

## Stärkung der Führungskompetenz in Treuhand-Beteiligungsunternehmen bei der Reorganisation und Umgestaltung der ostdeutschen Wirtschaft

Heyse, Volker; Seifert, Peter

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Heyse, V., & Seifert, P. (1994). Stärkung der Führungskompetenz in Treuhand-Beteiligungsunternehmen bei der Reorganisation und Umgestaltung der ostdeutschen Wirtschaft. In L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Führung im Systemwandel : Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft* (S. 215-283). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409814>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

---

**Teil 3:**  
**Versuche der Steuerung des Transformationsprozesses -**  
**Projekte und Fälle zur Steigerung von**  
**Führungskompetenz**

**Volker Heyse**  
**Peter Seifert**

**Stärkung der Führungskompetenz in Treuhand-  
Beteiligungsunternehmen bei der Reorganisation und  
Umgestaltung der ostdeutschen Wirtschaft**

### **Zusammenfassung**

Das nachfolgende Kapitel gibt einen differenzierten Einblick in die Kommunikations- und Interaktionsprobleme und -annäherungen zwischen westdeutschen und ostdeutschen Führungskräften, die in Vorständen und Geschäftsführungen ostdeutscher Unternehmen zusammenarbeiten.

Die Untersuchungen, die auch Selbst- und Fremdeinschätzungen einschlossen, zeigen deutlich, daß 1989 zwei unterschiedliche (Denk- und Arbeits-)Kulturen aufeinandergestoßen sind, die zu vielfältigen Rollenkonflikten, Vorurteilen und zeitweiligen Abgrenzungen führten, gegenwärtig und insgesamt jedoch zu Tendenzen der Annäherung und gegenseitigen Akzeptanz.

Es werden vielfältige Anregungen zu Inhalten und Formen für die Führungskräfte-Weiterbildung gegeben.

**Abstract**

The following chapter gives an overview of the communication- and interaction-problems and -approximations faced by east- and westgerman managers who are working together in eastgerman-companies.

The studies which include opinions of people involved and others show that in 1989 two different (thinking- and working-) cultures met eachother, a fact that created at first quite a lot of role-conflicts, prejudices and temporary limitations but by now tendencies towards approximation and acceptance.

Many stimulations are given for the content and form of management-educational-programs.

**Inhalt**

- 1 Vorbemerkungen
- 2 Ausgangssituation ostdeutscher Führungskräfte
- 2.1 Charakteristika und Deformationserscheinungen in der DDR-Leiungspraxis der 80er Jahre
- 3 Methodik
- 4 Entwicklungserwartungen der OFK
- 5 *Integrationsbemühungen und -probleme*
  - 5.1 Probleme, persönliches Wohlbefinden der West-OFK
  - 5.2 Umstellungs- und Anpassungsprobleme
  - 5.3 Integrationserwartungen
  - 5.4 Tätigkeitsmotive
  - 5.5 Problemcharakteristik / THA-Beteiligungsunternehmen
    - 5.5.1 Gewichtung der fünf „brennendsten Probleme“ / Dauerbrenner
    - 5.5.2 Sachliche Problemstruktur
- 6 Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen ost- und westdeutschen OFK
  - 6.1 Interkulturelle Vergleiche
  - 6.2 Kommunikationsverhalten
  - 6.3 Sozialkontakte und Freizeitverhalten
  - 6.4 Führungsverhalten
  - 6.5 Führungskräfte - Leitbilder
  - 6.6 Konflikte der Führungskräfte
- 7 Vorschläge zur weiteren Stärkung der Führungskompetenz
- 8 Literatur

## 1 Vorbemerkungen

In einem Pilotprojekt der Treuhandanstalt wurden unter dem Motto „Stärkung der Führungskompetenz“ im Zeitraum Februar bis September 1992 acht Fallstudien in ostdeutschen Unternehmen durchgeführt.

Die Zielstellungen des Pilotprojektes waren:

- Sichtbarmachen objektiv vorhandener Kompetenz-Synergien in gemischt geleiteten Unternehmen (West-Ost-Führungsteams).
- Unterstützung des unternehmensinternen Abbaus von Defiziten und Schwachstellen im Zusammenwirken west-ostdeutscher Führungskräfte zur Durchsetzung von Leistungs-Synergien des Zusammenwirkens.
- Ableitung erster unternehmensspezifischer und differenzierter Weiterbildungsanforderungen und -inhalte für ostdeutsche Führungs-Nachwuchskräfte.

Neben vielfältigen praktischen Schlußfolgerungen für die untersuchten Unternehmen sowie für die Treuhandanstalt selbst konnten interessante sozial- und führungswissenschaftliche Beobachtungen in unternehmensspezifischen Transformationsprozessen „Plan zu Markt“ gemacht werden. In allen untersuchten Unternehmen waren ost- und westdeutsche Führungskräfte gemeinsam in Geschäftsleitungen/Vorständen tätig.

In den Fallstudien wurde deshalb auch schwerpunktmäßig nach der Art der Kommunikation und Interaktion beider Gruppen von Führungskräften gefragt, Indikatoren für individuelle Führungsorientierungen und Wertumbrüche sowie die Entwicklung von Selbstwertkonzepten geprüft. Insofern geht die vorliegende Studie „tiefer“ als viele bisher durchgeführten Untersuchungen zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden ost- und westdeutscher Führungskräfte und zur „geistigen Vereinigung“ in der Wirtschaft (vgl. z. B. Böhm, 1994) und versucht, der Frage nach den kulturellen und Mentalitätsunterschieden zwischen Ost- und Westdeutschen nachzugehen.

Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse bestätigen folgende Schlußfolgerungen, die wir in der Literatur vorfanden, und die beim Lesen der nachfolgenden Ergebnisse den Blickwinkel des Lesers ausrichten mögen:

1. „Es gibt keine Alternative zu der vorhandenen Elite. Die Frage ist lediglich zu stellen, welche Personen mit welchen Qualifikationen an welchen Orten welche Aufgabe zu lösen imstande und/oder willens sind“ (Myritz, 1992, S. 468).

Mit anderen Worten: Es gibt nicht nur zu wenig erprobte Krisenmanager, die von West- nach Ostdeutschland gehen (könnten), sondern es gibt keine spezifischen Erfahrungsträger im gesellschaftlichen Transformationsmanagement. Zu-

künftige Transformationsmanager können sich nur „vor Ort“ entwickeln - im Erspüren der spezifischen Bedingungen und Befindlichkeiten.

2. „Einander zu begreifen wird erst möglich sein, wenn jeder weiß, woher der andere kommt: Welche Umstände ihn bestimmt haben und welche Erziehung ihn geformt hat. Welche Hoffnungen er gehegt, welchen Idealen er vielleicht gefolgt, welche Erfahrungen er gemacht, welchem Druck er gewichen und widerstanden hat“ (Bender, 1992, S. 10).

Die folgenden Vorbemerkungen zur Ausgangssituation ostdeutscher Führungskräfte sollen zu dieser notwendigen Verständigung beitragen und deutlich machen, daß die ehemalige DDR eine prinzipiell andere Gesellschaft mit anderem Selbstverständnis, anderen Identitäten und anderer Alltagssprache als die „alte Bundesrepublik“ war und ein direkter Vergleich zweier prinzipiell unterschiedlich ausgerichteter Gesellschaften zu tragischen Mißverständnissen und Fehleinschätzungen führen muß.

Nur ein entideologisierte Vergleich läßt Entwicklungs-, Synergie-, Wandelvorteile sichtbar werden und läßt aktive Gestaltung zu.

## 2 Ausgangssituation ostdeutscher Führungskräfte

Die Entscheidung, die Vereinigung in Form des Beitritts nach Artikel 23 des Grundgesetzes zu wählen, hatte ein einseitiges Abhängigkeitsverhältnis der neuen Bundesländer zur Folge, das insbesondere für die Ost-Führungskräfte eine unvorhersehbare, und bedingungslose Anpassung an die politische, rechtliche, wirtschaftliche und soziale Ordnung erforderlich machte. Damit waren umfassende Umlernprozesse, Neu- und Umbewertungen von Werten und Normen verbunden.

Der Umbruch der Arbeits- und Lebensverhältnisse, die einseitige Übernahme der Gesetze, Leit- und Organisationsprinzipien der Bundesrepublik führten nicht automatisch zu neuem Denken und neuen Verhaltensweisen. Dieser Umbruch trifft die Ost-Führungskräfte besonders als:

- selbst betroffene Mitglieder der Gesellschaft,
- sich - in Auseinandersetzung mit ihrer früheren Führungsrolle - zu „bewährende Bezugspersonen“,
- Sündenbock - auch für im wahren Ausmaß individuell nicht voraussehbare bzw. unvorstellbare wirtschaftliche Altlasten,
- mehrseitig mißtrauisch angenommener Kommunikationspartner der westdeutschen Führungskräfte.

Tiefgreifende Orientierungs- und Verhaltensunsicherheiten sind - insbesondere bei älteren Führungskräften - die Folge. Letztere wähnen sich als „ewige Verlie-

rer“: Verlust der Jugend durch Krieg/Nachkriegszeit, Selbst-(Ego-)Aufgabe zugunsten des Allgemeinwohls zentralistisch-planwirtschaftlicher Gesellschaftsprägung und eine in Frage gestellte Personen- und Führungskompetenz aus demokratisch-marktwirtschaftlichem Selbsterständnis bei gleichzeitiger strikter Allgemeinwohl-Orientierung der Umgebung („Rettung ostdeutscher Industrie“, „Wahrung von Firmenruf und Mindestarbeitsplätzen durch besonders prägnante marktwirtschaftliche Unternehmensführung ...“).

## **2.1 Charakteristika und Deformationserscheinungen in der DDR-Leitungspraxis der 80er Jahre**

Die Unternehmen und Organisationen der ehemaligen DDR existierten unter stark restriktiven Bedingungen und waren in einem hohen Maße im Rahmen der politischen Indoktrination und der zentralen Plan-(Verwaltungs-)Wirtschaft fremdbestimmt. Auf vielen Gebieten war ihre Wechselwirkung mit der Umwelt eingeschränkt, zum Beispiel durch das Fehlen eines Arbeitsmarktes und die Isolierung vom Weltmarkt (Heyse, Ladensack, 1994, S. 10).

Die Deformationserscheinungen der Leitungstätigkeit nahmen in der ehemaligen DDR in den späten 70er Jahren und in den 80er Jahren drastisch zu; sie wirken natürlich gegenwärtig in Denk- und Handlungsgewohnheiten der Führungskräfte nach. Typische Deformationserscheinungen waren (vgl. Ladensack, 1990, S. 86; Dubiel, 1993, S. 6): Ständig weiteres Entfernen der Entscheidungsbefugnisse von den Instanzen, die sachkundig entscheiden konnten, bis hin zu Erscheinungen von Mißbrauch und Arroganz der Macht. Dirigistische Eingriffe übergeordneter Planungs- und Bilanzierungsstellen (Staatliche Plankommission auf Kreis-, Bezirks- und Republik-Ebene ...) und SED-Machtapparate (Kreis-, Bezirksleitung, Zentralkomitee) „im Namen des Allgemeinwohls“.

So wie in allen zentralistischen Gesellschaften beobachtbar, war auch in der ehemaligen DDR das Allgemeinwohl, das „Wohlergehen des Staates“ (de Bono, 1992, S. 71) von oberster Wichtigkeit. Das Wohl des einzelnen war von ihm abhängig - im Unterschied zu demokratischen Gesellschaften, in denen das Ego und die Leistung des einzelnen stark betont werden.

Semantische Doppeldeutigkeiten bis hin zu Doppelzüngigkeiten wie: „Vom ‘Ich’ zum ‘Wir’“, „Diktatur des Proletariats als höchste Form der Demokratie“, „Jedem nach seinen Leistungen und jedem nach seinen Fähigkeiten“ ... suggerierten im Alltag die hohe Übereinstimmung von Allgemeinwohl und Einzelwohl.

Da es offiziell keine „Eliten“ geben durfte und die Mangelwirtschaft für alle gleichermaßen sicht- und erlebbar die Lebensverhältnisse egalisierte, wurden besondere persönliche Karrieren aufgrund überdurchschnittlicher Leistungen und Durchsetzungsfähigkeit entweder als nicht kopierbar bewundert oder mit



dem Etikett „persönliche Bereicherung“, als im Widerspruch zur Allgemeinheit stehend, abgewertet.

Die Leistung des einzelnen und der natürliche Egoismus waren so lange anerkannt, wie sie sich widerspruchslos dem Allgemeinwohl (der Staatsdoktrin) unterordneten. Betriebliche und staatliche Auszeichnungen folgten in der Regel anderen als reinen Leistungsmaßstäben, zumal die entscheidenden Instanzen vorrangig politisch-konformistischen Maßstäben folgten.

Daraus ergab sich:

- *Zwang, unter den Bedingungen ständiger Disproportionen und Außeneingriffe zu arbeiten, „Mangel-Verwaltung“.*
- *Abschottung vom internationalen Wettbewerb, vorrangig wirtschaftliche sowie wissenschaftlich-technische Fixierung auf die damalige Sowjetunion und andere osteuropäische Länder.*
- *Überlastung der oberen Leitungsebenen mit operativer Arbeit und Entmündigung der Leiter auf den mittleren und unteren Leitungsebenen; Abnahme der Attraktivität der Leitungstätigkeit (Fehlen von Autorität, Anerkennung, Anreizsysteme, Möglichkeiten der Selbstorganisation).*
- *Herabsetzung der Wertschätzung für strategische Arbeiten, Kreativität und Spitzenleistungen. Geistige Unterforderung bei gleichzeitiger zeitlich-formaler Überforderung und fachliche Fehlbesetzungen waren an der Tagesordnung.*
- *Zunahme von Formalismus und inhaltlicher Entleerung bei der „demokratischen Mitwirkung“ der Beschäftigten, z.B. auch in der ursprünglich international durchaus interessanten „Neuererbewegung“.*
- *Erziehung zu Anpassung, Duckmäusertum und doppelzünftigem Verhalten und somit Beeinträchtigung der Persönlichkeitsentwicklung.*
- *Entwertung von Moralnormen, der Rolle eigener Standpunkte und des moralischen Gewissens dadurch, daß widerspruchsvoller Vollzug auch sinnloser Maßnahmen gefordert wurde. Andererseits verkamen ursprünglich hochwertige Begriffe und Orientierungen wie „Freiheit“, „Frieden als Grundwert des Sozialismus“, „zehn Gebote der sozialistischen Moral“ durch willkürliche und widersprüchliche Auslegung der damaligen Machtorgane (einschließlich ihrer strafrechtlichen Handhabung).*

Die Unsicherheit des Umgangs mit Werten und Moralnormen seitens der DDR-Propaganda und die damit verbundene Desorientierung der damaligen Führungskräfte zeigte sich beispielsweise auch darin, daß in den massenwirksamen Medien kaum zu Werten und Normen Stellung genommen wurde.

Das hatte zur Folge:

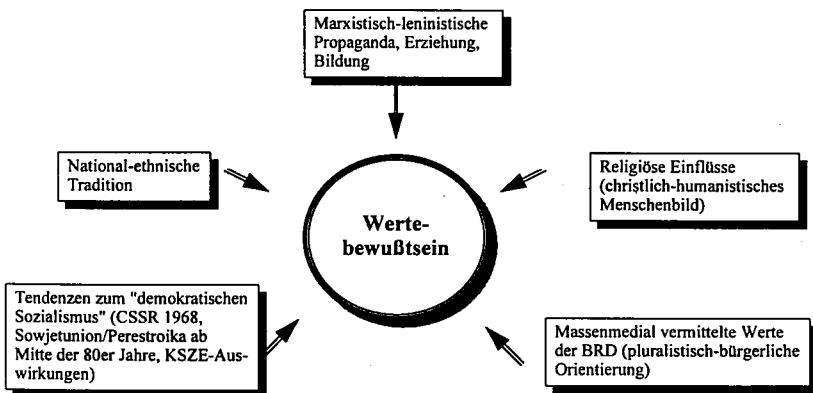
- Nutzung von Angst als Führungsinstrument.
- Zunahme von Unehrllichkeit, Gleichgültigkeit und fehlender Sensibilität gegenüber ethischen Problemen im Kreis damaliger Leiter und Funktionäre.

Alle diese Deformationserscheinungen und Widersprüchlichkeiten, verbunden mit der Einsicht vieler damaliger unterer und mittlerer Führungskräfte, die Arbeits- und Leitungsbedingungen kaum wesentlich verändern zu können, wirkten sich individuell als Stressoren aus und schränkten die Identifikationsmöglichkeiten mit den staatlich propagierten (Grund-)Werten und Zielstellungen erheblich ein.

Und genau hier liegen auch die Chancen des Wandels: die Lernbereitschaft und Lernfähigkeit vieler, insbesondere jüngerer Führungskräfte. Tatsächlich gab es in der DDR eine hohe individuelle Werteambivalenz. Neben der diktatorischen politischen Herrschaft gab es zugleich vielfältige humanistische Ideale, die auch praktisch angestrebt und partiell verwirklicht wurden (Heyse/Ladensack, 1994, S. 10).

Die Herausbildung des Wertebewußtseins wurde ideell im wesentlichen durch folgende Einflüsse bestimmt (Metzler/Metzler/Heyse, 1994, S. 119):

Abbildung 1: Einfluß auf die Herausbildung des Wertebewußtseins



Da zwischen der politischen Propaganda auf marxistischer Grundlage und anderen Einflußfaktoren (vgl. Abb.1) über längere Zeiten Patt-Situationen bestanden, entwickelte sich ein instabiles Wertebewußtsein. Durch den grundsätzlichen Wandel der Arbeits- und Lebensverhältnisse, durch den Wegfall der auf soziale Sicherheit und Allgemeinwohl orientierten Lebensbedingungen und

Führungsanforderungen kam es bei den Ost-Führungskräften nunmehr zu besonders tiefen Verlusterfahrungen und sozialen Konflikten, dadurch zugleich jedoch auch zu einer außerordentlich großen Informations- und Lernoffenheit als wichtige Voraussetzungen für innovative Wandelprozesse.

Die nachfolgenden Untersuchungsergebnisse fassen Beobachtungen zur Konfliktverarbeitung, zu Mechanismen der Identitätswahrung, zu kulturellen Verschiedenheiten und Gemeinsamkeiten ost- und westdeutscher Führungskräfte zusammen.

### 3 Methodik

Die Verhaltensunterschiede, Erwartungen, Erfahrungen zwischen ost- und westdeutschen Führungskräften wurden über

- mündliche Einzelinterviews
- schriftliche Selbst- und Fremdeinschätzungen
- auf der Grundlage teilstandardisierter Fragebögen

erfaßt. Es wurden für die drei Befragtengruppen (ostdeutsche Führungskräfte, westdeutsche Führungskräfte sowie Gesamtbetriebsräte) semantisch unterschiedliche Interviewleitfäden mit gleichen inhaltlichen Antwort-Kategorien verwendet.

Da bei Wertumbrüchen und einer (Unternehmens-)Kulturveränderung große Unsicherheiten bei Selbst- und Fremdeinschätzungen zu erwarten sind und die Objektivierung von Selbst- und Fremdeinschätzungen zugleich als ein Mittel der Kommunikationsverdichtung in den untersuchten Unternehmen genutzt werden sollte, wurden zu den wichtigsten Fragestellungen stets auch Selbst- und Fremdbilder erhoben.

Es gab keine Antwortverweigerungen; die mündlichen Interviews hatten einen Umfang von drei bis fünf Stunden. Die Interviews wurden in anonymer Atmosphäre in den acht untersuchten Unternehmen durchgeführt. Die unternehmensspezifischen Ergebnisse wurden in allen beteiligten Unternehmen ausgewertet.

Im folgenden werden nachstehende Abkürzungen verwendet:

OFK: Obere Führungskräfte, MFK: Mittlere Führungskräfte, UFK: Untere Führungskräfte, GBR: Gesamtbetriebsrat, THA: Treuhandanstalt. (Wie aus den Vorbemerkungen schon zu ersehen war, wurde der Begriff „Führungskräfte“ in der ehemaligen DDR selten verwendet, eher im Sinne politischer und militärischer Führung. Statt dessen wurden die Begriffe Leiter, Leitungskräfte und Leitungskader synonym verwendet.)

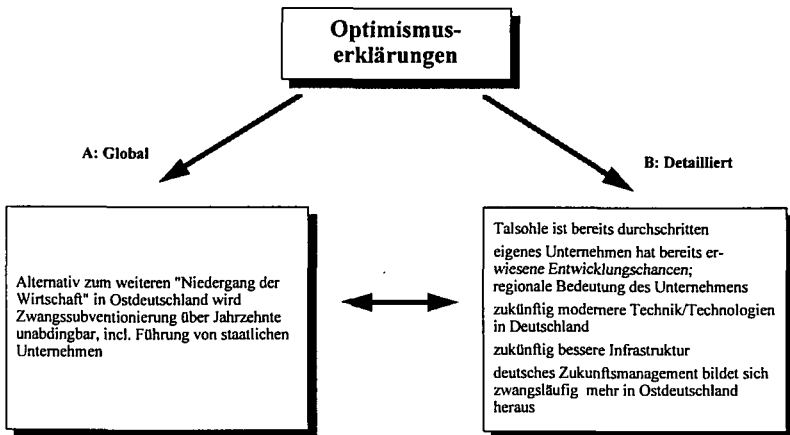
#### 4 Entwicklungserwartungen der OFK

Im folgenden Abschnitt wird den gemeinsamen und unterschiedlichen Entwicklungserwartungen nachgegangen. Interessant sind dabei die unterschiedlichen Meinungen und Perspektiven zur wirtschaftlichen Umgestaltung in den jungen Bundesländern, die in der Summe die aktuell zu lösenden Grundprobleme wiedergeben und ohne deren Beachtung alle weiteren Fragen der möglichen Erhöhung der Führungseffizienz unnützlich wären. Interessant sind die Übereinstimmungen bzw. Diskrepanzen zwischen den drei Befragengruppen (Abb. 2).

Interessant sind auch die Ergebnisse zum Handlungshintergrund (familiär, Tätigkeitsalternativen ...) der Führungskräfte.

Führungskräfte West und Ost erwarteten im Untersuchungszeitraum Febr. bis Sept. 1992 mehrheitlich eine wirtschaftliche Konsolidierung in den neuen Bundesländern. Bei den Ost-Führungskräften werden dazu unterschiedliche Erklärungen gegeben, insgesamt sind sie noch optimistischer als die West-Führungskräfte.

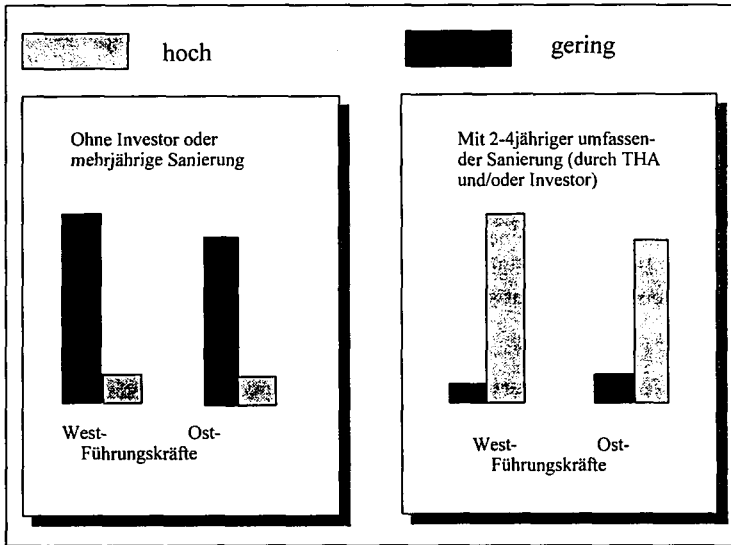
Abbildung 2: Optimismuserklärungen



Hinter der A-Erklärungskategorie scheinen Rationalisierungs- und Hoffnungstendenzen durch, die der Suche nach gewohnter sozialer Sicherheit entsprechen („Der Staat kann uns nicht hängen lassen ...“) und einer erforderlichen hohen Leistungs- und Durchsetzungs-Motivation entgegenstehen können. Andererseits stehen sie zu der mehrheitlichen Erwartung der westdeutschen Führungskräfte gegenüber industriepolitischen Konzepten von Bund und Ländern nicht im grundsätzlichen Widerspruch.

Bezogen auf das eigene Unternehmen wird die Entwicklungschance im allgemeinen wie folgt eingeschätzt:

Abbildung 3: Einschätzung der Entwicklungschancen



Ost- und West-Führungskräfte plädieren - in bezug auf ihre Unternehmen - für Sanierung. Die eigene (individuelle) kurz- und mittelfristige Existenzsicherheit wird aus sehr verschiedenen Gründen relativ hoch eingeschätzt. Größere Unterschiede gibt es hinsichtlich der vorstellbaren (bzw. individuell schon abgesicherten) Alternativen: Während nur 10 % der West-Führungskräfte in den (Vor-) Ruhestand wechseln würden, bevorzugen dies immerhin 20 % der Ost-Führungskräfte als „Not-Alternative“. (Bezieht man diesen Befund ausschließlich auf die Gruppe jener Ost-Führungskräfte, die das Vorruhestandsalter erreicht haben, so sind es 80 %, die derartige Maßnahmen akzeptieren würden).

Weitere Alternativen sehen die Ost-Führungskräfte und GBR in

- der Übersiedlung in die alten Bundesländer mit der Hoffnung auf interessante Arbeit: **20 %** (davon 50 % unter 52 Jahren und immerhin 50 % über 50 Jahre)
- der Übernahme einer politischen Funktion (Parteien, Gewerkschaft): **6,7 %** der Ost-Führungskräfte und **30 %** der GBR

- Arbeitslosigkeit  
ohne Umschulung: 6,7 %  
mit Umschulung: 13,3 %
- dem Wechsel in die Privatwirtschaft (eigene Existenzgründung...) am Wohnort: 3 %.

Auffallend sind einerseits die geringe Quote an echt resignativen Antworten der befragten Ost-Führungskräfte und GBR (nur 6,7 % Orientierung auf Arbeitslosigkeit ohne Umschulung), andererseits aber auch die durchgehende Negierung der eigenen Existenzgründung bzw. des Wechsels in private kleine Unternehmen.

Letzteres scheint - nur zum Teil durch Befragtenklärungen untermauert - u.a. zusammenzuhängen mit

- der Zugehörigkeit zur gehobenen Altersgruppe (77 % über 45 Jahre),
- der langjährigen Gewöhnung an ein Großunternehmen im regionalen und ehemaligen DDR-Maßstab (durchschnittliche Betriebszugehörigkeit: rd. 20 Jahre),
- dem vermeintlichen Status- und Sicherheitsverlust beim Verlassen des Unternehmens,
- der relativen Mittellosigkeit und Ängstlichkeit vor größeren (Existenzgründungs-)Krediten.

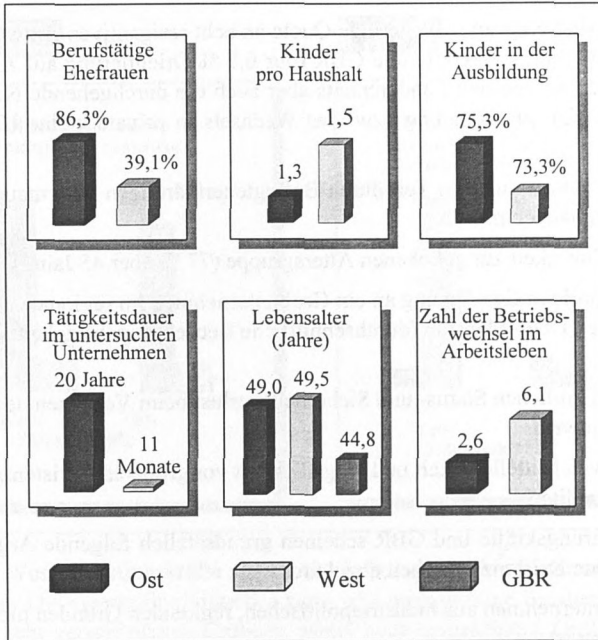
Die Ost-Führungskräfte und GBR scheinen grundsätzlich folgende Argumente für ihre eigene Existenzsicherheit abzuleiten:

- daß ihr Unternehmen aus industriepolitischen, regionalen Gründen nicht liquidierbar ist,
- eine Privatisierung des Unternehmens gegenwärtig nicht als real erscheint und
- sie selbst zu dem erfahrenen Stammpersonal zählen.

Bezüglich der familiären Sicherheit unterscheiden sich die befragten ostdeutschen Führungskräfte deutlich von anderen ostdeutschen Qualifikations- und sozialen Gruppen, 91,8 % sind verheiratet, nur 6,1 % geschieden und 2,1 % ledig; interessant ist auch der Vergleich zu westdeutschen Führungskräften (West-Führungskräfte: 86,3 %, 0,0 %, 13,7 %). Die Ehefrauen der ostdeutschen Führungskräfte sind zu 84,3 % voll berufstätig, zu 2 % teilberuflich. Nur 5,9 % sind arbeitslos und die gleiche Anzahl zu Hause. 2 % der Ehefrauen befinden sich in einer Umschulung. Auf jeden Ost-Haushalt (Führungskräfte/GBR) kommen durchschnittlich 1,3 Kinder, die zu 4,4 % arbeitslos, zu 20,9 %

berufstätig/ selbständig und zu 75,3 % in der (mehrheitlich akademischen) Ausbildung sind. Abbildung 4 ergänzt diese Vergleiche.

Abbildung 4: Vergleich west- und ostdeutscher Führungskräfte



93,3 % der Ost-Führungskräfte haben eine Hochschulausbildung, ebenso 41,7 % ihrer Ehefrauen. Das hohe Qualifikationsniveau hebt sie heute gehaltlich in der Regel positiv vom Durchschnitt der Beschäftigten ab; zu DDR-Zeiten unterschieden sich die Managergehälter kaum, maximal aber nur um rd. 300,- Mark von den bestbezahlten Mitarbeitern.

Schließt man den Kreis der Erwartungen zur weiteren Entwicklung und fragt abschließend nach den Erwartungen gegenüber dem Wirken der West-Führungskräfte, dann wird deutlich, daß insbesondere Erwartungen hinsichtlich eines breiteren öffentlichen Engagements und größerer Vorbildwirkung bzw. Überzeugung für Demokratie und Marktwirtschaft besonders betont werden. Abbildung 5 enthält in Korrespondenz zur Abbildung 3 wichtige Hinweise zur Auswahl und Vorbereitung zukünftiger West-Führungskräfte.

Abbildung 5a: Wofür setzen sich OFK und GBR ein?

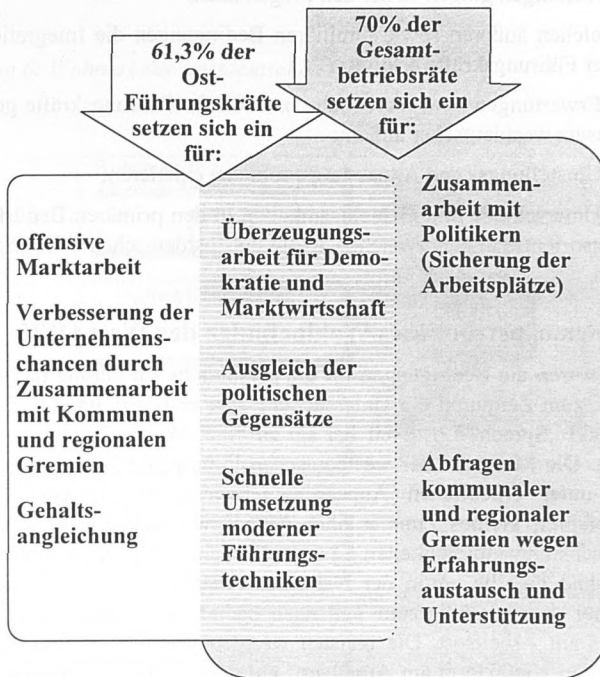


Abbildung 5b: Erwartungshaltung und Erfüllungsbereitschaft

Wer erfüllt wie weit die Erwartungshaltungen der Bevölkerung?

WFK	62,5 %
OFK	80,0 %
GBR	90,0 %

Wieweit hält wer die Erwartungshaltungen der Bevölkerung für überzogen und unrealistisch?

WFK	37,5 %
OFK	20,0 %
GBR	10,0 %



## 5 Integrationsbemühungen und -probleme

Die Untersuchungen gingen ferner den Fragen nach,

- unter welchen äußeren sowie familiären Bedingungen die Integration westdeutscher Führungskräfte erfolgt;
- welche Erwartungen bzw. Vorbehalte ostdeutsche Führungskräfte gegenüber dem Einsatz westdeutscher äußern;
- welche Umstellungs- und Anpassungsprobleme existieren;
- welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den primären Bedürfnis- und Aktivitätsorientierungen zwischen west- und ostdeutschen Führungskräften bestehen.

### 5.1 Probleme, persönliches Wohlbefinden der West-OFK

Insgesamt waren die Bedingungen für die persönliche Entfaltung der westdeutschen OFK zum Zeitpunkt der Untersuchung sehr restriktiv und trugen eher zu Kontakt- und „Sprach“-Losigkeit bei als zu einer vorurteilsgeminderten Verständigung. Die Mehrzahl der westdeutschen Führungskräfte war provisorisch und z.T. unter erheblichen Anpassungsschwierigkeiten (weiter Anfahrtsweg/Selbstfahrer, kleines Zimmer ohne nennenswerten Komfort, Provinzlage ohne Abwechslungsmöglichkeiten ...) untergebracht. 97,4 % der Führungskräfte wohnten ohne Familie am/in der Nähe des Arbeitsortes, 36,8 % sahen ihre Familien nur unregelmäßig/zum Teil nach mehreren Wochen durchgehenden Aufenthalts am Arbeitsort. Die meisten westdeutschen Führungskräfte lebten ausgesprochen kontaktarm am Arbeitsort; kulturelle Erlebnisse hatten im Prinzip nur diejenigen Führungskräfte, die in/bei den Großstädten Berlin und Dresden wohnten. In der Freizeit führten 63 % der Befragten kurzzeitige Hinterlandserkundungen durch, jedoch nur 18,5 % der Führungskräfte verbrachten den vergangenen Urlaub teilweise oder ganz in den neuen Bundesländern und 85 % haben auch in den nächsten Jahren keinen Urlaub in den neuen Bundesländern geplant. Eine weitere Zuspitzung erhält das Bild relativer Kontakt- und „Sprach“-Losigkeit durch die Feststellung, daß

- 86,7 % der befragten oberen Führungskräfte Ost bisher keinen westdeutschen Betriebsaufenthalt hatten und damit keine „Erfahrungen vor Ort“ sammeln konnten (die Gesamtbetriebsräte hingegen waren mehrheitlich mindestens 1x zum mehrtägigen Erfahrungsaustausch in den alten Bundesländern),
- kollegiale Kontakte zwischen den ost- und westdeutschen Führungskräften außerhalb der Arbeitszeit kaum gesucht wurden (Ost/ja: 15 % West/ja: 20 %) und auch die kommunikativen Kontakte während der Arbeitszeit sehr rar waren

- (einzige Kommunikationsverdichtungen in der Regel Vorstände/Geschäftsführungsberatungen und arbeitsrechtliche und Tarifverhandlungen mit den GBR).

Abbildung 6: Wohnart der westdeutschen OFK

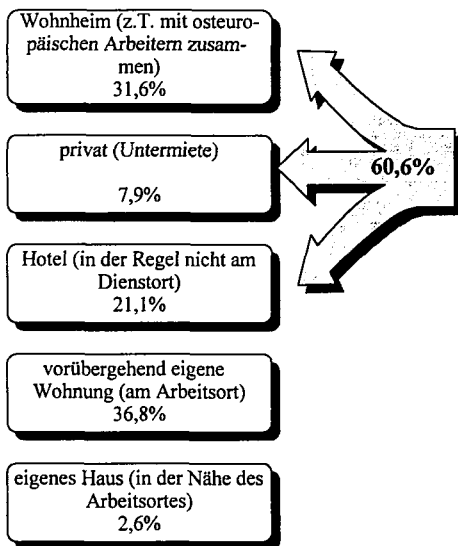


Abbildung 7: Persönliche Beziehungen der westdeutschen OFK (Angaben in %)

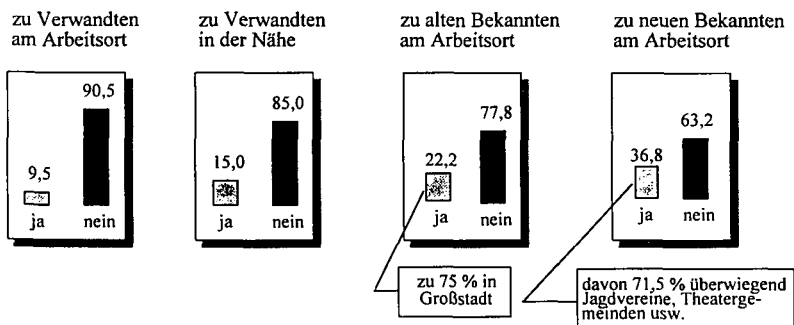
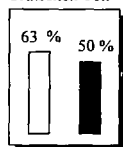
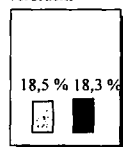


Abbildung 8: Kontaktaufnahmen

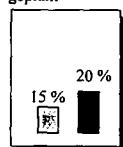
Kurzzeitige  
Reisen in den  
jeweils anderen  
deutschen Teil



Vergangener Jahres-  
urlaub teilweise im  
anderen deutschen Teil  
verbracht

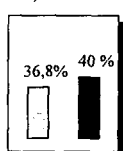


Geplanter Jahresurlaub  
teilweise/ganz im jeweils  
anderen deutschen Teil  
geplant

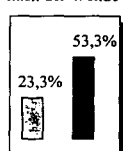


□ West-Führungskräfte  
■ Ost-Führungskräfte

Neuaufnahme von  
Ost-West-/West-Ost-  
Sozialkontakten (Frei-  
zeit) nach der Wende



Neuaufnahme von  
Ost-West-/West-Ost-  
Sozialkontakten (Familie)  
nach der Wende



Während die Freizeitkontakte bei West-Führungskräften v.a. über Vereine und in wenigen Ausnahmen über Kollegen erweitert werden, erweitern Ost-Führungskräfte ihren Bekannten- und Freundeskreis vorwiegend über Sportvereine, gemeinsame Urlaubsbegegnungen, spezielle Hobbys. Die familiären Beziehungen scheinen sich auf beiden Seiten nach anfänglich euphorischer Intensivierung gegenwärtig eher abzukühlen. Insbesondere jüngere ostdeutsche Führungskräfte fühlen sich durch einseitige Diskussionen ihrer Verwandten eher gekränkt ("Ihr müßt doch gesehen haben, wohin sich das alles entwickelt, warum habt ihr nichts dagegen getan? Jetzt liegt uns auch noch der Osten auf der Tasche - und was ist der Dank? ...").

Auf sich selbst gestellt, auch bei der Wohnungssuche, beklagen insbesondere ältere westdeutsche Führungskräfte die fehlende Kommunikation, Einbeziehung in Entscheidungsvorbereitungen und Verlustausgleiche durch die THA.

Letzteres meint vor allem

- zwangsläufig eintretende Lebensstandard-/Ambienteverluste
- soziale Isolierung (u.a. auch: fehlendes Vereinsleben, fehlende kulturelle Möglichkeiten ...)
- gesellschaftliche Mehrbelastung (anderer, längerer Arbeitstag, Familienwohnsitz Entfernung ...)
- gesellschaftliche Mehrbelastung (erfolgreiche Unternehmensführung setzt Mitengagement bei der Strukturierung des regionalen/politischen Umfeldes voraus) u.v.a.m.

Mehrheitlich wird betont, daß Gehaltsvorteile allein diese Verluste bzw. Mehrbelastungen nicht ausgleichen.

## 5.2 Umstellungs- und Anpassungsprobleme

Die westdeutschen OFK sahen sich vielfachen Kommunikations- und Interaktionsproblemen gleichzeitig ausgesetzt, welche die eigenen Integrationsbemühungen zeitweilig erheblich belasteten

- a) Überbetonung der Modellpersonen-Rolle seitens der ostdeutschen Führungskräfte und Mitarbeiter bei deren Suche nach Ersatzidentifikation, moralische und Sozialkompetenz - Überforderung durch die Umgebung.
- b) Skepsis gegenüber Motivation und Kompetenz vieler westdeutscher Berater und Führungskräfte im Ost-Einsatz; Enttäuschung über sich selbst.
- c) Objektiv vorgegebener Konflikt mit der THA in ihrer eigenen Widersprüchlichkeit (öffentlich-rechtliche Einrichtung mit härtester marktwirtschaftlicher Prämisse und Verantwortung) und gesetzlicher Handelsbegrenzung (z.B. in bezug auf strukturpolitische Erhaltungs- und Sanierungsentscheidungen).
- d) Anerkennungsambivalenz gegenüber einem Ost-Einsatz von den westdeutschen Bekannten und Berufskollegen: Anerkennung des Mutes zur Veränderung bei gleichzeitig überwiegender Verständnis- und Einfühlungslosigkeit; eigenes Spüren der „Vergrößerung geistiger Entfernungen“.

Nachfolgende Einzelergebnisse, die auch die Meinungen der Ost-OFK einbeziehen, untermauern diese Einschätzungen:

Beide Befragtengruppen sind sich mehrheitlich in der Annahme einig, daß ein nicht unerheblicher Teil bisher in ostdeutschen Unternehmen eingesetzter Führungskräfte und Sachbearbeiter

- zu unvorbereitet in den Einsatz gingen (betr. sozio-kulturelle und geschichtliche Informationen, Hinweise auf system-bedingte semantische Unterschiede und dahinter liegende Werthaltungen),
- ihren Einsatz als „Zwischenperiode“ und relativ risiko- und verantwortungsfrei ansehen,
- in ihren ursprünglichen Unternehmen nicht (mehr) zu den Leistungsspitzen zählten bzw. „Karriereknicks“ ausgleichen wollten,
- zu alt und damit weniger dynamisch-offensiv und zukunftsorientiert agierten.

Demgegenüber werden von ostdeutschen Führungskräften vorrangig Modell/Bezugspersonen erwartet, die auf hohem Sachverstand (fachlich, marktbezogen, mit Krisenmanagementenerfahrungen) aufbauend menschliche Hilfe leisten und bei dem erforderlichen Wertewandel mit Geduld und Sensibilität operieren. Umgekehrt erwarten die West-Führungskräfte mehr Offensivität, Veränderungswillen und -konsequenz seitens der Ost-Führungskräfte.

Die ostdeutschen Führungskräfte haben andererseits Schwierigkeiten, sich mit den westdeutschen OFK zu identifizieren, obwohl

- 28,3 % der ostdeutschen OFK eine „konsequente und schnelle West-Anpassung“ als einzige Alternative für sich annehmen und
- 67,9 % eine mit den West-OFK „gemeinsame Entwicklung“ und Durchsetzung neuer übergangsspezifischer Managementprinzipien und -methoden wünschen.

Wenn auch letzteres z.T. noch verschwommene Wünsche nach einem „dritten Weg“, (z.B. nach Staatsbetrieben) enthält, äußern sich dennoch darin Erwartungen nach Kommunikation, gemeinsamen Veränderungen, Persönlichkeits-Akzeptanz und eigenen Erfolgen der Erneuerung. Bei der Darstellung der Identifizierungs-Schwierigkeiten wiesen die ostdeutschen OFK insbesondere auf

- Zweifel daran, ob die West-OFK tatsächlich so deutlich und marktwirtschaftlich orientiert, wie erwartet, vom eigenen (östlichen) Alltagsverhalten abweicht.
- ein kulturell anderes, insgesamt aber befremdendes Verhalten („aufgesetzte Perfektion, unberechenbar, ungeduldig-kühles Verhalten, vordergründig vorteilsuchend, arrogant-aufdringlich, vereinnahmend ...“),
- erlebte soziale Vorurteile und Distanzen, die dem Bild „Statthalter“ bzw. „Kolonialisten“ eher entsprächen und eine spontane Kommunikation und Interaktion erschwerten.

Bei diesen Ergebnissen deutet sich einerseits die Fragwürdigkeit von Ersatz-identifikationen an und die Notwendigkeit der Entwicklung einer neuen (weder uralter- noch urwest-deutschen) Identität.

Andererseits deuten diese Ergebnisse selbst auf diverse stereotype und Abwehrtendenzen der ostdeutschen OFK hin. Einig sind sich beide Gruppen von Führungskräften darin, daß bedeutend mehr zur Überzeugung und Durchsetzung von bürgerlicher Demokratie und sozialer Marktwirtschaft getan werden muß als bisher

- a) sowohl im konkreten Alltag durch „Bezugspersonen/Vorbilder, viel Kommunikation und Erfahrungsaustausch auf der Basis gegenseitiger persönlicher Akzeptanz“, als auch
- b) im Rahmen der betrieblichen und überbetrieblichen Weiterbildung.

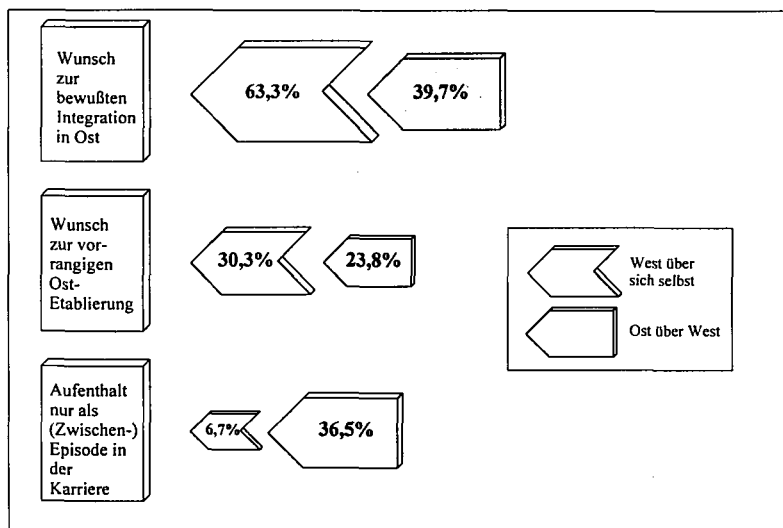
Einerseits scheinen die bisher eingesetzten westdeutschen Führungskräfte quantitativ und qualitativ in dieser Hinsicht überfordert gewesen zu sein, andererseits ist die Kommunikation und Interaktion dort, wo West und Ost im Unternehmen zusammentreffen, weitgehend blockiert und unterbrochen. (Die THA setzte im zurückliegenden Zeitraum rd. 4.500 westdeutsche Obere Führungs-

kräfte und Sachbearbeiter in ostdeutschen Unternehmen ein, dabei entfielen im Jahre 1990 ca. 3.900 Obere Führungskräfte auf rd. 105.000 Führungspositionen in rd. 10.500 Unternehmen. Ein Großteil dieser Führungskräfte ist wieder in die alten Bundesländern zurückgekehrt; aufgrund von kurzfristigen Arbeitsverträgen, z.T. auch aufgrund fachlicher, menschlicher oder moralischer Überforderung.) Einig sind sich ferner die ost- und westdeutschen Führungskräfte darin, daß der Übergang der ostdeutschen Wirtschaft vom *Plan* zum *Markt* nicht ohne

- a) kompetente personelle Unterstützung aus den alten Bundesländern bei
- b) einer gleichzeitigen schnellen Befähigung der - insbesondere jüngeren - ostdeutschen Führungskräfte

erfolgreich sein wird. Die Synthese von a) und b) setzt nach Möglichkeit eine dauerhafte Integration der westdeutschen Führungskräfte voraus. Der Befragung zufolge spielen mehr westdeutsche Führungskräfte (zumindest situativ) mit dem Gedanken einer Integration als von den ostdeutschen Führungskräften angenommen (Abbildung 9).

Abbildung 9: Integrationsbemühungen der WFK (bezogen auf das konkrete Unternehmen)



Ihre Ambivalenz zum Thema Integration verbinden sie mit der unberechenbaren Unternehmens- und individuellen Lebenssituation. Dabei werden mehrheitlich Widersprüche und Konflikte zur THA genannt (Abbildung 10).

Abbildung 10: Konfliktpotentiale: THA gegen Führungskräfte in ostdeutschen Unternehmen



### 5.3 Integrationserwartungen

Die überwiegende Mehrzahl der ostdeutschen Führungskräfte sowie aller befragten GBR bejahten die Notwendigkeit der Integration von West-Führungskräften und Sachbearbeitern in ihren Unternehmen. Mehrheitlich scharfe Kritiken gab es gegenüber etlichen der in den Unternehmen aufgetretenen Berater sowie gegenüber den - in der Zwischenzeit wieder abgezogenen - West-OFK der „ersten Stunde“. Als besonders gravierende „Eintrittsfehler“ wurden hervorgehoben:

1. Branchenunerfahrenheit; Ab- statt Aufbau von Marktbeziehungen; Zerschlagung großer Betriebseinheiten statt strategische Fusion.
2. Kompensation von Unerfahrenheit, insbesondere im Krisen- und Transformationsmanagement (Aufstieg um 2 bis 3 Positionen im Vergleich zum Herkunftsunternehmen) durch „Siegerpose“, Ideologisierung und durchgehende Negativbewertung der Unternehmensaktivitäten ostdeutscher OFK, Wiedergabe „überholter Schulbuchweisheiten“, Blockierung kommunikativer Auseinandersetzungen durch bewußte Veranglisierung der Alltagssprache und Postulierung ostdeutscher Unterlegenheit.
3. Offensive Suche nach persönlichen Vorteilen (bis hin zu unrechtmäßiger Bereicherung) bei gleichzeitigem „Rückbau“ der Unternehmen.
4. Zu geringer westlicher Spezialisteneinsatz in den für den Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft besonders defizitären Bereichen. Gleichzeitig wurden für die ostdeutschen OFK zu wenig Schulungen auf den existenznotwendigen Gebieten organisiert wie Erarbeitung von Gewinn- und Verlustrechnungen, Erarbeitung von Sanierungskonzeptionen, Teamführung u.a. Natürlich wurden auch positive Beispiele genannt - allerdings in der Minderheit. Als nach wie vor erwünschte Einsatzgebiete/weiterhin defizitäre Bereiche wurden hervorgehoben:

Abbildung 11: Erwünschte Einsatzgebiete

Gebiete/ Funktionen	Kaum Bedarf	Verstärkung wünschenswert	dringlich	hohe Dringlichkeit
Vorstand/Geschäftsführung		→		
Marketing/Vertrieb			→	
Personalwesen			→	
Finanzen/Controlling			→	
Öffentlichkeitsarbeit/PR			→	
Einkauf			→	
Produktion/Logistik		→		
Juristische Beratung			→	
Forschung u. Entwicklung		→		



## 5.4 Tätigkeitsmotive

Die primären Orientierungen der Mehrzahl der westdeutschen Führungskräfte für die Tätigkeit in ostdeutschen Unternehmen sind die eigene Karriere, engstens verbunden mit dem Wunsch nach sinnvoller Pionier- und Aufbauarbeit sowie Selbstentfaltung und Selbsterprobung. Insbesondere ältere Führungskräfte vermissen eine angemessene, öffentliche Würdigung (insbesondere seitens der THA) ihrer Pionierleistungen und ihrer sozialen/familiären Entbehrungen.

Insgesamt ist der Vergleich der Selbst- und Fremdeinschätzungen von ost- und westdeutschen Führungskräften (Abbildung 12a und 12b). In ihm deuten sich erhebliche Unterschiede zwischen den gegenwärtigen Einschätzungen an, die zum Teil prinzipielle kulturelle Unterschiede und Bewertungen vermuten lassen. So werden moralische Ansprüche der West-Führungskräfte bezügl. der Pionier- und Aufbauarbeit von den Ost-Führungskräften in Zweifel gezogen, möglicherweise unter dem Eindruck des persönlich erlebten Unternehmensabbaus. Statt dessen werden stärkere materielle Motive unterstellt. Andererseits zeigen sich die West-Führungskräfte skeptisch gegenüber Aufbau- und Selbstentfaltungsmotiven der ostdeutschen Führungskräfte. Erklärungsangebote, die jedoch weiter überprüft werden müßten, wären u. a.:

- Ost-Führungskräfte haben eine andere Auffassung von Krise, Sanierung ..., sehen beides als existentiell gefährdend, nicht als Übergang zu neuen wirtschaftlichen Wachstumsprozessen und somit nicht als Pionierarbeit der Westdeutschen.
- Ostdeutsche Führungskräfte sehen im Krisenmanagement eher den Erhalt einer Mindestanzahl von Arbeitsplätzen sowie von Produktionsprofilen und wännen sich im allseitig modellosen Übergang zweier Wirtschaftsformen als Pioniere.
- Selbstentfaltung ist für Ost-Führungskräfte wahrscheinlich eher im Sinne von sozialer Unabhängigkeit, Entwicklung und Erprobung neuer Kompetenz zu interpretieren - dies ist für West-Führungskräfte schwer nachvollziehbar.
- Bei dem primären Leistungsmotiv „Existenzsicherung“ für ostdeutsche Führungskräfte sind sich beide Befragtengruppen wieder einig.

## 5.5 Problemcharakteristik/THA-Beteiligungsunternehmen

Die bis hierher diskutierten Probleme, Annäherungen und „Annäherungsprobleme“ lassen sich nicht unabhängig von objektiven wirtschaftlichen und politischen Entwicklungsproblemen lösen. Bevor der für den Übergang und den Wertewandel wichtigen Frage nach Unterschieden in Mentalität und Kultur weiter nachgegangen wird, um dann zu Schlußfolgerungen für die Weiterbil-

derung sowie für die unmittelbare Tätigkeit der THA zu gelangen, sollen die von allen drei Gruppen hervorgehobenen „brennendsten Probleme“ in den untersuchten Unternehmen kurz dargestellt werden:

### 5.5.1 Gewichtung der fünf „brennendsten Probleme“/ Dauerbrenner


#### Rangreihe Probleme

1. Perspektive des Unternehmens unsicher
2. Entscheidungsprozesse zu langwierig
3. ungenügende Qualifikation der Führungskräfte
4. Unternehmenswachstum zu gering bzw. gefährdet
5. Fehlen klarer Führungskonzeptionen

### 5.5.2 Sachliche Problemstruktur

Über die aufgeführten „brennendsten Probleme“ hinausgehend wurde als betriebsübergreifend, die ostdeutsche Unternehmenssituation insgesamt charakterisierend, hervorgehoben:

Tabelle 1: Sachliche Problemstruktur

 PROBLEME	Hervorgehoben durch:		
	Westdeutsche Führungskräfte	Ostdeutsche Führungskräfte	Gesamtbe- triebsräte
• Stagnation oder Schrumpfung der Marktanteile		○	○
• Lebensdauer der Produkte zu hoch			○
• zu hoher Anteil täglicher Kleinarbeit	○		○
• Kostendenken wenig ausgeprägt	○		
• Kostensenkungsmaßnahmen greifen zu wenig	○		○
• Gemeinkostenbelastung zu hoch			○
• Orientierung an Kundenproblemen nicht ausreichend	○		
• Anspruchsdenken wächst zusehends	○		
• mehr Verbesserungsvorschläge und neue Ideen vom Personal benötigt	○		○
• mangelhaft präsentierte Entscheidungsvorlagen	○		
• Durchlauf der Produkte zu lang			○
• nicht ausreichende Finanzmittel für Investitionen, F/E			○
• ungenügende Qualifikation der Mitarbeiter	○		

Daneben gibt es natürlich vielfältige, zusätzliche unternehmensspezifische Probleme. Auffallend ist, daß zwischen West-Führungskräften und Gesamtbetriebsräten eine relativ hohe Übereinstimmung bei der Beschreibung der

Unternehmenssituation vorliegt, die Mehrzahl der Ost-Führungskräfte mit Kritik eher verhalten reagiert und Einschätzungen mit deutlichem Trend zur Mitte bevorzugt. Auffallend ist ferner, daß sich die Mehrzahl der als gegenwärtig besonders drückenden 13 Probleme in Tabelle 1 äußerlich kaum von auch für westdeutsche Unternehmen typischen Problemen unterscheidet.

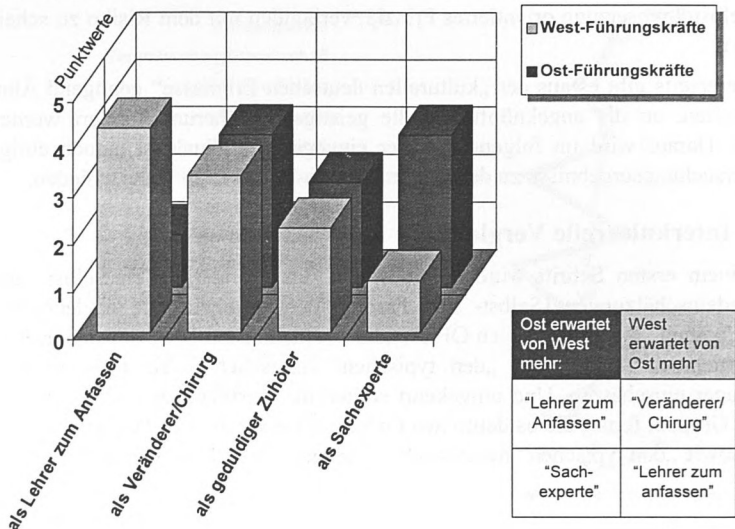
Dennoch ist die direkte Übertragung tradierter „westlicher“ Führungsaufgaben und -techniken aufgrund des grundsätzlichen Umbruchs der Arbeits- und Lebensverhältnisse der ostdeutschen Arbeitnehmer nicht möglich. Um so mehr fordern die befragten West-Führungskräfte den unmittelbaren Erfahrungsaustausch, gemeinsame Meetings mit der THA und mehr Krisenmanagementunterstützung durch die Politiker aller Parteien - auch unter dem Gesichtspunkt späterer Verallgemeinerung in osteuropäischen Ländern.

Gehen wir dem Umbruch der Arbeits- und Lebensverhältnisse, dem Umbruch von Denk- und Verhaltenskulturen weiter nach. Dabei soll zuerst die Frage verfolgt werden, wie groß beide Gruppen die Unterschiede in Mentalität und Kultur nach einer gemeinsamen Zeit der Zusammenarbeit einschätzen.

Abbildung 12 weist auf erhebliche Unterschiede bei der Eigen- und Fremdbewertung beider Gruppen hin und legt wiederum entwicklungsbedingte Meinungsverschiedenheiten und Mißverständnisse zu vermeintlich klaren Anforderungen und Begriffen nahe. Zugleich wird die besondere Bedeutung des Typus „Lehrer zum Anfassen“ („Modellperson“) im Transformations- und Sanierungsprozeß hervorgehoben.

Wie schätzen sich die Führungskräfte Ost und West hinsichtlich ihrer dominierenden Aktivitäten selbst ein?

Abbildung 12: Wie schätzen sich die Führungskräfte selbst ein?



## 6 Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen ost- und westdeutschen OFK

Es wurde der vielfach anzutreffenden Behauptung nachgegangen, zwischen dem Führungsverhalten und den Führungsorientierungen ost- und westdeutscher OFK gäbe es große Unterschiede und gar Unvereinbarkeiten.

Vorwegnehmend konnte festgestellt werden, daß die gefundenen Unterschiede eklatant sind und auf grundsätzliche systembedingte Mentalitätsunterschiede hinzuweisen scheinen.

Allein das täglich praktizierte Herangehen mit unterschiedlichen ökonomischen, politischen und Rechts-Systemen hat zu differenten Denk-, Bewertungs- und Handlungsgewohnheiten geführt, die trotz (oder gerade wegen?) gleicher Sprache gegeneinander ausgesprochen „fremd“ erscheinen.

Verstärkend haben sich wahrscheinlich noch unterschiedliche Prinzipien der sozialen und pädagogischen Sozialisation ausgewirkt:

- in der DDR-Gesellschaft ein „kollektivistisches“, auf das „Allgemeinwohl“, die sozialen Belange und sozialen Einordnungen (!) betonendes Sozialisa-

tionsprinzip als gesetzte (und auch Führungskräfte „bremsende“) soziale Norm

- in der BRD-Gesellschaft ein „individualistisches“, auf Autonomie und Selbstdurchsetzung orientiertes Prinzip, verbunden mit dem Risiko zu scheitern.

Andererseits gibt es aus der „kulturellen deutschen Erbmasse“ genügend Ähnlichkeiten, an die angeknüpft und die geistige Annäherung forciert werden kann. Darauf wird im folgenden näher eingegangen. Zunächst jedoch einige Untersuchungsergebnisse zu den (unternehmens-)kulturellen Unterschieden.

### **6.1 Interkulturelle Vergleiche**

In einem ersten Schritt wurden mittels 16 Führungsmerkmalen Selbst- und Fremdeinschätzungen (Selbst- und Fremdbilder) erhoben: Die ostdeutschen OFK sollten „die ostdeutschen OFK“, „die westdeutschen OFK in ostdeutschen Unternehmen“ und ferner „den typischen“ russischen sowie tschechischen Manager einschätzen. Und umgekehrt sollten die westdeutschen OFK ihre eigene Gruppe, ferner die ostdeutschen OFK, wie sie sie in ihrer Umgebung erleben sowie „den typischen“ französischen und englischen Manager einschätzen.

Abbildung 13a - 13 d: Wie schätzen sich west- und ostdeutsche Führungskräfte (gegenseitig) sowie Dritte ein?

Abbildung 13a:

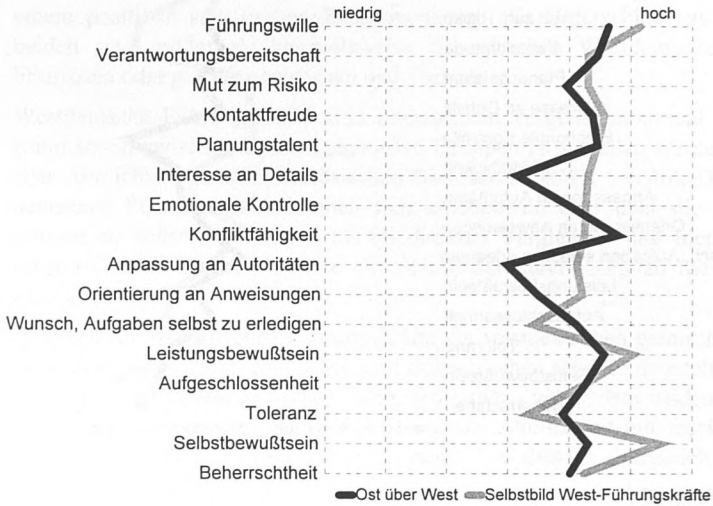


Abbildung 13b:

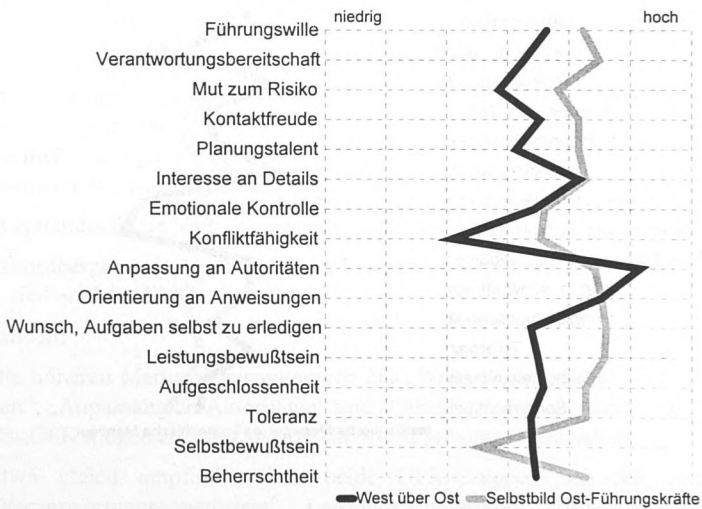
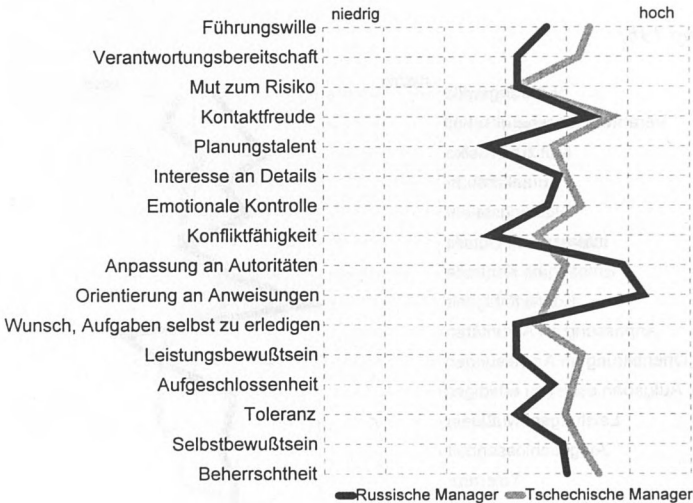


Abbildung 13c:



Abbildung 13d:



Die Abbildung 13a bis 13d stellen die im Stereotypenvergleich ermittelten Gemeinsamkeiten und Unterschiede näher dar. Hinsichtlich der Frage nach

deutsch-deutschen Gemeinsamkeiten bzw. Unterschieden im Bereich der Führungskräfte fällt vor allem auf:

- Weder die Selbst- noch die Fremdbilder beider deutscher Gruppen stehen in einem positiven statistischen Zusammenhang. Die Unterschiede zwischen beiden sind größer als beispielsweise die zwischen Westdeutschen und Franzosen oder gar Westdeutschen und Tschechen.
- Westdeutsche Führungskräfte sind international vergleichbarer und sehen, wenn schon zwischen den vorgegebenen Gruppen entschieden werden soll, eher Ähnlichkeit zu den französischen Berufskollegen ( $R = 0,46$ ). Die ostdeutschen Führungskräfte können sich anscheinend eher über die Unterschiede zu anderen definieren als im direkten Vergleichs- und Identifikationsverfahren. Letzteres könnte ein Abbild der durchgehenden Identitätskrise sein.
- Während die ostdeutschen Führungskräfte die westdeutschen gemischt ähnlich mit französischen, englischen und tschechischen sehen, unterstellen die westdeutschen den ostdeutschen Führungskräften - völlig dem ostdeutschen Selbstverständnis entgegengesetzt - eine große Ähnlichkeit mit russischen; insgesamt wird der ostdeutsche Manager in diesem Vergleich stark „verlawisiert“.
- Im vorliegenden interkulturellen Vergleich wird den tschechischen Managern quasi eine Brückenfunktion zwischen West und Ost zugesprochen.

Betrachtet man die Selbstbilder (Ost-OFK über Ost-OFK und West-OFK über West-OFK), so fallen insbesondere drei Tendenzen auf:

Die Merkmale „Selbstbewußtsein“, „Konfliktfähigkeit“, „emotionale Kontrolle“, „Mut zum Risiko“ fallen bei den Selbsteinschätzungen der Ost-OFK deutlich niedriger als bei den West-OFK aus. Hierbei müßte jedoch untersucht werden, inwieweit es sich um

- a) systembedingte Verhaltensweisen und/oder
- b) vorübergehende Veränderungen/Verunsicherungen im Rahmen des existentiell erlebten Kulturwandels

handelt.

Die höheren Merkmalsausprägungen bei „Wunsch, Aufgaben selbst zu erledigen“, „Anpassung an Autoritäten“ und „Orientierung an Anweisungen“ bei den Ost-OFK mögen eher auf spezifische Kulturprägungen hinweisen.

Etwa gleich empfinden sich beide OFK-Gruppen bei den Merkmalen „Verantwortungsbewußtsein“, „Leistungsbewußtsein“, „Aufgeschlossenheit ge-



genüber Neuem“, „Beherrschtheit“, und sie heben sich damit quasi als „besonders deutsch“ von den ausländischen Berufskollegen ab.

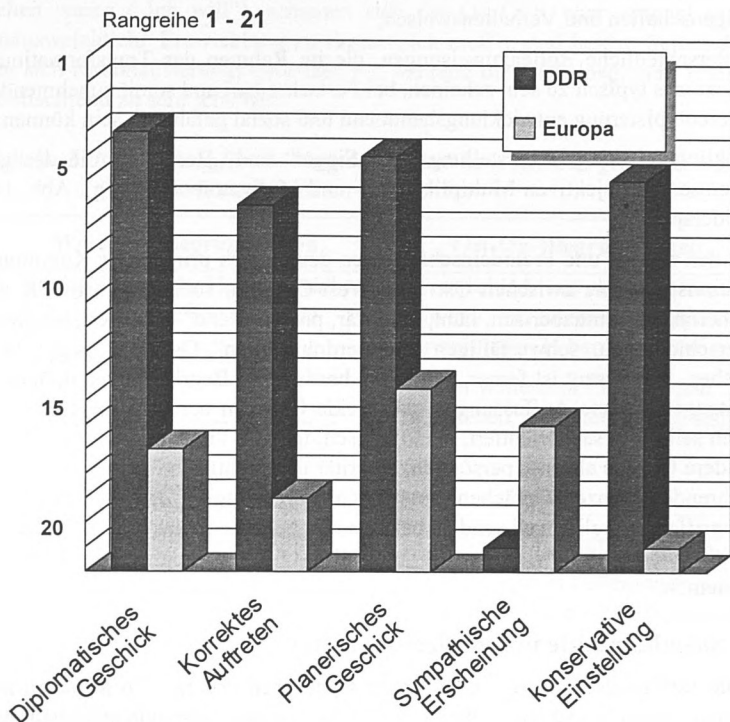
Abbildung 14: Selbstbild- Fremdbildeinschätzungen

<b>Führungskräfte West sehen sich eher als</b>	<b>Gemeinsame "West-Sicht"</b>	<b>Führungskräfte Ost sehen Führungskräfte West eher als</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● offensiv</li> <li>● gefestigt</li> <li>● energisch</li> <li>● entschieden</li> <li>● führend</li> <li>● anständig</li> <li>● aufgeschlossen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● sachlich</li> <li>● selbständig</li> <li>● rechthaberisch</li> <li>● kühl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● autoritär</li> <li>● provozierend</li> </ul>
<b>Führungskräfte Ost sehen sich eher als</b>	<b>Gemeinsame "Ost-Sicht"</b>	<b>Führungskräfte West sehen Führungskräfte Ost eher als</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● beherrschend</li> <li>● duldsam</li> <li>● freundlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● verdeckend, verdrängend</li> <li>● weich</li> <li>● anpassend</li> <li>● verschlossen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● entschieden</li> <li>● unselbständig</li> <li>● schwerfällig</li> </ul>

## 6.2 Kommunikationsverhalten

In einem weiteren Schritt wurde nach den Gemeinsamkeiten bzw. Unterschieden in der Kommunikation gefragt, speziell nach dem Verhalten in Situationen, in denen Standpunkte vor Dritten vertreten und durchgesetzt werden sollen. Hierbei sollten sich die West- und Ost-OFK selbst und gegenseitig mittels eines Polaritätenprofils einschätzen.

Abbildung 15: Vergleich Westeuropa/DDR - ausgewählte Anforderungen



Auch hier scheinen die Unterschiede im gegenseitigen Selbstverständnis und in der wechselseitigen Beobachtung größer als die Gemeinsamkeiten zu sein:

- West-OFK sehen sich eher als offensiv, gefestigt, energisch, entschieden, führend, anstellig, aufgeschlossen.
- Ost-OFK sehen West-OFK hingegen eher als autoritär, provozierend.
- Die gemeinsame „West-Sicht“ beider Gruppen besagt: sachlich, selbständig, aber auch: rechthaberisch, kühl.
- Ost-OFK sehen sich hingegen eher als beherrscht, duldend, freundlich.
- West-OFK charakterisieren Ost-OFK mehr als „entschieden“ und zugleich unselbständig, schwerfällig.
- Beide Gruppen bezeichnen übereinstimmend Ost-OFK eher als verdeckend, verdrängend, weich, anpassend, verschlossen.

Auffallend bei diesen Untersuchungsergebnissen ist ferner:

- a) widersprüchliches Erleben und kulturell unterschiedliches Bewerten von Eigenschaften und Verhaltensweisen;
- b) unterschiedliche Rollenzuweisungen, die im Rahmen des Transformationsprozesses typisch zu sein scheinen, bei Festschreiben und somit zunehmender Stereotypisierung entwicklungshemmend und sozial gefährlich sein können;
- c) anklingende Gegenüberstellung von „Sieger“ und „Besiegte“, die der gemeinsamen objektiven Multiplikatoren- und Motivatorenrolle (vgl. Abb. 14) widerspräche.
- d) In den Selbst- und Fremdeinschätzungen deuten sich prinzipielle Kommunikationsprobleme zwischen Ost- und West-OFK an, solange West-OFK als scheinbar „rechthaberisch, kühl, autoritär, provozierend“ den eher „weichen, verschlossenen, schwerfälligen und verdrängenden“ Ost-OFK gegenüberstehen. Interessant ist ferner, daß es bei bestimmten Begriffspaaren diametral entgegengesetzte Auffassungen gab. Beide Gruppen der OFK bezeichneten sich selbst als sachorientiert, demokratisch, tolerant und werteten die jeweils andere Gruppe als eher persönlich, autoritär und rechthaberisch ab. In weiterführenden Einzelgesprächen zeigt sich durchgängig, daß gerade diese Begriffe kulturell jeweils anders belegt sind und ohne semantische Klärungen Mißverständnisse zwischen Ost- und West-OFK vorprogrammiert zu sein scheinen.

### 6.3 Sozialkontakte und Freizeitverhalten

Da die Befragten (OFK und GBR) bereits zwischen drei und 16 Monaten zusammengearbeitet und damit etliche soziale Begegnungen im und außerhalb des Unternehmens hinter sich hatten, wurde in der Untersuchung gefragt, ob sich West-Ost-Sozialkontakte mit West-West-Kontakten bzw. mit Ost-Ost-Kontakten vergleichen lassen. Auf die Frage nach der Vergleichbarkeit antworteten mit „Ja“

West-OFK:	50 %
Ost-OFK:	63 %
GBR:	30 %

Wie die nachfolgenden verbalen Antworten nahelegen, ist bei dem quantitativen Ergebnis wohl eher der Wunsch nach künftiger Verbesserung des Kontaktes der Vater der Antwort. Es fällt der Mehrzahl der Befragten viel leichter, Gründe für die Nichtvergleichbarkeit zu nennen als für die Übereinstimmung. Nachfolgende Einzelgespräche bestätigten unterschiedliche Gruppeneinstellungen:

Während bei den West-OFK mit der Entscheidung, in ein ostdeutsches Unternehmen zu gehen, offensive Kommunikations- und Kontaktbestrebungen zu sehen waren („Ich will“), schienen sich die Ost-OFK eher rational in eine unausweichliche Entwicklung zu fügen („Ich muß“). Auf beiden Seiten deuteten sich Rationalisierungstendenzen an, während die GBR insgesamt kritischer beobachtend zu sein scheinen.

*Tabelle 2: Begründung für die Vergleichbarkeit bzw. Nichtvergleichbarkeit von Ost-West-Sozialkontakten*

<b>West-(Ja-)Begründungen</b>	<b>Ost-(Ja-)Begründungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bei beruflich oder Hobby-gleichen Interessen keine Unterschiede</li> <li>- Mental grundsätzlich gleich = deutsch</li> <li>- Bei verantwortlichen Kontakten kaum Unterschiede hinsichtlich Form und Intensität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterschiede nur abhängig vom Niveau, von Interessengruppen und prinzipiellen Lebensauffassungen</li> <li>- Wenn Wille zum Zuhören und Verstehen, dann keine Unterschiede</li> </ul>
<b>West-(Nein-)Begründungen</b>	<b>Ost-(Nein-)Begründungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lebensstandard nicht vergleichbar, mentale Ost-Disposition völlig anders als West-Disposition</li> <li>- West zeigt Macht-Demonstration/ „Profilneurotiker“, hingegen Ost: größere Bescheidenheit und größere Herzlichkeit</li> <li>- Grundsätzliche „Sprachverschiedenheiten“, andere „Kulturelle Identität“</li> <li>- Ost hat Neidkomplexe bezügl. West-Lebensstandard</li> <li>- Unterschiedliche Lebensziele, unterschiedliche Bewertungskategorien</li> <li>- Ost denkt und handelt „provinzieller“</li> <li>- Ost ist gehemmter in</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterschiede in Lebensauffassung und -stil, mehr freizeitorientiert und weltoffen</li> <li>- Unterschiede in Wertmaßstäben, Sichtweisen</li> <li>- West zeigt Unverständnis und kaum Interesse hinsichtlich Entwicklung der DDR, Intoleranz, Taktlosigkeit bei Diskussionen</li> <li>- West kehrt zu vordergründig Besitzstreben heraus, mißachtet moralische Werte</li> <li>- Grundhaltung unterschiedlich - Gedankenaustausch ist deshalb sehr befruchtend und wertvoll</li> <li>- Ost: mehr Vertraulichkeit, Hilfsbereitschaft West: Mißtrauen, Neid Ost-West-Beziehungen somit durch gegenseitige Abneigung</li> </ul>

Sozialbeziehungen, zu Fremden abwartend, weniger wißbegierig – West hat pluralistische Haltung, Ost neigt zu voreingenommen-rechtfertigenden Argumentationen	gekennzeichnet – West stellt persönliche Nützlichkeit, Rationalität in den Beziehungsvordergrund, Ost durch hohes soziales Denken/Engagement geprägt – West oberflächlicher und sprunghafter in den Beziehungen
---	---

In den Antworten treten inhaltliche Unterschiede, Widersprüche und sogar krasse Vorurteile zu Tage, die einerseits Reflexe objektiv vorhandener Widersprüche sind, andererseits jedoch von Unkenntnis tatsächlicher Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten zeugen (vgl. Abschnitt 4.1: erste kollegiale Kontakte außerhalb der Arbeitszeit nannten nur 15 bis 20 % der befragten West- und Ost-OFK). Folgende Antworten von Personen ein und desselben Führungskreises deuten auf die Schnittstellen zwischen kulturell bedingten Unterschieden in der Herstellung sozialer Kontakte, rollenspezifische Hindernisse und persönliche Mißverständnisse hin:

*Tabelle 3: Interviewauszüge*

(West-OFK) Person A	(Ost-OFK) Person B
Solange keine Klarheit über die „wahre damalige Regime-Verflechtung“ von B vorliegt, sind nähere Kontakte diskussionslos.	A. hat andere Motive und Interessen und ist wahrscheinlich nur vorübergehend im Unternehmen. Kein Kontaktinteresse.
Person C	Person D
Andere Freizeitinteressen. Außerdem Befürchtung, daß es C. unangenehm sein könnte, seinen bescheidenen „DDR-Wohnstandard“ vorzuführen. Darüber hinaus keine prinzipiellen Argumente gegen Kontaktaufnahme, da schon andere Kontakte über örtlichen Jagdverein.	Familie wohnt in 3-Zimmer-Wohnung Neubau (AWG; Arbeiterwohnungsbaugesellschaft) zusammen mit anderen Betriebsangehörigen. C. ist es gegenüber B. unangenehm, mit Bs. Kraftfahrer und weiteren Arbeitnehmern, z.T. inzwischen erwerbslos, in einem Haus zu wohnen und aus früheren Beziehungen heraus im Duzverhältnis zu stehen (Hinweis auf Rollenkonflikt und frühere

	kulturelle Besonderheiten der „Wohn- und Solidargemeinschaft“ ...).
<b>Person E</b>	<b>Person F</b>
Keine Zeit für private Kontakte, da Mehrarbeit als die Ost-OFK (in der Woche täglich bis ca. 21.00 Uhr). Erst einmal müsse Unternehmen „auf Vordermann gebracht werden“, danach könne man an anderes denken.	E. weiß nicht, wo es gemeinsame Anknüpfungspunkte mit D. geben könne. Glaubt auch, daß es in westdeutschen Unternehmen (im Gegensatz zu früheren ostdeutschen Unternehmen) unüblich sei, außerdienstlich zu verkehren. Nach eigenem Arbeitsverhalten befragt, sah E. Unterschiede zu D. und anderen West-OFK: Eigener Arbeitsbeginn „nach alter Tradition“ um 6.30 Uhr, Ende zwischen 17.00 und 19.00 Uhr. E. beginnt in der Regel gegen 9.00 Uhr und endet zwischen 19.00 - 21.00 Uhr.
<b>Person G</b>	<b>Person H</b>
Keine Kontaktprobleme, da diverse Neukontakte (Frau ebenfalls am Arbeitsort), jedoch nicht zu Ost-OFK. Große Unterschiede insofern, als daß Ost-Kontakte einerseits „herzlich-naiver“ seien, andererseits „provinzieller“ (anderes „Niveau-Selbstverständnis“), „selbstbemitleidender und untereinander mißtrauischer“. Ist selbst gegenüber Person G. und anderen OFK mißtrauisch („Wer weiß, ob sie morgen noch diese Position innehaben werden“).	Kennzeichnet Person F. als „engagierten Wessi“ mit viel Tatkraft, aber auch tiefen Ost-Vorbehalten. Sieht für Kontakte keinen Ansatzpunkt, da „zu verschieden von der Ost-Mentalität“.

In diesen Interviewauszügen deuten sich die Schwierigkeiten der Verständigung zwischen den Angehörigen scheinbar verschiedener Kulturen an, zumal wenn die Kommunikation einerseits aufgrund starker Ideologisierung und andererseits oberflächlicher Dissonanzbegründungen unterbrochen wird. Vielmehr sollten Kommunikationsbarrieren zugunsten gemeinsamer Führungstätigkeit

(einschließlich Multiplikatorenwirkung) beseitigt und Denk- und Handlungsmodelle gemeinsam erörtert werden. Es ist Böckmann zu folgen, wenn er betont: „Der Austausch von Denkmodellen ist somit eine Voraussetzung für die Kommunikation komplexer Sachverhalte vor allem über kulturelle Grenzen hinaus“ (Böckmann, 1989, S. 63).

Unter dem Gesichtspunkt gegenseitiger Annäherung und gegenseitigen Lernens (versus einseitige Auffassung) kommt den Werte- und Einstellungsänderungen und -stabilisierungen eine große Bedeutung zu. Werte und Einstellungen werden aber nicht nur durch Erziehung, Aus- und Weiterbildung erlernt und verändert, sondern durch vielzählige Kontakte inner- und außerhalb der Arbeitssphäre: Wandel durch Kontakt- und Kommunikationsverdichtung und Veränderung der Arbeits- und Lebensumwelt. Tatsächlich passierte jedoch in dieser Richtung im Untersuchungszeitraum nur Weniges bzw. gar Gegenteiliges. Erschwerend für den „Austausch von Denkmodellen“ war auch, daß es kaum brauchbare Führungsrichtlinien für die innerbetriebliche Zusammenarbeit und somit keine allgemeinen Normen für die Kommunikation gibt: nur 16,3 % der befragten OFK und GBR meinten, Führungsrichtlinien lägen (z.T. aus dem Jahre 1990) vor. Allerdings bezeichneten von diesen wiederum 71,4 % die vorhandenen als „nicht mehr ausreichend“. Bei der weiteren Untersuchung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede wurde nach dem Freizeitverhalten, insbesondere nach der Art der Hobbys gefragt.

#### Gemeinsamkeiten:

- Rund 1/4 aller Befragten gehen keinen aktiven Freizeitbeschäftigungen nach (West-OFK: 22 %, Ost-OFK 28 %, GBR: 24 %) und beklagen zum Teil das Fehlen eines „zweiten Kompetenzbereiches“.
- Bei allen überwiegen sportliche und andere aktive Freizeitbeschäftigungen.
- Groß ist die Bandbreite an Spezialhobbys und Sammelgebieten wie z.B. Insektensammler, Höhlenforschung, altsprachliche Studien, Unterwasserfilmen, Modelleisenbahnsammeln und -bauen.

#### Unterschiede:

- Ostdeutsche OFK und GBR konzentrieren sich in ihrer Freizeit anscheinend mehr auf die unmittelbare Familie sowie auf den Garten, auf Haus- und Autopflegearbeiten.
- Ostdeutsche engagieren sich mehr in Kollektivsportarten (Fußball, Volleyball, Wassersport ...), westdeutsche OFK hingegen mehr in Individualsportarten (Wandern, Jogging, Segeln, Ski ...).

- Westdeutsche OFK gehen tendenziell mehr geldintensiven Hobbys nach (exotische Gartengestaltung, Flugsport, Golf-Auslandsurlaube, Hochsee-segeln, Kunstsammlungen, ferne Bildungsreisen, Jagen).
- Ostdeutsche bevorzugen mehr Auslandskurzreisen (um Versäumtes nachzuholen).
- Eigene künstlerische Betätigungen sowie der Besuch von Konzerten und Ausstellungen wurden von westdeutschen OFK häufiger genannt, ebenso das „gepflegte Ausgehen“ (Ambientegenießen) mit Familienangehörigen oder Bekannten.
- Ostdeutsche verbringen tendenziell ihre Freizeit mehr in der Familie und engagieren sich sozial in der engeren Wohnumgebung; Westdeutsche genießen ihre Freizeit mehr in der Öffentlichkeit und engagieren sich in ihren Heimorten eher in diversen Vereinen und Clubs.
- Westdeutsche OFK nutzen ihre relativ wenig geschlossene Freizeit anscheinend intensiver als die ostdeutschen und können in Freizeit und Urlaub besser „abschalten“.

Diesen Unterschieden liegen nicht vergleichbare gesellschaftliche Ausgangsbedingungen in der Vergangenheit zugrunde, z.B.:

#### a) Materielle Bedingungen

70 % der West-OFK besitzen ein eigenes Haus, hingegen nur 9 % der Ost-OFK und GBR. Mangelwirtschaft und ein relativ geringes Einkommen der Ost-OFK bedingten eine große Konzentration auf Reparatur- und Pflegeaktivitäten.

Anlagenintensive Hobbys waren nicht üblich und im breiten Maße nicht möglich (Mangel an Kapital und Angeboten).

Es fehlten Freizeit-Angebote und Infrastruktur.

#### b) Soziale Bedingungen

Durch einen höheren Grad an Berufstätigkeit der Ehefrau ostdeutscher OFK gab es größere gemeinsame Freizeitorientierung auf familiäre Entspannung und Hausarbeiten.

Unterschiede in den Bildungsidealen und -angeboten begrenzten Allgemeinbildung und künstlerische Betätigungen fördernde Freizeitaktivitäten bei den ostdeutschen Befragten.

Fehlende Vereins- und Clubvielfalt in kleineren ostdeutschen Städten begrenzten eher die Freizeitaktivitäten auf klassische Individualhobbys (Sammeln, Angeln, Gartenarbeiten ...).



Zu großer Konformitäts- und politischer Anpassungsdruck führten zu Abschottungen im familiären Bereich.

Begrenzte Reisemöglichkeiten in der ehemaligen DDR.

Aufgrund des hohen Bildungsniveaus und prinzipieller Gemeinsamkeiten kann angenommen werden, daß sich das Freizeitverhalten der ostdeutschen OFK bei weiterer Angleichung ihrer Einkommen relativ schnell dem der westdeutschen angleichen wird; dennoch bleibt es mit hoher Wahrscheinlichkeit bei der derzeitigen Generation der 50jährigen OFK bei zwei prinzipiellen Unterschieden, die auch auf das Freizeitverhalten einwirken:

1. Rücklage-(Kapital)Nachteile und
2. andere soziale Orientierungen und Befindlichkeiten.

#### 6.4 Führungsverhalten

Analog den interkulturellen Vergleichen dominieren auch bei den funktionsbezogenen Anforderungen eher Unterschiede, die auf grundsätzliche, systembedingte Prägungen hinweisen und weniger auf individuelle Persönlichkeitsmerkmale (vgl. Tabelle 4). Auch die in der Tabelle 5 wiedergegebenen (vorrangig genannten) Verhaltens- und Erlebensdefizite bei Ost und West in ostdeutschen Unternehmen spiegeln deutlicher die gesellschaftlichen Umwälzungsprobleme/Wertebrüche und Orientierungssuche auf beiden Seiten wider als etwa individuelles Versagen.

Tatsächlich handelt es sich nach Auffassung des Analyseteams bei der deutsch-deutschen Vereinigung um ein Verschmelzen zweier (nicht nur wirtschaftlich) nicht wechselseitig bewertbarer Systeme. Insofern muß es sich zwangsweise auch um entwicklungsbedingt unterschiedliche Denk- und Kommunikationsstile handeln, die sich in verschiedenen Arbeitsweisen (vgl. Tabelle 6) niederschlagen. Was für die Planwirtschaft ein erfolgreiches „gesundes“ Verhalten war, kann es nicht ebenso für die Marktwirtschaft sein und umgekehrt; die gelegentlich zu hörende Bemerkung, die Planwirtschaft sei „pervertierte Marktwirtschaft“, ein „folgenschwerer Ausrutscher“ gewesen, ist in diesem Zusammenhang gefährlich und kaum zu akzeptieren.

Demgegenüber wurde in den Interviews immer wieder eine Entideologisierung und damit einhergehend eine Entmoralisierung der Systemdiskussion gefordert, um neue Gemeinsamkeiten, ein einheitliches Führungsverständnis und der jeweiligen Entwicklungsphase des Unternehmens angepaßte Führungsstile zu entwickeln. Insbesondere geht es aber um eine schnelle Auffüllung des Elitevakuums in den ostdeutschen Unternehmen.

*Tabelle 4: Unterschiede funktionsbezogener Anforderungen  
Planwirtschaft : Marktwirtschaft*

<b>PLANWIRTSCHAFT</b>	Betriebliche Funktionsbereiche	<b>MARKTWIRTSCHAFT</b>
Niedriges technologisches Niveau, hohe Überalterung der Maschinen und Anlagen, Produktion preiswerter Massengüter bei geringer Flexibilität überwog	Produktion	Hohes technisch-technologisches Niveau; zunehmende Kleinfertigung bei hoher Flexibilität; Qualitätsproduktion
Verteilung von Erzeugnissen; kaum Werbung; No-Name-Produkte überwogen; Plangrößen als Ausgangspunkt für Absatzentscheidungen	Absatz	Ausgeprägte Marketing- und Werbestrategien; Markenartikel; Markt als Ausgangspunkt; internationale Marktausrichtung
Hohe Bestände; Fehler in Kooperationskette; große Beschaffungsprobleme; Zuordnung von Material, Ersatzteilen nach zentralen Bilanzentscheidungen	Beschaffung	Just-In-Time-Produktion; Optimierung der Bestände und des Beschaffungswesens; Qualitätsgesichtspunkte
Ungenügendes Anreizsystem für Innovationen; Forschungs/Entwicklungs-Ergebnisse werden zu langsam kommerzialisiert; veraltete F/E-Technik	Forschung und Entwicklung	Wirkungsvolles Anreizsystem für Innovationen; hohes Innovations-tempo; kurze Produktionszyklen
Währungsprobleme; hoher Kapitalbedarf; Liquiditätsproblem	Finanzen	Frei verfügbares Kapital; hohe Rentabilität
Überzentralisation; lange Instanzenwege; hohe Konzentration; geringe Fertigungstiefe; geringe Flexibilität	Organisation	Dezentralisation; kurze Entscheidungswege; hohe Fertigungstiefe; hohe Flexibilität
Zentrale Vorgaben für Personalentwicklung und Kaderarbeit; fehlendes Leistungsanreizsystem; unzureichende Motivation; geringer Leistungsdruck; geringe Arbeitsdisziplin; unzureichende Mitbestimmung; hoher Personalbestand; hohe Fremdbestimmtheit der Führungskräfte; geringer Handlungsspielraum	Personal	Schlüsselrolle qualifizierten Personals für Wettbewerbsfähigkeit; systematische Personalentwicklungsarbeit; stark entwickeltes Leistungsanreizsystem; Motivierung der Belegschaft als zentrale Führungsaufgabe; rationeller Personalbestand; hohe Eigenmotivation der Führungskräfte; breiter Handlungsspielraum

Tabelle 5: Defizite (Selbst- und Fremdbilder)

West über West	West über Ost
<p>Soziale Isolation  Fehlende Anerkennung des eigenen Engagements u. Mutes  Divergierendes Rollenverständnis  Fehlende sozio-kulturelle Informationen  Kommunikationsprobleme (Sensibilität)</p>	<p>Anderes Zeitbewußtsein (v.a. marktfremdes, auf langfristige Bezugsquellensicherung orientiertes)  Verdrängte Unsicherheit "Schauspieler"  Mangelndes Teamwork/Mitarbeiterakzeptanz  Kaufmännische Naivität/soziale Kopflastigkeit  Militanz/Kommandostrukturen  Lebensstandard-Neid  Nachvollzug 70/80er Jahre</p>
<p>Sozial oberflächlich, kalt und überheblich  andere (Zeit-)Maßstäbe  Fachlich enttäuschend/Überforderung  Fehlendes Einfühlungsvermögen in Entwicklungsverläufe, Verhaltensursachen...  Überhöhter Materialismus</p>	<p>Probleme der "Selbstzerstörung"/Verlierer  Zerfall sozialer Netze, grundsätzliche soziale Entwurzelung, Verunsicherung  Fehlendes Karrieredenken  Fehlende praktische Erfahrungen Marktwirtschaft/fehlende Modelle  Hierarchische (Denk-)Strukturen  Probleme der Suche nach neuem Persönlichkeitsbild, neuen Werten</p>
Ost über West	Ost über Ost

Während die Ergebnisse in Tabelle 4 recht deutlich die Konfrontation zweier Kulturen und die damit einhergehenden „wechselseitigen“ Werte-, „Umbrüche“ beschreiben, können die Ergebnisse in Tabelle 5 - vorschnell bewertet - zu Mißverständnissen führen:

- Die ausführlich von westdeutschen Führungskräften vorgenommene Einschätzung des Führungsverhaltens ostdeutscher Führungskräfte sind u.E. nur in Verbindung mit Tabelle 2 und unter Berücksichtigung von Komponenten der früheren Sozialisation interpretierbar.
- Die Einschätzungen dürfen jedoch keine einseitige und durchgängige Überlegenheit der westdeutschen Führungskräfte suggerieren; dazu wären weiterführende Untersuchungen mit klar definierten (Bewertungs-)Maßstäben erforderlich.

Abbildung 16: Vergleich Westeuropa/DDR, ausgewählte Anforderungen

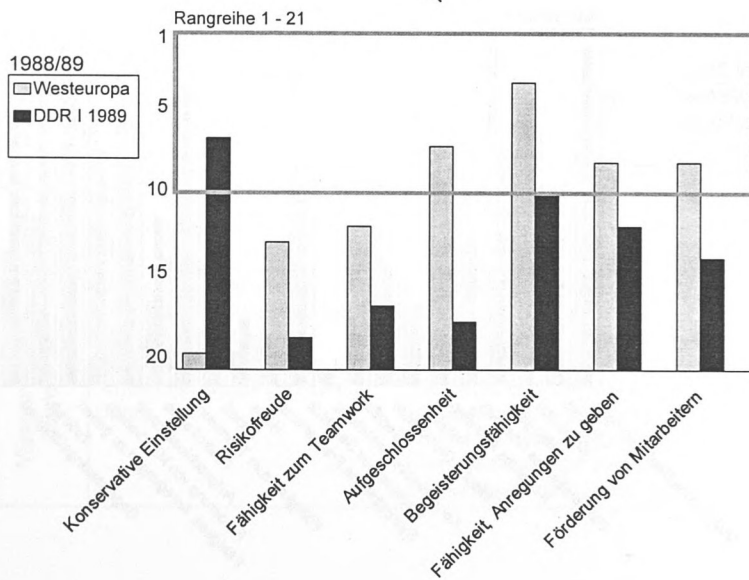
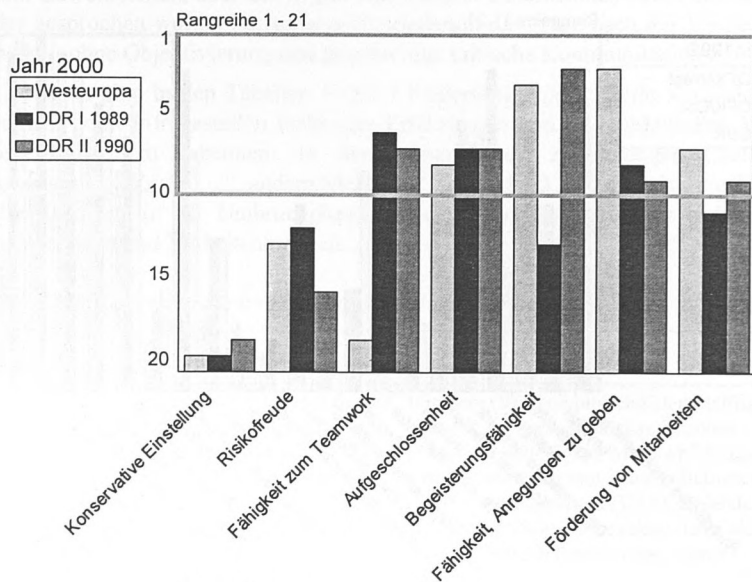
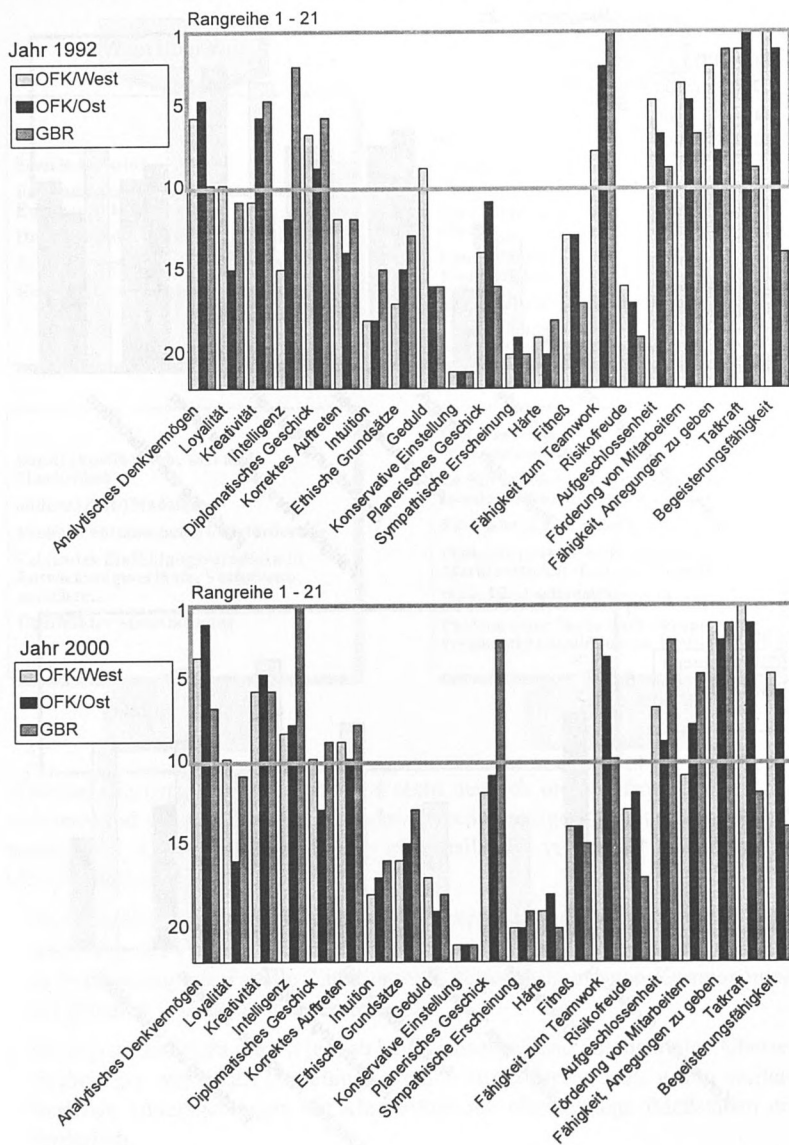


Abbildung 17: Gegenüberstellung OFK/West, OFK/Ost, GBR



Deutlich wird aber auch hier ein Auseinanderklaffen bisheriger Erfahrungen und Gewohnheiten, über das in den untersuchten Unternehmen kaum miteinander gesprochen wurde. Letzteres wirft wiederum die Frage nach der Veränderbarkeit ohne Objektivierung und gegenseitige kritische Kommunikation auf.

Unschwer sind in den Tabellen 5 und 7 beiderseitige prinzipielle Verunsicherungen beim Infragestellen bisheriger Erfahrungen und (Zeit-)Maßstäbe, Rollenkonflikte zu erkennen. In den semantischen Zuspitzungen „Selbstzerstörung“, „Zerfall ...“, „andere Maßstäbe“, „fehlende(s) ...“ zeigt sich die Tiefe der Konflikte in der Umbruchphase und die kulturelle Divergenz bisheriger Erfahrungen und Verhaltensweisen.

Tabelle 6: Unterschiede im Führungsverhalten

	Ost	West
Strategisches Denken	Ost-Strategien eher kurzfristig (auf dem Hintergrund fehlender praktischer marktwirtschaftlicher Erfahrungen); generelles Erfahrungsdefizit bezügl. Langzeitstrategien („Parteitagbezogene Planung“)	Größere Offenheit hinsichtlich mittelfristiger und Langzeit-Strategien; Kenntnis wichtiger strategischer Mittel und Instrumente; jedoch: in ostdeutschen Betrieben zu sehr außengesteuert (THA); fehlende adäquate geistige Infrastruktur, fehlender Markt. Dadurch Realisierung eigener Erfahrungen.
Leistungsmotivation	Mißerfolgvermeidendes Agieren. „Verlierersyndrom“ - materialisiert durch Fehlen unbefristeter Arbeitsverträge und erfolgsorientierter Grund- und Zusatzgehälter (Höhe). „Rückzug“-Verhalten (wenig Glauben an die Region).	Erfolgsuchend, Chancen und Möglichkeiten aktiv suchend. Materielle und moralische (Status-) Motivierung gegeben.
Verantwortungsübernahme	Bedingt, eher scheu vor Verantwortungsübernahme und Absicherung „im Kollektiv“. Hang zum Problematisieren und Schuldzuweisungen gegenüber Dritten.	Hoch. Schon der (isolierte) Einsatz in schwierigem regionalem Umfeld zeugt von hoher Verantwortungsbereitschaft. Jedoch: Unkenntnis historischer Zusammenhänge und mentaler Besonderheiten sowie aufgrund fehlender existentieller Ängste = Gefahr oberflächlicher (und falscher) Entscheidungen und Handlungen. Hohes Durchsetzungsvermögen.

	Ost	West
Soziales Verhalten	Soziale Scheu gegenüber West-OFK, in außerdienstlichen Begegnungen: größere Herzlichkeit, größere Bescheidenheit. Selbstunsicherheit, sehr zurückhaltend bezügl. Anerkennung.	Erwarten mehr sozialen Kontakt, Anerkennung (Ost „mauert“ z.T. aufgrund von Unsicherheiten bezügl. Lebensstandard/ Wohnung). Andererseits z.T. Auftreten wie „Profineurotiker“ und „Machtdemonstration“.
Krisenbewußtsein	Ost verkennt noch die Krise, keine Krisenerfahrungen (auch deshalb große Vorbehalte / Mißtrauen gegenüber West-Führungsversuchen).	Krisenbewußtsein vorhanden, aber Lösungsansätze häufig eher akademisch-distanziert. Krisenmanagement mit Primärorientierung auf Zusammenhalt und Profilierung des Gesamtmanagements nicht gegeben (subjektiv: West ist unsicher bezügl. „Seilschaften, Stasivergangenheit“; objektiv: Ost ist befristet und nicht gleichberechtigt berufen; („keine gemeinsame Sprache“).
Führungsstil	Im Kern nach wie vor „Kommando-orientiert“, autoritär mit zugleich starkem Hang zum sozialen Konsens. Improvisiert. Ost steht unter großem sozialem Druck und versucht, die augenblickliche Situation zu verändern - weniger strategisch.	Anfangsprägung = autoritär - rüdes Auftreten. Dadurch gebliebener Eindruck bei Ost: „Wolf im Schafspelz“, formal-koooperativ. Andererseits: aufgrund umfassender Erfahrungen in der Marktwirtschaft eher „kreative Note“ des Führungsstils (bei Erfahrungsdefizit bei Ost: Neigung zum Verkennen und zur Interpretation i.S. von Belehrung). Die Maßnahmen-Umsetzungen werden auf der Grundlage von Analysen der Finanzen/ Kosten und aus strategischen (marktorientierten) Überlegungen heraus begründet.
Arbeitsweise	Mehr subjektive Problemsicht. Schwach ausgebildete Analytik, Arbeitsweise wenig systematisch. Ost drängt auf Tempo und „Augenblickslösungen“. Ost hat kaum Lobby, baut erst auf. Ost muß täglich hinzulernen, wird ständig beobachtet und gefordert.	Mehr sachorientierte Problemsicht. West leitet das Recht ab, mehr Zeit zu haben, mittel- und langfristige Lösungen zu finden und durchzusetzen. Dynamische Abarbeitung von Problemen. West stützt sich auf vorhandene Lobby bei Personalentscheidungen, Marketing (frühere Arbeitgeber, THA ...). West steht nicht so sehr unter Lernzwang, ist unkontrollierter.

	<b>Ost</b>	<b>West</b>
<b>Verhalten bei Auseinandersetzungen</b>	<p>Hang zum „Abwürgen“ von Gegenmeinungen, jedoch Bemühen um mehr Dialog.</p> <p>Weiterhin Prägung in Richtung „Umsetzen von Direktiven und Vorgaben“. Verhaltendes Agieren.</p>	<p>Hohes Sachverständnis, Bereitschaft, Gegenmeinungen zu diskutieren und zu akzeptieren.</p> <p>Ansprechen von Meinungsdivergenzen, jedoch Umgehen direkter Auseinandersetzungen auf gleicher Ebene.</p>
<b>Mitarbeiter-Einbeziehung</b>	<p>Versucht nach wie vor in erster Linie, vieles „im Alleingang“ zu erledigen (z.T. bestärkt durch geringere Motivation und Lernbereitschaft auf der 2./3. Ebene).</p> <p>Ost-OFK pendeln zwischen kühler Distanz gegenüber Mitarbeitern und Kumpanei einerseits und neigen gegenüber Vorgesetzten eher zu devot-anpassendem Verhalten.</p>	<p>West verteilt, motiviert, bewertet Resultat.</p> <p>Mehr Aufgaben- und Verantwortungsdelegation.</p> <p>Insgesamt (äußerlich) lockerer im Umgang mit den Mitarbeitern.</p>



*Tabelle 7: Stärken und Schwächen im Führungsverhalten (OFK)  
Zusammenfassung von Selbst- und Fremdbildern*

<b>Ost-Stärken</b>	<b>Ost-Schwächen</b>
– Gewisse Selbstlosigkeit/Idealismus/ Aufbauwille bei gleichzeitig maßvollen materiellen Erwartungen	– Fehlende Weiterfahrung, Diplomatie/ „hausbackeneres Verhalten“, ungenü- gendes Präsentationsverhalten
– Improvisations-/Überlebens-„Kunst“	– Fehlendes intuitives, unternehmerisches Handeln, Kosten-Nutzen-Denken wird zwar verbalisiert, aber nicht handlungs- aktiv umgesetzt
– Lernbereitschaft und -eifer (inkl. Freizeit i.S. von Veränderungsbereitschaft)	– Führungsverhalten noch zu dirigistisch gegenüber den Mitarbeitern, Führungs- kräfte machen zuviel selbst und sind noch zu sehr dem Detail verhaftet
– Technische Fachkompetenz	– Mobilitätserfahrungen/Unternehmens- wechsel
– Soziale Sensibilität (auf der Grundlage sozialer Grundwerte: Gleichberechtigung, Krippen, gegenseitige non- materielle Unterstützung)	– Ungenügendes Verantwortungs- bewußtsein bezügl. Gesamtunternehmen, Dominanz von Bereichsorientierungen
– Hohe physische und psychische Belastbarkeit	– Ungenügende Erfahrungen und Versuche beim Aufbau von Informations- und Beziehungsnetzen/Lobby
– Natürlicher, unkomplizierter Umgang miteinander	– Falsch verstandenes Understatement
– Disziplin/Anpassungsvermögen	– Zu große Bescheidenheit im Auftreten
– Hilfsbereitschaft untereinander	– Ambivalentes Eigentümerbewußtsein/ Einstellung zum Eigentum
	– Juristische Verständnisprobleme

West-Stärken	West-Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsequentes Kosten-Nutzen-Denken und Verantwortung für Gesamt-Unternehmen, differenziertere Markterfahrungen</li> <li>- Konsequente Kundenorientierung</li> <li>- Breite Allgemeinbildung und „kulturvolles“ Auftreten</li> <li>- Organisationswissen und Rationalisierungsbereitschaft (Innovationsoffenheit)</li> <li>- Führungskonsequenz: klare Kontrollen und Maßnahmen bis hin zu Abmahnungen</li> <li>- Höhere Flexibilität im Zusammenwirken</li> <li>- Gutes (bis hin zu überzogenem) Präsentationsverhalten</li> <li>- Rechtskenntnisse und Erfahrungen, insbesondere Vertrags- und Steuerrecht</li> <li>- Internationale (Sprach-, Verhandlungs-) Erfahrungen</li> <li>- Rationelle Arbeitsweisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neigung zu Überheblichkeit und Vorurteilen bezügl. „DDR“- (und individuellen) Vergangenheit i.S. von „primitiv“ (wie konnte man so etwas als intelligenter Mensch „mitmachen“); Abwertung ohne Verständnis, verletzend</li> <li>- Voreingenommenheit gegenüber bestimmten Sachfragen (unternehmensspezifischen Lösungswegen Management-techniken/...) und gegenüber der Leistungsfähigkeit der OST-FK und Mitarbeiter</li> <li>- „Scheu“ vor Detail-Arbeiten</li> <li>- zu wenig motivierend, zu wenig Kommunikation mit Ost</li> <li>- Überspielen eigener Fehler und fachlicher Mängel „des Scheines wegen“</li> <li>- Überheblichkeit - z.T. ohne ausreichende Sachkompetenz</li> </ul>

## 6.5 Führungskräfte - Leitbilder

Es wurde der Frage nachgegangen, ob und wie sich der Wertewandel im Selbstverständnis von Managern, und insbesondere von ostdeutschen, in den zurückliegenden Jahren vollzogen hat und gegenwärtig vollzieht. Dazu wurden frühere Untersuchungsergebnisse mit aktuellen verglichen. Verglichen wurden die Einschätzungen von 21 Manageranforderungen unter den Aspekten

- a) „Idealer Manager in den Jahren 1988 (international) 1989/90 (DDR)“
- b) „Idealer westdeutscher Manager im ostdeutschen Unternehmen 1992“
- c) „Idealer Manager im Jahr 2000“ (international/DDR )
- d) „Idealer deutscher Manager im Jahre 2000“.

Tabelle 8: Rangreihenübersicht

Eigenschaften	Der ideale Manager im Jahre 1988/89 sowie im Jahr 2000 internationaler Vergleich (Rangreihe 21 - unwichtig, 1 - sehr wichtig)											Der ideale westdeutsche Manager im ostdeutschen Unternehmen 1992 und der ideale deutsche Manager 2000			
	Insgesamt		Europa		USA		Japan		DDR (Sept.1989)		DDR 2 (Jan.90)	Westdeutsche Manager		Ostdeutsche Manager	
	1988	2000	1988	2000	1988	2000	1988	2000	1989	2000	2000	1992	2000	1992	2000
Analytisches Denkvermögen	6	9	8	10	7	10	6	4	2	1	9	6	4	5	2
Loyalität	2	10	1	10	3	11	1	11	8	20	21	10	10	15	16
Kreativität	10	5	10	3	9	6	12	1	11	2	3	11	6	6	5
Intelligenz	3	4	2	4	2	2	9	12	1	7	5	15	9	12	8
Diplomatisches Geschick	15	14	17	15	13	13	18	10	4	14	14	7	10	9	13
Korrektes Auftreten	19	20	19	20	16	19	16	19	7	17	19	12	9	14	10
Intuition	10	15	15	16	6	10	7	13	15	19	17	18	18	18	17
Äthische Grundsätze	1	1	3	7	1	1	10	14	3	3	3	17	16	15	15
Geduld	21	19	20	19	21	20	14	17	13	15	16	9	17	16	19
Konservative Einstellung	20	21	21	21	20	21	21	21	6	21	21	21	21	21	21
Planerisches Geschick	15	12	15	12	14	15	20	16	5	13	12	14	12	11	11
Sympathische Erscheinung	12	18	16	18	8	18	19	20	21	18	13	20	20	19	20
Härte	18	17	18	17	17	16	13	15	16	16	18	19	19	20	18
Fitneß	13	11	11	11	15	15	5	3	17	9	10	13	14	13	14
Fähigkeit zum Teamwork	17	16	12	14	19	18	17	18	18	4	5	8	3	3	4
Risikofreude	17	13	13	14	18	13	16	8	20	11	15	16	13	17	12
Aufgeschlossenheit	8	8	6	6	12	8	4	2	19	5	5	5	7	7	9
Förderung von Mitarbeitern	7	7	8	5	10	7	11	5	14	10	8	4	11	5	8
Fähigkeit, Anregungen zu geben	10	2	8	1	11	5	9	6	12	7	8	3	2	8	3
Tatkraft	5	6	5	8	4	4	3	8	9	8	11	2	1	1	2
Begeisterungsfähigkeit	4	4	4	2	5	3	2	8	10	12	1	1	5	2	6

Tabelle 8 sowie die Abbildungen 15 bis 17 verdeutlichen die früheren Ergebnisse: International erhielten für den Zeitraum 1988/89 - 2000 folgende Anforderungen den höchsten Bedeutungszuwachs zugesprochen:

- Fähigkeit, Anregungen zu geben
- Kreativität/eigene Leitungskreativität
- Förderung von Mitarbeitern, individuell attraktive Entwicklungsperspektiven
- Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem
- Abbau von konservativen Einstellungen
- Risikofreude
- Planerisches Geschick
- Fitneß
- Fähigkeit zum Teamwork

Demgegenüber zeichneten die im September 1989 befragten DDR-Manager ein extrem konservatives Managerideal:

Neben „Intelligenz“, „analytischem Denkvermögen“ und „ethischen Grundsätzen“ (entsprechend der „sozialistischen“ Auffassung von Humanismus) standen „diplomatisches“ und „planerisches Geschick“, „konservative Einstellung“ und „korrektes Auftreten“ ganz oben auf der Bewertungsskala.

Für das Jahr 2000 dagegen orientieren sich die DDR-Kader schon deutlich an internationalen Trends und Anforderungen, und im Jahre 1990 unterschieden sich die DDR-Manager kaum noch von ihren West-Kollegen bei der Kennzeichnung des „Ideal 2000“. Diese Ergebnisse zeugten u.a. von einem stark eingeschränkten, ambivalenten Selbstwerterleben der DDR-Manager kurz vor und nach der „Wende“. Während sie bei der Ist-Einschätzung vorwiegend von stereotypen politischen Verhaltens- und Anpassungsforderungen ausgingen

(besonders hoher Stellenwert

der „konservativen Einstellungen“, des förmlich-„korrekten Auftretens“,

niedriger Stellenwert

der eigenen „Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem“, der „Risikofreude“, der „Begeisterungsfähigkeit“ und der „sympathischen Ausstrahlung“,

hoher Stellenwert

des „diplomatischen Geschickes“ - eher wohl im Sinne des „Lavierens“ interpretiert - und

niedriger Wert

der „Förderung von Mitarbeitern“),

projizierten sie anscheinend zur gleichen Zeit ihr eigenes Wunschbild nach mehr Eigenständigkeit und Dynamik auf das Jahr 2000:

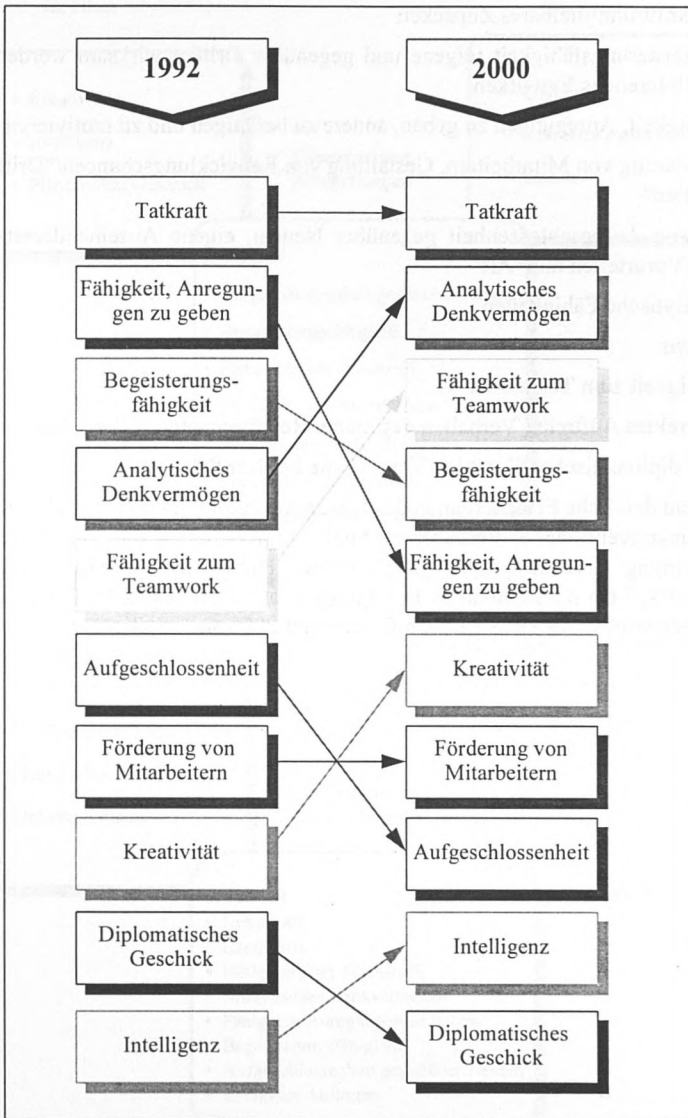
Während die Korrelationen zwischen den Vergleichsjahren 1988 und 2000 sowohl für Japan, die USA und Europa durchgehend hoch waren (0,81 bis 0,85), korrelierten die Einschätzungen 1989 und 2000 bei den DDR-Befragten nur mit  $R = 0,12$ ! Schon im Januar 1990 gab es z.T. erhebliche Aufwertungen solcher zukünftig besonders wichtigen Verhaltenseigenschaften und -anforderungen wie „Begeisterungsfähigkeit“, „Förderung von Mitarbeitern“, „sympathische Erscheinung“, „Intelligenz“ sowie eine Bestätigung des besonders hohen Stellenwertes von „Ethisch-moralischen Grundwerten/Wertvorstellungen“, „Kreativität“, „Fähigkeit zum Teamwork“, „Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem“, „Fähigkeit, Anregungen zu geben“, „Fitneß“ bei gleichzeitiger Anwendung von „konservativen Einstellungen“ und einseitiger „Loyalität“. Allerdings war zu dieser Zeit die schnelle deutsch-deutsche Vereinigung noch nicht in Sicht, und ein Großteil der befragten Manager schlossen einen nebulösen „Dritten Weg“ im Sinne eines „marktorientierten demokratischen Sozialismus“ nicht aus.

Um so erstaunlicher (und ermutigend) ist das Untersuchungsergebnis des Jahres 1992, aus dem hervorgeht, daß in der Gesamtheit der befragten west- und ostdeutschen Führungskräfte eine relativ hohe Übereinstimmung bei der Bestimmung der wichtigsten Anforderungen an Führungskräfte im ostdeutschen Unternehmen des Jahres 1992 bestehen: immerhin eine Korrelation von  $R = 0,83$ , d. h., mit einer gegenseitigen Vorhersagbarkeit von 69 %.

Da es sich hier in erster Linie um die Charakterisierung von Managementanforderungen für innovative Wandelprozesse von Krisenmanagementanforderungen handelt, ist diese Übereinstimmung i.S. gemeinsamer Handlungsvoraussetzungen und Grundüberzeugungen besonders wichtig.

Ein analoges Ergebnis liegt in der Einschätzung der Anforderungen an den „ostdeutschen Manager im Jahr 2000“ vor ( $R = 0,87$ ); im Prinzip handelt es sich um eine Umgewichtung der für das Jahr 1992 herausgehobenen zehn besonders bedeutsamen Anforderungen. Die Übereinstimmung erstreckt sich auch auf die Ergebnisse der Befragung bei den Gesamtbetriebsräten. Interessant ist - gemäß Tabelle 9 - daß sich die Anforderungen an den „Idealen Krisenmanager 1992“ deutlich vom internationalen Bild des „Idealen Managers 1988“ sowie „2000“ unterscheiden, sie ähneln eher den Nachkriegsanforderungen und offenbaren die deutsch-deutsche Realität:

Tabelle 9: Krisen-Manager-Anforderungen (Rangreihen 1-10) für die Jahre 1992 und 2000)



Im Vordergrund stehen solche Eigenschaften wie

*Erstens*

- Tatkraft/unmittelbares Zutracken
- Begeisterungsfähigkeit (eigene und gegenüber Dritten wirksam werdende), motivierendes Einwirken
- Fähigkeit, Anregungen zu geben, andere zu befähigen und zu motivieren
- Förderung von Mitarbeitern, Gestaltung von Entwicklungschancen/„Drittbiografien“
- Eigene Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem, eigene Auseinandersetzung mit Vorurteilen aller Art
- Analytische Fähigkeiten

*Zweitens*

- Fähigkeit zum Teamwork
- Korrektes Auftreten/Verhalten gegenüber Repräsentanten anderer Meinung
- und diplomatisches Geschick/Vermittlung bei Konflikten

Das sind deutliche Erweiterungen des Erwartungsbildes „Lehrer zum Anfassen“ und „unkonventioneller Veränderer“. Solche Eigenschaften wie „Sympathische Erscheinung“ und „Loyalität“ treten in den Hintergrund, ebenso „Ethische Grundsätze“ (in internationalen Befragungen rangieren „Ethische Grundsätze“ hingegen sowohl für 1988 als auch für das Jahr 2000 an 1. Stelle).

Abbildung 18: Erwartungen an den idealen Manager 1992

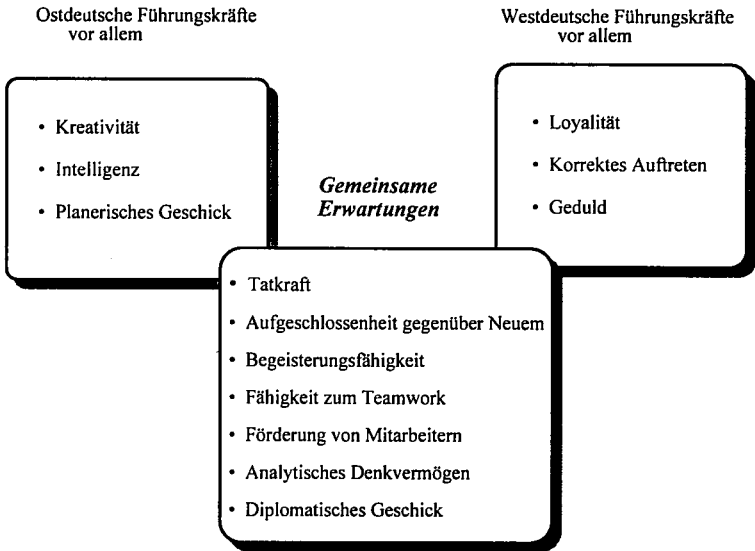


Abbildung 19: Der ideale deutsche Manager im Jahr 2000

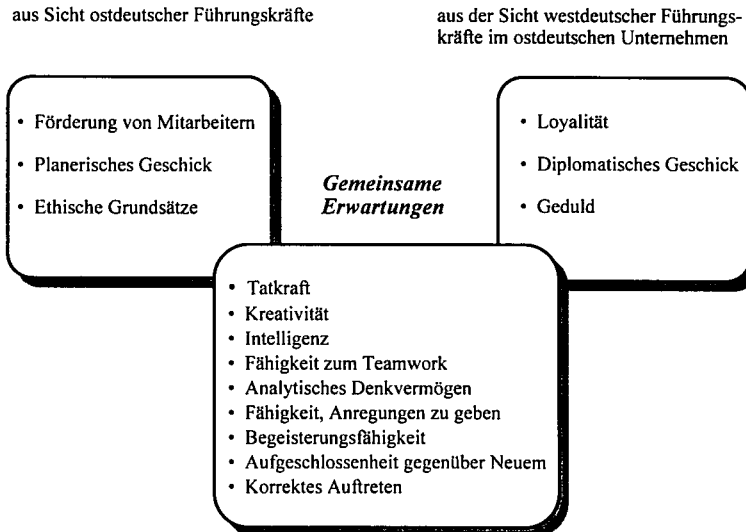
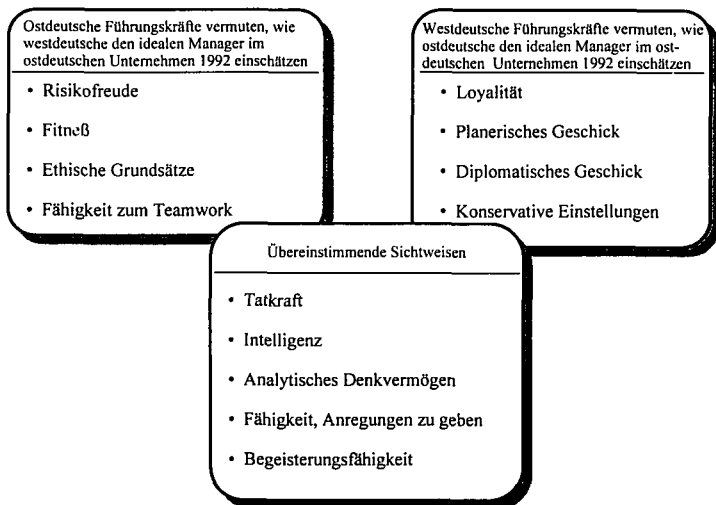


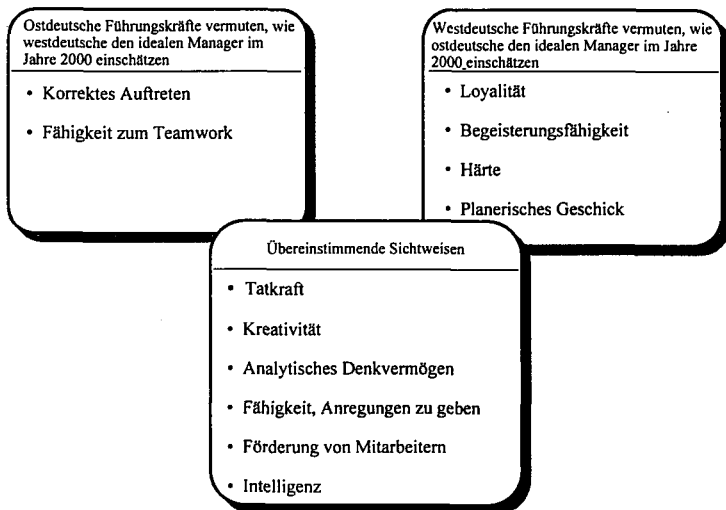


Abbildung 20: „Der Blick um die Ecke“ I



(Beim Vergleich der Selbst- und Fremdbilder betragen die Übereinstimmungen: Ost-OFK=38%; West-OFK=45%.)

Abbildung 21: „Der Blick um die Ecke“ II



(Beim Vergleich der Selbst- und Fremdbilder betragen die Übereinstimmungen: Ost-OFK=55%; West-OFK=59%.)

## 6.6 Konflikte der Führungskräfte

Die Mehrzahl der befragten Ost-Führungskräfte fühlte sich bevormundet und zu wenig als Persönlichkeit von westdeutschen Führungskräften sowie von der THA in ihrer Öffentlichkeitsarbeit akzeptiert, zu wenig in ihrer früheren spezifischen Anforderungssituation und Entwicklungsbegrenzung verstanden und in ihrem derzeitigen - wenn auch widersprüchlich verlaufenden - Lernprozeß anerkannt. Tatsächlich wird öffentlich kaum differenziert über Rollenkonflikte und deren unterschiedliche Ursachen gesprochen:

Führungsrollen haben ihre Wurzeln stets im übergeordneten Makrosystem und den damit zusammenhängenden Ideologien und institutionellen Strukturen.

Rollenübernahme bedeutet(e) bei wirtschaftlichen Führungskräften somit den zwingenden Einfluß von Ideologie und gesellschaftlichen Institutionen (staatliche Plankommission/Treuhandanstalt) eher als den Einfluß individueller (fachspezifischer) Dispositionen. Diese Tatsache beachtend, können die Rollenkonflikte ehemaliger Ost-Führungskräfte besser beleuchtet werden:

Haben sie in den Jahren vor der Wende angesichts der objektiven Widersprüche, vor allem auf mittleren Führungsebenen, den Konflikt in Richtung „unten“ (verantwortliche Wirtschaftsführung für den Betrieb) gegen Weisungen von „oben“ gelöst, so sind sie heute sicher brauchbarer als jene, die den Konflikt „nach oben“ als Opportunisten gelöst haben und heute dem Rudel der „Wendehälse“ angehören (analoge Schlußfiguren für heutige West-Führungskräfte wären denkbar).

Je höher nun das Ausmaß von einer bestimmten Rolle und Stellung sozial zuerkannten Macht, desto größer ist auch in der Regel das Bestreben der Inhaber untergeordneter Positionen, mit Abhängigkeit, Unterwürfigkeit, Mißerfolgsvermeidung und Inaktivität zu reagieren. Tatsächlich befinden sich West-Führungskräfte mehrheitlich in der objektiv höheren Position mit mehr Kompetenz. Sie zeigen Statussymbole und Überlegenheit (mehr Gehalt, Anzug, Auto, non-verbales Verhalten ...). Sie attribuieren Erfolge intern, Mißerfolge extern:

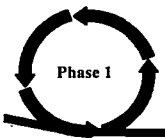
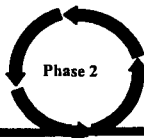
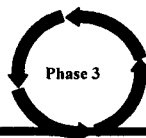
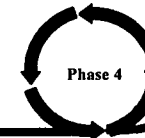
„Siegeryndrom und -pose“ und zugleich „ingroup“-Tendenz („Westdeutsche“/„Wessis“). Ost-Führungskräfte und -Mitarbeiter reagieren darauf häufig in öffentlichen und Entscheidungs-Situationen

- a) mit der gewohnten Mentalität: Orientierung nach oben, Mangel an Initiative, Mißerfolgsvermeidung und
- b) als Kontrastphänomen mit dem „Verlierersyndrom und -pose“ sowie ebenfalls mit „ingroup“-Tendenz („Ostdeutsche“/„Ossis“).

Es kommt aber gerade darauf an, diese Schere von beiden Seiten zu schließen!

Im Untersuchungszeitraum wurden ostdeutsche Führungskräfte in verschiedenen Konfliktbewältigungsphasen angetroffen. Zur Einschätzung der Beobachtungen wurde ein Vier-Phasenmodell unterstellt, das den Modellen von Kübler-Ross und Mayrhofer bei Trainingsberatungen nahesteht. Es charakterisiert die Reaktionen von Menschen bei der Verarbeitung von Wertmaßstabverlusten sowie von Verlusten zentraler Bezugspersonen und -objekte.

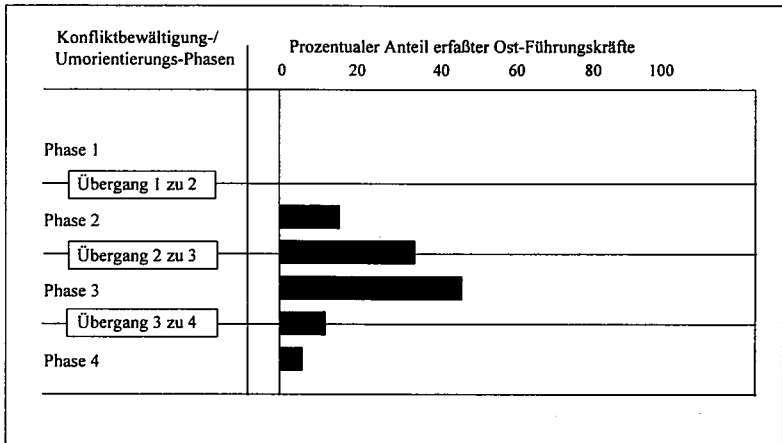
Abbildung 22: Vier-Phasenmodell der Konfliktbewältigung

 <p>Phase 1</p> <p>Schock/Abwehr</p>	 <p>Phase 2</p> <p>Versuch der Wiedergewinnung des verlorenen Objektes</p>	 <p>Phase 3</p> <p>Kritische Verarbeitung und Umstrukturierung der Bezugssysteme</p>	 <p>Phase 4</p> <p>Akzeptanz und Reorganisation</p>
Phasencharakteristik			
<p>Schock/"Lähmung" Verdrängung, Hyperaktivität - ungerichtet</p> <p>Abwehr</p> <p>Mangelnde Selbstkontrolle</p> <p>Art und Weise des Prozeßerlebens (persönliche Ausgangssituation; vorbereitet/unvorbereitet...) für weiteren Verarbeitungsprozeß maßgeblich!</p> <hr/> <p>Starker Unterstützungsbedarf</p>	<p>Abwertung des Verlustobjektes, Lernen durch Einsicht; innere Neuordnung</p> <p>Verhalten wird zukunftsorientiert</p> <p>Adaptivlernende und kognitive Komponenten werden bestimmend</p> <p>Privatisierung des Verlustes, Suche nach neuen Wertmaßstäben</p> <hr/> <p>Konfrontative, geduldige Auseinandersetzung mit Bezugspersonen ist wichtig</p>	<p>Den Veränderungen innerer Maßstäbe folgt die Reorganisation des Außenlebens/Neugestaltung der Umwelt</p> <p>Soziale Aktivität und Ausstrahlung</p> <p>Umsetzung von neuen Verhaltens- und Lösungsalternativen</p> <p>Annahme und Akzeptanz</p> <hr/> <p>Unterstützungsbedarf für die praktische Umsetzung und Herausbildung individueller Selbständigkeit und Souveränität</p>	<p>Versuch der Herstellung gewohnter Strukturen</p> <p>Vergangenheitsorientierung; hohe Emotionalität</p> <p>Hilfloses Suchen nach neuen Bewältigungsstrategien</p> <p>Ambivalentes Verhalten zwischen Wiedergewinnungsversuchen (inkl. politische Anbindungen) und Erkennen ihrer Aussichtslosigkeit</p> <hr/> <p>Konflikt- und Stigmenmanagement sinnvoll</p>

Im Rahmen der Konfliktverarbeitung (bei Ost-Führungskräften vor allem Wert- und Normkonflikte) verändert sich das Selbstkonzept, die Definition der eigenen Identität und der persönlichen Position im sozialen Umfeld.

Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse lassen keine abschließenden Konfliktbewältigungs-Aussagen zu, legen jedoch folgende Tendenz nahe:

Abbildung 23: Niveau der Konfliktbewältigung



Im Zusammenhang mit den beobachtbaren dynamischen (inkl. kognitiven) Wandelprozessen fielen folgende Teilprobleme besonders auf:

- Sowohl die Personen im Umfeld als auch die betroffenen Personen sind kaum auf den Umgang mit diesen Problemen vorbereitet; für gesellschaftliche Veränderungsprozesse dieser Art und Tiefe gibt es wenig soziale Kompetenz. Daraus erwachsene innere Unsicherheiten eingesetzter West-Führungskräfte können zu Überkompensationen, voreiligen Abwertungen, Arroganz und Taktlosigkeit führen, die die subjektiven Wandelprozesse erschweren bzw. zeitweilig fehlten.

Dazu liegen diverse Aussagen vor:

- Grundsätzliche Wertewandelprozesse werden naturgemäß mit zunehmendem Lebens- und Betriebszugehörigkeits-Alter erschwert.

Als besonders problematisch ist in diesem Zusammenhang zu nennen, daß

- bisher nur in einem Viertel der untersuchten Unternehmen nennenswerte Versuche der Verjüngung der oberen Führungskräfte erfolgreich vorgenommen wurden,
- die durchschnittliche Dauer der Tätigkeit der Ost-Führungskräfte im Unternehmen 20 Jahre beträgt und
- nur 18 % aller Befragten meinten, daß in ihrem Unternehmen Führungsnachwuchskräfte benannt wurden; 9 % erwähnten Unterstützungsmaßnahmen für Führungsnachwuchskräfte.

Letzteres steht anscheinend im Widerspruch zur mehrheitlichen Meinung der West-OFK und der GBR, daß sehr schnell und umfassend Führungskräfte, insbesondere aus der Altersgruppe 30 bis 35 Jahre gewonnen und befähigt werden müßten (ostdeutsche und westdeutsche/westeuropäische). Damit sollte auch bewußt der weiteren Verdünnung dieser Altersgruppe in den Unternehmen durch weitere Abwanderung der fähigsten und besonders dynamischen Kräfte entgegengewirkt werden.

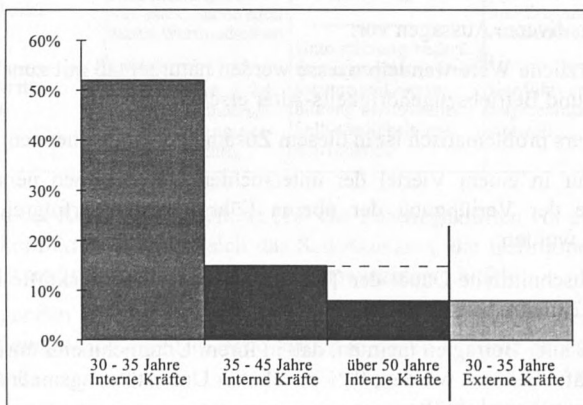
Die Vorstellung der West-Führungskräfte einerseits und der GBR andererseits hinsichtlich des Auswechslens von Führungskräften streut zwischen 50 und 90 %; die jeweils diskutierte Anzahl auszuwechslender Führungskräfte nimmt von oben nach unten zu. In den Unternehmen wurden im Jahr 1991 öffentliche Ausschreibungen für Managementpositionen durchgeführt, allerdings bewarben sich mehrheitlich nur die „alten Kader“. Ein erneuter Selektionsschritt steht gegenwärtig dringlich an. Dabei sollten insbesondere solche Kriterien in den Vordergrund gestellt werden, die eine schnelle Trennung zwischen Durchschnitt und besonders dynamisch-motivierter Elite ermöglichen:

Erfolgsorientierung; Selbständigkeit; Begeisterungsfähigkeit; Tatkraft/Initiative; Fähigkeit, Anregung zu geben; Förderung der eigenen Mitarbeiter; Fähigkeit zum Teamwork; Geduld; korrektes Auftreten.

Die Auswahlprozesse sollten sowohl ältere Führungskräfte (Lebensalter/Betriebszugehörigkeit) als auch junge Nachwuchskräfte und Externe, insbesondere für die ausgewiesenen defizitären Fachbereiche, einbeziehen.

Als Orientierung ergab sich in der Untersuchung:

Abbildung 24: Selektionsorientierung („Ideal“)



## **7 Vorschläge zur weiteren Stärkung der Führungskompetenz**

1. Die Untersuchungsergebnisse machen in eindrucksvoller Weise deutlich, daß sich „beide deutsche Staaten vereint haben, lange bevor die Deutschen sich einigen konnten“. Die Vereinigung auch auf der Unternehmensebene hat langfristige, komplizierte, gegenseitige Anpassungsprobleme zur Folge.

Gegenwärtig wird mehr über den Zusammenprall unterschiedlicher Kulturen reflektiert und unter diesem gelitten, als daß schon neue Führungsqualitäten in den wirtschaftlichen Bereichen erkennbar sind. Auf dem Hintergrund einer international deutlich zunehmenden Rezession und fehlender politischer und wirtschaftlicher Visionen wird der Ruf nach einer neuen Elite sanierungserfahrender, Krisen kreativ annehmender Führungskräfte laut.

So erstaunlich es auf den ersten Blick anmuten mag: Die größten Chancen zur Herausbildung einer solchen Elite liegen gegenwärtig in den ostdeutschen Unternehmen, und zwar sowohl für die eingesetzten westdeutschen Führungskräfte als auch für die im Umwandlungsprozeß integrierten ostdeutschen Führungskräfte.

Die heute und zukünftig benötigte Führungskraft muß nicht die modernen Techniken des Managements beherrschen, sondern - zeitweilig sogar an erster Stelle - die Lösung von menschlichen Problemen.

In den untersuchten Unternehmen zeigte es sich, daß die gegenwärtigen Möglichkeiten für Kosteneinsparungen in den bisher typischen Bereichen der Kostenreduzierung beinahe erschöpft sind und viel mehr auf das Engagement, den Einfallsreichtum und die Selbstentfaltungsbedingungen der Mitarbeiter gesetzt werden muß. Das aber setzt auch ein Überdenken der Rolle der THA gegenüber ihren Unternehmen voraus, die Einbeziehung des human capital in eine umfassende Sanierung.

2. In allen untersuchten Unternehmen wurde die Notwendigkeit der Managementstärkung durch westdeutsche Führungskräfte prinzipiell bestätigt.

Als besonders vorteilhaft erwiesen sich die kaufmännischen und juristischen Grundkenntnisse und Erfahrungen; letzteres besonders im Rahmen der drastisch und kompliziert verlaufenden Personalsanierung. Ohne westdeutsche Führungskräfte wäre eine Reihe von Entscheidungen juristisch bedenklich bzw. falsch getroffen worden! Eine weitere Verstärkung sollte in den aufgezeigten Defizitbereichen erfolgen. Dabei wäre noch mehr an jüngere Führungskräfte mit hoher Fachkompetenz - ggf. unter Zusage von Optionen bei erfolgreicher Arbeit - zu denken. Zugleich sollte man bei der Suche über die alten Bundesländer hinausgehen und sich international offen halten.

Diese Vorschläge unterstellen Kompetenz- und Lern-Synergien, die gegenwärtig jedoch noch nicht ausreichend wirksam werden. Letzteres wird von den Befragten u.a. in Zusammenhang gebracht mit einer zum Teil unscharfen Auswahl und unzureichenden Vorbereitung der West-Führungskräfte sowie nachfolgend fehlendem Erfahrungsaustausch mit der THA und Unterstützung durch die THA.

In diesem Zusammenhang wurde von den Befragten mehrheitlich gefordert:

- Die THA sollte bei der Auswahl von Führungskräften und Sachbearbeitern West noch wachsamer sein, um Abenteurer und Spekulanten auszuschließen. Sie sollte differenziert nach den Motiven bei Bewerbern für einen Ost-Einsatz fragen und auch später die Lauterkeit und persönliche Integrität der West-OFK prüfen, zumal die Verführung zur individuellen Bevorteilung im Osten sehr groß ist.

Neben der (zeitweiligen) Führungsaufgabe prägen die West-OFK bewußt und unbewußt vor Ort die Einstellung mehrerer Generationen zur sozialen Marktwirtschaft und Demokratie. Zugleich sollte sie noch konsequenter nach neuen kompetenten Führungskräften suchen, die

- erwiesene Branchenerfahrungen besitzen;
- Pionierarbeit leisten wollen im Wissen um die Unmöglichkeit, westdeutsche Erfahrungen im 1:1-Transfer umzusetzen;
- nicht nur über umfangreiches Marktwissen schlechthin verfügen, sondern „einen Markt mitbringen“;
- fest entschlossen sind, „schier Unmögliches zu leisten“;
- in völlig anderen Lebens- und Lernzyklen als in westdeutschen Unternehmen und unter individuell ungünstigen Voraussetzungen zu sanieren;
- Einfühlungsvermögen hinsichtlich mental-kultureller Unterschiede besitzen, zuhören und fragen können und nicht so sehr über vergangene Erfolge reden, sondern zupacken und entscheiden.

Seitens der THA sollten bei der Auswahl auch Lebens-/Familienverhältnisse eine noch größere Rolle spielen:

- Familie mit Verständnis und ggf. Integrationsbereitschaft in den neuen Bundesländern;
- Bereitschaft, unter ungünstigen Lebensverhältnissen zu arbeiten und neue Lebensverhältnisse zu schaffen;
- Soziales Verständnis und Bereitschaft, der sozialen Umwelt bei der Vergangenheitsbewältigung zu helfen (einschl. Engagement in kommunalen Gremien, Verbänden...).

Neben SES(Senioren-Einsatz-Service)-Beratern sollten auch ausgewählte Berater mit umfassenden praktischen Erfahrungen als zeitweilige Spezialisten und Manager mit deutlichen Aufbauanforderungen eingesetzt werden. (Generell gibt es jedoch eine deutliche Skepsis bis Ablehnung gegenüber zahlreichen früheren Beratern, die „am Unternehmen vorbeizogen und uns über den Tisch zogen“. Der Ärger wird auf West-Manager und -Spezialisten generell übertragen, hier deuten sich neue Stereotype an).

Darüber hinaus wird seitens der THA eine bessere kommunikative Betreuung erwartet, d. h., insbesondere Erfahrungsaustausch zwischen westdeutschen Managern und Spezialisten im THA-Einsatz, Erfahrungsaustausch mit THA-Angestellten, workshops zu wichtigen neuen Fragen (Ost-Handelsbedingungen, zukünftige Organisationsformen der THA wie Management KG), Beratung (persönlich, fachlich, unternehmerisch). Viele eingesetzte Manager seien durch isolierten, alleingelassenen Einsatz überdrüssig und von der THA enttäuscht; weiter müßten hochkarätige westdeutsche Manager - wie in guten Unternehmen üblich - besonders betreut werden, angefangen bei der Beschaffung von Wohnraum für sich und ggf. die Familie. Demgegenüber verschenkt die THA hier - im Widerspruch zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung - die Chance einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit ihren Vorständen, die einen Besuch der THA in Berlin lieber meiden bzw. froh sind, dieses „anonyme“ Haus sofort wieder verlassen zu können.

3. Wenn sich die Kommunikationsbeziehungen - parallel zur zwangsläufigen zeitweiligen Verstärkung sozialer Probleme im Unternehmen - nicht weiter verschlechtern sollen, muß über die objektiv gegebenen und subjektiv erlebten Widersprüche offen gesprochen werden, um

- die realen Unterschiede in Kommunikations- und Interaktionsstilen zwischen West und Ost zu erkennen und gemeinsame Inhalte und Stile im Führungsteam zu finden;
- die Leistungs- und Verhaltensanforderungen im Rahmen der Führungs- und Unternehmenskultur zu präzisieren und gemeinschaftlich auszurichten;
- die Führungsnachwuchskräfte frühzeitig auf höchste Effizienz im eigenen Auftreten auszurichten.

In den gegenwärtigen gesellschaftlichen Transformationsprozessen wird oft übersehen, daß diese nicht nur objektive sozial-ökonomische Schwierigkeiten haben, sondern auch durch psychologische Barrieren stark behindert werden.

4. Die Untersuchungsergebnisse machen in alarmierender Deutlichkeit auf die Notwendigkeit der zügigen und konsequenten Entwicklung des ostdeutschen Führungskräfte-Nachwuchses und die schnelle Angleichung bestätigter ostdeutscher OFK an ihre „West-Kollegen“ über flexible Anreizsysteme aufmerk-



sam. Ferner wurde deutlich, daß die Mentalitäts- und Unternehmenskultur-Unterschiede größer sind als allgemein angenommen, und daß eine gegenseitige Annäherung nur über entideologisierte, entmoralisierte Diskussionen mit einem hohen Maß an Geduld und gegenseitiger Akzeptanz möglich ist. Die größten Veränderungsprobleme liegen auf der Werteebene. (Es ist somit auch nicht auszuschließen, daß die kulturellen Unterschiede bei einer Reihe von Fragen im Rahmen der Untersuchung zu unterschiedlichen Bedeutungsinhalten führten.) Der Personalentwicklung im weiteren Sinne (Auswahl, Einsatz, Motivierung, Führung) kommt in der Folgezeit eine zentrale Bedeutung zu. Dabei sind die Anforderungen an die betriebliche Weiterbildung neu zu durchdenken. Die bisher von den Unternehmen intern und extern durchgeführten Weiterbildungsseminare, insbesondere Führungsseminare, hatten nur geringe Effekte, weil

- die Mehrzahl der Bildungsanbieter ihre Seminare/Trainingskurse ohne Berücksichtigung und Anpassung an die soziale, personelle und kommerzielle Ausgangssituation durchführten;
- die notwendigen und absehbaren strukturellen Änderungen in den Unternehmen (Organisationsentwicklung) unberücksichtigt blieben;
- der außerordentlich wichtige Problembereich „Personalentwicklung“ weitgehend unberücksichtigt blieb;
- die konkreten Tagesprobleme der Manager häufig zu einer Unterschätzung der Personal- und Weiterbildungsproblematik führten.

Mehrheitlich wurde festgestellt, daß Wertewandel, „Umgewöhnung“, Neuorientierung nicht dem Selbstlauf überlassen werden und auch nicht durch einfache Übernahme von Weiterbildungskonzepten aus den alten Bundesländern erzwungen werden können.

Vielmehr müssen Inhalte und Formen so entwickelt werden, daß die Ost-Führungskräfte die Neuorientierungen und Kompetenzerweiterungen als gewollten und aktiven Prozeß annehmen. Das setzt jedoch ein Umdenken bei den herkömmlichen Bildungsanbietern voraus, die bewußt bei den vorhandenen Kompetenzen, Erfahrungen und individuellen Perspektiven anknüpfen müssen.

Eine solche Entwicklung setzt auch die unmittelbare Zusammenarbeit von west- und ostdeutschen Weiterbildunglern voraus, genauso wie gemeinsame Bildungsveranstaltungen von Ost- und West-Führungskräften, Coaching und andere Lern- und Interventionsmethoden.

Durch gezielte Weiterbildung, Ost-West-Teams, Interimsmanager, Studienaufenthalte in westdeutschen Unternehmen ..., also eine einzusetzende Vielfalt an Führungskräfte-Förderungsmaßnahmen, müssen die Ost-Führungs-Nachwuchskräfte an den westdeutschen Standard herangeführt werden. Damit wächst die

Chance der Heranbildung einer neuen Managerelite, die sowohl von hohem Verantwortungsgefühl, Disziplin, Loyalität als auch durch hohe Selbständigkeit, Selbstvertrauen, Kreativität und soziale Sensibilität geprägt und mit Krisen und Umbrüchen umzugehen gewohnt ist. Künftige Unterstützung der Führungskräfte-Weiterbildung durch die THA (Bereitstellung von Mitteln, Anschubaktivitäten ...) sollte vorrangig auf die schnelle Heranführung und den Einsatz von Führungs-Nachwuchskräften ausgerichtet sein. Die schnelle und durchgreifende Veränderung der derzeitigen Altersstruktur bei den ostdeutschen OFK ist eine Grundvoraussetzung für die weitere Reorganisation und Sanierung der ostdeutschen Unternehmen und Veränderung von Denk- und Arbeitsweisen.

5. Im Rahmen der Weiterbildung sollten handlungsorientierte, übungsintensive Weiterbildungsformen dominieren, die unternehmensspezifische Probleme und Aufgaben weitestgehend berücksichtigen. Der Lern- und Qualifizierungsprozeß im Übergang von Plan zu Markt wurde und wird noch zu wenig als sozialer Lernprozeß begriffen, dessen Regelmäßigkeiten gesteuert werden müssen, da sonst die Chancen der „Erschließung sozialer Energien“ vertan werden. Dieser Prozeß benötigt dringend externe Anregungen, muß aber im Unternehmen verlaufen und zu nachweisbaren Veränderungen im Unternehmen/am Arbeitsplatz führen. Das bedingt neue Konzeptionen von Weiterbildung, die die Einheit von Personal- und Organisationsentwicklung in den Vordergrund aller Bemühungen stellen.

Die zu ermittelnde Qualifikation bezieht sich nicht so sehr auf Grundwissen, sondern nach bisherigen Analysen vor allem auf anwendungsbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten (Anwendung neuer Technologien, Ausrüstungen) und fachübergreifende Fähigkeiten (Sozial- und Methodenkompetenzen) mit Bezug auf die Arbeit; auch dafür eignen sich Formen der arbeitsplatzbezogenen Qualifizierung besonders.

Vorrangig wurden von den befragten OFK Intensivtrainings für Führungs-Nachwuchskräfte der 2. und 3. Führungsebene mit folgenden inhaltlichen Schwerpunkten gefordert:

- Kommunikationsverhalten
- Teamführung
- Erkennen und Lösen von Konflikten
- Innovationsfähigkeit und Problemlöseverhalten
- Führungsgrundwerte und Selbstkonzept
- Selbstsicherheit
- Vernetztes Denken, Auflösen von Komplexität.

Diese Trainingserwartungen decken sich auch mit den Befragungsergebnissen von Böhm (1993), die 550 Weiterbildner im deutschsprachigen Raum (West- und Ostdeutschland, Österreich, Schweiz) nach ihren Erwartungen und Erfahrungen hinsichtlich neuer Konzepte der Personalentwicklung für ostdeutsche Unternehmen befragte. Als besondere Schwerpunkte bei der Entwicklung und dem Einsatz von Führungstrainings für ostdeutsche Führungskräfte wurden auch in dieser Untersuchung mehrheitlich hervorgehoben:

1. Selbstkonzept, d.h. in der Definition der Befragten beispielsweise Selbstmanagement; mehr Selbstbewußtsein entwickeln; Selbständigkeit und Eigenverantwortung erhöhen; positives Denken fördern; Selbstwertgefühl steigern; Verhaltensänderung aus Motivänderung; „Entlernen“ aller Verhaltensweisen; Handlungskompetenz erweitern ( aus eigener Sicht); hohe Aktivität fördern; Durchsetzungsvermögen steigern; Lernen von Verantwortung; Ausprägung von Selbstbewußtsein und Autonomie; Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten stärken; Selbst-Zeitmanagement; eigenverantwortliches Verhalten; Abbau der Autoritäts-Gläubigkeit; Arbeit an den „Glaubenssystemen“; Ich-Reflexion (Bereitschaft zur Erkenntnis); Selbstbild; mentaler Wandel; Einstellungsänderung; Selbstverständnis; Rollenklärung; eigene Interessen und Überzeugungen vertreten; überzeugen, aber auch „in Frage stellen lassen“.
2. Teamfähigkeit und Kommunikationsverhalten, einschließlich kooperativer oder demokratischer Führungsstil; Mitarbeitermotivation; Motivation als Führungsaufgabe; soziale Kompetenz; Kommunikationsfähigkeit; Verständnis von Führen als Kommunikationsprozeß; Delegation von Verantwortung; Verhaltensflexibilität; Teamarbeit; Teamfähigkeit; Führungsverhalten, Führungseinstellung; mehr Vertrauen, weniger Mitarbeiterkontrollen oder Achtung der individuellen Mitarbeiterpersönlichkeit; Offenheit im Umgang; Teamentwicklung; miteinander und zielorientiert arbeiten; Konflikt- und Integrationsfähigkeit; Rollenklärung; Abbau von Vorurteilen und Konflikten; Training von Ambiguitätstoleranz; Bedeutung der „soft facts“, Motivation/Bedürfnisse; Kooperationsfähigkeit mit Wessis.
3. Vernetztes Denken; laut Befragungseinschätzungen vor allem soziale Kompetenz; Krisenintervention; Entscheidungsverhalten; Verhaltensflexibilität; Zukunftsorientierung; Umgang mit „offenen“ Situationen; systematisches Denken; Veränderung von Organisationsstrukturen; Kreativität bei der Lösungsfindung; Projektplanung und -durchführung; Dynamik und Entscheidungsfähigkeit; strategische Unternehmensführung; Kosten-Ertragsorientierung; Kunden- und Marktorientierung; Arbeitssystematik; Durchsetzungsvermögen; Organisationsentwicklung.
4. Konflikt- und Problemlöseverhalten sowie Präsentations- und Verhandlungsfähigkeit, was auch Rhetorik mit Berücksichtigung psychologischer Grund-

kenntnisse einschließt; Konflikte produktiv bearbeiten sowie rationale und soziale Kreativität.

Interessant sind auch die erfaßten Hinweise (Böhm, 1993) für Trainings der West-OFK sowie gemischter Führungsteams (i.S. von „Training in natürlichen Gruppen“):

Als Schwerpunkte künftiger Verhaltenstrainings für westdeutsche Führungskräfte wurden beispielsweise genannt:

- Den Partner dort abholen, wo er steht (besser noch: wo er „geht“),
- Offenheit, Akzeptanz, Toleranz,
- Besser sich den Gegebenheiten und Erfordernissen anpassen,
- Teamfähigkeit und -verhalten, Konfliktverhalten, soziale Kompetenz und Kreativität,
- Einlassen auf andere - auch ungewollte - Gegebenheiten,
- Sensibilität und Verantwortung für andere übernehmen, Sensitivity-Trainings,
- Herstellung und Aufrechterhaltung langfristiger Beziehungen,
- Kommunikation als authentisches Individuum,
- Moralische Arbeit; Besser-Wessi-Verhalten abbauen; Verständnis für die Stärken der Ossi wecken,
- Verhaltensflexibilität; Geduld; positives Denken/Vernetztes Denken,
- Toleranz/Respekt/Erwartungshaltung,
- Systematische Personalführung,
- Offensein für das Lernen voneinander,
- Konfliktmanagement; Kooperationstraining; Projekt- und Teamarbeit,
- Persönlichkeitsbildung; Persönlichkeitsentwicklung,
- Teamarbeit mit ostdeutschen Führungskräften; langfristige Supervision und Teamentwicklung,
- Akzeptanz eigener Schwächen; realistische Selbsteinschätzung; neue Einstellungen,
- Partnerschaftliches Führungsverhalten, das ohne Status- und Chefgehebe das Engagement der Mitarbeiter für Zusammenarbeit und Kreativität gewinnt,
- Management des Wandels,
- Abbau autoritärer und patriarchalischer Führungsstile,

- Erst begleiten, dann führen (Sicherung des „Guten am Alten“),
- Ich-Reflexion (Bereitschaft zum Verändern),
- Wertorientierung Ost/West-Mitarbeiter,
- Abbau von Vorurteilen und Konflikten; Akzeptanz der historischen Unterschiede,
- Mentalität der Ostdeutschen mehr berücksichtigen, kein „Überstülpen“ der West-Anschauungen.

Künftige Verhaltenstrainings von Ost-West-Führungsteams sollten sich beispielsweise konzentrieren auf:

- Offenheit, Akzeptanz; Bewußtsein, daß es beiden um ein neues Wertesystem geht,
- mehr Toleranz; Nutzen des eigenen Potentials,
- Zuhören können; Verstehen; Nachfragen; andere da abholen, wo sie stehen (typisches Trainer-Prinzip),
- Gleichwertige Arbeitsteilung,
- Zielorientierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit; gemeinsame Zieldefinition; Reflexion über die Zusammenarbeit,
- Effiziente Entscheidungsvorbereitung und -umsetzung; strategische Planung,
- Transparenz über Werte der Beteiligten,
- Integration; Wir-Gefühl; Gruppenprozesse steuern,
- Vorurteile/Stereotype abbauen durch gemeinsame Arbeit in Führungs- und Projektteams und Prozeßreflexion,
- Bereitschaft zur Konfrontation,

Jeder braucht ein persönliches Karriere-Strategie-Konzept, um aus den jeweiligen Fähigkeiten und Möglichkeiten die erfolgversprechenden Ziele zu setzen.

Diese vielfältigen Anregungen für die Führungs-Nachwuchskräfte-Weiterbildung gilt es möglichst schnell aufzugreifen und umzusetzen. Das geschieht u.a. in einem größeren Trainingsentwicklungsprojekt, das vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft gefördert wird und an dem rund 20 Wissenschaftler, Trainer, Praktiker aus West- und Ostdeutschland zusammenwirken. Ergebnisse werden im Jahre 1994 erwartet.

## 8 Literatur

- Bender, P. (1992). *Unsere Erbschaft*. Hamburg/Zürich: Luchterhand.
- Böckmann, W. (1989). *Sinn und Selbst. Wege zur Selbst-Erkenntnis*. In Psychologie heute, Sachbuch. Weinheim und Basel: Beltz.
- Böhm, I. (1993). *Neue Anforderungen an das Verhaltenstraining für Führungskräfte*. Studie. Düsseldorf.
- Böhm, I. (1994). *Auswertung empirischer Untersuchungen 1989 - 1992 - Katalog - Übersicht und Wichtung*. In Heyse, V. & Erpenbeck, J. (1994), Management und Wertewandel im Übergang. Münster/New York: Waxmann.
- de Bono, E. (1992). *Kreativ denken*. München: Orbis.
- Erpenbeck, J. (1990). *Wertewandel, Werteschock und Werte der Wende*. In Jacob, A.-F. (Hrsg.), Wandel der Werte, Werte des Wandels. Stuttgart: C. E. Poeschel.
- Haenschke, B. (1993). *Weiterbildung und Identität*. Schriften zur beruflichen Weiterbildung in den neuen Ländern. Berlin: QUEM-Report 1/93.
- Heyse, V. & Ladensack, K. (1994). Management in der Planwirtschaft. Personal- und Organisationsentwicklung in der ehemaligen DDR. Münster/New York: Waxmann.
- Heyse, V. & Seifert, P. (1992). *Stärkung der Führungskompetenz bei der Reorganisation und Umgestaltung der ostdeutschen Wirtschaft*. Bericht an die Treuhandanstalt Berlin.
- Ladensack, K. (1990). *Motivierung, Leiterleistungen und Leiterentwicklung - untersucht vor der Wende*. In von Eckardstein, D. u.a. (Hrsg.), Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben. München: Mering.
- Metzler, D. & Metzler, H. & Heyse, V. (1994). *Zur Identität ostdeutscher Arbeitnehmer*. In Heyse, V. & Erpenbeck, J. (1994), Management und Wertewandel im Übergang. Münster/New York: Waxmann.
- Myritz, R. (1992). Elite ohne Alternative. In Personalführung, Heft 6.
- Seifert, P. & Heyse, V. (1994). *Sozialisations- und konfliktbedingte Unterschiede im Verhalten von ost- und westdeutschen Führungskräften*. In Heyse, V. & Erpenbeck, J. (1994). Management und Wertewandel im Übergang. Münster/New York: Waxmann.
- Staudt, E. & Böhm, I. (1990). *Führungs- und Führungskräfte-defizite in Ostdeutschland*. In Berichte aus der angewandten Innovationsforschung. Bochum: Nr. 79.
- Stratemann, I. (1992). *Psychologische Aspekte des wirtschaftlichen Wiederaufbaus in den neuen Bundesländern*. Stuttgart.