

Eigeninitiative am Arbeitsplatz im Osten und Westen Deutschlands: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung¹

Michael Frese und Sabine Hilligloh

Das Konzept Eigeninitiative umfaßt Handlungen, die über das normale Rollenverhalten in der Arbeit hinausgehen. In unserer repräsentativen Untersuchung einer west- und einer ostdeutschen Stadt wurden verschiedene Indikatoren für Eigeninitiative - Initiative in der Arbeit allgemein, Initiative in bezug auf Weiterbildung, Interviewereinschätzung der Initiative und Überwinden von Schwierigkeiten in einer Problemsituation - erfaßt. Als die wichtigsten Faktoren, die einen Zusammenhang zur Eigeninitiative aufweisen, ergaben sich: Qualifikation und Handlungsspielraum, Selbstwirksamkeit, Marginalisierung, Fremdenfeindlichkeit, Umstellungsbereitschaft gegenüber der Arbeit und Verantwortungsablehnung. Keine Zusammenhänge ergaben sich im Gegensatz zu einigen veröffentlichten Hypothesen mit Geschlecht, einigen Optimismus-Skalen, den Handlungsstilen von Frese und Kuhl, dem Attributionsstil und Identifizierung mit der Arbeit. Einige praktische Schlussfolgerungen werden diskutiert.

1. Einleitung

Die Wirtschaftssituation in den neuen Bundesländern ist nach wie vor desolat. Die Wirtschaft erholt sich sehr viel schwerer, als das anfangs von den meisten Beteiligten vermutet wurde. Immer noch ist die Arbeitsproduktivität in den neuen Bundesländern um ein wesentliches geringer als diejenige im Westen. Auch wenn sich bereits viele Menschen in den neuen Bundesländern selbständig gemacht haben, gibt es doch immer noch viel zu wenig Kleinunternehmer. Fast jede wirtschaftliche Prognose mußte nach einiger Zeit nach unten korrigiert werden. Offensichtlich gibt es Faktoren, die in der Betrachtung der neuen Bundesländer noch zu wenig beachtet werden. Von besonderer Wichtigkeit sind hier wahrscheinlich die psychologischen Faktoren. Ein wesentlicher Faktor, der auch von Managern immer wieder angesprochen wird, ist die Eigeninitiative.

Zeitungsberichte und Manager, die in der ehemaligen DDR gearbeitet haben, berichten immer wieder, wie schwer sich die Menschen in der ehemaligen DDR damit tun, Eigeninitiative zu entfalten. Allerdings muß man bei der Einschätzung solcher Berichte sehr vorsichtig sein, denn hier wird man leicht ein Opfer von Vorurteilen. Lassen sich auch wissenschaftlich Unterschiede zwischen den beiden Teilen Deutschlands nachweisen? Gibt es eine einheitliche Bedeutung von Eigeninitiative? Welche Faktoren könnten zur Eigeninitiative beitragen? Und wenn es tatsächlich im Osten an Eigeninitiative mangeln sollte - wie könnte man Eigeninitiative fördern?

¹ Diese Studie wurde durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (FR 638/6), durch den Fond "Hundertjahrfeier der Ludwig-Maximilians-Universität, und durch die Hypo-Bank und die Reynolds Tabacco unterstützt. Forscher in diesem Projekt waren und sind Sabine Hilligloh, Christa Speier und Thomas Wagner. Besonderer Dank gebührt Prof. Dr. Peter Richter und den vielen Studenten, die sich an diesem Forschungsprojekt beteiligten.

Diese Fragen sollen in diesem Beitrag besprochen werden. Dabei steht in diesem Artikel die Frage im Vordergrund, wie einzelne Individuen in ihrer Arbeit zur Produktivität des Unternehmens mit beitragen können. Es gibt natürlich noch wichtige andere Perspektiven, die z.T. auch in unserem Projekt behandelt, aber hier nicht diskutiert werden, wie z.B. die psychische Gesundheit unter Bedingungen radikaler gesellschaftlicher Umwälzungen oder die Effekte von Arbeitslosigkeit.

2. Das Konzept Eigeninitiative

Im Duden wird Initiative definiert als "erster tätiger Anstoß zu einer Handlung", als "Entschlußkraft" und "Unternehmensgeist". Eigeninitiative bedeutet also "Anpacken", "Machen". Psychologisch gesehen, entfaltet eine Person dann Eigeninitiative, wenn sie ohne äußeren Druck, ohne genaue Vorgabe des Handelns, selbständig neue Ziele und Vorgehensweisen entwickelt und diese selbstbestimmten Handlungen (auch gegen äußere Widerstände) durchführt. Das heißt, Eigeninitiative muß immer auf dem Hintergrund des "normalen" Rollenverhaltens gesehen werden. Zum Beispiel zeigt der Arbeiter, der sich Gedanken darüber macht, wie man eine Maschine verbessern kann, Eigeninitiative. Wenn sich die gleichen Gedanken der zuständige Ingenieur macht, dann gehört das zu seinem Aufgabenbereich und stellt deshalb keine Eigeninitiative dar.

Eigeninitiative legt also einen Teil der Verantwortung für das Tätigsein und für die Entschlußkraft in die Person. Das könnte zum Mißverständnis führen, daß eine Person als völlig autonomes Individuum gesehen wird. Das ist hier nicht beabsichtigt. Natürlich reagiert ein Individuum auch auf äußere Bedingungen mit Eigeninitiative. Wenn sich etwa ein Arbeitsloser selbständig macht, dann zeigt er Eigeninitiative, auch dann wenn er es nicht gemacht hätte, wenn er noch auf seinem alten Arbeitsplatz säße. Wesentlich für Eigeninitiative ist, daß ein Stück Eigenaktivität besteht, d.h. die Ziele werden ein klein wenig höher gesteckt, die Vorgehensweisen sind etwas umfassender, man sucht sich mehr Rückmeldungen aus seiner Umgebung, man denkt längerfristig mit, man macht sich mehr Gedanken über seine Arbeit, man geht ein etwas größeres Risiko ein, man geht flexibler an einen Gegenstand heran, usw.

Eigeninitiative ist am Arbeitsplatz von großer Bedeutung, denn ohne Eigeninitiative kommt es zur Erstarrung in Routinen, alles hängt ab von den Anweisungen von "oben", und das Wissens- und Problemlösepotential, das beim jeweiligen Arbeitenden liegt, wird nicht eingesetzt. Geringe Eigeninitiative führt zu einer geringen Innovationsrate, der glatte Produktions- oder Verwaltungsablauf wird immer wieder unterbrochen, (auch kleinere) Fehler führen zu größeren "Katastrophen". Denn bei geringer Eigeninitiative tut ein Arbeitender genau das, was er tun muß. Da sich keine Arbeit vollständig vorausplanen läßt, führt dies immer zu Koordinations- und Qualitätsproblemen.

F.W. Taylor (1978) hat in seiner Managementlehre Eigeninitiative in der Arbeit explizit unterbinden wollen. Sein Ansatz beruht darauf, dem Arbeitenden möglichst jeden Handgriff vorzugeben und einen hohen Grad der Arbeitsteilung einzuführen. Darüber hinaus zwingt der Maschinentakt zu einer gleichförmigen Arbeitsweise. Hier war kein Platz und keine Notwendigkeit für Eigeninitiative.

Nun zeigt sich, daß dieser Ansatz nie ganz funktioniert hat (es gibt auch am tayloristisch organisierten Arbeitsplatz immer noch die Notwendigkeit, Fehler auszugleichen oder Engpässe selbständig zu überwinden) (vgl. z.B. Volpert, 1975; Ulich, 1991). Wichtiger aber ist, daß der Taylorismus unter den Bedingungen einer modernen Produktion, Dienstleistung und Verwaltung besonders wenig funktioniert (Peters, 1988; Womack, Jones & Roos, 1991). Ein wesentlicher Grund für die geringere Effektivität besteht darin, daß unter tayloristischen Arbeitsstrukturen Eigeninitiative verkümmert. Darüber hinaus führen sie zur Persönlichkeitsdeformation des Arbeitenden und zu Erkrankungen (zusammenfassend dazu Frese, 1989; Ulich, 1991).

Aus diesen Gründen gehen heute viele Firmen von tayloristischen Formen des Management ab. Besonders japanische Erfahrungen haben dazu beigetragen, Eigeninitiative als zentralen Ankerpunkt eines modernen Unternehmens zu betrachten (vgl. Womack, Jones & Roos, 1991). Umso problematischer wäre es, wenn sich eine geringere Eigeninitiative im Osten Deutschlands zeigen würde. Es bestünde dann die Gefahr, daß Manager, die sich gerade erst an eine modernere Produktionsform gewöhnt haben, auf den Taylorismus zurückfallen, wenn sie mit geringer Eigeninitiative der Mitarbeiter konfrontiert werden. Dies könnte dazu beitragen, daß die Produktionsformen im Osten dann für sehr lange Zeit dem Westen hinterhinken würden, wenn man nichts unternimmt, um die Eigeninitiative zu stimulieren und zu entwickeln.

Andererseits wäre es allerdings auch keine völlige Überraschung, wenn es weniger Eigeninitiative im Osten geben würde. Denn tayloristische Organisationformen existierten im verstärkten Maße im Osten, seit Lenin den Taylorismus geadelt hat. In den Betrieben der ehemaligen DDR dominierte (mit geringen Ausnahmen) das tayloristische Diktum, nach dem unten möglichst nicht (mit-)gedacht werden sollte, sondern nur das ausgeführt werden sollte, was oben festgelegt wurde. Oft wurden Eigeninitiative und das Bestreben nach Innovationen skeptisch betrachtet oder wurden sogar bestraft. Selbst in solchen Bereichen, wie etwa dem "Neuererwesen" in der alten DDR, in denen eigentlich Eigeninitiative gefordert war, verkam der Prozeß zu einer reinen Routinehandlung. Die Kollektive waren gezwungen, einige Vorschläge einzureichen, dies wurde dann entsprechend lustlos gehandhabt. Die betrieblichen Vorschläge verschwanden dann meist schnell in den Akten. Da im Vergleich zum Westen arbeitsorganisatorische Innovationen in der ehemaligen DDR immer erst mit großer Verspätung eintrafen, gab es nur wenige nicht-tayloristische Produktionsmanagementmethoden, obwohl diese Alternativen von der hervorragenden Arbeitswissenschaft in der ehemaligen DDR durchaus gelehrt wurden (vgl. z.B. die Arbeitspsychologie an der Universität Dresden). Eigeninitiative war also in der DDR nicht gefragt - und wurde auch oft als gefährlich eingeschätzt.

3. Operationalisierung von Eigeninitiative

In unseren Untersuchungen haben wir Eigeninitiative durch sorgfältige Interviews erhoben. Insgesamt wurden die folgenden Aspekte von s Eigeninitiative erfaßt:

- 1) Eigeninitiative in der Arbeit
- 2) Eigeninitiative bezüglich Vertretung von Kollegen

- 3) Soziale Eigeninitiative
- 4) Eigeninitiative in der Weiterbildung
- 5) Überwinden von Hindernissen
- 6) Einschätzung durch den Interviewer

Für die ersten drei Indikatoren wurden verschiedene Situationen dargestellt, die oftmals Eigeninitiative implizieren. So wurde z.B. erfragt, ob man den Chef aufgesucht hat, weil es Probleme in der Arbeit gab, oder, ob man in der Arbeit Dinge getan hat, die man eigentlich nicht tun mußte. Es wurde auch gefragt, ob man sich für Belange von Kollegen eingesetzt (Eigeninitiative bezüglich Kollegen), oder z.B. Stammtische, Sportveranstaltungen oder Feiern organisiert hat (soziale Eigeninitiative). Dabei wurde immer genauer nachgefragt: Was wurde genau getan? Machen das die Kollegen auch? Hat man es wirklich selbst vorangebracht oder ist es eher eine Initiative von Kollegen? Geht es über die normale Routine und die normalen Anforderungen in der Arbeit substantiell hinaus? Erst nach der Beantwortung dieser Fragen wurde von dem Interviewer (und einem zusätzlichen Rater) eingestuft, inwiefern man es als Eigeninitiative werten kann.

Darüber hinaus wurde erhoben, ob man an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen hat oder es plant teilzunehmen. Auch hier wurden zusätzliche Fragen gestellt. Hat man es aus eigenem Antrieb gemacht, oder hat die Firma zur Weiterbildungsveranstaltung aufgefordert, usw. Hat man genaue und konkrete Pläne für die Weiterbildung.

Für die Skala "Überwinden von Hindernissen" wurden den Untersuchungspartnern schwierige Situationen vorgelegt, z.B. "Stellen Sie sich vor, Sie sind arbeitslos und Sie bekommen plötzlich weniger Arbeitslosenhilfe. Was tun Sie?" Dann wurden zunehmend schwierigere Fragen gestellt - es wurden also sogenannte Hindernisse aufgebaut. Wenn z.B. die erste Antwort war: "Ich frage beim Arbeitsamt nach", sagte der Interviewer "Sie bekommen zur Antwort, das habe schon alles seine Ordnung". Wir haben dann festgestellt, wieviele Hindernisse die Untersuchungspartner überwinden konnten. Andere Fragen waren z.B. "Stellen Sie sich vor, Ihnen wird gekündigt; was machen Sie". Damit erfaßt diese Skala, ob eine Person flexibel und gleichzeitig beharrlich mit Schwierigkeiten umgehen kann - beides Aspekte von Eigeninitiative.

Schließlich wurde erhoben, inwieweit die Interviewer nach dem Interview der Meinung waren, daß die Untersuchungsperson Initiative und eine aktive Orientierung besitzt. Dies sollte ein ganz allgemeiner Index sein, der die subjektive Meinung des Interviewers widerspiegelte.

Keiner dieser Indikatoren ist natürlich ohne Fehler, aber es besteht die Hoffnung, daß sich die unterschiedlichen Indikatoren der Eigeninitiative ergänzen. Da Eigeninitiative durch Interviewer-Ratings eingeschätzt wurde, läßt sich damit auch ein wesentliches Problem von kulturvergleichenden Untersuchungen umgehen: Man weiß nie, ob die erhobenen Faktoren auch wirklich einen ähnlichen Bedeutungshof in den unterschiedlichen Kulturen haben. Um in unserer Untersuchung sicher zu gehen, wurden deshalb alle Interviewer-Ratings, die ursprünglich von einem Westdeutschen gemacht wurden, von einem Ostdeutschen gegengeneratet und umgekehrt und dann der Mittelwert der beiden Ratings in den Berechnungen verwendet.

Daneben wurde eine Reihe von Bereichen mit Hilfe eines Fragebogens erfaßt. Eingesetzt wurden Skalen mit adäquater Reliabilität. Untersucht wurden repräsentative

Stichproben in jeweils einer Großstadt in Ost- und Westdeutschland (über 500 Personen im Osten und 160 im Westen). Um die Veränderungen vom Sozialismus zur sozialen Marktwirtschaft zu dokumentieren, haben wir die Untersuchung im Osten einige Tage nach der Währungsunion angefangen. Die erste Welle fand im Juli 1990 statt, die zweite im November/Dezember 1990, die dritte im Juli 1991 und die vierte im September 1992. Die hier berichteten Ergebnisse basieren auf der dritten Untersuchungswelle, die im Westen im Mai 1992 und im Osten im Juli 1992 stattfand. Nur für diese Welle stehen uns alle Messungen zur Verfügung, auf die wir uns hier beziehen. Bestimmte Ergebnisse beruhen auch auf Längsschnittanalysen, die die Wellen 1 bis 3 einschließen; die vierte Welle ist noch nicht ausgewertet.

4. Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland: Der Verlust der Eigeninitiative im Osten

Psychologische Vergleiche zwischen zwei Kulturen sind immer schwierig. Dies gilt auch hier. Zum Beispiel gibt es im Osten sehr viel mehr Arbeiter als in westdeutschen Großstädten. Andererseits leben mehr Ausländer im Westen Deutschlands. Die Arbeitslosenquote ist im Osten viel höher. Schließlich war die Bereitschaft, an einer Befragung teilzunehmen, im Osten viel höher als im Westen. Aus diesen Gründen muß man mit Recht gegenüber simplen Vergleichen von Ost und West skeptisch sein. Dies gilt im besonderen Maße auch für solche demoskopischen Untersuchungen, in denen zu einem Konzept lediglich eine einzelne oberflächliche Frage gestellt wird. Die dann evtl. bestehenden Unterschiede zwischen Osten und Westen werden ohne weitere Überprüfung, ob der Bedeutungsgehalt dieser Frage auch in beiden Teilen Deutschlands wirklich gleich ist, zur Dokumentation eines psychologisch bedeutsamen Unterschieds herangezogen.

Aus diesem Grund berichten wir nur solche Unterschiede zwischen Osten und Westen, die sich nach sorgfältigen Kontrollen als signifikant herausstellten. So wurden in diesem Vergleich im Osten nur Arbeitende einbezogen und Arbeitslose ausgeklammert (im Westen hatten wir keine Arbeitslosen). Zum zweiten wurde immer zuerst der Einfluß der sozialen Schicht herausgerechnet (mittels hierarchischer Varianzanalyse). In den Abbildungen wurden allerdings keine adjustierten Werte verwendet.

Tabelle 1: Sehr hohe Eigeninitiative (Prozentwerte)

	Ost	West
Arbeit	13	29
Überwinden von Hindernissen	8	35

Allgemein ergibt sich eine erhöhte Eigeninitiative im Westen (vgl. Frese, Zempel, Kring & Soose, 1993). In den zwei Abbildungen wurden jeweils solche Personen herausgegriffen, die besonders hohe Eigeninitiative zeigen (operationalisiert wurde dies durch Personen, die höhere Werte als der Gesamtmittelwert plus eine Standardabweichung aufweisen). Aus den Daten läßt sich erkennen:

- a) Bei zwei der sechs von uns verwendeten Indikatoren für Eigeninitiative ergeben sich deutlich höhere Werte für die Westdeutschen - nämlich bei Eigeninitiative in der Arbeit, und beim Überwinden von Hindernissen (Tabelle 1 - natürlich ergaben auch die hierarchischen Varianzanalysen signifikante Ergebnisse). Damit zeigen die Westdeutschen höhere Eigeninitiative in der Arbeit, und sie überwinden mehr Hindernisse in unserem Interview.
- b) Diese höheren Werte für die Westdeutschen tauchen in allen sozialen Schichten gleichermaßen auf. Wie nicht anders zu erwarten, entfalten Mitglieder der höheren Schichten mehr Eigeninitiative als die unteren Schichten. Diese Unterschiede zwischen Ost und West ergeben sich allerdings bei den Arbeitern, bei den unteren Angestellten und bei den höheren Angestellten und Selbständigen im gleichen Maße. Besonders Selbständige zeigen eine höhere Eigeninitiative.
- c) Vier Indikatoren zeigen einen Gleichstand zwischen West- und Ostdeutschen: Weiterbildung, Soziale Initiative, Eigeninitiative bezüglich der Vertretung von Kollegen und Einschätzung durch den Interviewer. Bei der sozialen Initiative und der Vertretung von Kollegen bestätigt sich die Vermutung, daß in der ehemaligen DDR ein hoher Grad an sozialem Interesse am Arbeitsplatz bestand, und daß hier viel Eigeninitiative entfaltet wurde. Man kann also nicht einfach von einer geringeren Eigeninitiative im Osten sprechen. Eigeninitiative existiert dort auch, sie scheint sich allerdings weniger auf die Arbeit selbst zu orientieren.

Die Tatsache, daß sich zwischen Osten und Westen keine Unterschiede in der Einschätzung der Interviewer ergab, resultiert z.T. sicher aus dem Bemühen der Interviewer, die Untersuchungspartner nicht aufgrund von Vorurteilen einzuschätzen. Dieses Ergebnis legt aber auch nahe, daß beim direkten Eindrucksurteil eher keine Unterschiede zwischen Osten und Westen zu vermuten sind.

- d) Die Unterschiede zwischen dem Westen und Osten sind in der Eigeninitiative in der Arbeit recht hoch - es gibt im Westen jeweils zwischen 50% und 400% mehr Personen mit sehr hoher Eigeninitiative als im Osten. Aber dies darf nicht zu der Schlußfolgerung verleiten, es gäbe keine Personen mit hoher Eigeninitiative in den neuen Bundesländern. Natürlich existiert dort ein gewichtiger Prozentsatz von Personen mit ausgesprochen hoher Initiative.
- e) Man könnte nun vermuten, diese Ergebnisse sind einfach das Resultat der höheren Arbeitslosigkeit im Osten. Eine solche Annahme erwies sich als falsch. Arbeitslose sind fast immer zumindest genauso aktiv wie Nichtarbeitslose. In einem Fall zeigen Arbeitslose sogar signifikant mehr Eigeninitiative, nämlich in der Fort- und Weiterbildung. Dies ist ein Anzeichen dafür, daß sich Eigeninitiative auch verändern läßt und unter bestimmten Bedingungen auch verändert.

Zusammenfassend ergibt sich also folgendes differenzierte Bild: Eigeninitiative direkt in der Arbeit ist im Osten niedriger als im Westen. Diese Ergebnisse sind auch stabil, wenn man eine Reihe von methodischen Kontrollen einführt (Frese et al., 1993). Es gibt aber auch Bereiche der Eigeninitiative (Weiterbildung, soziale, gegenüber Kollegen), in denen sich keine erhöhte Eigeninitiative im Westen ergibt.

Tabelle 2b): Korrelationen potentieller Einflußfaktoren mit Eigeninitiative (nur Westen)
 (*= $p < .05$; **= $p < .01$)

Potentielle Einflußfaktoren	Initiative/ Arbeit allg.	Initiative Weiterbildung	Interviewer- einschätzung	Überwinden von Hindernissen
1. Hintergrund				
-Alter	-.06	-.31**	-.14*	-.20**
-Geschlecht	-.02	-.03	-.05	-.02
2. Arbeit				
-Karrierestress	-.04	-.25**	-.16*	-.20*
-Soziale Stressoren	.13	.17*	.09	.00
-Arbeitsstressoren	.25**	.06	.18*	-.06
-Individuelle Kontrollerwartung	.37**	.08	.28**	.09
-Kollektive Kontrollerwartung	.26**	.15*	.16*	.12
-Handlungsspielraum	.26**	.17*	.22**	.17*
-Qualifikation	.30**	.46**	.41**	.24**
3. Handlungsstile				
-Planorientierung	.16*	.13	.06	.09
-Zielorientierung	-.02	.04	.13*	.05
-Handlungsorientierung				
-- Planung	-.04	.04	.20**	.06
-- Fehler	.03	.14*	.22**	.16**
-- Erfolg	-.05	.16*	.04	.07
4. Erwartungen und Optimismus				
-Selbstwirksamkeit	.25**	.18*	.28**	.14*
-Optimismus				
-- Allgemein	.17*	.11	.23**	.08
-- Freizeit	-.07	-.10	-.15*	.00
-- Bessere Arbeit	.25**	.30**	.28**	.10
-- Arbeitslosigkeit	.04	.04	.02	.02
-- Wirtschaft	--	--	--	--
-Attributionsstil				
-- positiv	.25**	.16*	.20**	.23**
-- negativ	.03	.09	.10	.08
5. Einstellungen				
-Identifizierung mit der Arbeit	.17*	.09	.16*	.12
-Ablehnung "westlicher" Einflüsse	--	--	--	--
-Assimilation	--	--	--	--
-Separation	--	--	--	--
-Marginalisation	--	--	--	--
-Fremdenfeindlichkeit	-.24**	-.25**	-.19**	-.05
-Bereitschaft den Beruf zu wechseln	-.08	.01	.01	.09
-Umwstellungsbereitschaft am Arbeitsplatz	.25**	.34**	.15*	.18*
-Verantwortungsablehnung	-.30**	-.21**	-.15*	-.21**

b) *Faktoren in der Arbeit*: Von besonderer Bedeutung sind drei Bereiche in der Arbeit: Qualifikationen, Kontrolle in der Arbeit und Kontrollbewußtsein. Wenn man mehr *Qualifikationen* aufweist, dann zeigt man auch mehr Eigeninitiative. Dies macht Sinn: Wenn man qualifizierter ist, dann hat man mehr Möglichkeiten, Eigeninitiative zu entwickeln, man weiß besser, wie man an einen Gegenstand herangehen und z.B. Veränderungen vorschlagen kann, man kennt die Problembereiche der Arbeit besser und hat mehr Lösungsideen, usw.

Der zweite Bereich ist der *Handlungsspielraum*. Unter einem hohen Handlungsspielraum versteht man (Frese, 1989), daß man mehr Entscheidungen in der Arbeit treffen kann, z.B. welche Werkzeuge man verwendet, wie man vorgeht, wann man welche Handlungen ausführt, usw. Je höher der Handlungsspielraum in der Arbeit, desto größer auch die Eigeninitiative. Etwas ähnlich sind auch individuelle und kollektive Kontrollerwartungen, d.h. man kann alleine oder mit Kollegen zusammen die Bedingungen am Arbeitsplatz beeinflussen und mitgestalten. Auch hier zeigen sich positive Korrelationen.

Ein fehlender Handlungsspielraum, geringe Kontrollerwartungen und geringe Qualifikationen verweisen wieder auf das bereits diskutiert tayloristische Managementkonzept. Denn F.W. Taylors Idee war ja, die Handlungsspielräume der Arbeitenden zu verringern. Wir hatten bereits argumentiert, daß dies wahrscheinlich auch die Eigeninitiative verringert. Unsere Daten sprechen für dieses Argument: Ein hoher Grad an Eigeninitiative hängt mit hohen Handlungsspielräumen am Arbeitsplatz zusammen. Ähnliches gilt auch für den Bereich Qualifikation. Auch die Qualifikationen des Einzelnen werden im Rahmen eines tayloristischen Systems verringert, denn man braucht nicht so viele Qualifikationen, um die Teiltätigkeiten auszuführen, die im tayloristischen System für den Arbeitenden übrigbleiben.

Die beiden Faktoren in der Arbeit - Qualifikationen des Einzelnen und die Handlungsspielräume - sind von besonderer Bedeutung: Sie haben hohe Korrelationen mit Eigeninitiative und sie sind wahrscheinlich der Schlüssel im gesamten Kausalgeschehen. Zum Beispiel spielt der Handlungsspielraum wiederum eine Rolle für die Entwicklung von Veränderungsbereitschaft (siehe unten). Die Arbeitssituation ist damit von zentraler Bedeutung für die Entwicklung von Eigeninitiative.

c) Im Bereich der Handlungsstile könnte man davon ausgehen, daß Personen, die langfristig und detailliert Ziele aufstellen und planen (Frese, Stewart & Hannover, 1987), auch eine höhere Eigeninitiative aufweisen. Ähnliches würde man auch für Kuhls (1983) Konzept der Handlungsorientierung vermuten. Es gibt zwar signifikante Korrelationen und diese sind auch alle in der erwarteten Richtung. Allerdings sind alle Korrelationen nicht sehr hoch und nicht in jedem Fall konsistent. Hier ist es sicher sinnvoll, Moderatorhypothesen zu überprüfen.

d) Im Bereich von Erwartungen und Optimismus gibt es in der Literatur überraschend eindeutige Hypothesen. Zunächst zum *Optimismus*: Sowohl Seligman (1991; Seligman & Schulman, 1986) als auch S. E. Taylor (1989) und Scheier & Carver (1985) gehen im Prinzip davon aus, daß es einen deutlichen linearen Bezug von Optimismus zur Eigeninitiative geben sollte. Nach ihrer Argumentation belebt selbst ein realitätsferner Optimismus die Lebensgeister, erhöht die Erwartungen, daß in der Zukunft positive Ergebnisse zu erwarten sind und erleichtert deshalb eine aktive Strategie auch in schwierigen Situationen (vgl. Oettingen & Little; Trommsdorff, in diesem Band).

Auch viele Politiker sprechen davon, daß man den Optimismus nicht zerstören darf. Sie gehen oft soweit zu behaupten, daß diejenigen, die mögliche negative Fakten aussprechen, nur zum Pessimismus beitragen und deshalb zerstörerisch wirken. Offensichtlich überwiegt das Motto: "Die Hoffnung trägt das Urteil, aber sie stärkt die Ausdauer." Aus diesem Grund wurde der Bereich Optimismus in den verschiedensten Facetten überprüft. Unsere Daten widersprechen dem "gesunden Menschenverstand". Eigeninitiative hängt mit Optimismus nicht konsistent zusammen und im Fall von Optimismus bezüglich Freizeit sogar negativ. Eine Ausnahme ist hier lediglich die Hoffnung auf bessere Arbeit im Westen. Geringe aber konsistente Zusammenhänge ergeben sich mit einem der beiden von Seligman und Mitarbeitern entwickelten Attributionsstilvariablen (Peterson, Semmel, v. Baeyer, Abramsen, Metalsky & Seligman, 1982). Allerdings ist es hier problematisch, daß der negative Attributionsstil positiv mit Eigeninitiative korreliert - nach der Theorie müßte er negativ korrelieren.

Die Variable *Selbstwirksamkeit* zeigt hingegen signifikante und konsistente Korrelationen. Selbstwirksamkeit bedeutet, daß die Erwartung besteht, Handlungen auch effektiv durchführen zu können (Bandura, 1986). Wenn ich mich als selbstwirksam in der Arbeit erlebe, dann gehe ich davon aus, daß ich die Arbeit auch gut ausführen kann, und ich werde auch dann das Ziel nicht aufgeben, wenn sich Widerstände und Probleme auftun. Aus diesem Grund ist die deutliche Korrelation mit Eigeninitiative verständlich. Andererseits ist es problematisch, daß gerade bei dieser Variable deutliche Unterschiede zwischen den beiden Teilen Deutschlands bestehen. Menschen in der ehemaligen DDR erleben sich als weniger selbstwirksam als die Westdeutschen.

Selbstwirksamkeit muß sorgfältig von Optimismus unterschieden werden: Optimismus impliziert die Erwartung, daß in der Zukunft positive Ergebnisse entstehen - die Wirtschaft wird aufblühen, man wird gut leben können, usw. Eigenes Handeln ist dafür aber nicht unbedingt erforderlich. Selbstwirksamkeit hingegen beinhaltet die Erwartung, man könne *selbst* all das gut erledigen, wofür man sich entschlossen habe. D.h. Selbstwirksamkeit ist an das eigene Handeln gebunden - Optimismus nicht. Aus dieser Perspektive ist es dann auch verständlich, warum Selbstwirksamkeit und nicht Optimismus mit Eigeninitiative zusammenhängt.

e) Im Bereich der Einstellungen existieren auch verschiedene Hypothesen. Zum Beispiel ist es plausibel, *Identifikation mit der Arbeit* (Lohdal, 1965) als eine Einflussvariable zu postulieren. Personen, die sich mit ihrer Arbeit identifizieren, würden danach auch mehr Eigeninitiative in der Arbeit entfalten. Diese Hypothese läßt sich in unseren Daten kaum bestätigen - es gibt zwar einige kleinere Korrelationen, aber Identifikation mit der Arbeit ist wohl kein sehr wichtiger Faktor. Möglicherweise ist Identifikation mit der Arbeit ein Ausdruck einer eher konservativen Einstellung und hängt deshalb nur gering mit Eigeninitiative zusammen.

Im Bereich der kulturbezogenen Variablen ergeben sich einige wichtige Zusammenhänge zur Eigeninitiative. So hat Hilligloh (1991) die von Berry, J. et al. (1989) entwickelten Faktoren zur Kulturgebundenheit auf unseren Bereich übertragen und drei Faktoren gefunden: Assimilation, also das Interesse, die neue westdeutsche Kultur aufzunehmen, Separation, also das Bewahren der alten (DDR-) Kultur und die Distanz zur neuen und Marginalisierung, also das Gefühl, weder in der alten noch in der neuen verankert zu sein. *Marginalisierung* korreliert negativ mit Eigeninitiative, d.h. Personen, die sich weder der einen noch der anderen Kultur verbunden fühlen, zeigen weniger Eigeninitiative.

Der Grund für Marginalisierung dürfte ähnlich sein, wie der für *Fremdenfeindlichkeit*, welche überraschend deutliche und konsistente Korrelationen zur Eigeninitiative aufweist. Je mehr Fremdenfeindlichkeit, desto geringer auch die Eigeninitiative. Fremdenfeindlichkeit ist ein Symptom dafür, daß man Veränderungen gegenüber skeptisch ist und das Aufbrechen von gesellschaftlichen Routinen und eigenen Routinehandlungen reduzieren möchte: Man sucht die heile Welt im Alten (Adorno et al., 1950). Da Eigeninitiative immer auch Veränderungen hervorbringt, ist der Zusammenhang plausibel. Fremdenfeindliche Mitarbeiter dürften damit auch die schlechteren Arbeitskräfte sein; sie zeigen gerade solche Einstellungen und Verhaltensweisen weniger stark, die in der modernen Industrie und Verwaltung von besonderer Bedeutung sind.

Ein weiterer Faktor ist die *Veränderungsbereitschaft* (Frese & Plüddemann, in Druck). Hier ist besonders die Veränderungsbereitschaft gegenüber der Arbeit wesentlich, denn sie zeigt konsistente positive Korrelationen mit Eigeninitiative. Veränderungsbereite sagen zum Beispiel, daß sie gerne immer mal wieder etwas anderes machen, und nicht alles in der Arbeit gleich bleiben soll. Wir sprachen bereits davon, daß Eigeninitiative etwas mit dem Überwinden von Routinen zu tun hat. Man muß ein gewisses Interesse an Veränderungen aufweisen, um Eigeninitiative zu entfalten. Aus diesem Grund ist ein solches Ergebnis auch erwartungskonform.

Welche Faktoren beeinflussen nun die Veränderungsbereitschaft? Man könnte vermuten, daß das hohe Maß der Verunsicherung, das die Menschen in der ehemaligen DDR bedrückt, besonders wichtig ist. Eine solche Hypothese ließ sich nicht bestätigen. In unseren Daten zeigt sich ein anderer Faktor als wichtiger: der Handlungsspielraum am Arbeitsplatz und das Wissen in der Arbeit, Entscheidungsspielräume zur Verfügung zu haben (Frese & Plüddemann, in Druck).

Schließlich ergibt sich ein Zusammenhang von *Verantwortungsablehnung* und Eigeninitiative. Manager klagen häufig darüber, daß manche Mitarbeiter es ablehnen, Verantwortung zu übernehmen. Die Ablehnung von Verantwortung hat immer auch etwas mit Ablehnung eines höheren Handlungsspielraum zu tun (aus diesem Grund verwenden wir auch in anderem Zusammenhang den technischen Begriff Kontrollablehnung, vgl. Frese, 1984; Frese, Erbe-Heinbokel, Grefe, Ryboviak & Weike, in Druck). Typische Items in diesem Fragebogen waren: "Ich habe lieber einen Vorgesetzten, der mir genaue Anweisungen gibt. Dann ist er daran schuld, wenn etwas schief geht." Eigeninitiative beinhaltet die Übernahme von Verantwortung; deshalb ist ein Zusammenhang zur Verantwortungsablehnung nicht verwunderlich - Personen, die die Übernahme von Verantwortung ablehnen, entfalten auch weniger Eigeninitiative. Ein Gefahrenzeichen ist hier sicherlich, daß die Verantwortungsablehnung im Osten Deutschlands höher ist als im Westen. Man kann vermuten, daß die tayloristischen Arbeitsbedingungen dazu beigetragen haben. Denn in der alten DDR sollten die Arbeitenden ja gerade keine Verantwortung tragen. Andererseits zeigen unsere Daten, daß sich Verantwortungsablehnung seit dem Ende der DDR kaum verändert hat und selbst wieder zu geringen Handlungsspielräumen führt.

6. Praktische Schlußfolgerungen

Die hier berichteten Ergebnisse sind erste Ergebnisse eines über einen längeren Zeitraum laufenden Forschungsprojekts. Es ist deshalb notwendig, noch weitere Auswertungen unserer Untersuchungen durchzuführen und die weitere Entwicklung abzuwarten, bevor wir uns über die notwendigen praktischen Schritte ganz sicher sein können. Aber im Gegensatz zu sonstigen Forschungsprojekten, ist es in diesem Fall notwendig, bereits zu diesem Zeitpunkt einige Schlußfolgerungen darzustellen. Mit Notwendigkeit gehen diese Vorschläge über die dargestellte Datenlage hinaus. Aber die Situation in den neuen Bundesländer erlaubt es nicht, einfach zu warten, bis wir als Wissenschaftler mit der Auswertung unserer Ergebnisse fertig sind.

Das Management muß sich für oder gegen Eigeninitiative entscheiden

Für die Betriebe bedeutet der zentrale Stellenwert von Qualifikationen und Handlungsspielraum, daß es das Management mit in der Hand hat, ob sich in ihren Betrieben Eigeninitiative entfalten kann oder nicht. Denn nur durch die Bereitstellung von Qualifikationsmöglichkeiten und eines großen Handlungsspielraums in der Arbeit, wird sich Eigeninitiative entwickeln. Umgekehrt dürfte eine Verringerung der Handlungsspielräume auch zur Verringerung der Eigeninitiative führen.

Das Managementkonzept wird sich also auf die Eigeninitiative auswirken. Genau deshalb gibt es Gefahren, deren sich der Manager bewußt sein muß. Wenn ein Manager feststellt, daß "der Laden nicht läuft", weil kaum Eigeninitiative gezeigt wird, dann werden sehr häufig als Antwort darauf die Zügel enger gefaßt. Man greift in einem solchen Fall zurück auf tayloristische Vorstellungen. Den Arbeitenden wird dann im Einzelnen vorgeschrieben, wie sie vorzugehen haben, alles wird reglementiert und jeder Schritt wird genau überwacht. Das heißt, die Qualifikations- und Handlungsspielräume des Arbeitenden werden eingeengt. Dies kann dann selbst wieder zu einer Verringerung der Eigeninitiative beitragen. Hier besteht die Gefahr, daß ein *circulus vitiosus* entsteht: Ein geringer Grad an Eigeninitiative führt zu einer tayloristischen Reaktion mit einer Verringerung des Handlungsspielraums und der Qualifikationsanforderungen und dies bewirkt dann selbst wieder eine Verringerung von Eigeninitiative.

Training für Vorgesetzte: Eigeninitiative zulassen und fördern

Von besonderer Bedeutung sind dabei wahrscheinlich die Vorgesetzten. Solange die Vorgesetzten Eigeninitiative negativ sanktionieren oder selbst mit negativem Beispiel vorangehen (und ängstlich Eigeninitiative vermeiden), wird im Regelfall selbst bei hoher Bereitschaft zur Eigeninitiative des Einzelnen keine Eigeninitiative gezeigt werden.

Unsere Vermutung (und Beobachtung aus Seminaren) ist, daß sich viele Vorgesetzte in der ehemaligen DDR oftmals schwerten, Eigeninitiative wirklich zu fördern. Sie sind oft noch den alten Vorstellungen verhaftet, nach denen man dem Mitarbeiter

am besten alles im Einzelnen vorschreibt, damit die Arbeit auch wirklich erledigt wird.

Langsame Veränderung von psychologischen Voreinstellungen

Ein Ergebnis unserer Untersuchungen, das nicht im Vordergrund unseres empirischen Berichts in diesem Artikel stand, ist, daß sich die psychologischen Voraussetzungen für die Entfaltung von Eigeninitiative nur sehr langsam verändern. So wandeln sich z.B. Selbstwirksamkeit, Umstellungsbereitschaft in der Arbeit oder Verantwortungsablehnung nur extrem langsam. Falls diese Faktoren kausal zur Eigeninitiative beitragen, so bedeutet dies auch, daß alle Prozesse der ökonomischen Umorientierung ebenfalls nur sehr langsam voranschreiten. Selbst unter massivem Druck - etwa der Arbeitslosigkeit - beschleunigen sich die Prozesse nur unwesentlich. Jede Veränderungsmaßnahme im Betrieb und in der Gesellschaft muß deshalb langfristig unterstützt werden, bis sie greift.

Optimismus und schlechte Nachrichten

In unseren Daten zeigt sich, daß Optimismus nicht mit Eigeninitiative zusammenhängt. Die Funktion von Optimismus für die Entwicklung von Eigeninitiative dürfte übertrieben worden sein. Von diesem Standpunkt her ist es im Zweifelsfall also sinnvoller, schlechte Nachrichten sofort zu verbreiten, auch wenn sie zu einem (realistischem) Pessimismus beitragen (Frese, 1992). Die Angst von Politikern und auch Wissenschaftlern vor den Gefahren des Pessimismus ist also von diesem Standpunkt her unbegründet. Das bedeutet nicht, daß möglicherweise ein extremer Pessimismus, wie er etwa bei Depressiven anzutreffen ist, nicht langfristig schädliche Auswirkungen auch auf die Eigeninitiative hat. Aber selbst hier zeigen sich in unseren Daten keine wesentlichen Zusammenhänge zwischen Eigeninitiative und Depressivität.

Training von Eigeninitiative

Wir gehen davon aus, daß Eigeninitiative trainiert werden kann. Ansatzpunkte wären dabei die bereits diskutierten potentiellen Einflußfaktoren. Man müßte in einem solchen Training also die Angst vor dem Neuen reduzieren, Selbstwirksamkeit und Veränderungsbereitschaft aufbauen, die Ablehnung von Verantwortung reduzieren. Darüber hinaus kann man mit den Trainees zusammen Ideen entwickeln, wie man Eigeninitiative an einem Arbeitsplatz und darüber hinausgehend entfalten kann und üben, wie man trotz möglicher Rückschläge "am Ball bleibt". Möglicherweise muß auch eine gewisse Risikobereitschaft im Training unterstützt werden, damit man selbst unter ungünstigen Bedingungen noch Eigeninitiative entwickelt. Ein solches Training dürfte von Bedeutung nicht nur für die neuen Bundesländer sein, sondern immer dann zum Einsatz kommen, wenn wesentliche Organisationsstrukturen verändert werden. Denn in Veränderungssituationen sind alle Betriebe auf die Eigeninitiative der Beschäftigten angewiesen.

Gezielte Förderung von Personen mit hoher Eigeninitiative

Im Prinzip wäre es auch möglich, die von uns entwickelten Methoden zu verbessern und zu verfeinern, um damit Personen mit hoher Eigeninitiative herauszufinden. Diese könnten dann gezielt gefördert werden, z.B. durch Kursangebote zur Unternehmensgründung, Unterstützung mit Kapital, usw. Da ein großes Problem darin besteht, mehr Bereitwillige zu finden, die Kleinunternehmen gründen, und da eine ökonomische Gesundung im wesentlichen von diesen Kleinunternehmen getragen werden muß, wäre ein solches Vorgehen wahrscheinlich sinnvoll. Denn Kleinunternehmer mit hoher Eigeninitiative dürften insgesamt erfolgreicher sein als solche ohne Eigeninitiative.³ Eine gezielte Auswahl und Förderung wurde gerade in der ehemaligen DDR im Sport erfolgreich durchgeführt. Es spricht nichts dagegen, sie auch in diesem gesellschaftlich wesentlichen Feld zu versuchen.

Psychologische Faktoren als Voraussetzung für die ökonomische Entwicklung

Bisher wird in der Öffentlichkeit noch viel zu wenig auf die psychologischen Faktoren eingegangen, wenn es um Fragen der Produktivität und der ökonomischen Entwicklung in den neuen Bundesländern geht. Zwar ist es wesentlich, ein neues Verwaltungssystem, verbesserte Technologie, Leistungsentlohnung und Manager aus dem Westen einzuführen. Aber zusätzlich muß man auch auf die psychologischen Voraussetzungen der Menschen eingehen, man muß sich auf die andersartigen Überlegungen einstellen, und man muß z.T. frühere Fehlentwicklungen kompensieren, um den ökonomischen Aufbau voranzubringen. Zwar sind viele Manager bereit, die Wichtigkeit psychologischer Faktoren zu konstatieren. Dennoch ist die übliche Antwort darauf, selbst psychologisch zu dilettieren und "selbstgestrickte", meist sehr einfache, Strategien auszuprobieren.

Letztlich sind Entscheidungen, sich z.B. selbständig zu machen, oder sich an seinem Arbeitsplatz voll einzusetzen, psychologischer Natur. In beiden Fällen handelt es sich um Beispiele von Eigeninitiative. Wenn die Eigeninitiative hoch ist, werden Probleme im Unternehmen ohne Umwege angegangen. Man läßt dann nicht "den Griffel um 5 Uhr fallen", sondern macht mit, den Arbeitsprozeß besser zu gestalten. Man wartet dann im Dienstleistungsbereich nicht einfach nur darauf, was der Kunde an Wünschen äußert, sondern stellt selbst Fragen und berät den Kunden. Solange nun diese psychologischen Faktoren nicht adäquat behandelt werden, wird auch der ökonomische Umschwung nicht zu schaffen sein.

Literatur

Adorno, T.W., Frenkel-Brunswick, E., Levinson, D.J., & Sanford, R.N. (1950). *The authoritarian personality*. New York: Wiley (republished 1964).

³ Dies ist noch eine Vermutung; wir sind gegenwärtig dabei zu untersuchen, ob sich diese Vermutung empirisch bestätigt. Es zeigt sich aber im Osten sehr deutlich, daß Kleinunternehmer mehr Eigeninitiative aufweisen.

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Berry, J.W., Kim, U., Power, M., Young, M., & Bujaki, M. (1989). Acculturation attitudes in plural societies. *Applied Psychology: An International Review*, 38, 185-206.
- Frese, M. (1984). Do workers want control at work or don't they: Some results on denial and adjustment (IfHA - Berichte). Berlin. Institut für Humanwissenschaft in Arbeit und Ausbildung der Technischen Universität Berlin.
- Frese, M. (1989). Theoretical models of control and health. In S.L. Sauter, J.J. Hurrell, Jr., & C.L. Cooper (Eds.), *Job control and worker health* (pp. 108-128). London: Wiley.
- Frese, M. (1992). A plea for realistic pessimism: On objective reality, on coping with stress and psychological dysfunctioning. In L. Montada, S.H. Filipp, & M.J. Lerner (Eds.), *Life crises and experiences of loss in adulthood* (pp. 81-94). Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Frese, M., Erbe-Heinbokel, M., Grefe, J., Ryboviak, V. & Weike, A. (in Druck). Die Ablehnung von Verantwortung und Handlungsspielräume in der Arbeit: Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung und eines Vergleichs zwischen Ost- und Westdeutschland. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*.
- Frese, M. & Plüddemann, K. (in Druck). Umstellungsbereitschaft im Osten und Westen Deutschlands: Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie - Sonderheft*.
- Frese, M., Stewart, J., & Hannover, B. (1987). Goal-orientation and planfulness: Action styles as personality concepts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1182-1194.
- Frese, M., Zempel, J., Kring, W., & Soose, A. (1993). *Everyday entrepreneur in Germany: Differences in initiative taking between East and West*. Unveröffentlichtes Manuskript. Universität Giessen.
- Hilligloh, S. (1991). Faktorenanalyse über die Akkulturationsitems. In M. Frese & S. Hilligloh (Hrsg.), *Aktives Handeln in einer Umbruchsituation: Aktive Handlungsstrategien der Arbeitenden in der ehemaligen DDR: Eine Längsschnittuntersuchung*. Bericht an die DFG. Universität Giessen.
- Kuhl, J. (1983). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Berlin: Springer.
- Lohdal, T. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Peters, T. J. (1988). *Thriving on chaos*. New York: Harper.
- Peterson, C., Semmel, A., von Baeyer, C., Abramson, C.Y., Metalsky, G. I., & Seligman, M.E.P. (1982). The attributional style questionnaire. *Cognitive Therapy and Research*, 6, 287-300.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism*. New York: Alfred A. Knopf.
- Seligman, M. E. P., & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 832-838.
- Taylor, F.W. (1978). *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. Weinheim: Beltz.
- Taylor, S. E. (1989). *Positive illusions. Creative self-deception and the healthy mind*. New York: Basic Books.
- Ulich, E. (1991). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Poeschel.
- Volpert, W. (1975). Die Lohnarbeitswissenschaft und die Psychologie der Arbeitstätigkeit. In P. Groskurth & W. Volpert (Hrsg.), *Lohnarbeitspsychologie* (S. 11-196). Frankfurt. Fischer Taschenbuch Verlag.
- Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. (1991). *Die zweite Revolution in der Autoindustrie*. Frankfurt: Campus.