

## Führungsstile im Ost-West-Vergleich: Ergebnisse und Implikationen für Personalentwicklungsmaßnahmen

Schultz-Gambard, Jürgen

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

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

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schultz-Gambard, J. (1994). Führungsstile im Ost-West-Vergleich: Ergebnisse und Implikationen für Personalentwicklungsmaßnahmen. In L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Führung im Systemwandel : Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft* (S. 169-190). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409884>

### 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.

**Jürgen Schultz-Gambard**

**Führungsstile im Ost-West-Vergleich:  
Ergebnisse und Implikationen für  
Personalentwicklungsmaßnahmen**

## **Zusammenfassung**

Mit einem standardisierten Fragebogen wurden je eine Stichprobe von Führungskräften der Wirtschaft aus den alten und den neuen Bundesländern Deutschlands, Österreichs und der Schweiz hinsichtlich ihrer Führungsstile miteinander verglichen. Dabei ließen sich bei den Führungskräften aus den neuen Bundesländern signifikant höhere Ausprägungen auf den Skalen Abhängigkeit, Ausweichverhalten und Konvention und signifikant niedrigere Werte auf den Skalen Eigenständigkeit, Wettbewerb, Perfektion, Leistung und Personenorientierung beobachten als bei den Führungskräften aus den alten Bundesländern und zum Teil auch bei jenen aus Österreich und der Schweiz. Keine Unterschiede zwischen den Gruppen wurden für die Skalen Anschluß, Macht, Opposition und Zustimmung gefunden. Implikationen der Befunde für weitere Forschung und für Personalentwicklungsmaßnahmen werden diskutiert.

---

**Abstract**

Samples of managers from the new and the old states of the Federal German Republic, from Austria and from Switzerland were compared for differences in leadership-styles by use of a standardized questionnaire. Managers from the new states (the former GDR) scored significantly higher on dependence, avoidance and conventional style and lower on self-actualization, competition, competence, achievement and person orientation (humanistic-helper-style) than those from the old states and partially also those from Austria and Switzerland. No differences were found for affiliation, approval, opposition and power style. Implications for further research and for personnel development are discussed.

**Inhalt**

- 1 Einleitung
- 2 Fragestellung
- 3 Untersuchung
  - 3.1 Durchführung
  - 3.2 Ergebnisse
- 4 Implikationen
- 5 Literatur

## 1 Einleitung

Die Erfahrung, daß sich der deutsch-deutsche Einigungsprozeß mühsamer und schmerzhafter als erwartet vollzieht, wird im geeinten Deutschland mittlerweile von so vielen Menschen geteilt, daß die daraus entstandenen kollektiven Enttäuschungen und Frustrationen ernstzunehmende politische Dimensionen annehmen. Symptome dafür reichen im Bereich der Wirtschaft von vermehrten Konflikten in geschäftlichen deutsch-deutschen Kooperationen (vgl. Gaulhofer & Sydow, 1991) bis zu dramatischen Kämpfen um den Erhalt von Arbeitsplätzen (vgl. Hungerstreik der Kalibergleute in Bischofferode im Juli 1993).

Vermutlich gehen die Enttäuschungen so tief, weil aufgrund derselben Sprache, derselben Geschichte bis 1945 und des bis dahin gemeinsamen kulturellen Hintergrundes die Gemeinsamkeiten der Menschen aus den ehemaligen beiden deutschen Staaten überschätzt und die Unterschiedlichkeiten unterschätzt wurden.

Tatsächlich aber scheinen sich in den letzten 40 Jahren durch die Unterschiedlichkeit der ökonomischen, politischen und sozialen Systeme in der ehemaligen BRD und der DDR sehr unterschiedliche Kulturstandards, auch im Bereich der Wirtschaft, herausgebildet zu haben. So ergeben sich bei deutsch-deutschen Kooperationen häufig Erwartungsenttäuschungen und Grundmißverständnisse, wie sie sonst zwischen Personen aus unterschiedlichen Kulturkreisen beobachtet werden. Dementsprechend meint Thomas (1991), daß bei deutsch-deutschen Interaktionen tatsächlich eine Art „interkultureller Austausch“ vorliege und Scherm (1992) zieht für derartige Kooperationen Parallelen zu einer „multikulturellen Führungssituation“.

Angesichts dieser begründeten Annahme kultureller Unterschiede erscheint es aus mehreren Gründen sinnvoll, mit Hilfe empirischer Analysen verlässliche Daten über die kulturspezifischen Manifestationen unterschiedlicher Einstellungs-, Werte- und Verhaltensmuster zu sammeln.

Erstens gibt es ein allgemein wissenschaftliches Erkenntnisinteresse, die vermuteten Sozialisationsunterschiede, die sich aufgrund der Systemunterschiedlichkeiten in den beiden deutschen Staaten ergeben haben mögen, differenziert aufzuzeigen, zu analysieren und zu dokumentieren. Zweitens gibt es einen speziellen pragmatischen Grund für derartige Analysen. Nur über die genaue Kenntnis der kulturspezifischen z.B. Einstellungs- und Wertunterschiede und ihrer Hintergründe, können Interaktionskonflikte, die sich z.B. aufgrund unterschiedlicher Führungsstile ergeben, geregelt bzw. potentielle Konflikte vermieden werden.

## 2 Fragestellung

Eine besonders wichtige Zielgruppe für derartige Analysen sollten aus mehreren Gründen Führungskräfte der Wirtschaft sein. Erstens agieren sie per Rol-  
lendefinition an Entscheidungsschnittstellen, wo gemeinsame Planungen entwickelt, Ziele festgelegt und Ressourcen verteilt werden; d.h. an Stellen, wo das Konfliktpotential sowieso hoch ist. Zweitens bestimmt die Qualität ihrer Entscheidungen die existentiellen Bedingungen der Personen, für die sie die Führungsverantwortung tragen; d.h. die Optimierung dieser Entscheidungsprozesse betrifft in der Regel immer eine größere Anzahl von Personen. Drittens kann die Transformation des Wirtschaftssystems in den neuen Bundesländern (NBL) nicht ohne Beteiligung von Führungskräften aus den alten Bundesländern (ABL), aber auch nur mit verstärktem Einsatz von Führungskräften aus den NBL realisiert werden; d.h. hier werden zwei potentielle Konfliktebenen deutlich: einmal zwischen ABL-Managern und ihren NBL-Kollegen und zum anderen zwischen ABL-Managern und NBL-Mitarbeitern. Viertens wird das dabei vorhandene Konfliktpotential noch dadurch verstärkt, daß von den Führungskräften aus den NBL besonders große Umstellungs- und Anpassungsleistungen gefordert werden, die sie stark belasten. Nicht nur müssen sie im Eilverfahren ihr Fachwissen und ihre Managementkompetenz neuen, d.h. marktwirtschaftlichen Standards anpassen, sondern sie müssen dabei gleichzeitig in einer Situation, die allgemein von Unklarheit und Unsicherheit gekennzeichnet ist, unter hohem Erfolgs- und Zeitdruck eine Vielzahl von u.U. existenzbestimmenden Entscheidungen treffen (vgl. Freter, 1990; Henkel & Schulte, 1990). Bekannt ist, daß gerade in solchen Belastungssituationen der Orientierung an grundlegenden Einstellungs- und Wertemustern eine besondere Bedeutung zukommt und damit die Gefahr der Stereotypisierung hoch ist (vgl. Fiske & Taylor, 1984). Insofern könnte das Aufzeigen kulturspezifischer Unterschiede hierbei relativierend und damit potentiell konfliktvermeidend wirken.

Es wird für die im folgenden berichtete Untersuchung also davon ausgegangen, daß sich im Bereich der Wirtschaft bis zur Wende in der ehemaligen BRD und der DDR unterschiedliche Kulturstandards herausgebildet haben. Weiter wird angenommen, daß die unterschiedlichen Kulturen einen systematischen Sozialisierungseinfluß auf das Erleben und Verhalten ihrer Mitglieder ausgeübt und dadurch bei diesen zu meßbar unterschiedlichen Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensweisen geführt haben. Für Führungskräfte der Wirtschaft erwarten wir daher, daß die unterschiedlichen vorberuflichen und beruflichen Sozialisierungseinflüsse, denen sie ausgesetzt waren, zu unterschiedlichen Führungsstilen geführt haben. Dabei wollen wir als Führungsstil die Kombination von Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensintentionen verstehen, die im wesentlichen das Handeln als Führungskraft bestimmen.

Unklar bleibt, von welchen Vorannahmen man bei einem Vergleich der Führungsstile von Führungskräften aus Ost- und Westdeutschland ausgehen kann. Unstrittig scheint zu sein, daß der Übergang zur Marktwirtschaft in den NBL für die dort tätigen Führungskräfte auf allen Führungsebenen bis hin zur Meisterebene eine Vielzahl neuer Anforderungen mit sich gebracht hat. Hintergrund ist, daß sich auch in den ABL aufgrund von Wettbewerbsveränderungen das Anforderungsprofil für Führungskräfte, insbesondere im mittleren Bereich, in den letzten 10-15 Jahren drastisch verändert hat und diese Veränderungen jetzt für Führungskräfte in den NBL sehr unvermittelt verbindlich werden. Der verschärfte internationale Qualitäts- und Produktivitätswettbewerb hat die westdeutsche Wirtschaft zu umfassenden Veränderungen der Fertigungstechnologien und der Aufbau- und Ablauforganisation gezwungen (vgl. z.B. Jürgens et al., 1989). Diese Veränderungen haben auch die Rolle von Führungskräften neu definiert (hierzu auch Ulich, 1991). Statt der bisherigen Aufgabe der direkten Kontrolle der Fertigungsabläufe und der Erreichung der Produktionsziele wurden die Moderation und Steuerung kleinerer Organisationseinheiten (z.B. Gruppen, Fertigungsinseln, Teams) und die quasi-unternehmerische Verantwortung für deren ständige Verbesserung zu den zentralen Führungsfunktionen. Verbunden damit werden von Führungskräften verstärkt Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Selbständigkeit, Entscheidungsstärke, Flexibilität und unternehmerische Initiative auf allen, auch der mittleren und unteren Führungsebene, gefordert (vgl. Berthel, 1987; Gerken, 1986; Pullig & Stührenberg, 1985; Weber, 1986, 1987).

Da die Betriebe in der zentralistisch gelenkten Planwirtschaft der DDR gegen den beschriebenen Wettbewerbsdruck abgeschottet wurden, stellte sich auch die Notwendigkeit organisatorischer Veränderungen mit entsprechenden Konsequenzen für das Anforderungsprofil für Führungskräfte nicht mit derselben Dringlichkeit. Insofern waren für Führungskräfte in der sozialistischen Planwirtschaft andere Funktionsmerkmale verbindlich (zur genaueren Gegenüberstellung funktionaler Qualifikationsmerkmale von Führungskräften in beiden deutschen Staaten siehe Schultz-Gambard & Altschuh, 1993).

Allerdings werden die Führungskräfte aus den NBL jetzt im wirtschaftlichen Transformationsprozeß übergangslos mit den marktwirtschaftlich determinierten Anforderungen konfrontiert. Es stellt sich damit auch die Frage, welche Voraussetzungen für eine leitende Rolle im Transformationsprozeß Führungskräfte aus den NBL aus ihrer beruflichen Sozialisation in der zentralistischen Planwirtschaft mitbringen.

Die empirische Befundlage, hinsichtlich der Zielgruppe Führungskräfte, erscheint dazu uneindeutig: Einerseits gibt es Beschreibungen des politischen und wirtschaftlichen Systems der DDR (z.B. Rausch, 1988; Weber, 1973, 1991),

Systemvergleiche (z.B. Andersch-Niestedt & Lilge, 1981), Schilderungen des sozialen Lebens in der DDR (z.B. Bussiek, 1984; Filmer & Schwann, 1985; Rudolph, 1972), groß angelegte Studien der besonderen Situation der Leiter in der DDR-Wirtschaft (z.B. Ladensack, 1981) sowie Berichte zur Wende (z.B. Burkart, 1990) und Erörterungen möglicher psychologischer Auswirkungen (z.B. Maaz, 1990; Schröder, 1990). Andererseits gibt es keine zuverlässigen Untersuchungen der Merkmale der Betriebskulturen in der DDR oder der systembedingten Auswirkungen auf das Erleben und Verhalten (zu allgemeinen Persönlichkeitscharakteristika vgl. Hänsgen et al., 1991) oder der Führungsstile der Leiter oder gar entsprechende Vergleichsstudien von BRD und DDR. Zwar werden Führungskräfte aus den NBL in neueren eher populärwissenschaftlichen Publikationen beschrieben, analysiert und kommentiert (z.B. Freter, 1990; Henkel, 1991; Henkel & Schulte, 1990; Noelle-Neumann, 1992; Scherm, 1992; Schnitzler, 1992; Werra, 1992), aber systematische empirische Analysen der möglichen Unterschiede in den Einstellungen, Werten und Verhaltensstilen von Führungskräften aus den ABL und den NBL sind eher spärlich und, wenn vorhanden, nicht genau dokumentiert (z.B. Gaulhofer & Sydow, 1991; Huck, 1990; Stobbe, 1991; Thomas, 1991). Benötigt werden Untersuchungen, die nicht nur die Reaktion meist kleiner Stichproben auf aktuelle Situationen beschreiben, sondern die versuchen, manifeste Unterschiede in den Führungsstilen, die sich aufgrund der unterschiedlichen vorberuflichen und beruflichen Sozialisationserfahrungen zwischen Führungskräften aus den beiden ehemaligen deutschen Staaten ergeben haben mögen, aufzuzeigen. Um zur Aufarbeitung dieser Forschungslücke einen Beitrag zu leisten, haben wir relativ kurz nach der Wende gesammelte Daten von Führungskräften aus den ABL, den NBL sowie aus Österreich und der Schweiz hinsichtlich möglicher Unterschiede in den Führungsstilen analysiert.

### **3 Untersuchung**

#### **3.1 Durchführung**

Der Vergleich basiert auf Daten von 179 Führungskräften aus den ABL, 179 aus den NBL, 141 aus Österreich und 64 aus der Schweiz. Die Daten wurden mit einem standardisierten Fragebogen zur Erfassung von Denk- und Führungsstilen erhoben, den alle Führungskräfte im Rahmen betrieblicher Personalentwicklungsmaßnahmen 1990/1991 bearbeiteten. Zur besseren Vergleichbarkeit der deutschen Stichproben war die westdeutsche Vergleichsstichprobe aus einer Grundgesamtheit von 531 Führungskräften gezogen und dabei im Paar-Zuordnungsverfahren zur ostdeutschen Stichprobe hinsichtlich des Alters, Geschlechts, der Ausbildung und der Führungsebene parallelisiert worden.

Insgesamt gibt es in den Vergleichsstichproben deutlich mehr Männer als Frauen, was der üblichen Geschlechtsverteilung von Führungskräften in Wirtschaftsunternehmen entspricht. Die Führungskräfte befinden sich vor allem in den mittleren Altersgruppen von 30 bis 50 Jahren und mehr in den unteren und mittleren Führungsebenen als in der oberen Führungsebene; d.h., daß sie zu der Gruppe gehören, die von den eingangs beschriebenen Rollenveränderungen am stärksten betroffen ist.

Als Meßinstrument wurde die deutsche Version eines amerikanischen Fragebogens (Level I: Life Style Inventory, Lafferty, 1973) verwendet. Der Fragebogen erfaßt auf zwölf Skalen mit je 20 Items *führungsfunktionsbezogene* Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensintentionen und -tendenzen. Die Skalenwerte können zwischen 0 und 40 Skalenpunkten variieren. Eine Beschreibung des Instruments gibt Tabelle 1.

*Tabelle 1: Skalen des Meßinstrumentes*

Skalenbezeichnung:	Beispielitem:
1. Personenorientierung	“bringt andere zu eigenständigem Denken“
2. Anschluß	“teilt gerne Gefühle und Gedanken“
3. Zustimmung	“sucht die Zustimmung anderer“
4. Konvention	“hält Regeln für wichtiger als Ideen“
5. Abhängigkeit	“sagt, was erwartet wird“
6. Ausweichverhalten	“überläßt Entscheidung anderen“
7. Opposition	“kritisiert andere hinter deren Rücken“
8. Macht	“kommandiert andere herum“
9. Wettbewerb	“starkes Bedürfnis zu gewinnen“
10. Perfektion	“will immer der/die Beste bei allem sein“
11. Leistung	“stellt hohen Anspruch an die eigenen Ziele“
12. Eigenständigkeit	“denkt eigenständig und unabhängig“

### 3.2 Ergebnisse

Überzufällige Unterschiede in den Führungsstilen zwischen den Ländergruppen wurden mittels einer einfaktoriiellen Varianzanalyse ermittelt. Einen Überblick über diese Ergebnisse gibt die Tabelle 2.

Tabelle 2: Unterschiede in den Führungsstilen

Führungsstil	Mittelwertsvergleich	Signifikanzniveau
Eigenständigkeit	NBL-MW (26,98) < ABL-MW (31,02)	p < .01
	NBL-MW (26,98) < A -MW (30,80)	p < .01
	NBL-MW (26,98) < CH -MW (31,45)	p < .01
Wettbewerb	NBL-MW (10,32) < ABL-MW (13,20)	p < .01
	NBL-MW (10,32) < A -MW (12,56)	p < .01
Perfektion	NBL-MW (17,99) < ABL-MW (20,13)	p < .01
	NBL-MW (17,99) < A -MW (20,52)	p < .01
	NBL-MW (17,99) < CH -MW (20,27)	p < .05
Leistung	NBL-MW (29,66) < ABL-MW (32,06)	p < .01
	NBL-MW (29,66) < A -MW (32,60)	p < .01
	NBL-MW (29,66) < CH -MW (32,91)	p < .01
Personenorientierung	NBL-MW (28,12) < ABL-MW (29,82)	p < .05
	NBL-MW (28,12) < CH -MW (30,53)	p < .05
Abhängigkeit	ABL-MW (13,80) < NBL-MW (16,19)	p < .01
	CH -MW (13,74) < NBL-MW (16,19)	p < .01
Ausweichverhalten	ABL-MW (8,60) < NBL-MW (10,45)	p < .01
	A -MW (6,33) < NBL-MW (10,45)	p < .01
	CH -MW (6,95) < NBL-MW (10,45)	p < .01
	A -MW (6,33) < ABL-MW (8,60)	p < .05
Konvention	ABL-MW (12,12) < NBL-MW (14,26)	p < .01

Keine signifikanten Unterschiede gibt es auf den Skalen Anschluß, Macht, Opposition und Zustimmung.

Um festzustellen, hinsichtlich welcher Führungsstile sich vor allem die beiden Zielgruppen der Führungskräfte aus den ABL und den NBL unterscheiden, wurde eine Diskriminanzanalyse mit der Gruppenzugehörigkeit als Kriterium und den Skalenwerten als Diskriminatoren gerechnet. Die Ergebnisse der Diskriminanzanalyse sind in vereinfachter Form in Tabelle 3 dargestellt.

*Tabelle 3: Bedeutung der einzelnen Variablen für die Unterscheidung der Gruppen*

Eigenständigkeit	( $r = .62$ )	Abhängigkeit	( $r = -.44$ )
Wettbewerb	( $r = .47$ )	Ausweichverhalten	( $r = -.36$ )
Perfektion	( $r = .37$ )	Konvention	( $r = -.35$ )
Leistung	( $r = .36$ )		
Personenorientierung	( $r = .29$ )		

Die Korrelationskoeffizienten kennzeichnen die Korrelationen zwischen den Ausprägungen auf den Skalen und der Diskriminanzfunktion der Diskriminanzanalyse zur Trennung der Führungskräfte aus den ABL und den NBL.

Zusammengenommen geben die Ergebnisse der Varianzanalyse und der Diskriminanzanalyse ein sehr einheitliches und inhaltlich konvergierendes Befundmuster ab. Dabei fallen zunächst zwei Aspekte ins Auge.

Zum einen bestehen bei immerhin acht der zwölf Skalen signifikante Unterschiede. Keine Unterschiede gibt es bei den beiden stark affiliationsorientierten Stilen Anschluß und Zustimmung und bei den beiden eher konfrontations- bzw. autoritär-orientierten Stilen Opposition und Macht.

Zum anderen gibt es die meisten Unterschiede zwischen den Führungskräften aus den ABL und den NBL. Dies mag auch mit Stichprobenbesonderheiten zusammenhängen. Zum einen sind die Stichproben aus Österreich und der Schweiz kleiner. Zum anderen konnten sie nicht wie die ABL-Stichprobe zur NBL-Stichprobe parallelisiert werden. Auffällig ist aber dennoch, daß sich die Stichproben aus den ABL, Österreich und der Schweiz so gut wie überhaupt nicht unterscheiden. Wohingegen aber bei den Führungsstilen, bei denen sich die NBL- von den ABL-Führungskräften unterscheiden, sie sich mindestens auch von einer der anderen Ländergruppen unterscheiden.

Drittens machen besonders die Ergebnisse der Diskriminanzanalyse deutlich, daß es vor allem zwei distinkte Führungsaspekte sind, hinsichtlich derer sich die Führungskräfte aus den NBL von den anderen Führungskräften unterscheiden.

Der erste Aspekt der Führungsstile umfaßt die Komponenten Eigenständigkeit, Wettbewerb, Perfektion, Leistung und Personenorientierung; der zweite Aspekt die Komponenten Abhängigkeit, Ausweichverhalten und Konvention. Hinsichtlich des ersten Aspekts erscheint es nicht erstaunlich, daß bei der Wettbewerbsorientierung die Führungskräfte aus den ABL höhere Werte zeigen als die aus den NBL. In vierzig Jahren Planwirtschaft hatten die ostdeutschen Leiter sicherlich weniger Gelegenheit, Wettbewerbserfahrungen zu sammeln als

ihre marktwirtschaftlich sozialisierten Kollegen aus den ABL. Eine ausgeprägte Ausrichtung auf den wirtschaftlichen Erfolg, verbunden mit konkurrenzorientiertem und risikofreudigem Handeln, war in der DDR nicht notwendig und determinierte von daher auch nicht den persönlichen Erfolg als Leiter.

Nicht so evident sind die Unterschiede bei den übrigen Komponenten: Eigenständigkeit, Leistung und Perfektion zeigen die ostdeutschen Leiter überzufällig niedrigere Werte als die Mitglieder aller drei anderen Ländergruppen. Die NBL-Führungskräfte haben nach ihren eigenen Angaben eine vergleichsweise weniger auf Autonomie und Eigenständigkeit des Führungsverhaltens ausgerichtete Grundhaltung und weniger Initiative und Bereitschaft zur eigenverantwortlichen Übernahme von Entscheidungs- und Führungs-, speziell Personalführungsverantwortung. Auch scheinen vorausplanendes, zielorientiertes und eigenständiges Handeln weniger stark ausgeprägt zu sein. Durch die in ihrer marktwirtschaftlichen Sozialisation gemachten Erfahrungen, daß Eigeninitiative, individueller Einsatz und Leistung sich auszahlen, scheinen ABL-Führungskräfte sowie die aus der Schweiz und aus Österreich eher bereit zu sein, hohe Ansprüche an die eigene Leistung und den eigenen Einsatz sowie den der Mitarbeiter zu stellen und dieses durch planvolles, systematisches Vorgehen verwirklichen zu wollen. Dabei zeigt sich auch eine stärkere realistische und verantwortungsvolle Risikobereitschaft. Insgesamt zeichnet die ABL-Führungskräfte eine deutlichere, z.T. deutlich konkurrenzbestimmte, Aufgabenorientierung aus.

Neben diesen schwächeren Ausprägungen bei der Aufgaben-, Leistungs- und Wettbewerbsorientierung verzeichnen wir bei den NBL-Führungskräften überraschenderweise auch niedrigere Werte bei der Personenorientierung. Wie dieser Befund zu interpretieren ist, verdeutlicht eine genauere Betrachtung dieses Ergebnisses auf Itemebene und ein Vergleich der Gruppenwerte auf den anderen Skalen, die soziale Orientierungen erfassen. Dabei zeigt sich nämlich, daß sich die Gruppen hinsichtlich sozialen Einfühlungsvermögens, der Übernahme sozialer Verantwortung und des Gewährens sozialer Unterstützung nicht unterscheiden.

Die Unterschiede bei der Personenorientierung kommen dadurch zustande, daß die Führungskräfte aus den NBL weniger als die aus den ABL und der Schweiz versuchen, Mitarbeiter zu eigenständigem Denken und Handeln anzuregen, entsprechende Aufgaben zu delegieren und die Mitarbeiter dafür weiterzuqualifizieren und ihre Fähigkeitenpotentiale weiterzuentwickeln; d.h. auch die Unterschiede hinsichtlich der Personenorientierung sind weniger auf genuin soziale, sondern mehr auf aufgabenbezogene Aspekte zurückzuführen.

Die in den beschriebenen Ergebnissen zum Ausdruck kommende Tendenz der ostdeutschen Führungskräfte zu geringerer Autonomie, Eigenständigkeit und

Risikobereitschaft im Vergleich zu allen Gruppen der marktwirtschaftlich sozialisierten Führungskräfte korrespondiert mit ihren vergleichsweise höheren Werten bei den Komponenten Ausweichverhalten, Abhängigkeit und Konvention. Dies ist der zweite Führungsaspekt, hinsichtlich dessen sich die Führungskräfte unterscheiden. Verglichen mit den anderen Gruppen zeigen die ostdeutschen Leiter eine stärkere Scheu vor eigenverantwortlichen Entscheidungen. Sie scheinen stärker bemüht, risikoreiche und problemträchtige Situationen zu vermeiden als sie eigenverantwortlich zu meistern. Hinzu kommt eine vergleichsweise stärkere Ausrichtung an Autoritäten, denen eher widerspruchsfrei gefolgt wird, um Entscheidungen und Risiken auszuweichen. Konflikte versucht man durch Anpassung zu vermeiden. Damit korrespondiert auch eine Tendenz der Führungskräfte aus den NBL, sich stärker an Regeln und Vorschriften zu orientieren und diese zumindest formal zu befolgen. Mit dieser Tendenz, sich durch angepaßtes und vorschriftengerechtes Verhalten gegen Entscheidungsunsicherheiten, Konflikte und Risiken abzusichern, scheint auch eine gewisse kognitive Enge und Unsicherheit in der Führungsrolle („wird schwer akzeptiert“) einherzugehen.

Diese Verhaltenskomponenten hatten sicherlich in der zentralistischen Planwirtschaft der DDR gerade wegen der Parallelorganisation von Partei und Wirtschaft einen hohen funktionalen Wert, da persönlicher Erfolg als Leiter primär durch das Befolgen von Planvorgaben und ihrer oft nur formalistischen Realisierung in Kombination mit einer ideologisch-politisch tadellosen Selbstpräsentation erreichbar war.

Die Abweichungen der Führungsstile der Führungskräfte aus den NBL im Vergleich zu den anderen Ländergruppen signalisieren, daß die realen Arbeitsbedingungen der Leiter in der ehemaligen DDR doch wohl ziemlich diskrepant zu den offiziellen Verlautbarungen über Leiterfunktion und -rolle gewesen sein müssen. Deswegen spricht z.B. Ladensack (1990) von einer „Deformierung“ der Leitertätigkeit in der DDR und nennt konkrete Bedingungen, wie z.B. „ständige Außeneingriffe“, „Entscheidungs-Situation geringer Selbständigkeit“, „widerspruchsloser Vollzug auch von sinnlosen Maßnahmen“ (S.86), über welche die beschriebenen Führungsstilunterschiede erklärbar werden.

#### **4 Implikationen**

Implikationen aus den vorgelegten Ergebnissen des Führungsstilvergleichs Ost-West ergeben sich zum einen - wie immer - für weitere Forschungen, zum anderen auch für die Personalentwicklungspraxis deutscher Unternehmen im fortschreitenden Einigungs- und Transformationsprozeß.

Forschungsimplikationen ergeben sich zunächst aus der Begrenztheit der verwendeten Fragebogenmethode. Fragebogen sind immer anfällig gegen Reak-

tionstendenzen, z.B. Tendenz der sozialen Erwünschtheit oder einer optimalen Selbstpräsentation. Wir haben uns durch sorgfältige Voruntersuchungen bemüht, verschiedenen dieser Gefahren zu begegnen. Weiter würden wir doch eine zufriedenstellende externe Validität der Ergebnisse annehmen wollen, weil sie mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen zur selben Fragestellung mit anderen Instrumenten und Stichproben wie z.B. von Huck (1990), Stobbe (1991) und Thomas (1991), sowie mit Erfahrungsberichten von Praktikern (vgl. z.B. Myritz, 1992) und unseren eigenen Seminarerfahrungen in den neuen Bundesländern übereinstimmen.

Wichtiger scheint uns die Frage, ob die aufgezeigten Ergebnisse nicht eher momentane Reaktionen auf die unterschiedliche historische Situation, in der die Daten erhoben wurden und die für die NBL-Führungskräfte ja mit viel stärkeren Unsicherheiten verknüpft war und ist als für die anderen Führungskräfte, reflektieren, als tatsächliche überdauernde Sozialisationseffekte. Hierzu können nur längsschnittlich angelegte Wiederholungsmessungen Aufschluß geben, und deswegen bereiten wir eine solche Wiederholungstudie z.Zt. vor. Insofern sollten die vorgestellten Ergebnisse eher als ein erster Schritt bei der Analyse sozialisationsbedingter Unterschiede von Führungskräften aus Ost und West betrachtet werden.

Deshalb stellt sich die Frage, ob aus einer Untersuchung mit dem Charakter einer Pilotstudie und mit Daten, die im Schnitt ein halbes Jahr nach der Wende erhoben wurden, überhaupt Implikationen für die derzeitige Transformations- und Personalentwicklungspraxis abgeleitet werden sollten. Wir meinen dazu: ja, aber vorsichtig. Einerseits ist das überhaupt verfügbare Datenmaterial noch sehr gering, andererseits signalisieren die Übereinstimmungen mit den anderen oben genannten Untersuchungen und Erfahrungsberichten doch eine gewisse Verlässlichkeit. Wir gehen auch davon aus, daß durch die mittlerweile in den Betrieben laufenden und gelaufenen intensiven Lernprozesse sich die gefundenen Unterschiede möglicherweise z.T. relativiert haben. Dadurch werden aber diese Ergebnisse nicht obsolet. Gerade die differenzierte Betrachtung der nach der Wende gewonnenen Ergebnisse zeigt deutlicher als möglicherweise neuere Daten differentielle Sozialisationseffekte auf, die für laufende zukünftige Personalentwicklungsmaßnahmen noch als rudimentäre „Altlasten in den Köpfen“ (Zitat aus Rude, 1992, S.56) zu berücksichtigen sind.

Implikationen sollten vorsichtig abgeleitet werden. Es ist ja nicht für die Führungskräfte aus den NBL exklusiv, daß sie in der Ausprägung verschiedener Führungsstile von denen der marktwirtschaftlich sozialisierten Führungskräfte abweichen. Auch im Westen lassen die Kompetenzen vieler Führungskräfte hinsichtlich Planung, Risikobereitschaft, Mitarbeitermotivation oder unternehmerischer Verantwortungsübernahme oft zu wünschen übrig. Daher stellen

die Ergebnisse nicht eine Gegenüberstellung vollkommen verschiedener Führungsstiltypen dar, sondern dokumentieren lediglich eine Anzahl von, wie wir meinen, sozialisationsbedingten Führungsstilunterschieden bei Führungskräften aus Ost und West bei ansonsten sehr ähnlichen Profilen.

Allerdings handelt es sich bei diesen Komponenten um solche Einstellungs-, Werte- und Verhaltensmuster, wie quasi-unternehmerische Eigeninitiative auf allen Führungsebenen, Risikobereitschaft oder Interesse an der Förderung von Mitarbeitern, die unserer Meinung nach gerade bei dem Transformations- und Aufbauprozeß in den NBL gefordert werden sollten und solche, die Führungskräfte, die an diesem Prozeß maßgeblich mitwirken, deshalb besitzen oder erwerben sollten. Bewußt ist uns, daß diese Argumentation aus rein marktwirtschaftlicher Sicht erfolgt. Dies erscheint uns quasi unvermeidlich angesichts des Tatbestands, daß das System der sozialen Marktwirtschaft in den NBL ohne jede Systemkompromisse eingeführt wurde und wird und damit die Strukturen und Funktionszusammenhänge des Systems der ABL übernommen werden. Daher werden für die Selektion, Plazierung, Bewertung und Weiterentwicklung von Führungskräften in den NBL diesselben Standards gelten wie in den ABL. Führungskräfte aus den NBL werden sich deshalb an diesen Standards orientieren müssen. Nach den hier vorgestellten Ergebnissen bedeutet dies, daß sie gezielt ihre Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensmuster, die bisher ihr Verhalten als Führungskraft bestimmten, verändern müssen.

Dazu bemerkt Myritz (1993) als zusammenfassendes Resümee eines Management-Audits in den NBL, „die ideologisch bedingten Defizite ostdeutscher Manager lassen sich relativ rasch durch Trainingsmaßnahmen beseitigen. Eine entsprechende Seminartätigkeit muß das Ausprägen von Führungs- und sozialen Kompetenzen zum Schwerpunkt haben. Ein Blick auf erkannte Fähigkeiten und Fertigkeiten, die oftmals sehr hohe Motivation und den von Insidern immer wieder beobachteten extrem hohen Grad an Belastbarkeit von Ost-Führungskräften zeigen sowie in vielen Fällen auch ihren Drang nach Qualifizierung, berechtigen zur Hoffnung, daß diese Mängel bei punktgenauem Einsatz von Weiterbildungsmaßnahmen bereits in kurzer Zeit behoben sein können“ (S.13).

Wir teilen die hier getroffene Einschätzung der in der Regel hohen fachlichen Kompetenz, Motivation und Qualifizierungsbereitschaft der Führungskräfte aus den NBL. Wir sehen auch durch die Einschätzung, daß gerade die Führungskompetenz und die sozialen Kompetenzen den zentralen Teil von Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte aus den NBL bilden sollten, unsere Ergebnisse bestätigt. Allerdings sind wir eher skeptisch hinsichtlich der Zeitperspektive der notwendigen Veränderungen. Wir würden auch eher bezweifeln, daß diese durch Seminare erreichbar sind.

Qualifikation im Seminarstil könnte bei der in unseren Ergebnissen zum Ausdruck kommenden vorhandenen Ausgangslage bei den Führungskräften aus den NBL durch deren ausgeprägtere Autoritäts- und Regelorientierung eher kontraproduktiv sein, weil sie versucht sein könnten, Führungs- und Sozialkompetenzen eher als Regel- und Verfahrenswissen rezepthaft zu übernehmen.

Wir meinen daher, daß es sich bei den Personalentwicklungsmaßnahmen, die unsere Ergebnisse implizieren, um langfristig und systematisch angelegte Maßnahmen, die von anderen Vermittlungsformen als Seminaren Gebrauch machen, handeln müßte.

Nach unserer Auffassung sollten bei diesen Maßnahmen folgenden Prämissen berücksichtigt werden:

- Existentielle Sicherheit schaffen
- Rollensicherheit schaffen
- Freiraum für Entwicklung schaffen
- Modellernen ermöglichen
- Möglichkeiten zum Erproben von Handlungsstrategien mit ansteigendem Risiko schaffen

Die Sicherung der existentiellen Grundlagen der Führungskräfte aus den NBL ist gewissermaßen die Voraussetzung dafür, daß sie neue und für sie zunächst mit vermehrter Unsicherheit behaftete Einstellungs-, Werte- und Verhaltensmuster überhaupt erwägen. Es ist nur schwer vorstellbar, daß jemand in einer Situation umfassender existentieller Unsicherheit alte, bewährte Rollenmuster, die zumindest eine gewisse Konstanz gewährleisten, in Frage zu stellen bereit ist.

Eng damit zusammenhängend ist die Frage der Rollensicherheit zu sehen. Aus unseren Ergebnissen wurde ja deutlich, daß die NBL-Führungskräfte Unsicherheiten durch betont angepaßtes, regel- und vorschriftenorientiertes Verhalten abzubauen versuchten. Ähnlich berichten andere, daß Teilnehmer aus den NBL in Führungskräfte-seminaren häufig gerade für unsichere Entscheidungssituationen konkrete „Rezepte“ haben möchten (vgl. Tack, 1992). Hier gilt es zu lernen, daß die Rolle von Führungskräften in der freien Marktwirtschaft gerade so definiert ist, daß sie oftmals in unsicheren Situationen, bei ungenügender Informationslage und uneindeutigen Konsequenzen, eben ohne sicheres Rezept Entscheidungen treffen müssen, die u.U. scheitern können. Dieses neue Rollenverständnis kann in entsprechenden Rollenanalysen, Rollenverhandlungen und Rollenklärungen langsam aufgebaut werden. Hilfreich könnten auch systematische Rollenwechsel, z.B. durch Aufgabenveränderungen, sein, um die

unterschiedlichen Aspekte der Führungsrolle auszuleuchten und flexible Rollenübernahme zu proben.

Eine weitere Voraussetzung für das Erreichen der notwendigen Veränderungen stellt die Bereitstellung von genügend Freiraum für die Entwicklung der Führungskräfte dar. Die anvisierten umfassenden Einstellungs-, Werte- und Verhaltensänderungen werden nicht möglich sein, wenn die Führungskräfte gleichzeitig in die Bewältigung schwieriger Managementprobleme eingebunden bleiben. Hier müßten z.B. in Form von ausgedehnten Job-Rotation-Programmen mit westlichen Schwesterbetrieben, durch Hospitation in Westbetrieben, durch Assistenzfunktionen oder durch institutionalisierte Lernpartnerschaften Freiräume dafür geschaffen werden, die Veränderungen überhaupt ermöglichen. Veränderungen wie die Übernahme unternehmerischer Verantwortung oder die realistische Kalkulation von Risikoentscheidungen können nicht ausschließlich über den Erwerb von Wissensbestandteilen in Seminaren und auch nur bedingt über die Teilnahme an Managementsimulationen erreicht werden. Am besten und nachträglichsten gelingen derartige Veränderungen im Zuge realen Handelns und durch das Lernen an realen Praxismodellen, d.h. über die Beobachtung von und die Zusammenarbeit mit Führungskräften, die bereits über die angestrebten Handlungsmuster verfügen. Über das Beobachtungslernen an kompetenten Modellen können auch ganze Einstellungs- und Wertemuster, die für zukünftiges Handeln zielbestimmend sein sollen, übernommen werden. Gerade für das realistische Abschätzen von Risiken und für die Übernahme von Entscheidungsverantwortung können Westmanager wichtige Modelle bei Prozessen des Beobachtungslernens von Ostführungskräften darstellen. Möglichkeiten für entsprechendes Modelllernen lassen sich individuell über Assistenzfunktionen, Mentoren- oder Patenprogramme oder Coachingmaßnahmen und im sozialen Kontext über die Mitarbeit in Projektgruppen oder Problemlösegruppen realisieren.

Bei allen bisher genannten Maßnahmen wird davon ausgegangen, die NBL-Führungskräfte zumindest befristet oder partiell aus der direkten Führungsverantwortung herauszunehmen, um dergestalt die notwendigen Lern- und Veränderungsprozesse zu erleichtern. Danach ergibt sich die Notwendigkeit, sie wieder an die Führungsverantwortung heranzuführen. Idealerweise sollte sich dieser Prozeß als eine abgestufte Verantwortungsübernahme vollziehen, bei der sich keine Arbeitsüberlastungen ergeben und Gelegenheit geboten wird, die neu gelernten Verhaltensweisen zu festigen. Damit diese in die aktuelle Führungspraxis auch wirklich transformiert werden können. Denkbar ist eine abgestufte Vorgehensweise z.B. von assistenz- oder trainingsbegleitender Verantwortungsübernahme, bei der die Führungskräfte ab und zu aus dem Trainingsprogramm herausgelöst werden, um sich über die Bewältigung kleinerer Einzelaufgaben an die konkrete zukünftige Arbeitswirklichkeit zu gewöhnen, über

arbeitsbegleitendes Training, bei dem sie in den normalen Arbeitsprozeß integriert werden, aber immer jemand zur Stelle ist, der bei Schwierigkeiten erklärt, beratend hilft, bis hin zur normalen Führungsfunktion. Gerade die Möglichkeit, bei Schwierigkeiten auf die Erfahrung und das Können von Experten zurückgreifen zu können, stellt in dem skizzierten Übergangsprozeß und auch in der ersten Zeit der Führungsrollenübernahme ein wichtiges Moment dar, um Unsicherheiten konstruktiv zu überwinden. Derartige Möglichkeiten können durch Paten- oder Mentorenprogramme, Helfersysteme, institutionalisierte Anrufmöglichkeiten bei Problemen („Hot-line-telephone“) oder regelmäßige Konferenzschaltungen mit Mentoren oder Tutoren geschaffen werden.

Unserer Ansicht nach ist das beschriebene Herauslösen der NBL-Führungskräfte aus der direkten Verantwortung zumindest zeitlich oder partiell aufgabenmäßig für die anvisierten Veränderungsprozesse unumgänglich. Dies wird auch von jüngeren NBL-Führungskräften akzeptiert und ist mit ihnen leichter realisierbar, als mit Führungskräften, die sich u.U. schon jahre- oder jahrzehntelang in Leitungsverantwortung befunden haben. Fatal wäre, wenn aufgrund derartiger „Bequemlichkeitsüberlegungen“ die älteren Führungskräfte nicht für solche Personalentwicklungsmaßnahmen berücksichtigt, sondern quasi als ältere „Auslaufmodelle“ betrachtet und toleriert würden, die es aber baldmöglichst zu ersetzen gilt. Abgesehen von der mit einer solchen Betrachtungsweise verbundenen ethischen, menschlichen und sozialpolitischen Problematik erscheint uns vor allem der dabei unvermeidliche Aderlaß an wertvoller Fachkompetenz gerade für den derzeitigen Transformationsprozeß äußerst bedenklich.

Es sollte vielmehr das Bestreben sein, insgesamt ein betriebliches Lernklima zu schaffen, in das alle einbezogen werden und in dem sich niemand durch an ihn gestellte Qualifikationsanforderungen diskriminiert fühlt. Es dürfte ja ohnehin deutlich geworden sein, daß unsere Vorschläge nicht auf punktuelle seminaristisch aufgelegene Qualifizierungsmaßnahmen abheben, sondern auf das Schaffen einer Lerninfrastruktur, in die viele Maßnahmen, die sich gerade für die Veränderung grundlegender Einstellungs-, Werte- und Verhaltensmuster eignen, eingebettet sind und die den gesamten Kreis der Führungskräfte miteinbezieht.

Dies gilt im übrigen auch für die westdeutschen Führungskräfte in den NBL (und am besten auch für die in den ABL, die in irgendeiner Weise mit Personen aus den NBL zumindest indirekt in Kontakt treten). Bei den westlichen, insbesondere den westdeutschen Führungskräften verweisen die höheren Ausprägungen bei der Wettbewerbs- und Perfektionsorientierung im Randbereich auch auf z.B. eine erhöhte Selbstbezogenheit, ausgeprägteren Egoismus und ein stärkeres Bemühen um eine positive soziale Bewertung - alles Sachverhalte, die für die

Interaktion gerade mit Mitarbeitern und Kollegen aus den NBL potentielle Konflikte signalisieren. Eine Reduktion dieser Tendenzen und eine Verbesserung sozialen Verhaltens vor allem im Sinne differenzierterer und sensiblerer sozialer Wahrnehmung und Bewertung stellen sicherlich auch notwendige Bedingungen für einen erfolgreichen gemeinsamen Aufbau dar. Prämissen für darauf abzielende Personalentwicklungsmaßnahmen wären:

- Hintergrundkenntnisse über die Praxis sozialistischer Planwirtschaft verbessern
- Personalführungskompetenzen verbessern
- Sensibilität für die spezifische Situation der NBL durch Erfahrungsaustausch fördern
- Procedere einüben, die diesen Austausch institutionalisieren

Die meisten dieser Maßnahmen für Westmanager müßten vor ihrem Einsatz in den NBL durchgeführt werden. So stellt eine Erweiterung der Kenntnisse über die Hintergründe der ehemaligen Arbeit der NBL-Kollegen einen Schutz gegen voreilige abqualifizierende Stereotypisierungen dar. U.U. könnten bei dieser Wissensvermittlung auch NBL-Führungskräfte als Experten eingesetzt werden. Wichtig ist auch die vorbeugende Verbesserung der Personalführungskompetenzen in Richtung eines kooperativen, partizipativen Managements. Angesichts der Situation in den NBL liegt die Versuchung für den Westmanager nahe, sich als „Krisenmanager“ zu verstehen, der in Unteroffiziersmanier und mit einem solchen Interaktionsstil „den Karren aus dem Dreck zieht“. Eine solche Strategie wäre bereits mittelfristig zum Scheitern verurteilt, weil der Transformationsprozeß nur über die Einbeziehung und Einbindung der NBL-Mitarbeiter und Führungskräfte gelingen kann. Zur Verbesserung dieser Einbindung wäre es auch sehr wichtig, den Erfahrungsaustausch zwischen diesen Gruppen und den Westmanagern zu fördern, um die Sensibilität für soziale Situationen, für Barrieren, aber auch für verdeckte Kooperationsmöglichkeiten zu fördern. Ein derartiger Erfahrungsaustausch könnte bereits vor dem Einsatz in Form von Ost-West-Workshops beginnen und sollte in den NBL möglichst institutionalisiert werden durch z.B. regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen, Mitarbeiter- und Führungszirkel, Schnittstellenworkshops u.a. Die dafür notwendige Kommunikations- und Moderationskompetenzen und Kenntnisse um Funktion und Durchführungsspezifitäten derartiger Partizipations- und Gruppenkonzepte wären vor dem Einsatz zu erwerbende Qualifikationen. Die Einbindung von Ost- und Westmanagern in gemeinsame Lernprozesse ist sicherlich bereits an sich ein Integrationsmoment.

Entscheidend für den Erfolg des Transformationsprozesses dürfte letztlich sein, inwieweit es den Unternehmen gelingt, trotz drängender Tagesprobleme die

notwendige Energie, Zeit und Kapazität für die skizzierten unumgänglichen Entwicklungsmaßnahmen bereit zu stellen.

## 5 Literatur

- Andersch-Niestedt, H. & Lilge, H.G. (1981). Betriebliche Führung im Vergleich. BRD - DDR. Berlin: Spiess Verlag.
- Berthel, J. (1987). Führungskraft 2000. Harvard Manager, 3, S. 114-118.
- Bertl, W., Rudat, R. & Schneider, R. (1989). Arbeitnehmerbewußtsein im Wandel. Frankfurt: Campus-Verlag.
- Burkart, G. (Hrsg.) (1990). Sozialisation im Sozialismus. Lebensbedingungen in der DDR im Umbruch. Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie, 1. Beiheft 1990.
- Bussiek, H. (1984). Die real existierende DDR. Frankfurt: Fischer. Filmer, W. & Schwann, H., (Hrsg.) (1985). Alltag im anderen Deutschland. Düsseldorf: Econ-Verlag.
- Filmer, W. & Schwann, H. (Hrsg.) (1985). Alltag im anderen Deutschland. Düsseldorf: Econ-Verlag.
- Fiske, S.T. & Taylor, S.E. (1984). Social cognition. Worthing: Addison-Wesley.
- Freter, H. (1990). Im Vakuum des Übergangs. Management Wissen, 11, 62.
- Gaulhofer, M. & Sydow, J. (1991). Kooperation von ost- und westdeutschen Unternehmungen. Zeitschrift Führung und Organisation, 3, S. 151-157.
- Gerken, G. (1986). Der neue Manager. Freiburg: Haufe Verlag.
- Hänsgen, K. O., Kasielke, E., Schmidt, L. R. & Schwenkmetzger, P. (1991). Persönlichkeitsvergleiche zwischen Ostdeutschen und Westdeutschen: Selbsteinschätzungen, objektive Tests und neurosenrelevante Persönlichkeitsmerkmale. Trierer Psychologische Berichte, 18, 9.
- Henkel, R.C. (1991). Zwistigkeit und Frust und Fremdheit. Manager Magazin, 1, S. 162-170.
- Henkel, R.C. & Schulte, B. (1990). Bedingt tauglich. Manager Magazin, 10, S. 361-364.
- Huck, H. (1990). zit. nach Henkel, R.C. Menschenführung Ehrensache. Management Wissen, 9, S. 94-96.
- Jürgens, U., Malsch, T. & Dohse, K. (1989). Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich. Berlin: Springer.
- Ladensack, K. (1981). Arbeits- und Lebensweise der Leiter. Berlin: Die Wirtschaft.

- Ladensack, K. (1990). Motivierung, Leiterleistungen und Leiterentwicklung - untersucht vor der Wende in der DDR. In Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben. Zeitschrift für Personalführung, Sonderband 1990, S. 85-95.
- Lafferty, J.C. (1973). Level I: Life Styles Inventory. Plymoth: Human Synergetics.
- Maaz, H. J. (1990). Der Gefühlsstau - ein Psychogramm der DDR. Berlin: Argon.
- Myritz, R. (1992). Manager in Ostdeutschland. Eine Dokumentation von Chancen und Risiken in der betrieblichen Personalarbeit von Unternehmen in den neuen Bundesländern. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Myritz, R. (1993). Managerkompetenzen ostdeutscher Führungskräfte. Defizite im Führungsverhalten und auf sozialem Gebiet. Personal, 1, S. 10-13.
- Noelle-Neumann, B. (1992). Neues Wirtschaftswunder mit Risiken. Capital, 2, S. 78-86.
- Pullig, K.K & Stührenberg, R. A. (1985). Die Anforderungen an obere Führungskräfte. Personal Report, S. 2-5.
- Rausch, H. (1988). DDR, das politische, wirtschaftliche und soziale System. (7. Auflage). München: Bayerische Landeszentrale für politische Bildungsarbeit.
- Rosenstiel, L.v. (1986). Führungskräfte nach dem Wertewandel: Zielkonflikte und Identifikationskrisen? Zeitschrift Führung und Organisation, 55, S. 89-96.
- Rosenstiel, L.v. & Stengel, M. (1987). Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen. Bern: Huber.
- Rudolph, H. (1972). Die Gesellschaft der DDR - eine andere Möglichkeit. Anmerkungen zum Leben im anderen Deutschland. München: Piper.
- Rüde, B. (1992). Erfahrungsbericht der DGFP-Regionalstelle Leipzig zum Qualifizierungsbedarf in den neuen Bundesländern. Personalführung, 1, S. 56-57.
- Scherm, E. (1992). "Multikulturelle" Führung in (gesamt)-deutschen Unternehmen. Zeitschrift Führung und Organisation, 3, S. 186-198.
- Schnitzler, C. (1992). Enormer Druck. Viele Ostmanager setzen zu sehr auf autoritäre Problemlösungen und Führungsstile. Wirtschaftswoche, 18, S. 59-61.
- Schröder, H. (1990). Identität, Individualität und psychische Befindlichkeit des DDR-Bürgers im Umbruch. Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie, 1. Beiheft 1990, S.163-176.

- Schultz-Gambard, J. & Altschuh, E. (1993). Unterschiedliche Führungsstile im geeinten Deutschland. Zeitschrift für Sozialpsychologie (im Druck).
- Stobbe, C. (1991). zit. nach Henkel, C. Zwistigkeit und Frust und Fremdheit. Manager Magazin, 1, S. 162-170.
- Tack, K. (1992). Management-Training für Führungskräfte. In R. Myritz (Hrsg.) Manager in Ostdeutschland. Eine Dokumentation von Chancen und Risiken in der betrieblichen Personalarbeit von Unternehmen in den neuen Bundesländern. Köln: Deutscher Instituts-Verlag, S. 143-159.
- Thomas, A. (1991). Kulturelle Divergenzen in der deutsch-deutschen Wirtschaftskooperation. Vortrag auf dem 2. Intern. Hamburger Kongreß zur Wirtschaftskommunikation (3. Oktober 1991).
- Ulich, E. (1991). Arbeitspsychologie. Stuttgart: Poeschel.
- Weber, D. (1986). Der Chef als Coach. Management Wissen, 10, S. 12-26.
- Weber, D. (1987). Führer gesucht. Management Wissen, 4, S. 36-40.
- Weber, H. (1973). Der deutsche Kommunismus (3. Aufl.). Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Weber, H. (1991). Aufbau und Fall einer Diktatur. Kritische Beiträge zur Geschichte der DDR. Köln: Bund Verlag.
- Werra, H. (1992). Aufholjagd. Ostmanager machen sich fit. Capital, 7, S. 163-168.