

Die Veränderung der Managementanforderungen im Rahmen der Transformation

Junghans, Michael

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

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

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Junghans, M. (1994). Die Veränderung der Managementanforderungen im Rahmen der Transformation. In L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Führung im Systemwandel : Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft* (S. 67-98). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409835>

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.

Michael Junghans

**Die Veränderung der Managementanforderungen im
Rahmen der Transformation**

Zusammenfassung

Dieser Beitrag, der auf einer an der Abteilung für Personalwirtschaft der Wirtschaftsuniversität Wien abgefaßten Diplomarbeit basiert, untersucht die Anforderungen, die an das alte, von der DDR geprägte Management in neuen, von der Marktwirtschaft bestimmten Strukturen gestellt werden. Einerseits soll das Anforderungsprofil des Management Audit (Rechnungswesen) der Treuhandanstalt/Berlin und andererseits die verschiedenartigen Freisetzungsründe analysiert werden, um daraus konkrete persönliche und fachliche Anforderungen abzuleiten. Ausgehend davon werden Möglichkeiten der Unterstützung und Förderung der ehemaligen Ostführungskräfte aufgezeigt.

Ferner werden die Anforderungen an das Management nach der Wende in den alten Strukturen untersucht, wobei vier konkrete Anforderungsprofile herausgearbeitet und vorgestellt werden: *erstens* das Anforderungsprofil der Treuhandanstalt/Beteiligungsunternehmen, *zweitens* jenes der Treuhandanstalt/Zentrale, *drittens* jenes der westlichen Marktbearbeiter und *viertens* und *letztens* jenes der Unternehmensaufkäufer.

Kurz aufgezeigt werden darüber hinaus gemeinsame, Ost- und Westführungskräfte betreffende, situative Besonderheiten, welche die derzeitige personalwirtschaftliche Entwicklung nachhaltig beeinflussen, wie z.B. die Probleme der Ost-West-Wanderung, der Personalfreisetzung, der Sozialpläne, der Unternehmensstillegung, der Benachteiligung der Ostfrauen und die Vielzahl der arbeitsmarktpolitischen Hilfskonzepte.

Abschließend erfolgt noch eine Kurzbetrachtung des Konfliktpotentials zwischen altem Management in neuen Strukturen und neuem Management in alten Strukturen, wobei auch auf die Wurzeln des Konflikts eingegangen wird.

Abstract

This essay focuses on the problems, which topmanagers of the former conglomerates face since the German reunification. By presenting the required qualifications of the management audit of the German trust company (Treuhandanstalt) and by analysing the reasons for outplacements, a general list of personal and managerial skills is developed, which contains the minimum requirements for future management aspirants. As well, the opportunities and possibilities for assistance in the managerial development process are discussed.

Moreover, the problems of the Westmanagers, who took a job in the former Communist part of Germany, are discussed along with their most urgently needed qualifications. Thereby, the different perspectives of the companies, waiting for privatisation, the Treuhandanstalt/headquarter, the Western business men, and the foreign investors are considered.

Furthermore, situative problems, which require special attention and skills from the former Eastern- as well as from the Western managers, are discussed. Namely, the problems of East-West migration, outplacements, social plans, liquidation, and female unemployment are briefly analysed.

At the end of the article, a brief discussion focuses on the conflicts between the Eastern and Western managers, whereby a short explanation is given for the different points of view and action.

Inhalt

- 1 Einleitung
- 2 Anforderungen an altes Management in neuen Strukturen
 - 2.1 Die Anforderungen an das alte Management im einzelnen
 - 2.1.1 Die Ausgangslage
 - 2.1.2 Das Anforderungsprofil des Management Audits
 - 2.2 Nähere Untersuchung der Gründe für das zahlreiche Auswechseln von alten Managern
 - 2.2.1 Der Entlassungsgrund der politischen Belastung
 - 2.2.2 Der Entlassungsgrund der Inkompetenz
 - 2.2.3 Der Entlassungsgrund der Veruntreuung
 - 2.3 Möglichkeiten der Unterstützung und Förderung alten Managements
 - 2.3.1 Leistungsdenken
 - 2.3.2 Führungsverhalten
 - 2.3.3 Die zusätzliche Berücksichtigung objektiver Faktoren
- 3 Anforderungen an neues Management in alten Strukturen
 - 3.1 Das Anforderungsprofil der Treuhandanstalt (THA)-Beteiligungsunternehmen
 - 3.2 Das Anforderungsprofil der Treuhandanstalt (THA)
 - 3.3 Das Anforderungsprofil der West-Unternehmen
 - 3.3.1 Das Anforderungsprofil der westlichen Marktbearbeiter
 - 3.3.2 Das Anforderungsprofil der Unternehmensaufkäufer
- 4 Anforderungen, die sowohl altes Management in neuen Strukturen als auch neues Management in alten Strukturen betreffen
- 5 Konfliktpotential zwischen altem Management in neuen Strukturen und neuem Management in alten Strukturen
- 6 Schlußbemerkung
- 7 Literatur

1 Einleitung

Ziel dieses Beitrages ist es, das Erfolgspotential Personalwirtschaft im Prozeß der Umstellung von zentraler auf marktwirtschaftliche Unternehmensführung in Betrieben der ehemaligen DDR zu beleuchten. Dabei beschränke ich mich ausschließlich auf die Ebene des Topmanagement und arbeite Teilaspekte der personalwirtschaftlichen Probleme im Zusammenhang mit dieser Umstellung heraus. Personalwirtschaftliche Aspekte, welche die Mitarbeiter betreffen, sollen nicht Gegenstand dieses Artikels sein. Sie werden ausnahmsweise nur dann berücksichtigt, wenn sie einen unmittelbaren Handlungsbedarf des Topmanagement auslösen und schwerpunktmäßig als personalwirtschaftliches Problem der Führungskraft zu werten sind.

Die folgenden Ausführungen gliedern sich in fünf Punkte. Im ersten Punkt werden die personalwirtschaftlichen Anforderungen an das alte Management in den neuen Strukturen aufgezeigt. Im zweiten Punkt werden die Anforderungen an das neue Management in den alten Strukturen dargestellt. Im dritten Punkt werden gemeinsame Anforderungen an altes und neues Management herausgearbeitet. Im vierten Punkt schließlich wird das Konfliktpotential zwischen altem und neuem Management näher untersucht und im fünften und letzten Punkt erfolgt eine kurze Schlußbemerkung.

2 Anforderungen an altes Management in neuen Strukturen

2.1 Die Anforderungen an das alte Management im einzelnen

2.1.1 Die Ausgangslage

Bevor in einer detaillierten Analyse die verschiedenen Aspekte des neuen Anforderungsprofils der Ostmanager aufgezeigt werden, gilt es in kurzen Schlagworten die wirtschaftlichen Besonderheiten der DDR-Kommandowirtschaft und deren Auswirkungen auf die Arbeitsmoral und das Arbeitsverhalten der leitenden Führungskräfte zu erläutern.

In der Wirtschaftsverfassung der DDR nahmen die Kombinate eine zentrale Stellung ein. Mit deren Bildung hatte der ZK-Wirtschaftssekretär Günter Mittag bereits zu Zeiten des „Neuen Ökonomischen Systems“, welches auf dem VI. SED-Parteitag im Januar 1963 als Liebling des damaligen Staats- und Parteichefs Walter Ulbricht geboren wurde, begonnen. In den konzernähnlichen Kombinat, unter deren Dach in der Regel 15 bis 30 Betriebe mit bis zu 70.000 Beschäftigten zusammengefaßt waren, wurden SED-Kader installiert, die weitgehende Vollmachten zur politischen Kontrolle der Generaldirektoren hatten und Mittag direkt unterstellt waren. Beide, Direktoren und politische Funktionäre, mußten regelmäßig beim ZK-Wirtschaftssekretär Bericht erstatten

und sich rechtfertigen, wenn die Pläne nicht erfüllt wurden (Ralf & Neubauer, 1991).

Geprägt durch die Kombinate hatte der sekundäre Wirtschaftssektor, bestehend aus 3.526 Firmen mit durchschnittlich 925 Mitarbeitern, einen 67prozentigen und damit dominierenden Anteil am Bruttosozialprodukt, verglichen mit 47.826 Firmen mit durchschnittlich 151 Mitarbeitern und einem 41prozentigen Anteil in den alten Bundesländern (Treuhandanstalt (THA)/Abteilung Öffentlichkeitsarbeit, 1991).

Neben einer Ebene im vertikalen System der Wirtschaftssteuerung (Politbüro der SED - Regierung - staatliche Plankommission - Ministerien - Kombinate - Betriebe) sollten mit der horizontal verflochtenen Kombinatbildung vor allem international konkurrenzfähige Produktionseinheiten entstehen. Doch die zu erwartenden Kostenvorteile, die aufgrund der höheren Stückzahlen zu realisieren gewesen wären, wurden durch die Nachteile der Monopolstellung, auf welche nicht näher eingegangen wird, aufgezehrt. Dazu kam, daß angesichts des permanenten Mangels der Kombinate an Zulieferungen und Ausrüstungsgütern die SED-Führung auf Vorschlag von Mittag den Betrieben weitgehende Autarkie verordnete. Als Konsequenz wurden Computer-Programme, Maschinen, Anlagen, ja selbst simple Schrauben, etc., die allesamt nichts mit dem eigentlichen Produktionsprogramm zu tun hatten, innerhalb der Kombinate hergestellt. Dies führte zur wachsenden Zersplitterung der ohnehin knappen Ressourcen an Material, Investitionen, Arbeitskräften und wissenschaftlich-technischem Potential (Wetzker, 1990).

Enorme Umstellungsschwierigkeiten ergeben sich somit auch im Zuge der Internationalisierung der Märkte, da das Prinzip der offenen Märkte, das in der Regel mit antimonopolistischen Maßnahmen verbunden wird, in der ehemaligen DDR im Rahmen der Kombinatbildung nicht umgesetzt wurde. Mehr noch, mit der Bildung eines staatlichen Außenhandels- und Valutamonopols bewirkten die Wirtschaftsplaner um Günter Mittag eine weitgehende Abschottung vom Weltmarkt. Die Importe dienten hauptsächlich der Roh- und Grundstoffbeschaffung (Erdöl, Erdgas, Steinkohle, Walzstahl, Baumwolle, Aluminium, etc.), der Beseitigung von Defiziten bei der Hochtechnologie und der Beseitigung von regelmäßig auftretenden Angebotslücken. Die Exporte waren in erster Linie Instrument zur Beschaffung von Devisen, um so die latent drohende Zahlungsunfähigkeit abzuwenden und die nötigsten Importe zu finanzieren. Auf dem Inlandsmarkt blieben die starren Produktionsstrukturen mangels ausländischen Wettbewerbsdrucks somit unangetastet, und im Bewußtsein der Führungskräfte konnten Themenbereiche wie „Relativer Wettbewerbsvorteil“, „Internationaler Produktivitätsvergleich“ und „Schaffung neuer Absatzmärkte“ keinerlei Platz zur kreativen Weiterentwicklung beanspruchen.

Nicht verwunderlich ist daher, daß eine Reihe von wirtschaftlichen und produktionstechnischen Problemen ungelöst blieben, wie zum Beispiel die niedrige Arbeitsproduktivität, die Überalterung der Technologien, die immer akuter werdenden Umweltprobleme und die sozialen Risiken (Rutt & Klesse, 1990). Diese Vielzahl der Probleme stellten die Treuhandanstalt, auf welche als übergreifende Auffanggesellschaft mit Wirkung vom 15.3.1990 das gesamte verstaatlichte Volksvermögen (Unternehmen, Produktionsgenossenschaften, Liegenschaften etc.) zur einstweiligen Verwaltung im Interesse der Allgemeinheit übertragen und welcher der Auftrag der Mitwirkung bei den Umwandlungen erteilt wurde, vor gewaltige Probleme. Diese waren zu groß, um von der sich im Zerfall befindlichen DDR noch allein gelöst zu werden, so daß als „logische Konsequenz“ am 1.7.1990 der „Vertrag über die Schaffung einer Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik“ in Kraft trat. Zusammen mit dem Treuhandgesetz von 17.6.1990 (in Kraft getreten am 1.7.1990), welches die alten Regelungen außer Kraft setzte, wurde ein Neuanfang in marktwirtschaftlichem Rahmen gemacht und die THA zu jenem wirtschaftlichen Transformator, der sie bis heute ist.

Auf den Punkt gebracht wurden die Probleme unter anderem vom damaligen Bundeswirtschaftsminister Jürgen Möllemann, der zum Transformationsprozeß (1991) treffend formulierte: „Eines der größten Probleme beim Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft in den reformwilligen Staaten Mittel- und Osteuropas erscheint mir die Management-Lücke. Unter den alten Regimen konnten sich unternehmerische Persönlichkeiten kaum entwickeln. Etwas zu unternehmen galt als suspekt und abweichlerisch. Die Betriebsleiter haben es nie gelernt, echte Verantwortung für den Einsatz der Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital, Energie und Umwelt auf sich zu nehmen. Kostenbewußtsein, Denken in Marktchancen und -risiken, eigenverantwortliches Handeln und unternehmerische Kreativität konnten sich nicht entwickeln, weil die staatliche Kommandowirtschaft alles reglementiert hat.“

Die Veränderungen schlugen sich auch stark auf den gesamten Arbeitsmarkt der ehemaligen DDR nieder. Wie stark dieser in Bewegung geriet, und wie weitgehend der Umbruch der sozialen Strukturen ist, beweist u.a. eine Langzeitstudie des Berliner Instituts für Sozialdatenanalyse (ISDA), welche am 5.12.1991 in Bonn veröffentlicht wurde. Während in der DDR die gesamte Fluktuationsrate für Arbeitsplatzwechsel nur zwischen zwei und vier Prozent pro Jahr betrug, hat seit Herbst 1989 fast jeder dritte Arbeitnehmer seinen Arbeitsplatz gewechselt. Weit mehr als die Hälfte taten das unfreiwillig, wobei für jeden sechsten der Arbeitsplatzwechsel auch mit dem Einstieg in einen neuen Beruf verbunden war. Ein Indiz für die Tiefe des Umbruchs ist, daß 29,4 Pro-

zent den Wechsel als sozialen Aufstieg und 34,2 Prozent als Abstieg empfanden.

Die in der ehemaligen DDR unverhältnismäßig hohen Fehlzeiten (vgl. Abbildung 1 für die Struktur der Fehlzeiten) stellen in den neuen Bundesländern kein Problem mehr dar. Dies ergibt sich durch die verbesserte Materialversorgung der Betriebe, durch verbesserte Arbeitsbedingungen mit daraus resultierender geringerer Krankheitsanfälligkeit, durch die mit den Entlassungswellen einhergehende niedrige Arbeitsplatzsicherheit und durch die Möglichkeit der verhaltensbedingten Kündigung wegen hoher Fehlzeiten, Diebstahl, Alkohol etc. (Expertengespräch mit Karl Heinz Ruttko/ÖTV).

Abbildung 1: Struktur der Fehlzeiten (Quelle: Zentrale Arbeitsverwaltung der DDR)

Erfassungszeitraum: 1.1. bis 31.12.1988	in Prozent	in Stunden
Arbeitsbefreiung durch ärztl. Attest (Krankheit, Kuren, bezahlte Pflege des Kindes)	88,79	167
unbezahlte Freistellung (zur Pflege von erkrankten Kindern und Familienangehörigen, unbezahlter Urlaub)	5,91	11
unentschuldigtes Fehlen (insb. durch Alkoholiker und wieder eingegliederte straffällig gewordene Bürger)	3,23	6
Stillstands- und Wartezeiten (z.B. Umsetzen von Maschinen, Stromausfall, Materialmangel, Maschinenreparatur)	1,07	2
Insgesamt	100,00	186

2.1.2 Das Anforderungsprofil des Management Audits

Bei der Umwandlung der volkseigenen Kombinate, Betriebe und anderer Wirtschaftseinheiten in Kapitalgesellschaften wurden in der Regel, unabhängig von der jeweiligen Rechtsgrundlage (Umwandlungsverordnung vom 1.3.1990, gültig bis 30.6.1990, oder Treuhandgesetz vom 17.6.1990 mit Wirkung zum 1.7.1990), die früheren Generaldirektoren oder Betriebsdirektoren zu vorläufigen Vorstandsmitgliedern oder vorläufigen Geschäftsführern der Treuhandunternehmen ernannt (Expertengespräch mit Andreas Knoll/THA). Denn die Entlassungen aller obersten Führungskräfte durch den ehemaligen DDR-Ministerpräsidenten Lothar de Maizière im Mai und Juni 1990 wurden von diesem selbst sogleich wieder zurückgenommen und die alten Führungskräfte wie-

derum kommissarisch eingesetzt. Deren Vertrautheit mit dem Unternehmen, deren Fachkenntnis und sonstige Erfahrungen erschienen de Maizière unentbehrlich.

Somit wurden die Ostmanager plötzlich gezwungen, sich im System der sozialen Marktwirtschaft zu bewähren. Jetzt reichte das SED-Parteibuch und eine loyale Haltung zur Führung der DDR als Qualifikation nicht mehr aus. Gefragt waren plötzlich die klassischen Führungsqualitäten in den Feldern Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Marketing und Vertrieb, Materialwirtschaft und Personalwesen. Schwerer als die Anforderungen an die Fachkompetenz wogen die Anforderungen, die plötzlich an die Persönlichkeit gestellt wurden.

Denn die für das Alt-Management neuen Anforderungen, die an das Verhaltens- und Persönlichkeitsprofil von Führungskräften im Westen gestellt werden (ausgeprägter Führungswille, Verantwortungsbereitschaft, Mut zum Risiko, Kontaktfreude, Planungstalent, übergreifendes Denken, emotionale Kontrolle, Konfliktfähigkeit, Leistungsbewußtsein etc.), und nunmehr auch in den neuen Bundesländern erwünscht waren, unterscheiden sich erheblich von jenen Anforderungen, die früher von den Ostführungskräften erwartet wurden (Interesse an Details, Anpassung an Autoritäten, Orientierung an Anweisungen und Planvorgaben, Wunsch, Aufgaben selbst zu erledigen etc.). Es verwundert daher nicht, daß diese Unterschiede nicht kurzfristig mit einigen wenigen Managementkursen ausgeglichen werden können.

Auch der Umgang mit Arbeitnehmervertretern, Arbeitgebervertretern und anderen öffentlichen Stellen bzw. Institutionen wurde zu einer ungewohnten Herausforderung für das alte Management. Insbesondere der Umgang mit den neuen Gewerkschaften war bzw. ist schwierig, da die Akzeptanz der alten Führungskräfte innerhalb der Belegschaften meist nur sehr gering ist und die Gewerkschaften durch die Betriebsräte somit oftmals vehement die Ablösung der alten Kader fordern. Die Zusammenarbeit zwischen diesen ist hierdurch nur wenig gedeihlich, auch wenn viele der noch vor kurzem aufbegehrenden Belegschaften inzwischen resigniert haben. Resigniert haben sie deshalb, weil die THA als Eigentümer von anfänglich ca. 11.000 zu privatisierenden Unternehmen nicht in der Lage war und ist, auf diese Ablösungsbegehren schnell genug zu reagieren.

Das in der Presse oft zitierte Management Audit der THA, in welchem die Aufsichtsratsmitglieder, Vorstände und Geschäftsführer der Treuhandunternehmen von den THA eingesetzten Firmenbetreuer zusammen mit den Sachbearbeitern der THA, Branchenabteilungen und etwaigen Aufsichtsratspräsidenten der Beteiligungsunternehmen beurteilt wurden, lief Mitte September 1991 an und gab einen ersten konkreten Anhaltspunkt über die von Ostmanagern geforderten Qualifikationen. Im Bewußtsein, daß die an Westmanager gestellten Idealanforderungen vor allem in bezug auf die Persönlichkeitskompetenz von Seiten der

Ostmanager aus oben dargelegten Gründen in der Regel nicht erfüllt werden, versuchte man im Management Audit minimale, konkret aufgabenbezogene Anforderungen festzulegen, anhand derer der Kontrolleur die Überprüfung der Führungskräfte vorzunehmen hatte. Im einzelnen waren dies Fragen zur:

1. Fachkompetenz
2. Führungskompetenz
3. Sozialen Kompetenz
4. Berichts- und Informationskompetenz
5. Finanzkompetenz

Kreuzte der Kontrolleur am Ende der Checklist bei der Frage „Besteht Handlungsbedarf?“ ein „ja“ an, mußte der Getestete mit der Kündigung rechnen.

Durch das Management Audit wurden ab September 91 zahlreiche Entlassungen von Geschäftsführern bzw. Vorstandsmitgliedern von Treuhandunternehmen zusätzlich ausgelöst, die in der nachfolgenden Statistik (Abbildung 2) enthalten sind.

*Abbildung 2: Zahl der Entlassungen von Führungskräften, gegliedert nach den verschiedenen Entlassungsgründen
(Quelle: THA/Personaldirektor für Beteiligungsunternehmen)*

Erfassungszeitraum: 1.9.1990 bis 31.12.1991	Zahl der Entlassungen
wegen Überbesetzung (mittelständische Unternehmen hatten häufig 5 bis 6 Geschäftsführer)	500
wegen fachlicher Inkompetenz einschließlich mangelnder Kooperation mit dem Kontrollgremium	600
wegen Veruntreuung, Bestechlichkeit oder sonstigen Straftatbeständen	400
wegen politischer Belastung bzw. Mitarbeit bei der Stasi (als Offizier oder informeller Mitarbeiter)	500
Insgesamt	2.000

Anzumerken ist, daß in vielen Fällen mehrere der vorgenannten Entlassungsgründe kumulativ vorlagen.

2.2 Nähere Untersuchung der Gründe für das zahlreiche Auswechseln von alten Managern

Von den vier angesprochenen Entlassungsgründen sind vor allem die politische Belastung, die Inkompetenz und die Veruntreuung näher zu untersuchen, weil

sich aus diesen Entlassungsgründen wiederum Anforderungen für die im Amt befindlichen Führungskräfte ableiten lassen. Der Entlassungsgrund der Überbesetzung bedarf einer solchen nicht, da er selbsterklärend ist.

2.2.1 Der Entlassungsgrund der politischen Belastung

Als politisch belastet betrachtet die THA (Wagner, 1991), welche die meisten Erfahrungen mit belastetem Führungspersonal aus SED-Zeiten hat, diejenigen, die im alten System hochrangige Parteiämter (Zentralkomitee-/Politbüro-Zugehörigkeit) bekleidet haben, oder Mitarbeiter des Ministeriums für Staatssicherheit (hauptamtlich als „Oibe“ - Offizier im besonderen Einsatz, oder als „IM“ - informeller Mitarbeiter) oder darüber hinaus beim KGB waren. Für die Identifizierung und letztendlich für die endgültige Ablösung dieser Führungskräfte sind 17 Vertrauensbevollmächtigte zuständig (pro THA-Niederlassung einer, in der Zentrale in Berlin zwei), die aufgrund einer persönlichen Initiative des Bundeskanzlers im Oktober 1990 als unabhängige Berater berufen wurden. Als erstes richteten diese Vertrauensbevollmächtigten - durchwegs Juristen - ein „Bürgertelefon“ ein. Nach einem Jahr Erfahrungen kann man zusammenfassen (Expertengespräch mit Axel Nawrocki/THA), daß die Aktion insgesamt wenig befriedigend war, da nur in etwa 400 von 4.000 Fällen das Untersuchungsverfahren zu Umbesetzungen geführt hat. Grund für diese geringe Erfolgsquote waren nicht - wie oft fälschlich publiziert - zu lasche Prüfer, sondern die Vielzahl der übertriebenen und falschen Beschuldigungen, die auf dem Nährboden der unsicheren Arbeitsbedingungen besonders gut gedeihen konnten.

Neben der THA haben auch andere Institutionen Anlaufstellen dieser Art eingerichtet. So überprüft z.B. eine kleine Projektgruppe des Berliner Innensenats das Verwaltungspersonal, oder die Bürgerbewegung „Neues Forum“ hat in Berlin eine „Arbeitsgruppe Wirtschaft“ zur Aufdeckung von Stasi-Verbindungen eingerichtet. Die Berliner CDU schuf am 9.8.1991 ein „Anti-Bonzen-Telefon“ ein. All diesen Maßnahmen war der gleiche, geringe Erfolg beschieden wie der THA. Die wenigsten Hinweise auf sog. Seilschaften und auf angeblich belastete ehemalige Führungskräfte, die von den meist arbeitslosen oder von Arbeitslosigkeit bedrohten Anrufern erhoben wurden, reichten für eine Anzeige.

Noch schwieriger als die Aushebung der alten Seilschaften ist, diesen eine neue Zukunftsperspektive zu geben. Denn die meisten von ihnen sind nicht bereit, auf unterster Ebene einen Neuanfang zu wagen. Dies wäre aber die einzige Perspektive, die derzeit verfügbar ist. Denn Führungspositionen werden nach einhelliger Meinung (Summe der geführten Expertengespräche) für alte Kader in Zukunft nicht mehr offenstehen.

2.2.2 Der Entlassungsgrund der Inkompetenz

Die wenigsten aller Ostführungskräfte, die von westlichen Personalberatern eingehenden Tests unterzogen wurden, konnten mit den Prädikaten „konzeptionell, motiviert, leistungsstark und glaubhaft“ beurteilt werden. Der große Rest der Begutachteten konnte nicht bestehen, da die Kandidaten wegen fehlender Marktkenntnisse unsicher wirkten, nicht in marktwirtschaftlichen Zusammenhängen denken konnten, nicht wußten, wie sie die Zukunft anpacken sollten, viel lamentierten, sich als wenig kreativ bewiesen, wenig belastbar waren und mitunter blauäugig und naiv auf die Hilfe des großen Bruders aus dem Westen warteten (Nölting, 1990). Diese persönlichen und fachlichen Defizite konnten nach Ansicht der Personalberater selbst durch Stärken - z.B. überdurchschnittliche Motivation, rasche Improvisationsgabe, Gemeinschaftssinn, praxisbezogene Ausbildung (nur bei Technikern) und Intelligenz - nicht überspielt werden.

Doch selbst die wenigen als „überzeugend“ eingestuften Führungskräfte enttäuschten oft die Erwartungen der Personalberater. Hauptstreitpunkte, die gezwungenermaßen zur Personalfreisetzung führten, waren in der Regel Angelegenheiten der grundlegenden Unternehmensstrategie. Während die Ostvorstände bemüht waren, ihr Unternehmen so weit wie möglich zusammenzuhalten, drängten die Aufsichtsratspräsidenten auf eine raschere Redimensionierung oder Splittung, um das Unternehmen schneller auf den harten internationalen Wettbewerb einzustellen. Erklärbar ist diese Fehleinschätzung in den Erwartungen der Personalberater mit dem Schlagwort der „sozialen Intelligenz“ (Bencard, 1991). Wer lebendig und selbstsicher auftrat, beeindruckte leicht die Aufsichtsräte, Personalberater, Treuhanddirektoren, Bankiers und Westunternehmer, die nur allzugern die Selbstdarsteller aus der breiten Masse der farblosen Zauderer auswählten, in der Hoffnung auf deren rasche Anpassungs- und Lernfähigkeit.

Auch die Untersuchung „MUT“ (Marktorientierte Unternehmensführung Thüringen) von Töpfer (1991), die in Kooperation mit den Universitäten Kassel und Jena durchgeführt wurde, zeigt an Hand von 320 untersuchten ostdeutschen Unternehmen den enormen Lernbedarf der Führungskräfte der ehemaligen DDR auf:

- Generell ist das Denken und Handeln in Kundenkategorien zu wenig ausgeprägt. Die Vertriebsabteilung wurde in Kombinatzen früher manchmal „Käuferabwehr“ (wegen der über das Angebot hinausgehenden Nachfrage) genannt. Dies kennzeichnet die Einstellung und macht zugleich den Quantensprung im Umdenken deutlich.

- Es besteht zu selten vollständige Transparenz der produktbezogenen Kosten- und Ertragssituationen, so daß gezielte Kostenreduzierung und/oder gezielte Marktaktivitäten nicht möglich sind.
- Die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter wird als Vorteil angesehen. Gemessen an den neuen marktorientierten Anforderungen auf westlichem Niveau wird sie jedoch nicht ausreichen.
- Marketing wird insgesamt bisher nur selten professionell und konsequent praktiziert.
- Nur jedes zweite Unternehmen hat ein Krisenmanagement (Bewältigung einer außergewöhnlichen Situation mit ungewöhnlichen Mitteln und Anstrengungen unter Berücksichtigung finanzieller, personeller und marktwirtschaftlicher Aspekte) geplant oder in Durchführung. Alle anderen Unternehmen setzen offensichtlich voraus, ohne Krisenfall, zumindest aber ohne gezielte Sanierungsmaßnahmen, den Übergang in die Marktwirtschaft zu schaffen. Diese Unterschätzung der Probleme erweist sich für viele der Unternehmen als existenzgefährdend.

Grund für die persönliche und fachliche Inkompetenz der Führungskräfte ist, daß unter dem Führungsanspruch der SED bereits bei der Kaderauswahl (Personalauswahl, -entwicklung und beruflicher Einsatz) von Fach- und Hochschulabsolventen „ein Voluntarismus an die Stelle von Objektivierung und wissenschaftlicher Fundierung der Entwicklung und Nutzung der menschlichen Ressourcen getreten war“ (Ladensack, 1990). Desgleichen agierten die Direktorate „Kader und Bildung“ in den Kombinatn als ausführendes Organ der Partei, womit ihre Aufgabe im Gewinnen, Auswählen und Einschulen von regimetreuem Personal bestand (bei letzter Entscheidung durch die Parteileitung). Von der Partei aufgestellte kaderpolitische Kriterien (Parteimitgliedschaft in der SED, Besuch der Parteischule, Ausschluß von Westverwandtschaft) spielten eine entscheidende, durch fachliche Kompetenz nicht aufzuwiegende Rolle. Aber auch im Arbeitsprozeß selbst wurde das Arbeitsvermögen noch laufend entartet, indem man geistige Arbeit wenig anerkannte (und sie statt dessen ideologisierte und nivellierte), Erfahrungswissen abwertete, Expertenwissen abschottete, die Partizipation der Werktätigen blockierte und Entscheidung und Verantwortung trennte bzw. die überwiegende Mehrheit von Entscheidungsprozessen gänzlich ausschaltete, was noch dazu im gänzlichen Widerspruch zur Legitimationsformel Lenins von der „Herrschaft der Arbeiterklasse“ stand (Prengel, 1990).

Der Einfluß der Partei wäre allein noch kein Grund für die unter Führungskräften weit verbreitete Inkompetenz. Diese ergibt sich erst aus der strikt planwirtschaftlichen Ausbildung der angehenden Führungskräfte u.a. an den Hochschulen für Ökonomie. In einem der meistverbreiteten Lehrbücher (Friedrich, Rich-

ter, Stein & Wittich, 1987) der Leitungswissenschaften erfährt man schon in der Einleitung, daß sich die Aufgaben der Leitung aus den Zielen der Wirtschaftspolitik ergeben und auf den Seiten 156 f definieren Friedrich et al. das diesen Leitungsaufgaben zugrundeliegende Menschenbild, die sozialistische Persönlichkeit: „Eine sozialistische Persönlichkeit ist vor allem gekennzeichnet durch: Fundiertes politisches Wissen und eine gefestigte marxistisch-leninistische Weltanschauung, die sich hohe gesellschaftliche Ziele zur Stärkung des Sozialismus setzt und politische Aktivitäten entfaltet.“

Es verwundert daher nicht, daß diese Umstellung viel Zeit und Geduld von Seiten der Westmanager erfordert, die man den Ostmanagern angesichts der prekären wirtschaftlichen Situation oftmals nicht zugestehen will, und die bei vielen alteingesessenen Führungskadern gar nicht mehr möglich ist. Darüber hinaus haben jene, die sich als rollenflexibel erwiesen haben, mit dem Vorurteil, ein „Wendehals“ zu sein, fertigzuwerden (Expertengespräch mit Alfons Wagenhofer/Österr. Handelsdelegation Berlin). Es ist nach Ansicht des Verfassers problematisch, das Prädikat der persönlichen Inkompetenz aus obigen Gründen in voller Schärfe zu verteilen, zumal immer auch das Gegenbeispiel bedacht werden sollte, wie schwierig für Westmanager die Umstellung wohl wäre, wenn sie plötzlich über Nacht in einer Planwirtschaft zu arbeiten hätten. Denn Kompetenz muß zielgerichtet sein, und mit der Veränderung der Ziele (statt Planerfüllung nunmehr Gewinn) ändert sich auch die Beurteilung der Kompetenz.

Die fachliche Inkompetenz kann insofern nicht verwundern, als die Einheit von politischer und fachlicher Leitung immer betont wurde, die Aus- und Weiterbildung sich jedoch im wesentlichen auf die politische Bildung beschränkte. Verhaltensorientiertes Führungstraining und andere praktisch-fachliche Schulungen, die in westlichen Unternehmen zum Standardelement der Personalentwicklungsprogramme für Manager gehören, waren in der ehemaligen DDR kaum existent. Sie wurden in den Organisationsstrukturen der Kombinate für entbehrlich gehalten, da man die Auffassung vertrat, daß sich „Leiten nicht auf der Schulbank erlernen läßt. Leiten lernt jeder in erster Linie dadurch, daß er diese Tätigkeit praktisch ausübt“ (Pieper, 1989). Da jedoch keine klaren Zuständigkeiten innerhalb der Organisationsstrukturen herrschten, existierten keine realen Möglichkeiten, selbständig und eigenverantwortlich zu arbeiten. Fachliche Fehler, Ineffizienzen und Unfähigkeiten konnten leicht in der Anonymität der Masse der Ausführenden verborgen werden bzw. durch Planmanipulationen ohne weitere Anstrengung kaschiert werden.

2.2.3 Der Entlassungsgrund der Veruntreuung

Die ehemalige DDR war kein Rechtsstaat westlicher Prägung, und die Bürger paßten sich in der Regel pragmatisch, opportunistisch und rollenflexibel, oft-

mals ohne Bindung an Charakter und feste Werte dem verachteten Staat an (Expertengespräch mit Axel Nawrocki/THA). Mit der durch die Wiedervereinigung gewonnenen Freiheit der Kultur, der Sprache, der Meinung, des Lesens etc. wird nun die Charakterbildung auf den unterschiedlichsten Ebenen gefördert, so daß man auch von einer Transformation auf charakterlicher Ebene sprechen kann.

Für den Entlassungsgrund der Veruntreuung sind insbesondere zwei Verhaltensmuster typisch:

Einerseits werden alte, langjährige Seilschaften genutzt, um sich noch schnell vor der drohenden Ablösung finanziell für die Zukunft abzusichern, da, wie oben ausgeführt wurde, diese Altkader keinerlei Zukunftsperspektiven auf Managementebene haben. Andererseits wurden die Möglichkeiten genutzt, die sich in den Betrieben und Kombinatn während der Übergangsregierungen von Modrow und de Maiziére im Chaoszustand ohne Aufsicht, Regelung und Kontrolle auftraten. Dabei wurden Verträge abgeschlossen, die keiner juristischen Prüfung standhalten, Vertragsabschlüsse vorgetäuscht, Betriebe enteichert (z.B. durch Lastwagenführer für die Privatschatulle), offene Forderungen im Zuge der Währungsumstellung von Ost- auf Westmark vor den Stichtag rückdatiert, Rechnungen an fingierte Firmen ausgestellt, Unternehmen absichtlich zu niedrig bewertet, um sich daran zu bereichern u.a.m.

2.3 Möglichkeiten der Unterstützung und Förderung alten Managements

2.3.1 Leistungsdenken

Leistungsprinzipien galten in der ehemaligen DDR aufgrund der Staatsdoktrin nur im Sport, wo tatsächlich auch Spitzenleistungen erzielt werden konnten. Ein offizielles Elitedenken in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft war hingegen durch die SED streng untersagt, so daß der Druck, sich neues Wissen anzueignen und einzusetzen, für die von der Partei etablierten Führungskader entfiel (Richter, 1990). Dennoch lebte die Wirtschaftsomenklatur in einem Elitewahn, wenn sie, wie in strengsten Klassengesellschaften oder sogar in vorbürgerlichen Ständegesellschaften üblich, Straßenzüge nach sich benennen ließ, Autobahnsperrn für Ausfahrten vornehmen ließ, nur in ständigem Schutz von Polizeieskorten an die Öffentlichkeit trat u.a.m. (Expertengespräch mit Alexander Koch/THA). Da eine Vertuschung der „Elitegehabung“ nicht einmal versucht wurde, wurden die privilegierten Führungskader einfach als „Gleiche unter Gleichen“ bezeichnet.

Auch wenn sich viele dieser Führungskader heute noch in den leitenden Positionen von einst befinden und über die vier traditionellen Indikatoren einer

Elite (Macht, Prestige, Wissen und Geld) verfügen, so erfüllen sie doch in der Regel nicht die wichtigsten Prinzipien der gesamten westlichen Elitediskussion. Nur wenn Elitemitglieder sich zum Dienen, zur Verantwortung und als Vorbild für die Gemeinschaft aller (nicht nur des Unternehmens) verpflichtet fühlen, geschieht die Bezeichnung und Zuordnung zur Elite westlicher Prägung als Idealbild zurecht (Koch, 1990).

2.3.2 Führungsverhalten

Hatten die Ostmanager zu DDR-Zeiten nur planausführende Leitungsaufgaben zu vollziehen, so wurde ihnen mit der Wiedervereinigung die schwierige Aufgabe der Unternehmensführung übertragen. Das bedeutet, daß die Anforderungen an die mit Führungsaufgaben betrauten Mitarbeiter eines Unternehmens mit den veränderten, demokratisierten, liberalisierten Erwartungshaltungen beträchtlich gestiegen sind. An die Stelle der leitungswissenschaftlichen Vorgesetztenfunktion des Anordnens (was der Plan vorschrieb), Kontrollierens und Sanktionierens sind wesentlich komplexere Anforderungen getreten: Planen, Organisieren, Beurteilen, Kritisieren, Selbstkritik, Kreativität, Innovationsfähigkeit, Mut, Risikobereitschaft, geistige Beweglichkeit, Anpassungs- und zugleich Durchsetzungsvermögen sind gefragt. Gerade an die sozialen Fähigkeiten des Vorgesetzten werden somit höchste Anforderungen gestellt. Es verwundert daher nicht, daß eine Untersuchung des CAPITAL - RAT - FÜHRUNG (Führungsgutachten für Ostführungskräfte der THA, 1990) bestätigt, daß gerade betreffs Dominanz, Belastbarkeit, Selbstvertrauen, Kontaktfähigkeit und Kontaktfreude, Aufstiegswille, Aufgeschlossenheit, Flexibilität, Spontaneität und Einfühlungsvermögen die größten Defizite bestehen.

Der Lernprozeß, in welchem sich die Ostmanager gerade befinden, ist aufgrund der Komplexität der Materie ein sehr langer und schwieriger und wird von Seiten der THA vor allem durch „learning by doing“ unter der Kontrolle der Aufsichtsräte und des Direktorates THA - Personal/Beteiligungsunternehmen forciert. Auch eigens eingesetzte „Paten“ sind im Rahmen der THA-Niederlassungen als beratende Ansprechpartner der Geschäftsführungen tätig. Für westliche Unternehmenskäufer empfiehlt sich einerseits, sofern genügend „manpower“ im kaufenden Unternehmen vorhanden ist, eigene Spitzenleute mit technischem, kaufmännischem und personalwirtschaftlichem Hintergrund in das gekaufte Unternehmen zu senden, andererseits sollte das aufkaufende Unternehmen, so es nicht in der Lage ist, einen ständigen Begleiter abzustellen, als unumgängliche Mindestanforderung zumindest einen Coach zur Verfügung stellen. Dieser hat als externer Trainer in regelmäßigen Abständen mit der jeweiligen Unternehmensführung Zielvereinbarungen zu treffen und diese nach der jeweilig festgelegten Zeitperiode nachzuprüfen (Expertengespräch mit Henning Birkholz/THA).

Eine Schlüsselkomponente erfolgreicher Führung ist die Fähigkeit, die Kreativität der Mitarbeiter zu fördern. Wie eine empirische Untersuchung von Ladensack (1990) signalisiert, bestehen aufgrund der niedrigen bis gar nicht existenten kreativen Anforderungen der autoritären Planwirtschaft besonders große Kreativitätsdefizite bei Leitern in der DDR nicht nur auf der Ebene der Persönlichkeit, sondern auch auf der Ebene des Verhaltens und der Ebene der Resultate der Arbeit. Die Aufgabe für westliche Förderer besteht darin, auf allen drei Ebenen gleichzeitig mit Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen anzusetzen, wobei wiederum begleitend die „learning by doing“-Methode angewandt werden kann, die insbesondere dann besonders effektiv ist, wenn den Ostmanagern in den Kursen ihre Stärken und Schwächen zu Bewußtsein gebracht werden, damit sie lernen, was sie sich zutrauen können und was nicht.

Problematisch erscheint desweiteren, daß Ostmanager ihre Tätigkeit im Durchschnitt mit einem relativ geringen Niveau der Motiviertheit ausübten. Dieses reichte zwar für die Bereitschaft, Leitungsfunktionen auszuüben, war aber zu niedrig, um die Führungskräfte zu bewegen, ständig hart an ihrer eigenen Entwicklung zu arbeiten und sich Höchstleistungen abzufordern. Die Gründe für den geringen Motivationsgrad waren einerseits in den Material- und Ersatzteilengpässen zu sehen, die jedwede übergebührlische Anstrengung wieder zunichte machten, andererseits in der politischen Intervention der SED, den strengen arbeitsgesetzlichen Regelungen, den Beschäftigungsaufgaben und den Planaufgaben, die nur einen geringen Spielraum zur Gestaltung von Lohn- und Anreizsystemen sowie der Arbeitsgestaltung freiließen.

Dies änderte sich schlagartig mit der Wiedervereinigung. Grund dafür ist, daß mit dem Grad der Motivation keine besonderen fachlichen und persönlichen Anforderungen verknüpft sind. Ein 14- bis 16-Stunden-Tag ist seither keine Ausnahme mehr, doch ist damit noch keine Aussage über die Arbeitseffizienz gemacht. Die Gründe für den Motivationsschub liegen auf der Hand. Erstens besteht die Möglichkeit, sich unter den neuen Bedingungen frei zu entfalten und zu zeigen, was man wirklich kann, zweitens kommt aufgrund der zahlreichen Betriebsstillegungen und der damit verbundenen Arbeitslosigkeit der Führungskräfte ein großer Konkurrenzdruck zum Tragen, drittens wirkt die in naher Zukunft erfolgende Angleichung der Gehälter an Westniveau zusätzlich motivierend, und zuletzt trägt sicher auch die Beispielwirkung der Westmanager in den neuen Bundesländern erste Früchte.

Fachkompetenz zu vermitteln, insbesondere in den Wissens- und Anwendungsbereichen von Marketing/Vertrieb, Finanzen, Controlling, Materialwirtschaft und Personalmanagement sowie die auf der individuellen Ebene ansetzende Persönlichkeitskompetenz ist eines der Themenschwerpunkte. Es umfaßt Themenschwerpunkte wie: Kommunikations- und Sozialpsychologie, Persön-

lichkeitspsychologie, das Menschenbild in der sozialen Marktwirtschaft, Rollenverständnis des Vorgesetzten, Motivation und Führungsstil, Mitarbeitergespräch und Beurteilung, Arbeitstechniken und Zeitmanagement. Die Weiterbildungs- und Qualifizierungskurse können bis zu zehn Monate dauern (z.B. Management-Training für Führungskräfte der Wirtschaft der ehemaligen DDR). Angebote der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV) existieren in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Industrie- und Handelstag (DIHT) und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP).

2.3.3 Die zusätzliche Berücksichtigung objektiver Faktoren

Die Summe der oben angesprochenen subjektiven Faktoren garantiert für sich noch keinen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Dieser wird mitbeeinflusst von den politischen Rahmenbedingungen, der Struktur der innerdeutschen bzw. der internationalen Nachfrage, den gesetzlichen Rahmenbedingungen (z.B. Vorruhestandsregelung, Kurzarbeitergeld, Subventionen), der bürokratischen Praxis, dem Investitionsvolumen, der Vorherrschaft nationaler und multinationaler Großunternehmen, dem technischen Fortschritt, der Zahl der Arbeitslosen und so weiter.

Selbst wenn ein Ostmanager den Übergang zu marktwirtschaftlichem Denken binnen kürzester Zeit bewältigt, ist aufgrund von Einflüssen, die nicht von den Führungskräften zu vertreten sind, zunächst völlig unberechenbar, ob die Bildung des neuen Bewußtseins zu einer Veränderung der Unternehmenssituation führen kann. „Wenn der überzeugte Marktwirtschaftler das notwendige Kapital nicht beschaffen kann, wenn die Nachfrage nach seinen Produkten kollabiert (z.B. durch den Wegfall der Ostmärkte) oder wenn die Japaner seinen Markt überschwemmen, nützt ein neues Glaubensbekenntnis wenig“ (Hartmann, 1990).

Der von der Bundesregierung in den nächsten Jahren angestrebte wirtschaftliche Erfolg in den neuen Bundesländern kann daher nur in einer Synthese der Optimierung von objektiven und subjektiven Faktoren liegen.

3 Anforderungen an neues Management in alten Strukturen

3.1 Das Anforderungsprofil der THA-Beteiligungsunternehmen

In einer „Anfrage der THA vom Oktober 1990“ an die THA-Beteiligungsunternehmen wurden die vakanten Managementfunktionen in den Beteiligungsunternehmen samt konkreten Anforderungsprofilen abgefragt. Da die ostdeutschen Führungskräfte jedoch zum damaligen Zeitpunkt nicht bzw. kaum in der Lage waren, konkrete Stellenbeschreibungen nach westlichem Muster zu verfassen (seitens der THA-Zentrale hatte man übersehen, daß die gänzlich an-

deren Berufs- und Funktionsbezeichnungen nur wenig Aufschluß über das tatsächlich gewünschte Anforderungsprofil des Kandidaten geben), war der Anfrage insgesamt nur ein mäßiger Erfolg beschieden (Expertengespräch mit Bernhard Beerbaum/THA).

Daß die Anfrage kein kompletter Mißerfolg wurde, war dem Faktum zu verdanken, daß man einerseits erste Vorabinformationen über die „wünschenswerten Berufserfahrungen“ der Westmanager erhielt und andererseits sehr detaillierte „Anforderungen an die Persönlichkeit“ seitens der Beteiligungsunternehmen festgelegt wurden.

Die Auswertung einer willkürlich aus der Grundgesamtheit der an die THA-Zentrale retournierten Anforderungsprofile gezogenen Stichprobe (Stichprobengröße: 60 Anforderungsprofile) ergab, daß Berufserfahrung insbesondere in den klassischen Management-Defizit-Bereichen von Seiten der THA-Beteiligungsunternehmen gewünscht wurde. Die Summe der einzelnen Anforderungen an die Persönlichkeit ist nach Eigenschaften und Zahl der Nennungen aufgeschlüsselt Abbildung 3 zu entnehmen. Zu beachten ist bei den Nennungen, daß diese durchwegs von Ostführungskräften abgegeben wurden, denen es sowohl an fachlicher wie auch an persönlicher Reife in Punkto marktwirtschaftlicher Unternehmensführung mangelt.

Abbildung 3: Anforderungen an die Persönlichkeit einer westlichen Führungskraft (Quelle: Empirische Datenauswertung durch den Autor)

Anforderungsmerkmal	Nennungen	Anforderungsmerkmal	Nennungen
erfolgsorientiertes Arbeiten	16	bis 45 Jahre	6
sicheres Auftreten	12	leistungsbereit	10
gute Umgangsformen	6	einsatzfreudig	13
Kreativität	5	entscheidungsfreudig	3
Motivationsfähigkeiten	4	Ortsansässigkeit	1
Fremdsprachenkenntnisse	5	Führungspersönlichkeit	17
Durchsetzungsvermögen	13	Risikobereitschaft	1
Verhandlungsgeschick	11	Koordinierungsfähigkeit	4
teamfähig	5	Erfahrung	12
innovativ	4	Kontaktfreudigkeit	3
Exaktheit & Zuverlässigkeit	6	Verantwortungsbewußtsein	1
flexibel	7	Organisationsvermögen	6
nicht über 50 Jahre	4	analyt. Denkvermögen	4

Auf den Punkt gebracht wird obige Problematik in einem Schreiben von Alexander Koch an ein deutsches Wirtschaftsmagazin: „...Die besondere Problema-

tik bei der Umstellung auf ein anderes Wirtschaftssystem bringt es mit sich, daß die entsprechenden Stellen- und Anforderungsprofile der Managementvakanzten in den THA-Beteiligungsunternehmen nicht im gleichen Umfang wie die Stellengesuche und nicht in der für den Vergleich erforderlichen Präzision bei uns eintreffen... Deshalb kann es in Einzelfällen ungewohnt lange dauern, bis wir uns mit einem konkreten Stellenangebot wieder an einen Stellenbewerber wenden...“.

3.2 Das Anforderungsprofil der THA

Als Idealanforderungsprofil für die THA, wie auch für die gesamte Wirtschaft in den neuen Bundesländern wurde von Alexander Koch ein hohes Maß an Management-Qualifikation genannt, wobei es sich um eine ungefähre Mischung zwischen Wirtschaftsprüfer, Steueranwalt und Akquisitions-Experte mit Finanz- und Rechnungswesen-Kenntnissen, sowie Controllertfertigkeiten handeln sollte. Darüber hinaus sollte er Sanierungsexperte mit Krisenmanagement-Erfahrung sein.

Da von diesem Idealtyp des Managers nur rund dreißig bis vierzig Leute (Schätzung von Alexander Koch) in der ehemaligen Bundesrepublik existieren, mußte man bei der Personalauswahl Abstriche an die gestellten Anforderungen machen. Die westlichen Aufsichtsräte und Geschäftsführer, die von der THA für die THA-Beteiligungsunternehmen verpflichtet wurden, sowie die Westmanager der THA-Zentrale bzw. der THA-Niederlassungen müssen insbesondere über nachfolgende Eigenschaften verfügen (Expertengespräch mit Andreas Knoll/THA):

1. langjährige Berufserfahrung in Führungspositionen der Wirtschaft oder Verwaltung, welche höchstmögliche Routiniertheit und höchstes Profitum impliziert,
2. umfassende fachliche Kompetenz und persönliche Integrität,
3. Management durch Menschlichkeit, gekennzeichnet durch Einfühlungsvermögen, Empfindsamkeit, Verständnis und Zurückhaltungsvermögen - „Es geht darum, die Seelen der Mitarbeiter zu sanieren“ (Expertengespräch mit Iris Kröning/THA),
4. Durchsetzungsvermögen (gegen die Trotzhaltung von Teilen der Ostmanager, die einerseits gegen die „Besser-Wessis“ aufbegehren, andererseits mit einer Art „Mitleidsmasche“ ihr wirtschaftliches Überleben absichern wollen),
5. sichere Urteilsfähigkeit verbunden mit rascher Entscheidungsgabe.

Zu Punkt 2 gilt es anzumerken, daß viele Aufsichtsräte der THA-Beteiligungsunternehmen ihre eigene bzw. eine ihnen nahestehende Consultingfirma eingeschaltet hatten - ein Faktum, welches sich nur schwer mit persönlicher Integrität

vereinbaren läßt. So mußten nach einem Schreiben von Alexander Koch an alle Aufsichtsräte in den neuen Bundesländern, in welchem er diese aufforderte, eventuelle Beraterverträge offenzulegen und diese auf ihre Rechtsgültigkeit zu überprüfen, 40 Aufsichtsräte zurücktreten. Aber auch aufkeimende Verdachtsmomente, daß manche Aufsichtsräte ihr Insiderwissen für versteckte Kaufangebote (zum Teil auch durch „Strohleute“) oder gar zur Knebelung potentieller Konkurrenten nutzen, stellten und stellen in manchen Fällen die persönliche Integrität in Frage (Nölting, 1991).

Das unter Punkt 3 geforderte Management durch Menschlichkeit wurde nach Erfahrungen der Gewerkschaft (Expertengespräch mit Karl Heinz Ruttke/ÖTV) von Westmanagern in den Beteiligungsunternehmen nur in den seltensten Fällen praktiziert, da es mit der Sanierungsaufgabe augenscheinlich in Widerspruch steht. Die westlichen Führungskräfte sind viel eher, bildlich gesprochen, „eiserne Besen, welche den Schutt und Staub der Planwirtschaft wegfegen“ und oftmals kein Interesse zeigen, mit den Arbeitnehmern oder mit den Arbeitnehmervertretern (Gewerkschaften) zusammenzuarbeiten. Das dabei manchmal auch das Betriebsverfassungsgesetz (sehr oft stillschweigend) verletzt wurde, sei nur am Rande erwähnt.

3.3 Das Anforderungsprofil der West-Unternehmen

Es gab bzw. gibt zwei verschiedene Arten des Engagements von West-Unternehmen in den neuen deutschen Bundesländern. Einerseits haben Tausende West-Unternehmen ein THA-Beteiligungsunternehmen aufgekauft, um dieses (meist als Tochterunternehmen) als neues Standbein in den neuen Bundesländern aufzubauen, andererseits bearbeiten aber auch Zehntausende West-Unternehmen den ostdeutschen Markt direkt vom Sitz des Unternehmens oder der Niederlassung aus bzw. haben diese West-Unternehmen bereits (oder sie sind gerade dabei) Niederlassungen vor Ort aufgebaut (Lagebericht des Landesarbeitsamtes Berlin, 1991).

3.3.1 Das Anforderungsprofil der westlichen Marktbearbeiter

Wie die unmittelbar nach der Wiedervereinigung folgende Zeit gezeigt hat, muß innerhalb dieses Punktes zwischen schnellen, unseriösen, die Spielregeln der wirtschaftlichen Ethik außer acht lassenden Geschäftemachern und langfristig planenden, seriösen Geschäftsleuten unterschieden werden, die beide grundverschiedene Verkaufsstrategien verfolgen. Während die ersteren auf den Überumpelungseffekt setzten und sich wieder aus dem Markt zurückzogen, als ihre Strategie vom marktunerfahrenen, ostdeutschen Konsumenten durchschaut wurde, geht es den zweitgenannten um den Aufbau von ökonomisch langfristigen, tragfähigen Geschäftsbeziehungen. Der Aufbau dieser langfristigen Kun-

denbindungen stellt aber insbesondere die Verkaufsabteilungen mit ihren Verkäufern vor enorme Herausforderungen, wie Erfahrungsberichte westlicher Firmen belegen. Denn neben der mäßig ausgebauten Infrastruktur und den damit verbundenen schlechteren Lebensbedingungen werden vor allem hohe Anforderungen an das psychologische Fingerspitzengefühl gestellt. Einige markt-bearbeitende Unternehmen sind schon daran gescheitert, daß westdeutsche Verkaufs- und Vertriebsmanager ohne vernünftigen Grund plötzlich Grundprinzipien modernen Managements und Verkaufens ignorierten, sobald sie in den neuen Bundesländern tätig wurden. Insbesondere sind Prinzipien des Einfühlens in den jeweiligen Partner angesprochen (Schaffen einer Vertrauensbasis durch Zuhören), die Auseinandersetzung mit dessen Mentalität und Gepflogenheiten, sowie die Akzeptanz als gleichwertigen Partner. Ganz selbstverständlich würden diese durchwegs erfahrenen Verkaufsmanager den Absatzmarkt mit seinen Verbrauchern studieren, wenn Geschäfte mit Schweden, Norwegen oder Finnland anstünden. Doch in den neuen deutschen Bundesländern traten dieselben Verkäufer oftmals als besserwissende Deutsche im eigenen Land auf, wobei sie dem Trugschluß erlegen sind, daß seit der politischen Wiedervereinigung der ehemalige Osten auch marktstrategisch als Inland zu behandeln ist. Die Folgen aus diesem Trugschluß sind insofern fatal, als Manager in einem arroganten Missionargehabe auf die im System gescheiterten Landsleute der ehemaligen DDR herabblicken, anstatt zu erkennen, daß sich in 40 Jahren DDR in der Bevölkerung wie auch im Management ein eigenes Denken und Handeln entwickelt hat.

Abbildung 4: Verkäufer in zwei durchweg gegensätzlichen Welten
(Quelle: Deutsch & Scherer, 1991)

	Westdeutschland	Ostdeutschland	Fazit für Verkäufer
Markt	– Angebot übersteigt Nachfrage: gesättigte Märkte	– Nachfrage übersteigt Angebot: ungesättigte Märkte	– schwache Position im Westen – starke Position im Osten
Historie	– kontinuierlicher Aufbau der sozialen Marktwirtschaft	– sogenannte zentrale Planwirtschaft	– Einstellung auf andere Kultur und Käuferhaltung im Osten – Verständnis statt arroganter Belehrung
Konsumenten	– hoher Lebensstandard – wählerisch, kritisch – preis- und qualitätsbewußt	– niedriger Lebensstandard – unerfahren mit – Preis- und Qualitätsvergleichen – hoher Beratungsbedarf	– im Osten ehrlich und eingehend informieren, übertriebene Verkaufsargumente und Werbeaussagen vermeiden
Einkäufer	– starke Position - „Macht der Einkäufer“	– schwache Position marktunerfahrener Osteinkäufer – starke Position etablierter Einkäufer w. Unternehmen, die ihre Position auf den O. ausgedehnt haben	– mit Blick auf langfristige Kundenbindung: Verzicht auf schnelle Mark im O. – knallharter Poker im W. – einfühlsame Kommunikation, Information und Beratung im O.

3.3.2 Das Anforderungsprofil der Unternehmensaufkäufer

Auch wenn es das Betriebsverfassungsgesetz verbietet, so galt es z.B. in Bankerkreisen als offenes Geheimnis, daß leitende Angestellte durch gelinden

Druck seitens der Geschäftsleitung auch zum Gang in die neuen deutschen Bundesländer „bewogen“ wurden (Hochstätter, 1991). Folgten die Manager der Aufforderung zur Übersiedlung nicht, so hatte dies Folgen für die Personalakte und somit für die weitere Karriereentwicklung, wie in vielen multinationalen Unternehmen.

Mag oben genannte Konstellation auch nur der Ausnahmefall sein, Faktum ist, daß die Lebensbedingungen in der ehemaligen DDR Westmanagern - mit Ausnahme der Idealisten, welche aus Patriotismus in den neuen Bundesländer arbeiteten - anfänglich schwer zu schaffen machten. Die Gründe lagen einerseits in den desolaten Wohnverhältnissen, der unterentwickelten Infrastruktur und den familiären bzw. sozialen Bindungen in der Heimat, andererseits darin, daß Spitzenleute auch unter genügend attraktiven Angeboten im Westen auswählen können. Der von den Firmen bezahlte wöchentliche Heimflug war für diese Manager nur ein schwacher Ersatz für das unter der Woche entgangene Privatleben.

Gesucht wurden und werden deshalb von den Unternehmen „Junge Pioniere“ (Nölting, 1991), die für die Aussicht einer rascheren Karriereentwicklung in den Bundesländern bereit sind, auf westliche Bequemlichkeit zu verzichten. Dafür erhalten die Jungmanager, die vorzugsweise bereits Berufserfahrung in den Bereichen Planung, Controlling sowie Finanz- und Rechnungswesen gesammelt haben und die den Reiz einer neuen, einmaligen Aufgabe suchen, die Chance, Erfahrungen zu sammeln, die in der ehemaligen Bundesrepublik mit den dort zementierten Hierarchien und ausgetretenen Karrierepfaden nicht möglich sind. So machen Westunternehmen mitunter auch hochmotivierte, energiegeladene, zielstrebige, hartnäckige, improvisationsfähige Endzwanziger zu Geschäftsführern ihrer neu akquirierten Betriebe (Expertengespräch mit Alexander Koch/THA) bzw. entsenden diese vor Ort, damit sie sich im Krisenmanagement bewähren, in der Überzeugung, daß der Elan der neuen Jungmanager schon zum Gutteil den Erfolg sichere.

Dazu kommt, daß die Infrastruktur durch enorme Anstrengungen von staatlicher Seite von Monat zu Monat verbessert wird.

4 Anforderungen, die sowohl altes Management in neuen Strukturen als auch neues Management in alten Strukturen betreffen

Nur kurz sollen in diesem Punkt die wichtigsten Problembereiche angesprochen werden, deren sich sowohl Ost- als auch Westmanager bewußt sein müssen, um eine erfolgreiche, langfristige Personalführung und -politik zu betreiben.

Führungskräfte von Unternehmen in den neuen Bundesländern stehen vor der dringenden Aufgabe, wirksame Maßnahmen gegen die seit Oktober 1989 anhaltende Ost-West-Wanderung zu setzen, denn bis Oktober 1991 waren nach Schätzung des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln rund 600.000 junge, qualifizierte, leistungsfähige Wissenschaftler, Ingenieure und Facharbeiter samt Familie abgewandert, weshalb im Dezember 1991 16 Prozent der Führungskräfte sehr große Auswirkungen auf die Produktion feststellten. Die von Seiten der Führungskräfte in die Wege geleiteten Gegenmaßnahmen sind unterschiedlich. In einer Anfrage, die das Dortmunder Meinungsforschungsinstitut FORSA bei 203 Führungskräften in den neuen Bundesländern durchführte, erhöhten 52 Prozent die Löhne, um ihre Mitarbeiter zu halten, während rund 40 Prozent sagten, daß sie so gut wie nichts gegen die Abwanderung tun können. Weitgehende Einigkeit (71 Prozent) herrschte unter den Führungskräften hingegen darüber, daß es sich hierbei auch um ein öffentliches Problem handelt, welches durch öffentliche Investitionen und Subventionen zu lösen sei. Einen Ausweg aus dieser schwierigen Situation bot das Konzept der Lohnspreizung. Dies sah vor, die abwanderungswilligen Leistungsträger mit Löhnen zu halten, die nicht allzufern von dem westlichen Lohnniveau liegen oder sogar darüber, um damit die höhere Lebensqualität des Westens abzugelten. Begleitende Maßnahmen zum Konzept der Lohnspreizung wurden durch Bindung der Leute an lokales Wohnungseigentum und durch Errichtung von regionalen Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften gesetzt (Klemmer, 1991).

Arbeitslosigkeit mit Freisetzung von Beschäftigten war in den neuen Bundesländern ein unbekanntes Phänomen, fehlten doch bis Oktober 1989 aufgrund der Vergeudung von menschlichem Potential und Fähigkeiten qualifizierte Arbeitskräfte. Deshalb fällt es insbesondere den östlichen Führungskräften schwer, eine vernünftige Freisetzungsplanung zu betreiben, welche unter dem Druck des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs für die meist personell überbesetzten Unternehmen zu einer Überlebensfrage geworden ist. Doch auch Westführungskräfte haben sich auf die unterschiedliche Mentalität einzustellen.

Am 13. April 1991 haben THA, DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund) und DAG (Deutsche Angestelltengewerkschaft) angesichts der sozialen Probleme in den neuen Bundesländern bei Gestaltung von Interessenausgleich und Sozialplan im Rahmen der §§ 111, 112 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) eine gemeinsame Erklärung abgegeben, in der sie übereinkamen, differenzierte und ausgewogene Lösungsvorschläge zu unterstützen (THA/Informationen, 1991). Darüber hinaus erklärte sich die THA bereit, Unternehmen, die dazu allein nicht in der Lage sind, Mittel zur Erfüllung von Sozialplänen zur Verfügung zu stellen. Aufgrund dieser Erklärung wurden Sozialplan-Richtlinien vom Direktorat Arbeitsmarkt und Soziales der THA erstellt, die als Hilfestellung in dieser

komplexen arbeits- und sozialrechtlichen Materie an alle Ost- und Westführungskräfte der THA-Beteiligungsunternehmen übermittelt wurden.

Häufig konfrontiert wurden bzw. werden die Führungskräfte in den neuen deutschen Bundesländern auch mit dem Problem der Unternehmensstillegung, wobei es gilt, möglichst viele Arbeitsplätze zu erhalten, so daß es, wenn der Stilllegungsbeschluß endgültig vorliegt, entweder zur Gesamtvollstreckung oder zur Liquidation kommt. Die Gesamtvollstreckung ist eine für die Unternehmen der ehemaligen DDR maßgeschneiderte Form des Konkurses, wobei ein Gutteil der betroffenen Arbeitsplätze erhalten bleibt, weil Erwerber am gleichen Standort neue Aktivitäten beginnen.

Die andere Form der Unternehmensstillegung ist die Liquidation. Im Auftrag der THA und der betreffenden Geschäftsleitung wird hier innerhalb von 14 Tagen ein Gutachten für das Unternehmen erstellt, auf dessen Grundlage ein Liquidations- und Finanzierungsplan ausgearbeitet wird. Danach beginnt die Geschäftsleitung des Unternehmens in Zusammenarbeit mit der THA, geeignete Betriebsteile sinnvoll aus dem Gesamtunternehmen herauszulösen und als selbständige Einheiten an neue Investoren zu vermitteln, wobei oftmals Arbeitsplatzgarantien (mit Vertragsstrafen bei Nichteinhaltung) vereinbart werden, welche Vorrang vor einem marktgerechten Preis haben. Jenen 30 %, die ihre Arbeit verlieren, versucht man mit den durch das Arbeitsförderungsgesetz geschaffenen Hilfsmitteln der Arbeitsvermittlung und Arbeitsberatung, der Kurzarbeit, der Qualifizierung, der Ausbildung und etwaigen Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen weiterzuhelfen.

Dem Problem, daß Ostfrauen seit der Transformation unverhältnismäßig häufig freigesetzt werden, stehen die Führungskräfte weitgehend ohnmächtig gegenüber, weil einerseits in der ehemaligen DDR vor allem die Frauen einfache Tätigkeiten ausübten, die der Rationalisierung und Sanierung zuerst zum Opfer fielen, andererseits das Vereinbaren von Beruf und Kinderbetreuung immer schwieriger wurde und wird. Letzteres vor allem deshalb, da das beinahe lückenlose Netz der Kinderkrippen, welches nirgendwo auf der Welt dichter war als in der ehemaligen DDR, immer weitmaschiger wird, da die bisher von Betrieben finanzierten Krippen ersatzlos geschlossen werden (Ralf & Neubauer 1991). Von Gewerkschaftsseite prognostizierte man schon im Dezember 1991, daß von den ehemals 94 Prozent der erwerbstätigen Frauen kaum mehr als ca. 50 Prozent in naher Zukunft übrigbleiben werden, was in etwa eine Angleichung an das Westniveau bedeutet.

Gemäß den Grundsätzen der Geschäftspolitik der THA war bzw. ist der Verkauf von Beteiligungsunternehmen an deren leitende Mitarbeiter (MBO „Management Buy Out“) und/oder an unternehmensfremde Manager (MBI „Management Buy In“) grundsätzlich eine erwünschte Privatisierungsalterna-

tive (Forschungsstelle für gesamtdeutsche wirtschaftliche und soziale Fragen, 1991), weil hierdurch der Gefahr entgegengewirkt werden konnte, daß die neuen Bundesländer zur verlängerten Werkbank des Westens werden. Die Privatisierungsalternative des MBO zielte laut Tanner (THA, 1991) darauf ab:

- Wissen, Erfahrungen und Kontakte leitender Mitarbeiter für eine langfristige, erfolgreiche Unternehmensentwicklung zu nutzen bzw. qualifiziertes Management von außen zu gewinnen;
- die Motivation und Verantwortung der Mitarbeiter im und für das Unternehmen herauszubilden und durch einen Motivationsschub die Zukunftsperspektiven der Unternehmen zu verbessern;
- den Prozeß der Bildung eines starken Mittelstandes zu fördern;
- den Erwerb von Betrieben auch bei den üblicherweise geringen Finanzierungsmöglichkeiten des Managements (meist Teams von drei bis vier Personen, die 17.000 DM/Person aufbringen) zu ermöglichen.

Bei der Beurteilung der Eignung von Erwerbern wurde neben der fachlichen Befähigung auch auf ausreichende kaufmännische Kenntnisse geachtet (die amtierende Geschäftsführung bzw. die leitenden Mitarbeiter verfügten oft nur über unzureichende Markt- und Marketing-, Unternehmensführungs- und finanzwirtschaftliche Kenntnisse), da hiervon die Überlebensfähigkeit der nur gering mit Eigenkapital ausgerüsteten MBO-Unternehmen entscheidend abhängig ist. Aber auch die persönlichen Eigenschaften der Erwerber wurden sorgfältig überprüft, insbesondere dann, wenn die Belegschaft dem Management aus solchen Gründen ablehnend gegenüberstand, die nachweislich in persönlichem Fehlverhalten (Problem „alter Seilschaften“) in der Vergangenheit lagen.

Durch eine Studie des Bundesarbeitsministeriums (Bollardt, 1991) unter dem Titel „Ausländerfeindlichkeit auf dem Gebiet der ehemaligen DDR“ wurde bereits im Herbst 1991 ermittelt, daß der offene Fremdenhaß seit der Wende drastisch zugenommen hat. Ein Viertel der Bevölkerung war bereits zum damaligen Zeitpunkt deutlich ablehnend gegen Ausländer eingestellt und mehr als die Hälfte war als ambivalent einzustufen. Die heute wegen der vielen Zwischenfälle genau analysierten Gründe decken sich mit den damaligen Erkenntnissen. Hauptverantwortlich sind einerseits ein gewisser Überdruß in der von den kommunistischen Genossen gepredigten Völkerfreundlichkeit und Solidarität gegenüber den Gastarbeitern aus Vietnam, Mozambique oder irgendeinem anderen kommunistisch inspirierten Land Schwarzafrikas, andererseits aber eine durch die generelle Arbeitslosigkeit erhöhte Chancenlosigkeit (Expertengespräch mit Klaus Boldorf/THA). Es ergab und ergibt sich daher sowohl für

Ost- als auch für Westmanager die Aufgabe und Notwendigkeit, auch in dieser Hinsicht ein Vorbild zu sein.

5 Konfliktpotential zwischen altem Management in neuen Strukturen und neuem Management in alten Strukturen

„Äußerlich vereint, entwickeln die Deutschen in Ost und West einen wachsenden Haß aufeinander. Die 'Ossis' spielen dabei den traditionellen Part der Frau - sie gelten als depressiv, wehleidig, gehemmt und lassen sich lieber versorgen. Die 'Wessis' entsprechen dagegen dem üblichen Männerbild - sie sind dynamisch, effizient, dominant und oftmals großspurig“ (Moeller & Maaz, 1991). Dieses Zitat von zwei Psychotherapeuten aus Deutschland-Ost und Deutschland-West wurde durch eine Mitte 1991 durchgeführte Untersuchung des Bielefelder EMNID-Instituts bestätigt, in welcher man herausfand, daß die unsichtbare Grenze, welche die Deutschen trennt, sogar höher als die sichtbare zwischen Alt-Bundesrepublik und westlichen Partnerländern ist. Franzosen, Amerikanern oder Österreichern brachten die Westdeutschen im Herbst 1991 deutlich mehr Sympathie entgegen als ihren östlichen Landsleuten. Umgekehrt vertreten zwei Drittel der Ostdeutschen die Meinung, daß die Westdeutschen ihre Heimat „im Kolonialstil erobert“ haben.

Interessant ist auch, daß durch die EMNID-Umfrage bestätigt werden konnte, daß sich die Westdeutschen für die besseren Deutschen halten. Die Bielefelder Meinungsforscher legten alten und neuen Bundesbürgern einen Fragebogen mit 16 Eigenschaftsgegensätzen (z.B. „diszipliniert-disziplinos“ oder „fleißig-faul“) vor und ersuchten die Befragten, zuerst sich selbst und dann die jeweils anderen Bundesbürger zu beurteilen. Das Ergebnis war, daß sich die Westdeutschen laut Selbsteinschätzung als zuverlässiger, selbstbewußter, gründlicher, disziplinierter, fleißiger, selbständiger, geschäftstüchtiger und entschlußkräftiger einstufen als ihre Landsleute. Nur bei drei von 16 möglichen Antworten stuften sie ihre Landsleute höher ein als sich selbst, wobei es sich hierbei jedoch um Eigenschaften handelt (bescheidener, rücksichtsvoller und kinderfreundlicher), die in der Leistungsgesellschaft des Westens nicht viel zählen.

Dieses Konfliktpotential, welches sich auf der zwischenmenschlichen Ebene aufgestaut hat, beeinflußt auch das Verhalten westlicher und östlicher Führungskräfte und deren Umgang miteinander. Selbst wenn den Westmanagern immer wieder Fingerspitzengefühl und überdurchschnittliche Sensibilität im Umgang mit ihren östlichen Kollegen angeraten wird, sind gegenseitige Mißverständnisse aufgrund der verschiedenen Mentalitäten vorprogrammiert. Stobbe (1991) untermauert mit ihrer Studie, in der sie das Persönlichkeitsprofil von 153 ostdeutschen (o) und 200 westdeutschen (w) Bewerbern für Führungspositionen auf Gegensätze untersuchte, weitgehend diese Annahme.

Abbildung 5: Die Hauptunterschiede zwischen westlichen und östlichen Führungskräften (Quelle: PA Consulting Group, Stobbe)

	(niedrig)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Führungswille			o				w				
Verantwortungsbereitschaft				o		w					
Mut zum Risiko				o		w					
Kontaktfreude				o		w					
Planungstalent					o	w					
Interesse an Details				w			o				
Emotionale Kontrolle					w	o					
Konfliktfähigkeit				o			w				
Anpassung an Autoritäten					w	o					
Anweisungsorientiertheit				w				o			
Eigene Aufgabenbearbeitung					o				w		
Leistungsbewußtsein						o	w				

o = ostdeutsche Manager

w = westdeutsche Manager

Oftmals aber entstehen Konflikte auch durch die unterschiedlichen Sprachgewohnheiten. So unternehmen ostdeutsche Führungskräfte auf eine „Bitte“ hin („Bitte schicken Sie mir die Unterlagen zur Einsicht“) gar nichts, da sie gewohnt sind, nur auf Befehle hin tätig zu werden. Oder „grundsätzlich“ heißt für eben diese „immer“, ohne Abweichungen und Spielraum.

Abschließend kann die versöhnliche Feststellung getroffen werden, daß Ostführungskräfte einerseits durch den oftmaligen Umgang miteinander, andererseits aber durch die Vielzahl der Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten, von welchen diese sehr regen Gebrauch machen, von sich aus danach streben, die bestehenden Konfliktpotentiale zu beseitigen.

6 Schlußbemerkung

Die Frage, die sich für den Leser am Ende dieses Beitrags stellt, wie lange es nun noch dauern wird, bis dieser Transformationsprozeß abgeschlossen ist und die daraus resultierenden Probleme überwunden sind, soll mit der Diskussion eines Zitats von Helmut Schmidt beantwortet werden. Dieser sagte am 9. November 1989, als in Berlin die ersten Breschen in die Mauern geschlagen wurden, daß die Wiedervereinigung zu einem Volk „genau einen Tag, eine Nacht und dreißig Jahre dauern wird“. Auch wenn diese Bemerkung anfänglich als viel zu pessimistische Schwarzmalerei abgehandelt wurde, so bewies der Verlauf der letzten zwei Jahre, daß mehr als ein Körnchen Wahrheit in dieser Aus-

sage steckt. Denn es wird wohl wirklich 30 Jahre oder eine Generation dauern, bis die besonders auf der Führungsebene stark ausgeprägte Ambivalenz überwunden ist. Führungskräfte der ersten Ebene, welche in aller Eile und unter dem Druck der zweiten und dritten Ebene das marktwirtschaftliche „Ein mal Eins“ lernen, werden wohl innerlich immer wieder in alte Sehnsüchte zurückfallen und im schlimmsten Fall heimlich das marktwirtschaftliche System opponieren. Aber auch die Älteren auf unteren Ebenen, die nach zwanzig, dreißig oder gar vierzig Jahren Verinnerlichung der Lebens- und Arbeitsweise des abgestorbenen Regimes nicht bereit sind, sich den neuen Umständen anzupassen, werden ihrer zukünftigen Arbeit nur im Zustand der „inneren Kündigung“ nachgehen.

Es gilt daher die in dieser Arbeit gemachten Aussagen für den Einzelfall zu relativieren, da in meiner Analyse immer vom Regelfall ausgegangen wurde. In manchen Fällen wird die individuelle Transformation von planwirtschaftlich zu marktwirtschaftlich geprägten und überzeugten Führungskräften innerhalb kurzer Zeit abgeschlossen sein, in anderen Fällen wird sie Jahrzehnte dauern bzw. nie abgeschlossen werden.

7 Literatur

- Bencard, T. (1991). Soziale Intelligenz. In Wirtschaftswoche, 45, 70-72.
- Bollardt, G. (1991). Der häßliche Deutsche. In Wirtschaftswoche, 40, 38-39.
- Deutsch, C. & Scherer, H. P. (1991). Schutzengel der Ahnungslosen. In Management Wissen, 7, 1-38.
- Friedrich, G., Richter, H., Stein, H. & Wittich, G. (Hrsg.), (1987). Leitung der sozialistischen Wirtschaft. (2. Aufl.). Berlin (DDR).
- Hartmann, H. (1990). Welche Lektionen für ostdeutsche Manager ?. In Zeitschrift für Personalforschung, Sonderheft, 142-145.
- Hochstätter, D. (1991). Jenseits von Eden. In Wirtschaftswoche, 1/2, 48-50.
- Klemmer, P. (1991). Perspektiven vor Ort. In Wirtschaftswoche, 11, 36-38.
- Koch, A. (1990). Personal- und sozialpolitische Praxis in bundesdeutschen und DDR-Betrieben. In R. Pieper (Hrsg.), Personalmanagement, (S. 225-248). Wiesbaden: Gabler.
- Ladensack, K. (1990). Von der dirigistischen Kaderarbeit in der DDR zum Personalmanagement im unternehmerisch handelnden Betrieb. In R. Pieper (Hrsg.), Personalmanagement. (S. 73-87). Wiesbaden: Gabler.
- Moeller, M. L. & Maaz, H. J. (1991). Die Einheit beginnt zu zweit. Berlin: Rowohlt.
- Möllemann, J. (1991). Von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft: Erfahrungen der Bundesrepublik Deutschland. In West-Ost-Journal, 1/2, 1-9.
- Nölting, A. (1990). Warten auf Godot. In Manager Magazin, 11, 73-93.
- Nölting, A. (1991). Der Unrat der Räte. In Manager Magazin, 10, 174-182.
- Nölting, A. (1991). Junge Pioniere. Manager Magazin, 6, 223-233.
- Pieper, R. (1889). Vergleich Leitungswissenschaft und Managementlehre. In R. Pieper (Hrsg.), Westliches Management - östliche Leitung. (S. 193-245). Berlin: de Gruyter.
- Prenzel, G. (1990). Arbeitsvermögen im Aufbruch - aber wohin ?. In R. Pieper (Hrsg.), Personalmanagement. (S. 103-107). Wiesbaden: Gabler.
- Ralf, P. & Neubauer, C. (1991). Kolonie im eigenen Land. Berlin: Rowohlt.
- Richter, K. (1990) Gesellschaftliche Rahmenbedingungen für das Personalmanagement im Umbruch: Ausgewählte Aspekte. In R. Pieper (Hrsg.), Personalmanagement. (S. 61-70). Wiesbaden: Gabler.
- Rutt, H. & Klesse, P. (1990). First come, first serve. In Manager Magazin, 8, 21-26.
- Töpfer, A. (1991). Zusammenfassung der MUT-Ergebnisse. Universität Kassel.
- Wagner, H. (1991). Statusbericht Manager-Transfer West-Ost. Berlin.
- Wetzker, K. (1990). Mach nur einen Plan... In Manager Magazin, 8, 14-19.

-
- o. Verf.: (1991). The Economic Integration of Germany. In THA/Abteilung Öffentlichkeitsarbeit, The Chance of the 90's: Investing in Eastern Germany. (S. 7-9). Berlin.
- (1991). West-Unternehmen im Vormarsch. Lagebericht des Landesarbeitsamtes Berlin.(S. 13-19).
- (1991). Hinweise zur Sozialplanrichtlinie. In THA/Informationen, 5, 10.
- (1991). Zum Begriff des MBO. Forschungsstelle für Gesamtdeutsche wirtschaftliche und soziale Fragen, Mai, 2-3.