndes Vertrauen und negative psychosomatische Störungen.*

Bock (1970) beschreibt den Kulturschock als ein störendes Gefühl der *Desorientierung und Hilflosigkeit,* das aus der Konfrontation mit einer fremden Gesellschaft erwächst. Es handelt sich um eine vorwiegend emotionale Reaktion, setzt aber das Bedürfnis voraus, andere Menschen zu verstehen und ihr Verhalten bis zu einem gewissen Maßen vorhersehen zu können. Der Kulturschock tritt ein, wenn eine Person dieses Bedürfnis nicht mehr befriedigen kann, wenn seine/ihre Erfahrungen nicht mehr relevant zu sein scheinen und sein/ihr gewohntes Verhalten „seltsame", unpassende Reaktionen der Interaktionspartner erzeugt. Dieser Ansatz erklärt den Kulturschock hauptsächlich als Unfähigkeit, mit der lokalen Umwelt adäquat zu kommunizieren und zu interagieren.

Nach Hays (1972) resultiert ein Kulturschock aus der Inadäquanz des individuellen Bezugsrahmens (frame of reference) bevor die jeweilige Person ein neues Set an Verhaltensannahmen entwickeln konnte. Diese Inadäquanz erzeugt *Desorientierung und Unbehagen.*

Torbiörn nennt drei Faktoren, die gegeben sein müssen, um von einem Kulturschock zu sprechen: eine Situation, eine Interpretation dieser Situation als bedrohlich oder gefährlich und eine emotionale Reaktion in Form von Beklemmung oder Unbehagen. (Torbiörn 1982, 95) Das Individuum verfügt über keine Bezugspunkte, Normen oder Standards, die es zur Erklärung der Situation heranziehen kann.

Weitere Auswirkungen sind *Rückzug und Abwehrreaktionen*, die Entwicklung einer negativen Einstellung gegenüber dem Gastland. Gleichzeitig *wertet der/die Betroffene seine/ihre eigene Kultur und seine/ihre eigenen Werte auf* und bewertet diese weit positiver als er/sie das im Heimatland tun würde. „At the same time conditions in the sojourner´s own culture are often revalued in a positive light. In isolating himself mentally from the host country environment the sojourners may fall into daydreaming (autism) or escape into the comfort of alcohol or other drugs." (Torbiörn 1982, 96)

Hofstede beschreibt den Kulturschock folgendermaßen: „In a way, the visitor in a foreign culture returns to the mental state of an infant, in which he or she has to learn the simplest things over again. This ususally leads to *feelings of distress, of helplessness, of hostility towards the new environment.* Often one´s physiscal functioning is affected. Expatriates and migrants have more need for medical help shortly after their displacement than before or later." (Hofstede 1991,209) (Hervorhebung durch die Verfasser)

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Brislin/Yoshida (1994) erklären den Kulturschock mit Hinweis auf Barna (1983) als ein *Gefühl der Hilflosigkeit, Machtlosigkeit, einem „fish out of water"-Gefühl,* das den meisten Personen widerfährt, die emigrieren oder sich aus anderen Gründen längere Zeit (einige Monate) in einer fremden Kultur aufhalten.

Defensivstrategien und innerer Rückzug können vorübergehend die inneren Spannungen, die Unruhe und das Unbehagen mildern, jedoch nicht lösen. Sie sind in erster Linie Kulturschock-Symptome. Auf der Suche nach einer besseren Orientierung und einem funktionierenden Bezugsrahmen schwankt der vom Kulturschock Betroffene zwischen einem einerseits zukunftsgerichtetem und andererseits defensivem, auf Rückzug ausgerichteten Verhalten. Dabei kann es sich tatsächlich um ein Hin und Her zwischen diesen beiden Reaktionstypen handeln: entweder wird versucht, die eigenen Ideen und Erwartungen in Bezug auf die Umwelt zu ändern oder die eigenen Gefühle und Einstellungen in Form einer Rückbesinnung zu rationalisieren (einerseits Informationssuche, andererseits Reduktion von Spannung).

3. Vom individuellen zum kollektiven Kulturschock

Bei einem abrupten Systemwandel, der den kulturellen Kontext beeinflußt und abändert, kann man erwarten, daß sich das Phänomen Kulturschock nicht nur auf individuelle Ebene sondern auch auf gesellschaftlicher, kollektiver Ebene auffinden läßt. In diesem Fall lösen den Kulturschock keine örtlichen/geographischenVeränderungen aus, wie sie der einzelne bei Auslandsaufenthalten unternimmt, sondern Einflüsse auf das bisher vorherrschende gesellschaftlich und kulturelle System.

Der durch einen Umbruch des politischen und wirtschaftlichen Systems ausgelöste kulturelle Wandel kann nicht ohne Friktionen von statten gehen. Wir erwarten daher, daß es das Phänomen eines „kollektiven Kulturschocks" gibt. Für die Dauer eines kollektiven Kulturschocks ist als sozialer, gesellschaftlicher Prozess davon auszugehen, daß er weitaus länger andauert als der individuelle Kulturschock. Die Phasen des individuellen Akkulturationsverlaufs könnten mit entsprechend verlängerter Zeitdauer auf den Verlauf des kollektiven kulturellen Wandels umgelegt werden.

Der für den individuellen Kulturschock und die individuelle Akkulturation aufgrund empirischer Befunde festgestellte U-förmige Verlauf müßte anhand empirischer Befunde auch auf der Ebene der gesamten Gesellschaft belegt werden können. Torbiörn (1982) hat in einem Nebensatz solche Phänomene für ethnische Minderheiten vermutet. Wagner (1997) diagnostiziert einen "Kulturschock Deutschland", den die beiden Teile Deutschlands, Ost- und Westdeutschland nach der jahrzehntelangen Entfremdung durchlaufen.

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

In den sogenannten Reformländern Mittel- und Osteuropas ist der Systemwandel vom Kommunismus zum Kapitalismus im Gange. Die Veränderungen politischer und wirtschaftlicher Natur beeinflussen die Entwicklung von Gesellschaft und Kultur. Empirische Befunde über Verhaltensweisen, die vielfach aus Mangel an Erklärungen dem kommunistischen Erbe zugeschrieben werden, können anhand des kollektiven Kulturschocks erläutert werden und stützen den theoretischen Ansatz.

4. Die postkommunistische (Wirtschafts-) Kultur und Gesellschaft

Als Bezugsrahmen für den Wandel in den postkommunistischen Ländern kann von der Bewegung von einer geschlossenen Gesellschaft in Richtung auf eine offene Gesellschaft ausgegangen werden, wie Boerner/Gebert (1997) es für die „alte" Sowjetunion tun. Diese wies Charakteristika einer geschlossenen Gesellschaft auf. Die Menschen erlebten sich nicht als Subjekt, sondern vor allem als Objekt staatlicher Gewalt und Bevormundung, der Schutz des Kollektivs besaß einen höheren Stellenwert als der Schutz des Individuums. Dieser Bezugsrahmen hat sicherlich mit bestimmten Abstufungen für alle postkommunistischen Länder Geltung.

Als offene Gesellschaft kann eine Gesellschaft bezeichnet werden, in der Individualismus, Vorläufigkeit menschlicher Erkenntnis, Lernen, und Toleranz gegenüber abweichenden Meinungen vorherrscht. Trotz bisheriger Transformationserfolge können die meisten postkommunistischen Gesellschaften noch nicht als offene Gesellschaft bezeichnet werden, vielmehr scheint die gegenwärtige Lage *die Position des „Dazwischen"* zu illustrieren. Im übrigen ist mit Nachdruck zu betonen, daß das Muster der geschlossenen Gesellschaft in seinen positiven Ausprägungen auch als attraktiv erlebt wird, weil es Orientierung, Sicherheit und das Gefühl der Zugehörigkeit vermittelt. (Boerner/Gebert 1997, 308)

Dieses „Dazwischen" beeinflußt Einstellungen, Reaktionen und Verhaltensweisen, die der Ausnahmesituation der Transition zuzuschreiben sind und große Ähnlichkeit mit den individuellen Kulturschock-Symptomen aufweisen.

5. Befunde über Phasen des kulturellen Wandels und Kulturschock-Symptome auf kollektiver Ebene

1. Phase:Euphorie, „Honeymoon": Idealisierung, Illusion und unrealistische Erwartungen

In der kommunistischen Ära hatte sich aufgrund der mangelnden Informationen ein Bild von Demokratie und Marktwirtschaft entwickelt, das die ultimative Befriedigung aller Bedürnisse versprach. Treffend wird die Illusion über das

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

neue System als „faith in utopia capitalism“ oder „waiting for the supermarkets“ bezeichnet. (Melich 1997, 32)

Diese übersteigerten Erwartungen traten vor allem in den ersten Jahren nach dem Fall des Kommunismus auf und wären mit der ersten übersteigerten Euphorie vor Beginn des Auslandsaufenthalts gleichzusetzen.

2. Phase: Kulturschock

Überblick über Symptome des kollektiven Kulturschocks

- Orientierungslosigkeit und mentale Gesundheitsprobleme
- mangelndes Vertrauen und Selbstvertrauen
- Apathie, Passivität, Handlungsblockade
- Defensivstrategien, Rückzug, Rückbesinnung

Orientierungslosigkeit und mentale Gesundheitsprobleme

Seit dem Untergang der kommunistischen Regimes in den mittel- und osteuropäischen Ländern (MOEL) wurde die bittere Erfahrung gemacht, daß Freiheit nicht automatisch zu Zufriedenheit und Glück führt.

Die nicht erfüllten Erwartungen und die ungerechtfertigte Idealisierung des neuen Systems erzeugen Krisen, welche die Orientierungsklarheit erheblich verringern.

„Combined with disintegration of the old power and authority centres, the lack of guidung authority, and changes in the social structure, a new milieu has been created in which many found themselves in a state of disorientation regarding their personal lives, prospects for the future lives, and their careers. They found themselves confused, existentially, by the world in which freedom was to be insuperably connected to an increased pressure of responsibility, of risk taking and of future uncertainty. This combined with the previous levels of mental and emotional suppression and vulnerability has led to apparent adaptation difficulties in many people.“ (Melich 1997, 33)

Bisher wurde nur wenig analytische Arbeit geleistet, welche die Verbindung zwischen der verlorenen Orientierung am Ende der kommunistischen Ära und dem Auftreten von psychischen Krankheiten und Störungen in Osteuropa belegen würde. Der Wegfall des kommunistischen Systems kann nicht als einzige Erklärung für dieses Phänomen gelten. „Assessing available surveys and reports from the region, it appears that the general level of severe forms of frustration and other psychopathologies has increased after the onset of the reforms. It is not alway possible to specify which of the psychogical problems have been caused by the hardship endured as a result of reform policies and

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

which may be considered the legacy of the communist rule. Perhaps it seems safe to say that the socio-psychological legacies of the communist constellation, including the spiritual vacuum left after, helped to decrease the „immunity“ of many people to withstand existential shocks associated with the reforms.“ (Melich 1997, 33)

Eine Befragung von Mitarbeitern eines ehemaligen russischen Staatsbetriebs zeigte noch im Herbst 1996, daß bei der Bewertung des Status Quo als Nachteil das Gefühl der Instabilität und Zukunftsangst beschrieben wird. Ein Befragter meint: „Die heutige Zeit wird von Unbestimmtheit und Chaos geprägt. Die Leute fragen sich, wohin gehen wir eigentlich?“ (Boerner/Gebert 1997, 314)

Der Zustand der Transition wird in mehrfacher Hinsicht als problematisch erlebt. Einerseits werden Vorteile vermißt, die für geschlossenen Gesellschaften charakteristisch sind, andererseits erweisen sich typische Vorteile des offenen Modells auch als belastend und lösen Orientierungslosigkeit aus. Für Boerner/Gebert verdichten sich vor dem Hintergrund der empirischen Ergebnisse der Befragungen die Hinweise, daß die derzeitige Situation (1996) als Bedrohung wahrgenommen wird. „Nicht nur werden die existentiellen Bedrohungen materieller und ideeller Art (Orientierungslosigkeit, Verlust von Geborgenheit und Zuversicht) genauer benannt; auch werden zusätzlich enttäuschte Hoffnungen im Hinblick auf den Transformationsprozeß artikuliert.“ (Boerner/Gebert 1997, 318-321)

Erfahrungen der westlichen Unternehmen zeigen, daß ein Transfer von „westlichem Management“ in vielen Fällen nicht erfolgreich durchgeführt werden kann. So wird beispielsweise konstatiert, daß „die Ostdeutschen (...) auf den Orientierungsverlust mit einem trotzigen Rückfall in alte Verhaltenstraditionen (reagierten). Dabei wirkten aber Improvisationsvermögen und „Chaos-Kompetenz“ nicht mehr produktiv.“ (FAZ, „Unternehmen leiden an DDR-Mentalität“, 7.2.97)

Maaz (1995, 69) spricht in seiner Analyse der „prä-revolutionären“ DDR von einem nicht zu unterschätzenden Verlust an innerer Orientierung, der auf die Unterdrückung natürlicher menschlicher Bedürfnisse und Gefühle durch das kommunistische Regime rückführbar sei. Die Orientierungslosigkeit nach dem Fall des Kommunismus ist allerdings als vorübergehendes, auf den kollektiven Kulturschock rückführbares Phänomen zu erklären.

mangelndes Vertrauen und Selbstvertrauen

Die (bis hin zum niedrigsten Zufriedenheitsniveau) sinkende Orientierungsklarheit („clarity in the mental frame of reference“, Torbiörn 1982) beeinträchtigt das Selbstvertrauen - man weiß nicht mehr, wo man steht - und das Vertrauen in die Institutionen des öffentlichen Lebens - man weiß nicht, wohin es geht.

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Diese Effekte werden auch auf der kollektiven Ebene durch Studien belegt. So identifiziert Schroll-Machl (1998) in ihrer Studie der tschechischen Kulturstandards ein gegenüber Deutschen und Österreichern auftretendes schwankendes Selbstwertgefühl. „Tschechen unterliegen in ihrem Selbstbewußtsein mitunter größeren Schwankungen. Sie pendeln zwischen Bescheidenheit und Understatement einerseits und Selbstüberschätzung andererseits.“ (Schroll-Machl 1998, 15)

Doch nicht nur das Vertrauen in die eigene Person ist gesunken. Es herrscht generelles Mißtrauen, oft dem Westen gegenüber, aber auch dem öffentlichen Bereich und der Politik wird mißtraut.

„Westdeutsche“ Manager müssen sich in der ehemaligen DDR mit einer Reihe von Problemen auseinandersetzen: ein Führungsverhalten im westdeutschen Sinn würde nicht existieren und auch nicht akzeptiert werden, die Mitarbeiter auf mittlerer und unterer Ebene wollten keine Verantwortung übernehmen, sondern diese „nach oben“ zurückschieben. Verantwortung für Entscheidungen und Akzeptanz von höheren Zielvorgaben sind mit einer Risikoübernahme verbunden, zu der die Bereitschaft fehlt. Konflikte würden nicht offen angesprochen. Es sei noch einiges zu leisten, auf dem Wege von einer „Mißtrauenskultur“ zu einer „Vertrauenskultur“. Weiters seien eine „kollektive Leistungszurückhaltung“ und informelle Bündnisse gegen die oft aus dem Westen stammenden Vorgesetzten zu beobachten. (FAZ, „Unternehmen leiden an DDR-Mentalität“, 7.2.97)

Der Konflikt zwischen weiterbestehenden Werten in der früheren DDR und den liberalen Konsumwerten des Westen hat das Klima für die herrrschende passive Resignation im „Osten“ geschaffen. (McFalls 1995, 20-21) Studien belegen, daß die Apathie und das Mißtrauen gegenüber der Politik gestiegen ist: „the populations of the postcommunist states express a surprisingly high degree of frustration, futility and alienation, especially from the political system. (Mason et al. 1991, 210-233)

Dieses Syndrom, das aus dem kommunistischen Erbe der System- und Autoritätskonformität angesichts das Wandels von System und Führung entstand, ist laut Melich am besten für das frühere Ostdeutschland und Polen dokumentiert. Meinungsumfragen haben gezeigt, daß man sich über die Rolle des Staates und über die Reformen nicht klar ist. Diese Unklarheit und Ambivalenz erzeugt ein Gefühl der Unsicherheit und Besorgnis und polarisierte Einstellungen. Diesen spiegeln sich in bestimmten Verhaltensmustern und auch im Wirtschaftsleben wider. Typischerweise zeigen Meinungsumfragen Inkonsistenz auf: man spricht sich für die Marktwirtschaft aus, jedoch nicht für die „kapitalistischen Methoden“. Freie Marktwirtschaft wird akzeptiert, zunehmende Einkommensunterschiede dagegen nicht. „Manche (tschechischen) Manager vermeiden es, ihre guten Einkommens- und Besitzverhältnisse zu zeigen, da sie befürchten, sonst dem Neid und der Kritik anderer ausgesetzt zu

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

sein.(..) Während in privatwirtschaftlichen Unternehmen eine deutliche Einkommensdifferenzierng stattfindet, werden die Einkommen im nichtkommerziellen und staatlichen Bereich stets niveliert. Dadurch öffnet sich die Einkommensschere und bereits heute ist damit eine Quelle sozialer Konflikte gegeben. Diese Differenzierung und Ungleichheit wird in der tschechischen Gesellschaft mehr und mehr kritisiert.“ (Zadrazilová 1998, 22-23)

Desorientierung und Mißtrauen werden durch die Verwirrung über die Autoritäten verstärkt. Es besteht Sehnsucht nach einem paternalistischen Staat. Man spricht sich für eine starke tragende Rolle des Staates in der Gestaltung der Volkswirtschaft aus. (Millar/Wolchik 1994, Maslow 1998)

In der früheren DDR wurde die paternalistische Tendenz in der Gesellschaft im Wunsch nach Geborgenheit und in der Nischengesellschaft reflektiert. (Melich 1997, 30). Die Nischengesellschaft findet sich in den sozialismusspezifischen Kulturstandards in Form des Privatismus (keine klare Trennung zwischen Arbeit und dem Privatleben) und des Gemeinsinn (Gruppenkohäsion, kaum Konkurrenz und Wettbewerb). (Rieger 1991) Für Melich (1997) ist die Unmöglichkeit der Artikulierung von Themen zwischen privaten und öffentlichen Sphären und die auftretende Diffusion (Vermischung der Lebensbereiche) institutionell und kulturell bedingt.

Die Sehnsucht nach einem paternalistischen Staat, der bestimmt, was zu geschehen hat, und die Behaarlichkeit kollektiver Strukturen, verspricht Stabilisierung, die Möglichkeit (dem Altbekannten) zu vertrauen und eine bessere Orientierungsmöglichkeit.

Apathie, Passivität, Handlungsblockade

Eine weitere Auswirkung der fehlenden Maßstäbe, an denen man sich orientieren kann und an die erfolgreiches Handeln versprechen ist ein eher passives, vielleicht sogar apathisches Verhalten und der Handlungsverzicht.

Rieger (1991) ermittelte als sozialismusspezifischem Kulturstandard im Vergleich zwischen der früheren DDR und BRD die sogenannte Handlungsblockade als ostdeutsches Muster. Probleme würden analysiert, hätten allerdings kein aktives Handeln zur Folge. Das Problem würde lediglich zur Sprache gebracht. Lösungen werden verbal formuliert, haben jedoch keine Handlungen zur Folge. Auch Schroll-Machl beschreibt in der Erhebung tschechischer Kulturstandards die „Handlungsblockade“ der Tschechen als ein Fehlen der Initiative zu verantwortlichem, eigenständigem, problemlösenden Handelns, obwohl die Problemlösung kognitiv bewältigt wurde. (Schroll-Machl 1998, 17)

Für Ungarn konstatieren Child/Markóczy, daß die Vertrauenskrise in das alte System eine passives, auf Nachahmung ausgerichtetes Verhalten der Manager ausgelöst hat. (Child/Markóczy 1993, 628)

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Eine Erklärung für Passivität und Handlungsverzicht mag die Analyse von Boerner/Gebert (1997) liefern: Die Phase des „Dazwischen“ stellt im Sinne der Modellannahme für ihre Fallstudie eines russischen Betriebs eine potentiell bedrohliche Situation dar. Werden die eigenen Handlungsmöglichkeiten als nicht ausreichend eingeschätzt und verfügt die Person subjektiv über eine zu geringe Situationskontrolle, so sind die Handlungswege blockiert und die Person reagiert mit intrapsychischer Anpassung (resignative Anpassung bzw. Beschönigung der Realität) mit der möglichen Folge, daß das bisherige Problem für die Person subjektiv nicht mehr existiert (Lazarus 1991). [2]

„Werden die eigenen Kräfte größer als die von der Problemstruktur abverlangten Kräfte eingeschätzt, wird Initiative in Form von „Angriff“ erfolgen; werden die eigenen Kräfte dagegen als zu gering eingeschätzt, um das Problem zu lösen, reagiert die Person mit der Initiative „Flucht““. (Boerner/Gebert 1997, 309-310) Als vorherrschende Handlungsmuster identifizieren Boerner/Gebert eine passive Haltung der russischen Mitarbeiter (Handlungsverzicht), da diese weder zu früheren Zeiten noch unter den heutigen Bedingungen den Eindruck haben, über ausreichend Situationskontrolle zu verfügen.

Als psychische Erklärung für den im vorherigen Punkt angesprochenen Handlungsverzicht wird einerseits Resignation, andererseits und häufiger jedoch eine Hoffnung angegeben, die zum Teil sogar utopisch übersteigert erscheint (Illusion). Für Boerner/Gebert wird ein solcher Handlungsverzicht trotz Hoffnung als ein erlerntes Handlungsmuster speziell der russischen Befragten verständlich. (Boerner/Gebert 1997, 323) Handlungsverzicht und passives Verhalten sind nicht nur dem kommunistischen Erbe sondern sind - als vorübergehendes Phänomen - vor allem auch dem kollektiven Kulturschock zuzuschreiben. Sie stellen das Hauptproblem im Management dar.

Defensivstrategien, Rückzug, Rückbesinnung auf alte Werte

In den frühen Phasen der Transformation setzte sich als Kulturstandard die „Rigide Dialektik“ fort. Diese bewirkt eine Einstellungs- und Verhaltensweise, die von einer starken Polarisierung von gut-schlecht, richtig-falsch und ähnlichen, gegensätzlichen Begriffspaaren ausgeht. Das Erkennen mehrerer, verschiedener Perspektiven ist dieser Haltung fremd. (Rieger 1991, Schroll-Machl 1998) Diese Polarisierung wurde sicherlich bereits im Kommunismus durch entsprechende Propaganda genährt und fördert in den

[2] Die Autoren gehen hier vom Bedrohungsbewältigungsmodell nach Lazarus (1991) aus.

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

postkommunistischen Ländern das Aufkommen eines „Wir-Sie-Syndroms“, eine Tendenz in Richtung Intoleranz, eine neue Entfremdung und Xenophobie.

Diese Polarisierung in der mentalen Infrastruktur des Postkommunismus geht auf unbewußte Abwehrmechanismen zurück. (Fibich 1997, 10)

„In the environment of increased confusion, frustrations and mistrust as well as inefficient new institutions - the old, by communist ideology fostered „we-and-they“ dichotomy, has become an available last resort - even if it may have transformed its alignments. (...) Loosened state control, disintegrating societal power structures, ethnic resentments, and increased social costs of reforms - all combined with feelings of insecurity, disorientation, and growing alienation on the part of some groups - have easliy reproduced the perception of being threatened by another group (no matter whether the threat is alleged or real).“ (Melich 1997, 34)

Durch nachteilige Effekte läuft der Wandel und das neue System Gefahr, eine negative Polarisierung seitens der Betroffenen zu erfahren und damit mit zu einem gewissen Grade untergraben zu werden.

„Der Zustand des „Dazwischen“ bedeutet also zum einen, daß bestimmte gewohnte Vorzüge des alten Systems verloren zu gehen drohen, wobei diese Vorzüge in der nostalgischen Rückschau häufig auch noch glorifizierend überzeichnet werden. Zu zweiten gilt (...), daß im Rahmen des Öffnungsprozesses die Vorzüge des offenen Modells idealisiert werden, so daß Enttäuschungen vorprogrammiert sind.“ (Boerner/Gebert 1997, 309)

In nahezu allen ehemaligen Ostblockländern, einschließlich Ostdeutschland, gewinnen Kräfte an Boden, die aus den ehemals kommunistischen Parteien hervorgegangen sind. „Wieso gerade *die* - fragen viele westliche Beobachter kopfschüttelnd? - zumal sich die neuen Alten doch fast ausnahmslos zu demokratischen Prinzipien und zur Marktwirtschaft bekennen? Wieso verlieren dagegen die originären, konsequenten Reformer so schnell an Vertrauen? Liegt´s an den scherzlich-zwangsläufigen Einbrüchen im Lebensstandard? Liegt´s ander unerwarteten Langwierigkeit und Komplexität der Transformationsprozesse? Liegt´s an nostalgischen Gefühlen, welche die Vergangenheit verklären und die Zukunft verfinstern?“ (Erpenbeck 1996, 92)

Es besteht im wesentlichen Einigkeit darüber, daß das „Umlernen“ von Werten, die Anpassung der mittel- und osteuropäischen Ländern an eine neue Kultur sehr lang dauern kann. Dies brigt aber eben auch Gefahren. „Die sogenannten Postkommunisten haben in der Regel das Einmaleins der Marktwirtschaft und die demokratischen Spielregeln gelernt. Sie kennen aber zugleich die Werterhaltungen und kulturellen Prägungen ihrer Landsleute. Sie erweisen sich oft als dialogfähiger, dialogwilliger und *deshalb* erfolgreicher im Aufeinanderprall der alten und der neuen Wirtschafts- und Lebenskulturen, als ihre politischen Konkurrenten .“ (Erpenbeck 1996, 92-92)

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Dieses Rückbesinnen auf die idealisierten Vorzüge des oft verdammten alten Systems, ist für viele westliche Betrachter unverständlich. Eine Erklärung liefert der kollektive Kulturschock, für den Rückzug und Defensivstrategien symptomatisch sind.

Die genannten, zusammenhängenden und daher nicht immer trennscharfen Symptome, die den kollektiven Kulturschock zu bestätigen scheinen, treten je nach untersuchtem Land mit unterschiedlicher Intensität auf. Ausschlaggebend sind die kulturellen Unterschiede („cultural gap", „cultural distance") zwischen altem und neuen System und die Phase des Kulturschocks respektive der kollektiven Akkulturation, in der sich das betreffende Land befindet.

Jene Länder und Gesellschaften, die sich bereits in fortgeschrittenen Akkulturationsphasen befinden, werden zusätzlich durch die Inaussichtnahme ihrer Aufnahme in das vereinte Europa gestärkt (Makroebene). Auf der Mikro- und Unternehmensebene sind an die veränderten Rahmenbedingungen angepaßte Ausbildungsprogramme und neue Wege der wirtschaftlichen Zusammenarbeit erfolgsversprechend.

3. Phase: Beginnende Bewältigung und Anpassung: Annäherung an die EU: Osterweiterung und verstärkte wirtschaftliche Kooperation

und

4. Phase: Stabilisierung: EU-Mitgliedschaft: Normalisierung und Erreichen der europäischen Standards

Auf kollektiver Ebene kann durch eine Heranführung der Reformländer an die Europäische Union die Orientierungslosigkeit verringert und Vertrauen geschaffen werden. Die EU kann gewissermaßen eine paternalistische Funktion übernehmen und die kollektive Akkulturation erleichtern. Die Annäherung und der Wille zur Europäischen Integration der assoziierten Reformländer wurde durch die in Aussicht gestellte Osterweiterung der EU und die Agenda 2000 seitens der Europäischen Kommission anerkannt. (Europäische Kommission 1997)

Bei der Erarbeitung ihrer Stellungnahmen zu den Beitrittsanträgen der zehn assoziierten mittel- und osteuropäischen Länder (MOEL) stützte sich die Kommission auf die Kriterien, die vom Europäischen Rat in Kopenhagen im Juni 1993 festgelegt wurden. Sie lauten: "als Voraussetzung für die Mitgliedschaft muß der Beitrittskandidat eine institutionelle Stabilität als Garantie für demokratische und rechtsstaatliche Ordnung, für die Wahrung der Menschenrechte sowie die Achtung und den Schutz von Minderheiten verwirklicht haben; sie erfordert ferner eine funktionsfähige Marktwirtschaft sowie die Fähigkeit, dem Wettbewerbsdruck und den Marktkräften innerhalb der Union standzuhalten; die Mitgliedschaft setzt ferner voraus, daß die einzelnen

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Beitrittskandidaten, die aus einer Mitgliedschaft erwachsenden Verpflichtungen übernehmen und sich auch die Ziele der politischen Union sowie der Wirtschafts- und Währungsunion zu eigen machen können".

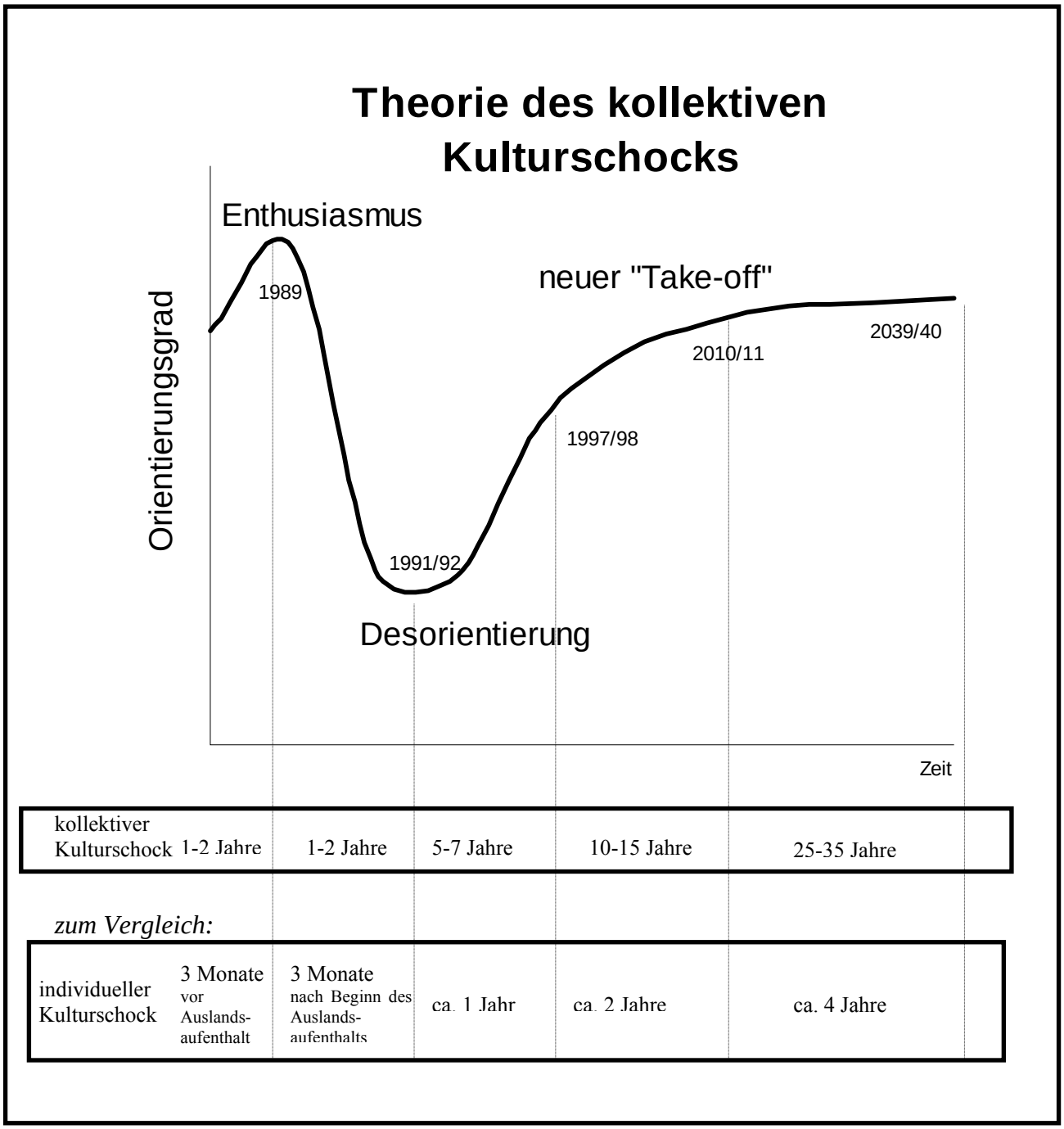
Nach Beurteilung der Erfüllung dieser Kriterien hat die Europäische Kommission in der Agenda 2000 die Aufnahme der Beitrittsverhandlungen mit Ungarn, Polen, Estland, der Tschechischen Republik und Slowenien empfohlen. Vor dem Hintergrund ihrer Untersuchung und der jeweiligen Verdienste ist die Kommission der Auffassung, daß diese Länder in der Lage sein könnten, alle Bedingungen für eine Mitgliedschaft mittelfristig zu erfüllen, sofern sie an ihren Beitrittsbemühungen festhalten bzw. diese deutlich verstärken Durch die beschlossene intensivierte Heranführungsstrategie werden die verschiedenen Formen der Hilfeleistung durch die EU in einen einzigen Rahmen, die Beitrittspartnerschaften, eingebracht, die mit allen Beitrittskandidaten auf der Grundlage eines klaren Arbeitsprogramms und Zeitplans vereinbart werden. Dadurch sollen die Bewerberländer gleichzeitig mit den einzelnen Politikbereichen und den Verfahren der EU vertraut gemacht werden und an ihren Programmen teilnehmen.

Auf Unternehmensebene kann eine Unterstützung der Bemühungen der Reformländer und eine Hilfe bei der Überwindung des kollektiven Kulturschocks durch verstärkte Investitionstätigkeit und Zusammenarbeit im Rahmen von Joint Ventures erreicht werden. Jedoch sollte der jeweilige Partner nicht mit den eigenen, westlich orientierten Werten überrollt werden. Verwirrung und Desorientierung erzeugen Abwehrreaktionen, die der Zusammenarbeit nicht zuträglich sind. Eher sollte auf die Bedürfnisse der Partner eingegangen werden. Dies könnte durch eine Verlagerung des Schwerpunkts von Schulungen und Trainingsprogrammen von der Vermittlung quantitativer Techniken (Rechnungswesen, Controlling, etc.) – der Ausbildungsstand ist in den meisten Ländern in diesen Bereichen bereits zufriedenstellend - auf vertrauensbildende Maßnahmen, ein Eingehen auf die Beziehungsorientierung, die Förderung von Teamfähigkeit, Verantwortungsübernahme, Entscheidungsfähig- und freudigkeit, sowie Handlungsfähigkeit erzielt werden. (Feichtinger/Fink 1997)

Basierend auf dem individuellen Akkulturationsverlauf (Graph 1) könnte der in den postkommunistischen Länden auffindbare kollektive Kulturschock mit verlängerten Phasen (ca. Faktor 7) folgendermaßen dargestellt werden (Graph 2, Feichtinger/Fink 1997):

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

Graph 2: Der kollektive Kulturschock (Feichtinger/Fink 1997)



6. Zusammenfassung

Im Zentrum des individuellen wie auch des kollektiven Kulturschocks steht die Desorientierung oder mangelnde Orientierung aufgrund kultureller Inadäquanz: es herrscht Verwirrung, weil die Maßstäbe und Orientierungsmuster fehlen. Man flüchtet in Illusionen, oder versucht die mentalen und emotionalen Krisen mit Drogen und Alkohol zu überdecken.

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Die Orientierungslosigkeit blockiert und führt zu resignativen Einstellungen und Passivität. Erfolgreiches Handeln ist selten, da man Vorgaben nicht kennt bzw. es gar keine gibt. Darunter leidet das Selbstvertrauen und schließlich zieht man sich auf Altbekanntes zurück, demgegenüber Vertrauen aufgebracht wird und das die Orientierung verbessert: man beschönigt alte Handlungsmuster, deren größter Wert ist, daß man sie kennt.

An der Überwindung des individuellen Kulturschocks ist der soziale Anschluß und die Integration im Gastland maßgeblich beteiligt. Expatriates, die in die lokale „Community" aufgenommen wurden, zeigen sich zufriedener als Kollegen, die bisher nicht den lokalen Anschluß gesucht oder gefunden haben und/oder sich auf sozialer Ebene vorwiegend an andere Expatriates aus ihrem eigenen Land halten. (Torbiörn 1982, Richardson 1974)

Legt man diese Bewältigungsstrategie auf die kollektive Ebene der postkommunistischen Länder um, so würde dies nach dem Durchlaufen eines wohl unvermeidlichen Tiefs - des kollektiven Kulturschocks – bedeuten, daß ein maßgeblicher Beitrag aus den betroffenen Ländern selbst kommen muß. Die Aufnahme in die etablierten Organisationen westlicher Marktwirtschaft (Währungsfonds, Weltbank, OECD) und die Integration in die Europäische Union stellen jedoch sehr wesentliche Elemente für die Bewältigung des kollektiven Kulturschocks dar.

7. Schlußfolgerungen

Der schnelle Systemwandel, also auch eine Revolution, ist immer zumindest mit einem Verlust an Orientierung verbunden, der – bei entsprechender Intensität - zu Kulturschock-Symptomen und zu einem Kulturschock im engeren Sinn führen kann.

Der Zusammenhang, der sich unseres Erachtens aufstellen läßt, ist folgender: Werte geben Orientierung und diese ermöglicht (erfolgreiches) Handeln. Abrupter Wertewandel reduziert die Orientierung und führt u.U. zu einem Kulturschock im engeren Sinn, der aktives Handeln behindert und zu beinahe völliger Passivität führen kann.

Es besteht eine prinzipielle Ähnlichkeit der Symptome und somit des kollektiven Kulturschocks in den in den Einzelbeobachtungen angesprochenen Ländern. Es bestehen Differenzen nach Intensität und nationaler (alter) Kultur sowie nach unterschiedlichen aktuellen Kultureinflüssen. Weiters lassen sich Verlauf und Auswirkungen des kollektiven Kulturschocks nach Herbeiführung des schnellen Systemwandels (etwa im Falle der Übernahme durch freundliche oder feindliche Kräfte) differenzieren. Die Untersuchung dieser Zusammenhänge stellt eine zukünftige Forschungsaufgabe dar.

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Literatur:

Adler, P. (1985): The multicultural man. In: Samovar, L./Porter, L. (eds.): Intercultural Communication (2nd ed., pp.410-426), Belmont, CA: Wadsworth.

Barna, L. (1983): The stress factor in intercultural relations, in: Landis, D. / Brislin, R. (eds.): Handbook of Intercultural Training, vol. 2: Issues in training methodology, Elmsford, NY: Pergamon

Bock, P. (ed.) (1970): Culture Shock: A Reader in Modern Anthropology, New York, Alfred A. Knopf

Boerner, S./ Gebert, D. (1997): Unternehmen zwischen Resignation und Hoffnung - Ergebnisse einer Fallstudie in einem Moskauer Betrieb, JEEMS, 305-336, volume 2, nr 3 1997, Rainer Hampp Verlag, Chemnitz

Brislin, R.W. /Yoshida, T.: The Content of Cross-Cultural Training: An Introduction; in Brislin, R./Yoshida, T.,: Improving Intercultural Interactions – Modules for Cross-Cultural Training Programs, Sage, London-New Dehli, 1994

Child, J. /Markóczy, L.: Host Country Managerial Behaviour and Learning in Chinese and Hungarian Joint Ventures, in: Journal of Management Studies, 30:4, Juli 1993, 611-631

Erpenbeck, J. (1996): Gespensterbeschwörung? , in: JEEMS 1/1996, 92-93

FAZ (Frankfurter Allgemeine Zeitung): „Unternehmen leiden an DDR-Mentalität“, 7.2.97

Europäische Kommission (1997): Agenda 2000, http:/europa.eu.int/comm/dg 1a/agenda 2000

Feichtinger, C. /Fink, G. (1997): Post Communist Management: Towards a Theory of the Collective Culture Shock, Vortrag und Tagungsunterlage anläßlich des 1st Annual Meeting der International Association of Cross Cultural Competence and Management, Wien, April 1997, revidierte Fassung: Feichtinger, C. /Fink, G.(1998): Interkulturelle Probleme im Ost-West Management: Die Theorie des kollektiven Kulturschocks, Osteuropa-Wirtschaft 3/98 (in Druck); Post Communist Management: Towards a Theory of the Collective Culture Shock, December 1997, Journal of Cross Cultural Competence and Management”, 1/1998 (in Druck)

Fibich, J. (1997): Probleme der postkommunistischen Mentalität und politischen Kultur in der Tschechischen Republik, in: Der Donauraum, 4/95, 7-11, Wien: Böhlau

Furnham, A. /Bochner, S. (1986): Culture Shock: Psychological Reactions to Unfamiliar Environments, New York: Methuen

Hays, R.D. (1972) (ed.): International Business: An Introduction to the World of the Multinational Firm, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall

Hofstede, G. (1997): Cultures and Organizations, Software of the Mind; Mc Graw Hill, New York

Lazarus, R.S. (1991): Emotion and adaptation, New York: Oxford University Press

Lundstedt, S. (1963): An introduction to some evolving problems in cross-cultural research, Journal of Social Issues, 19 (3), 1-9

Lysgaard. S. (1955). Adjustment in a Foreign Society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. International Social Science Bulletin, 7, 45-51

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Maaz, H.-J. (1995): Behind the Wall: the inner life of communist Germany, New York, Norton

Maslow, W. (1998): Regionale Differenzierungen in Beziehung zu Unterschieden der historischen Traditionen in Russland, in Arbeitspapier Nr. 7, Kultur und Management, Hrsg.: Gesellschaft für Ostkooperation

Mason, D.S./ Nelson, D./Szklarski, B. (1991): "Apathy and the Birth

of Democracy: The Polish Struggle", East European Politics and

Societies 5:2 (Spring 1991), pages 205-233

McFalls, L. (1995): Communism´s Collapse, Democracy´s Demise?: The Cultural Context and Consequences of the East German Revolution

Melich, J. S. (1997): The Post-Communist Mind - How Real A Phenomenon ? - Socio-psychological legacies of communist rule; in: Sevic, Z. / Wright, G. (1997): Transition in Central and Eastern Europe, Belgrade, YASF Student Cultural Centre, S. 20-41

Millar, J.R./Wolchik, S.L. (Hg.) (1994): The social legacy of communism; Cambridge: Woodrow Wilson Center Press and Cambridge University Press

Nash, D. (1967) The fact of Americnas in a spanish setting: a study of adaptation, Human Organization, 26 (3)

Oberg, K. (1960): Cultural schock: Adjustment to New Cultural Environments, Practical Anthropology, 7, 177-182

Pedersen, P. (1994: International Students and International Student Advisers; in: Brislin, R./ Yoshida, T. (eds.): Improving Intercultural Interactions - Modules for Cross-Cultural Training Programs, 1994, Sage, pp.148-169

Richardson, A. (1974): British immigrants and Australia: A psycho-social inquiry. Canberra, Autralian National University Press

Rieger, C. (1991): Analyse der Handlungswirksamkeit in arbeitsbezogenen Interaktionen zwischen Ost- und Westdeutschen; unveröff. Diplomarbeit, Regensburg

Samovar, L./Porter, L. (eds.): Intercultural Communication (2nd ed., pp.410-426), Belmont, CA: Wadsworth.

Schroll-Machl, S. (1998): Endbericht: Kulturstandards im Vergleich: Österreich, Deutschland, Tschechische Republik

Sevic, Z. / Wright, G. (1997): Transition in Central and Eastern Europe, Belgrade, YASF Student Cultural Centre

Thomas, A. (1993) (Hrsg.): Kulturvergleichende Psychologie, Göttingen, Hogrefe

Torbiörn, I. (1982): Living Abroad - Personal adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting, Chichester/New York: John Wiley & Sons

Wagner, W. (1997): Kulturschock Deutschland, Rotbuch Verlag, Bonn

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Zadrazilová, D. (1998): „Ein tschechischer Manager“, Beitrag zum Workshop „Arbeitswelt und Personalführung im interkulturellen Kontext“, Dezember 1996, Wien, in: Arbeitspapier Nr.8 „Kultur&Management“, Herausgeber: Gesellschaft für Ostkooperation, Wien

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1999-2-128 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY