

## Führung im Wandel: Prozesse und Probleme bei der gesellschaftlichen Transformation

Ladensack, Klaus

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

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

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Ladensack, K. (1994). Führung im Wandel: Prozesse und Probleme bei der gesellschaftlichen Transformation. In L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Führung im Systemwandel: Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft* (S. 13-48). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409843>

### 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.

---

<p style="text-align: center;"><b>Teil 1:</b> <b>Der Transformationsprozeß - Grundsatzüberlegungen zu seiner Bedeutung für die Führung</b></p>
--

**Klaus Ladensack**

**Führung im Wandel**

**Prozesse und Probleme bei der gesellschaftlichen  
Transformation**

## **Zusammenfassung**

Der Wandel der Führung in der ehemaligen DDR von der Plan- zur Marktwirtschaft ist von zentraler Bedeutung für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Transformation. Es werden empirische Ergebnisse vorgelegt, die wichtige Seiten des Leitungsverhaltens in der ehemaligen DDR charakterisieren und die den neuen Bundesländern zunächst als Erbe überkommen sind. In welcher Richtung Führungsverhalten zu modifizieren ist, unter welchen Bedingungen, in welchem Verlauf sich Führungsverhalten verändern läßt und welches Gefüge von Bedingungen darauf Einfluß hat, wird erörtert. Schließlich sind Maßnahmen dargestellt, die den Wandel in der Führung voranbringen.

In den hier gegebenen Empfehlungen bilden Organisations- und Personalentwicklung eine unauflösliche Einheit. Aus dem besonderen Inhalt des Lernens als Verhaltensänderung von Führung beim Übergang in die Marktwirtschaft folgt: Weiterbildung sollte bei der Transformation eng verbunden mit der Lösung praktischer Führungsaufgaben erfolgen.

---

**Abstract**

The transposition of management from a planned into a market economy is of central significance in the social and economic transformation of eastern Germany. Empirical findings will be presented characterising important aspects of the conduct of management in the former GDR, which have in turn become the initial legacy of the new eastern German countries. In which direction managerial policy is to be modified, under what constraints, into which channels managerial conduct allows itself to be diverted, and what combination of environmental conditions has bearing upon this will here be discussed. Finally some ways of bringing about this metamorphosis in management will be described.

In our recommendations we have regarded organisational and personnel development as constituting an inseparable whole. With regard to those constituents of a training programme which deal with modifying managerial behaviour in the transition to a market economy, we conclude that management training in this transitional period ought to be firmly grounded in the context of practical problem solving.

**Inhalt**

- 1 Zielstellung und theoretische Ansätze
- 2 Führung in der überwundenen Planwirtschaft, empirische Einblicke, Verallgemeinerungen, Schlußfolgerungen
  - 2.1 Individuelle Leistungsvoraussetzungen (Potentiale der Leiter)
  - 2.2 Nutzung des eigenen Handlungsspielraums durch die Leiter
  - 2.3 Vorgesetztenverhalten aus der Sicht des Nachwuchses, Wirkung auf die Persönlichkeitsentwicklung
  - 2.4 Interaktion zwischen Leiter/Leiterkollektiven
  - 2.5 Generelle Schlußfolgerungen zum überkommenen Erbe der Führung und des Führungsverhaltens
- 3 Probleme und Prozesse des Wandels in der Führung
  - 3.1 Wichtige Zielorientierungen beim Wandel in der Führung
  - 3.2 Lernen in der Organisation und Verhaltensänderungen, Probleme, Wege, Rahmenbedingungen
    - 3.2.1 Lernen und Veränderungen des Führungsverhaltens
    - 3.2.2 Wichtige Prozesse des Wandels in der Führung
    - 3.2.3 Verhaltensveränderung, nur Wunsch oder auch Möglichkeit?
- 4 Zur Determiniertheit der Führung in der Transformation, Heterogenität der Rahmenbedingungen
- 5 Handlungsempfehlungen
- 6 Literatur

## 1 Zielstellung und theoretische Ansätze

Eingebettet und interaktiv verbunden mit der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Transformation vollzieht sich ein Wandel in der Führung. Von diesem Wandel gehen nach Meinung des Verfassers Initialwirkungen aus; er ist einerseits vielfältig determiniert, zugleich besteht ein beträchtlicher Spielraum, um die Prozesse des Wandels in der Führung in Richtung, Inhalt und Tempo gezielt zu beeinflussen. Davon ausgehend werden zunächst wichtige Zustände in Kombinat und Betrieben der ehemaligen DDR bei der Führung dargestellt und durch empirische Ergebnisse belegt.

*Führung* als „die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen“, (Stachle, 1991, S. 303) umfaßt eine Vielzahl von Absichten und ein breites Spektrum unterschiedlicher, miteinander abgestimmter „Handlungsstränge“ und damit zusammenhängender Denk- und Verhaltensweisen bei Information, Motivation, Kommunikation, Interaktion, Koordination und der Verhaltensbeeinflussung.

Diese Aktivitäten können mehr auf Erhaltung des Bestehenden oder aber mehr auf ein Management des Wandels ausgerichtet sein. Für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Transformation kommt dem Management des Wandels und damit vor allem den dafür notwendigen Führungsqualitäten eine besondere Bedeutung zu; wenn sie dem Wandel unterliegen und demgemäß beeinflußt werden sollen, bietet sich auch an, die entsprechenden Führungsaktivitäten „zurückzuverfolgen“ und sie für die Vorwendezeit herausgehoben zu betrachten. Von dieser Position ausgehend werden vor allem folgende Schwerpunkte näher betrachtet:

- Führung als wechselwirkender Prozeß zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern,
- Führung als Nutzung und Erweiterung des eigenen Handlungsspielraums,
- Führung als Einflußnahme auf die Entwicklung von Nachwuchs für das Management und
- Führung als kooperativer Prozeß bei Innovationen.

Letztlich besteht aber das Anliegen des Beitrags nicht in der rückblickenden Zustandsanalyse der sozialistischen Leitung, sondern im Erfassen von Resultaten, Rückständen und Hemmfaktoren beim Wandel der Führung von der sozialistischen Leitung zum unternehmerischen Management in der Marktwirtschaft.

Ausgehend von den 1990 bis zur Gegenwart erzielten Ergebnissen und den zutage tretenden Problemen bei der Führung der Wirtschaftsunternehmen der neuen Bundesländer werden vor allem wichtige Prozesse des Wandels in ihrer

Widersprüchlichkeit untersucht; nicht zuletzt, um das Management des Wandels auf dem Gebiet der Führung selbst zu beschleunigen.

*Führung erfolgt beim Übergang zur Marktwirtschaft orientiert auf veränderte Ziele bei veränderten Wirtschaftsstrukturen durch Manager mit im Umbruch befindlichen Werten, persönlichen Zielen, Einstellungen und wachsenden Fähigkeiten.*

Die „Geführten“ sind dabei gleichfalls Werteumbrüchen, Entwertungen von Qualifikation und neuartigen Anforderungen ausgesetzt. Selbst wenn das überwundene System nicht geliebt wurde, hat es im Denken und Verhalten Spuren hinterlassen, die nur langwierig zu überwinden sind und von denen sich mancher Mitarbeiter und Manager auch gar nicht unbedingt trennen möchte.

*Führung erfolgt in Organisationen, die sich in unterschiedlichen Entwicklungsphasen befinden, unterschiedliches Erfolgspotential besitzen, deren Existenzfähigkeit bei weitem noch nicht immer erwiesen ist; noch öfter ist die Frage unbeantwortet, in welcher Gestalt die Unternehmen eine Zukunftsperspektive haben. Das sind Umstände, die dazu führen, daß der Wandel im Führungsverhalten nicht gleichförmig erfolgt, sondern in einem widersprüchlichen Prozeß unter recht heterogenen Rahmenbedingungen.*

## **2 Führung in der überwundenen Planwirtschaft, empirische Einblicke, Verallgemeinerungen, Schlußfolgerungen**

Für die Führung als „Steuerung der multipersonalen Problemlösung“ (Rühli, 1992, S. 2) müssen Manager mit einem entsprechenden Potential ausgestattet sein. Wir wollen anhand von Befunden der Frage nachgehen, in welchem Umfang das der Fall war, wo aus der Sicht von Marktwirtschaft und Wandel Schwachstellen bestanden und bestehen.

### **2.1 Individuelle Leistungsvoraussetzungen (Potentiale der Leiter)**

Nachfolgend sind Ergebnisse von Untersuchungen wiedergegeben, die vom Verfasser bei leitungssoziologischen Untersuchungen vor der Wende gewonnen wurden. Dabei wurde versucht, die Leistungsvoraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeit der Kombinate und Betriebe zu den Anforderungen in Beziehung zu setzen und damit besondere Defizitschwerpunkte zu erkennen.

Tabelle 1 gibt Resultate wieder, die 1988 bei Leitern auf oberer und mittlerer Ebene erzielt wurden. Die Bewertung der tatsächlichen Leistungsvoraussetzungen bezog sich dabei auf Nachgeordnete mit „überdurchschnittlich guten Leistungen“.

*Tabelle 1: Vergleich zwischen der Höhe der zukünftigen Anforderungen an ausgewählte Nachgeordnete und der Ausprägtheit der Leistungsvoraussetzungen (in Prozent)*

Anforderungen	Höhe der Anforderungen	Ausgeprägtheit der Leistungsvoraussetzungen	Differenzen	
			absolut	relativ
– Beweglichkeit des Denkens	84	54	30	67
– Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem	81	57	24	70
– Selbständig Probleme erfassen und in zweckmäßige Aufgaben umsetzen	81	49	32	60
– Streben nach Höchstleistung	77	45	32	58
– Aufgaben für Zusammenarbeit organisatorisch durchzusetzen	77	45	32	58
– Persönliche Aktivität zum Vorantreiben der Entwicklung seines Bereiches	76	44	32	58
– Schaffung einer schöpferischen, vorwärtsdrängenden Atmosphäre im Kollektiv	74	32	42	43
– Kombination von Ideen, Vorschlägen, Erfahrungen und Informationen	72	44	28	61
– Gewinnen des Kollektivs für Neues	72	35	37	49
– Umstellung auf neue Probleme, Aufgaben und Bedingungen	72	48	24	67
– Tiefgründige Analyse dessen, was in der Arbeit behindert	67	34	33	51
– Vermögen, sich Zeit für die Lösung neuer Aufgaben zu verschaffen	65	27	38	42
– Originelle Ideen	52	27	25	52
– Infragestellen der bisherigen Ergebnisse und Vorgehensweisen für die Zukunft	49	29	20	59
– Durchschnitt	72	41	31	57

(Prozentanteil von „in sehr hohem und hohem Maße“, N=220)



Folgendes ist zu entnehmen:

- Die durchschnittlich positiv gesehenen Anforderungen, die von den nachgeordneten Leitern zu erfüllen sind, werden als insgesamt relativ hoch bewertet. Dies findet seinen Ausdruck in dem hohen Anteil der Bewertung des Anforderungsniveaus mit „sehr hoch und hoch“.
- Bei den 14 Kriterien sind die Anforderungen stark differenziert. Der Anteil sehr hoher und hoher Anforderungen schwankt zwischen 49 % und 84 %. An der Spitze liegen dabei solche Anforderungen wie: Beweglichkeit des Denkens, Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem, selbständiges Erfassen von Problemen und Umsetzen in zweckmäßige Aufgaben. Mit einem wesentlich geringeren prozentualen Anteil wird Hervorbringen von Ideen und das Infragestellen der bisherigen Ergebnisse und Vorgehensweisen für die Zukunft als besonders wichtig angesehen. Vieles spricht dafür, daß hier eine Unterschätzung vorlag.

Die unterschiedlich eingeschätzte Höhe der Anforderungen, um die zukünftigen Hauptaufgaben erfüllen zu können, und die Ausprägung der entsprechenden Leistungsvoraussetzungen ist sehr groß. Besonders deutlich sind die Unterschiede bei der Schaffung einer schöpferischen, vorwärtsorientierenden Atmosphäre im Kollektiv (42 %), dem Vermögen, sich Zeit für die Lösung neuer Aufgaben zu verschaffen (38 %) und der Befähigung, das Kollektiv für Neues zu gewinnen (37 %).

Ähnliche Ergebnisse wurden auch im Rahmen von Selbsteinschätzungen von Führungskräften erzielt. Die folgenden Ergebnisse wurden 1984/85 gewonnen (N = 670); sie bezogen sich auf Anforderungen, die vor allem bei Innovationsprozessen bestehen und die dafür notwendigen Leistungsvoraussetzungen (Bohring / Ladensack, 1986, S. 156 f.).

*Tabelle 2: Differenzen zwischen Anforderungen für Innovationsprozesse und vorhandenen Leistungsvoraussetzungen*

Anforderungsmerkmale	Anforderungen hoch bis außerordentlich hoch	Leistungs-voraussetzungen hoch bis außerordentlich hoch	Grad der Anforderungs-erfüllung
– Einfallsreichtum, Hervorbringen von Ideen	76	25	33
– Beharrlichkeit und Zielstrebigkeit bei der Lösung der Aufgaben	82	44	54
– Risikobereitschaft	63	32	50
– Orientierung an langfristigen Erfordernissen	62	34	55
– Fähigkeit zum raschen Erkennen herangereifter Probleme, der Lösungsmöglichkeiten und -schwierigkeiten	79	37	47
– operative Wendigkeit	83	48	58
– Begeisterungsfähigkeit für die Arbeit	84	54	64
– Selbstdisziplin	85	52	61
– Fähigkeit, in neuen Situationen konkrete Aufgaben zu stellen	79	33	42
– Fähigkeit zur Organisation der Zusammenarbeit mit anderen Leitungsbereichen	77	31	40
– Fähigkeit, Engagement zu wecken	76	31	41
– Förderung der Harmonie und des Ausgleichs zwischen Partnern	65	27	42
– Infragestellen des bisher Praktizierten	46	18	39
– Anregen eines schöpferischen Dialogs	70	27	39
– Orientierung auf hohe Maßstäbe des Kollektivs	88	37	42

Die Skala (in Prozent) reichte von außerordentlich hoch, sehr hoch und hoch über durchschnittlich und relativ niedrig bis gering und sehr gering.

Insgesamt wird deutlich, daß die Leiter bereits unter den Bedingungen der Planwirtschaft große Defizite in ihren Leistungsvoraussetzungen für eine erfolgreiche Führung sahen. Die Defizite beziehen sich zum einen auf das kreative und innovative Verhalten. Noch massiver werden Schwächen im Zusammenhang mit der Führung der Mitarbeiter (Motivierung, Organisation der Arbeit, Anregung eines schöpferischen Dialogs) reklamiert. Das ist auch deshalb besonders bemerkenswert, weil das bisherige Führungskonzept zentralistisch ausgerichtet war und die Individualität der Mitarbeiter und deren Entfaltung de facto gering geschätzt wurden.

Bei der Wertung dieser Ergebnisse muß bedacht werden, daß sie zunächst in die Marktwirtschaft „mitgebracht“ worden sind und bei den erhöhten Anforderungen der Marktwirtschaft an Innovation und Nutzung des Humanpotentials zwangsläufig noch weniger ergebnisfreundlich wirken müssen.

## **2.2 Nutzung des eigenen Handlungsspielraums durch die Leiter**

Von zentraler Bedeutung für Leitung bzw. Führung und ein entsprechendes Führungsverhalten ist die Nutzung des eigenen Handlungsspielraums. Von ihr gehen Wirkungen auf die erzielten wirtschaftlichen Ergebnisse aus; sie beeinflusst aber auch die zukünftigen Umfeldbedingungen für den Erfolg in nachfolgenden Zeitabschnitten. Schließlich hängen vom Erkennen und Nutzen des eigenen Handlungsspielraums auch die Nachhaltigkeit und der Erfolg der Selbsterziehung (Selbstmanagement) ab.

Unumstritten war bereits vor der Wende, daß zahlreiche Leiter ihren Handlungsspielraum unzureichend nutzten (wobei die Ursachen dafür von übergeordneten Organen einseitig dem subjektiven Verhalten zugeschrieben wurden, nicht aber der zentralistischen Wirtschaftsführung). Ungenutzte Spielräume - nicht zuletzt im Sozialisationsprozeß erworben - bestanden auf dem Gebiet von Innovationen, der langfristigen-konzeptionellen Arbeit, der Selbständigkeit des Handelns, der Mitarbeiterführung und Personalarbeit sowie des Eingehens von Risiken. Belegt wurde, daß bei einem beträchtlichen Teil der Leiter Verhaltensweisen ausgeprägt waren, die der vollen Ausschöpfung des Handlungsspielraums entgegenstanden.

*Tabelle 3: Ausgeprägtheit von Merkmalen bei nachgeordneten Leitern, die die Ausschöpfung des Handlungsspielraums beeinflussen*

Merkmale	Anteil von in sehr hohem und hohem Maße		teils/teils
– Er sagt häufig „das geht nicht“	14		16
– neuen Problemen versucht er aus dem Weg zu gehen	11		18
– er verlangt, daß andere etwas tun, was er selbst tun müßte	17		17
– wenn es darum geht, etwas zu tun, führt er viele Gründe an, daß er es nicht tun kann	16		14
– Schwierigkeiten hat er dann, wenn ihm nicht genau gesagt wird, was er zu tun hat	17		27
– hat Scheu vor Neuem	13		21
– Fehlen der Fähigkeit, Schwierigkeiten rechtzeitig zu erkennen	9		28
– findet nicht kurzfristig einen Ausweg, wenn in der Arbeit etwas „schiefgeht“	8		24
– fehlende Risikobereitschaft in komplizierten Situationen	23		22
– fehlende hohe Beharrlichkeit	7		26
– Fehlen des ständigen Bemühens um bessere Bedingungen für hohe Ergebnisse	7		33
– Fehlen des Versuchs, die Entwicklung voranzutreiben	17		29

(N = 203; %-Anteil ungünstiger Ausprägungen)

In dem dargestellten Fall traten bei rund einem Drittel der beurteilten Leiter Verhaltensweisen auf, die einer vollen Ausschöpfung des Handlungsspielraums entgegenstehen. Noch größer war der Anteil bei solchen Merkmalen, die mit Selbständigkeit, Risikobereitschaft, Aktivität zum Vorantreiben der Entwicklung und mit den Bemühungen um bessere Bedingungen für hohe Ergebnisse in der Arbeit zusammenhängen. Damit wurden die Möglichkeiten zur Motivierung der Nachgeordneten und zur Nutzung des Humankapitals eingeschränkt.

### 2.3 Vorgesetztenverhalten aus der Sicht des Nachwuchses, Wirkungen auf die Persönlichkeitsentwicklung

Unter den Bedingungen der Planwirtschaft und des Zentralismus war es geläufig, den Vorgesetzten relativ undifferenziert als Vorbild für die Nachgeordneten und damit auch als wichtigen fördernden Faktor bei der Nachwuchsentwicklung zu betrachten.

Eine Überprüfung der realen Vorbildwirkung durch empirische Untersuchungen unterblieb lange Zeit. Erst 1988/89 wurde diese Problematik vom Verfasser in die empirische Forschung einbezogen. Eine solche Betrachtung von „unten nach oben“ war gerade bei den autoritären Strukturen in der DDR unüblich. Dabei zeigten die Untersuchungen, daß die Nachgeordneten *weit weniger* und *weit differenzierter* ihre Vorgesetzten als Träger einer Vorbildrolle sahen, als das postuliert wurde. Vorgesetztenverhalten, wie es erlebt wurde, wirkte sich damit auch weit weniger fördernd auf den Nachwuchs aus, als das angenommen wurde. Tabelle 4 und Tabelle 5 belegen diese Aussagen.

Bei kleinen Stichproben wurde erfaßt, wie die Vorgesetzten von den Nachgeordneten gesehen werden. Eine der Stichproben ist nachfolgend dargestellt. Die Ergebnisse stimmen in der Grundaussage mit weiteren Untersuchungen überein, die hier nicht wiedergegeben werden sollen. Die Urteile der Nachgeordneten bezogen sich schwerpunktmäßig auf Vorbildwirkungen (Tabelle 4) und auf den erlebten persönlichkeitsfördernden Einfluß (Tabelle 5).

*Tabelle 4: Wie erlebe ich meinen Vorgesetzten? Antworten der Nachgeordneten aus der Sicht von Vorbildwirkungen*

Als jemanden, von dem ich lernen kann bezüglich	Ausgeprägtheit von		
	sehr stark und stark	teils/ teils	wenig und sehr wenig
– Engagement, Aktivität	60	22	18
– Lebenserfahrung	60	18	22
– Fachwissen	58	12	30 !
– moralischer Haltung	55	18	27 !
– der weitsichtigen Erfassung von Problemen	52	24	24

---

– des aktiven Anpackens von Aufgaben	51	19	30 !
– des folgerichtigen Umsetzens von Problemen in Konzeptionen, Maßnahmen, Aufgaben	50	25	25
– der demokratischen Einbeziehung des Kollektivs in die Leitung	44	6	50 !!
– der tiefgründigen Analyse der Situation	38	32	30 !
– des Leitungsstils	38	23	39 !
– der Klarheit und Straffheit bei der Organisation	35	21	44 !!
– des Vermögens, das Kollektiv mitzureißen	24	38	38 !
– des Überwindens von Bedingungen, die in der Arbeit behindern	21	37	42 !!

(N = 34; bei 8 und 13: N = 16, in %)

*Tabelle 5: Wie erlebe ich meinen Vorgesetzten? Antworten von Nachgeordneten aus der Sicht von Personalentwicklung*

Merkmale	1 und 2	3 und 4	weder noch	6 und 7	8 und 9	Merkmale
- Läßt mir Handlungsspielraum	69	25	0	0	6	meinen Spielraum unbegründet einengend
- hilfsbereit	66	18	9	6	0	egoistisch
- eigeninitiativ	64	18	15	0	3	sich schieben lassend
- zugänglich	60	27	10	3	0	abweisend
- aufmerksam gegenüber meinen Leistungen	59	29	12	0	0	negierend gegenüber meinen Leistungen
- viel Gelegenheit für Anregungen und Bewährung gebend	59	3	6	3	0	mir Entwicklungsmöglichkeiten verbauend
- mich zu Initiative, Risikobereitschaft ermutigend	52	29	10	9	0	mich in meiner Aktivität hemmend
- sich uneigennützig für eine gute Sache begeisternd	47	31	19	3	0	gute Ideen ablehnend
- meine Entwicklung aktiv fördernd	47	27	23	3	0	meine Entwicklung behindernd
- mich geistig fordernd	46	36	12	6	0	mich geistig unterfordernd
- mich aktivierend	32	50	9	9	0	mich zur Passivität veranlassend
- beharrlich/ geduldig Einfluß nehmend	27	42	0	27	4	sporadisch/ ungeduldig Einfluß nehmend
- rücksichtsvoll	23	24	23	18	12	rigoros

(N = 34; bei 1: N = 16; Polaritätsprofil, 1 sehr stark, 2 stark ... 5 weder noch ... 8 stark und 9 sehr stark; in Prozent)

Insgesamt überwiegen dabei nach den Einschätzungen die Bemühungen um eine positive Einflußnahme, wobei diese allerdings durch die Wertungen (begrenzte Akzeptanz) in der Tabelle 4 zwangsläufig in ihrer Wirkung gedämpft werden. Eine relativ geringe gezielte Einflußnahme zeigt sich bei der aktiven Förderung der Nachgeordneten, der geistigen Förderung, der Aktivierung und der Beharrlichkeit/Geduld. Gehäuft wird ein rigoroses Verhalten angegeben.

Betrachten wir die Führung als multipersonale Problemlösung, dann rückt Tabelle 4, die wesentliche Schwächen des Vorgesetzten darstellt, bei der Problembearbeitung ins Blickfeld. Sie äußern sich in einer eher oberflächlichen Analyse, dem unzureichenden Einbeziehen und Mitreißen des Kollektivs, dem wenig weitsichtigen Erfassen von Problemen, der fehlenden Klarheit und Straffheit bei der Organisation. Diese Schwächen müssen auf jeden Fall überwunden werden. Sie dürfen auch nicht von den Nachwuchskräften übernommen werden.

Besondere Defizite bestehen in der Überwindung von Bedingungen, die in der Arbeit behindern (das „Machbare wirklich tun“). Hier zeigt sich nicht zuletzt ein unter den Bedingungen des bürokratischen Zentralismus erlerntes negatives Verhalten.

Dabei spielt neben der Motivierung ohne Zweifel auch das begrenzte kreative Vermögen der Führungskräfte eine Rolle. Dazu folgende Fakten aus anderen Untersuchungen: Selbst bei den Vorgesetzten, die von den Nachgeordneten als „besonders kreativ“ bezeichnet werden, wurden vermißt:

- bei 39 % originelle Ideen,
- bei 51 % das Infragestellen der bisherigen Ergebnisse
- bei 42 % Offenheit gegenüber Vorschlägen, Ideen und Kritiken anderer.

Die entsprechenden Zahlen bei den wenig kreativen Führungskräften sind: 71 %, 71 % und 61 %.

*Als eine wichtige Schlußfolgerung ergibt sich, daß die Nachwuchskräfte ihre notwendige fachliche Kompetenz nicht selten bei geringer Mithilfe und im Extremfall sogar gegen die Vorgesetzten entwickeln müssen.*

Wir werden auf die Frage zurückkommen, ob, inwieweit und wie die „alten“ Vorgesetzten selbst lernen und sich damit auch eine größere Personalentwicklungskompetenz aneignen können.

## **2.4 Interaktionen zwischen Leitern / Leiterkollektiven**

Es wäre falsch, Führung und Führungsverhalten nur bezogen auf einzelne Manager-Mitarbeiter-Beziehungen zu charakterisieren. Damit würden wichtige Effekte eines beabsichtigten oder unbeabsichtigten organisationalen Lernens ausgeklammert. Zugleich würde das unmittelbar denk- und verhaltensbeeinflus-



sende soziale Umfeld ausgeblendet. Wiederum wollen wir auf konkrete Befunde, die vor der Wende unter Mitwirkung von K. Buchholz erhoben wurden, zurückgreifen. Dabei interessieren zwangsläufig sowohl die innerhalb der Führungspyramide verlaufenden vertikalen Interaktionen als auch die horizontalen Aktivitäten der Zusammenarbeit, der gegenseitigen Anregung sowie auch die der gegenseitigen Behinderung. Den vertikalen Interaktionen kommt dabei deshalb eine herausragende Bedeutung zu, weil unter den Bedingungen der zentralen Verwaltungswirtschaft die Weisungen und Kontrollen von oben nach unten im Führungskonzept in der DDR eine Schlüsselstellung hatten und auf diesem Wege das selbständige Handeln ebenso eingeschränkt wurde wie die von „unten nach oben“ verlaufenden Aktivitäten der konstruktiven Mitwirkung am Führungsprozeß.

### *Vertikale Interaktionen*

Bei den Untersuchungen zur Wirksamkeit von Leiterkollektiven stand die Effektivität der Leitung bezogen auf Innovationsprozesse im Mittelpunkt. Dazu wurde auf den einzelnen Ebenen die Häufigkeit des Auftretens von sehr stark und stark ausgeprägten innovationsrelevanten Verhaltensmerkmalen erfaßt (vgl. Tabelle 6).

*Tabelle 6: Ausgeprägtheit des innovationsaktiven Verhaltens (Einschätzung jeweils durch den Vorgesetzten; bei BD: Selbsteinschätzung)*

Ausgeprägtheit des Verhaltens der Kollektive von Betriebsdirektoren gegenüber Innovationsprozessen (5stufige Skala; Häufigkeit von sehr stark und stark ausgeprägt; N = 493, in %)

Innovationsrelevante Verhaltensmerkmale	BD	FD	AL	Diff.
– Besonders vorwärtsorientierend	54	45	42	12
– Bringt viele Ideen zu Zielstellung/Vorhaben in gemeinsame Arbeit ein	64	50	44	20
– Nimmt auf Gesamtkonzept für Innovationen Einfluß	84	50	42	32!!
– Unterstützt neue Ideen für Neuerungen, die langfristig wirksam werden	71	59	44	27!
– Unterstützt neue Ideen für Neuerungen, die kurzfristig wirksam werden	67	58	45	22
– Entwickelt Aktivitäten zur Umsetzung von Ideen in konkrete Maßnahmen	71	56	48	23

– Setzt beschlossene Maßnahmen mit hohem Engagement und Eigeninitiative um	83	62	57	26!
– Setzt beschlossene Maßnahmen entsprechend den Festlegungen durch	68	54	47	21
– Engagiert sich, um außerhalb des Kollektivs Partner für die Zusammenarbeit zu gewinnen	69	60	54	15
– Fördert das aktive geschlossene Handeln des Kollektivs	77	70	68	9
– Unterstützt andere Bereiche	62	48	42	20
Mittelwert	70	56	48	22

Leitungsebenen: Betriebsdirektor: (BD), Fachdirektor: (FD) und Hauptabteilungsleiter sowie Abteilungsleiter: (AL). Häufigkeit der Ausprägungsstufen sehr stark und stark).

Wie sich zeigt, ist die Ausgeprägtheit des innovativen Handelns von oben nach unten rückläufig. Die wiederholte Diskussion dieser Erscheinung mit Experten (Lehrgangsteilnehmern) bestätigte diese Tendenz. Diese Abschwächung der Aktivität trug zur Unbeweglichkeit bei Innovationen bei und bewirkte, daß viele Entwicklungen im Sande verliefen. Den Entscheidungen wurde vielfach nicht mit hoher Akzeptanz, Aufgeschlossenheit und Bereitschaft begegnet; vielfach wurden sie - vor allem auch bedingt durch einen autoritären Führungsstil - mit Desinteresse bis hin zu Widerständen von den Nachgeordneten hingenommen.

Eine differenziertere Erklärung für dieses Phänomen der Abschwächung in der innovativen Zielorientierung im vertikalen Kommunikationsprozeß ergab sich aus der Untersuchung des „erlebten“ Bedingungsgefüges für eine engagierte Mitwirkung an Innovationen. Wiederum zeigte sich die Abnahme motivierender Kräfte von der Leitungsspitze über die nachfolgenden Ebenen (vgl. Abbildung 1).

Die tiefere Ursache dürfte darin liegen, daß ein tayloristisches Leitungs-konzept verfolgt wurde, das durch eine Dominanz der Spitze, eine starke Beschneidung des Handlungsspielraums der Nachgeordneten und starke Restriktionen bei Abweichungen vom festgelegten Reglement und von den Planvorgaben gekennzeichnet ist. Bei Untersuchungen in den 80er Jahren wurde am stärksten bei den Leitern auf unterer Ebene folgendes beklagt: zu geringe Entscheidungsbefugnisse, eine zu große Bevormundung und Kontrolle von Einzelheiten durch betriebliche und überbetriebliche Instanzen, zu viele kurzfristige Weisungen und unrealen Terminstellungen, schlechte Durchdachtheit und Abgestimmtheit der übertragenen Aufgabe.

Abbildung 1: Zur Bedingtheit der rückläufigen Innovationsaktivität in der Leitungspryramide

I. Objektive Erfordernisse werden abnehmend stark erlebt

Anregung durch:

- allgemeine wirtschafts-  
politische Orientierungen



- Vorgaben für Leistungs-  
entwicklung



- Härte des Plans

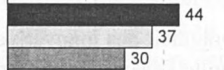


Vermittelt durch:

- Begeisterung und Engagement  
von Vorgesetzten, Neben- und  
Nachgeordneten

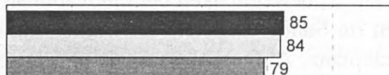


- Druck der Kooperationspartner

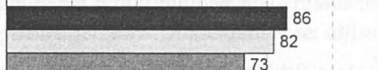


II. "Ansprechbarkeit" gegenüber Innovationserfordernissen ist rückläufig:

- eigener Ehrgeiz



- eigene Unzufriedenheit,  
wenn ich sehe, wo andere  
stehen

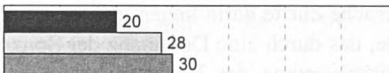


- Einsicht, daß Stillstand  
meist Rückstand ist



III. Dabei wirken "unten" positiv:

- materielle Anreize



- moralische Anerkennung



■ Betriebsdirektoren    □ Fachdirektoren    ■ Abteilungsleiter

Ebenso wurde von 54 % der Probanden (N = 1000) eine zu geringe Entscheidungsbereitschaft der übergeordneten Leiter angeführt. Die zu einem Indikator zusammengefaßten Arbeitsbedingungen verschlechterten sich kontinuierlich von der obersten Leitungsebene bis zur unteren (Ladensack, 1981, S. 191 ff.).

Durch die tayloristische Konzeption der Leitung nahm in der Tendenz von den oberen zu den unteren Leitungsebenen auch das Gefühl ab, für die Gesellschaft etwas Nützliches zu tun, die Möglichkeiten, eigene Ideen und Vorstellungen in die Tat umzusetzen, die selbständige Lösung interessanter Aufgaben, Erfolg im Beruf, die Entscheidungsbefugnisse (das besonders stark!), eine zu geringe Verantwortung u.a. (Bohring/Ladensack, 1981, S. 106 f.).

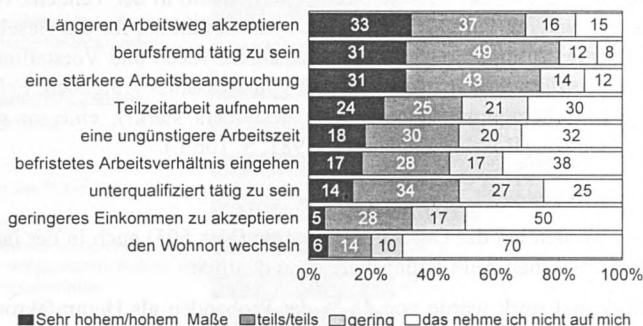
### *Laterale Interaktionen*

Schwächen wurden bei der Querschnittsanalyse (N = 503) auch in der lateralen Kooperation zwischen den Leitungsbereichen deutlich:

- Sehr stark und stark wurde von 45 % der Probanden als Hemmfaktor empfunden, daß wichtige Kooperationspartner nicht mitziehen. Vor allem wurde auch registriert, daß von den Kooperationsbeziehungen nur geringe stimulierende Wirkungen zur Anregung von Innovationen ausgehen.
- Dem Engagement, das Vorgesetzte, Nachgeordnete und andere Partner zeigen, wurde nur in 55 % der Fälle eine sehr starke und starke Wirkung zugeschrieben.
- Druck von Kooperationspartnern im eigenen Betrieb empfanden nur 37 % der Probanden sehr stark und stark anregend.
- Der Druck nachgeordneter Leiter und Kollektive wurde nur von 33 % der Probanden als sehr stark und stark stimulierend beurteilt.

Charakteristisch war auch, daß die einzelnen Führungsbereiche sehr unterschiedlich auf Innovationen orientiert waren, weshalb sie auch nicht an einem Strang ziehen konnten. Das verdeutlicht Abbildung 2, in der für die Kollektive von 79 Betriebsdirektoren erfaßt wurde, wie gehäuft die Inhaber der einzelnen Fachdirektorenfunktionen und die ihnen nachgeordneten Leiter als besonders stark innovationsaktiv bzw. als besonders schwach innovationsaktiv eingeschätzt wurden.

Abbildung 2: Häufigkeit der Einschätzung der Fachdirektoren und direkt unterstellten Leiter als besonders stark bzw. besonders schwach innovationsaktiv aus der Sicht ihrer Funktion



Besonders deutlich äußerte sich bei den Leitern der Bereiche Beschaffung und Absatz das Fehlen der marktwirtschaftlichen Mechanismen. An die Stelle von Konkurrenz und Wettbewerb trat die Verteilung der Güter; Triebkräfte für Innovationen waren dabei zwangsläufig sehr stark und stark abgeschwächt.

Insgesamt zeigt sich hier, daß mit dem Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft dort, wo alte Strukturen weitgehend bestehen bleiben, zunächst auch Interaktionsmuster zu erwarten sind, die hohe Leistungen behindern und die schrittweise überwunden werden müssen (vgl. Abschnitt 4 und 5). Typisch für die Planwirtschaft war eine Kombination solcher Verhaltensweisen der Leiter und Mitarbeiter, die ein soziales Überleben ermöglichte.

Einerseits trifft durchaus zu, daß Kollektivität und Gemeinschaftsgeist ausgeprägt waren. Andererseits führte das wegen der herrschenden Gleichmacherei und Unterbezahlung der Leiter nicht zu einer Harmonie arbeitsteiliger Problemlösung im Bemühen um hohe und höchste Leistungen. Gepaart mit Kollektivität war das Streben nach Harmonie und Ausgleich bei möglichst niedrigen Plänen. Ein hoher Leistungsdruck in Kooperation und Kommunikation bestand in aller Regel nicht, wie auch die empirischen Ergebnisse belegen.

## 2.5 Generelle Schlußfolgerungen zum überkommenen Erbe der Führung und des Führungsverhaltens

Die Verhaltensweisen der Leiter in den Kombinat und Betrieben war im großen und ganzen der Planwirtschaft, ihren Forderungen, Zwängen und Beloh-

nungen angepaßt. Wenn die Tätigkeit der Manager zentral auf die Führung von unterstellten Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen sowie auf die Koordination des Handelns in der Horizontale gerichtet ist, so besteht die Schlüsselmaßnahme in der Veränderung von Denk- und Verhaltensweisen bei den Führungskräften im Zusammenhang mit dem Führungsverhalten.

Die gezeigten Verhaltensweisen sind als Sozialisationsergebnis in einem hohen Maße Resultat eines Lernprozesses. Gelernt wurde nicht nur individuell, sondern auch organisational. Das angeeignete Führungsverhalten äußerte sich in der Einflußnahme auf Nachgeordnete, die Reaktion auf den Vorgesetzten, die Auslösung von Koordinationsaktivitäten, die Verteidigung der Bereichsinteressen bei Divergenz mit übergeordneten Zielen und vielem anderen. Der Lernprozeß bezog - von außen determiniert - auch die Herausbildung von Werten, Normen, Gewohnheiten, Sanktionsmustern und Improvisationsfähigkeiten ein. Die Lernergebnisse haben sich über Jahrzehnte verfestigt; teilweise mußten sie auch gegen besseres Wissen praktiziert werden.

*Die Frage ist nun, in welcher Richtung sich bei der Transformation von der Plan- zur Marktwirtschaft der Wandel vollziehen muß, ob und wie Umlernprozesse sich bereits vollzogen haben und wie sie noch stärker gefördert werden können; welche inneren und äußeren Determinanten dabei bestehen, wie weit diese auch destruktive Wirkungen einschließen und wie vorgegangen werden muß, um die Schwachstellen in der Führung aus der Sicht der Marktwirtschaft zu überwinden.*

### **3 Probleme und Prozesse des Wandels in der Führung**

#### **3.1 Wichtige Zielorientierungen beim Wandel in der Führung**

Der Übergang von der Planwirtschaft in die soziale Marktwirtschaft - in Gestalt eines Umbruchs verlaufend und durch die wirtschaftliche Rezession erschwert - verlangt neuartige Zielorientierungen für das Management. Diese sollen grob umrissen werden, wobei kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden kann:

- Oberstes Ziel der neu entstandenen privatisierten Betriebe und auch der noch in Treuhandbesitz befindlichen Unternehmen ist die Sicherung von Gewinn bzw. der Übergang in die Gewinnzone in einer befristeten Zeit.
- Als Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit und neue Technologien und Produkte ist es notwendig, den Kapitalstock aufzubauen und flache und flexible Organisationsstrukturen einzuführen; daraus ergibt sich objektiv eine generell hohe Orientierung auf Innovationen technischer, wirtschaftlicher, organisatorischer und sozialer Art.

- In der Umbruchsituation und nach mehr oder weniger abgeschlossenem Personalabbau sind durch die neuen Eigentümer die Ziele und Strategien für die Unternehmen zu präzisieren. Dafür tragen die Unternehmensleitungen die volle Verantwortung und dafür sollten sie den durch das veränderte Wirtschaftssystem erweiterten Handlungsspielraum auch voll ausschöpfen.
- Eine unerläßliche Aufgabe besteht darin, den Arbeitnehmern zu helfen, sich auf die neuen Arbeitsanforderungen und arbeitsrechtlichen Bedingungen einzustellen. Unternehmenskulturen sollten entwickelt werden, in denen Übereinkünfte über neue Werte, Verhaltensnormen und Denkweisen in der Arbeit eine zentrale Rolle spielen.
- Nicht zuletzt schließt nach Auffassung des Verfassers die notwendige Transformation im Management auch das Selbstmanagement der Führungskräfte ein. Sie müssen sich selbst überhaupt erst in die Lage versetzen, veränderte Führungskonzepte zu entwickeln und zu verinnerlichen sowie den Wandel in der Führung zu bewerkstelligen. Nachdem sie sich über Jahrzehnte unter den Bedingungen der zentralistischen Planwirtschaft sozialisiert und sich zwangsläufig systemkonform verhalten haben, ist das eine äußerst schwierige, langwierige, teilweise auch schmerzhaft Aufgabe. Auch besteht dabei nicht immer Erfolgsgarantie.

Untersuchungen belegen, daß das Management, neben Marketing/Vertrieb und Rechnungswesen und anderen, zu den Tätigkeitsbereichen gehört, bei denen die bisherigen Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen wesentlich entwertet und teilweise prinzipiell durch andere ersetzt werden mußten und müssen (z.B. marktwirtschaftliches Denken, Mitarbeiterführung).

Ohne Zweifel bestand und besteht derzeit noch immer kein Grundwissen auf solchen Gebieten wie Marketing, Wirtschafts-, Steuer-, Handels- und Arbeitsrecht, Rechnungswesen, Kundenbetreuung, Managementtechniken (Lenske, 1992, S. 55 f.), das dem der Manager in führenden Westunternehmen generell gleichwertig ist. Allerdings haben die Erfahrungen gezeigt, daß gravierende Defizite dieser Art aufgrund hoher Lernpotentiale rasch zu beseitigen und auch bereits zu einem großen Teil überwunden sind.

Weit schwerwiegendere Schwächen, die auch nur langfristig zu überwinden sind, hängen mit den unter den Bedingungen der Planwirtschaft erworbenen Verhaltensmustern und ihren „ideologischen“ Grundlagen zusammen. Bei repräsentativen Bewertungen von Top-Managern der Treuhandunternehmen war von fünf unterschiedenen Kompetenzen die Fachkompetenz am günstigsten entwickelt; die schlechtestens Ergebnisse wurden bei der Führungskompetenz erzielt, gefolgt von der sozialen Kompetenz (Myritz, 1992, S. 8 ff.). Dieses Ergebnis ist nicht verwunderlich, sind doch Art und Weise der Führung und über-

haupt die Gestaltung sozialer Bedingungen besonders stark an Werte, Normen und Gewohnheiten gebunden und systemabhängig.

Zusammenfassend ergibt sich: In der Vergangenheit war und ist noch der Abbau von Defiziten im Wissensbereich notwendig; doch hier liegen nicht die Schlüsselprobleme; weit weniger erreicht wurde bei der Transformation der Führung in den letzten drei Jahren die Veränderung der Verhaltensweisen. Darin besteht für lange Jahre der Schwerpunkt für die Weiterbildung (vgl. auch Abschnitt 5). Neben den Möglichkeiten, Vorhandenes zu nutzen (Organisationsfähigkeit, Improvisationsvermögen, Orientierung auf die Arbeit u.a.) sollte ein wichtiges Anliegen darin gesehen werden, komplexe überlebte Verhaltensmuster durch neue zu ersetzen, wobei die neuen Muster eine Synthese von Bewährtem und Neuartigem sein können. Die Verhaltensänderungen bei der Führung erfolgen vor allem bei Interaktionen im Führungsprozeß selbst.

## **3.2 Lernen in der Organisation und Verhaltensänderungen, Probleme, Wege, Rahmenbedingungen**

### **3.2.1 Lernen und Veränderung des Führungsverhaltens**

Bei der Veränderung des Führungsverhaltens spielen zugleich individuelles Lernen sowie Umstellungsbereitschaft und organisationales Lernen die entscheidende Rolle. Individuell verändertes Führungsverhalten bewirkt wenig, wenn es nicht in ein Netz von neuen Denkweisen, Prinzipien, Normen, Erwartungen, Sanktionen und Handlungen im Management eingebunden ist, die selbst dem erforderlichen Wandel im Management entsprechen.

*Beim Wandel des Führungsverhaltens müssen also letztlich Unternehmen als Ganzes lernen und sich umstellen; sie sind die Subjekte der entscheidenden Lernvorgänge. Lernen ist hier Veränderung von Wissensbeständen und Verhaltensrepertoires der ganzen Organisation; vorzugsweise aber des Managements.*

Bei der Veränderung des Führungsverhaltens bezieht sich das organisationale Lernen vordergründig auf die Führungsmannschaft, aber auch auf die Geführten (z.B. Veränderung der Erwartungen an den Führungsstil).

Nach Auffassung des Autors lassen sich Probleme beim Lernen eines veränderten Führungsverhaltens tiefer erfassen, wenn wir uns Erfahrungen und Probleme beim Organisationslernen zunächst jenseits des gesellschaftlichen Wandels in den neuen Bundesländern vergegenwärtigen: Die Einführung der Prinzipien der Lean Production ist ohne Zweifel eine der größten Herausforderungen an Organisationsentwicklung und Organisationslernen. Treffend wird diese Tatsache von Tolksdorf veranschaulicht, in dem er sich mit der „Schwierigkeit, schlanker zu werden“ beschäftigt (Tolksdorf, 1993, S. 12 ff.): „Wenn der erforderliche Wandel nicht von oben herab durchgesetzt wird, sondern von unten her durch die Mitarbeiter, ist dies ein langwieriger Prozess, der viel Geduld und viel Kommunikation erfordert.“



derlichen Wandlungsfähigkeit von Unternehmen starke Widerstände häufig bereits innerhalb des Managements entgegenstehen, ist zu fragen, wie und mit welchen Erfolgsaussichten ein beschleunigter Wandel im Sinne von Lean Production herbeigeführt werden kann“ (a.a.O., S. 14). Als Antwort verweist er auf kollektive Lernprozesse, die mit Kommunikationskultur, Entscheidungsstruktur und Entscheidungsprozessen, Zielvereinbarungen, Führungskräftepolitik, Unternehmensleitbild und Strategien zusammenhängen.

Festzuhalten ist also zum ersten, daß auch im Westen Wandlungsprozesse in den Organisationen nicht ohne Schwierigkeiten zu vollziehen sind - wobei die unterschiedliche Dimension nicht übersehen werden soll - und es offensichtlich auch bei eingeübtem marktwirtschaftlichem Verhalten nicht leicht fällt, umzulernen und organisatorische und soziale Innovationen zu realisieren. Damit erscheinen Schwierigkeiten, Stagnationen, überraschend langsame Verläufe beim Wandel in der Führung in den neuen Bundesländern auch nicht mehr so sehr Ausdruck des Unvermögens der Akteure, sondern sind vor allem den objektiv großen Schwierigkeiten von Wandlungsprozesse im Denken und Verhalten großer Menschengruppen und der begrenzten und differenzierten Umstellungsfähigkeit geschuldet. Deshalb ist es auch einleuchtend, daß die größten Schwächen in der Qualifikation der ostdeutschen Manager - gemessen an den Maßstäben des marktwirtschaftlichen und unternehmerischen Verhaltens - noch in der Führungskompetenz und der Sozialkompetenz liegen.

Zu fragen ist, worauf sich beim Wandel des Führungsverhaltens im Rahmen der Transformation die individuellen und kollektiven Lernprozesse beim Führen beziehen müssen, wie die Lern- und Wandlungsprozesse determiniert sind, was sie hemmt und wodurch sie gefördert werden können.

### **3.2.2 Wichtige Prozesse des Wandels in der Führung**

Während seit der Wende in großem Maße Defizite abgebaut werden konnten, deutet sich an, daß sich auf dem Gebiet der Führung, des Verhaltens der Führenden aber auch der Geführten Lernvorgänge über lange Zeiträume vollziehen müssen. Mit anderen Worten: Beim Wandel im Führungsverhalten stehen wir in vieler Hinsicht noch weitgehend am Anfang, müssen in Gang gesetzte Modifikationen Ausgangspunkt für langzeitige Veränderungen sein, sind die derzeitigen Defizite in einem hohen Maße noch Erbe des individuellen und kollektiven Erlebnis- und Sozialisationsraums Sozialismus, der bürokratischen Planwirtschaft und der repressiven Einengung der Persönlichkeit.

#### *Wichtige „Linien“ bei der Veränderung der Führung*

*Erstens:* Von zentraler Bedeutung ist die Führung unter Einbeziehung der Geführten beim Eingehen auf ihre Eigenarten und individuellen Bedürfnisse. Dem steht vielfach noch folgendes entgegen: Mißtrauen gegenüber der Leistungs-

fähigkeit der Nachgeordneten, daraus resultierende Reglementierung und überflüssige Kontrollaktivitäten; eine geringe Offenheit gegenüber einer konstruktiven Diskussion. Hinweise und Kritiken werden vielfach noch als unzulässige Einmischung oder gar persönliche Angriffe aufgefaßt.

*Zweitens:* Bessere Ausschöpfung und Erweiterung des Handlungsspielraums im Management, vom Top-Management bis zur Meisterebene, verbunden mit einer hohen Eigeninitiative. Eine mehrmals wiederholte vergleichende Studie von Frese - in Dresden und in Mainz durchgeführt - zeigte, daß bei den Ostdeutschen aus allen Schichten der Bevölkerung Eigeninitiative, der Einsatz zur Überwindung von Hindernissen und das Vertrauen, aus eigener Kraft etwas bewirken zu können, deutlich hinter dem der Westdeutschen zurückbleibt (Böhmer, 1993, S. 34 f.). Damit sind zugleich Ziele für das Selbstmanagement der Führungskräfte und für die Einflußnahme auf die Nachgeordneten bestimmt.

*Drittens:* Einflußnahme auf die Weiterbildung der Nachgeordneten wie vor allem auch eines geeigneten Managernachwuchses. Die Nachwuchsentwicklung spielt vor allem dort eine Rolle, wo Unternehmen sich konsolidiert haben, sich wieder erweitern und dabei um attraktive Erzeugnissortimente bemühen. Schwächen in dieser Hinsicht konnten nicht nur vor der Wende festgestellt werden (vgl. Abschnitt 2.3); sie existieren auch derzeit noch. Eine Aufwärtsbeurteilung (Fragebogen der BMW AG) der Vorgesetzten in zwei Probandengruppen von Meistern eines großen Unternehmens ergab beispielsweise, daß solche Förderungsmaßnahmen wie Auseinandersetzung mit den Innovationsvorschlägen der Meister, Anregung zur Erweiterung der persönlichen Qualifizierung, Förderung der beruflichen Entwicklung bei etwa der Hälfte der Vorgesetzten nur unzureichend angewandt werden.

*Viertens:* Die Förderung einer Zusammenarbeit im Management, die auf einheitliche Ziele orientiert und über die vertikale Kooperation prozeßbezogen gestaltet ist. Dies wird allerdings vielfach dadurch erschwert, daß über die Existenz der Unternehmen noch keine Sicherheit besteht (vor allem Treuhand-Unternehmen) oder aber im Falle der Privatisierung noch eine klare Unternehmensstrategie fehlt, um wettbewerbsfähig zu werden. Damit fehlen auch wichtige Voraussetzungen für eine Umstellung auf neue Managementmethoden und eine zukunftsorientierte Arbeit. Außerdem ist es notwendig, die noch bestehenden Einengungen des Handlungsspielraums zu überwinden, welche die Identifizierung der Manager auf der mittleren und unteren Ebene mit den Unternehmenszielen erschwert. „Management by Exception“ sollte als Ziel fixiert und schrittweise eingeführt werden.

### 3.2.3 Verhaltensveränderung, nur Wunsch oder auch Möglichkeit?

Die Verhaltensänderungen in der Führung, die angestrebt werden, hängen mit zentralen Persönlichkeitsdispositionen zusammen. Nach umfangreichen - von Oerter (1992, S. 23) wiedergegebenen - Ergebnissen Kellys sind Wertüberzeugungen und berufliche Interessen, gefolgt von Selbsteinschätzungen und anderen Persönlichkeitsvariablen solche stabilen Dispositionen. Die Einstellungen zeigten eine wesentlich geringere Stabilität im zeitlichen Abstand von 20 Jahren.

Der Wandel in der Führung soll vor allem bei den Führungskräften vollzogen werden, die meist bereits vor der Wende Leitungsfunktionen innehatten und die in der Mehrzahl 40 bis 55 Jahre alt sind. Damit stellt sich die Frage, wie real die Ziele zur Veränderung des Führungsverhaltens überhaupt sind. Im Alltag begegnen uns dazu extreme Auffassungen. Unter anderem solche, die darin einen relativ einfachen Vorgang des Ablegens und der Anpassung sehen. Teilweise wird aber auch die Lernfähigkeit bei solchen tiefverwurzelten Verhaltenskomponenten generell in Frage gestellt, und die Hoffnungsträger sieht man in der kommenden Generation.

Betrachten wir wissenschaftliche Positionen zum Problem der Verhaltensänderung: Nachdem Brandstätter (1992, S. 39 ff.) die Rolle von Einstellungen, Werten und Interessen für Verhaltensänderungen untersucht, die Wirksamkeit von Emotionen und einer damit verbundenen positiven Gefühls- und Empfindungsbilanz hervorgehoben und den Platz kognitiver Prozesse (z. B. überzeugendes Argumentieren) bestimmt hat, kommt er zu folgender zusammenfassenden Feststellung: „Außer Zweifel steht jedenfalls, daß bei aller genetisch bedingten Festlegung art- und individuenspezifischer Lernfähigkeiten ein unermesslicher Spielraum für Bildung besteht und daß eine sinnvolle Nutzung dieses Spielraums für die Gestaltung des persönlichen und gesellschaftlichen Lebens von ganz großer Bedeutung ist. Auch wenn die interindividuell größere oder geringere Güte des 'Instruments Intelligenz' weitgehend genetisch fixiert sein sollte - und es spricht vieles dafür, daß dem so ist - in welchen Lebensbereichen, auf welche Inhalte und mit welchen Zielen dieses Instrument der Lebensbewältigung vorwiegend eingesetzt wird, steht den Individuen so weit frei, als dies genetisch fixierte Präferenzen und gesellschaftliche Rahmenbedingungen zulassen. Diese Rahmenbedingungen sind aber fortlaufend Veränderungen unterworfen, die zum Teil auch Ergebnis von bewußten und planmäßigen Bemühungen um gesellschaftlichen Wandel sind“ (ebenda, S. 57).

Frese/Plüddemann warnen zu Recht vor jedem Optimismus, die Menschen könnten sich schnell auf die veränderten Anforderungen einstellen (Frese/Plüddemann 1993, S. 12). Sie weisen zugleich darauf hin, daß arbeitsbezogene Ressourcen wie Handlungsspielraum und individuelle und kollektive Kontroll-

erwartungen einen signifikanten Einfluß auf die Umstellungsbereitschaft in der Arbeit haben.

Von Rosenstiel zieht in Auswertung diverser Ergebnisse einer Vielzahl von Forschern die Schlußfolgerung, daß die Gestaltung der Organisations- und Arbeitsbedingungen im Sinne der Persönlichkeitsförderlichkeit Personalentwicklung bewirkt (Rosenstiel, von, 1992, S. 91).

Haenschke verweist darauf, daß „festgefügte Systemmuster durch Lernprozesse beeinflussbar und - wenn auch in längeren Zeiträumen - veränderbar sind“ (Haenschke, 1993, S. 20). Sie unterstützt mit Bezugnahme auf die Transformation den Gedanken, daß Teile alter Identität in neu entstehende „eingebettet“ werden können, wodurch neue Identitätsmuster entstehen. Warum sollte es beispielsweise nicht möglich sein, die hohe Arbeitsorientierung, die den ehemaligen DDR-Bürgern eigen war (und noch ist), stärker mit Erfolgsdenken (anstelle mit Harmoniestreben) zu verbinden und diese so für eine stärkere Leistungsmotiviertheit zu nutzen?

Bei einer bejahenden Position zu Möglichkeiten der Verhaltensänderungen, der sich der Verfasser anschließt, wird es notwendig, die Führung in den neuen Bundesländern im Rahmen der Transformation in ihrer Determiniertheit zu betrachten, um Ansätze für Lernprozesse zu erkennen. Dabei spielen die Rahmenbedingungen eine maßgebliche Rolle, welche die Verhaltensmöglichkeiten einschränken. Wichtige Komponenten sind die Umwelt der Organisation, die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, sein Spielraum, sich an Zukunftserfordernissen zu orientieren, die Organisationsstruktur und die angewandten Technologien.

Im folgenden sollen die Rahmenbedingungen und die Wechselwirkungen mit den Führungsaktivitäten (interaktionistisches Konzept) näher untersucht werden.

#### **4 Zur Determiniertheit der Führung in der Transformation, Heterogenität der Rahmenbedingungen**

Die Transformation in der Wirtschaft führt auch zu Veränderungsdruck bei den Managern und bei den Geführten. Bevor wir die Veränderungsnotwendigkeiten näher untersuchen, wollen wir uns mögliche Unterschiede in der Reaktion der Manager in Abhängigkeit von Persönlichkeitsdispositionen, aber auch von ihrer persönlichen Situation vergegenwärtigen:

- Es gibt Führungskräfte, die sich schon unter den Bedingungen der Planwirtschaft als kreativ und innovativ erwiesen haben und es gab und gibt weniger kreative und innovationsaktive Manager.

- Ein geringer Teil der Manager hatte schon vor der Wende als Leiter eine hohe Umstellungsbereitschaft (als Persönlichkeitseigenschaft, als Ressource). Die dargestellten tayloristischen Konzepte und Praktiken (vgl. Abschnitt 2. 4) hinderten aber in einem hohen Maße daran, Bereitschaft in Aktivität umzusetzen; allerdings konnten vor allem auch vorwiegend an das Anforderungsprofil der Planwirtschaft angepaßte Leiter ausgemacht werden.
- Gegenwärtig befindet sich ein Teil der Manager in einer Situation der persönlichen Verunsicherung - oft in Parallelität mit der ungewissen Zukunftsperspektive des Unternehmens.
- Immer mehr Manager von Extreuhand-Betrieben, Tochterunternehmen westdeutscher Stammhäuser u.a. leben aber in einer persönlichen Situation, die es ihnen mehr und mehr ermöglicht, ihr Energiepotential auf die Führung und vor allem auch das Management des Wandels zu konzentrieren.
- Im Prinzip finden die Führungskräfte auch ähnlich differenzierte Bedingungen bei ihren Nachgeordneten vor. Trotz Leistungsdrucks und größerer Autorität der Führungskräfte im Vergleich zur Vergangenheit existieren Mängel in der Haltung von Mitarbeitern zu Arbeit und Betrieb. Befragte Betriebsexperten beklagten bei Analysen bei ihren Mitarbeitern „Probleme mit der Einstellung zur Arbeit, Motivationsmängel, geringes Engagement, zu geringe Bereitschaft zu intensiver Arbeit, schwach entwickeltes Mitverantwortungsgefühl, kaum ausgeprägte Liebe zum Beruf, wenig Identifikation mit dem Unternehmen, usw.“ (Stieler, 1993, S. 75).

Betrachten wir nun die Rahmenbedingungen. Dabei interessieren sie uns in der Konkretheit und Differenziertheit, in der sie als „Arbeits- und Entwicklungsbedingung“ für den einzelnen fungieren.

### *Rahmenbedingungen*

Gemeinhin ist die Auffassung weit verbreitet, daß mit dem Übergang zur Marktwirtschaft sozusagen flächendeckend neue Anforderungen, Arbeitsbedingungen und damit verhaltensverändernde Wirkungen, Herausforderungen und Spielräume für die Selbstverwirklichung entstünden. Bei der unerläßlichen konkreten und differenzierten (feinmaschigen) Betrachtung ändert sich aber das Bild. Sichtbar werden sehr heterogene und ganz unterschiedlich starke und zielgerichtete Anregungen zur Veränderung von Werten, Überzeugungen, Einstellungen, Interessen und letztlich Handlungsstrategien.

In Treuhand-Besitz befindet sich nur noch eine relativ geringe Zahl von kleinen, teilweise auch größeren Unternehmen (Maschinenbau, Bergbau, Chemie). Das Überleben dieser Unternehmen ist vielfach unsicher; zumindest ist fraglich, in welcher Form sie - meist aufgespalten, „amputiert“ - weiter lebensfähig sein können. In diesen Fällen wirkt der Druck der Marktwirtschaft durchaus nicht

uneingeschränkt nachhaltig auf neue Führungskonzepte, tragfähige Unternehmensstrategien, Zukunftsvisionen, innovative Leistungen. Vielmehr geht es einem Teil der Manager und Mitarbeiter vorrangig darum, das vermeintliche oder tatsächliche Ende des Unternehmens für möglichst viele Beschäftigte und die eigene Person hinauszuziehen.

Marktwirtschaftliches Verhalten und Unternehmensgeist hängen eng mit Zukunftssicherung, Innovationen, der Anwendung neuer Technologien und markt-gängigen Erzeugnissen zusammen. Mit der Privatisierung der Treuhand-Betriebe steigt die Investitionssumme pro Beschäftigten. Damit entstehen größere Spielräume für Innovationen und unternehmerisches Handeln. Ungünstig ist die Lage dagegen in den Treuhand-Unternehmen. Der ehemalige Ministerpräsident von Sachsen-Anhalt, Münch, sah sich genötigt, die geringen eigenen Handlungsspielräume der strukturbestimmenden Treuhand-Unternehmen und die Verhinderung von Zukunftsinvestitionen zu kritisieren (Daur, 1993, S. 5). Damit bleiben die unternehmerischen Handlungsspielräume eingengt.

In den zahlreichen Unternehmen, in denen auch weiterhin noch Arbeitsplätze abgebaut werden, ist ein Teil der Beschäftigten durch die Prinzipien der Sozialauswahl nur sehr bedingt der Personalauslese nach dem Leistungsprinzip ausgesetzt. Unter den Bedingungen des weiteren Stellenabbaus existiert aber auch nicht selten Rivalität zwischen den Struktureinheiten beim Versuch, den Personalabbau von sich abzuweisen. Das behindert die notwendige konstruktive Zusammenarbeit. Ohne Zweifel sind Beschäftigungsgesellschaften unerlässlich. Sie reduzieren die offene Arbeitslosigkeit und erbringen auch umfangreiche investive Leistungen, vor allem bei der Sanierung. Dennoch stellen sie nicht gerade „Brutstätten für marktwirtschaftliches und unternehmerisches Verhalten“ dar. In gewisser Weise konservieren sie Bedingungen geringer Anforderungen an die Selbstentfaltung der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Besonders stark wirkt der Druck marktwirtschaftlicher Anforderungen in den privatisierten und reprivatisierten Betrieben, in den ostdeutschen Tochterbetrieben westdeutscher Stammhäuser; ebenso auch im Handwerk und im Handel.

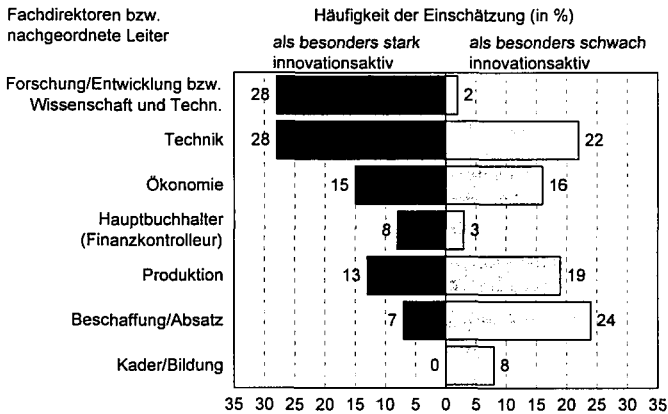
Verallgemeinert:

Durch die Transformation gibt es Sektoren (abhängig vor allem von Eigentums- und Unternehmensform), in denen ein hoher Druck der Marktwirtschaft auf Veränderung von Führungsverhalten und der damit zusammenhängenden Führungskonzepte ausgeübt wird. Zahlreich, wenn auch gar nicht so leicht zu identifizieren, sind aber auch die Nischen, in denen noch ein mehr oder weniger großes Vakuum in den Verhaltenswirkungen der Marktwirtschaft herrscht.

Die tatsächlichen Erfolge bei der Veränderung von Denken und Verhalten werden allerdings wechselwirkend von den Rahmenbedingungen und den Persön-

lichkeitsfaktoren bestimmt, die in nur beschränktem Maße zu ändern sind. Das dürfte auch der Grund dafür sein, daß Arbeitslose einerseits durchaus ihre Arbeitsmarktchancen kritisch-realistisch einschätzen, andererseits nur in unzureichendem Maße bereit sind, Zugeständnisse zu machen und bestimmte persönliche Härten auf sich zu nehmen, um einen neuen Arbeitsplatz zu finden. In Abbildung 3 sind dazu die Positionen von 156 Arbeitslosen dargestellt (Ladensack, Buchholz, Buchholz & Schulz 1993, S. 35).

Abbildung 3: Grad der Bereitschaft, im Interesse eines neuen Arbeitsplatzes Belastungen in Kauf zu nehmen (in %)



Untersuchungen im Raum Frankfurt/Main, die vergleichbare Sachverhalte zum Gegenstand hatten, zeigten dagegen eine weit größere Bereitschaft, im Interesse eines neuen Arbeitsplatzes Nachteile in Kauf zu nehmen (vgl. Klems / Schmidt, 1990, S. 102).

## 5 Handlungsempfehlungen

Nachdem voranstehend das Gefüge der externen und internen Bedingungen für Veränderungen in der Führung betrachtet wurde, lassen sich eine Reihe von praktischen Empfehlungen für die Gestaltung des Wandels bei der Führung ableiten:

Eine wichtige Maßnahme ist die Schaffung günstiger organisatorischer Bedingungen im Sinne von arbeitsbezogenen Ressourcen. Folgt man den Untersuchungsergebnissen, nach denen gerade die arbeitsbezogenen Ressourcen eine wichtige Rolle für die Umstellungsbereitschaft in der Arbeit spielen (Frese/

Plüddemann 1993, S. 12), kommt dem eine besondere Rolle zu. Damit rücken Organisationsentwicklung und Personalentwicklung eng zusammen, und das erste ist eine unerläßliche Voraussetzung für das zweite.

Als vordringlich erscheint dabei, daß das Top-Management schrittweise die negativen Wirkungen des tayloristischen Organisationsmodells, das in einem hohen Maße in der Vergangenheit Strukturen und auch Verhalten in den Unternehmen geprägt hat, überwindet. Führungskonzepte wie „Management by Delegation“ und Zielvereinbarungen können dabei eine wichtige Rolle spielen. Damit verbunden bietet sich die Aneignung der Grundideen der Lean Production an, um den Wandel auf Zukunftserfordernisse auszurichten (vgl. Tolksdorf, 1993, S. 12).

Bei der Unsicherheit, unter der in der Mehrzahl der Unternehmen im Osten Deutschlands Führung vor sich geht, muß dabei vom Top-Management auch Zielklarheit geschaffen werden. Da ist es für die Veränderung des Führungsverhaltens und der Arbeitsmotivation durchaus wichtig, wenn ein Unternehmen die Entscheidung trifft, zusätzlich zu der angestammten Produktionslinie zwei neue Geschäftsfelder aufzubauen. Das gleiche gilt für Entscheidungen, in einer Nische der Metallverarbeitung eine Überlebensebene für ein „Restunternehmen“ der Grundstoffgewinnung zu finden. Erst auf dieser Grundlage können Unternehmensgrundsätze und Führungsprinzipien als Orientierungen und Instrumente den Wandel in der Führung spürbar unterstützen.

Aus der dargestellten Heterogenität der bisherigen Wirkungen der Marktwirtschaft in den neuen Bundesländern, die auch innerhalb von Unternehmen besteht, leitet sich die Aufgabe ab, kritisch den Stand der Anforderungen an die Beschäftigten und ihre „Weitergabe“ innerhalb der Managementpyramide zu überprüfen. Da die Mehrzahl der Beschäftigten nicht allein aufgrund von theoretischen Einsichten und/oder eines zukunftsorientierten Denkens ihre verfestigten Verhaltensweisen ändert, sind dabei auch nachhaltig wirkende Verhaltenszwänge angebracht. In diesem Zusammenhang empfiehlt sich die Einführung von Zielvereinbarungen, gekoppelt mit der Entgeltgestaltung, die Einführung von Mitarbeitergesprächen und überhaupt die stärkere Nutzung von Wertungen sowie Lob und Tadel.

Dem zügigen Lernen von Verhaltensveränderungen steht auch der Umstand entgegen, daß neben überholten individuellen Denk- und Verhaltensweisen wie Bequemlichkeit, Passivität und mangelndem Verantwortungsbewußtsein in zahlreichen Arbeitsgruppen auch ganze Netze von überholten Normen, Erwartungen, Bewertungsmustern (kollektive Verhaltensmuster) existieren; zugleich ist ein Fortwirken eines gewissen Konformitätsdrucks zu beobachten, der im überwundenen System besonders stark war. Deshalb lassen sich Verhaltensmodifikationen in unveränderten personellen Strukturen besonders schwer



erreichen. „Insbesondere Gruppen von Mitarbeitern, die bereits seit langem zusammenarbeiten und deren Einstellungen sich eingeschliffen haben, sind weitgehend resistent gegen Verhaltensänderungen. Ohne eine Veränderung der Arbeitsstrukturen und damit der Arbeitsgruppen ist eine wirksame Verhaltensänderung kaum möglich“ (Weiß et al., 1993, S. 75).

Günstig sind deshalb auch zeitweilige Einsätze von Führungskräften in westdeutschen Unternehmen und der Austausch von Personal; ebenso die Einführung und Nutzung der Projektarbeit, die zumindest zeitweise eine „Durchmischung“ in der Arbeitsgruppe mit sich bringt. Im Rahmen der Möglichkeiten sollte „frisches Blut“ auch durch Versetzung aus ihren angestammten Arbeitsgruppen heraus und durch die Neueinstellung von Beschäftigten gewonnen werden. Günstige Voraussetzungen bestehen dort, wo Gruppen erst neu gebildet werden, wie beispielsweise bei der Neugründung von Unternehmen. Hier vollzieht sich auch ein Neubeginn bei der Herausbildung von Normen, Erwartungen und Handlungsmustern. Hier bestehen auch günstigere Voraussetzungen, um in begrenzter Zeit neue Unternehmenskulturen herauszubilden.

Die angedeuteten Veränderungen sollten konform gehen mit der „Pflege“ des in der Vergangenheit entwickelten Organisations- und Improvisationsvermögens und des Solidarverhaltens ostdeutscher Mitarbeiter.

Ratsam ist es, weit stärker die Methoden der Selbstmotivation anzuwenden. Mit ihrer Hilfe können verdeckte Veränderungsmöglichkeiten gefunden und die Handlungsorientiertheit gestärkt werden. Das erfordert auch, das Gefüge hemmender Bedingungen nicht als unverrückbar, statisch und unbeeinflussbar anzusehen, wie es zunächst bei oberflächlicher oder mißerfolgsvoraussagender Betrachtung erscheint. In diesem Zusammenhang erhebt sich auch die Frage nach dem „Gehalt“ an kreativen Anforderungen und Herausforderungen, der in solchen Situationen besteht. Bedeutsam ist dabei die Erkenntnis, daß „Krisen auch Chancen sind, Chancen zur größeren Entfaltung der Persönlichkeit“ (Kast, 1989, S. 11). Die genutzte Chance kann sich beispielsweise in neuen Verhaltensmöglichkeiten, einer breiteren Selbstentfaltung, neuen Lebenserfahrungen u.ä. äußern. Wie weit die Krise als Chance genutzt werden kann, hängt maßgeblich davon ab, ob es der Führungskraft gelingt, sie auch als solche zu sehen (u.a. nach dem Motto: „Wie läßt sich das Beste daraus machen“).

Bei den Besonderheiten dessen, was beim Wandel der Führung vor allem gelernt werden soll und bei dem Gefüge von Bedingungen, unter denen Führungskräfte beim Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft handeln, können Lehrveranstaltungen - und zwar selbst dann, wenn sie die Teilnehmer aktiv einbeziehen und realitätsnahe Probleme aufgreifen - nur begrenzte Erfolge haben. Viel stärker sollte die Qualifizierung „vor Ort“ genutzt werden. Sie erfordert ein

anleitendes Betreuen in der Arbeit durch pädagogisch befähigte Fachleute (Coaching) oder spezielle Trainer.

Mit den „Thesen zur Transformation der Qualifikations- und Sozialisationspotentiale von Erwerbstätigen in den neuen Bundesländern“ wird diesem Anliegen Rechnung getragen, wenn angeregt wird, den Arbeitsplatz als sozialen Lernort zu gestalten und neue Formen der betrieblichen Weiterbildung in der Kombination von lehrgangsorientierter Weiterbildung und Lernen im Prozeß der Arbeit anzuwenden (Kuratorium der Arbeitsgemeinschaft QUEM, 1993, S. 4).

In der Hand der Führungskräfte liegt es auch, für ihre Bemühungen um ein verändertes Führungsverhalten begünstigende Umfeldfaktoren zu erkennen und zu nutzen bzw. diese zunächst einmal überhaupt erst zu schaffen. Sie sind im folgenden dargestellt:

#### *Begünstigende Umfeldfaktoren*

1. Gleiche Zwänge zur Selbstvervollkommnung im sozialen Umfeld
2. Besonders innovative, zukunftsorientierte, selbstsichere und aktive Partner
3. Verständnis des Ehepartners
4. Relativ geringe außerberufliche soziale Verpflichtungen, private Aufgaben, was eine Kräftefokussierung auf den eingetretenen Anforderungsschub erleichtert
5. Unternehmens- und Führungskonzepte, die prinzipielle Zielorientierungen geben, zugleich aber auch an die realen Bedingungen anknüpfen

#### *Begünstigende Faktoren für die Umfeldverbesserung und Umfeldnutzung*

1. Gute Kommunikationsfähigkeit
2. Aufbau eines Netzwerks von gleichgesinnten Partnern mit sich annähernden Interessenlagen und der Potenz zur gegenseitigen Unterstützung
3. Vorhandene „Nutzenspotentiale“, die zunächst versteckt sein können und erst erschlossen werden müssen. Solche Potentiale können beispielsweise mit Schlüsselqualifikationen und mit Denkweisen, die den Sozialismus überdauert haben, zusammenhängen

#### *Begünstigende Persönlichkeitsfaktoren für das Selbstmanagement*

1. Bereits erworbene hohe Beharrlichkeit, Zielstrebigkeit, eiserner Wille, Flexibilität im Denken
2. Lernbereitschaft
3. Analytisches Denken und Fähigkeit zur Synthese; Analyse, Ausschöpfung und Verbesserung des Bedingungsgefüges für das Handeln des Managers und seines Teams

4. Zielstrebigkeit im Denken und Handeln
5. Positives Denken
6. Selbstvertrauen beim Umgang mit neuen Situationen, Risiken, Turbulenzen der Umwelt u. a.

## 6 Literatur

- Böhmer, R. (1986). Arbeit nach Vorschrift. In Wirtschaftswoche, Nr.24/1993, S. 34 ff.
- Bohring, G. & Ladensack, K. (1986). Wie Leiter den wissenschaftlich-technischen Fortschritt bewältigen. Berlin: Dietz.
- Bohring, G. & Ladensack, K. (1981). Leiter und Leiterverhalten. Berlin: Dietz.
- Brandstätter, H. (1992). Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen Beiträge der Differentiellen Psychologie. In Sonntag, K. Personalentwicklung in Organisationen. Göttingen: Hogrefe.
- Daur, V. (1993). Mittel für Investitionen nötig. In Mitteldeutsche Zeitung vom 21. Juni 1993, S. 5.
- Ebmeyer, K.-U. (1993). Kurskorrekturen sind überfällig. In Qualifikations-Entwicklungs-Management-Bulletin, Nr. 6, Berlin.
- Haenschke, B. et al. (1993). Weiterbildung und Identität. Qualifikations-Entwicklungs-Management,QUEM-Report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung in den neuen Bundesländern. Heft 1, Berlin.
- Frese, M & Plüddemann, K. (1993). Umstellungsbereitschaft im Osten und Westen Deutschlands. Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung. Manuskript eines Beitrages für die Zeitschrift für Sozialpsychologie. Kuratorium der Arbeitsgemeinschaft QUEM (1993). Thesen zur Transformation der Qualifikations- und Sozialisationspotentiale von Erwerbstätigen in den neuen Bundesländern. In Qualifikations-Entwicklungs-Management-Bulletin, Nr. 6/1993.
- Kast, V. (1989). Der schöpferische Sprung. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Klems, W. & Schmidt, A. (1990). Langzeitarbeitslosigkeit. Berlin: sigma.
- Ladensack, K. (1981). Arbeits- und Lebensweise der Leiter. Berlin: Verlag der Wirtschaft.
- Ladensack, K. & Buchholz, K. & Buchholz, L. & Schulz, U. (1993). Arbeitslose Situation, Verhalten und Zukunftserwartungen. Studie. Gesellschaft zur Förderung der Unternehmensführung e.V. Merseburg.
- Lenske, W. (1992). Strukturwandel Ost. Personalentwicklung - Qualifizierung - Rahmenbedingungen wirtschaftlicher Entwicklung. Köln: Deutscher Institutverlag.
- Myritz, R. (1992). Ignoranz oder Inkompetenz - der „Seilschafts“-Vorwurf. In Myritz, R. (Hrsg.). Manager in Ostdeutschland. Köln: Deutscher Institutverlag.

- Oerter, R. (1992). Menschliche Entwicklung und ihre Gestaltbarkeit - Beiträge der Entwicklungspsychologie. In Sonntag, K. (Hrsg.), Personalentwicklung in Organisationen. Göttingen: Hogrefe.
- Rosenstiel, L. von, (1992). Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz - Beiträge der Sozialpsychologie. In Sonntag, K. (Hrsg.), Personalentwicklung in Organisationen. Göttingen: Hogrefe.
- Rühli, E. (1992). Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensführung. Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt.
- Staehle, W. (1991). Management. München: Vahlen.
- Stieler, B. (1993). Analyse des Nahrungs- und Genußmittelgewerbes der neuen Länder. In Qualifikations-Entwicklungs-Management. Report, Heft 2. Berlin.
- Tolksdorf, G. (1993). Die Schwierigkeit, schlanker zu werden. Personalwirtschaft, Heft 6.
- Weiß, R. et al. (1993). Innerbetriebliche Möglichkeiten zur Qualifizierung aus Unternehmenssicht. In Qualifikations-Entwicklungs-Management. Report, Heft 7/ I, Berlin.