

## Wertorientierungen und Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte im Wandel

Lang, Rainhart

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

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

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lang, R. (1994). Wertorientierungen und Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte im Wandel. In L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Führung im Systemwandel : Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft* (S. 141-169). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409858>

### 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.

**Rainhart Lang**

**Wertorientierungen und Organisationsverständnis  
ostdeutscher Führungskräfte im Wandel**

### **Zusammenfassung**

Im Beitrag werden ausgewählte empirische Befunde von 1988 bis 1992 zu Wertorientierungen und zum Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte vor dem Hintergrund eines sozialisationstheoretischen Interpretationsrahmens analysiert. Es wird eine weitgehende Stabilität in Wertorientierungen und im Organisationsverständnis festgestellt, wobei neben aufgabenbezogenen Wertorientierungen vor allem sozialkooperative Werte einen hohen Stellenwert haben und ein tayloristisches Organisationsverständnis einerseits sowie ein individualistisch-pragmatisches Verständnis andererseits die dominierenden Organisationsauffassungen sind. Als wesentliche Konsequenz aus diesen Ergebnissen wird ein eher langwieriger und problematischer Übergang zu kooperativer Führung in ostdeutschen Unternehmen erwartet, zumal auch Personalentwicklungsmaßnahmen gegenwärtig kaum wertorientiert ausgerichtet sind.

---

## Abstract

The article deals with changes in individual value-orientations and organizational attitudes and beliefs of East German Managers. Referring to the results of three empirical studies between 1988 and 1992, it turns out that the dominant single value patterns remain more or less similar and stable. Only the importance or job security showed a significant growth. The oriented values have the same importance as in the past. Organizational attitudes and beliefs are dominated by two at least partly contradictory factors: firstly an orientation toward detailed instructions, regulations and informations control („Taylorism“) and secondly an orientation towards freedom of decision-making and acting, avoiding hierarchical structures („Individual Pragmatism“). They are seen as a result from the past, as socialized and cultured patterns of the planning economy in the former GDR.

As a consequence it was pointed out, that the way to cooperative leadership in East German enterprises could be much longer than expected, also due to the lack of value-oriented management developmet.

**Inhalt**

- 1 Problemstellung
- 2 Interpretationsrahmen
- 3 Empirische Befunde
  - 3.1 Kurzcharakteristik der einbezogenen Untersuchungen
  - 3.2 Methodische Probleme des Vergleichs
  - 3.3 Ergebnisse
    - 3.3.1 Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte
    - 3.3.2 Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte
    - 3.3.3 Konsequenzen für das Führungsverhalten
- 4 Ausblick
- 5 Literatur

## 1 Problemstellung

Der Transformationsprozeß in Ostdeutschland wird in seinem Verlauf außer durch strukturelle Faktoren wesentlich durch das Verhalten der Führungskräfte bestimmt. Dabei kommt den Ostdeutschen eine besondere Rolle zu, da sie nach wie vor den überwiegenden Anteil der dort tätigen Manager ausmachen, und die zugleich bereits vor der „Wende“ Führungsfunktionen inne hatten (Friedrich, 1990, S.113; Lang, 1993, S. 4). Nach der Untersuchung von Friedrich waren 88 % der befragten 710 ostdeutschen Führungskräfte bereits vor der Wende in ihrer jetzigen Position. Bei der Sokult-Untersuchung 1992 hatte sich zwar die Positionsveränderung der Befragten deutlich verringert; trotzdem hatten nach Lang ca. 90 % bereits zuvor Führungsfunktionen inne. Inzwischen existieren eine Vielzahl von vergleichenden Ost-West-Studien oder Einschätzungen von ostdeutschen Führungskräften, in denen versucht wird, Unterschiede in den führungsrelevanten Fähigkeiten (u.a. Friedrich, 1990; Staudt & Böhm, 1990; Myritz, 1992 und 1992; Icks, 1992; Stratemann, 1992), im Führungs- und Selbstverständnis (Wuppertaler Kreis, 1992; Seifert & Heyse, 1992, in Heyse & Erpenbeck 1992, S. 69-114) oder im Führungsverhalten bzw. in den Führungsstilen (z.B. Wunderer, 1990; Alt et al., 1991; Denisow & Stieler, 1992) herauszustellen. Demgegenüber erscheinen Untersuchungen zu den Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte unterrepräsentiert. (Die Untersuchung von Seifert und Heyse 1992 bezieht sich zwar explizit auf Wertorientierungen. Tatsächlich werden jedoch neben Selbst- und Fremdbildern von Ost- und Westmanagern über die Frage nach Anforderungen an den idealen Manager vor allem Aussagen über das Rollenverständnis der Führungskräfte erhoben). Entweder werden ostdeutsche Führungskräfte nur als eine Untergruppe in komplexeren Untersuchungen zu allgemeinen Werten analysiert (Marcharzina et al., 1993) oder ausschließlich im Quervergleich mit anderen osteuropäischen Führungskräften betrachtet (Hentze & Lindert, 1992).

Aufgrund der ausgeprägten Bedeutung der „Zentralität“ der Arbeit bei Ostdeutschen (Kasek, 1990 und 1992; Datenreport, 1992 S. 556, bei dem 57 % der Ostdeutschen und nur 36 % der Westdeutschen die Arbeit als Lebensbereich für „sehr wichtig“ halten. Wilpert 1993, S. 97f. berichtet über ähnliche Resultate aus seinen Untersuchungen) haben jedoch vor allem individuelle arbeitsbezogene Wertorientierungen und die mit ihnen in Verbindung stehenden subjektiven Organisationstheorien, d.h. Wahrnehmung und Verständnis von Organisationen, Menschenbilder, Führungsauffassungen u.ä., eine große Bedeutung für eine längerfristige Prognose von Veränderungen im Führungsverhalten und in den Führungsstilen.

Nach einer Einordnung in generelle Tendenzen der Werteentwicklung in Ostdeutschland und nach einem Vergleich mit arbeitsbezogenen Werten und kultu-

rellen Grundmustern osteuropäischer Staaten sollen daher besonders drei Untersuchungen zu Wertorientierungen und zum Organisationsverständnis von Führungskräften in Ostdeutschland näher betrachtet werden: die Untersuchung von Markowski (1989), die im Rahmen der internationalen Vergleichsstudie von Hentze und Lindert (1991 bzw. 1992) durchgeführte Untersuchung Sokult90 (Alt et al., 1991) sowie die gegenwärtig laufende Untersuchung Sokult92 (Lang, 1993).

Im Ergebnis einer Analyse der wesentlichen Resultate der drei Untersuchungen im Hinblick auf Wertorientierungen und Organisationsverständnis von Führungskräften soll versucht werden, auf mögliche Konsequenzen für Veränderungen im Führungsverhalten sowie für die Ausrichtung von Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung hinzuweisen.

## 2 Interpretationsrahmen

Die Interpretation der empirischen Befunde erfolgt vor dem Hintergrund der Nutzung von sozialisationstheoretischen Erkenntnissen einerseits und der Interpretation des sich vollziehenden Wandlungsprozesses als Prozeß des Wertewandels (Heyse & Erpenbeck, 1992; Heidenreich, 1991) andererseits. Dieser Interpretationsrahmen soll hier kurz skizziert werden.

In Anlehnung an Gebert und von Rosenstiel (1992) soll unter Sozialisation der Prozeß verstanden werden, in dem ein Mensch in seiner sozialen Umwelt (Gesellschaft, Organisation oder Gruppe) lernt, vorwiegend solche Verhaltensweisen zu zeigen, sowie Einstellungen, Werte und Bedürfnisse usw. zu übernehmen, die den in dieser Umwelt anerkannten Werten und Normen entsprechen bzw. solche Verhaltensweisen, Einstellungen usw. abzubauen, die damit in Widerspruch stehen. In der Literatur zur Sozialisation wird dabei zunehmend die aktive Rolle des Individuums in der Interaktion mit der Umwelt betont (z.B. Wiswede, 1991, S. 138f.). Die Sozialisation erfolgt über die Phasen primärer, sekundärer und tertiärer Sozialisation. Sozialisationsinstanz in der primären Sozialisation ist vor allem die Familie, während als sekundäre Instanzen Schulen, Gruppen Gleichaltriger oder Massenmedien Einfluß nehmen. Die tertiäre oder berufliche und innerorganisatorische Sozialisation erfolgt dann durch das Erlernen eines Berufes, durch ein Studium sowie durch die Tätigkeit in verschiedenen Organisationen während des Arbeitslebens.

Von besonderer Bedeutung im Sozialisationsprozeß ist dabei die Aneignung von Werten, die als allgemeine „Standards selektiver Orientierung“ die Leitlinien für zweckgerichtetes menschliches Handeln bilden (Hillmann, 1989, S. 51f. Wiswede, 1991, S. 226f.). Als „Auffassung vom Wünschenswerten“, die die Auswahl möglicher Verhaltensweisen, Handlungsalternativen und -ziele beeinflusst und für den einzelnen oder für eine Gruppe charakteristische Merk-

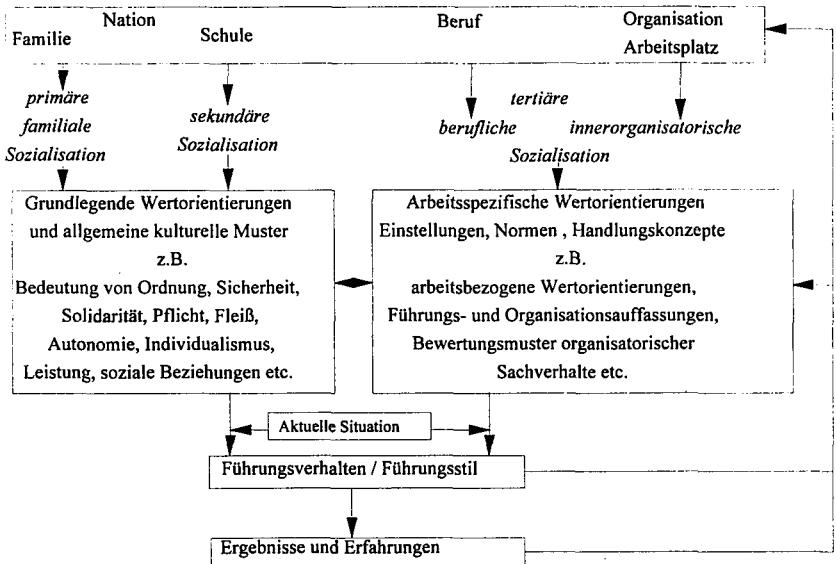
male aufweist (Kluckhohn, 1965, S. 395), ist sie stets kulturgebunden und kulturspezifisch (Hillmann, 1989, S. 54; Hofstede, 1991, S. 10-12). Dabei kann in gesellschaftliche Werte, d.h. für eine Gesellschaft oder Kultur typische Wertemuster, in Wertesysteme verschiedener Gruppen und in individuelle Wertorientierungen oder Werthaltungen als angeeignete gesellschaftliche, organisationale oder Gruppen-Werte unterschieden werden.

Der Sozialisationsprozeß ist in diesem Verständnis als Prozeß der Aneignung von Werten zu sehen. Dieser verläuft in Abhängigkeit vom Umfeld, z.B. der Art, Vielfalt und Präferenzordnung der gesellschaftlichen Werte in einer Kultur oder Epoche, und vom jeweiligen Individuum differenziert. Er kann zur Internalisierung, d.h. zur Verinnerlichung, oder nur oberflächlichen Übernahme der gesellschaftlichen Werte führen kann (z.B. Hillmann, 1989, S. 147-151).

Die Aneignung von grundlegenden Werten als relativ stabile Verhaltenspositionen erfolgt dabei vorwiegend in der Familie und beim Übergang zum Beruf. In der tertiären Sozialisation bildet sich auf der Grundlage der erworbenen allgemeinen Wertemuster eine differenzierte Präferenzanordnung sowohl individueller, arbeitsbezogener Wertorientierungen als auch von Grundmustern der Wahrnehmung und Bewertung von organisationsbezogenen Tatbeständen heraus, wobei die letztgenannte Gruppe ihrerseits selbst von den grundlegenden und den arbeitsbezogenen individuellen Wertorientierungen beeinflusst wird. Gemeinsam bilden beide Gruppen die habitualisierte Grundlage für das Verhalten. Die jeweilige aktuelle Handlungssituation setzt dabei den Rahmen und beeinflusst die Wahl von Verhaltensmustern auf der Basis einer situationsbezogenen Aktualisierung der habituellen Wertorientierungen und Einstellungen. Die Handlungsergebnisse und Erfahrungen wirken ihrerseits auf die Sozialisationsumwelt in der Organisation zurück und reproduzieren oder modifizieren das Organisationsverständnis oder die Präferenzanordnung bei den Wertorientierungen. Abbildung 1 zeigt den hier grob skizzierten Interpretationsrahmen.



Abbildung 1: Wertorientierungen und Organisationsverständnis als Ergebnis von Sozialisationsprozessen. Ein Interpretationsrahmen.



Ein charakteristisches Bild ergibt sich aus der Tatsache, daß ostdeutsche Führungskräfte überwiegend in der DDR aufgewachsen und beruflich sozialisiert wurden. Eine Ausnahme bildet hier nur die ältere Generation, die jedoch gegenwärtig in vielen Fällen nicht mehr in Führungspositionen ist.

Die lange Betriebszugehörigkeit zu jeweils einem Betrieb, eine geringe Zahl von Betriebswechseln und ein überwiegend funktionaler Aufstieg im Rahmen der mit wachsender Größe zunehmend bürokratischer werdenden DDR-Betriebe und Kombinate sprechen für eine starke Dominanz der innerorganisatorischen Sozialisation (Alt et al., 1991; Lang, 1992; Lang & Wald, 1992), die sich unter dem Einfluß der spezifischen Unternehmens- oder Betriebskulturen in der DDR wesentlich auf das Organisationsverständnis der Führungskräfte ausgewirkt haben dürfte. (Ansätze für eine empirische Charakteristik der Unternehmenskulturen in der DDR finden sich u.a. bei Ebeling 1991, Hilker 1991, Lang und Wald 1992 sowie Weiß und Wiest 1991).

Im Hinblick auf die arbeitsbezogenen individuellen Wertorientierungen der Führungskräfte, aber auch bezüglich des Organisationsverständnisses von Führungskräften sind entsprechend dem theoretischen Interpretationsrahmen auch

die nationalkulturellen Besonderheiten der DDR und Ostdeutschlands, die sie beeinflussenden geistigen Strömungen und die alltäglichen Lebenswelten wie Familie, Schule oder - wie bereits angesprochen - Betrieb von Bedeutung. Klischees, Vereinfachungen und Reduzierungen der Besonderheiten ostspezifischer Werte- und Einstellungsmuster auf artifizielle, indoktrinierte Werte (z.B. Voskamp & Wittke, 1991, S. 25; Weiß & Wiest, 1991, S. 325) sind in diesem Zusammenhang nur wenig geeignet und verstellen überdies den Blick auf die mit einem grundlegenden Wertewandel verbundenen Probleme (So weisen z.B. Metzler et al. in Heyse & Erpenbeck, 1992, S. 124 zu Recht darauf hin, daß neben den Einflüssen aus der Alltagswelt auch die ideellen Einwirkungen auf das Wertebewußtsein nicht auf die oft ausschließlich bemühte marxistisch-leninistische Propaganda, Erziehung und Bildung reduziert werden können. Als weitere Einflüsse nennen sie Religion - christlich-humanistisches Menschenbild - national-ethische Traditionen, Tendenzen zum „demokratischen Sozialismus“, massenmedial vermittelte Werte der BRD (pluralistisch-bürgerliche Orientierung).

Da eine umfassende Darstellung und Analyse im o.g. Sinne den Rahmen des Beitrags sprengen würde, sollen im folgenden nur einige wesentliche Untersuchungsergebnisse zu den grundlegenden Werten und Wertorientierungen von Führungskräften vor und nach der Wende zusammengefaßt werden.

Folgende Spezifika und Tendenzen lassen sich herausheben (vgl. u.a. Kasek, 1990 und 1992, Gensicke, 1992 und Poldrack, 1993):

1. die bereits erwähnte Arbeitszentrierung der DDR-Gesellschaft, die den Bereich der Arbeit zu einem wichtigen Ort der Identitätsfindung werden ließ und damit auch allen arbeitszentrierten Werten im Sozialisationsverlauf einen hohen Einfluß zuweist;
2. die hohe Bedeutung tradierter sozialer Werte (Freundschaft, Gerechtigkeit, Gemeinschaftsleben, solidarisches Verhalten) und eines Engagements für Gesellschaft, Betrieb etc.;
3. eine starke Säkularisierung der Gesellschaft und damit des Wertesystems. (Dabei lief der Säkularisierungsprozeß in der DDR durch die politisch intendierte Trennung von Kirche und Staat unter anderen Rahmenbedingungen und wesentlich radikaler als in der BRD ab).
4. eine zunehmende sozial- und generationsspezifische Differenzierung von Wertorientierungen und Lebensstilen in den 80er Jahren mit einer zunehmenden Entpolitisierung und einer Erosion sozialistischer Leitbilder sowie einer Verstärkung materialistischer und hedonistischer Werte bei abnehmender Bedeutung von Pflicht- und Akzeptanzwerten;
5. eine Fortsetzung der wesentlichen Tendenzen der Wertveränderungen nach dem Umbruch bei gleichzeitiger Stärkung konservativer (Recht, Ordnung,

Sicherheit, Sparsamkeit) und sozialer Werte (Gerechtigkeit, Hilfsbereitschaft).

Insgesamt konstatieren sowohl Marcharzina et al. (1993), die mit der Methodik von Inglehart (1989) die Materialismus- und Postmaterialismus-Neigung der Ostdeutschen untersucht haben, als auch Gensicke (1992), der den Ansatz von Klages (1984, 1987, 1992) für seine Analyse genutzt hat, eine „verblüffende Ähnlichkeit“ (Gensicke, 1992, S. 690) beim Vergleich von Wertetypen zwischen Ost- und Westdeutschland. Ähnlich äußert sich Klages (in von Rosenstiel et al., 1993, S. 9). Die ermittelten Unterschiede betreffen eine etwas stärkere Materialismus-Neigung der Ostdeutschen und einen größeren Anteil von Wertkonservativen (25 % gegenüber 20 %). Außerdem stellt Gensicke fest, daß insbesondere in Ostdeutschland der Anteil der Mischtypen mit 48 % deutlich größer ist als in Westdeutschland (1992, S. 692). Diese Mischtypen verkörpern eine Synthese aus materieller Orientierung und Selbstentfaltungswerten bzw. sozialem Engagement.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse sollen nun die empirischen Untersuchungen zu arbeitsbezogenen individuellen Wertorientierungen und zum Organisationsverständnis von Führungskräften näher betrachtet werden.

### **3 Empirische Befunde**

#### **3.1 Kurzcharakteristik der einbezogenen Untersuchungen**

##### **3.1.1 Markowski (1989)**

Markowski befragte 1987/88 im Rahmen einer Untersuchung zur Motivation von Leitern aus der DDR und Polen 221 DDR-Leiter mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens zu Wertorientierungen, Zufriedenheit, motivierenden und demotivierenden Faktoren, sach- und aufgabenbezogenen Verhaltensweisen sowie zu ausgewählten Einstellungen, Erwartungen und Befürchtungen. Die Erhebung wurde in Form von Umfragen im Rahmen der Weiterbildung durchgeführt.

Das Instrument zur Erfassung arbeitsbezogener Werte umfaßte 16 Wertorientierungen wie interessante Arbeitstätigkeit, Anerkennung von Arbeit und Leistung, gute Kollektiv- und Mitarbeiterbeziehungen.

Sie wurde mit einer 5er-Skala - persönlich sehr große Bedeutung (1)...persönlich keine Bedeutung (5) - abgefragt. Auch bei den relevanten Einstellungsindikatoren wurden in den meisten Fällen 5er-Skalen verwendet.

Die einbezogenen Leiter gehörten überwiegend der mittleren Hierarchieebene an (ca. 69 %) und kamen aus nahezu allen Tätigkeitsbereichen der Industriebetriebe des Maschinenbaus, der Elektrotechnik und der Leichtindustrie.

### 3.1.2 Sokult90 (Alt et al., 1991; Lang, 1992)

Die Sokult90-Untersuchung wurde im Rahmen eines Projekts der TU Braunschweig mit Partnern in Osteuropa durchgeführt. Der Untersuchung lag ein kulturvergleichender Management-Ansatz zugrunde (Hentze, 1991; Hentze & Lindert, 1992). Mit dem sprachlich an die DDR-Verhältnisse angepaßten Standard-Fragebogen wurden im Februar/März 1990 in Seminaren sowie im Mai 1990 in Form einer Umfrage insgesamt 291 Leiter zu Wertorientierungen, Zufriedenheit, Führungsstilen, Organisationsstrukturen und impliziten Managementtheorien sowie zu basalen kulturellen Orientierungen befragt.

Das Instrument zur Erfassung der Wertorientierungen bestand in Anlehnung an Hofstede (1980, 1983, 1991) aus zwei ökologischen Faktoren mit insgesamt 14 Items (Hentze & Lindert, 1992, S. 211-212), wovon 13 bei der Sokult90-Untersuchung eingesetzt wurden.

*Tabelle 1: Batterie der arbeitsbezogenen individuellen Werteorientierungen in den Sokult-Untersuchungen. Denken Sie jetzt bitte an eine für Sie ideale Tätigkeit. Wie wichtig würde für Sie sein, ...*

1. genügend Zeit für Ihr persönliches und familiäres Leben zu haben?
2. eine herausfordernde Aufgabe zu haben, die Ihnen einen persönlichen Sinn vermittelt?
3. eine gute Arbeitsbeziehung zu den direkten Vorgesetzten zu haben?
4. einen sicheren Arbeitsplatz zu haben?
5. die Freiheit zu haben, die Arbeit nach eigenen Vorstellungen zu gestalten?
6. mit kooperativen Menschen zu arbeiten?
7. bei Entscheidungen Ihres direkten Vorgesetzten einbezogen zu werden?
8. einen reellen Beitrag zum Erfolg des gesamten Betriebes zu leisten?
9. die Möglichkeit zu haben, viel zu verdienen?
10. die Möglichkeit zu haben, eine höhere Beschäftigungsposition zu erreichen?
11. in einem angesehenen und erfolgreichen Betrieb zu arbeiten?
12. die Möglichkeit zu haben, anderen Menschen zu helfen?
13. dem Land zu dienen?
14. sich ständig weiterbilden zu können?

Skala: sehr wichtig (5) ... gar nicht wichtig (1)

Darüber hinaus wurde eine größere Anzahl Indikatoren erhoben, die Aufschlüsse zum Organisationsverständnis der Führungskräfte ermöglichen. (Die Indikatoren wurden in Anlehnung an kulturvergleichende Studien von Hofstede, Laurant, Moran et al. sowie Kluckhohn et al. formuliert; vgl. Hentze 1991 bzw. Hentze und Lindert 1992.)

Die einbezogenen Führungskräfte kamen aus allen Hierarchieebenen. Es dominierten Betriebe des Maschinenbaus und der Elektrotechnik.

### **3.1.3 Sokult92 (Lang, 1993)**

In der Untersuchung Sokult92 werden gegenwärtig ca. 200 Führungskräfte in Ostdeutschland mit einem standardisierten und gegenüber der Sokult90-Untersuchung geringfügig modifizierten Erhebungsbogen befragt. Gleichzeitig werden mit ca. 25 Führungskräften Interviews zum Berufsverlauf geführt. Die folgende Auswertung stützt sich auf die Ergebnisse der ersten Welle der schriftlichen Befragung aus dem Herbst 1992 mit 121 Führungskräften (Lang, 1993).

Zusätzlich zu den auch 1990 erhobenen Indikatoren wurden 1992 auch eine Wertebatterie nach Klages sowie Fragen zur Personalentwicklung in den Unternehmen genutzt.

Die in die Auswertung einbezogenen Führungskräfte entstammen ebenfalls allen Ebenen der eher kleineren Unternehmen. Hinsichtlich der Industriezweige ist vor allem ein geringerer Anteil von Probanden aus der Elektroindustrie und ein erheblich größerer Anteil von Führungskräften aus dem Dienstleistungsbereich zu erwähnen (Lang, 1993, S. 2).

## **3.2 Methodische Probleme des Vergleichs**

Es kann an dieser Stelle nicht auf die vielen methodischen Probleme bei der Nutzung von Fragebögen oder Interviews bei der Erforschung von Wertorientierungen oder des Organisationsverständnisses eingegangen werden (vgl. z.B. Hofstede 1991, S. 247 f. oder diverse Beiträge in Klages 1992). Entsprechend der Zielstellung des Artikels sollen im folgenden vielmehr einige wesentliche Probleme des zeitlichen Vergleichs von Wertorientierungen und Einstellungen ostdeutscher Führungskräfte kurz angesprochen werden:

1. Aufgrund der gesellschaftlichen Umbruch-Situation liegen keine vergleichbaren Basisdaten oder stabile Panels von Führungskräften für einen Vergleich vor. Variationen können sich damit nicht nur aus tatsächlichen Werteveränderungen, sondern auch aus der Spezifik der jeweiligen Einzeluntersuchungen ergeben.
2. Die in den verschiedenen Untersuchungen eingesetzten methodischen Instrumentarien sind in der Regel nicht voll vergleichbar. So finden sich z.B. in der

von Markowski (1989) genutzten Wertebatterie zwar einzelne Indikatoren, die aufgrund ähnlicher Formulierung eine Gegenüberstellung ermöglichen, diese sind jedoch in eine andere Wertebatterie eingeordnet, so daß ein Gesamtvergleich der Wertorientierungen problematisch erscheint.

3. Durch den Umbruch der Wirtschafts- und Gesellschaftsstrukturen sind vergleichbare Samples hinsichtlich der Industriezweigstruktur oder der Größe des Unternehmens nicht mehr zu erreichen.
4. Bei einer Untersuchung zu Wertorientierungen als relativ stabilen Konstrukten entsteht das generelle Problem der Kürze des Untersuchungszeitraums, so daß ohnehin eher stichprobenbedingte Variationen dominieren dürften.

Im folgenden wird daher versucht, die beiden Samples von 1990 und 1992 in ihren wesentlichen Ergebnissen gegenüberzustellen. Da die Untersuchung von 1992 noch nicht abgeschlossen ist, werden die Daten der ersten Welle (Lang, 1993) verwendet. Als Bezugspunkt in der Vergangenheit wird die Untersuchung von Markowski (1989) kurz referiert.

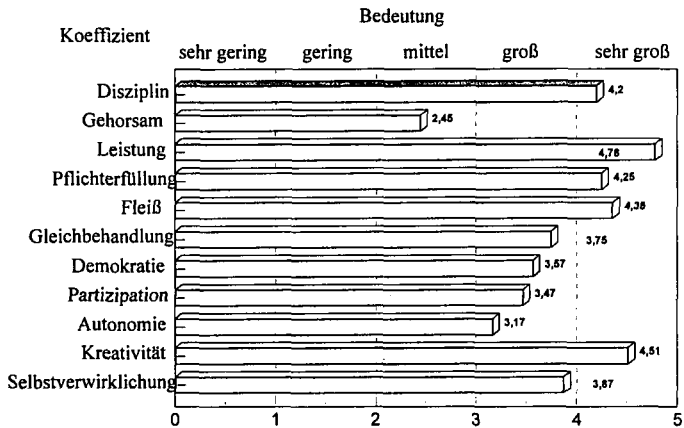
### 3.3 Ergebnisse

#### 3.3.1 Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte

Hinsichtlich der Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte ist zunächst die Frage nach den grundlegenden Wertorientierungen sowie nach der Präferenz einzelner Lebensbereiche zweckmäßig, da diese Orientierungen als übergreifende Muster auch für arbeitsbezogene Wertorientierungen sowie für Einstellungen zur Organisation von Bedeutung sind.

Neben der von Marchazina et al. (1993, S. 43 f.) für ostdeutsche Führungskräfte festgestellten stärkeren Materialismusneigung verweist die in der Untersuchung Sokult92 erstmalig eingesetzte Batterie der Wertorientierungen nach Klages (1987, 1992) auf den Fakt, daß mit Ausnahme des Wertes „Gehorsam“ die Pflicht- und Akzeptanz-Werte bei den ostdeutschen Führungskräften nach wie vor stark ausgeprägt sind (Abb.2). Demgegenüber weisen Orientierungen wie Gleichbehandlung, Demokratie, Partizipation und Autonomie deutlich niedrigere Wertungen auf (Faktorenanalysen erbringen die von Klages gebildeten Gruppierungen in Pflicht- und Akzeptanzwerte einerseits und Selbstentfaltungswerte andererseits).

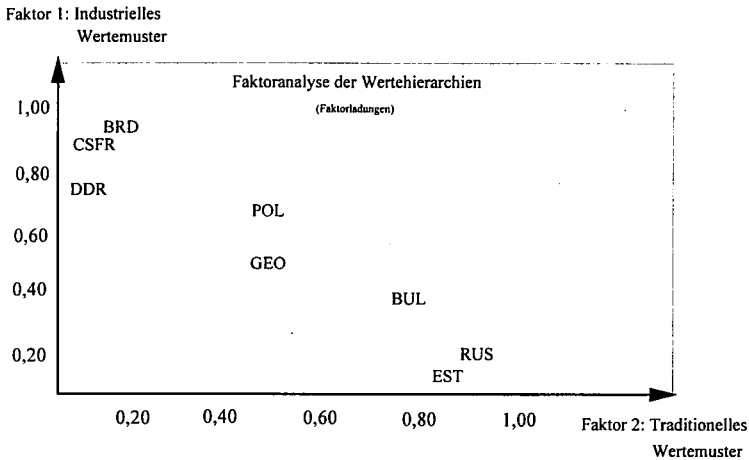
Abbildung 2: Allgemeine Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte



Sokult92 (1. Welle)  
nach Lang (1993, S. 10)

Bezüglich der arbeitsbezogenen Wertorientierungen ist zunächst eine Einordnung in das Spektrum osteuropäischer Wertemuster von Interesse. Dazu wurde eine Faktorenanalyse mit den von Hentze (1991) erhobenen Daten durchgeführt. Ausgangspunkt für die Berechnung bildete die Rangfolge der Wertorientierungen. Das Ergebnis führte zu zwei Faktoren von Wertemustern: einem traditionellen Wertemuster, das sich durch höhere Rangplätze der Werte mit Bezug auf die Gesellschaft und der sozialkooperativen Werte auszeichnet, und einem industriellen Wertemuster, bei dem individuelle Werte, wie herausfordernde Aufgaben, Gestaltungsfreiräume und Partizipation stärker dominieren. Zum industriellen Wertemuster ließen sich eindeutig die Stichproben der DDR und der BRD sowie der CSFR (in die Stichprobe waren nur tschechische Manager einbezogen) und mit Einschränkungen Polens zuordnen. Das traditionelle Wertemuster wurde von Rußland, Estland und Bulgarien gebildet; teilweise ließ sich hier Georgien zuordnen. Abbildung 4 zeigt das Ergebnis im zweifaktoriellen Raum.

Abbildung 3: Ähnlichkeiten in der Hierarchie arbeitsbezogener Wertorientierungen deutscher und osteuropäischer Führungskräfte



Anmerkung: Berechnung auf Basis der Daten von Hentze und Lindert (1992)  
Hauptkomponentenmethode, Varimax-Rotation, 2-Faktor Lösung

Es macht deutlich, daß hinsichtlich der Rangfolge der arbeitsbezogenen Wertorientierungen der ostdeutschen Leiter im Vergleich mit den Führungskräften in der westdeutschen Stichprobe ähnliche Muster vorhanden sind.

Die Unterschiede beziehen sich, wie an anderer Stelle schon herausgearbeitet, auf eine stärkere Ausprägung femininer und kollektiver Wertorientierungen sowie der Arbeitsplatzsicherheit bei ostdeutschen Leitern einerseits und eine etwas stärkere Ausprägung individueller Werte der BRD-Führungskräfte andererseits (Lang, 1992, S. 136).

Wie haben sich die arbeitsbezogenen Werte nun entwickelt? Welche Ergebnisse lassen sich mit Blick auf die beiden Untersuchungen 1990 und 1992 feststellen? Tabelle 2 zeigt diese Gegenüberstellung.



*Tabelle 2: Arbeitsbezogene Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte  
- 1990 und 1992 - nach Lang (1993, S. 11)*

	1990		1992	
	Index*	Rang	Index	Rang
Zeit für die Familie	3,95	8	3,73	12
Herausfordernde Aufgaben	4,23	4	4,60	1
Gute Vorgesetztenbeziehung	3,88	9	3,99	11
Sicherer Arbeitsplatz	4,53	1	4,23	5
Gestaltungsfreiraum	4,21	5	4,21	6
Kooperative Mitarbeiter	4,33	2	4,46	3
Entscheidungspartizipation	3,97	7	4,24	4
Erfolgsbeitrag	4,25	3	4,55	2
Verdienst	3,66	11	3,90	10
Aufstieg	3,10	13	3,28	13
Erfolgreicher Betrieb**	-	-	4,12	7
Hilfe für andere	3,85	10	4,03	9
Dem Land dienen	3,39	12	2,82	14
Weiterbildung	4,01	6	4,05	8

\* Mittelwert der 5er-Skala

\*\* nur in der Untersuchung 1992 erhoben

Die Wertrangfolgen machen deutlich, daß die aufgaben- und erfolgsbezogenen Wertorientierungen dominieren. Verdienst und Aufstieg sowie Nationalbewußtsein belegen weiterhin hintere Rangplätze; Zeit für die Familie hat offensichtlich unter den gegenwärtigen Bedingungen (sich in einem veränderten Umfeld behaupten) an Bedeutung verloren. Bemerkenswert sind der nach wie vor hohe Rangplatz von Weiterbildung sowie das Gewicht, das kooperativen Mitarbeitern und der Entscheidungspartizipation zugewiesen wird. Die Bedeutung eines sicheren Arbeitsplatzes hat gegenüber der Untersuchung von 1990 etwas abgenommen, dieser Wert rangiert nun auf Rang 5 gegenüber Rang 1 in der Untersuchung von 1990.

Insgesamt erscheinen die Veränderungen jedoch sehr gering, so daß - trotz vorhandener Individualisierungsschübe - auch für die arbeitsbezogenen Wertorientierungen von Führungskräften von einer relativen Stabilität des vorhandenen Wertemusters ausgegangen werden kann. Ein Blick auf die Untersuchung von Markowski (1989) bestätigt diese Annahme.

Mit Ausnahme des Wertes Arbeitsplatzsicherheit, der 1987/88 auf Platz 14 rangierte, läßt sich bei Beachtung der unter 3. genannten methodischen Probleme durchaus eine ähnliche Rangfolge feststellen (vgl. Lang 1992, S. 133-139).

So belegten die auf Arbeitsaufgaben und Kooperation bezogenen Werte auch hier vordere Plätze:

- interessante Arbeitstätigkeit;
- gute Kollektiv- und Mitarbeiterbeziehungen;
- selbständig arbeiten und entscheiden;
- in effektiverem Betrieb mit guter Organisation arbeiten;
- Anerkennung der Arbeit und der Leistung finden;
- unter angenehmen Arbeitsbedingungen arbeiten;
- Weiterbildungsmöglichkeiten haben.

Aufstiegsmöglichkeiten, viel zu verdienen, aber auch der Wert etwas Überdurchschnittliches zu leisten, belegten dagegen nur mittlere und hintere Rangplätze (1989, S. 64). (Die Untersuchung von Markowski macht damit zugleich auch auf Probleme der DDR-Wirtschaft der 80er Jahre aufmerksam: Leistung lohnte sich häufig nicht. Die Mobilität, die Aufstiegs- und Verdienstmöglichkeiten waren eingeschränkt und die Defizite in der Wertrealisierung insbesondere bei „interessanter Arbeit“ und „effektivem Betrieb“ verdeutlichen die oft demotivierenden Wirkungen des Umfelds auf die Leiter).

Neben einer Betrachtung der Rangfolgen ist auch ein Blick auf faktorielle Muster der Wertorientierungen von Interesse. Markowski ermittelte fünf grundlegende Faktoren, die insgesamt ca. 58 % der Gesamtvarianz erklärten. Sie wurden von ihm als:

- Orientierung auf die Leitungskarriere;
- Einkommensorientierung;
- Orientierung auf die Tätigkeit, den Inhalt der Arbeit;
- Orientierung auf die sozialen Beziehungen und
- Orientierung auf externe gesamtbetriebliche Belohnungen

bezeichnet (1989, S. 71-73). Die mit dem Datenmaterial der Untersuchung von 1992 (Lang, 1993) durchgeführte Faktorenanalyse zeigt auch hier Ähnlichkeiten (vgl. Tabelle 3).

*Tabelle 3: Faktoren arbeitsbezogener individueller Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte*

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
Zeit für die Familie					0.8442
Herausfordernde Aufgaben	0.5596				0.4379
Gute Vorgesetztenbeziehung				0.7647	
Sicherer Arbeitsplatz	-0.4399	0.4487		0.4180	
Gestaltungsfreiraum	0.7146				
Kooperative Mitarbeiter	0.7100				
Entscheidungs-partizipation				0.7034	
Erfolgsbeitrag		0.5102			
Verdienst			0.7647		
Aufstieg			0.7034		
Erfolgreicher Betrieb		0.7072			
Hilfe für andere		0.6235			
Dem Land dienen		0.7282			
Weiterbildung	0.4489				

Methodische Anmerkungen:

Grundlage: Sokult92 (1. Welle). Hauptkomponentenmethode, Varimaxrotation mit 7 Iterationen, Kaiser-Normalization, 5-Faktorenlösung mit ca. 62 % erklärter Varianz. Es wurden nur Werte > 0,4 einbezogen.

Neben einem auf die Realisierung herausfordernder Aufgaben mit Freiräumen für die Gestaltung sowie kooperative Mitarbeiter bezogenen Faktor (Faktor 1) lassen sich auch in dieser Untersuchung ein einkommens- und aufstiegsorientiertes (Faktor 3) und ein auf soziale Beziehungen bezogenes Wertemuster erkennen (Faktor 4).

Außerdem ergaben sich als weitere Faktoren:

- ein auf das Engagement für Betrieb und Gesellschaft bezogener Faktor (Faktor 2) und
- ein auf die Familie bezogener Faktor (Faktor 5).

Beide weisen auf Differenzierungsprozesse hin, offensichtlich ein Ergebnis des Umbruchs von der „Arbeitsgesellschaft“ DDR:

So ist Faktor 2 als Wiederbelebung und umbruchbedingte Stärkung sozialkooperativer Werte zumindest für eine größere Gruppe von Führungskräften zu

interpretieren, während Faktor 5 ein Muster zeigt, bei dem sich stärkere Familienorientierung mit Interesse an herausfordernden Aufgaben verbindet.

Arbeitsplatzsicherheit ist nur als begleitender Wert im Rahmen der Faktoren 2 und 4 sowie im Sinne der Akzeptanz von Arbeitsplatzunsicherheit im Faktor 1 vertreten.

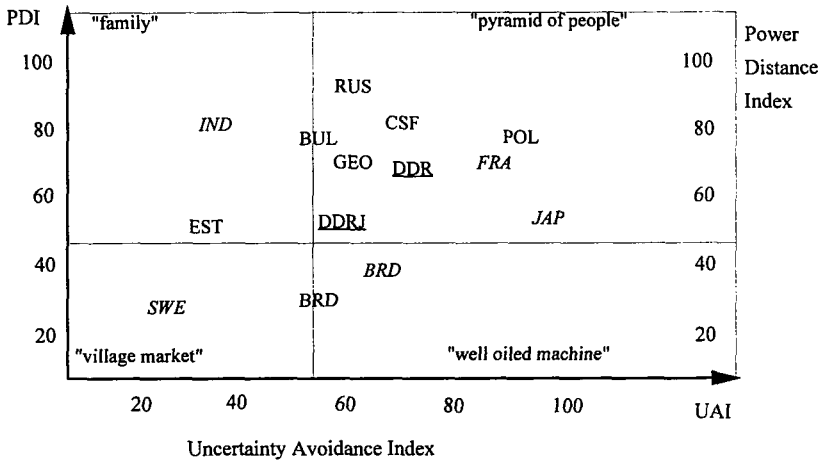
In der individuellen Reflektion der Führungskräfte über die Wertentwicklung in den letzten fünf Jahren wird vor allem die Zunahme des Wertes eines sicheren Arbeitsplatzes, einer herausfordernden Aufgabe und der Mitwirkung bei Entscheidungen festgestellt (Lang, 1993, S. 11). Einen etwas geringeren Zuwachs verzeichnen nach Meinung der Probanden Wertorientierungen wie Verdienst und Freiraum zur Gestaltung. Der Stellenwert guter Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten, Zeit für die Familie sowie Aufstieg wird als gleichbleibend eingeschätzt.

### **3.3.2 Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte**

Auch im Hinblick auf das Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte soll zunächst der Versuch einer Einordnung in kulturelle Grundmuster vorgenommen werden. Dazu eignen sich vor allem die von Hofstede (1980) entwickelten Kulturdimensionen Machtunterschiede (Power Distance) und Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance). In Abbildung 4 wurden die Ergebnisse der Untersuchung von Hentze und Lindert (1992) in das Bewertungsraster von Hofstede projiziert. Es wird sichtbar, daß die Stichproben für die meisten osteuropäischen Länder, darunter auch die DDR-Stichprobe, in den Bereich des von Hofstede als „pyramid of people“ bezeichneten Musters hoher Machtunterschiede und hoher Unsicherheitsvermeidung einzuordnen sind.

Die DDR-Führungskräfte sind dabei hinsichtlich beider o.g. Faktoren in der Nähe der Ergebnisse der französischen Stichprobe von Hofstede angesiedelt.

Abbildung 4: Kulturelle Grundmuster des Organisationsverständnisses ostdeutscher Führungskräfte im internationalen Vergleich PDI und UAI

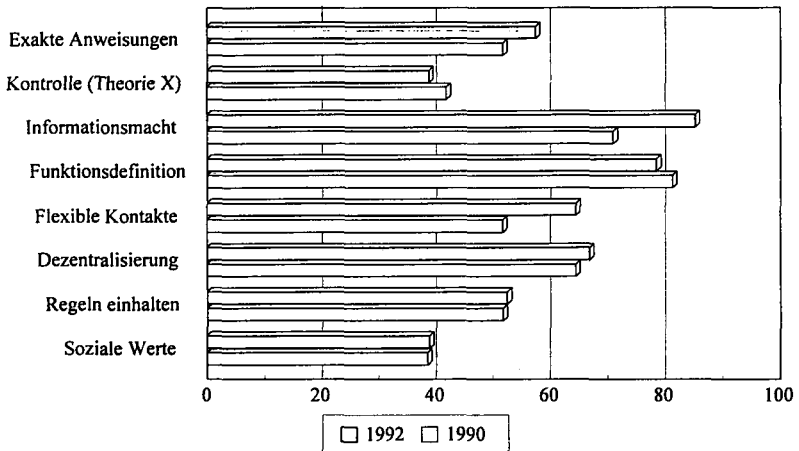


Anmerkung: Die Daten stammen aus den Untersuchungen von Hofstede (1980) - kursiv - sowie Hentze und Lindert (1991, 1992). Bei der mit DDRJ ausgewiesenen Gruppe handelt es sich um die jüngeren DDR-Leiter in mittleren Positionen.

Der deutliche Abstand zur Stichprobe aus der Bundesrepublik läßt im Bereich der organisationsbezogenen Auffassungen größere Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland als bei den arbeitsbezogenen Wertorientierungen vermuten (Allerdings ist anzumerken, daß die ebenen-spezifischen Variationen des PDI und des UAI generell wesentlich größer sind als bei den Wertorientierungen, wo die Werterangfolgen der Führungskräfte verschiedener Ebenen national homogener waren vgl. z.B. Hentze und Lindert, 1992, S. 202-206 u. S. 214-217).

Auch die Gruppe jüngerer Leiter, die zum Zeitpunkt der Erhebung vorrangig in mittleren Positionen tätig war, weist noch einen ausgeprägten Power Distance Index (PDI) und auch eine überdurchschnittliche Unsicherheitsvermeidung (UAI) aus. Inwieweit sich das im Organisationsverständnis der ostdeutschen Führungskräfte niedergeschlagen hat, läßt sich anhand der Abbildung 5 verfolgen.

Abbildung 5: Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte 1990 und 1992 Ausgewählte Indikatoren



Anmerkung: Die Daten stammen aus den Untersuchungen Sokult 90 (2. Sample) und Sokult 92 (1. Welle). Vgl. Lang (1993, S. 7-8). Der Wert für 1990 des Indikators Informationsmacht (Omnipotenz) wurde aus Friedrich (1990, S. 117) übernommen.

Die Gegenüberstellung zeigt für ausgewählte Indikatoren im großen und ganzen ebenfalls stabile Verhältnisse (zur genauen Formulierung der Indikatoren vgl. Tabelle 4). Auffällig sind besonders die hohen Zustimmungswerte für eine exakte Funktionsdefinition und für eine bessere Information der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern, die Ausdruck eines omnipotenten Führungsverständnisses sind (Friedrich, 1990, S. 177). Die Betonung von Regeleinhaltung und exakter und detaillierter Anweisung durch die Vorgesetzten sprechen in Verbindung mit den ca. 40% Probanden, die der Meinung sind, daß der Mensch ungern arbeitet und daher kontrolliert und geführt werden müsse, für ein eher tayloristisches Organisationsverständnis bei einem großen Teil der Führungskräfte, das durchaus im Einklang mit den dargestellten kulturellen Grundmustern steht. Die gleichzeitige Forderung nach Dezentralisierung und individueller Verantwortung sowie nach flexibler Kontaktaufnahme zu allen Bereichen deuten auf eine eher pragmatische Sichtweise hin. Eine Faktoranalyse mit der gesamten Batterie erbrachte die in Tabelle 4 dargestellten Faktoren. Es zeigte sich, daß die genannten Indikatoren zwei Faktoren bilden, die als „tayloristische“ und „individualistisch-pragmatische“ Auffassung gekennzeichnet wurden.

*Tabelle 4: Faktoren zum Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte*

*Faktor 1: „Tayloristische“ Auffassung*

- Gute Vorgesetzte geben ihren Mitarbeitern vollständige und detaillierte Anweisungen über die auszuführende Tätigkeit.
- Da der Mensch ungern arbeitet, muß er kontrolliert und geführt werden.
- Führungskräfte sollten in der Regel auf wichtigen Gebieten besser informiert sein als ihre Mitarbeiter.
- Je komplexer die Aufgaben der Abteilung werden, desto wichtiger ist es für den Einzelnen, daß seine Funktion genau definiert ist.

*Faktor 2: „Individualistisch-pragmatische“ Auffassung*

- Mitarbeiter sollten flexibel genug sein, ohne Rücksicht auf formale Regeln Kontakt zu verschiedenen Ebenen und Bereichen aufzunehmen.
- Zuständigkeiten sollten dezentralisiert sein; Entscheidungen sollten in der individuellen Verantwortung liegen.
- Um zu einer effektiven Arbeitsbeziehung zu gelangen, ist es oft notwendig, die hierarchische Linie zu umgehen.

*Faktoren 3 und 5: „Moralisch-individualistische/kollektivistische“ Auffassung*

- Bewertungen menschlicher Aktivität sollten sich auf soziale und moralische Werte beziehen.
- Organisationsstrukturen sollten dem Individuum Freiräume geben und zu seiner Arbeitszufriedenheit beitragen.
- Führungskräfte haben neben ihren Sachaufgaben eine große Verantwortung für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter und die sozialen Beziehungen im Betrieb.

*Faktoren 4, 6, und 7: „Konservative“ Auffassungen*

- Momentan scheint eine Autoritätskrise in den Organisationen zu bestehen.
- Für die meisten Betriebe würde es besser sein, wenn andere Meinungen für immer beseitigt werden könnten.
- Mitarbeiter sollten keine Rechte haben, Forderungen gegenüber dem Betrieb zu stellen.
- Die meisten Vorgesetzten haben eine klare Vorstellung von dem, was man Organisationsstruktur nennt.
- Betriebe und Organisationen verhalten sich selten so, wie es geplant wurde.

- Die Regeln des Betriebes sollten nicht gebrochen werden, auch wenn der Mitarbeiter denkt, es wäre im Interesse des Betriebes.
- wenn jemand seine Meinung vertreten will, so sollte er das einem Gruppensprecher überlassen (Ablehnung).

Methodische Anmerkungen:

Grundlage der Faktoranalyse bildete die Untersuchung Sokult92 (1. Welle). Die 19 Indikatoren zum Organisationsverständnis wurden mit einer 5er-Skala (starke Zustimmung (5) ... starke Ablehnung (1)) abgefragt. Es wurde mit Hauptkomponenten-Methode und Varimax-Rotation nach 12 Iterationen eine 7-Faktoren-Lösung erreicht, die 62,4 % der Varianz aufklärt. Es wurden nur die Faktorkerne mit Werten  $> 0,5$  ausgewiesen.

Daneben ergaben sich Faktoren, die moralisch-individualistische bzw. moralisch-kollektivistische Auffassungen oder ein eher konservativ-autokratisches Organisationsverständnis zum Ausdruck brachten.

Korrelations- und Kontingenzanalysen verweisen vor allem auf Zusammenhänge zwischen den wichtigsten Indikatoren der „tayloristischen“ und der „konservativen“ Auffassung mit den Pflicht- und Akzeptanzwerten Disziplin, Pflichterfüllung und z.T. Fleiß sowie bei der konservativen Auffassung mit dem Wert Gehorsam. Dagegen wurden signifikante Zusammenhänge von Indikatoren der „individualistisch-pragmatischen“ Auffassung insbesondere mit dem Selbstentfaltungswert Autonomie festgestellt.

Insgesamt ist neben der angesprochenen scheinbaren Stabilität im Organisationsverständnis der ostdeutschen Führungskräfte zugleich eine doppelte Differenzierung festzustellen: zwischen tayloristischen und pragmatischen Auffassungen einerseits sowie zwischen sozialem und konservativem Verständnis andererseits. (Insbesondere hinsichtlich des konservativen Organisationsverständnisses ist allerdings anzumerken, daß diesen Auffassungen nur ein geringer Prozentsatz der Führungskräfte zustimmt; es sich also nicht um die vorherrschenden Muster handelt). Vor dem Hintergrund der Sozialisationsbedingungen in DDR-Unternehmen lassen sich insbesondere die beiden erstgenannten als Resultat der „Doppelstruktur planwirtschaftlichen Handelns“ (Heidenreich, 1991), als verinnerlichte Handlungsmuster aus der Vergangenheit, erklären.

### 3.3.3 Konsequenzen für das Führungsverhalten

Die neueren Befunde zum Führungsverhalten und zum Führungsstil von ostdeutschen Führungskräften weisen folgerichtig auch auf eher stabile Verhältnisse im Bereich patriarchalischer bis beratender Muster hin.

So ermittelte Stieler bei 148 ostdeutschen Führungskräften und unter Nutzung des Führungsstilkontinuums von Tannenbaum/Schmidt eine deutliche Tendenz zur Willensbildung beim Vorgesetzten mit Stilen von „patriarchalisch“ über



„informierend“ bis „beratend“ (vgl. Denisow und Stieler, 1992, S. 38-39). Diesen Fremdbildern des Vorgesetztenstils standen beratende bis kooperative Stile im Wunschbild gegenüber. Damit wurde ein ähnliches Ergebnis erzielt wie in der Untersuchung von Wunderer (1990). Auch die Sokult-Untersuchungen erbrachten ähnliche Ergebnisse (Alt et al., 1991, S. 40f. und Lang, 1993, S. 8-9), wobei allerdings in der Untersuchung Sokult92 auf Basis der Daten der 1. Welle eine „leichte Demokratisierung im Bereich der Führungsstile ...“ (S. 8) konstatiert wird.

So wurden 1990 von ca. 61 % der Befragten ihre jeweiligen Vorgesetzten als autoritär oder patriarchalisch eingeschätzt. Ca. 33 % erwarteten von ihrem Leiter einen eher autoritären Führungsstil. 1992 ordneten noch ca. 52 % den Führungsstil ihres Vorgesetzten einem autoritären Muster zu und ca. 22 % präferierten nach wie vor einen solchen Führungsstil. Allerdings wünschen nur 7 % einen kooperativen Führungsstil mit Gruppenentscheidung gegenüber 9 % 1990 (Alt et al., 1991, S. 39f. sowie Lang, 1993, S. 8f).

#### 4 Ausblick

Die perspektivische Entwicklung des Verhaltens ostdeutscher Führungskräfte ist vor dem referierten Wertehintergrund und dem damit in Verbindung stehenden Organisationsverständnis der Führungskräfte eher kritisch zu sehen: Die Präferenz für stark strukturierendes, auch im Detail regelnd eingreifendes Verhalten auf dem Hintergrund der Dominanz von Pflicht- und Akzeptanzwerten und der nach wie vor als unsicher interpretierten Handlungssituation läßt den Übergang zu kooperativer Führung bei einem großen Teil der Führungskräfte als schwierig erscheinen.

Die vorhandenen Möglichkeiten zur Gestaltung innovativer Strukturen und Lösungen und einer produktiven Nutzung der vorhandenen kooperativen Potentiale der Mitarbeiter werden durch solche Denk- und Handlungsmuster stark eingeschränkt. Allerdings ist die starke, auch generative Differenzierung der Auffassungen ein Indiz, daß mit dem Generationswechsel im Führungsbereich auch eine stärkere Veränderung in den Führungsstilen erwartet werden kann. Inwieweit dann nicht bereits wieder gefestigte Strukturen ihre sozialisierenden Wirkungen auf die jüngeren Führungskräfte ausüben (vgl. von Rosenstiel und Stengel 1987), ist abzuwarten. Gegenwärtig verbleibt vor allem die Möglichkeit einer stärker auf Werteentwicklung und soziale Kompetenz ausgerichteten Führungskräfteentwicklung, die an den spezifischen Mustern der ostdeutschen Führungskräfte anknüpft. Empirische Untersuchungen zu Schwerpunkten der Führungskräfteweiterbildung in Ostdeutschland bringen in dieser Hinsicht jedoch sehr unterschiedliche Ergebnisse: Während z.B. in der Sokult92-Untersuchung noch eine unzureichende Ausrichtung auf soziale Kompetenzen wie

Teamfähigkeit, Konflikt- oder Problemlösungsfähigkeit festgestellt wurde (Lang, 1993, S. 13f.), kommt die Untersuchung von Böhm (1993) zu dem Ergebnis, daß eine Schwerpunktbildung im Bereich des Kommunikationstrainings festzustellen ist. Die Ergebnisse sind jedoch zu relativieren, da die Untersuchung von Böhm explizit auf Verhaltenstraining und nicht auf Personalentwicklung allgemein bezogen war.

Ein generelles Problem ist jedoch nach wie vor der unzureichende Beitrag von Personalentwicklungsmaßnahmen zum notwendigen Prozeß des Werte- und Kulturwandels in Ostdeutschland.

## 5 Literatur

- Alt, R. et al. (1991). Sozio-kulturelle Aspekte des Leiterverhaltens. Arbeitspapier. Universität Leipzig, Lehrstuhl für Wirtschaftssoziologie und Sozialpolitik.
- Abmann, G. et al. (Hrsg.), (1991). Deutsch-Deutsche Unternehmen: ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem. Stuttgart: Poeschel.
- Böhm, J. (1993). Verhaltenstraining für Führungs- und Fachkräfte in den neuen Bundesländern. Berlin: QUEM.
- Datenreport (1992). Band 309. Bonn/Mannheim: Statistisches Bundesamt (Hrsg.).
- Denisow, K. & Stieler, B. (1992). Der Funktions- und Organisationswandel von der Kaderpolitik zur Personalwirtschaft. Forschungsbericht. Berlin: a&o research GmbH.
- Ebeling, W. (1991). Zwischen Bürokratie und Gemeinschaft, Managementkultur im ostdeutschen Betrieb. In G. Abmann et al. (Hrsg.), Deutsch-Deutsche Unternehmen. Stuttgart: Poeschel.
- Friedrich, W. (1990). Führungskräfte und Gründungspotentiale in der ehemaligen DDR. Kerpen: WSF.
- Gebert, D. & von Rosenstiel, L. (1992). Organisationspsychologie. (3.Aufl.) Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer.
- Gensicke, T. (1992). Werte und Wertewandel im Osten. In H. Klages et al. (Hrsg.), Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition. Frankfurt; New York: Campus.
- Heidenreich, M. (1991). Zur Doppelstruktur planwirtschaftlichen Handelns in der DDR. Zeitschrift für Soziologie, 20, S. 411-429.
- Heidenreich, M. (Hrsg.), (1992). Krisen, Kader, Kombinate: Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben. Berlin: Sigma.
- Hentze, J. (1991). Ausprägungen und Dimensionen system- und kulturbedingter Differenzen und Ähnlichkeiten des Managements von Organisationen und managementbezogenen Basisorientierungen im Vergleich zwischen der Bundesrepublik Deutschland und ausgewählten sozialistischen Ländern im Rahmen eines kulturvergleichenden Managementansatzes. Abschlußbericht an die DFG. Braunschweig: Technische Universität.
- Hentze, J. & Lindert, K. (1992). Manager im Vergleich. Daten aus Deutschland und Osteuropa. Stuttgart: Haupt.
- Heyse, V. & Erpenbeck J. (1992). Studie zu sozialisationsbedingten Grundwerten und bisherigen Motivationen ostdeutscher Arbeitnehmer und deren Berücksichtigung im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung, insbesondere im Verhaltenstraining. Berlin: QUEM.

- Hilker, J. (1991). Die Akkulturation in deutsch-deutschen Unternehmen. In G. Aßmann et al. (Hrsg.), Deutsch-Deutsche Unternehmen. Stuttgart: Poeschel.
- Hillmann, K. H. (1989). Wertewandel. Zur Frage soziokultureller Voraussetzungen alternativer Lebensformen. Darmstadt: Wiss. Buch Ges.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. In Journal of International Business Studies, 14, S. 75-89.
- Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations. London: McGraw Hill.
- Icks, A. (1992). Mittelständische Unternehmen als Qualifizierungspaten. Schriften zur Mittelstandsforschung. Stuttgart: Schäffer, Poeschel.
- Inglehart, R. (1989). Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt. New York; Frankfurt: Campus.
- Kasek, L. (1990). Die Entwicklung arbeitsbezogener Werte zwischen 1986 und 1990 auf dem Gebiet der ehemaligen DDR. Informationen zur soziologischen Forschung, S. 50-59.
- Kasek, L. (1992). Die Ausprägung arbeitsbezogener Werte in den neuen Bundesländern. In M. Kaiser & H. Görlitz (Hrsg.), Bildung und Beruf im Umbruch. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung.
- Klages, H. (1984). Wertorientierungen im Wandel. Frankfurt/M.; New York: Campus.
- Klages, H. (1987). Wertorientierungen im Wandel. Rückblick. Gegenwartsanalyse. Prognosen. Frankfurt/M.; New York: Campus.
- Klages, H. et al.: (Hrsg.), (1992). Werte und Wertewandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition. Frankfurt/M. ; New York: Campus.
- Lang, R. (1992). Sozialisation und Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte. In M. Heidenreich (Hrsg.), Krisen. Kader. Kombinate. Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben. Berlin: Sigma.
- Lang, R. & Wald, P. (1992). Unternehmenskulturen in den fünf neuen Ländern, Ansatzpunkte für eine neue Industriekultur im Osten Deutschlands? Ein Diskussionsangebot. Zeitschrift für Personalforschung, 6, S. 19-35.
- Lang, R. (1993). Ergebnisbericht zum Projekt Sokult92 (1. Welle). Chemnitz: TU Chemnitz-Zwickau, Fakultät für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften.
- Marcharzina, K. et al. (1993). Werthaltungen in den neuen Bundesländern: Strategien für das Personalmanagement. Wiesbaden: Gabler.
- Markowski, B. (1989). Die Motivation der Leitungskader in Industriebetrieben in Polen und in der DDR. Diss. A. KMU Leipzig.

- Myritz, R. (1992). Manager in Ostdeutschland. Köln: Dt. Inst.-Verlag.
- Myritz, R. (1992a). Elite ohne Alternative. Zur Situation der Führungskräfte in ostdeutschen Unternehmen. Personalwirtschaft, S. 462-468.
- Poldrak, H. (1993). Soziales Engagement in den neuen Bundesländern im Umbruch. In: ISAB-Berichte, Nr. 18. Köln: ISAB-Verlag.
- von Rosenstiel, L. et al. (Hrsg.), (1993). Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik. (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer, Poeschel.
- Staudt, E. & Böhm, I. (1990). Führungs- und Fachkräftedefizite in Ostdeutschland: Ursachen, Lösungskonzepte, Maßnahmen. Bochum: Institut für angewandte Innovationsforschung der Ruhr-Universität.
- Stratemann, I. (1992). Psychologische Aspekte des wirtschaftlichen Wiederaufbaus in den neuen Bundesländern. Stuttgart: Hochgrefe.
- Voskamp, M. & Wittke, V. (1990). Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen, zur Reorganisation von Betrieben und Kombinatn der ehemaligen DDR. Göttingen: SOFI-Mitteilungen, Nr. 18.
- Weber, F. (1991). Subjektive Organisationstheorien. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Weiß, A. J. & Wiest, J. M. (1991). Unternehmenskultur in den neuen Bundesländern Deutschlands. Zeitschrift Führung und Organisation, 60, S. 324-332.
- Wilpert, B. (1993). Arbeitsethik in Ost- und Westdeutschland. io Management Zeitschrift, 62, S. 96-98.
- Wiswede, G. (1991). Soziologie (2. Aufl.). Landsberg: Moderne Industrie.
- Wunderer, R. (1990). Führungs- und personalpolitische Gedanken zum Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft. Kommentar. In D. von Eckardstein et al. (Hrsg.), Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben. Mering: R. Hampp, S. 146-155.
- Wuppertaler Kreis (Hrsg.), (1992). Führungsverständnis in Ost und West. Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften. Köln.