

DBA thesis

**Kulturelle, historische und regionale Unterschiede im
wiedervereinigten Deutschland: Angleichung der
Produktivitätswerte mittels differenzierter Führungskompetenzen
am Beispiel zweier KMU der Lebensmittelbranche
Kühl, R.**

Full bibliographic citation: Kühl, R. 2023. Kulturelle, historische und regionale Unterschiede im wiedervereinigten Deutschland: Angleichung der Produktivitätswerte mittels differenzierter Führungskompetenzen am Beispiel zweier KMU der Lebensmittelbranche. DBA thesis Middlesex University / KMU Akademie & Management AG

Year: 2023

Publisher: Middlesex University Research Repository

Available online: <https://repository.mdx.ac.uk/item/10507x>

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way, without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be

sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author's name, the title of the work, publication details where relevant (place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address: repository@mdx.ac.uk

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: <https://libguides.mdx.ac.uk/repository>

DISSERTATION

Kulturelle, historische und regionale Unterschiede im wiedervereinigten Deutschland: Angleichung der Produktivitätswerte mittels differenzierter Führungskompetenzen am Beispiel zweier KMU der Lebensmittelbranche

NAME:	Dipl. Wirt.-Jur. (FH) Rüdiger Kühl
MATRIKELNUMMER:	MUDR/0119
STUDIUM:	Doctor of Business Administration
ADVISOR:	Dr. Andreas Schmitz
ANZAHL DER WÖRTER:	62587
EINGEREICHT AM:	30.04.2023

EIDESSTÄTTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass sie noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass sie weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit - einschließlich Tabellen, Abbildungen etc., - die anderen Werken und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, **habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht**. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei identisch mit der geprüften Datei und des daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsberichtes ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. **Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstoßen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für das Fehlen eines Plagiats darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden können**. Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbußen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. **Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist, es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung**.

Ahrensböck, 30.04.2023

(Ort, Datum)



Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	5
1.1	Problemstellung	5
1.2	Zielsetzung und zentrale Fragestellung.....	9
1.3	Vorgehensweise und Struktur der Arbeit	12
2	ABGRENZUNGEN, GRUNDLAGEN UND STAND DER FORSCHUNG	14
2.1	Abgrenzungen und Grundlagen	14
2.1.1	Definitionen und Zusammenführung der Begriffe Kultur, Historie und Region.....	14
2.1.1.1	Kultur und kulturelle Unterschiede	14
2.1.1.2	Historie und historische Unterschiede	21
2.1.1.3	Region und regionale Unterschiede	22
2.1.2	Regionale historisch-kulturelle Unterschiede	22
2.1.3	Produktivität und Produktivitätsunterschiede	23
2.1.4	Führung, Führungskompetenzen und Führungsansätze	26
2.1.4.1	Führung.....	26
2.1.4.2	Führungskompetenzen	29
2.1.4.3	Interkulturelle Führungskompetenzen	35
2.1.4.4	Führungsstile, Führungskonzepte, Führungsansätze	36
2.1.5	Persönlichkeitskonzept (Big Five)	42
2.1.6	Produktives Mitarbeiterverhalten	44
2.1.7	Einfluss von Führung auf Mitarbeiterverhalten und Produktivität	46
2.2	Stand der Forschung.....	49
2.2.1	Arbeiten zu Differenzen in der Produktivität ost- und westdeutscher Unternehmen....	49
2.2.2	Arbeiten zu Differenzen in der Produktivität in anderen Staaten.....	57
2.2.3	Exkurs: Fallanalyse zu Produktivitätsunterschieden am Beispiel zweier Unternehmen der Lebensmittelbranche.....	64
2.2.3.1	Begründung des Fallstudienansatzes und Vorgehen	64
2.2.3.2	Wahl der Fallstudien	66
2.2.3.3	Auswertungsverfahren	68
2.2.3.4	Zielsetzung, Unternehmensvorstellung und Vorgehen	69
2.2.3.5	Analyse der Unternehmen.....	73
2.2.3.6	Zusammenfassung	83
2.2.4	Arbeiten zu Differenzen in Bezug auf historisch-kulturell bedingte Unterschiede in Führung und (Mitarbeiter-)Verhalten	84
2.2.4.1	Differenzen zwischen Ost und West in Bezug auf Führung	85

2.2.4.2	Ost-West-Differenzen in Bezug auf allgemeine Werthaltungen, Arbeit und Mitarbeiterverhalten	98
2.2.5	Arbeiten zu Zusammenhängen zwischen Führung, Mitarbeiterverhalten und Produktivität	107
2.2.5.1	Grundlegende Zusammenhänge	108
2.2.5.1.1	Einfluss von Führung auf Mitarbeiterverhalten und/oder Produktivität	108
2.2.5.1.2	Arbeiten zum Einfluss von Mitarbeiterverhalten auf Produktivität	111
2.2.5.2	Führung, Mitarbeiterverhalten und Produktivität im ost- und westdeutschen Kontext...	117
2.3	Schlussfolgerungen, Forschungslücke und konkretisierte Forschungsfragen	121
3	QUALITATIVE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZU KULTURELLEN, HISTORISCHEN UND REGIONALEN UNTERSCHIEDEN UND IHREM ZUSAMMENHANG MIT FÜHRUNGSKOMPETENZEN.....	130
3.1	Untersuchungsdesign: Experteninterviews	130
3.1.1	Begründung der Methodenwahl	130
3.1.2	Gütekriterien und theoretische Sättigung.....	135
3.1.3	Vorbereitung und Durchführung der Untersuchung.....	138
3.1.4	Auswahl der Interviewpartner.....	141
3.1.5	Auswertungsverfahren	142
3.1.5.1	Inhaltsanalytisches Vorgehen	142
3.1.5.2	Kategorien.....	143
3.1.5.3	Auswertung im Kategoriensystem.....	148
3.2	Untersuchungsergebnisse	151
3.2.1	Stichprobe (Befragte und Unternehmen).....	151
3.2.2	Überblick allgemeiner Wahrnehmungen der Befragten	151
3.2.2.1	Wahrgenommene Unterschiede im Hinblick auf Kultur, Werthaltungen und Wirtschaft in Ost- und Westdeutschland	151
3.2.2.2	Wirkungen der unreflektierten Anwendung westdeutscher Standards auf ostdeutsche Unternehmen nach der Wende	154
3.2.2.3	Allgemeine/grundsätzliche Ursachen für Produktivitätsunterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland	155
3.2.3	Mitarbeiter	157
3.2.3.1	Wahrgenommene Unterschiede bei ost- und westdeutschen Mitarbeitern	157
3.2.3.2	Mitarbertypen Ost und West	161
3.2.3.3	Auswirkungen der Mitarbeiterunterschiede auf die Produktivität	164
3.2.4	Führung.....	164
3.2.4.1	Wahrgenommene Unterschiede bei ost- und westdeutschen Führungskräften	164
3.2.4.2	Einfluss der unterschiedlichen Führungscharakteristika auf die Produktivität	167

3.2.4.3	Angepasste Führung ost- und westdeutscher Mitarbeiter.....	167
3.2.4.4	Eigenschaften von Führungskräften (Traits).....	173
3.2.4.5	Potenziale differenzierter Führungskompetenzen zur Produktivitätsangleichung zwischen Ost- und Westdeutschland	174
3.3	Schlussfolgerungen	176
3.4	Limitationen der Untersuchung	183
4	ENTWICKLUNG EINES MANAGEMENT- UND TRAININGSKONZEPTES FÜR EINE DIFFERENZIERTE FÜHRUNG OST- UND WESTDEUTSCHER UNTERNEHMEN	184
4.1	Managementkonzept	184
4.1.1	Individualisierte Führung	184
4.1.2	Führung in Abhängigkeit von Mitarbeitertypen in ost- und westdeutschen lebensmittelproduzierenden Unternehmen	188
4.2	Trainingskonzept	198
5	ZUSAMMENFASSUNG UND KRITISCHE REFLEXION	206
5.1	Zusammenfassung.....	206
5.2	Beantwortung der Forschungsfragen	219
5.3	Beitrag zu Forschung und Praxis	223
6	LITERATURVERZEICHNIS	226
7	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	241
8	TABELLENVERZEICHNIS	242
9	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	243
10	DANKSAGUNG	245
11	PUBLIKATIONEN.....	246

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

„Von Natur aus sind die Menschen fast gleich; erst die Gewohnheiten entfernen sie voneinander.“¹

Dieser philosophischen Annahme folgend, erklärt sich die Fragestellung dieser Arbeit hinsichtlich ihrer Einordnung in den geschichtlichen Kontext. Deutschland einig Vaterland als Begrifflichkeit für eine nationalstaatliche Einheit entwickelte sich aus der Frankfurter Nationalversammlung am 18.05.1848 mit der Wahl eines gesamtdeutschen Parlaments.² Mit dem verlorenen ersten Weltkrieg (1914 - 1918) kam es dann nach inneren Unruhen zur Gründung der deutschen Republik (Weimarer Republik 1919 - 1933), welche durch eine freie und demokratische Wahl am 19.01.1919 innerhalb der Grenzen des deutschen Reiches legitimiert wurde.³

Diese Staatsform wurde mit dem Wahlsieg der Nationalsozialisten 1933 durch die systematische Entmachtung des Parlaments beendet. Mit dieser Machtergreifung wurde die deutsche Republik in eine Diktatur, das sog. Dritte Reich, geführt. Diese unheilvolle Entwicklung endete schließlich im zweiten Weltkrieg mit fatalen Folgen für die Weltordnung. Deutschland als wiederholter Kriegstreiber wurde durch die Siegermächte (USA, UdSSR, Großbritannien und Frankreich) in alliierte Sektoren ohne einheitliche Staatsform und Regierung geteilt. Die Westsektoren umfassten das spätere Staatsgebiet der Bundesrepublik Deutschland (BRD) und der Ostsektor das der künftigen Deutschen Demokratischen Republik (DDR). Die Uneinigkeit der Siegermächte über die künftige Position und Rolle Deutschlands innerhalb Europas führte letztlich zur Teilung des ehemaligen deutschen Reiches.⁴ Die Gründung zweier deutscher Staaten (Bundesrepublik Deutschland im Mai 1949 sowie die Deutsche Demokratische Republik im Oktober 1949) hat, verbunden mit der jeweiligen politischen Ausrichtung, zu einer Teilung der geschichtlichen Fortschreibung geführt.⁵

¹ Konfuzius, o. J., chinesischer Philosoph, freie Überlieferung.

² Vgl. Langewiesche, 2000, S. 173 ff.

³ Vgl. Weidenfeld; Zimmermann, 1993, S. 43 ff.

⁴ Vgl. Cassens et al., 2009, S. 7.

⁵ Vgl. Weidenfeld; Zimmermann, 1993, S. 43 ff.

Damit endete die Einheit Deutschlands zunächst für einen langen Zeitraum. Erst mit der deutschen Wiedervereinigung gibt es wieder ein souveränes Deutschland.⁶ Somit ist eine Verortung der Deutschen als nationale Einheit seit der Wiedervereinigung als Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1990 erst wieder am Beginn eines gemeinschaftlichen Bewusstseins.⁷

Die langjährige Trennung ging einher mit voneinander abweichenden kulturellen, historischen und regionalen Prägungen. So waren die Menschen in beiden Staaten über Jahrzehnte verschiedenen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen ausgesetzt.⁸

„Die Anbindung der beiden Teile Deutschlands an die jeweiligen gegnerischen Lager des kalten Krieges bewirkte die Ausbildung unterschiedlicher kultureller Standards. Der Osten ist mitgeprägt durch russisch-osteuropäische und der Westen durch amerikanisch-westeuropäische Kulturstandards. Sichtbar in allen Bereichen der Gesellschaft wie Bildung (etwa Fremdsprachenunterricht), Wissenschaft, Musik, Kunst, Literatur, Film, sichtbar im Alltäglichen (Kochrezepte, Kleidung) und in der Begegnung von Menschen.“⁹

Mit der Wirtschafts- und Währungsunion zum 01.07.1990 wurde neben der Festlegung der D-Mark als gemeinschaftlicher Währung auch die Marktwirtschaft mit erheblichen Strukturwandlungen für die Wirtschaft der ehemaligen DDR als Maß der Dinge bestimmt. Die Wiedervereinigung erfolgte letztlich auf Basis der demokratischen und marktwirtschaftlichen Grundordnung der Bundesrepublik Deutschland. Faktisch hörte die DDR in ihrer sozialistischen Werteordnung auf zu existieren. Die hohe Geschwindigkeit im Einigungsprozess führte neben handwerklichen Fehlern auch zur Desorientierung vieler Bürger der ehemaligen DDR. Der plötzliche Schritt in die marktwirtschaftlichen Strukturen einer global verflochtenen Gesellschaft ließ viele eine verklärte Sicht auf die jüngste Vergangenheit entwickeln.¹⁰

In der Anfangsphase der Wiedervereinigung herrschte allgemein die Annahme, alle „alt hergebrachten“ bundesrepublikanischen Führungselemente ließen sich analog auf die neuen Bundesländer und die in der DDR sozialisierten Menschen übertragen. Aus rückwärtiger

⁶ Vgl. Weidenfeld; Zimmermann, 1993, S. 43 ff., S. 700 f.

⁷ Vgl. Weidenfeld; Zimmermann, 1993, S. 700-701.

⁸ Vgl. Cassens et al., 2009, S. 7.

⁹ Sailer, 2009, S. 53.

¹⁰ Vgl. Kleßmann et al., 1999, S. 9 ff.

Betrachtung stellt sich die Frage, warum sich bei der Zusammenführung der so unterschiedlichen Wirtschaftssysteme keine neuen langfristigen Strategien zur Stabilisierung des neuen Wirtschaftsraumes entwickelt haben. Stattdessen wurde durch die Kopie des westdeutschen Systems mit all seinen bekannten Schwächen ein echter Neuanfang für die gesamtdeutsche Wirtschaft verpasst.¹¹ So sind die Mitarbeiter in den neuen Bundesländern in der grundsätzlichen Selbstwahrnehmung noch immer benachteiligt. Auch heute gibt es noch kein „equal pay“. Das Durchschnittseinkommen liegt im Osten noch deutlich unter Westniveau. Es wird von einem Medianlohn in Ostdeutschland gesprochen, der bei 81 % des Bundesdurchschnitts liegt.¹² Die Wirtschaftskraft der neuen Bundesländer ist trotz hochmoderner Industrieanlagen deutlich geringer als die der alten Bundesländer. So erreichen beispielsweise im Jahr 2016 die 100 größten Unternehmen in Ostdeutschland zusammen einen durchschnittlichen Jahresumsatz von ca. 80 Milliarden Euro. Das entspricht dem, was allein die BMW AG in München jährlich erzielt.¹³ Das Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung stellte auch 2019, fast dreißig Jahre nach der Wiedervereinigung, immer noch vorhandene Unterschiede in der wirtschaftlichen Entwicklung zwischen Ost und West fest und verwies darauf, dass regionale Produktivitätsunterschiede noch immer von einem West-Ost-Gefälle gekennzeichnet sind.¹⁴

Wenige Jahre nach der Wiedervereinigung wurde die Ansicht vertreten, dass die mangelnde Reflektion der regionalen historischen bzw. kulturellen Unterschiede zu erheblichen Verwerfungen geführt hat.¹⁵ Insbesondere im Hinblick auf die Kultur ließen sich Unterschiede, etwa in Bezug auf Werthaltungen oder Kommunikation, feststellen.¹⁶ So wird beispielsweise weiterhin eine höhere Machdistanz bei ostdeutschen Mitarbeitern und ein höheres Maß an Unsicherheitsvermeidung festgestellt.¹⁷ Diese sind auch heute noch erkennbar. Noch immer gibt es keine umfassende Annäherung.¹⁸

Zudem wurde eine Anpassung der Führung auf die spezifischen ostdeutschen Bedürfnisse nach der Wende verpasst. Stattdessen erfolgte eine unreflektierte Übertragung westlicher

¹¹ Vgl. Thießen, 2009, S. 11 f.

¹² Vgl. Gühne; Markwardt, 2014, S. 37 ff.; Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, 2019, S. 11.

¹³ Vgl. Bluhm; Jacobs, 2016, S. 14.

¹⁴ Vgl. Leibniz Institut für Wirtschaftsforschung, 2019, S. 5, S. 8.

¹⁵ Vgl. Reich, 1997, S. 199.

¹⁶ Vgl. Klein, 2002, S. 4 f.

¹⁷ Vgl. Harss et al., 2009, S. 9 f.

¹⁸ Vgl. Holtmann, 2020, S. 496 f.

Führungsansätze durch weitgehend westdeutsche Führungskräfte.¹⁹ Vor diesem Hintergrund lässt sich schließen, dass die nach der Wiedervereinigung verpasste mangelnde Reflektion der regionalen kulturellen Differenzen bis heute zu Schwierigkeiten und Problemfeldern führt.²⁰

Es wird davon ausgegangen, dass, wie Stühmeier oder auch Bloom beschreiben, ein wesentlicher Zusammenhang zwischen der Managementqualität und der Produktivität eines Unternehmens besteht.²¹ So kann die Annahme formuliert werden, dass die nach der Wiedervereinigung verpasste mangelnde Berücksichtigung der regionalen, historischen und kulturellen Differenzen sich negativ auf die Führung von Mitarbeitern in ostdeutschen Betrieben auswirkt und dort zu einer mangelnden Managementqualität führt, die wiederum negative Auswirkungen auf die Produktivität hat.

Angenommen wird dementsprechend, dass für die Führung von Mitarbeitern in ost- und westdeutschen Unternehmen unterschiedliche Führungskompetenzen und -ansätze erforderlich sind, um zu einer Angleichung der angesprochenen Produktivitätsunterschiede zwischen Ost und West zu gelangen. Somit stellen die dynamischen Veränderungsprozesse in der Bundesrepublik Deutschland seit der Wiedervereinigung im Jahr 1990 erhebliche Anforderungen an die Führungskräfte. Vor diesem Hintergrund zeigt sich die Notwendigkeit, selektiv die Wiedervereinigung der Wirtschaft und dort im Speziellen die Anforderungen an die Kompetenzen von Führungskräften und die von diesen genutzten Führungsansätze näher zu betrachten.

¹⁹ Vgl. Thießen, 2009, S. 11 f.

²⁰ Vgl. Baule, 1997, S. 53 ff; Reich, 1997, S. 199.

²¹ Vgl. Bloom et al., 2016, S. 1 f, S. 26; Stühmeier, 2019, S. 478.

1.2 Zielsetzung und zentrale Fragestellung

Aus der geschilderten Problemstellung leitet sich das Erkenntnisobjekt dieser Arbeit ab. Im Mittelpunkt des Interesses steht die Analyse der bis heute andauernden Auswirkungen der regional unterschiedlichen kulturellen und historischen Entwicklungen auf die Produktivität und die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Führung. Dabei geht es insbesondere um die Untersuchung der Notwendigkeit differenzierter Führungskompetenzen sowie geeigneter Führungsansätze in ost- und westdeutschen Unternehmen, die die jeweiligen regionalen, historischen und kulturellen Entwicklungen und die daraus resultierenden unterschiedlichen Prägungen der Mitarbeiter berücksichtigen. Es stellt sich folglich die Frage, ob der Faktor Arbeit vor dem Hintergrund der unterschiedlichen regionalen Sozialisierung in den neuen Bundesländern durch differenzierte Leitungskompetenzen und jeweils angepasste Ansätze der Führung (im Sinne von Führungskompetenzen, Führungsstilen, Führungstheorien und Führungskonzepten) zu optimieren ist.

Die nachfolgende Abbildung visualisiert die Themenstellung im Überblick.

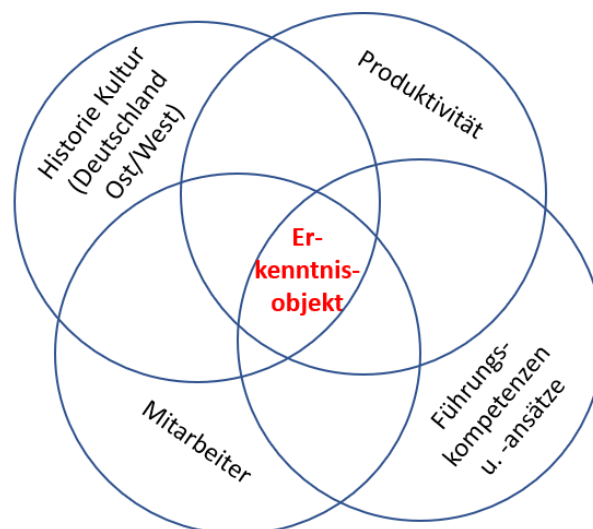


Abbildung 1: Erkenntnisobjekt der Arbeit²²

Betrachtet werden diese Themenfelder am Beispiel kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) der Lebensmittelbranche. Diese Fokussierung erfolgt, da eine branchenübergreifende Betrachtung eine zu große Streuung der Ergebnisse verursachen würde. Durch die Begrenzung auf eine spezifische Branche kann von einheitlichen Rahmenbedingungen im

²² Quelle: eigene Darstellung.

Hinblick auf Mitarbeiter, deren Arbeit und Führung ausgegangen werden, sodass die Erarbeitung spezifischer Ergebnisse möglich wird.

Die Arbeit zielt darauf ab, zu analysieren, wie sich die angenommenen Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland heute in Bezug auf das Mitarbeiterverhalten und Führung in KMU der Lebensmittelbranche darstellen und welche differenzierten Führungskompetenzen, Führungsstile und Führungsansätze damit einhergehend erforderlich sind.

Das Hauptziel der Arbeit besteht somit darin, zu untersuchen, wie sich die unterschiedlichen kulturellen Prägungen (auf Mitarbeiter und Führung) auswirken, was im Führungskontext (im Hinblick auf die Mitarbeiterführung) unter Berücksichtigung dieser kulturellen Prägungen getan werden muss, um zu einer Verbesserung der Produktivitätswerte ostdeutscher Betriebe der Lebensmittelbranche zu kommen. Aufbauend darauf umfasst die Zielsetzung weiterhin die Entwicklung eines Managementkonzepts, das Hinweise auf eine geeignete differenzierte Führung liefert sowie eines Trainingskonzepts, das Führungskräfte dementsprechend für eine solche differenzierte Führung vorbereitet.

Mit der Erreichung der genannten Zielsetzungen ließen sich sowohl betriebswirtschaftliche als auch volkswirtschaftliche und wissenschaftliche Interessen befriedigen. So können die Arbeitsergebnisse dazu beitragen, in betriebswirtschaftlicher Hinsicht das Verständnis für die (im Unterschied zu westdeutschen Mitarbeitern) anderen Werte, Einstellungen und Bedürfnisse ostdeutscher Mitarbeiter in ostdeutschen Betrieben zu verbessern. Derartige Erkenntnisse lassen Rückschlüsse im Hinblick auf die erforderlichen Führungskräftekompetenzen und zu verwendenden Führungsstile, Führungskonzepte bzw. Führungsansätze zu. Mit einer entsprechend angepassten Führung sind Einflussmöglichkeiten verbunden, die es ostdeutschen Betrieben ermöglichen, zu einer Reduktion des existierenden Produktivitätsnachteils beizutragen.

Darüber hinaus besteht das volkswirtschaftliche Interesse darin, eine möglicherweise bestehende Schieflage in der Leistungsfähigkeit ostdeutscher Betriebe zu verbessern. Einhergehend damit ließe sich auch ein positiver Beitrag zur volkswirtschaftlichen Gesamtleistung der Bundesrepublik Deutschland leisten. Ebenso würde sich im Ergebnis durch die mögliche Verbesserung der Produktivität ostdeutscher Betriebe auch international mehr Vertrauen für mögliche und notwendige Investitionen in den neuen Bundesländern erzeugen lassen.

Das wissenschaftliche Erkenntnisinteresse resultiert aus der Tatsache, dass es eine derartige Betrachtung aktuell nicht gibt. Es existieren zwar, wie noch ausführlich gezeigt werden wird, diverse Untersuchungen, die sich mit Teilaspekten der Thematik befassen und Insellösungen bieten. Eine umfassende aktuelle Betrachtung eines differenzierten Einsatzes von Führungskompetenzen und -ansätzen für ost- und westdeutsche Mitarbeiter in KMU der Lebensmittelbranche findet sich in der Fachliteratur bislang jedoch nicht.

Wie zur Zielerreichung vorgegangen und dementsprechend der Aufbau der Arbeit gestaltet wird, soll nachfolgend näher erläutert werden.

1.3 Vorgehensweise und Struktur der Arbeit

Ein erster Arbeitsschritt, dessen Ergebnisse sich in Kapitel 2 der Arbeit spiegeln, besteht in der Erarbeitung der relevanten theoretischen Grundlagen und der Schaffung eines Überblicks zum derzeit vorliegenden Forschungsstand im Themenfeld.

Ein „A review of prior, relevant literature is an essential feature of any academic project. An effective review creates a firm foundation for advancing knowledge. It facilitates theory development, closes areas where a plethora of research exists, and uncovers areas where research is needed.“²³

Somit ist ein Vorgehen in Anlehnung an die Review-Technik ein erster methodischer Schritt, der geeignet ist vorliegende Erkenntnisse zum Thema der historischen, kulturellen und regionalen Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland und deren Bedeutung für den Führungskontext und die Unternehmensproduktivität zu erfassen sowie existierende Forschungslücken zu identifizieren und Forschungsfragen zu konkretisieren.

Zu diesem Zweck erfolgt zunächst eine Abgrenzung der Schlüsselbegriffe dieser Arbeit und die Darstellung wesentlicher zugehöriger Grundlagen. Im Einzelnen geht es dabei um Kultur und kulturelle Unterschiede, Historie und historische Unterschiede, Region und regionale Unterschiede sowie einer Zusammenführung dieser Begriffe. Betrachtet werden weiterhin Produktivität und Produktivitätsunterschiede sowie Führung, Führungskompetenzen und Führungsansätze. Im Anschluss an die Abgrenzung der Grundlagen erfolgt eine Betrachtung des Forschungsstands. Dazu wird ein Überblick über die vorhandene Literatur gegeben, in dem Arbeiten, die sich mit Produktivitätsunterschieden in Ost- und Westdeutschland, identifizierbaren Unterschieden im Hinblick auf Kultur und Historie sowie mit differenzierten Führungskompetenzen und Zusammenhängen zwischen diesen Aspekten befassen. Ergänzend erfolgt als kleiner Exkurs die Betrachtung eines Praxisbeispiels, in dessen Rahmen zwei vergleichbare Unternehmen, eines aus Ostdeutschland eines aus Westdeutschland im Hinblick auf ihre Produktivitätswerte gegenübergestellt werden. Aus dem Literaturüberblick werden abschließend, unter Berücksichtigung der sich aus dem Praxisbeispiel ergebenden Erkenntnisse, Schlussfolgerungen abgeleitet, die zu einer Definition der Forschungslücke und den daraus resultierenden konkreten Forschungsfragen führen.

²³ Webster; Watson, 2002, S. xiii.

Auf Basis der identifizierten Forschungslücke und der daraus abgeleiteten Fragen wird eine empirische Untersuchung konzipiert, deren Ziel darin besteht, Antworten auf die Forschungsfragen zu generieren. Die Wahl fällt hierbei auf ein qualitatives Forschungsdesign, das mithilfe von Experteninterviews realisiert wird. Konkrete Angaben zur Begründung und Konzeption des Untersuchungsansatzes sowie die Darstellung der Forschungsergebnisse finden sich in Kapitel 3.

Mittels einer Kombination der aus Literaturstudie und empirischer Forschung (Experteninterviews) gewonnenen Erkenntnisse wird abschließend ein Managementmodell zur gezielten Effizienzsteigerung durch den Einsatz differenzierter Führungskompetenzen hergeleitet sowie ein Ansatz für eine bedarfsgerechte Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahme für Führungskräfte entwickelt. Die Konzeption von Managementmodell und Trainingskonzept wird in Kapitel 4 dargestellt.

Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse, deren kritischer Reflexion sowie einem Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf in Kapitel 5.

2 Abgrenzungen, Grundlagen und Stand der Forschung

2.1 Abgrenzungen und Grundlagen

2.1.1 Definitionen und Zusammenführung der Begriffe Kultur, Historie und Region

2.1.1.1 Kultur und kulturelle Unterschiede

Der Begriff „Kultur“ wird in der Fachliteratur kaum einheitlich definiert. Die Ansichten darüber, was unter Kultur zu verstehen ist, gehen zum Teil weit auseinander.²⁴ Sackmann führt dies u.a. darauf zurück, dass verschiedene Personen und verschiedene Wissenschaftsbereiche den Begriff gemäß ihrer jeweiligen Interessen, Erwartungen und Kontexte verwenden.²⁵

Kultur besteht in Anlehnung an Stahl et al. aus „[...] *a commonly held body of beliefs and values that define the "shoulds" and the "oughts" of life [...], and guide the meaning that people attach to aspects of the world around themselves.*“²⁶

Damit bedeutet Kultur hier, eine generelle gemeinsame Wahrnehmung was in einer Gemeinschaft als angemessen angesehen wird und wonach sich die Handlungsweise richtet.

Demgegenüber definiert Hofstede Kultur als „[...] *the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others.*“²⁷

Hier wird Kultur eher als Unterscheidungsmerkmal betrachtet, welche die Mitglieder einer Gruppe von denen der andern differenziert.

Nach Keller weist Kultur folgende Charakteristika auf:²⁸

- Kultur ist menschengeschaffen und das Ergebnis kollektiven gesellschaftlichen Denkens und Handelns einzelner Menschen innerhalb einer Gruppe.
- Sie kann als soziales Phänomen bezeichnet werden, ist überindividuell nicht von Einzelinteressen abhängig.
- Sie wird erlernt und mithilfe von Symbolen übermittelt.

²⁴ Vgl. Gasteiger et al., 2016, S. 4; Jahoda, 2012, S. 289.

²⁵ Vgl. Sackmann, 2021, S. 17.

²⁶ Stahl et al., 2009, S. 691.

²⁷ Hofstede, 2011, S. 3.

²⁸ Vgl. von Keller, 1982, S. 114 f.

- Kultur ist geprägt durch ein Streben nach innerer Konsistenz und Integration.
- Sie wirkt sich aufgrund von Regeln, Normen sowie Verhaltenskodizes steuernd auf das Verhalten von Menschen aus.
- Sie ist ein Instrument, das der Anpassung an die Umwelt dient.
- Sie ist sowohl langfristig als auch wandlungsfähig.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass Kultur nicht nur als Nationalkultur zu verstehen ist, sondern sich auch im Kontext von Berufen, Organisationen oder Religionen ergibt.²⁹ So ergibt sich beispielsweise aus den Werten von Organisationsangehörigen eine Organisationskultur, die dadurch geprägt auf die Art und Weise Einfluss nimmt, wie in einer Organisation Besprechungen durchgeführt werden.³⁰ Gemäß Sackmann besteht die organisationale Kultur aus „[...] *a set of beliefs commonly-held by the members of a group.*“³¹ Loebbert sagt aus, dass nahezu alles als Kultur bezeichnet werden kann und schlägt deshalb vor, Kultur einer bestimmten Perspektive, wie Nationen, Gesellschaften, Unternehmen und Familien zuzuordnen, da er davon ausgeht, dass sich Kultur immer auf eine bestimmte Gemeinschaft bezieht. Er sieht Kultur immer dort wo Menschen zusammenleben und dieses Zusammenleben organisieren, sodass beispielsweise auch in einem Team schnell kulturelle Merkmale entstehen können.³²

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Kultur verschiedene Ebenen haben kann und sich in diversen Bereichen (vgl. dazu auch die folgende Abbildung) zeigt.³³

²⁹ Vgl. Stahl et al., 2009, S. 691.

³⁰ Vgl. Lang; Baldauf, 2016, S. 45.

³¹ Vgl. Sackmann, 2021, S. 23.

³² Vgl. Loebbert, 2015, S. 11 f.

³³ Vgl. Lang; Baldauf, 2016, S. 43.

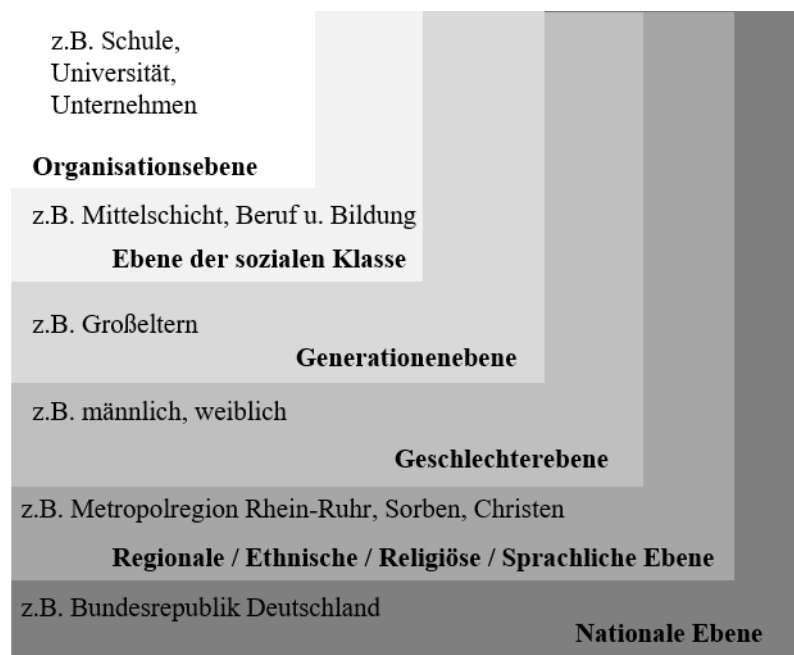


Abbildung 2: Kulturebenen³⁴

Insgesamt zeigt sich hier, dass es sich bei Kultur um ein komplexes Konzept handelt, für das aktuell eine allgemein akzeptierte Definition fehlt.³⁵ Jahoda bezeichnet Kultur in diesem Zusammenhang als ein äußerst formbares Konstrukt.³⁶ „It must be stressed that “culture” is not a thing, but a social construct vaguely referring to a vastly complex set of phenomena.“³⁷ Aus diesen diversen Phänomenen muss gewählt werden, wenn eine eigene Definition gefunden werden soll. Jahoda ist weiterhin der Ansicht, dass es insgesamt praktikabel ist, den Begriff zu nutzen, ohne zu versuchen ihn zu definieren. Weiterhin führt er aus, dass es aus theoretischen und/oder empirischen Gründen notwendig sein kann, den Begriff dennoch abzugrenzen. In diesem Fall empfiehlt er, den Begriff auf die Art und Weise zu erklären, in der der Begriff Kultur im konkreten Kontext betrachtet werden soll.³⁸

Vor diesem Hintergrund soll Kultur in dieser Arbeit als eine Art Orientierungssystem aufgefasst werden, das die Zugehörigkeit von mehreren Menschen zueinander definiert.³⁹ Thomas definiert Kultur dementsprechend als „[...] ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe [...] sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen

³⁴ Quelle: Lang; Baldauf, 2016, S. 43.

³⁵Vgl. Tian; Deng; Zhang; Salmdor,2018, S. 1090.

³⁶ Vgl. Jahoda, 2012, S. 299.

³⁷ Jahoda, 2012, S. 300.

³⁸ Vgl. Jahoda, 2012, S. 299.

³⁹ Vgl. Gasteiger et al., 2016, S. 4.

*Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst Wahrnehmen, Denken, Werte und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft.*⁴⁰ Ähnlich führen dies auch Tian et al. auf, die beschreiben, dass Kultur eine Gruppe von einer anderen differenziert, wobei diese Unterscheidung auf einem bestimmten Satz von Werten, Verhalten, Einstellungen und Glauben beruht. Die werden in einer Gemeinschaft übertragen, geteilt und interpretiert und führen dazu, dass diese Gemeinschaft einzigartig ist und sich von anderen Gemeinschaften unterscheidet. Tian et al. führen weiterhin aus, dass Individuen von der spezifischen kulturellen Atmosphäre in der sie leben, zwangsläufig beeinflusst werden. Diese Beeinflussung durch Kultur erfolgt auf unterschiedlichen Ebenen, also nicht nur auf der nationalen Ebene, sondern z.B. auch auf der Ebene der Organisation oder der Region.⁴¹ Ähnlich sehen dies auch Gasteiger et al., die aussagen, dass Kultur, wenn sie als Orientierungssystem aufgefasst wird, die Entstehung, die Aufrechterhaltung sowie die Weitergabe von Kultur erklären kann. Sie entsteht jeweils dort, wo Menschen miteinander in Interaktion treten.

Kultur kann weiterhin als ein identitätsstiftendes Differenzierungskennzeichen zwischen bestimmten Gruppen bezeichnet werden. Dabei steht das geteilte Erleben im Mittelpunkt. Menschen verinnerlichen während ihrer Sozialisation Bewertungsmaßstäbe. Diese helfen ihnen dabei, komplexe Anforderungen aus ihrer Umwelt zu bewältigen und bilden einen Teil der kulturellen Orientierungsfunktion.⁴² Einhergehend damit wird Kultur im Rahmen dieser Arbeit auch als eine Reihe geteilter Werte und Wahrnehmungen über die Art und Weise, wie bestimmte Sachverhalte gelöst werden, verstanden. Sie ergibt sich aus der Summe der erlebten sowie berichteten Methoden aus einem gleichen Wertesystem, welches geprägt ist durch die individuellen Sehnsüchte und Bedürfnisse der Menschen. Somit ist sie die normative Grundlage einer Gesellschaft. Daraus folgt die Notwendigkeit differenzierter Untersuchungen hinsichtlich der kulturstiftenden Bedürfnisse der Individuen eines Kulturkreises wie beispielsweise der wiedervereinigten Bundesrepublik.⁴³

Kulturelle Unterschiede sind damit zum Beispiel das Vorliegen verschiedener, aus der Kultur resultierender Werte, Normen und Verhaltensmuster,⁴⁴ die darauf zurückzuführen sind, dass

⁴⁰ Thomas, 1993, S. 380.

⁴¹ Vgl. Tian; Deng; Zhang; Salmdor, 2018, S. 1090.

⁴² Vgl. Gasteiger et al., 2016, S. 4.

⁴³ Vgl. Javidan; House, 2001, S. 293.

⁴⁴ Vgl. Hall; Hall, 1990, S. 3 ff.; Hofstede, 1983, S.46 ff.

sich Menschen mit unterschiedlicher kultureller Sozialisation voneinander unterscheiden. Diese Unterschiede kommen im Besonderen in verbaler und nonverbaler Kommunikation und der Art und Weise der Interaktion verschiedener Kulturkreise zum Tragen. Oft kommt es dabei zu Fehlinterpretationen, da die Akteure mit unterschiedlicher kultureller Prägung sich in der Interaktion und Kommunikation mit Personen anderer kultureller Sozialisation nicht nur mit eigenen Motiven, Einstellungen und Zielen auseinandersetzen müssen, sondern zudem gefordert sind, die der Interaktionspartner zu deuten.⁴⁵

Für eine Kategorisierung kultureller Unterschiede haben sich im Zeitablauf diverse Ansätze entwickelt, mit deren Hilfe sich Kulturen vergleichen lassen. Die wohl bekannteste Arbeit ist die von Hofstede.⁴⁶ Weiterhin zu nennen sind die Kulturdimensionen von Trompenaars, die Kultureinteilungen nach Hall, das Ebenenmodell nach Schein oder die Kulturgliederungen von Pinto.⁴⁷

An dieser Stelle wird nachfolgend auf die Kulturdimensionen nach Hofstede näher eingegangen, da sie in der Literatur vielfach aufgegriffen werden. Zwar gibt es diverse Kritikpunkte an den Dimensionen von Hofstede, wie beispielsweise die ursprüngliche Konzentration der Untersuchung auf IBM als auch die zunächst westlich orientierten Fragebögen. Allerdings wurde einige der Kritikpunkte durch weitere Studien entschärft, etwa indem Fragebögen durch chinesische Forscher erstellt wurden, wodurch sich zum einen eine Bestätigung der ursprünglichen vier Dimensionen, sowie die zusätzliche Konzeption einer weiteren Dimension ergab.⁴⁸ Zudem bilden die Dimensionen einen geeigneten Ansatz, um die Wirkungen von Kultur zu beschreiben. In Anlehnung an Schneider und Rietz lässt sich aussagen, dass diese Kulturdimensionen praktisch Durchschnittswerte oder Stereotype darstellen und erheblichen Interpretationsspielraum beinhalten. Die Kenntnis der Dimensionen wird dennoch als hilfreich für die Orientierung betrachtet.⁴⁹

Hofstedes Ansatz umfasst die Dimensionen Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus versus Kollektivismus, Maskulinität versus Feminität, Langzeit versus Kurzzeitorientierung sowie Genussorientierung versus Zurückhaltung (Indulgence). Diese Dimensionen sollen im Folgenden näher erläutert werden.

⁴⁵ Vgl. Gasteiger et al., 2016, S. 6 f.

⁴⁶ Vgl. Hofstede, 1983, S. 46 ff.

⁴⁷ Vgl. Drilling; Grau; Oswald, 2019, S. 469 ff.; Meier, 2004, S. 113.

⁴⁸ Vgl. Lang; Baldauf, 2016, S. 47 f.

⁴⁹ Vgl. Schneider; Rietz, 2019, S. 227.

Machtdistanz (Power Distance) ist das Ausmaß, bis zu dem Mitglieder einer Kultur Machtunterschiede erwarten und akzeptieren. Diese Dimension findet ihren Ausdruck beispielsweise in Ausprägungen der Hierarchie, der Art und Weise, ob und wie Mitarbeiter in Entscheidungen einbezogen werden oder in der Bedeutung von Statussymbolen.⁵⁰ So sind beispielsweise in Kulturen mit geringer Machtdistanz Hierarchien wenig ausgeprägt und Führungskräfte für Mitarbeiter problemlos ansprechbar; das Verhalten der Führungskräfte ist hier eher demokratisch und Entscheidungen und Aufgaben werden delegiert. Demgegenüber zeigt sich in Kulturen mit hoher Machtdistanz beispielsweise ein eher patriarchalisches oder autoritäres Führungsverhalten. Die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist eher einseitig.⁵¹

Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance) bezieht sich auf das Ausmaß, bis zu dem Unsicherheit und Risiken vermieden werden.⁵² So zeigt sich beispielsweise in Kulturen mit einem hohen Maß an Unsicherheitsvermeidung stärker der Einsatz formaler Regeln, um Risiken zu reduzieren.⁵³ Des Weiteren besteht oftmals ein höherer Dokumentationsaufwand, da alle Änderungen, auch sehr kleine, dokumentiert werden. Vielfach kommt es auch dazu, dass Probleme an andere Abteilungen verlagert werden und pragmatische Lösungen oft nicht umsetzbar sind, da diesen zu viele Regeln entgegen stehen.⁵⁴ Demgegenüber zeigt sich in Kulturen mit einer geringen Unsicherheitsvermeidung eine geringere Tendenz zur Planung und Strukturierung und ein größeres Maß an Eigeninitiative und Verantwortung bei den Mitarbeitern.⁵⁵

Individualismus versus Kollektivismus (Individualism/Collectivism) befasst sich mit dem Ausmaß, zu dem eine Person in einer Gemeinschaft eigene Bedürfnisse oder aber die der Gruppe oder des Kollektivs in den Vordergrund stellt. Dies zeigt sich beispielsweise in der Bedeutung von Gruppenwerten versus den individuellen Werten sowie der Bedeutung der Zugehörigkeit zu einer Gruppe.⁵⁶ In kollektivistischen Kulturen dominieren Werte, die die Gruppe in den Fokus rücken. Dazu zählen neben anderen Loyalität, Gruppenentscheidungen und Konformismus. Solche Kulturen sind eher hierarchisch strukturiert und die einzelnen

⁵⁰ Vgl. Lang; Baldauf, 2016, S. 47.

⁵¹ Vgl. Meier, 2004, S. 117.

⁵² Vgl. Lang; Baldauf, 2016, S. 47.

⁵³ Vgl. Meier, 2004, S. 17.

⁵⁴ Vgl. Schneider; Rietz, 2019, S. 228.

⁵⁵ Vgl. Meier, 2004, S. 117.

⁵⁶ Vgl. Lang; Baldauf, 2016, S. 47.

Personen sind vom Erfolg der Gruppe abhängig. In individualistischen Kulturen stehen demgegenüber die individuelle Entfaltung, Eigeninitiative und Autonomie im Vordergrund.⁵⁷

Maskulinität versus Feminität betrachtet grundlegende Unterschiede bei den Geschlechterrollen und den zwischenmenschlichen Umgang damit. Hier zeigen sich auch Auswirkungen auf die Sicht von Leistung und Karriere, den Blick auf soziale Beziehungen sowie auf soziale Verantwortung.⁵⁸ So zeigt sich in maskulin orientierten Ländern vielfach eine deutliche Rollentrennung zwischen Mann und Frau und es liegt ein eher traditionelles Rollenverständnis vor, demgemäß Männer selbstsicher und erfolgsorientiert sind, während Frauen den Fokus auf die Pflege sozialer Beziehungen richten. Diese Kulturen zeigen sich konkurrenz- und leistungsorientiert und bewerten materielle Werte hoch. Feminine Kulturen betonen demgegenüber den Wert von Freundschaften, ehrenamtlicher Arbeit, Kinderbetreuung oder Teilzeitarbeit. Personen aus maskulin geprägten Kulturen haben oftmals Schwierigkeiten, sich in feminin geprägten Organisationen, die durch ein Streben nach Gleichheit, Konsens und betonter Freundlichkeit gekennzeichnet sind, zu integrieren. Dies gilt umgekehrt auch für Personen aus feminin orientierten Kulturen, die in maskulin orientierten Kulturen oder Organisationen eingesetzt werden.⁵⁹

Zusätzlich zu diesen vier ursprünglichen Kulturdimensionen wurden im Rahmen von weiteren Untersuchungen im Zeitablauf zwei weitere neuere Kulturdimensionen ergänzt. Es handelt sich hierbei um Langzeit-versus Kurzzeitorientierung (Long/Short Term Orientation) und Genussorientierung versus Zurückhaltung (Indulgence/Restraint). Erstere betrachtet die Form der Zeitorientierung, also die Betrachtung von Gegenwart, Zukunft und Vergangenheit. Diese wirkt sich somit auch auf den Stellenwert von Traditionen oder Langfristigkeit von Geschäftsbeziehungen aus.⁶⁰ Langzeitorientierte Kulturen betonen Anpassung, Selbstdisziplin, Ehrlichkeit sowie eine lebenslange Einbindung in soziale Netzwerke. Sie sind auf künftigen Erfolg ausgerichtet. Kurzzeitorientierte Kulturen fokussieren eher gegenwärtigen Erfolg und betonen Werte, wie Freiheit, Leistung und Selbstständigkeit.⁶¹

Die letzte Dimension „Indulgence“ befasst sich mit der Art der Lebensführung sowie der Einstellung zum Leben. Beim Genuss spielen auch selbstgeschaffene- sowie gesellschaftliche

⁵⁷ Vgl. Meier, 2004, S. 115.

⁵⁸ Vgl. Lang; Baldauf, 2016, S. 47.

⁵⁹ Vgl. Meier, 2004, S. 117.

⁶⁰ Vgl. Lang; Baldauf, 2016, S. 47 f.

⁶¹ Vgl. Drilling; Grau; Oswald, 2019, S. 482.

Grenzen eine Rolle. Ausdruck findet diese Dimension im Hinblick auf die Bedeutung von Freizeit zum Arbeitsverhalten der sogenannten „Work-Life-Balance“ oder von Konsum zum Sparen.⁶²

2.1.1.2 Historie und historische Unterschiede

Der Begriff „Historie“ kann synonym zum Begriff „Geschichte“ verstanden werden. Dieser ist aus dem althochdeutschen „gisciht“ abgeleitet, unter dem die Beschreibung einer fiktiven oder realen Handlung verstanden wurde. Das Synonym „Historie“ stammt hingegen aus dem Griechisch-Lateinischen („Historia“) und nimmt Bezug auf vollbrachte Taten sowie geschehene Ereignisse bzw. Erzählungen von diesen. Es lässt sich festhalten, dass Historie wie auch Geschichte mit Vergangenenem zu tun hat, was allerdings nicht dasselbe ist wie Vergangenheit.⁶³ *„Denn was endgültig vergangen ist, davon können wir nichts mehr wissen; wenn wir aber etwas zu einer Geschichte verarbeiten, dann wissen wir noch davon; es kann also nicht vergangen sein.“*⁶⁴ Geschichte kann als eine Art Rekonstruktion vergangener Personen, Handlungen oder Ereignisse aufgefasst werden.⁶⁵ Gemäß Duden kann der Begriff „historisch“ verstanden werden als *„die Geschichte bzw. vergangenes Geschehen betreffend.“*⁶⁶

Dabei geht es in dieser Arbeit insbesondere um das „vergangene Geschehen“ innerhalb der beiden nach dem zweiten Weltkrieg gegründeten deutschen Staaten. Insbesondere die unterschiedlichen Entwicklungen und deren Einfluss und Folgen für die jeweilige kulturelle Prägung der Menschen in der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik sind hier von Interesse. Das heißt, es geht nicht darum, die kulturelle und historische Entwicklung als zwei voneinander unabhängige Dimensionen zu betrachten. Vielmehr wird von einem engen Zusammenhang zwischen Historie und Kultur ausgegangen, da Kultur und die damit zusammenhängenden Werte, Normen, Ansichten und Verhaltensweisen wesentlich durch historische Prozesse geprägt werden. So sagt beispielsweise Möller aus, dass Kultur ohne Geschichte nicht denkbar und nicht möglich ist.⁶⁷

⁶² Vgl. Lang; Baldauf, 2016, S. 48.

⁶³ Vgl. Jordan, 2019, S. 54.

⁶⁴ Jordan, 2019, S. 54.

⁶⁵ Vgl. Jordan, 2019, S. 54.

⁶⁶ Duden, 2019, o. S.

⁶⁷ Vgl. Möller, 2002, o. S.

2.1.1.3 Region und regionale Unterschiede

Der Begriff „Region“ kommt in vielen wissenschaftlichen Disziplinen zum Einsatz, sodass sich hinsichtlich dieses Begriffs eine Definitionsvielfalt zeigt. Das Definitionsspektrum reicht hier von einer Ausbreitungsregion von Pflanzen über Klimaregionen und geografischen Aspekten bis hin zu administrativen Einheiten, wie Gemeinden oder Landkreisen.⁶⁸

Bätzing verweist auf zwei wesentliche Ansätze für eine Abgrenzung des Begriffs „Region“. Ersterer orientiert sich an einer sektoralen Dimension, zu verstehen als eine Verbreitungsregion, die nur durch ein Attribut bestimmt wird. Dieses Attribut kann entweder ein natürlicher Faktor (z. B. Klima, Geologie, Vegetation, Fauna etc.), ein sogenannter anthropogener Faktor (z. B. Sprache, Stadt, Kultur, Wirtschaft, Brauchtumsregion, Historie) oder ein politisch administrativer Faktor (historische Einheit, Planungsregion, Gemeinde, Staat, usw.) sein.

Der zweite Ansatz der Begriffsabgrenzung ist ein integrativer. Hier bestimmt sich die Region durch die Integration unterschiedlicher Merkmale, das heißt, sie ist gekennzeichnet durch ein spezifisches Bündel miteinander verbundener Merkmale. Problematisch ist dabei allerdings, dass dadurch eine konkrete Abgrenzung erschwert wird, da komplexe Merkmalsbündel zu unscharfen Grenzen führen, somit vielmehr „Übergangsräume“ darstellen.⁶⁹ Aufgrund des unterschiedlichen Gebrauchs des Regionsbegriffs ist in Anlehnung an Bätzing eine für den jeweiligen Verwendungszweck angepasste Präzisierung erforderlich, da eine pauschale Verwendung nicht zielführend ist und eine konkrete Fragestellung verhindert.⁷⁰ Für diese Arbeit ergibt sich die Abgrenzung des Regionsbegriffs aus dem zugrundeliegenden Betrachtungsbereich, also den beiden nach dem zweiten Weltkrieg gegründeten deutschen Staaten (Region DDR und Region BRD) sowie das nach der Wende wiedervereinigte Deutschland.

2.1.2 Regionale historisch-kulturelle Unterschiede

Die drei Aspekte Kultur, Historie und Region werden im Rahmen dieser Arbeit nicht als drei separate Kriterien betrachtet, die getrennt voneinander Einfluss auf Mitarbeiter und Führung nehmen. Vielmehr geht es darum, sie als zusammengehörig aufzufassen. Dabei wird

⁶⁸ Vgl. Bätzing, o. J., S. 1.

⁶⁹ Vgl. Bätzing, o. J., S. 1.

⁷⁰ Vgl. Bätzing, o. J., S. 1.

Kultur im Kontext dieser Arbeit als regionspezifisch und aufgrund historischer Entwicklungen entstanden aufgefasst. Das heißt, die Region Ostdeutschland hat eine andere Kultur als die Region Westdeutschland, wobei die unterschiedliche kulturelle Entwicklung beider Regionen historisch bedingt ist. Dabei stehen die historische Entwicklung und die daraus entstandenen voneinander abweichenden kulturellen Ausprägungen beider Regionen nach der Trennung Deutschlands im Anschluss an den Zweiten Weltkrieg und die daraus bis heute resultierenden Unterschiede im Vordergrund. Somit wird nachfolgend, wenn von kulturellen Unterschieden gesprochen wird, immer die damit zusammenhängende regionspezifische, historische Entwicklung impliziert. Eine Trennung von Historie, Kultur und Region erfolgt somit nicht.

Das ist zum einen damit begründbar, dass, wie bereits im vorangegangenen Abschnitt 2.1.1.2 aufgeführt, Kultur ohne Geschichte nicht denkbar ist.⁷¹ Kultur wird hier als historisch bedingt aufgefasst, sodass eine getrennte Betrachtung weder umsetzbar noch sinnvoll scheint. Hinzu kommt, dass wie im Abschnitt 2.1.1.3 beschrieben, der Regionsbegriff sich in dieser Arbeit auf die Regionen Ost- und Westdeutschland bezieht. Die konkret fokussierten Kulturunterschiede können als regionspezifisch (Regionalkultur) betrachtet werden. Der Regionsbegriff an sich hat damit keinen weiteren Einfluss, außer zur Differenzierung zwischen Ost- und Westdeutschland. „Region“ bildet damit kein separates Kriterium.

2.1.3 Produktivität und Produktivitätsunterschiede

„Das Konzept der Produktivität setzt das durch wirtschaftliche Aktivitäten erzielte Ergebnis – produzierte Güter und Dienstleistungen – ins Verhältnis zu den dafür eingesetzten Ressourcen.“⁷²

Aus volkswirtschaftlicher Perspektive zeigt sich, dass bei gegebenen Ressourcen einer Volkswirtschaft (Bevölkerung sowie natürliche Ressourcen) eine Mehrung des Wohlstands nur durch eine produktivere Ressourcennutzung möglich ist. Ein Produktivitätswachstum stellt einen wichtigen Beweggrund für die wirtschaftliche Entwicklung von Volkswirtschaften dar.⁷³

⁷¹ Vgl. Möller, 2002, o. S.

⁷² Müller, 2017, S. 14.

⁷³ Vgl. Müller, 2017, S. 14.

In der Betriebswirtschaft ist Produktivität das Verhältnis zwischen mengenmäßigem Produktionsergebnis und mengenmäßigem Produktionsfaktoreinsatz in Bezug auf ein Unternehmen.⁷⁴

Produktivität = mengenmäßiger Output / mengenmäßiger Input

Dabei werden, sofern verschiedene Arten von Produktionsfaktoren eingesetzt werden, partielle Produktivitätskennziffern ermittelt, da eine Zusammenfassung von z. B. menschlichen Arbeitsstunden, Werkstoffverbrauchsmengen und Maschinenstunden nicht zu sinnvollen Aussagen führt.⁷⁵

So ergibt sich beispielsweise die Arbeitsproduktivität wie folgt:⁷⁶

Arbeitsproduktivität = Anzahl gleichartiger Verrichtungen / Arbeitsstunden

Die dargestellte Arbeitsproduktivität ist eines der am häufigsten berücksichtigten Produktivitätsmaße. Sie betrachtet das Verhältnis von Output und Arbeitseinsatz, wobei der Arbeitseinsatz mittels der Anzahl der Erwerbstätigen sowie auch mittels der Zahl geleisteter Arbeitsstunden der Erwerbstätigen (hier wird auch von Arbeitsvolumen gesprochen) messbar ist. Abweichungen zwischen den Entwicklungen der Arbeitsproduktivität betrachtet nach Erwerbstätigen (Pro-Kopf-Produktivität) und der Arbeitsproduktivität je Erwerbstätigenstunde (Stundenproduktivität) ist ein Spiegel für die Veränderungen bezüglich der geleisteten Arbeitsstunden (Arbeitszeit) je Erwerbstätigen. Aufgrund der Tatsache, dass das von den Erwerbstätigen geleistete Arbeitsvolumen, das für den Arbeitseinsatz wesentliche Maß bildet und nicht der Bestand an Erwerbstätigen, wird aus Sicht der Theorie die Stundenproduktivität als die richtige Kennzahl betrachtet. Die Pro-Kopf-Produktion wird hingegen nur als eine Hilfsgröße im Kontext der Arbeitsproduktivität angesehen. Entscheidend für die Arbeitsproduktivität sind neben der Arbeitsintensität einer Arbeitskraft deren Ausstattung mit physischen Fähigkeiten und Humankapital. Des Weiteren haben Produktionstechnologie, Organisation und Regulierung als Aspekte, die auf die Produktionseffizienz einwirken, Einfluss auf die Arbeitsproduktivität.⁷⁷

Neben der Arbeitsproduktivität ist die Kapitalproduktivität ein weiteres Produktivitätsmaß. Mit Sachkapital werden hier Produktionsmittel bezeichnet, die im Rahmen ihres Einsatzes in

⁷⁴ Vgl. Wöhe; Döring, 2010, S. 38.

⁷⁵ Vgl. Wöhe; Döring, 2010, S. 38.

⁷⁶ Vgl. Wöhe; Döring, 2010, S. 38.

⁷⁷ Vgl. Ademmer et al., 2017, S. 31 f.

der laufenden Produktion nicht komplett untergehen und somit die Wertschöpfung (Y) messbar machen. Vielmehr geben sie ihre Leistungen über mehrere Jahre sukzessive ab. Kapitalgüter werden deshalb auch als intertemporale Vorleistungen verstanden. Die Erfassung und Periodisierung der über die Zeit erfolgenden Aufzehrung dieser Kapitalgüter erfolgt in Form von Abschreibungen. Wie auch bei der Arbeitsproduktivität bildet nicht die Bestandsgröße (hier der Kapitalstock KS) die relevante Inputgröße, sondern die in der Produktionsperiode aus dem Kapitalgut hervorgebrachten Leistungen (Kapitaldienste KD). Auf diese wird somit auch die Kapitalproduktivität (KP) als partielles Produktivitätsmaß bezogen.⁷⁸

$$\text{Kapitalproduktivität (KP)} = \text{Wertschöpfung (Y)} / \text{Kapitaldienste (KD)}$$

Daraus lässt sich ableiten, dass bei zunehmender Länge der Nutzungsdauer die in eine Produktionsperiode fallende Leistung, die von einem Kapitalgut abgegeben wird, geringer wird. Kapitaldienste, Nutzungsdauer (ND) sowie Kapitalstock stehen in inverser Beziehung zueinander. Der Kapitalstock bildet eine Hilfsgröße, die nur dann Verwendung finden sollte, wenn die Beziehung zwischen Kapitalstock und Kapitaldiensten über die Zeit annähernd proportional ist. Nur wenn die Struktur der Kapitalgüter, die den Kapitalstock ausmachen, bezüglich ihrer Nutzungsdauer nahezu konstant bleibt, ist dies der Fall.⁷⁹

Die totale Faktorproduktivität (TFP) ist die Messung des Gesamtfaktoreinsatzes von Arbeit und Kapital. Die TFP stellt einen Indikator für die technologische Leistungsfähigkeit bzw. die Effizienz des Faktoreinsatzes in der Produktion dar.⁸⁰ Ademmer et al. sagen aus, dass die TFP die Effizienz beschreibt, mit der alle Faktoren, die am Produktionsprozess beteiligt sind, zusammenwirken. Die Entwicklung der TFP wird zum Teil auch als eine technische Fortschrittsrate verstanden.

Das TFP-Wachstum wird (aus Perspektive der Produktionstheorie) als „[...] *derjenige Teil des Outputwachstums bestimmt, der sich nicht auf den rein mengenmäßigen Mehreinsatz der explizit betrachteten Produktionsfaktoren zurückführen lässt.*“⁸¹

⁷⁸ Vgl. Ademmer et al., 2017, S. 33.

⁷⁹ Vgl. Ademmer et al., 2017, S. 33.

⁸⁰ Vgl. Belitz et al., 2019, S.9.

⁸¹ Ademmer et al., 2017, S. 34.

Wird eine allgemeine Produktionsfunktion zugrunde gelegt

$$Y(t) = F[A(t), L(t), K(t)] = A(t) F'[L(t), K(t)]$$

mit Y als Wertschöpfung, L und K für Arbeits- und Kapitaleinsatzmengen, A als die von den Produktionsfaktoren trennbare TFP und F bzw. F' für die Technologie für das Zusammenwirken der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital, kann die TFP als das Verhältnis von Wertschöpfung und kombinierten Faktoreinsatzmengen verstanden werden:⁸²

$$A(t) = Y(t) / F'[L(t), K(t)]$$

In Bezug auf Produktivitätsunterschiede stehen im Rahmen dieser Arbeit Unterschiede der Produktivität ost- und westdeutscher Betriebe im Fokus des Interesses.

2.1.4 Führung, Führungskompetenzen und Führungsansätze

2.1.4.1 Führung

Führung wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Fachliteratur nicht eindeutig definiert. Blessin und Wick sprechen in Bezug auf den Führungsbegriff von „Chamäleonhaftigkeit“ und sagen aus, dass es die eine wahre und alles umfassende Definition von Führung nicht gibt.⁸³

Ein erstes grundlegendes Begriffsverständnis lässt sich aus einer etymologischen Betrachtung ableiten. Im Deutschen geht der Begriff auf „fahren machen“, was so viel bedeutet wie in „Bewegung bringen“ zurück. Das englische „lead“ geht auf das altenglische „lithan“ im Sinne von gehen, reisen oder wandern zurück. Weiterhin zeigen sich Verbindungen zum französischen „diriger“ (führen, leiten) oder „commander“ (kommandieren) befehlen.⁸⁴

Bouvard und Suzanne leiten mit Blick auf das in Lexika auffindbare Begriffsverständnis ab, dass Führung die Position der Führungskraft im Sinne einer dominanten Position in der Hierarchie oder „Chef sein“ bezeichnet. Weiterhin verweisen sie darauf, dass die angelsächsischen Wurzeln des Begriffs eine ähnliche Idee zeigen, sie aber um den Aspekt der Einflussnahme ergänzen im Sinne von lenken, anleiten, den Weg zeigen.⁸⁵

⁸² Vgl. Ademmer et al., 2017, S. 34.

⁸³ Vgl. Blessin; Wick, 2021, S. 25.

⁸⁴ Vgl. Blessin; Wick, 2021, S. 27.

⁸⁵ Vgl. Bouvard; Suzanne, 2016, S. 99.

Auch wenn sich aus diesen Aspekten Hinweise zur Begriffsbedeutung ableiten lassen, so reichen sie nicht aus, um zu einem hinreichenden Begriffsverständnis im betriebswirtschaftlichen Kontext zu gelangen. So zeigen sich dort beispielsweise Unterschiede, wenn von der Führung eines Unternehmens oder der Führung von Mitarbeitern gesprochen wird. Im Hinblick auf die Unternehmensführung steht die strategische Führung eines Betriebes im Vordergrund.⁸⁶ In diesem Kontext erfolgt somit häufig eine Gleichsetzung des Führungsbegriffs mit Management und Leitung.⁸⁷

Im Fokus dieser Arbeit steht die Führung von Mitarbeitern. Dementsprechend konzentrieren sich die nachfolgenden Aussagen zum Führungsbegriff ausschließlich auf die Mitarbeiterführung. In diesem Kontext kann in Anlehnung an Bouvard und Suzanne ausgesagt werden, dass unabhängig davon, welcher Definition gefolgt wird, der Aspekt des Einflusses und der Einflussnahme zentral ist.⁸⁸

*„Most of the specialists define the leadership as a process of social influence in which the leader requires the subordinates' willing participation to an effort for achieving the organizational goals.”*⁸⁹ Somit lässt sich Führung grundsätzlich als „zielbezogene Einflussnahme“⁹⁰ bezeichnen. Sie verfolgt das Ziel, Mitarbeitende dazu zu motivieren, aus den Unternehmenszielen abgeleitete Zielsetzungen zu erreichen. Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten, Einfluss auf Geführte zu nehmen.⁹¹ So kann die Führung von Personen mittels Strukturen oder durch Menschen erfolgen.⁹²

Bei einer Führung durch Strukturen erfolgt ein zielbezogener Einfluss, ohne die Einflussnahme einer Person auf andere. Vielmehr führen bestimmte Strukturen zu einer Steuerung und Koordination von Aktivitäten. Bei derartigen Strukturen kann es sich beispielsweise um Stellenbeschreibungen, Organisationsstrukturen, die Arbeitsplatzgestaltung oder auch Anreizsysteme handeln.⁹³

Die Führung durch Menschen zeichnet sich neben anderen dadurch aus, dass sie durch Kommunikation erfolgt und Einfluss darauf nimmt, was Mitarbeiter tun und wie sie es tun.

⁸⁶ Vgl. von Rosenstiel; Comelli, 2003, S. 75.

⁸⁷ Vgl. Lippold, 2021, S. 2.

⁸⁸ Vgl. Bouvard; Suzanne, 2016, S. 99.

⁸⁹ Delia, 2018, S. 329.

⁹⁰ von Rosenstiel; Nerdinger, 2020, S. 21.

⁹¹ Vgl. von Rosenstiel; Nerdinger, 2020, S. 21.

⁹² Vgl. von Rosenstiel; Comelli, 2003, S. 76 f.

⁹³ Vgl. von Rosenstiel; Nerdinger, 2020, S. 21 f.

Führung in diesem Kontext stellt eine soziale Einflussnahme auf Mitarbeiter mit dem Ziel des Unternehmenserfolgs dar.⁹⁴ „Das Verhalten der Vorgesetzten, ihre Art, Ziele zu verdeutlichen, Aufgaben zu koordinieren, Mitarbeiter durch Gespräche zu motivieren, Ergebnisse zu kontrollieren, wird zum zentralen Bestandteil der Führung, die sich dann als

- Zielbezogene Beeinflussung von Unterstellten,
- Durch Vorgesetzte,
- Mithilfe von Kommunikationsmitteln definieren lässt.“⁹⁵

Führung bestimmt sich durch das Verhalten von Führungskräften und den von ihnen genutzten Ansätzen, ihren Kompetenzen, Ziele darzustellen, Arbeiten und Aufgaben abzustimmen, motivierend auf Mitarbeiter Einfluss zu nehmen und Ergebnisse zu prüfen.⁹⁶

Helmold verweist auf ein modernes Führungsverständnis und sieht darin „[...] die Fähigkeit, zukunftsorientierte Merkmale und Qualitäten zu verbinden.“⁹⁷ Darunter fasst er

Mitarbeitermanagement, Beziehungsmanagement, emotionale Intelligenz, ein wertebasiertes Auftreten, Engagement, Motivation sowie Konsensbildung zusammen.

Allerdings verweist er, wie viele andere Autoren auch, auf die zielbezogene Einflussnahme.

Er sagt aus, dass Führung bedeutet, dafür zu sorgen, dass sich Mitarbeiter für die Erreichung der Unternehmensziele einsetzen.⁹⁸

In dieser Arbeit wird Führung als Führung von Menschen durch Menschen im Sinne der bereits erwähnten „zielbezogenen Einflussnahme“ aufgefasst, mit der die Mitarbeiter dazu angehalten werden sollen, bestimmte Ziele zu erreichen. Führung wird hier dementsprechend verstanden als das Vorgeben von Richtung, das Geben von Orientierung, das Zeigen des Weges zur Zielerreichung und das Intervenieren in schwierigen Situationen. Im Fokus stehen somit die personenbezogenen Komponenten der Führung, die auch als Leadership bezeichnet werden.⁹⁹

⁹⁴ Vgl. Kraus; Kreitenweis, 2020, S. 3 f; von Rosenstiel; Comelli, 2003, S. 76 f.

⁹⁵ von Rosenstiel; Nerdinger, 2020, S. 22.

⁹⁶ Vgl. von Rosenstiel; Comelli, 2003, S. 76 f.

⁹⁷ Helmold, 2022, S. 17.

⁹⁸ Vgl. Helmold, 2022, S. 17.

⁹⁹ Vgl. Lippold, 2021, S. 2.

2.1.4.2 Führungskompetenzen

Um den Begriff der Führungskompetenz abzugrenzen, ist an dieser Stelle zunächst eine kurze Betrachtung des Kompetenzbegriffs erforderlich. Auch hier ist feststellbar, dass unterschiedliche Begriffsauffassungen vorliegen. So kann Kompetenz als selbstorganisierte Problemlösefähigkeit verstanden werden.¹⁰⁰ In Anlehnung an Staudt sind Kompetenzen stets personengebunden und setzen sich aus Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen zusammen. Sie versetzen den Menschen in die Lage, sich situationsadäquat zu verhalten, sofern er über das entsprechende Wissen verfügt und eine ausreichende Motivation vorhanden ist.¹⁰¹

Eine ältere in der Literatur vielfach zitierte Begriffsauffassung ist die von Spencer und Spencer, die auch in aktuellen Quellen nach wie vor Verwendung findet.¹⁰² Sie definieren Kompetenz „[...] as an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and / or superior performance in a job or situation.“¹⁰³ Hier wird Kompetenz als eine im Hintergrund der Persönlichkeit vorkommende Eigenschaft gesehen, die über die erfolgreiche Erfüllung der Aufgaben ursächlich entscheidet.

Misra sagt aus, dass der Begriff der Kompetenz diverse Bedeutungen haben kann und das Verständnis jeweils vom Kontext und der eingenommenen Perspektive abhängt. Unabhängig davon, dass es unterschiedliche Begriffsauffassungen gibt, stellt er heraus, dass sich insgesamt drei wesentliche Aspekte finden lassen, die allen Definitionen gemein sind:¹⁰⁴

1. Kompetenzen sind Wissen, Fähigkeiten, Verhalten und andere Charakteristika, wie persönliche Motive oder Eigenschaften, die beobachtbar und messbar sind.
2. Die zugrundeliegenden Attribute müssen beobachtbar und messbar sein.
3. Kompetenzen müssen überdurchschnittliche Leistungsträger von anderen in einer gegebenen Position unterscheiden.

In Anlehnung an North et al. soll der Kompetenzbegriff in dieser Arbeit wie folgt verstanden werden:

*„**Kompetenz** beschreibt die Relation zwischen den an eine Person oder Gruppe herangetragenen oder selbst gestalteten Anforderungen und ihren Fähigkeiten bzw. Potenzialen, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Sie ist die erlernbare Fähigkeit, in*

¹⁰⁰ Vgl. Bergmann; Daub, 2008, S. 74.

¹⁰¹ Vgl. Staudt; Kriegesmann, 2002, S. 170.

¹⁰² Vgl. Dörr; Schmidt-Huber; Inderst; Maier, 2016, S. 113.

¹⁰³ Spencer; Spencer, S. 9.

¹⁰⁴ Vgl. Misra, 2014, S. 62.

zukunftsoffenen Problem- und Entscheidungssituationen selbstorganisiert, situationsadäquat und kreativ zu handeln.

Kompetenz ist ein in den Grundzügen eingespielter Ablauf zur Aktivierung, Bündelung und zum Einsatz von persönlichen Ressourcen für die erfolgreiche Bewältigung von anspruchsvollen und komplexen Situationen, Handlungen und Aufgaben.¹⁰⁵

Kompetenzen können einer Person nicht absolut und kontextneutral zugeordnet werden, sie entwickeln sich vielmehr interaktiv in den entsprechenden sozialen Feldern. Somit ist von relationalen Kompetenzen zu sprechen, da Kompetenzen nicht absolut wirken und Personen nicht objektiv anhängen. Kompetenzen lassen sich als persönlichkeitspezifische Phänomene auffassen, da sie sich aus der soziobiografischen Entwicklung einer Person mit ererbten und erworbenen Elementen ergeben.¹⁰⁶

Um die Frage zu klären, was eine effektive Führungskraft ausmacht, hat Giles eine Studie durchgeführt, in deren Rahmen 195 Führungskräfte aus 15 Ländern in über 30 globalen Unternehmen befragt wurden. Die Befragten sollten dabei die 15 wichtigsten Führungskompetenzen aus einer Liste mit insgesamt 74 Kompetenzen wählen. Im Ergebnis zeigte sich, dass hohe ethische und moralische Standards, die Unterstützung von Zielen mithilfe lockerer Vorgaben sowie klar kommunizierte Erwartungen als die drei wichtigsten Kompetenzen genannt wurden. Die folgende Abbildung zeigt die Ergebnisse der Studie im Überblick.¹⁰⁷

¹⁰⁵ North; Reinhardt; Sieber-Suter, 2018, S. 37.

¹⁰⁶ Vgl. Bergmann; Daub, 2008, S. 74 f.

¹⁰⁷ Vgl. Giles, 2016, o. S.

The Top 10 Leadership Competencies, Grouped Into Five Themes

When 195 global leaders were asked to rate 74 qualities, these rose to the top.



Abbildung 3: die wichtigsten Führungskompetenzen¹⁰⁸

Von Rosenstiel und Nerdinger nennen zusätzlich eine hohe Motivations- und Willensstärke als wichtige Kompetenzen, um sich unter Umständen auch gegen Widerstände für die Verfolgung eines als wichtig empfundenen Ziels einsetzen zu können. Führungskräfte sollten sich auch durch Flexibilität auszeichnen und offen für neue Erfahrungen sein sowie sich flexibel auf neue Situationen und Herausforderungen einstellen können. Zudem sollten sie über Lernfähigkeit- und Lernbereitschaft verfügen, um sich selbstorganisiert auf Neues einstellen zu können, indem sie sich neue Strategien aneignen und alte Strategien aufgeben.¹⁰⁹ In Anlehnung an Regnet lässt sich weiterhin die große Bedeutung kommunikativer Kompetenzen hervorheben. Diese tragen dazu bei, Mitarbeiter zu überzeugen, sie einzubeziehen, angemessenes Feedback zu geben und insgesamt angemessen mit den Mitarbeitern kommunizieren zu können. Zudem leistet kommunikative Kompetenz einen Beitrag zur Bewältigung schwieriger Situationen und Konflikte.¹¹⁰

In Anlehnung an Franken kann ausgesagt werden, dass Führungskräfte für die Bewältigung ihrer Führungsaufgaben eine Vielzahl von Kompetenzen benötigen, wobei fachliche, methodische und soziale Kompetenzen im Vordergrund stehen. Das Zusammenspiel dieser Kompetenzen führt zur sogenannten Handlungskompetenz. Diese stellt die Befähigung für kompetentes Handeln dar. Werden Führungskompetenzen in fachliche Kompetenzen (inklusive methodische Kompetenzen sowie Systemkompetenzen) und soziale Kompetenzen

¹⁰⁸ Quelle: Giles, 2016, o. S.

¹⁰⁹ Vgl. von Rosenstiel; Nerdinger, 2020, S. 28.

¹¹⁰ Vgl. Regnet, 2020, S. 65, S. 71.

(Selbstkompetenz für den Umgang mit sich selbst und die eigentliche Sozialkompetenz für den Umgang mit anderen) unterteilt, so ergibt sich eine umfassende Darstellung all der Teilkompetenzen, die zusammengenommen die Führungskompetenz ergeben. Franken weist dabei darauf hin, dass jede Teilkompetenz für sich genommen jeweils drei Dimensionen, eine kognitive, eine emotionale und eine konative umfasst.¹¹¹ Die fachlichen und sozialen Kompetenzen stehen demnach in direkter Verbindung mit dem Denken, Fühlen und Wollen einer Person. Die nachfolgende Darstellung stellt diesen Zusammenhang, die aus fachlichen und sozialen Kompetenzen bestehende Führungskompetenz, im Überblick dar.

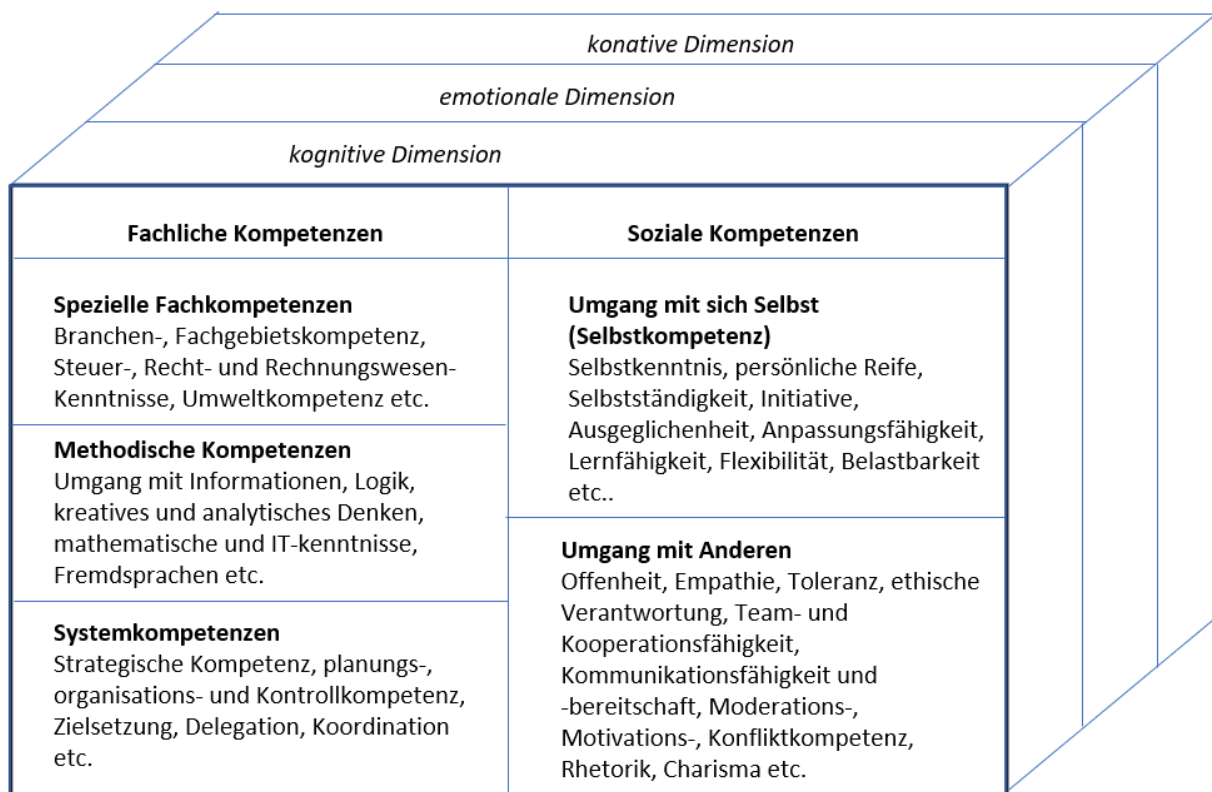


Abbildung 4: Führungskompetenzen¹¹²

Fachliche Kompetenzen lernt eine Führungskraft in der Regel während des Studiums oder in der Weiterbildung. Hinsichtlich dieser Kompetenzen dominiert die kognitive Dimension. Zu berücksichtigen ist, dass insbesondere die methodischen Kompetenzen und die Systemkompetenzen trainiert werden müssen, da für sie neben theoretischen Kenntnissen auch praktische Fähigkeiten erforderlich sind. Die sozialen Fähigkeiten sind hingegen nur schwer vermittelbar und zeichnen sich durch eine starke emotionale und konative

¹¹¹ Vgl. Franken, 2007, S. 12 f.

¹¹² Quelle: Franken, 2007, S. 13.

Dimension aus. Im Hinblick auf diese Kompetenzen sind angeborene Fähigkeiten und auch durch Erfahrung erlernte Verhaltensweisen besonders bedeutsam.¹¹³

In der Literatur lassen sich diverse weitere Kompetenzmodelle identifizieren, die Kompetenzen für effektive Führung untersuchen. Im Modell von Spencer und Spencer sind beispielsweise Motive und Persönlichkeitseigenschaften zentral. Motive richten Verhalten in Bezug auf Handlungen und Ziele aus. Persönlichkeitseigenschaften werden als Charakteristika bezeichnet, die zu konsistenten Reaktionen auf Situationen führen.¹¹⁴

Im New Leadership Ansatz spielt die Integration sozialer, personaler, situativer, verhaltensbezogener und transformationaler Elemente der Kompetenz eine Rolle.¹¹⁵ Schmidt-Huber et al.¹¹⁶ haben das sogenannte Leadership Effectiveness and Development (LEaD)-Kompetenzmodell entwickelt, das diese unterschiedlichen Elemente zusammenführt und als Instrument für Diagnose und Entwicklung von effektivem Führungsverhalten genutzt werden kann. Dabei basierte die Modellentwicklung auf der Betrachtung der diversen wissenschaftlichen Führungstheorien und der auf dieser Grundlage erfolgenden Auswahl der relevantesten und für den Erfolg am bedeutendsten Führungskompetenzen. Fünf Kompetenzbereiche sind Kern des (LEaD)-Kompetenzmodells:¹¹⁷

1. **Strategieorientierung:** Ausrichtung des Denkens und Handelns an Anforderungen von Markt und Kundenbedürfnissen. Den Mitarbeitern wird das „große Ganze“ vermittelt, ihnen wird Orientierung gegeben und es entsteht Motivation durch das Stiften von Sinn.
2. **Ergebnissicherung:** Im Fokus steht hier das Setzen herausfordernder Ziele, die Definition von Verantwortlichkeiten und das Anstoßen von Umsetzungsmaßnahmen. Weiterhin gehört in diesen Bereich die Ergebnisüberprüfung. Motivation entsteht in diesem Zusammenhang durch Handlungsorientierung, Selbstwirksamkeit und Erfolgserlebnisse.
3. **Mitarbeiterentwicklung:** Mitarbeiter und Teams werden durch die Führungskraft hinsichtlich ihrer Kompetenzen entwickelt und gefördert und bei der Zielerreichung unterstützt. Motivation erfolgt dabei durch persönliche Wertschätzung, individuelle

¹¹³ Vgl. Franken, 2007, S. 12 f.

¹¹⁴ Vgl. Spencer; Spencer, 1993, S. 10.

¹¹⁵ Vgl. Dörr; Schmidt-Huber; Inderst; Maier, 2016, S. 116.

¹¹⁶ Vgl. Schmidt-Huber; Dörr; Meier, 2014, S. 80 ff.

¹¹⁷ Vgl. Dörr; Schmidt-Huber; Inderst; Maier, 2016, S. 116.

Kompetenzförderung sowie dem Darstellen von individuellen Entwicklungsperspektiven.

4. Umfeldgestaltung: Führungskräfte gestalten das Umfeld aktiv, indem sie funktionierende Kommunikationsprozesse etablieren, Ressourcen effektiv managen, Konflikte lösen etc. Dadurch wird der Rahmen für ein effektives sowie motiviertes Arbeiten geschaffen.
5. Personale Einflussnahme: Motivation erfolgt durch persönliche Integrität der Führungskraft sowie den situationsentsprechenden Einsatz sozialer Einflussstrategien und die Vermittlung von Selbstvertrauen bei den Mitarbeitern. Das Vorbildverhalten der Führungskraft ist authentisch und es existiert ein Bewusstsein bezüglich existierender Spannungsfelder im Führungsalltag sowie eine reflektierende und gestaltende Handlungsweise.

Die fünf Kompetenzbereiche gelten als praxisrelevant, sind empirisch bestätigt und können also für jegliche Führungsaufgabe als relevant bewertet werden. Zu berücksichtigen ist, dass sie entsprechend des jeweiligen Umfelds (Markt, Unternehmenskultur, Mitarbeitern) situationsangepasst eingesetzt werden sollten.¹¹⁸

In Anlehnung an Franken ist auszusagen, dass es „die Führungskompetenz“ im Sinne von Rezepten oder Musterlösungen nicht gibt. Vielmehr müssen kompetente Führungskräfte in der Lage sein, Mitarbeiter und deren Potenziale so zu entwickeln und einzusetzen, dass ein Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg entsteht. Jede kompetente Führungskraft entwickelt vielmehr, bedingt durch Erfahrungen und persönliche Fähigkeiten, vorhandenem Wissen und persönlichen Eigenschaften eine an die Geführten und die vorliegende Situation angepasste Führung.¹¹⁹ Helmold bezeichnet Kompetenzanforderungen an Führungskräfte in diesem Zusammenhang als facettenreich und mehrdimensional und weist darauf hin, dass Führungskräfte für die optimale Motivation der Mitarbeiter im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele die bereits erwähnten fachlichen, sozialen und methodischen sowie persönliche weitere Kompetenzen (z.B. interkulturelle Kompetenzen) benötigen.¹²⁰

Somit kann unter Führungskompetenz mit Blick auf die Ausführungen in diesem Abschnitt das Zusammenspiel aus sozialen, methodischen, persönlichen und fachlichen Kompetenzen

¹¹⁸ Vgl. Dörr; Schmidt-Huber; Inderst; Maier, 2016, S. 116 f.

¹¹⁹ Vgl. Franken, 2007, S. 11 f.

¹²⁰ Vgl. Helmold, 2022, S. 63 f.

sowie die auf die vorliegende Situation (Aufgabe, Arbeitsumfeld etc.) und den jeweiligen Mitarbeiter oder das jeweilige Team angepasste (erfolgreiche) Anwendung der jeweils erforderlichen Kompetenzen verstanden werden. Dabei spielen die im (LEaD)-Kompetenzmodell aufgeführten Kompetenzbereiche (siehe oben) eine wesentliche Rolle.

2.1.4.3 Interkulturelle Führungskompetenzen

Da es im Rahmen dieser Arbeit auch um kulturelle Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Personen und eine an diese kulturellen Unterschiede angepasste Führung geht, ist auch das Themenfeld der interkulturellen Führungskompetenzen relevant. In der Literatur finden sich diesbezüglich verschiedene Konzepte, die Eigenschaften und Kompetenzen von Führungskräften betrachten. Lang verweist in diesem Zusammenhang auf den Ansatz der kulturellen Intelligenz, der auf relationaler Kompetenz und Beziehungskompetenz basiert. Dabei bezeichnet die Beziehungskompetenz den Grad bis zu dem Personen in der Lage sind, Beziehungen über Grenzen hinweg (Organisations- oder Landesgrenzen) zu gestalten. Dafür werden beispielsweise Werte, Eigenschaften, Verhaltensweisen, kommunikative Kompetenzen und Emotionen benötigt, die es ermöglichen, verschiedene Weltansichten, Perspektiven und Positionen zu akzeptieren und zudem positive Beziehungen zu Menschen aus anderen Kulturen aufzubauen. Als besonders wertvoll gilt hier die Fähigkeit der Initiierung und Realisierung eines kulturellen Dialogs. Weiterhin wird davon ausgegangen, dass Führung im interkulturellen Kontext ein höheres Maß an Beziehungsarbeit erfordert, sodass Führungskräfte Kompetenzen in Bezug auf Beziehungsaufbau und Interaktion benötigen.

Die emotionale Intelligenz wird als Fähigkeit verstanden, sinnvoll mit eigenen Emotionen und denen anderer Personen umzugehen. Emotionale Intelligenz gilt als Bestandteil kultureller Intelligenz.¹²¹

Insgesamt können die folgenden vier Dimensionen als bestimmend für kulturelle Intelligenz gesehen werden:¹²²

- Meta-kognitive kulturelle Intelligenz: Mentale Prozesse, mit denen Personen kulturelles Wissen erwerben und verstehen.

¹²¹ Vgl. Lang, 2021, S. 485 f.

¹²² Vgl. Lang, 2021, S. 485 f.

- Kognitive kulturelle Intelligenz: Wissen zu Rahmenbedingungen, wie Sitten, Werte, Gebräuche und Normen in unterschiedlichen Kulturen.
- Motivationale interkulturelle Kompetenz: In der Lage sein, in durch kulturelle Unterschiede geprägten Situationen handeln zu können.
- Verhaltensorientierte kulturelle Intelligenz: Angemessenes verbales und nonverbales Handeln in der Interaktion mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturbereichen.

Thomas sagt aus, dass interkulturelle Kompetenz eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation und Kooperation mit Personen aus anderen Kulturen ist. Sie findet ihren Ausdruck „[...] *in der Fähigkeit, die kulturellen Bedingtheiten der Wahrnehmung, des Denkens und Urteilens, des Empfindens und des Handelns bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen.*“¹²³ Dieser Auffassung soll in dieser Arbeit gefolgt werden.

2.1.4.4 Führungsstile, Führungskonzepte, Führungsansätze

Es gibt diverse Führungskonzepte und ebenso viele unterschiedliche Ansichten dazu. Franken führt als Führungskonzepte exemplarisch situative, zielorientierte und werteorientierte Führung (auch transformationale Führung) auf, wobei sie unter die zielorientierte Führung sowohl das Management by Objectives als auch die transaktionale Führung einordnet.¹²⁴ In Anlehnung an von Rosenstiel und Nerdinger lassen sich diverse weitere Konzepte aufführen, darüber hinaus werden zusätzlich zu den bereits aufgeführten Ansätzen auch die symbolische Führung oder die dienende Führung (Servant Leadership) genannt.¹²⁵

Lippold unterscheidet zwischen **Führungstheorien** (auch führungstheoretischen Ansätzen) und Führungskonzepten. Als führungstheoretische Ansätze bezeichnet er die Erklärung von Führungsphänomenen anhand von Ursache-Wirkungszusammenhängen und die darauf aufbauende Identifikation von Gesetzmäßigkeiten. Die Führungstheorien bezeichnet Lippold als klassische Ansätze und nennt als Beispiele den Eigenschaftsansatz und den Verhaltensansatz. Diesen klassischen Ansätzen ist gemein, dass sie Eigenschaften oder Verhalten der Führungskraft oder der Führungssituation in Beziehung zum Erfolg der

¹²³ Thomas, 2017, S. 21.

¹²⁴ Vgl. Franken, 2007, S. 264 ff.

¹²⁵ Vgl. von Rosenstiel; Nerdinger, 2020, S. 41 ff; S. 48 ff

Führungskräfte stellen.¹²⁶ Ähnliche Aussagen finden sich bei Lang und Rybnikova, die führungstheoretische Ansätze als Aussagensysteme über Führungsphänomene bezeichnen, die der Beschreibung und Erklärung dieser Phänomene und des Führungsgeschehens dienen.¹²⁷

Von diesen theoretisch orientierten Erklärungen grenzt Lippold **Führungskonzepte** ab, denen er eine stärkere Praxisorientierung als Charakteristikum zuordnet. Sie dienen seiner Ansicht nach in erster Linie der Anwendung und der Gestaltung im Rahmen der Führungspraxis. Lippold ordnet diese den neueren Führungsansätzen zu und zählt zu diesen neben anderen Agile Führung und Digital Leadership. Ausgesagt wird, dass diesen neueren Ansätzen die theoretische Fundierung fehlt.¹²⁸ Helmold bezeichnet diese neuen Ansätze als „New Leadership“ und sagt aus, dass es sich bei diesen um eine neue Art von Führung handelt, bei der es mit darum geht, dass Führungskräfte Mitarbeiter eigenverantwortlich arbeiten lassen und die Führungskraft eher als begleitender Coach und weniger als Befehlsgeber agiert.¹²⁹ In Anlehnung an Lang und Rybnikova lassen sich Führungskonzepte als angewandte Führungsansätze beschreiben, die zudem häufig spezifische Themen adressieren (z.B. virtuelle Führung) und sich auf die praktische Ausrichtung und Gestaltung von Führung richten.¹³⁰

Gemäß der Auffassung von Lippold lässt sich feststellen, dass Führungstheorien Ansätze mit theoretischer Fundierung umfassen, während Führungskonzepte neuere Konstrukte mit stärkerem Praxisbezug darstellen, die noch nicht umfassend theoretisch fundiert sind.¹³¹ Auch Lang und Rybnikova sowie auch Kraus und Kreitenweis differenzieren zwischen klassischen und neuen Führungstheorien und –konzepten. Sie ordnen die Entstehung neuerer Konzepte allerdings wesentlich früher ein als Lippold und Helmold und sehen den Beginn neuerer Konzepte im Umbruch situativer Ansätze und Kontingenzansätze hin zu einer „transactional era“ mit der ein Wandel von einer Verhaltens- zu einer Prozessperspektive erfolgte und eine Abkehr von reduktionistischen Modellen stattfand.¹³² Das heißt, gemäß dieser Auffassung fallen die transformationale Führung, Leader Member Exchange oder

¹²⁶ Vgl. Lippold, 2021, S. 1 f.

¹²⁷ Vgl. Rybnikova; Lang, 2021, S. 14.

¹²⁸ Vgl. Lippold, 2021, S. 1 f, S. 21.

¹²⁹ Vgl. Helmold, 2022, S. 7.

¹³⁰ Vgl. Rybnikova; Lang, 2021, S. 14.

¹³¹ Vgl. Lippold, 2021, S. 1.

¹³² Vgl. Rybnikova; Lang, 2021, S. 6 ff; Kraus; Kreitenweis, 2020, S. 7 ff.

charismatische Führung auch unter die neuen Ansätze der Führungsforschung. Da es sich hierbei allerdings um weitgehend empirisch erforschte Theorien handelt, werden sie im Rahmen dieser Arbeit, wie in nachfolgender Tabelle aufgeführt, den Führungstheorien zugeordnet. Unter Konzepten werden in Anlehnung an Lippold die noch nicht empirisch abgesicherten Ansätze gefasst.

Eine eindeutige Abgrenzung des Begriffs **Führungsansätze** zeigt sich in der Literatur nicht, da sowohl die Führungstheorien als auch die Führungskonzepte als Ansatz bezeichnet werden.¹³³ Das heißt, sowohl in Bezug auf Führungstheorien als auch in Bezug auf Führungskonzepte kann von Führungsansätzen gesprochen werden.

Die nachfolgende Tabelle stellt in Anlehnung an Lippold einen systematischen Überblick über verschiedene Führungstheorien und Führungskonzepte, differenziert nach klassischen Theorien und (neueren) Konzepten, dar. Dabei sind die klassischen Theorien wiederum unterteilt in eigenschaftsorientierte, verhaltensorientierte, situative und kognitive Ansätze. Hinsichtlich der aufgeführten (neueren) Konzepte ist anzumerken, dass es sich hierbei nur um eine exemplarische Auflistung derjenigen Konzepte handelt, die derzeit intensiv diskutiert werden. Es gibt eine Vielzahl weiterer.¹³⁴

Tabelle 1: klassische Führungstheorien und neuere Führungskonzepte¹³⁵

Klassische Theorien	Eigenschaftsorientiert	Great-Man-Theorie
		Theorie der charismatischen Führung
		Theorie der transaktionalen/transformationellen Führung
		DISG-Konzept
	Verhaltensorientiert	Führungsstillkontinuum
		Ohio State Leadership Quadrant
		Verhaltensgitter-Modell
	Situativ	Kontingenztheorie
		Weg-Ziel-Theorie
		Entscheidungsbaum
		Drei-D-Modell
		Situative Reifegradmodelle
	Kognitiv	Implizite Führungstheorie

¹³³ Vgl. Lippold, 2021, S. 1.

¹³⁴ Vgl. Lippold, 2021, S. 19, S.20 ff., S. 52 ff., S. 60.

¹³⁵ Quelle: selbst erstellt in Lippold, 2021, S. 20 ff., S. 52 ff.

		Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory
		Leader-Member-Exchange Theory
		Symbolische Führung
Neuere Konzepte		Super Leadership
		Geteilte und verteilte Führung
		Agile Führung
		Systemische Führung
		Virtuelle Führung
		Digitale Führung
		Digital Leadership

Auf eine erschöpfende Darstellung aller Ansätze wird an dieser Stelle verzichtet. Sofern ausgewählte Ansätze für eine differenzierte Führung ost- und westdeutscher Mitarbeiter als relevant identifiziert werden können, werden sie an entsprechender Stelle ausführlicher betrachtet.

Führungsstile zählen zu den Verhaltenstheorien der Führung und lassen sich als „[...] *Grundausrichtung des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern* [...]“¹³⁶ abgrenzen. Er zeigt sich in der Art und Weise der Wahrnehmung von Führungsaufgaben innerhalb einer Organisation.¹³⁷ Von Rosenstiel und Nerdinger stellen in Bezug auf das Begriffsverständnis von Führungsstil ebenfalls den Verhaltensaspekt heraus und definieren Führungsstil wie folgt:¹³⁸

*„Die Grundidee des Konzepts ‘Führungsstil’ besagt, dass Führungskräfte ein halbwegs konsistentes Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitern zeigen. Der Führungsstil ist also ein Merkmal der Person und hat gleichzeitig unmittelbare Wirkungen auf die Mitarbeiter, da sich dies als überdauerndes Verhalten äußert.“*¹³⁹

Jedem Führenden stehen diverse Führungsstile zur Verfügung, wobei eine eindeutige Abgrenzung zwischen einzelnen Führungsstilen häufig schwierig ist, da die Übergänge zwischen ihnen fließend sind.¹⁴⁰ Im Hinblick auf Führungsstile kann zwischen ein- und

¹³⁶ Lippold, 2021, S. 2.

¹³⁷ Vgl. Lippold, 2021, S. 1.

¹³⁸ Vgl. von Rosenstiel; Nerdinger, 2020, S. 29.

¹³⁹ von Rosenstiel; Nerdinger, 2020, S. 29.

¹⁴⁰ Vgl. Franken, 2007, S. 257.

mehrdimensionalen Führungsstilen differenziert werden. Eines der bekanntesten eindimensionalen Führungsstilmodelle ist das von Tannenbaum und Schmidt. Es zeigt den Entscheidungsspielraum von Führungskraft und Geführtem im Hinblick auf den jeweiligen Führungsstil.¹⁴¹ Die nachfolgende Darstellung stellt das Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum und Schmidt dar.

Willensbildung beim Vorgesetzten		Willensbildung beim Mitarbeiter				
1	2	3	4	5	6	7
Vorgesetzter entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeiter	Vorgesetzter entscheidet, versucht aber die Mitarbeiter zu überzeugen, bevor er die Weisung erteilt	Vorgesetzter entscheidet, fördert jedoch fragen zu seinen Entscheidungen, um Akzeptanz zu erreichen	Vorgesetzter informiert Mitarbeiter über beabsichtigte Entscheidung, Mitarbeiter können sich vor der endgültigen Entscheidung äußern	Mitarbeiter/ Gruppe entwickelt Vorschläge, Vorgesetzter entscheidet sich für die von ihm favorisierte Alternative	Vorgesetzter entscheidet, fördert jedoch fragen zu seinen Entscheidungen, um Akzeptanz zu erreichen	Mitarbeiter/ Gruppe entscheidet, vorgesetzter fungiert als Koordinator nach innen und nach außen
autoritär	patriarchalisch	informierend	beratend	kooperativ	delegativ	teilautonom

Abbildung 5: Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum und Schmidt¹⁴²

Anders als der eindimensionale Führungsstilansatz nach Tannenbaum und Schmidt werden in anderen Ansätzen, wie dem Ohio State Leadership Quadranten sowie dem Führungskonzept nach Blake und Mouton mehrere Dimensionen betrachtet.

Im Rahmen des Ohio-State-Leadership-Quadranten werden zwei voneinander unabhängige Basisdimensionen genutzt. Zum einen die Leistungs- und Aufgabenorientierung (bezieht sich auf die sachliche Ebene der Führung, z.B. Planung von Aufgaben, Ergebniskontrolle) und zum anderen die Mitarbeiter- bzw. Beziehungsorientierung (bezieht sich auf die zwischenmenschliche Beziehung). Diese Dimensionen werden nicht mehr als sich gegenseitig ausschließend gesehen, sondern gelten als unabhängige Faktoren, die miteinander kombinierbar sind und beide zur Beschreibung von Führungsverhalten genutzt werden können (vgl. folgende Abbildung).¹⁴³

¹⁴¹ Vgl. Helmold, 2022, S. 20.

¹⁴² Quelle: zitiert nach Franken, 2007, S. 258.

¹⁴³ Vgl. Lippold, 2021, S. 29 f.

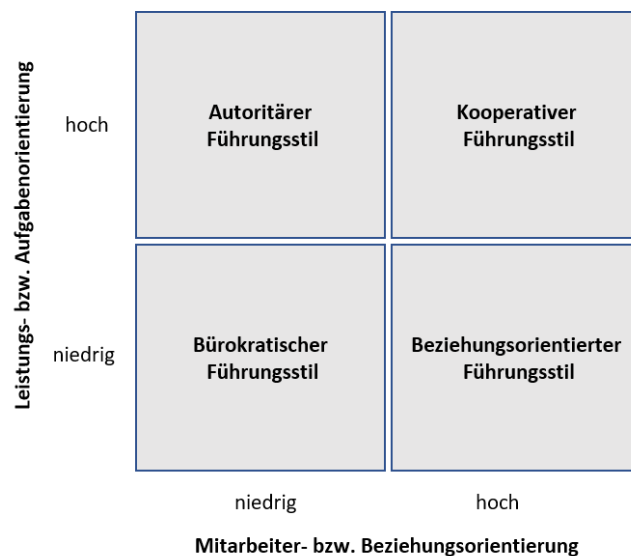


Abbildung 6: Führungsstile des Ohio-State Quadranten¹⁴⁴

Auch im Führungskonzept von Blake und Mouton („Managerial Grid“) werden die Dimensionen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung zugrunde gelegt.¹⁴⁵ Anders als im Ohio-State-Modell werden die beiden Dimensionen nicht in zwei, sondern in neun Stufen unterteilt, sodass sich theoretisch 81 verschiedene Führungsstile ableiten lassen. Allerdings erfolgt eine Konzentration auf fünf wesentliche Führungsstile (vgl. die nachfolgende Darstellung).¹⁴⁶

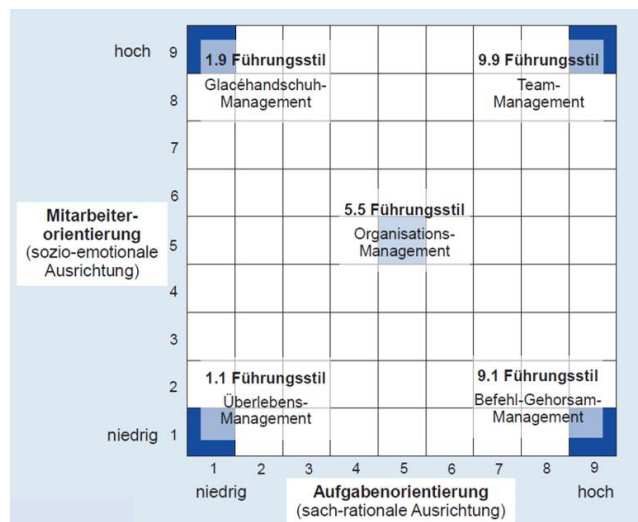


Abbildung 7: Verhaltensgitter Modell /Managerial Grid)¹⁴⁷

¹⁴⁴ Quelle: Lippold, 2021, S. 30.

¹⁴⁵ Vgl. Helmold, 2022, S. 22.

¹⁴⁶ Vgl. Lippold, 2021, S. 31.

¹⁴⁷ Quelle: Lippold, 2021, S. 31.

Welcher Führungsstil in der Praxis zum Einsatz kommt wird durch diverse Faktoren beeinflusst. Neben fachlichen und persönlichen Vorlieben der Führungskraft selbst spielen die Mitarbeiter, gesellschaftliche und kulturelle Bedingungen sowie auch die Unternehmenskultur, -strategie oder -leitbilder eine Rolle.¹⁴⁸

Abschließend ist hier auszusagen, dass unter den Oberbegriffen Führungskonzepte die beschriebenen neueren Konzepte gefasst werden sollen, die von den klassischen Führungstheorien abgegrenzt werden. Führungsansätze werden, wie es auch in der Literatur geschieht, nicht gesondert abgegrenzt, sondern als Oberbegriff für die beschriebenen Theorien und Konzepte genutzt. Als Führungsstil wird die Grundausrichtung des Vorgesetzten gegenüber den Geführten verstanden, die neben weiteren die in Abbildung 5 dargestellten Ausprägungen aufweisen kann. Der Führungsstil zählt entsprechend der dargestellten Tabelle zu den verhaltensorientierten Theorien.

2.1.5 Persönlichkeitskonzept (Big Five)

Zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Leistung wird in der Literatur ein Zusammenhang gesehen.¹⁴⁹ Da es im Rahmen dieser Arbeit auch um Besonderheiten ost- und westdeutscher Personen und somit auch um spezifische Eigenschaften und den Einfluss dieser Eigenschaften auf die Leistung dieser Personen geht, wird an dieser Stelle das Persönlichkeitskonzept (Big Five) erläutert, um im weiteren Verlauf anhand dieses Modells Einordnungen vornehmen zu können. Thalmayer und Saucier weisen zudem darauf hin, dass das Modell auch in Bezug auf interkulturelle Untersuchungen vielfach genutzt wird, was die Eignung des Ansatzes für diese Arbeit ebenfalls unterstreicht.¹⁵⁰

Dieses Modell wird an dieser Stelle gewählt, da es sich als ein wichtiges und vielfach genutztes Konzept etabliert hat. Es reduziert die Persönlichkeit auf fünf wesentliche Eigenschaften:¹⁵¹

1. Extraversion: Facetten dieser Dimension sind Wärme und Herzlichkeit, Geselligkeit, Durchsetzungskraft, Aktivität, Erlebnishunger und positive Emotionen. Extrovertierte

¹⁴⁸ Vgl. Franken, 2007, S. 263.

¹⁴⁹ Vgl. Zell; Lesick, 2021, S. 559.

¹⁵⁰ Vgl. Thalmayer; Saucier, 2014, S. 482.

¹⁵¹ Vgl. Ostendorf; Angleitner; 2004; Zell; Lesick, 2021, S. 559.

Personen fühlen sich in Gesellschaft wohl, sind durchsetzungsfähig und selbstbewusst. Sie sind optimistisch und heiter.

2. **Verträglichkeit:** Wird repräsentiert durch Vertrauen, Altruismus, Einverständnis, Gutherzigkeit und Bescheidenheit. Menschen mit starken Ausprägungen in dieser Dimension sind hilfsbereit, treten anderen wohlwollend gegenüber und sind gutmütig.
3. **Gewissenhaftigkeit:** Im Fokus stehen hier Gehorsam und Pflichtbewusstsein, Streben nach Leistung/Vollendung, Kompetenz, Ordnungsliebe, Selbstdisziplin und Sorgfalt. Menschen die stark durch diese Dimension geprägt sind, sind zielstrebig und willensstark, zeichnen sich durch Entschlossenheit aus und sind oft leistungsorientiert, pflichtbewusst und prinzipientreu.
4. **Neurotizismus:** Wird repräsentiert durch die Subkategorien Sorge/Angst, Feindlichkeit, Depression, Impulsivität, Reizbarkeit und Verletzlichkeit. Personen in dieser Kategorie neigen zu Empfindlichkeit und geraten unter Stress aus dem Gleichgewicht. Menschen, die starke Ausprägungen in dieser Dimension haben, reagieren eher mit Ärger als diejenigen mit niedrigen Ausprägungen. Sie zeigen sich eher ängstlich, verlegen oder besorgt.
5. **Offenheit:** Hier geht es um Neugier, Kreativität, Einfallsreichtum, und Bereitschaft, unkonventionelle Ideen zu berücksichtigen. Menschen, die sich durch starke Ausprägungen dieser Dimension auszeichnen sind interessiert an ihrer Umwelt, an neuen Erfahrungen und Erlebnissen aber auch an ihrer Innenwelt. Sie verfügen über eine reiche Phantasie und nehmen eigene Gefühle und die anderer deutlich wahr und zeigen unkonventionelle Wertorientierungen.

Für das Big Five Modell sind diverse Messverfahren entwickelt worden. Das wohl bekannteste geht auf Costa und McCrae zurück. Es handelt sich dabei um das sogenannte Neo-Revised-Personality-Inventory (NEO-Pi-R).

Hierbei geht es darum, dass mittels einer Persönlichkeits-Bestandsaufnahme, eine Person anhand von fünf Persönlichkeitsdimensionen, den sogenannten Big Five Persönlichkeitsmerkmalen, wie Offenheit für Erfahrung, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Annehmlichkeit und Neurotizismus bewertet wird.¹⁵²

¹⁵² Vgl. Costa; McCrae, 1992.

2.1.6 Produktives Mitarbeiterverhalten

Bei der Betrachtung der Frage, welches Mitarbeiterverhalten Einfluss auf Produktivität nimmt, ist zunächst der Begriff des produktiven Verhaltens, das auch als Leistungsverhalten bezeichnet wird, abzugrenzen. Das Leistungsverhalten bezeichnet das Verhalten eines Mitarbeiters bezüglich all derjenigen Aufgaben, in die der Mitarbeiter eines Unternehmens einbezogen wird. Leistung selbst stellt eine Bewertung der Resultate der Arbeit dar und wird vielfach auch als Effektivität bezeichnet. Dabei geht es um die Beiträge, die ein Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele leistet.¹⁵³ „*Leistungsverhalten ist demnach das Mittel, um Leistung zu erzielen.*“¹⁵⁴

In Anlehnung an Nerdinger lässt sich zwischen produktivem, extraproduktivem und kontraproduktivem Mitarbeiterverhalten unterscheiden. Von Mitarbeitern wird erwartet, dass sie in der Zeit, die sie im Unternehmen verbringen und für die sie entlohnt werden, einen bestimmten Beitrag zu den Unternehmenszielen leisten. Entspricht dieser erwartete Beitrag der vom Mitarbeiter erbrachten Leistung, so wird von einem produktiven Mitarbeiterverhalten gesprochen. Es wird davon ausgegangen, dass mit produktivem Verhalten eine normale, also die erwartbare Leistung erbracht wird. Mitarbeiter, die sich so verhalten, dass sie den Organisationszielen dienen und allen Regeln vollumfänglich entsprechen, gelten als Idealfall. Ein solches Verhalten wird auch als extraproduktiv bezeichnet. Es zeichnet sich durch eine über das normale Maß hinausgehende Einsatzbereitschaft aus und wird vielfach auch als loyales, solidarisches, innovatives und spontanes Verhalten charakterisiert. Als weitere für das extraproduktive Verhalten kennzeichnende Faktoren gelten die Kooperation mit Kollegen, freiwillige Weiterbildungen, Handlungen, die das positive Image der Organisation fördern und Verbesserungsvorschläge. Dem produktiven und extraproduktiven Verhalten gegenüber steht das kontraproduktive Verhalten. Dabei handelt es sich um ein Verhalten, das nicht regelkonform ist und im Weiteren dadurch gekennzeichnet sein kann, dass sich Mitarbeiter unkollegial verhalten, im Lager Material verschwindet oder der Krankenstand am Montag besonders hoch ist. Weitere Kennzeichen kontraproduktiven Verhaltens sind eine geringe Arbeitsqualität,

¹⁵³ Vgl. Nerdinger, 2011, S. 412.

¹⁵⁴ Nerdinger, 2011, S. 412.

unangemessenes verbales Verhalten, Vernachlässigung der Sicherheit, Informationsmissbrauch oder Missbrauch von Arbeitszeit.¹⁵⁵

Leistungsverhalten bzw. produktives Verhalten ist mehrdimensional. So verweist Nerdinger auf die von Campbell et al.¹⁵⁶ entwickelte Theorie der beruflichen Leistung, die Leistung anhand von drei Determinanten erklärt. Im Rahmen dieser Theorie entsteht Leistung aus deklarativem (statischem) Wissen, prozessuellem Wissen und Fertigkeiten und der Motivation zur Leistung. Die drei Determinanten werden durch Multiplikation verbunden. Ausgesagt werden kann, dass jede der genannten Determinanten zumindest in einem gewissen Maße vorhanden sein muss, damit eine Arbeitsleistung entstehen kann. Die Leistung ist zusammengesetzt aus acht Bestandteilen des produktiven Verhaltens. Dabei gilt der achte Bestandteil (Kooperation mit Kollegen) als extraproduktives Verhalten.¹⁵⁷ Die nachfolgende Darstellung stellt die Theorie der beruflichen Leistung mit den verschiedenen Leistungsbestandteilen im Überblick dar.

$$PC_i = DK \times PKS \times M$$

(Fakten, Prinzipien, Ziele, Selbstkenntnis)	x	(kognitive, physische, psychomotorische und soziale Fertigkeiten; „Selbst- management“)	x	(Leistungs- entscheidung, Anstrengungs- niveau, Ausdauer)
---------------------------------------------------	---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--------------------------------------------------------------------

PC = Leistungskomponenten (performance components)
i = Laufindex von PC (von 1 bis 8); im einzelnen:
1 = positionsspezifische Tüchtigkeit zur Aufgabenerfüllung
2 = generelle Tüchtigkeit zur Aufgabenerfüllung
3 = Kommunikationsfähigkeit (schriftlich und mündlich)
4 = Anstrengung (Ausmaß und Konstanz)
5 = persönliche Disziplin
6 = Kooperation und Unterstützung von Kollegen/der Arbeitsgruppe
7 = Mitarbeiterführung
8 = Management/Administration (nicht direkt personenbezogene Führungsaufgaben, wie Organisation)

DK = „declarative knowledge“ = f (Fähigkeiten, Persönlichkeit, Interessen, Ausbildung etc.)
PKS = „Procedural knowledge and skill“ = f (Fähigkeiten, Persönlichkeit, Interessen, Ausbildung, Erfahrung, Übung etc.)
M = „motivation“ = f (Operationalisierung von der gewählten Motivationstheorie abhängig.)

Abbildung 8: Theorie der beruflichen Leistung von Campbell et al., 1993¹⁵⁸

Festgestellt werden konnte, dass von den drei aufgeführten Determinanten die Motivation insgesamt die größte Bedeutung für die Entstehung von Leistung hat.¹⁵⁹

¹⁵⁵ Vgl. Nerdinger, 2011, S. 410 f., S. 417.

¹⁵⁶ Vgl. Campbell et al, 1993

¹⁵⁷ Vgl. Nerdinger, 2011, S. 413.

¹⁵⁸ Quelle: zitiert nach Nerdinger, 2011, S. 413.

¹⁵⁹ Vgl. Nerdinger, 2011, S. 413.

„Wer aus welchen Gründen auch immer einen positiven emotionalen Zustand erlebt, freudig oder eben begeistert bei der Arbeit ist, der arbeitet auch deutlich besser. Er arbeitet besser, produktiver und effizienter, als wer sich in einem negativen Zustand befindet, frustriert, gestresst, demotiviert oder verärgert ist.“¹⁶⁰

2.1.7 Einfluss von Führung auf Mitarbeiterverhalten und Produktivität

Führung wirkt sich auf die Leistungen der Mitarbeiter und darüber hinaus auch auf die Produktivität von Unternehmen aus. So wird ausgesagt, dass eine mitarbeiterorientierte Führung zu Motivation führt, Identifikation schafft und zur Zufriedenheit der Mitarbeiter beiträgt. Diese drei Aspekte haben wiederum positive Wirkungen auf die Leistung und sind damit auch hinsichtlich der Produktivität von Vorteil. Einer Führung, die gekennzeichnet ist durch eine soziale Unterstützung der Mitarbeiter, Anerkennung und Wertschätzung, Förderung der Entwicklung der Mitarbeiter in fachlicher und beruflicher Entwicklung sowie eine gute Arbeitsplanung werden positive Wirkungen auf Motivation und Zufriedenheit beigemessen.¹⁶¹

In Anlehnung an von Rosenstiel und Nerdinger benötigen Führungskräfte für erfolgreiche Führung, die positiv auf Mitarbeiterverhalten und darüber auch auf die Produktivität wirkt, diverse Kompetenzen (vgl. ausführlich zu Führungskompetenzen auch das Kapitel 2.1.4.2). Sie sollten über ein hohes Maß an sozialer Kompetenz verfügen und sich auf unterschiedliche Mitarbeiterpersönlichkeiten in unterschiedlichen Situationen einstellen können.¹⁶² Eindeutige Aussagen, welche Führungskompetenzen am ehesten positiv auf Mitarbeiter und deren Leistungsbereitschaft wirken, lassen sich nicht treffen. So wird hier auch vor Generalisierungen gewarnt, da geeignete Kompetenzen und Fähigkeiten immer im Kontext der Situation einerseits und der Mitarbeiterpersönlichkeit, mit der die Führungskraft in Interaktion tritt, andererseits, zu interpretieren sind.¹⁶³

Von Rosenstiel und Nerdinger weisen weiter darauf hin, dass der Führungsstil Einfluss auf Leistung und Zufriedenheit der Geführten nimmt. Insgesamt zeigt sich in der Literatur die Tendenz, dass eher kooperative Führungsstile als geeigneter bewertet werden, wobei auch diese Aussagen nicht generalisiert werden sollten. Auch hier ist die jeweils vorliegende

¹⁶⁰ Hamm; Köhler, 2020, S. 3.

¹⁶¹ Vgl. Franken, 2007, S. 277.

¹⁶² Vgl. von Rosenstiel; Nerdinger, 2020, S. 28.

¹⁶³ Vgl. von Rosenstiel; Nerdinger, 2020, S. 29.

Situation von Bedeutung. So wird ausgesagt, dass für bestimmte Aufgaben oder Teamstrukturen, Mitarbeiterpersönlichkeiten sowie spezielle gesellschaftliche Normsysteme bestimmte Führungsstile zu besseren Leistungen oder größerer Zufriedenheit führen als andere. Das heißt, bei bestimmten Konstellationen zeigten die autoritären Führungsstile, bei anderen Konstellationen die kooperativen Führungsstile bessere Ergebnisse.¹⁶⁴ Ähnliches lässt sich auch im Hinblick auf Konzepte, wie die transaktionale oder transformationale Führung sowie weitere Ansätze feststellen. Auch hier hängt der (positive) Einfluss auf die Mitarbeiter und ihre Leistung von verschiedenen Faktoren ab. Die nachfolgende Abbildung stellt die grundsätzlichen Zusammenhänge diesbezüglich dar.

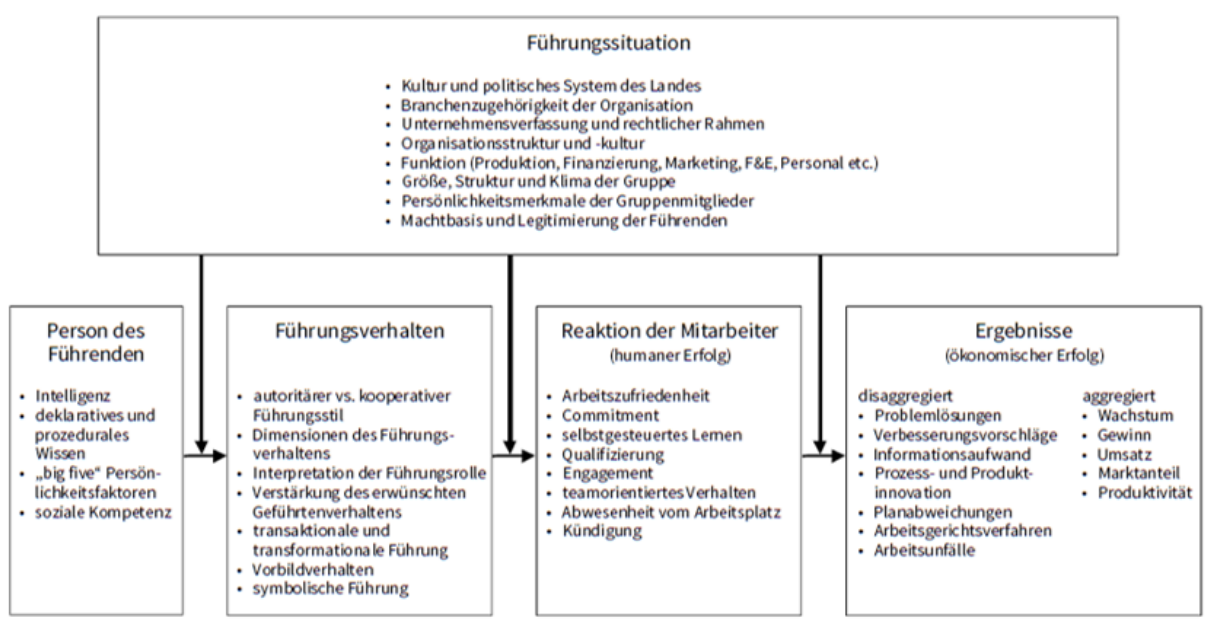


Abbildung 9: Verknüpfung von Führungspersönlichkeit, Führungsverhalten, Geführtenverhalten, Führungssituation und Führungserfolg im theoretischen Modell¹⁶⁵

Die Darstellung zeigt, dass Führung (unter Einsatz von Kompetenzen und der Nutzung von Führungsstilen und Führungskonzepten) über das Verhalten der geführten Mitarbeiter in bestimmten Situationen erfolgreich ist, in anderen aber nicht.¹⁶⁶ Von Rosenstiel und Nerdinger führen weiterhin aus, dass die Art der Führung auch von der Kompetenz der Geführten abhängt. Hier zeigt sich, dass Mitarbeiter, die in Bezug auf Detailfragen ein geringeres Qualifikationsniveau aufweisen, von der Führungskraft eher durch das Vorgeben von Zielen und Wegen oder durch Erteilung präziser Aufträge geführt werden.

¹⁶⁴ Vgl. von Rosenstiel; Nerdinger, 2020, S. 29 f.

¹⁶⁵ Quelle: von Rosenstiel; Nerdinger, 2020, S. 27.

¹⁶⁶ Vgl. von Rosenstiel; Nerdinger, 2020, S. 26.

Demgegenüber werden hochqualifizierte Spezialisten eher mithilfe von Delegation geführt, das heißt, es erfolgt die Übertragung von Aufgaben inklusive von Rechten und Verantwortung, sodass der Geführte gefordert ist, selbst Ziele zu setzen und geeignete Wege der Aufgabenlösung zu finden. In diesem Falle steht eher eine Koordination von Spezialisten im Vordergrund.¹⁶⁷

Damit lässt sich an dieser Stelle aussagen, dass eine Antwort auf die Frage, welche Führungskompetenzen, Führungsstile oder Führungskonzepte geeignet sind, um ein Mitarbeiterverhalten zu fördern, welches sich wiederum positiv auf Produktivitätswerte auswirkt, nicht eindeutig zu beantworten ist, da grundsätzlich die individuelle Führungssituation und die Mitarbeiter berücksichtigt werden müssen. Diese Schlussfolgerung stützt wiederum die Annahme, dass Führung auch im Hinblick auf die im Fokus dieser Arbeit stehenden Betrachtung der Unterschiede in ost- und westdeutschen Unternehmen einer differenzierten Betrachtung bedarf. Angenommen wird, dass es für eine geeignete Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens (im Sinne einer Verbesserung der Leistung und des produktiven Verhaltens) einer konkret an das charakteristische Leistungsverhalten der ostdeutschen Mitarbeiter angepassten Führung (in Form von geeigneten Führungskompetenzen und Führungsansätzen) bedarf. Dabei muss allerdings neben einer Berücksichtigung der Mitarbeiter selbst auch die jeweils vorliegende Situation, in der ein Mitarbeiter agiert (im Hinblick auf Arbeitsumgebung, Arbeitsgestaltung, gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Umfeld) erfolgen. Für die weitere Untersuchung dieser Annahme erfolgt im Kapitel 2.2 zunächst eine umfassende Analyse des Forschungsstandes zu diesen Zusammenhängen mit Fokus auf die Besonderheiten in Ostdeutschland und die Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland.

¹⁶⁷ Vgl. von Rosenstiel; Nerdinger, 2020, S. 30.

2.2 Stand der Forschung

2.2.1 Arbeiten zu Differenzen in der Produktivität ost- und westdeutscher Unternehmen

Zunächst kann in Anlehnung an Geske ausgesagt werden, dass die Erklärungen in der Literatur über die ökonomischen Prozesse, die die deutsche Wiedervereinigung betreffen, aus gleichgewichtsorientierter Sicht eher als symptomatisch denn als ursächlich gesehen werden können. Zudem weist Geske darauf hin, dass die Produktivitätsschwäche der ostdeutschen Ökonomie nicht nur durch die besonderen sektoralen Strukturen in Ostdeutschland erklärbar ist.¹⁶⁸ Klassischerweise obliegt dem Faktor Arbeit lediglich die Nutzung des menschlichen Potentials zur Erbringung einer Leistung, ohne die Rücksichtnahme auf die jeweilige Persönlichkeit und deren Befindlichkeiten. Mit der grundsätzlichen Annahme, dass die Betriebe in Ostdeutschland über modernste Technik und Technologien verfügten, bleibt als Erklärung für die schwächere Wirtschaftsleistung, wie Liebig und Wegener aussagen, die Leistungsbereitschaft der jeweiligen Belegschaft. Für ein klareres Verständnis muss sich die Betrachtung um den sozioökonomischen Ansatz und der sich daraus ergebenden Praxis erweitern, insbesondere um das wirtschaftliche Handeln im Kontext zu sozialen, politischen, demographischen und räumlichen Prozessen erklären zu können.¹⁶⁹

Die Herausforderung bildet dabei die Erkenntnis, dass nicht das Leistungsprinzip als solches abgelehnt wird, sondern die Leistungsverweigerung aus der Ablehnung des neuen politischen Systems heraus entsteht.¹⁷⁰ Die Darstellung, dass ostdeutsche Betriebe über modernste Technik verfügen, findet sich des Weiteren auch bei Bluhm und Jacobs.¹⁷¹

Brenke verweist im Jahr 2014 auf eine auch nach 25 Jahren immer noch bestehende Lücke im Hinblick auf die ökonomische Entwicklung zwischen Ost- und Westdeutschland. Er verweist auch darauf, dass zwischen 1995 und 2013 das inflationsbereinigte Bruttozialprodukt in den westlichen Bundesländern jährlich durchschnittlich um 1,4 % gewachsen ist, während das Wachstum in den ostdeutschen Ländern bei lediglich durchschnittlich 0,9 % lag (vgl. dazu auch die nachfolgende Darstellung).¹⁷²

¹⁶⁸ Vgl. Geske, 2009, S. 3.

¹⁶⁹ Vgl. Liebig; Wegener, 1999, S. 289.

¹⁷⁰ Vgl. Liebig; Wegener, 1999, S. 289.

¹⁷¹ Vgl. Bluhm; Jacobs, 2016, S. 14.

¹⁷² Vgl. Brenke, 2014, S. 9.

Price-Adjusted GDP

Index 1995 = 100

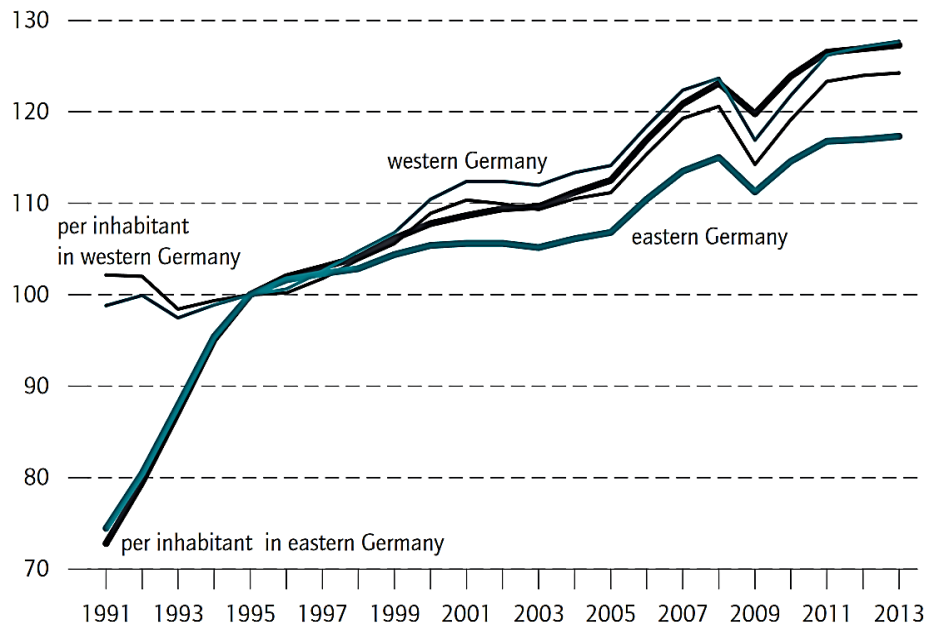


Abbildung 10: Bruttosozialprodukt in Ost- und Westdeutschland im Vergleich (1991-2013)¹⁷³

Auch die Produktivität liegt im Osten weiterhin unter dem Niveau im Westen. Berechnet per Arbeitnehmer konnten im Osten Deutschlands im Jahr 2013 nur 79 % des westdeutschen Produktivitätslevels erreicht werden.¹⁷⁴ „Nevertheless, 25 years after the fall of the Wall, Eastern Germany is still a long way from matching the economic power of Western Germany or the income earned there.”¹⁷⁵ Brenke führt diesen Umstand auf historisch gewachsene strukturelle Unterschiede zurück. Er betont weiter, dass es eher das Potential des Personals ist, das zu der aktuellen wirtschaftlichen Situation (in Bezug auf die Produktivität) in den ostdeutschen Betrieben führt und weniger die Ausstattung und die Maschinen der Betriebe.¹⁷⁶

Auch aktuellere Untersuchungen, wie die Studie des Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung, belegen, dass drei Jahrzehnte nach dem Mauerfall nach wie vor Produktivitätsunterschiede zwischen West- und Ostdeutschland feststellbar sind. Die Studie verweist auf ein West-Ost-Gefälle in Bezug auf die Produktivität und weist darauf hin, dass sich in den neuen Ländern von 1991 bis 2003 zunächst eine im Vergleich zu

¹⁷³ Quelle: Brenke, 2014, S. 9.

¹⁷⁴ Vgl. Brenke, 2014, S. 10.

¹⁷⁵ Brenke, 2014, S. 22 f.

¹⁷⁶ Vgl. Brenke, 2014, S. 8 f., S. 12.

Westdeutschland schnellere Produktivitätszunahme zeigte. Diese Produktivitätszunahme im Osten verlor allerdings schnell an Tempo und lag im Jahr 2017 bei 82 % des westlichen Durchschnitts. Es wird festgestellt, dass keines der ostdeutschen Flächenländer an das Saarland, das westdeutsche Bundesland mit der geringsten Produktivität, heranreicht. Des Weiteren wird festgestellt, es gibt auch ein Süd-Nord-Gefälle bei der Produktivität, dieses ist allerdings deutlich geringer ausgeprägt als das West-Ost-Gefälle.¹⁷⁷ Als Grund für die bestehenden Produktivitätsunterschiede wird auf eine Kleinteiligkeit der ostdeutschen Unternehmensstrukturen verwiesen. So sind KMU in den neuen Ländern die dominante Unternehmensgröße. Zwar ist dies im Westen ähnlich, allerdings zeigt sich mit Blick auf Großunternehmen, dass die größten Betriebe in Westdeutschland erheblich größer sind als die größten ostdeutschen Unternehmen und dass der Anteil der in Großunternehmen beschäftigten Mitarbeiter an der Gesamtbeschäftigung im Westen wesentlich höher ist. In den neuen Ländern fehlt es gemäß der Studie des Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung an Großunternehmen mit strategischen Unternehmensfunktionen, wie z. B. Forschung und Entwicklung. Derartige strategische Funktionen befinden sich häufig in Konzernzentralen, die wiederum kaum in den neuen Ländern anzutreffen sind. So haben von den deutschen Top-500-Unternehmen 464 ihre Zentrale in den westdeutschen Bundesländern und nur 36 in den ostdeutschen Ländern. Das Fehlen der genannten strategischen Funktionen wird als eine Begründung für die Einkommensunterschiede zwischen Ost und West herausgestellt. Als eine weitere Begründung werden bestehende Produktivitätsrückstände ostdeutscher Betriebe aufgeführt und darauf hingewiesen, dass die Bewilligung regionalpolitischer Subventionen für Investitionen in den Unternehmen, die in der Regel an eine Schaffung neuer bzw. der Sicherung bestehender Arbeitsplätze geknüpft sind, nicht automatisch die Steigerung der Arbeitsproduktivität zur Folge haben.¹⁷⁸

Gropp und Heimpold verweisen ebenfalls auf die immer noch bestehende Produktivitätslücke und sagen aus, dass die schwachen Fortschritte beim Schließen dieser Lücke kaum auf fehlende Konzernzentralen zurückzuführen seien. Sie identifizieren diese Produktivitätslücke für Betriebe aller Größenklassen und stellen fest, dass sie in städtischen

¹⁷⁷ Vgl. Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, 2019, S. 9.

¹⁷⁸ Vgl. Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, 2019, S. 9 f; Henn; Schäfer, 2020, S. 87.

Bereichen größer ist als in ländlichen Regionen. Der Fachkräftemangel wird hier als aktueller Entwicklungseingpass gewertet.¹⁷⁹

Neben der Produktivitätslücke der neuen Länder im Vergleich zu den alten Ländern zeigt sich ebenfalls eine Lohnlücke in ähnlicher Größenordnung, wobei hier als Ursachen für die Lohnabstände die geringere durchschnittliche Arbeitsproduktivität im Osten gesehen wird. Zudem bedingen auch die strukturellen Unterschiede die Differenzen in Bezug auf den Lohn. So liegt der Anteil der Branchen, wie dem verarbeitenden Gewerbe die sich durch die Zahlung hoher Löhne auszeichnen, im Westen deutlich höher als im Osten.¹⁸⁰ In diesem Kontext sagt auch Stühmeier aus, dass die totale Faktorproduktivität stark produktiver Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes überdurchschnittlich hoch ist.¹⁸¹ Somit sind die neuen Bundesländer hier klar im Nachteil.

Die nachfolgende Abbildung zeigt eine Zunahme der Bruttowertschöpfung pro Kopf im Zusammenhang mit der Betriebsgröße. Aufgrund der höheren Konzentration der Beschäftigten in Westdeutschland auf Großbetriebe und dem gleichzeitigen Produktionsvorsprung dieser Großbetriebe zeigt sich eine höhere westdeutsche Produktivität pro Kopf. Darüber hinaus verdeutlicht die Darstellung allerdings auch, dass zusätzlich in jeder Größenklasse für Westdeutschland ein Produktivitätsvorsprung feststellbar ist.¹⁸²

¹⁷⁹ Vgl. Gropp; Heimpold, 2019, S. 471 ff.

¹⁸⁰ Vgl. Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, 2019, S. 11.

¹⁸¹ Vgl. Stühmeier, 2019, S. 477.

¹⁸² Vgl. Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, 2019, S. 36.

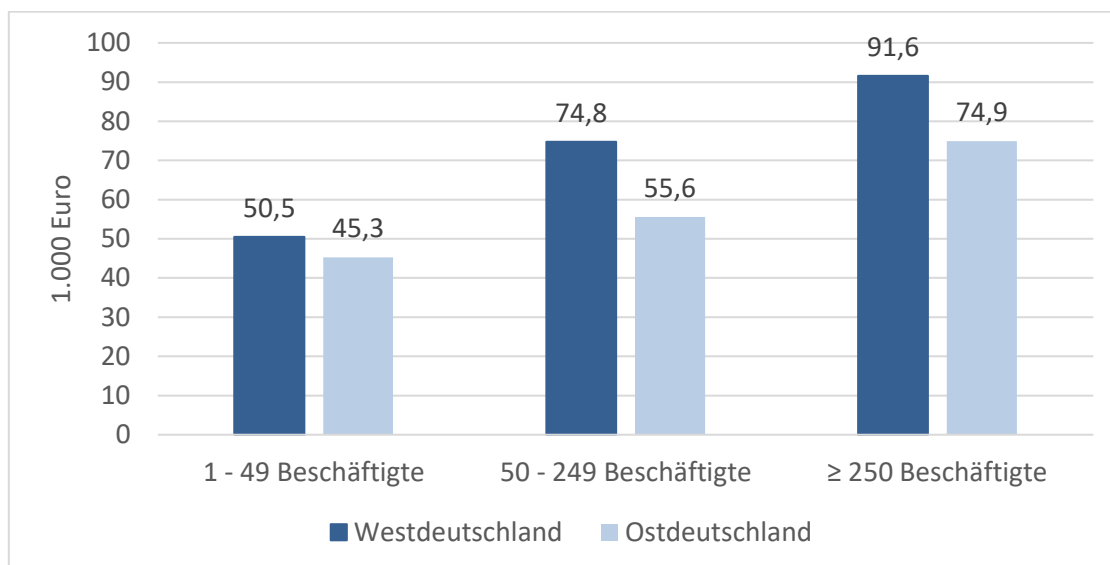


Abbildung 11: Arbeitsproduktivität nach Größenklassen¹⁸³

Auch wird in der Studie des Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung darauf hingewiesen, dass die aus den Entscheidungen der Zentralverwaltungswirtschaft der DDR resultierenden Unternehmensstrukturen zu Nachwirkungen auf die Wirtschaftsstrukturen der Nachwendezeit geführt haben. Durch Zwangsverstaatlichung und Eingliederung in Kombinate wurde der kreative Mittelstand zerstört, was im Weiteren zu einem Verlust von Forschungskapazitäten geführt hat, der sich wiederum nachteilig auf die Produktivität ausgewirkt hat.¹⁸⁴ Zudem wird darauf hingewiesen, dass Produktivitätsnachteile neben den beschriebenen Gründen auch durch die Effizienz der betrieblichen Organisation bedingt werden. Diesbezüglich wird angenommen, dass Subventionen im Kontext regionaler Strukturpolitik, die die Lohnstückkosten in den neuen Ländern konkurrenzfähig machen sollen, dazu führen, dass der Druck zur Effizienzsteigerung verringert wird.¹⁸⁵

Ochsner weist ebenfalls darauf hin, dass diverse ökonomische Kennzahlen ostdeutscher Unternehmen hinter denen westdeutscher Betriebe liegen. Auch er sieht diesen Rückstand neben anderen in der bereits genannten kleinteiligen ostdeutschen Unternehmensstruktur begründet.¹⁸⁶ Ähnlich argumentieren auch Becker und Naumann, die zusätzlich zur kleinteiligen Struktur auch die demografische Entwicklung als Grund für die wirtschaftlichen Unterschiede zwischen Ost und West nennen. Sie weisen allerdings auch darauf hin, dass es in Ostdeutschland durchaus kleine und schnell wachsende Unternehmen gibt, die als

¹⁸³ Quelle: Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, 2019, S. 36.

¹⁸⁴ Vgl. Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, 2019, S. 17 f.

¹⁸⁵ Vgl. Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, 2019, S. 23.

¹⁸⁶ Vgl. Ochsner, 2018, S. 10.

Wachstumsmotoren für Regionen gesehen werden. Insgesamt stellen sie fest, dass Ostdeutschland als „Raumkategorie“ aufgrund der feststellbaren Unterschiede zwischen Ost und West nach wie vor eine wesentliche Bedeutung hat.¹⁸⁷

Belitz et al. sehen die Produktivität als wichtigen Indikator der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und heben hier insbesondere die Arbeitsproduktivität, also die Relation von Arbeitseinsatz zum Output, gemessen durch die reale Wertschöpfung, hervor. Sie messen darüber hinaus auch die regionalen Unterschiede hinsichtlich der totalen Faktorproduktivität. In Bezug auf Letztere stellen sie fest, dass ostdeutsche Unternehmen dauerhaft unter dem mittleren Wert für westdeutsche Unternehmen liegen, wobei sich allerdings eine langsame Annäherung im Zeitablauf feststellen lässt. So lag der mittlere Wert ostdeutscher Unternehmen 2003 bei ca. 33 % unter dem des mittleren Wertes für westdeutsche Unternehmen, im Jahr 2008 lag der Abstand nur noch bei 22 %.¹⁸⁸

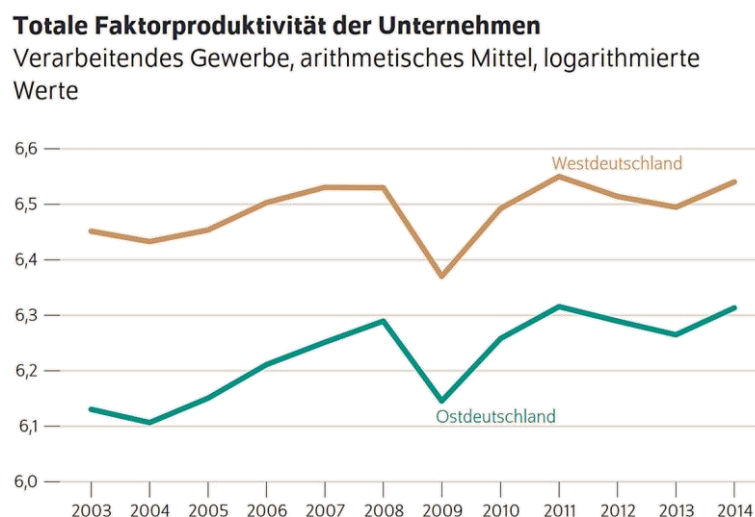


Abbildung 12: Durchschnittliche totale Faktorproduktivität in den Industrieunternehmen¹⁸⁹

Räumliche Unterschiede in der Arbeitsproduktivität zwischen West und Ost sind weitgehend erhalten geblieben. Zudem zeigt sich, dass sich hinsichtlich der Produktivitätsentwicklung einige sogenannte „Superstar-Regionen“, wie Ingolstadt, Braunschweig, München und Ludwigshafen, herausgebildet haben, die alle in Westdeutschland liegen. Nach wie vor existieren somit Unterschiede in der Produktivität zwischen Ost- und Westdeutschland.¹⁹⁰ Dabei ist allerdings auch zu berücksichtigen, dass es auch im Osten einige solcher Regionen

¹⁸⁷ Vgl. Becker; Naumann, 2020, S. 2, S. 3.

¹⁸⁸ Vgl. Belitz et al., 2019, S. 8, S. 25.

¹⁸⁹ Quelle: Belitz et al., 2019, S. 358.

¹⁹⁰ Vgl. Belitz et al., 2019, S. 358.

gibt. Henn und Schäfer sprechen hier von „Leuchttürmen“. Gemeint sind Regionen, wie Jena mit der Optikindustrie oder Dresden mit Nano- und Mikroelektronik, die hochdynamisch sind und sich durch Wirtschafts- und Bevölkerungswachstum auszeichnen. Nichtsdestotrotz zeigt sich die ostdeutsche Wirtschaft strukturschwach, was sich auch darin zeigt, dass bei der Hälfte der ostdeutschen Regionen das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf bei lediglich 68% des gesamtdeutschen Durchschnitts liegt.¹⁹¹

Belitz et al. weisen zudem darauf hin, dass insbesondere in den Köpfen der Menschen wirtschaftliche Unterschiede zwischen Ost und West eine immer noch große Bedeutung haben.¹⁹²

Auch Burda und Severgnini betrachten die Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland und sagen aus, dass auch ein Vierteljahrhundert nach der Wiedervereinigung Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Ländern bestehen. Sie stellen zwar in Bezug auf den Lebensstandard fest, dass dieser sich in den neuen Ländern weitgehend an den des Westens angeglichen hat. Demgegenüber sehen sie allerdings im Kontrast zur Angleichung des Lebensstandards eine immer noch deutlich schwächere Arbeitsproduktivität der ostdeutschen Länder. Der Marktwert der Produktion pro Kopf lag im Osten (inklusive Berlin) bei lediglich 77 % des gesamtdeutschen Durchschnitts und nur bei 71 % wenn Berlin aus der Betrachtung ausgeklammert wird. Der Output je Arbeitnehmer ist vergleichsweise etwas höher bei 84 % mit Berlin und 80 % ohne Berlin, aber immer noch signifikant geringer als in Gesamtdeutschland. Betrachtet auf Stundenbasis fällt die Produktivität sogar auf 80 % bzw. 76 %. Nach einem direkt an die Wiedervereinigung anschließenden starken Wachstum von Produktion und Produktivität kam die zunehmende Annäherung von West und Ost zum Stillstand und die fortschreitende Annäherung der Einkommen ostdeutscher Arbeitnehmer an das Westniveau wurde weitgehend durch langfristige Transferzahlungen finanziert. Auch in Bezug auf die totale Faktorproduktivität stellen Burda und Severgnini Unterschiede zwischen Ost und West fest. Sie sagen aus, die Annäherung der ostdeutschen totalen Faktorproduktivität an die westdeutsche totale Faktorproduktivität beginnt ab ca. 1995 zu stagnieren.¹⁹³

¹⁹¹ Vgl. Henn; Schäfer, 2020, S. 86.

¹⁹² Vgl. Belitz et al., 2019, S. 8.

¹⁹³ Vgl. Burda; Severgnini, 2018, S. 192 f.

Deutliche regionale Unterschiede zwischen der Produktivität in ost- und westdeutschen Regionen werden durch diverse weitere Quellen belegt. Diese werden an dieser Stelle lediglich im Überblick aufgeführt, da sich aus ihnen kein weiterer Erkenntnisgewinn, der über die bereits aufgeführten Aspekte hinausgeht, ableiten lässt:

- In Ostdeutschland liegen 20 Regionen mit der niedrigsten Produktivität im Bundesdurchschnitt. Die Regionen mit den höchsten Werten finden sich demgegenüber im Westen (Baden-Württemberg, Bayern, Nordrhein-Westfalen sowie Hessen, Hamburg und Wolfsburg).¹⁹⁴
- Produktivitätsunterschiede zwischen ost- und westdeutschen Unternehmen sind weiterhin hoch. Die Annäherung an das westdeutsche Produktivitätsniveau betrug zwischen 2000 und 2018 durchschnittlich 0,5% pro Jahr. Prognostiziert wird, dass bei Fortsetzung dieser Annäherung weitere 35 Jahre bis zur Angleichung der Niveaus vergehen werden.¹⁹⁵
- Unterschiede in der Produktivität zwischen Ost- und Westdeutschland zeigen sich sowohl auf aggregierter Ebene (in Bezug auf einen Vergleich von Gesamtostdeutschland als auch Gesamtwestdeutschland) als auch in Bezug auf die einzelbetrieblichen Ebenen.¹⁹⁶

Bei Henn und Schäfer lässt sich folgende Aussage finden: *„In der Summe lässt sich an dieser Stelle konstatieren, dass zwischen Ost- und Westdeutschland erhebliche Unterschiede mit Blick auf die ökonomische Struktur und Leistungsfähigkeit fortbestehen und die im Gefolge der Wiedervereinigung zunächst große Konvergenz zwischen Ost- und Westdeutschland mittlerweile nur noch in ‘Trippelschritten` und zunehmend ‘mühsam und zögerlich` voranschreitet.“*¹⁹⁷ Somit kann zusammengefasst werden, dass durch zahlreiche Studien eine bleibende Diskrepanz hinsichtlich der Produktivität zwischen Ost- und Westdeutschland aufgezeigt werden konnte und sich diese derzeit nur noch geringfügig verbessert.

Auch unter Berücksichtigung der strukturellen Nachteile der neuen Bundesländer, indem sie weniger Großkonzerne oder Betriebe des verarbeitenden Gewerbes haben als in den alten Bundesländern, bleibt ein klares West-Ost-Gefälle. Da diese Entwicklung über die Zeit gesehen eher stagniert, nachdem nach der Wiedervereinigung eine Annäherung zu

¹⁹⁴ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2021, S. 13.

¹⁹⁵ Vgl. Rammer; Gottschalk, Trunschke, 2020, S. 9.

¹⁹⁶ Vgl. Müller, 2021, S. 21 f.

¹⁹⁷ Vgl. Henn; Schäfer, 2020, S. 90.

verzeichnen war, bestätigt die Annahme, die dieser Arbeit zugrunde liegt. Sie kann auch als Begründung gesehen werden, dass detailliert untersucht werden sollte, inwieweit diese Produktivitätsunterschiede auf ein historisch-kulturell bedingtes anderes Mitarbeiterverhalten in den ostdeutschen Bundesländern zurückzuführen ist. Es soll im Weiteren geschaut werden, wie durch die dementsprechend angepasste Führung positiv auf das Mitarbeiterverhalten eingewirkt werden kann, um letztlich dynamische Prozesse zur Angleichung der Unterschiede anstoßen zu können.

Wie sich der Stand der Forschung in Bezug auf diese Zusammenhänge darstellt, wird im Anschluss an die Darstellung eines Fallbeispiels in den folgenden Kapiteln 2.2.4 und 2.2.5 dargestellt.

2.2.2 Arbeiten zu Differenzen in der Produktivität in anderen Staaten

Derartige Produktivitätsunterschiede sind kein rein deutsches Phänomen, das sich ausschließlich auf die regionalen Differenzen aufgrund des vormals geteilten Deutschlands zurückführen lässt. Vielmehr zeigen sich auch in anderen Ländern regionale Produktivitätsunterschiede. Die OECD behandelt diese Unterschiede zwischen der Wirtschaftsleistung verschiedener Länder und Regionen im Factbook 2013. Demnach sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern oft geringer als zwischen den Regionen innerhalb dieser Länder. Ferner wird festgestellt, dass im Zeitverlauf diese regionalen Disparitäten bestehen geblieben sind, selbst wenn sich die Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern verringert haben.¹⁹⁸

„Während es bei der Analyse der Einkommensungleichheit naheliegt, auf der Personenebene anzusetzen, lässt sich bei der Untersuchung regionaler wirtschaftlicher Ungleichgewichte keine so offensichtliche Parallele ziehen. Die Größe von Regionen kann sowohl von Land zu Land als auch innerhalb einzelner Länder sehr unterschiedlich sein, so dass der Grad der geografischen Konzentration und territorialen Disparität schon allein von der Definition einer Region abhängt. Bei größeren Regionen gleichen sich territoriale Unterschiede in der Regel aus und die Disparitäten nehmen ab.“¹⁹⁹

So gibt es, wie ein Kurzbericht des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung feststellt, beispielsweise in Italien wesentliche regionale Unterschiede zwischen dem Norden und dem

¹⁹⁸ Vgl. OECD, 2013, S. 38.

¹⁹⁹ ebd.

Süden.²⁰⁰ Das Nord-Süd-Gefälle in Italien wird auch von Fina, Heider und Prota beschrieben, die darauf hinweisen, dass dieses ein Charakteristikum der italienischen Wirtschaftsentwicklung ist, das bereits seit der politischen Vereinigung des Landes 1861 besteht.²⁰¹ Auch in Italien zeigt sich, dass regionale Unterschiede sich seit langem halten und es in den vergangenen 20 Jahren kaum Annäherungen gegeben hat. Zurückgeführt werden kann dieser Umstand neben weiteren darauf, dass der Süden Italiens im Vergleich zum Norden strukturell benachteiligt ist. Mithilfe des italienischen Aufbau- und Reformplans sollen diese Unterschiede ausgeglichen werden, indem die Breitbandanbindung der südlichen Regionen gefördert wird und Verbesserungen in Bezug auf Hochgeschwindigkeitsbahnstrecken sowie Bildung oder Wasserversorgung vorgenommen werden. Problematisch ist hier allerdings, dass die sinnvolle Verwendung der vorgesehenen Gelder an mangelndem Fachpersonal zu scheitern droht. So fehlen auf regionaler und kommunaler Ebene Beschäftigte, die in der Lage sind, Förderanträge zu stellen. Italien hat aus diesem Grund zum Ende des Jahres 2020 mehr als die Hälfte der Strukturfondmittel, die sich für den Zeitraum zwischen 2014 und 2020 auf 45 Milliarden Euro beliefen, nicht genutzt.²⁰² Leydesdorff weist darauf hin, dass es neben den beschriebenen ökonomischen Differenzen zwischen Nord- und Süditalien auch erhebliche kulturelle Differenzen gibt, die auf historische Entwicklungen zurückgeführt werden.²⁰³

Auch in Großbritannien zeigen sich erhebliche regionale Produktivitätsdifferenzen. Diese werden im Wesentlichen auf Veränderungen in der Wirtschaftsstruktur des Landes zurückgeführt. Es gibt dabei Hinweise auf demographische Unterschiede zwischen den verschiedenen Ortstypen wie größeren städtischen Gebieten, einschließlich Großstädten und Städten mit einem höheren Anteil an jüngeren Bewohnern. Diese demographischen Unterschiede erklären aber nicht alleine die Produktivitätsunterschiede, die mit der Größenordnung verbunden sind. Im Vereinigten Königreich steht weder das lokale Produktivitätsniveau noch das Produktivitätswachstum in Zusammenhang mit der Struktur von Städten, wie sie in vielen anderen Ländern zu beobachten ist. Großstädte neigen dazu, ein höheres Produktivitätsniveau zu haben, was aufgrund der höheren Attraktivität im Wesentlichen mit der Zentrierung von Dienstleistungs- und Finanzgewerbe

²⁰⁰ Vgl. Busch, 2021, S. 1 ff.

²⁰¹ Vgl. Fina; Heider; Prota, 2021, S. 5 ff.

²⁰² Vgl. Busch, 2021, S. 1 ff.

²⁰³ Vgl. Leydesdorff, 2021, S. 115.

zusammenhängt.²⁰⁴ So zeigen sich insbesondere im Nordosten des Landes, der durch alte Industrien (Eisen- und Stahlindustrie, Schiffbau, Chemie- und Rüstungsindustrie) geprägt war, negative Auswirkungen. Diese Region ist am stärksten durch den postindustriellen Niedergang betroffen. Demgegenüber zeigt die Region rund um London eine positive ökonomische Entwicklung, die hier auf die Expansion des Dienstleistungsbereichs zurückgeführt wird. Neben London zeigen auch der Südosten sowie Schottland positivere wirtschaftliche Entwicklungen als der Nordosten des Landes. Weiterhin wird auch Nordirland zu den schwächeren Regionen in Bezug auf Produktivität und Wachstum gezählt.²⁰⁵ Insgesamt lässt sich aussagen, dass die Produktivität eines durchschnittlichen Londoner Unternehmens doppelt so hoch ist wie die eines Unternehmens im Nordosten des Landes. Dabei ist die Konzentration wissensintensiver Sektoren und der Finanzindustrie ein wesentlicher Indikator für die deutlich höhere Produktivität in der Londoner Region. Auch in Bezug auf Großbritannien zeigt sich, dass eine Angleichung der Regionen nicht erfolgt und sich regionale Unterschiede vielmehr weiter verstärken.²⁰⁶ „*Regional productivity differentials are also growing wider. Differences in productivity between the leading and the less advanced regions are increasing year by year.*“²⁰⁷ Auch die Studie von McCann und Yuan kommt zu einer ähnlichen Einschätzung. Es liegt demnach im politischen Kalkül, London als internationalen Finanzplatz weiter auszubauen. Diese Rahmenbedingungen und auch die mittlerweile belegten Folgen des Brexit, unter anderem durch Analysen der britischen Regierung (HMG, 2018), werden die bestehenden regionalen Ungleichgewichte in Großbritannien eher vergrößern. Daher werden hier die regionalbedingten Produktivitätsunterschiede eher als Folge einer wirtschaftspolitischen Umwälzung gesehen, die nur durch eine Strukturreform der schwächeren Regionen zu lösen sei.²⁰⁸

Eine durch das Staatssekretariat für Wirtschaft in der Schweiz beauftragte Studie kommt zu einem ähnlichen Resultat für die Schweiz. Die regionale Analyse der Arbeitsproduktivität aus 2014 ermittelte für die Regionen Zürich, Zug und Basel-Stadt eine um 10-20 % höhere Arbeitsproduktivität als im Schweizer Durchschnitt. Bei den vor allem ländlich geprägten Regionen Tessin und Graubünden hingegen wird lediglich ein Niveau von 73-82 % des Schweizer Durchschnitts erreicht. Hierbei wird im Wesentlichen auf den Branchenmix-Effekt

²⁰⁴ Vgl. McCann; Yuan, 2022, S. 85.

²⁰⁵ Vgl. Busch, 2020, S. 15 ff.

²⁰⁶ Vgl. European Commission, 2019, S. 39.

²⁰⁷ European Commission, 2019, S. 39.

²⁰⁸ Vgl. McCann; Yuan, 2022, S. 95.

verwiesen. So sind in den besonders arbeitsproduktiven Regionen der Anteil an Finanz und Versicherungsdienstleistungen stark ausgeprägt.²⁰⁹

Die regionale branchenspezifische Arbeitsproduktivität wurde für die Bereiche Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Gastgewerbe und Beherbergung sowie Spitzenindustrie und traditionelle Industrie erhoben. Es ist ersichtlich, dass in diesen Branchen die Produktivität zwischen den Regionen stark variiert. Die Finanz- und Versicherungsdienstleister erreichen je nach Region ein Produktivitätsniveau von 66-125 % des Schweizerischen Durchschnitts. Wobei die Regionen Zürich und Genf um 10-25 % produktiver waren als der Schweizer Durchschnitt. In der Betrachtung des Gastgewerbes und der Beherbergungen zeigte sich kein signifikanter Unterschied in der Arbeitsproduktivität. Die Spitzenindustrie, hier vor allem Zulieferer, sind im Jura-Bogen stark vertreten. Dabei ist die Produktivität in diesen Regionen leicht unterdurchschnittlich. Bei der traditionellen Industrie zeigen sich in der Nordostschweiz, in Glarus und im Mittelland, eher schlechtere Werte in der Arbeitsproduktivität als in den Regionen Zürich, Schaffhausen und der Nordwestschweiz bis in die Zentralschweiz, die hier überdurchschnittlich abschneiden. Generell variiert die Arbeitsproduktivität in der traditionellen Industrie mit einer Spannbreite von 69-113 % regional weniger stark als bei den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen mit einer Spannbreite von 66-125 %.²¹⁰

Diese Disparitäten in der Arbeitsproduktivität beschränken sich nicht nur auf Europa, sondern finden sich unter anderem auch in den Vereinigten Staaten von Amerika. Dort wird die Produktivität als gross-domestic-product (GDP), gleichbedeutend mit dem Bruttoinlandsprodukt (BIP), vierteljährlich statistisch erfasst und veröffentlicht. Allerdings gibt es kaum Interpretationen bezüglich der regionalen Unterschiede. Es wird lediglich der Anteil des GDP pro Bundesstaat bzw. definierter Region an der wirtschaftlichen Gesamtleistung der USA dargestellt. Ferner werden auch verschiedene Treiber gemessen und aggregiert ausgewiesen. Für das Jahr 2022 stieg das Bruttoinlandsprodukt der Vereinigten Staaten um 2,1 %. Die prozentuale Verteilung belief sich dabei von 4,9 % in Idaho bis -2,4 % in Alaska.²¹¹ Vor diesem Hintergrund lässt sich ein regionaler Unterschied in der Arbeitsproduktivität auch in den USA vermuten.

²⁰⁹ Vgl. Eidgenössisches Department für Wirtschaft, Bildung und Forschung, 2017, S.23 ff.

²¹⁰ Vgl. Eidgenössisches Department für Wirtschaft, Bildung und Forschung, 2017, S.35-39.

²¹¹ Vgl. U. S. Bureau of Economics (BEA), (2023b), S. 2 ff.

Das Bruttoinlandsprodukt stieg bei 15 der 22 definierten Industriegruppen.²¹² Bei den freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen sowie im Bereich Information, Immobilien, Vermietung und Leasing war der Anstieg auf nationaler Ebene am stärksten.

Die professionellen wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen legten in 49 Bundesstaaten sowie dem Distrikt Columbia zu. Dabei trugen sie maßgeblich zum regionalen Anstieg in 13 Bundesstaaten und dem Distrikt Columbia bei, darunter auch Colorado und New York, den Staaten mit den siebten beziehungsweise achthöchsten Zuwächsen. In 47 Staaten und dem Distrikt Columbia spielte die Branche der Informationsindustrie eine maßgebliche Rolle, in acht Bundesstaaten, darunter Texas, dem Staat mit dem fünftgrößten Zuwachs, trug diese maßgeblich zum Anstieg bei. Auch die Immobilien-, Vermietungs- und Leasingbranche nahm in 43 Bundesstaaten und dem Distrikt Columbia zu. Signifikante Zuwächse erreichte sie in sechs Bundesstaaten, darunter Idaho und Florida, den Staaten mit den größten bzw. drittgrößten Zuwächsen. Der bis dahin kräftige Bergbau ging in 28 Bundesstaaten stark zurück. In den Bundesstaaten Alaska, North Dakota, Oklahoma und Wyoming, die Staaten mit dem ersten, vierten, fünften und sechstgrößten Rückgang, war der Einfluss signifikant.²¹³

Neben den landesweiten Statistiken bezüglich des Bruttoinlandsprodukts veröffentlichte das U. S. Bureau of Labor Statistics auch eine Langzeitbetrachtung von 2007 bis 2021 hinsichtlich der Arbeitsproduktivität, geclustert nach den Regionen Süd, West, dem Mittleren Westen und Nordost. In den folgenden Abbildungen lassen sich die entsprechenden Indices zur Arbeitsproduktivität (Output pro Stunde), Output- und Arbeitsstundenindices im Verlauf ablesen. Die Werte der Indices des Jahres 2012 sind als Bezugsgröße mit 100 % definiert und dargestellt. Alle Veränderungen richten sich prozentual an dieser Basisgröße aus.

²¹² Vgl. U. S. Bureau of Economics (BEA), (2023a), S. 7, Definition Industriegruppen: Baugewerbe; Einzelhandel; Bergbau; Herstellung von Verbrauchsgütern; Versorgungsunternehmen; Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Jagd; Regierung; Großhandel; Bildungsdienstleistungen; Finanzen und Versicherungen; Verkehr und Lagerhaltung; Sonstige Dienstleistungen außer dem Staat; Management von Unternehmen und Unternehmen; Herstellung von Gebrauchsgütern; Beherbergungs- und Verpflegungsdienstleistungen; Staat und Gemeinden; Kunst, Unterhaltung und Erholung; Gesundheits- und Sozialwesen; Verwaltungs- und Abfallwirtschaft; Immobilien und Vermietung und Leasing; Information; Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen.

²¹³ Vgl. U. S. Bureau of Economics (BEA), (2023b), S. 2.

Labor productivity (output per hour), output, and hours worked indexes, by region												
Year	Northeast Productivity (output per hour)	Northeast Output	Northeast Hours worked	Midwest Productivity (output per hour)	Midwest Output	Midwest Hours worked	South Productivity (output per hour)	South Output	South Hours worked	West Productivity (output per hour)	West Output	West Hours worked
2007	91.867	94.254	102.598	94.267	98.231	104.205	92.671	97.019	104.692	90.269	97.097	107.564
2008	91.580	93.685	102.299	94.371	96.351	102.098	93.527	96.089	102.740	92.685	97.087	104.750
2009	95.696	92.990	97.172	96.257	91.262	94.810	96.996	92.887	95.764	96.019	92.854	96.704
2010	98.755	96.144	97.356	99.336	94.715	95.348	99.323	95.264	95.913	98.918	94.916	95.955
2011	97.785	96.634	98.823	99.520	97.349	97.818	99.575	97.359	97.775	99.273	96.950	97.660
2012	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
2013	99.529	100.424	100.899	99.774	101.044	101.273	100.596	102.333	101.727	100.412	102.991	102.568
2014	99.702	102.199	102.505	101.622	104.564	102.895	100.742	105.373	104.597	101.369	106.649	105.209
2015	100.139	105.062	104.916	101.542	106.521	104.904	102.547	109.386	106.668	103.188	111.755	108.302
2016	101.082	107.083	105.937	102.126	107.399	105.164	102.996	111.335	108.097	103.942	115.034	110.672
2017	101.709	108.428	106.606	102.184	108.734	106.410	103.726	114.298	110.192	106.434	120.964	113.652
2018	102.686	111.255	108.345	103.948	111.478	107.245	104.043	117.788	113.211	108.712	126.873	116.705
2019	105.020	114.190	108.732	105.075	112.785	107.337	106.015	121.084	114.214	112.359	132.117	117.584
2020	109.796	108.376	98.707	107.314	107.717	100.375	107.839	115.805	107.387	117.288	127.804	108.966
2021	111.768	115.074	102.958	109.657	113.866	103.838	108.864	123.368	113.323	121.474	138.889	114.337

Abbildung 13: Arbeitsproduktivitäts- (Output pro Stunde), Output- und Arbeitsstundenindizes nach Regionen.²¹⁴

Für die Region Nordosten ergibt sich somit eine Steigerung der Arbeitsproduktivität im Jahr 2021 auf 111,8 %, ausgehend von einem Wert im Jahr 2007 von 91,9 %. Diese Entwicklung wurde in den Jahren 2008 und 2013 geringfügig eingetrübt.

Der Mittlere Westen zeigte als Region mit einem Startwert im Jahr 2007 von 94,3 % eine Steigerung der Arbeitsproduktivität im Jahr 2021 von 109,7 %. Auch hier kam es im Jahr 2013 zu einer geringfügigen Eintrübung.

In der Region Süd erreichte die Arbeitsproduktivität einen Wert von 108,9 % und hatte eine kontinuierliche Steigerung ausgehend vom Wert in Jahr 2007 von 92,7 %.

Die Region West startete im Jahr 2007 mit dem geringsten Ausgangswert von 90,3 % und entwickelte sich im Vergleich der einzelnen Regionen ab 2015 als die Region mit dem höchsten Produktivitätsanstieg. Im Jahr 2021 lag die Arbeitsproduktivität bei 121,5 %.

Somit konnten sich alle Regionen bei der Arbeitsproduktivität steigern. Am deutlichsten fiel der Anstieg in der Region West mit 31,21 % Punkten, gefolgt von der Region Nordost mit 19,90 % Punkten aus. Die Region Süd erreichte eine Steigerung von 16,19 % Punkten gefolgt von der Region Mittlerer Westen mit einen Wert von 15,39 % Punkten.

²¹⁴ Quelle: U. S. Bureau of Labor Statistics (BLS).

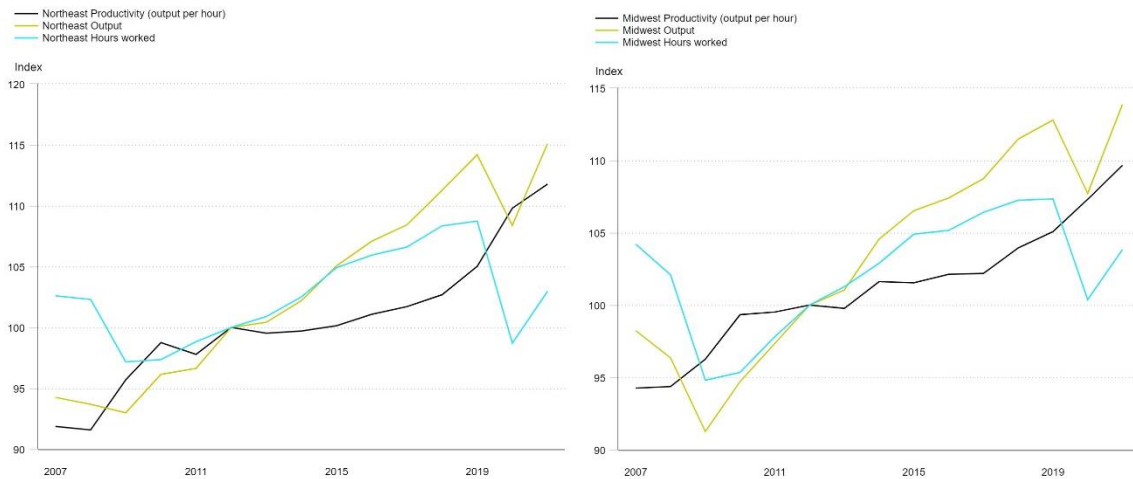


Abbildung 14: Arbeitsproduktivitäts- (Output pro Stunde), Output- und Arbeitsstundenindices nach U.S.-Regionen Nordost²¹⁵ und Mittlerer Westen^{216, 217}

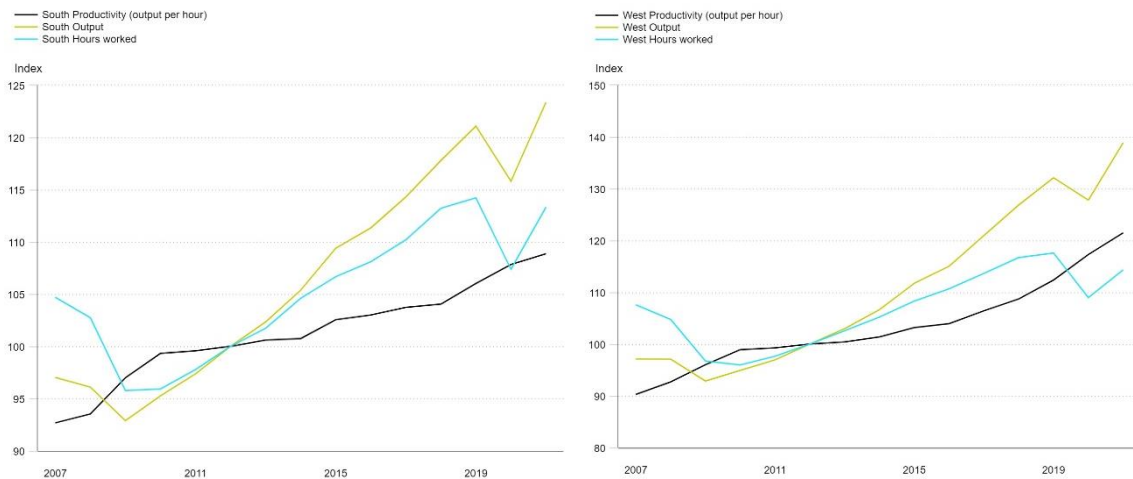


Abbildung 15: Arbeitsproduktivitäts- (Output pro Stunde), Output- und Arbeitsstundenindices nach U.S.-Regionen Süd²¹⁸ und West^{219, 220}

Anhand der vorliegenden Datenlage lässt sich annehmen, dass es durchaus verschiedene Gründe für Produktivitätsunterschiede geben kann und man derartige Diskrepanzen auch in anderen Staaten findet. Wichtig ist außerdem, dass sich diese Unterschiede auch in den

²¹⁵ Gebietsfestlegung für die Region Nordost nach U. S.-Zensus: Connecticut, Maine, Massachusetts, New Hampshire, New Jersey, New York, Pennsylvania, Puerto Rico, Rhode Island, Vermont, Virgin Islands

²¹⁶ Gebietsfestlegung für den Mittleren Westen nach U. S.-Zensus: Illinois, Indiana, Iowa, Kansas, Michigan, Minnesota, Missouri, Nebraska, North Dakota, Ohio, South Dakota, Wisconsin.

²¹⁷ Quelle: U. S. Bureau of Labor Statistics (BLS).

²¹⁸ Gebietsfestlegung für die Region Süd nach U. S.-Zensus: Alabama, Arkansas, Delaware, District of Columbia, Florida, Georgia, Kentucky, Louisiana, Maryland, Mississippi, North Carolina, Oklahoma, South Carolina., Tennessee, Texas, Virginia, West Virginia.

²¹⁹ Gebietsfestlegung für die Region West nach U. S.-Zensus: Alaska, Arizona, California, Colorado, Guam, Hawaii, Idaho, Montana, Nevada, New Mexico, Oregon, Utah, Washington, Wyoming.

²²⁰ Quelle: U. S. Bureau of Labor Statistics (BLS).

anderen betrachteten Ländern ebenfalls nicht im Zeitverlauf angleichen, sondern eher statisch ausbilden. Eine Beobachtung, die auch die dargestellten Daten zu den Produktivitätsunterschieden in Ost- und Westdeutschland nahelegen.

2.2.3 Exkurs: Fallanalyse zu Produktivitätsunterschieden am Beispiel zweier Unternehmen der Lebensmittelbranche

2.2.3.1 Begründung des Fallstudienansatzes und Vorgehen

Die Fallstudienuntersuchung hilft dabei, komplexe Sachverhalte oder Objekte besser zu verstehen und vorliegende Kenntnisse zu erweitern.²²¹ Weiterhin können Fallstudien „[...] *in einem weitem Spektrum universell eingesetzt werden.*“²²² Sie können je nach Zielsetzung der Untersuchung einen Theorietest oder auch die Weiterentwicklung von Theorien als Ziel verfolgen. Sie können anders als quantitative Methoden explorative, deskriptive oder auch analytische Fragen beantworten und dabei helfen, ein „Lagebild“ zu erhalten.²²³

Dementsprechend fällt die Wahl hier auf eine qualitative Herangehensweise, da wie dargelegt wurde, diverse offene Frage vorliegen und es an aktuellen Forschungen fehlt, die die Themenstellung betrachten. Hinzukommt, dass mittels quantitativer Vorgehensweisen ermittelte Zahlenwerte und/oder Häufigkeitsverteilungen nicht zu hinreichend verwendbaren Aussagen in Bezug auf die zu untersuchenden Fragestellungen führen würden. Qualitative Forschungsansätze ermöglichen demgegenüber eine umfassende Betrachtung einer Thematik.²²⁴

Beachtet werden muss, dass Fallstudien dadurch limitiert sind, dass sie nicht zu einer statistischen Generalisierbarkeit der Ergebnisse oder der Ableitung von Häufigkeiten führen.²²⁵ Da dies an dieser Stelle auch nicht gewollt ist, sondern es vielmehr darum geht, die aus der Theorie abgeleiteten Erkenntnisse zu bestehenden Produktivitätsunterschieden am konkreten Beispiel zu analysieren und darzustellen. Somit eignet sich die Fallstudie auch in dieser Arbeit zur Untersuchung existierender Produktivitätsunterschiede auf Einzelunternehmensebene.

²²¹ Vgl. Conway; Curry; Donellan, 2014, S. 4.

²²² Borchardt; Göthlich, 2009, S. 35.

²²³ Vgl. Borchardt; Göthlich, 2009, S. 35.

²²⁴ Vgl. Nieder; Bitzer, 1990, S. 239.

²²⁵ Vgl. Borchardt; Göthlich, 2009, S. 36; Schreier, 2020, S. 19, S. 22.

Eine Einzelfallanalyse kann auf Basis von sehr unterschiedlichen Materialien erfolgen, unabhängig davon sollte sie sich nach einem Vorgehensplan richten „*Trotz vielfältigstem Material muss sich die Fallanalyse an einen groben Ablaufplan halten (Fragestellung, Falldefinition, Materialsammlung, Aufbereitung, Falleinordnung)*“²²⁶ Das heißt, ein theoriegeleitetes Vorgehen ist von wesentlicher Bedeutung.²²⁷

In einem ersten Schritt ist eine Fragestellung zur Fallanalyse zu formulieren. In Anlehnung an Mayring kann festgestellt werden, dass kein Fall an sich interessant ist. Damit ist es notwendig zu definieren, was mit der Fallanalyse erreicht werden soll.²²⁸ Schreier weist darauf hin, dass es sich um einen „informationshaltigen Fall“²²⁹ handeln sollte.

Ziel der Fallanalyse in dieser Arbeit ist die Darstellung real existierender Produktivitätsunterschiede in direkt miteinander vergleichbaren ost- und westdeutschen Unternehmen.²³⁰

Im zweiten Schritt ist eine Falldefinition, die als „Kernpunkt der Analyse“²³¹ bezeichnet werden kann, erforderlich. Möglich ist die Untersuchung von Extremfällen, Idealtypen und typischen Fällen, häufigen Fällen oder auch besonders seltenen Fällen. Die Bestimmung dessen, was ein Fall ist, hängt von der zugrundeliegenden Fragestellung einer Untersuchung ab.²³² Gemäß der Fragestellung der Arbeit werden hier typische Fälle herangezogen, wobei lebensmittelproduzierende KMU mit ost- und westdeutschen Standorten als typische Fälle für die Produktivitätsbetrachtungen gewählt werden.

Im dritten Schritt steht die Methodenauswahl im Vordergrund. Das heißt, es muss bestimmt werden, mithilfe welcher Methoden das Fallbeispiel ausgewertet und untersucht werden soll.²³³ Eine Fallanalyse stellt einen Forschungsansatz, einen sogenannten Approach, dar. „*Die Einzelfallstudie ist zwischen konkreter Erhebungstechnik und methodologischem Paradigma angesiedelt.*“²³⁴. Das heißt, Fallstudien lassen sich mit verschiedenen sozialwissenschaftlichen Methoden erheben und untersuchen, sie stellen keine einzelne, für sich stehende Technik dar. Dementsprechend ist eine Herangehensweise mit einer

²²⁶ Vgl. Mayring, 2016, S. 44.

²²⁷ Vgl. Borchardt; Göthlich, 2009, S. 37.

²²⁸ Vgl. Mayring, 2016, S. 43.

²²⁹ Schreier, 2020, S. 24.

²³⁰ Vgl. dazu auch die Ausführungen im Kapitel 2.2.3.6.

²³¹ Mayring, 2016, S. 43.

²³² Vgl. Mayring, 2016, S. 43; Schreier, 2020, S. 32.

²³³ Vgl. Mayring, 2016, S. 43.

²³⁴ Lamnek; Krell, 2016, S. 298.

Methodenkombination möglich und es können im Rahmen einer multimethodischen Herangehensweise verschiedene Methoden (z.B. Beobachtung, Interviews, Gruppendiskussionsverfahren oder Dokumentenanalysen) zum Einsatz kommen.²³⁵

In dieser Arbeit wird mit einer Dokumentenanalyse gearbeitet, die mit eigenen Beobachtungen ergänzt wird. Die Sammlung und Analyse von Dokumenten hinsichtlich eines zu untersuchenden Falls umfassen die Verwendung unterschiedlichster Schriftstücke. Beispiele sind hierfür Briefe, Memoranden, Protokolle, Verträge, Geschäftsberichte oder Präsentationen sowie auch Zeitungsberichte oder Internetseiten. Grundsätzlich sind sowohl Primär- als auch Sekundärquellen zulässig.²³⁶ In dieser Arbeit erfolgt im Wesentlichen ein Zugriff auf Unterlagen der betrachteten Unternehmen sowie auf Dokumentationen eines Beratungsunternehmens, das umfangreiche Produktivitätsuntersuchungen in den Betrieben durchgeführt hat. Die Basis dieser Daten stammt aus den Produktionsplanungen sowie den tatsächlichen Produktionsleistungen.

Im vierten Schritt erfolgt die Materialaufbereitung in Form einer Fallzusammenfassung und einer Fallstrukturierung. Bei der Fallzusammenfassung werden wesentliche Rahmendaten der Fälle strukturiert dargestellt. In der Fallstrukturierung werden das untersuchte Material und die daraus abgeleiteten relevanten Daten entsprechend der zugrundeliegenden Fragestellungen aufbereitet.²³⁷ Borchardt und Göthlich weisen darauf hin, dass es im Hinblick auf die Form der deskriptiven Fallreporte und den damit einhergehenden Interpretationen keinen Idealtyp gibt, vielmehr richtet sich die Aufbereitung nach dem untersuchten Phänomen.²³⁸

Im letzten Arbeitsschritt wird der betrachtete Fall in einen größeren Zusammenhang eingeordnet. Das heißt, es geht hier im Weiteren darum, die gewonnenen Daten und Erkenntnisse mit den theoretischen Grundlagen abzugleichen.²³⁹

2.2.3.2 Wahl der Fallstudien

Untersuchungen, die sich auf eine Analyse von Einzelfällen richten, erfordern die Auswahl typischer Fälle. Dabei liegt die Definition, was an einem Untersuchungsobjekt typisch ist, in

²³⁵ Vgl. Borchardt; Göthlich, 2009, S. 38 ff; Lamnek; Krell, 2016, S. 299.

²³⁶ Vgl. Borchardt; Göthlich, 2009, S. 42.

²³⁷ Vgl. Mayring, 2016, S. 43 f.

²³⁸ Borchardt; Göthlich, 2009, 43.

²³⁹ Vgl. Mayring, 2016, S. 44.

den Kenntnissen des Forschers und den zugrundeliegenden Fragestellungen bzw. Hypothesen einer Arbeit begründet. Die Fallauswahl erfolgt nach typischen Merkmalen.²⁴⁰ Das heißt, für diese Arbeit sind Fälle zu wählen, die es ermöglichen, Produktivitätsunterschiede zwischen Unternehmen einer Branche (hier Lebensmittelbranche, genauer Lebensmittelproduktion) an unterschiedlichen Standorten (Ost, West) nachzuweisen.

Es geht bei der Darstellung des Praxisbeispiels darum, in Ergänzung zu den aus der Literatur abgeleiteten Unterschieden in der Produktivität ost- und westdeutscher Betriebe reale Beispiele aufzuführen, die die festgestellten Unterschiede untermauern. Es soll dargestellt werden, dass die Produktivitätsunterschiede sich nicht nur in einer Gesamtbetrachtung zeigen, bei der diese häufig auf strukturelle Unterschiede (wenig Großunternehmen und Konzernzentralen im Osten etc.)²⁴¹ zurückgeführt werden, sondern ganz konkret im direkten Vergleich einzelner Betriebe mit ost- und westdeutschen Standorten ebenfalls auftreten.

Zur Verdeutlichung der im Kapitel 2.2.1 herausgearbeiteten auch heute noch existenten Produktivitätsunterschiede wird an dieser Stelle exemplarisch auf zwei Praxisbeispiele zurückgegriffen. Betrachtet werden zwei Unternehmen mit jeweils einem Standort in Westdeutschland und einem in Ostdeutschland. Anhand der Darstellung und des Vergleichs unterschiedlicher Leistungs- und Produktivitätsdaten der Unternehmensstandorte wird verdeutlicht, dass es trotz vergleichbarer Rahmenbedingungen an ost- und westdeutschen Standorten (gleichwertige technische Ausstattung) Unterschiede in der Produktivität gibt.

Bei den betrachteten Unternehmen handelt es sich um zwei Unternehmen aus dem Bereich der Lebensmittelproduktion. Wie bereits einleitend kurz angeführt, fällt die Wahl auf KMU der Lebensmittelbranche, da dadurch einheitliche Rahmenbedingungen für die Betrachtung sichergestellt werden können, wenn es um Produktivitätsvergleiche geht. Diese sind durch den Branchenfokus gegeben, da zum einen in der Lebensmittelbranche die Berufsqualifikationen für zum Beispiel Fachkraft für Lebensmitteltechnik und Fachkraft für Süßwarentechnik sehr ähnlich aufgebaut sind. Zum anderen unterliegt die Lebensmittelproduktion definierten, einheitlichen Standards wie dem International Featured

²⁴⁰ Vgl. Brosius; Haas; Koschel, 2016, S. 72 f.

²⁴¹ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.1.

Standard Food (IFS Food) sowie dem Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) nach denen gearbeitet wird.

In Kombination mit den theoretischen Betrachtungen sind die in diesem Kapitel betrachteten Fallbeispiele besonders geeignet, um den dargestellten Forschungsstand im Hinblick auf die unterschiedliche Produktivität zwischen ost- und westdeutschen Betrieben zu unterstreichen.

2.2.3.3 Auswertungsverfahren

Zur Ermittlung möglicher Produktivitätsunterschiede zwischen den ost- und den westdeutschen Standorten der betrachteten Unternehmen wird mit partiellen, vergleichbaren Produktivitätskennziffern gearbeitet. Dazu werden die jeweiligen Planungsdaten mit den erreichten Istdaten zu:

- Sollleistung
- Sollstunden
- Istleistung
- Iststunden
- Produktverlusten²⁴²

zueinander ins Verhältnis gesetzt.

Die Plan- und Ist-Daten werden anschließend zu Leistungsdaten verdichtet und mittels betrieblicher Bewertungsmaßstäbe wie Leistung pro Stunde (kg/h) sowie Herstellkosten pro kg (€/kg) bewertet. Die zur Berechnung verwendeten Stundensätze beziehen sich ausschließlich auf die in der Produktion entstandenen Kosten und enthalten keine betrieblichen Umlagen. Zur besseren Vergleichbarkeit werden in beiden Vergleichsunternehmen die Stundensätze zwischen den jeweiligen Betriebsstätten gleichgesetzt. Ferner werden die jeweiligen Produktverluste mengenmäßig erfasst und mittels der unternehmensspezifischen Herstellungskosten bewertet. Im weiteren Verlauf werden die erbrachten Leistungen der Betriebe mit Menge pro Stunde ermittelt und zu Herstellkosten bewertet. Abschließend werden diese aggregierten Daten kumuliert für die

²⁴² Anm. des Autors: Die Produktverluste umfassen Ausschuss, Überfüllung und Trocknungsverluste.

Vergleichsunternehmen dargestellt und bewertet. Der jeweilige Wertschöpfungsbeitrag (Herstellkosten) wird prozentual dargestellt.

2.2.3.4 Zielsetzung, Unternehmensvorstellung und Vorgehen

Zur Verdeutlichung der im Kapitel 2.2 herausgearbeiteten bestehenden Produktivitätsunterschiede wird an dieser Stelle exemplarisch ein Praxisbeispiel herangezogen. Dieses Beispiel betrachtet zwei Unternehmen mit jeweils einem Standort in Westdeutschland und einem in Ostdeutschland. Anhand der Darstellung und des Vergleichs unterschiedlicher Leistungs- und Produktivitätsdaten der Unternehmensstandorte soll verdeutlicht werden, dass es trotz vergleichbarer Rahmenbedingungen an ost- und westdeutschen Standorten (gleichwertige technische Ausstattung) Unterschiede in der Produktivität gibt. Es geht bei der Darstellung des Praxisbeispiels darum, in Ergänzung zu den aus der Literatur abgeleiteten Unterschiede in der Produktivität ost- und westdeutscher Betriebe reale Beispiele aufzuführen, die die festgestellten Unterschiede untermauern. Es soll dargestellt werden, die Produktivitätsunterschiede zeigen sich nicht nur in einer Gesamtbetrachtung, bei der diese häufig auf strukturelle Unterschiede (wenig Großunternehmen und Konzernzentralen im Osten etc.)²⁴³ zurückgeführt werden, sondern ganz konkret im direkten Vergleich einzelner Betriebe mit ost- und westdeutschen Standorten ebenfalls auftreten.

Hierbei geht es nicht um eine repräsentative Studie. Vielmehr soll gezeigt werden, dass sich die Unterschiede anhand konkreter Beispiele auch mittels Zahlen aus der Praxis darstellen lassen. Dem Verfasser ist bewusst, die Betrachtung nur weniger ausgewählter Beispiele lässt keine Rückschlüsse darauf zu, dass es bei allen bzw. der Mehrzahl ost- und westdeutscher Betriebe Produktivitätsdifferenzen gibt. In Kombination mit den theoretischen Betrachtungen sind die in diesem Kapitel betrachteten Beispiele allerdings geeignet, um den dargestellten Forschungsstand im Hinblick auf die unterschiedliche Produktivität zwischen ost- und westdeutschen Betrieben zumindest zu unterstreichen.

In der Betrachtung geht es um zwei Unternehmen aus dem Bereich der Lebensmittelproduktion. Der Vergleichszeitraum umfasst das Kalenderjahr 2020.

²⁴³ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.1.

Unternehmen A ist ein mittelständisches Unternehmen der Lebensmittelbranche mit zwei Produktionsstandorten annähernd gleicher Kapazität, einem in Westdeutschland und einem in Ostdeutschland. Der westdeutsche Standort, der nachfolgend mit A 1west bezeichnet wird, wurde Ende der 1970er Jahre gegründet. Der Produktionsstandort in Ostdeutschland (nachfolgend A 2ost) wurde in den 1990er Jahren gegründet. Seit einer Neufirmierung in den 2010er Jahren ist das Unternehmen in Familienbesitz und wird durch einen geschäftsführenden Gesellschafter allein vertreten. Die Organisationsstruktur verfügt über eine flache Hierarchie.

Das Unternehmen produziert heute in Deutschland mit ca. 900 Mitarbeitern an beiden Standorten ca. 112.000 Tonnen Frühstücksprodukte bei einem Umsatz von 217 Mio. Euro im Jahr 2020. Die Verwaltung und zentralen Prozesse werden von Westdeutschland aus für beide Standorte geleistet.²⁴⁴ Hierbei werden die Planungsprozesse zentral über das ERP-System SAP gesteuert. Der Absatzplan wird vom Vertrieb monatlich rollierend auf Kunden- und Artikelbasis aktualisiert, wöchentlich an die Produktionsprogrammplanung übergeben und in einen detaillierten Produktionsplan für die folgende Woche auf Basis Linie, Kunde und Artikel überführt. Die Produktionsstandorte verfügen über eigene Fertigwarenlager, wobei die Logistik zentral gesteuert wird.

Unternehmen B gehört ebenfalls zur Lebensmittelbranche und ist ein Zusammenschluss zweier mittelständischer Familienunternehmen. Sitz des Unternehmens ist Westdeutschland. Es gehört zu den führenden Produzenten in seinem Marktsegment. Für den Vergleich herangezogen werden hier zwei Unternehmensstandorte, einer in West- und einer in Ostdeutschland. Das westdeutsche Werk verfügt über eine rechnerische Kapazität von ca. 45.000 Tonnen, das im Jahr 1940 gegründet und bis heute permanent erweitert wurde. Es wird im Folgenden als B 1west bezeichnet. Der ostdeutsche Standort ist ein im Jahr 2000 zugekauftes Unternehmen mit einer rechnerischen Kapazität von ca. 65.000 Tonnen, mit einem kompletten Fabrikneubau aus Anfang der 2000er Jahre. Es wird nachfolgend als B 2ost bezeichnet.

²⁴⁴ Vgl. Anlage 1.2: Betriebsdatenblatt Vergleichsunternehmen A Ernährungswirtschaft Deutschland Werk A 1west und A 2ost.

Die Unternehmensgruppe wird als Familienunternehmen durch seine geschäftsführenden Gesellschafter vertreten. Die Organisationsstruktur kennzeichnet sich durch eine sehr flache Hierarchie aus.

Das Unternehmen produziert heute mit ca. 1.500 Mitarbeitern an allen Standorten ca. 50.000 Tonnen Süßwarenerzeugnisse bei einem Umsatz von 250 Mio. Euro im Jahr 2020. Die Verwaltung und zentralen Prozesse werden aus dem Hauptwerk in Westdeutschland für alle Standorte geleistet.²⁴⁵ Die Planungsprozesse werden zentral über das ERP-System Navision (Microsoft) gesteuert. Der Absatzplan wird monatlich rollierend vom Vertrieb auf Kunden- und Artikelbasis aktualisiert, wöchentlich an die Produktionsprogrammplanung übergeben und in einen detaillierten Produktionsplan für die folgende Woche auf Basis Linie, Kunde und Artikel überführt. Jeder Standort verfügt über ein eigenes Fertigwarenlager, wobei die Logistik zentral gesteuert wird.

Die nachfolgend herangezogenen Daten stammen aus einer Erhebung eines Beratungsunternehmens,²⁴⁶ welches beide Unternehmen betreut. Die Basis der Daten stammt aus den Produktionsplanungen sowie den tatsächlichen Produktionsleistungen.²⁴⁷

Zur Ermittlung möglicher Produktivitätsunterschiede zwischen den ost- und den westdeutschen Standorten der betrachteten Unternehmen wird mit partiellen, vergleichbaren Produktivitätskennziffern gearbeitet. Dazu werden die jeweiligen Planungsdaten (Sollleistung, Sollstunden) zu den erreichten Istdaten (Istleistung, Iststunden, Produktverluste²⁴⁸) ins Verhältnis gesetzt und bewertet. Die Planungs- und Istdaten werden anschließend zu Leistungsdaten verdichtet und mittels betrieblicher Bewertungsmaßstäbe wie Leistung pro Stunde (kg/h) sowie Herstellkosten pro kg (€/kg) bewertet. Die zur Berechnung verwendeten Stundensätze beziehen sich ausschließlich auf die in der Produktion entstandenen Kosten und enthalten keine betrieblichen Umlagen. Zur besseren Vergleichbarkeit werden in beiden Vergleichsunternehmen die Stundensätze zwischen den jeweiligen Betriebsstätten gleichgesetzt. Ferner werden die jeweiligen Produktverluste mengenmäßig erfasst und mittels der unternehmensspezifischen Herstellungskosten

²⁴⁵ Vgl. Anlage 1.3.: Betriebsdatenblatt Vergleichsunternehmen B Ernährungswirtschaft Deutschland Werk B 1west und B 2ost.

²⁴⁶ Vgl. Anlage 1.1.: Beratungsunternehmen Bausch Food Consulting.

²⁴⁷ Vgl. Anlagen 1.2.: Betriebsdatenblatt Vergleichsunternehmen A Ernährungswirtschaft Deutschland Werk A 1west und A 2ost.; 1.3.: Betriebsdatenblatt Vergleichsunternehmen B Ernährungswirtschaft Deutschland Werk B 1west und B 2ost.

²⁴⁸ Anm. des Autors: Die Produktverluste umfassen Ausschuss, Überfüllung und Trocknungsverluste.

bewertet. Abschließend werden diese aggregierten Daten kumuliert für die Vergleichsunternehmen dargestellt und bewertet. Der jeweilige Wertschöpfungsbeitrag der Werke wird prozentual dargestellt.²⁴⁹

Folgende Werte werden mit den betrieblichen Daten errechnet und zu einer Aussage hinsichtlich des jeweiligen Wertschöpfungsbeitrages verdichtet:

- **Bewertete Mehrleistung**
Hier wird die hergestellte Mehrmenge, also die Planübererfüllung, mit den betrieblichen Herstellkosten multipliziert und als Geldwert dargestellt.
- **Bewertete Minderleistung**
Hier wird die hergestellte Mindermenge, also die Planuntererfüllung, mit den betrieblichen Herstellkosten multipliziert und als negativer Geldwert dargestellt.
- **Herstellkosten**
Die Herstellkosten sind für die bessere Übersichtlichkeit für alle hergestellten Mengen aller Vergleichsbetriebe mit 1,50 €/kg angenommen worden.
- **Wertschöpfung zu Herstellkosten**
Zur Ermittlung der Wertschöpfung zu Herstellkosten wird die hergestellte Menge, also die Istleistung, mit den Herstellkosten multipliziert und als Geldwert dargestellt.
- **Prozentuale Zuordnung der Wertschöpfung**
Die gesamte Wertschöpfung zu Herstellkosten der Vergleichsunternehmen ergibt 100 % Wertschöpfung. Diese wird dann prozentual auf die beteiligten Werke verteilt. Der Unterschied des prozentualen Beitrages an der gesamten Wertschöpfung ergibt dann die entsprechende Leistungsdifferenz der Betriebe eines Unternehmens.
- **Arbeitsleistung**
Die Arbeitsleistung ist das Ergebnis der Istleistung dividiert durch die tatsächlich geleisteten Iststunden und gibt einen Leistungswert in kg pro Stunde an.
- **Arbeitsproduktivität**
Die Arbeitsleistung wird mit den Herstellkosten multipliziert und gibt somit die Arbeitsproduktivität in Geldwert an.

²⁴⁹ Vgl. Anlagen 1.2.: Betriebsdatenblatt Vergleichsunternehmen A Ernährungswirtschaft Deutschland Werk A 1west und A 2ost.; 1.3.: Betriebsdatenblatt Vergleichsunternehmen B Ernährungswirtschaft Deutschland Werk B 1west und B 2ost.

- Personalstundenabweichung
Die Sollstunden sind die Summe der geplanten Stunden aller Mitarbeiter (auf der Basis eines Arbeitsplanes), die für einen Tag geplant waren. Die Iststunden sind die Summe der tatsächlich geleisteten Stunden aller Mitarbeiter, die für einen Tag benötigt wurden. Die Differenz der Stunden als Anteil der Sollstunden ergibt die Personalstundenabweichung.
- Personalkostenabweichung
Die Personalstundenabweichung wird mit dem betrieblichen Stundensatz multipliziert und als Geldwert dargestellt.
- Bewertete Produktverluste
Zur Bewertung der Produktverluste zu betrieblichen Herstellkosten werden die erzeugten Mengen an Produktverlusten mit den Herstellkosten multipliziert und als Geldwert dargestellt.
- Wertschöpfung zu Herstellkosten
Die Wertschöpfung zu Herstellkosten ergibt sich aus der Istleistung, also der Menge an hergestelltem Gutprodukt, mit den Herstellkosten multipliziert und als Geldwert dargestellt.

2.2.3.5 Analyse der Unternehmen

Unternehmen A

Im ersten Schritt werden in beiden Werken partielle Produktivitätskennziffern erhoben um sie dann miteinander zu vergleichen. Die angestellten Vergleiche basieren auf den Produktionsplänen als Vorgabe für die Sollmengen und den Wareneingangsbuchungen in die jeweiligen Lager als Istmengen des Jahres 2020.²⁵⁰

- a) Formel für Leistungsgrad:²⁵¹
Istleistung / Sollleistung * 100 %

²⁵⁰ Vgl. Anlage 1.2.: Betriebsdatenblatt Vergleichsunternehmen A Ernährungswirtschaft Deutschland Werk A 1west und A 2ost.

²⁵¹ Anm. des Autors: Der Leistungsgrad beschreibt die erreichte, prozentuale Leistung gemessen an der geplanten Leistung.

Für die Sollleistung wird die Istleistung der Produktionsanlagen (ohne geplante Stillstände) mit den Solltaktvorgaben pro Artikel multipliziert. Die Istleistung ist die Summe der hergestellten Menge an Fertigware:

- Sollleistung für A 1west lag bei 49.075 Tonnen²⁵²
- Istleistung für A 1west betrug 51.586 Tonnen
- Sollleistung für A 2ost lag bei 42.509 Tonnen²⁵³
- Istleistung für A 2ost betrug 40.931 Tonnen

$$\text{A 1west: } 51.586 \text{ t} / 49.075 \text{ t} * 100 \% = 105,12 \%^{254}$$

$$\text{A 2ost: } 40.931 \text{ t} / 42.509 \text{ t} * 100 \% = 96,29 \%$$

b) Formel für Personalstundenabweichung:²⁵⁵

$$(\text{Sollstunden} - \text{Iststunden}) / \text{Sollstunden} * 100 \%$$

Die Sollstunden sind die Summe der geplanten Stunden aller Mitarbeiter, die für einen Tag geplant waren. Die Iststunden sind die Summe der geleisteten Stunden aller Mitarbeiter, die für einen Tag benötigt wurden.

- Sollstunden für A 1west lagen bei 676.549 Stunden²⁵⁶
- Iststunden für A 1west betrug 485.780 Stunden
- Sollstunden für A 2ost lagen bei 580.851 Stunden²⁵⁷
- Iststunden für A 2ost betrug 473.145 Stunden

$$\text{A 1west: } (676.549 \text{ h} - 485.780 \text{ h}) / 676.549 \text{ h} * 100 \% = 28,20 \%$$

$$\text{A 2ost: } (580.851 \text{ h} - 473.145 \text{ h}) / 580.851 \text{ h} * 100 \% = 18,54 \%$$

²⁵² Vgl. Anlage 1.2.: Betriebsdatenblatt Vergleichsunternehmen A Ernährungswirtschaft Deutschland Werk A 1west und A 2ost.

²⁵³ Vgl. Anlage 1.2.: Betriebsdatenblatt Vergleichsunternehmen A Ernährungswirtschaft Deutschland Werk A 1west und A 2ost.

²⁵⁴ Anm. des Autors: Der Leistungsgrad von ca.105 % des Werkes A 1west ergibt sich aus der Planübererfüllung um 2.511 Tonnen, was einer Mehrleistung von ca. 5 % entspricht.

²⁵⁵ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.3.1. Definition für Personalstundenabweichung.

²⁵⁶ Vgl. Anlage 1.2.: Betriebsdatenblatt Vergleichsunternehmen A Ernährungswirtschaft Deutschland Werk A 1west und A 2ost.

²⁵⁷ Vgl. Anlage 1.2.: Betriebsdatenblatt Vergleichsunternehmen A Ernährungswirtschaft Deutschland Werk A 1west und A 2ost.

c) Formel für Anteil der Produktverluste an der Gesamtherstellmenge:

Produktverluste / hergestellte Menge * 100 %

- Produktverluste für A 1west betragen 1.262 Tonnen²⁵⁸
- Produktverluste für A 2ost betragen 3.775 Tonnen²⁵⁹

A 1west: $1.262 \text{ t} / 51.586 \text{ t} * 100 \% = 2,45 \%$

A 2ost: $3.775 \text{ t} / 40.931 \text{ t} * 100 \% = 9,22 \%$

d) Formel für Arbeitsleistung:²⁶⁰

Istleistung / Iststunden

Die Arbeitsleistung ist das Ergebnis der Istleistung aller Linien pro tatsächlich geleistete Iststunde.

A 1west: $51.586.000 \text{ kg} / 485.780 \text{ h} = 106,19 \text{ kg/h}$

A 2ost: $40.931.000 \text{ kg} / 473.145 \text{ h} = 86,51 \text{ kg/h}$

e) Formel für Arbeitsproduktivität:²⁶¹

Arbeitsleistung * Ø-Herstellkosten

A 1west $106,19 \text{ kg/h} * 1,50 \text{ €/kg} = 159,29 \text{ €/h}$

A 2ost $86,51 \text{ kg/h} * 1,50 \text{ €/kg} = 129,77 \text{ €/h}$

Arbeitsproduktivität

Vergleichsunternehmen A $289,06 \text{ €/h}$

f) Formel für prozentuale Verteilung der Arbeitsproduktivität:

Arbeitsproduktivität (Werk) / Arbeitsproduktivität (Unternehmen) * 100

A 1west $159,29 \text{ €/h} / 289,06 \text{ €/h} * 100 \% = 55,11 \%$

²⁵⁸ Vgl. Anlage 1.2.: Betriebsdatenblatt Vergleichsunternehmen A Ernährungswirtschaft Deutschland Werk A 1west und A 2ost.

²⁵⁹ Vgl. Anlage 1.2.: Betriebsdatenblatt Vergleichsunternehmen A Ernährungswirtschaft Deutschland Werk A 1west und A 2ost.

²⁶⁰ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.3.1. Definition für Arbeitsleistung.

²⁶¹ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.3.1. Definition für Arbeitsproduktivität.

c) Bewertung Produktverluste:

$$\text{Produktverluste} * \varnothing\text{-Herstellkosten} = \text{bewertete Produktverluste}^{267}$$

$$\text{A 1west: } 1.262.000 \text{ kg} * 1,50 \text{ €/kg} = 1.893.000,- \text{ €}$$

$$\text{A 2ost: } 3.775.000 \text{ kg} * 1,50 \text{ €/kg} = 5.662.500,- \text{ €}$$

d) Bewertung Arbeitsproduktivität:

$$\text{Istleistung} * \varnothing\text{-Herstellkosten} = \text{Arbeitsproduktivität}^{268}$$

$$\text{A 1west: } 51.586.000 \text{ kg} * 1,50 \text{ €/kg} = 77.379.000,- \text{ €}$$

$$\text{A 2ost: } 40.931.000 \text{ kg} * 1,50 \text{ €/kg} = 61.396.500,- \text{ €}$$

Tabelle 3: Übersicht der Wertschöpfung im Jahr 2020 für das Vergleichsunternehmen A²⁶⁹

Vergleichszeitraum 2020	A 1west	A 2ost	Unternehmen A gesamt
Arbeitsproduktivität	77.379.000,- €	61.396.500,- €	138.775.500,- €
davon Mehrleistung	3.766.500,- €	-	3.766.500,- €
davon Minderleistung	-	-2.367.000,- €	-2.367.000,- €
Personalkostenabweichung	5.881.408,- €	3.320.576,- €	9.201.984,- €
bewertete Produktverluste	-1.893.000,- €	-5.662.500,- €	-7.555.500,- €
Wertschöpfung	85.133.908,- €	56.687.576,- €	141.821.484,- €
Anteil Wertschöpfung	60,03 %	39,97 %	100,00 %

Aus den dargestellten partiellen Produktivitätskennziffern ergibt sich eine rechnerische Produktivitätslücke des Werkes A 2ost gegenüber dem Werk A 1west. So wurden im Werk A 1west 2.511 Tonnen mehr hergestellt als ursprünglich geplant. Das entspricht einer bewerteten Mehrleistung von 3.766.500,- €. Es wurden zudem 190.769 Stunden weniger Produktionszeit verwendet als geplant. Das entspricht einer bewerteten Einsparung von 5.881.408,- €. Im Werk A 2ost wurden dagegen 1.578 Tonnen weniger hergestellt als ursprünglich geplant. Das entspricht einer bewerteten Minderleistung von 2.367.000,- €. Hier wurden 107.706 Stunden weniger für die Produktion verwendet als geplant. Das entspricht einer bewerteten Einsparung von 3.320.576,- €. Im Werk A 1west sind 1.262 Tonnen Produktverluste entstanden, dies entspricht einem bewerteten Verlust von 1.893.000,- €. Im Werk A 2ost sind 3.775 Tonnen Produktverluste entstanden, was einem

²⁶⁷ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.3.1. Definition zu bewerteten Produktverlusten.

²⁶⁸ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.3.1. Definition zur Arbeitsproduktivität.

²⁶⁹ Quelle: eigene Darstellung.

Verlust von 5.662.500,- € entspricht. Die Unterschiede in der Arbeitsproduktivität wirken sich für das Werk A 1west bei einer Stundenleistung von 106,19 kg bei einem Wert von 159,29 € mit einer Wertschöpfung zu Herstellkosten mit 77.379.000,- € aus.²⁷⁰ Die Unterschiede in der Arbeitsproduktivität wirken sich für das Werk A 2ost bei einer Stundenleistung von 86,51 kg bei einem Wert von 129,77 € mit einer Wertschöpfung zu Herstellkosten mit 61.396.500,- € aus.

Aus der Aufsummierung der Beträge ergibt sich für das Werk A 1west eine Wertschöpfung zu Herstellkosten von 85.133.908,- €. Das Werk A 2ost erreicht eine Wertschöpfung zu Herstellkosten von 56.687.576,- €. Die gesamte Wertschöpfung zu Herstellkosten des Vergleichsunternehmens A, Ernährungswirtschaft aus Deutschland, belief sich somit auf 141.821.484,- €. Die daraus resultierend prozentuale Verteilung an der ermittelten Wertschöpfung zu Herstellkosten ergibt eine Verteilung von 60,03 % für A 1west und von 39,97 % für das Werk A 2ost.²⁷¹ Das entspricht mit einem Wert von 20,06 % im Wesentlichen der in der Literatur beschriebenen Produktivitätslücke des ostdeutschen Werkes gegenüber dem westdeutschen Vergleichswerk,²⁷² wobei sich die ermittelte Minderleistung in der Arbeitsproduktivität des Werkes A 2ost von 10,22 % im Gesamtergebnis sogar noch verstärkte.

Unternehmen B

Im ersten Schritt werden in beiden Werken folgende partielle Produktivitätskennziffern erhoben um sie dann miteinander zu vergleichen: Die angestellten Vergleiche basieren auf den Produktionsplänen als Vorgabe für die Sollmengen und den Wareneingangsbuchungen in die jeweiligen Lager als Istmengen des Jahres 2020.²⁷³

a) Formel für Leistungsgrad:

$$\text{Istleistung} / \text{Sollleistung} * 100 \%$$

Für die Sollleistung wird die Istleistung der Produktionsanlagen (ohne geplante Stillstände) mit den Solltaktvorgaben pro Artikel multipliziert. Die Istleistung ist die Summe der hergestellten Menge an Fertigware:

²⁷⁰ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.3.1. Definition zur Wertschöpfung zu Herstellkosten.

²⁷¹ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.3.1. Definition zur prozentualen Zuordnung der Wertschöpfung.

²⁷² Vgl. Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, 2019, S. 9.

²⁷³ Vgl. Anlage 1.3.: Betriebsdatenblatt Vergleichsunternehmen B Ernährungswirtschaft Deutschland Werk B 1west und B 2ost.

- Sollleistung für B 1west lag bei 45.233 Tonnen²⁷⁴
- Istleistung für B 1west betrug 39.352 Tonnen
- Sollleistung für B 2ost lag bei 65.643 Tonnen²⁷⁵
- Istleistung für B 2ost betrug 51.201 Tonnen

$$\text{B 1west: } 39.352 \text{ t} / 45.233 \text{ t} * 100 \% = 87,00 \%$$

$$\text{B 2ost: } 51.201 \text{ t} / 65.643 \text{ t} * 100 \% = 78,00 \%$$

b) Formel für Personalstundenabweichung:²⁷⁶

$$(\text{Sollstunden} - \text{Iststunden}) / \text{Sollstunden} * 100 \%$$

Die Sollstunden sind die Summe der geplanten Stunden aller Mitarbeiter, die für einen Tag geplant waren. Die Iststunden sind die Summe der geleisteten Stunden aller Mitarbeiter, die für einen Tag benötigt wurden.²⁷⁷

- Sollstunden für B 1west lagen bei 185.921 Stunden²⁷⁸
- Iststunden für B 1west betragen 180.309 Stunden
- Sollstunden für B 2ost lagen bei 340.015 Stunden²⁷⁹
- Iststunden für B 2ost betragen 334.672 Stunden

$$\text{B 1west: } (185.921 \text{ h} - 180.309 \text{ h}) / 185.921 \text{ h} * 100 \% = 3,02 \%$$

$$\text{B 2ost: } (340.015 \text{ h} - 334.672 \text{ h}) / 340.015 \text{ h} * 100 \% = 1,57 \%$$

c) Formel für Anteil der Produktverluste an der Gesamtherstellmenge:

$$\text{Produktverluste} / \text{hergestellte Menge} * 100 \%$$

²⁷⁴ Vgl. Anlage 1.3.: Betriebsdatenblatt Vergleichsunternehmen B Ernährungswirtschaft Deutschland Werk B 1west und B 2ost.

²⁷⁵ Vgl. Anlage 1.3.: Betriebsdatenblatt Vergleichsunternehmen B Ernährungswirtschaft Deutschland Werk B 1west und B 2ost.

²⁷⁶ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.3.1. Definition zur Personalstundenabweichung.

²⁷⁷ Vgl. Anlage 1.3.: Betriebsdatenblätter Vergleichsunternehmer B Ernährungswirtschaft Deutschland Werk B 1west und B 2ost.

²⁷⁸ Vgl. Anlage 1.3.: Betriebsdatenblatt Vergleichsunternehmen B Ernährungswirtschaft Deutschland Werk B 1west und B 2ost.

²⁷⁹ Vgl. Anlage 1.3.: Betriebsdatenblatt Vergleichsunternehmen B Ernährungswirtschaft Deutschland Werk B 1west und B 2ost.

- Produktverluste für B 1west betragen 68,79 Tonnen²⁸⁰
- Produktverluste für B 2ost betragen 336,6 Tonnen²⁸¹

B 1west: $68,79 \text{ t} / 39.352 \text{ t} * 100 \% = 0,17 \%$

B 2ost: $336,6 \text{ t} / 51.201 \text{ t} * 100 \% = 0,66 \%$

d) Formel für Arbeitsleistung: ²⁸²

Istleistung / Iststunden

Die Arbeitsproduktivität ist das Ergebnis der Istleistung aller Linien pro tatsächlich geleistete Iststunde.

B 1west: $39.352.000 \text{ kg} / 180.309 \text{ h} = 218,25 \text{ kg/h}$

B 2ost: $51.201.000 \text{ kg} / 334.672 \text{ h} = 152,99 \text{ kg/h}$

Arbeitsproduktivität

Vergleichsunternehmen B $371,24 \text{ €/h}$

e) Formel für Arbeitsproduktivität: ²⁸³

Arbeitsleistung * Ø-Herstellkosten

B 1west $218,25 \text{ kg/h} * 1,50 \text{ €} = 327,37 \text{ €/h}$

B 2ost $152,99 \text{ kg/h} * 1,50 \text{ €} = 229,48 \text{ €/h}$

f) Formel für prozentuale Verteilung der Arbeitsproduktivität:

Arbeitsproduktivität (Werk) / Arbeitsproduktivität (Unternehmen) * 100

B 1west $159,29 \text{ €/h} / 289,06 \text{ €/h} * 100 = 58,80 \%$

B 2ost $129,77 \text{ €/h} / 289,06 \text{ €/h} * 100 = 41,20 \%$

Arbeitsproduktivitätslücke

B 2ost $17,60\%$

²⁸⁰ Vgl. Anlage 1.3.: Betriebsdatenblatt Vergleichsunternehmen B Ernährungswirtschaft Deutschland Werk B 1west und B 2ost.

²⁸¹ Vgl. Anlage 1.3.: Betriebsdatenblatt Vergleichsunternehmen B Ernährungswirtschaft Deutschland Werk B 1west und B 2ost.

²⁸² Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.3.1. Definition zur Arbeitsleistung.

²⁸³ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.3.1. Definition zur Arbeitsproduktivität.

Tabelle 4: Produktivitätskennzahlen im Jahr 2020 für das Vergleichsunternehmen B²⁸⁴

Produktivität 2020	B 1west	B 2ost
Leistungsgrad	87,00 %	78,00 %
Personalstundenabweichung	3,02 %	1,57 %
Anteil Produktverluste	0,17 %	0,66 %
Arbeitsleistung	218,25 kg/h	152,99 kg/h
Arbeitsproduktivität	327,37 €/h	229,48 €/h
Verteilung Arbeitsproduktivität	58,80 %	41,20 %

a) Bewertung der Minderleistung:

(Istleistung – Sollleistung) * \emptyset -Herstellkosten = bewertete Minderleistung²⁸⁵

B 1west: (45.233.000 kg - 39.352.000 kg) * 1,50 €/kg = 8.821.500,- €

B 2ost: (65.643.000 kg - 51.201.000 kg) * 1,50 €/kg = 21.663.000,- €

b) Bewertung Personalstundenabweichung:

(Sollstunden – Iststunden) * \emptyset -Stundensatz = Personalkostenabweichung²⁸⁶

B 1west: (185.921 h - 180.309 h) * 44,30 €/h = 248.612,- €

B 2ost: (340.015 h - 334.672 h) * 44,30 €/h = 236.695,- €

c) Bewertung Produktverluste: ²⁸⁷

Produktverluste * \emptyset -Herstellkosten = bewertete Produktverluste

B 1west: 68.790 kg * 1,50 €/kg = 103.185,- €

B 2ost: 336.600 kg * 1,50 €/kg = 504.900,- €

d) Bewertung Arbeitsproduktivität (Ist):

Istleistung * \emptyset -Herstellkosten = Arbeitsproduktivität (Ist)²⁸⁸

B 1west: 39.352.000 kg * 1,50 €/kg = 59.028.000,- €

²⁸⁴ Quelle: eigene Darstellung.

²⁸⁵ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.3.1. Definition für bewertete Minderleistung.

²⁸⁶ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.3.1. Definition zu Personalkostenabweichungen.

²⁸⁷ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.3.1. Definition zu bewerteten Produktverlusten.

²⁸⁸ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.3.1. Definition zur Arbeitsproduktivität.

B 2ost: 51.201.000 kg * 1,50 €/kg = 76.801.500,- €

e) Bewertung Arbeitsproduktivität (Soll):

Sollleistung * Ø-Herstellkosten = Arbeitsproduktivität (Soll)²⁸⁹

B 1west: 39.352.000 kg * 1,50 €/kg = 59.028.000,- €

B 2ost: 51.201.000 kg * 1,50 €/kg = 76.801.500,- €

Tabelle 5: Übersicht der Wertschöpfung im Jahr 2020 für das Vergleichsunternehmen B²⁹⁰

Vergleichszeitraum 2020	B 1west	B 2ost	Unternehmen B gesamt
Arbeitsproduktivität	59.028.000,- €	76.801.500,- €	135.829.500,- €
davon Mehrleistung	-	-	-
davon Minderleistung	-8.821.500,- €	-21.663.000,- €	-30.484.500,- €
Personalkostenabweichung	248.612,- €	236.695,- €	485.307,- €
bewertete Produktverluste	-103.185,- €	-504.900,- €	-608.085,- €
Wertschöpfung	50.558.297,- €	55.880.095,- €	106.438.392,- €
Anteil Wertschöpfung	47,50 %	52,50 %	100,00 %

Bei der vorangegangenen Erhebung der partiellen Produktivitätskennziffern ergibt sich auch für das Vergleichsunternehmen B eine rechnerische Produktivitätslücke des Werkes B 2ost gegenüber dem Werk B 1west. So wurde im Werk B 1west 5.881 Tonnen weniger hergestellt als ursprünglich geplant. Das entspricht einer Minderleistung von 8.821.500,- €. Es wurden 5.612 Stunden weniger verwendet als geplant, was einer Ersparnis von 248.612,- € entspricht. Im Werk B 2ost wurden dagegen 14.442 Tonnen weniger hergestellt als geplant, was einer Minderleistung von 21.663.000,- € entspricht. Hier wurden 5.343 Stunden mit einem Wert von 236.695,- € weniger verwendet als geplant. Im Werk B 2ost sind 336,6 Tonnen Produktverluste entstanden, dies entspricht einem Verlust von 504.900,- €. Die Unterschiede in der Arbeitsproduktivität wirken sich für das Werk B 1west bei einer Stundenleistung von 218,25 kg zu 327,37 € als Wertschöpfung zu Herstellkosten mit 59.028.000,- € aus. Für das Werk B 2ost liegt die Wertschöpfung zu Herstellkosten bei einer Stundenleistung von 152,99 kg zu einem Wert von 229,48 € bei 76.801.500,- €. Aus der Aufsummierung der Beträge ergibt sich für das Werk B 1west eine Wertschöpfung zu

²⁸⁹ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.3.1. Definition zur Arbeitsproduktivität.

²⁹⁰ Quelle: eigene Darstellung.

Herstellkosten von 50.558.297,- €, das Werk B 2ost erreicht eine Wertschöpfung zu Herstellkosten von 55.880.095,- €. ²⁹¹

Die gesamte Wertschöpfung zu Herstellkosten des Vergleichsunternehmens B belief sich somit auf 106.438.392,- €. Die daraus resultierend prozentuale Verteilung an der ermittelten Wertschöpfung zu Herstellkosten ergibt eine Verteilung von 47,50 % für B 1west und von 52,50 % für das Werk B 2ost. Das entspricht einer absoluten Mehrleistung des Werkes B 2ost von 5,00 %. Wobei sich die ermittelte Minderleistung in der Arbeitsproduktivität des Werkes B 2ost von 17,60 % im Gesamtergebnis durch die doch erhebliche Mehrkapazität des Werkes B 2ost von ca. 20.000 Tonnen im Gesamtergebnis kompensierte.

Trotz der beschriebenen absoluten Mehrleistung, entspricht die festgestellte Minderleistung in der Arbeitsproduktivität von 17,60 % des Werkes B 2ost, der in der Literatur beschriebenen Produktivitätslücke ostdeutscher Unternehmen. ²⁹²

2.2.3.6 Zusammenfassung

Wie in Abbildung 13 zu sehen ist, besteht sowohl im Vergleichsunternehmen A als auch im Vergleichsunternehmen B eine Produktivitätslücke zwischen den Werken in Westdeutschland und Ostdeutschland. Diese Produktivitätslücke basiert zum einen aus den höheren Produktverlusten und zum anderen aus der geringeren Arbeitsproduktivität der beiden ostdeutschen Werke, die sich deutlich in der jeweiligen Minderleistung auswirkt.

²⁹¹ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.3.1. Definition zur Wertschöpfung zu Herstellkosten.

²⁹² Vgl. Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, 2019, S. 9.

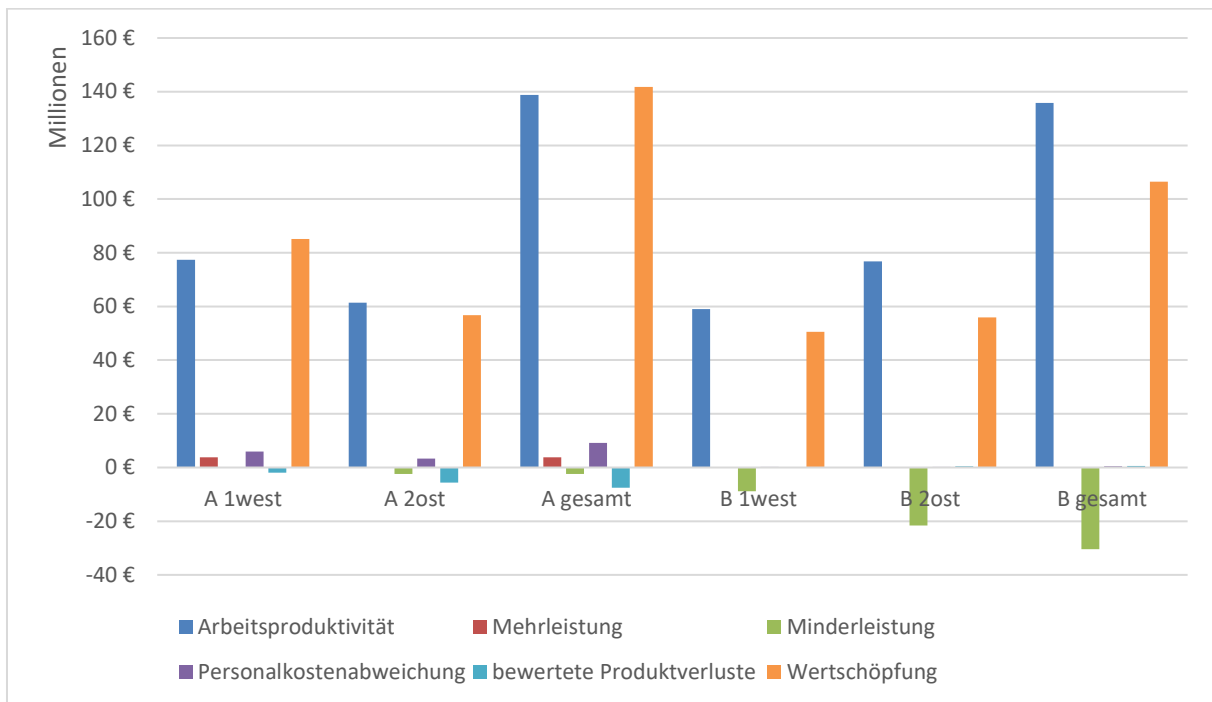


Abbildung 16: Bewertete Leistungsdaten der Vergleichsunternehmen²⁹³

Ausgehend von der geringeren Arbeitsproduktivität des Werks A 2ost von 10,22% ergibt sich eine Verteilung der so ermittelten Wertschöpfung für das Vergleichsunternehmen A von 60,03 % für das Werk A 1west sowie 39,97 % für das Werk A 2ost. Das entspricht im Wesentlichen einer Produktivitätslücke von 20,06 %.²⁹⁴

Im Vergleichsunternehmen B ergibt sich trotz der geringeren Arbeitsproduktivität des Werks B 2ost von 17,60 % eine deutlich andere Verteilung. Der jeweilige Anteil der so ermittelten Wertschöpfung liegt bei Vergleichsunternehmen B mit 47,50 % für das Werk B 1west sowie für das Werk B 2ost bei 52,50 %.²⁹⁵ Das entspricht einer absoluten Mehrleistung von 5 % des Werkes B 2ost gegenüber dem Werk B 2west, wobei sich dieses Ergebnis aufgrund der erheblich höheren Kapazität des Werkes B 2ost erklärt.

2.2.4 Arbeiten zu Differenzen in Bezug auf historisch-kulturell bedingte Unterschiede in Führung und (Mitarbeiter-)Verhalten

Der Schwerpunkt der Veröffentlichungen liegt hier in erster Linie in den Jahren direkt nach der Wende, also hauptsächlich im Zeitraum von 1989 bis Anfang der 2000er Jahre. Einige weitere neuere Veröffentlichungen, allerdings in geringerer Anzahl, finden sich im Zeitraum

²⁹³ Quelle: eigene Darstellung.

²⁹⁴ Vgl. Tabelle 2: Übersicht der Wertschöpfung im Jahr 2020 für das Vergleichsunternehmen A.

²⁹⁵ Vgl. Tabelle 4: Übersicht der Wertschöpfung im Jahr 2020 für das Vergleichsunternehmen B.

von 2006 bis 2010 und sind damit bereits aber auch nicht mehr hochaktuell.²⁹⁶ Neuere Literatur von 2011 bis 2020 ist nur sehr unterrepräsentiert vertreten. Es gibt zwar einige neuere Studien die den Schluss zulassen, dass es nach wie vor Unterschiede zwischen Ost und West gibt, auch wenn sie darauf hinweisen, dass sich insbesondere in Bezug auf jüngere Menschen stärkere Annäherungen abzeichnen.²⁹⁷ In diesen jüngeren Studien, von denen viele im Zusammenhang mit dem 30. Jahrestag der Wiedervereinigung entstanden sind, wird allerdings kaum auf die Zusammenhänge der Unterschiede in der Unternehmens- und Mitarbeiterführung eingegangen. Vielmehr erfolgt weitestgehend die Herausstellung der grundlegenden noch vorhandenen Unterschiede in Bezug auf Werthaltungen und Einstellungen in der Bevölkerung.²⁹⁸ Da insbesondere in den älteren Veröffentlichungen der Einfluss historisch bedingter unterschiedlicher Kulturen, Werte oder Einstellungen in Ost- und Westdeutschland auf die Führung in Unternehmen dargestellt und erläutert wird, wird auf diese in dieser Arbeit trotz ihres älteren Datums eingegangen. Die Betrachtungen des Forschungsstands zu Ost-West-Differenzen im Verhalten von Personen im Allgemeinen und Mitarbeitern und Führungskräften im Besonderen erfolgt unterteilt nach Arbeiten, die sich konkret auf Führungskräfte fokussieren sowie nach Arbeiten, die das Verhalten von Mitarbeitern bzw. grundsätzliche Verhaltens- und Einstellungsunterschiede zwischen ost- und westdeutschen Personen darstellen.

2.2.4.1 Differenzen zwischen Ost und West in Bezug auf Führung

In seiner Veröffentlichung im Jahr 1993 beschreibt Autenrieth, dass die Restrukturierung der ostdeutschen Wirtschaft nach der Wiedervereinigung dazu geführt hat, dass Arbeitnehmer und Führungskräfte aus den beiden Ursprungssystemen (BRD und DDR) zusammenarbeiten mussten um beispielsweise neugegründete Joint Ventures zu führen oder ehemalige DDR-Betriebe wiederzubeleben. Dabei, so wird ausgesagt, trafen Personen mit sehr unterschiedlichen Erwartungen, Orientierungen und Standards aufeinander, was zu wesentlichen Herausforderungen in Bezug auf Führung und Zusammenarbeit führte.²⁹⁹ Untersucht wurde in diesem Kontext auch, wie die unterschiedlichen kulturellen Prägungen

²⁹⁶ Vgl. Heyder; Theuvsen, 2008, S. 10-39; Krause; Goebel, 2010, S. 2-12; Martens; Michailow, 2003, S. 13-56; Martens, 2008, S. 305-326; Steffen; Stephan, 2008, S. 5-24.

²⁹⁷ Vgl. Rainer et al., 2018a, S. 56.

²⁹⁸ Vgl. u. a. Becker, Mergele; Wößmann, 2020, S. 48-51; Holtmann, 2020, S. 493-499; Pickel; Pickel, 2020, S. 483-491.

²⁹⁹ Vgl. Autenrieth, 1993, S. 75.

ost- und westdeutscher Manager sich äußern und die Führungstätigkeit beeinflussen. Festgestellt wurde, dass westdeutsche und ostdeutsche Manager verschiedene Wertkonzepte aufgrund unterschiedlicher soziokultureller Prägungen haben.

Des Weiteren werden die Führungskräfte durch ihre unterschiedlichen Lebensbedingungen sowie ihren differierenden Erfahrungen im Verlauf Ihres Berufslebens geprägt. Diese Aspekte werden als wichtiges Forschungsfeld interkultureller Forschung herausgestellt.³⁰⁰

Myritz spricht von einem erheblichen ideologischen Ballast den Ost-Führungskräfte haben und der zu Kompetenzdefiziten führt. Schließlich hat sich die Unternehmenszielsetzung von der lediglichen Planerfüllung hin zur Gewinnerzielung gewandelt. Er betont allerdings auch, dass die ideologisch bedingten Defizite durch Trainingsmaßnahmen, die sich konkret auf die vorliegenden Führungskompetenzen und sozialen Kompetenzen dieser Führungskräfte richten, schnell behoben werden können. Insbesondere auch deshalb, weil ostdeutsche Führungskräfte ein hohes Maß an Motivation zeigen, einen Drang zur Qualifizierung haben und als sehr belastbar angesehen werden.³⁰¹

Klein beleuchtet in seiner Arbeit, wie sich unterschiedliche kulturelle Prägungen zwischen Ost- und Westdeutschland auf die Kommunikationskultur auswirken und zu Missverständnissen und Verständigungsproblemen in der Ost-West-Kommunikation führen können. Er sagt aus, die Verschiedenartigkeit der ost- und westdeutschen Kommunikationskultur hat eine prägende Kraft und führt dazu, dass sich junge Ostdeutsche zum Teil in Westdeutschland fremder fühlen als im Ausland. So wird eine westdeutsche Trainerin im Osten Deutschlands schon alleine deshalb als arrogant wahrgenommen, weil sie im Training nicht über private Belange redet und ein ostdeutscher Abteilungsleiter von der Konfliktbereitschaft der westdeutschen Kollegen in Sachthemen überrascht ist.³⁰² Klein stellt Irritationen in der Kommunikation aufgrund unterschiedlicher kultureller und mentaler Prägungen sowie divergierender Erwartungen und Selbstverständlichkeiten fest, die nicht nur in Gesprächsinhalten zutage treten sondern auch in der Art und Weise, wie miteinander gesprochen wird. So führt häufig eine auf Sachlichkeit, ergebnisorientierte Diskussion nicht zum Erfolg, da der fehlende persönliche Bezug als unangemessene Kritik empfunden wird. Diese Differenzen beruhen auch auf Einstellungen sowie Haltungen von Personen auf sich

³⁰⁰ Vgl. Autenrieth, 1993, S. 82 ff.

³⁰¹ Vgl. Myritz, 1993, S. 10 ff.

³⁰² Vgl. Klein, 2002, S. 3.

selbst oder zu anderen, in Bezug auf den Wert von Beziehungen, zu aktuellen Themenfeldern oder zu Themen, wie Teilhabe, Nähe und Distanz.³⁰³ Um eine gemeinsame Sprache sprechen zu können und über dieselbe Kommunikationskultur zu verfügen, sind nicht nur gleiche Vokabeln erforderlich. Von wesentlicher Bedeutung ist auch eine gleiche Interpretation von Gesprächsinhalten. Damit ein gemeinsames Verständnis erreicht werden kann, werden als Grundlage übereinstimmende Wertehierarchien sowie vergleichbare kulturelle Hintergründe benötigt. Diese differieren allerdings zwischen Ost- und Westdeutschland. Klein stellt hierzu drei wesentliche Unterschiede fest, die im Überblick in der folgenden Tabelle zusammengefasst werden.³⁰⁴

Tabelle 6: Drei wesentliche Unterschiede in Bezug auf die Kommunikation zwischen Ost- und Westdeutschen³⁰⁵

<p>1. Zusammenwirken von verbaler und nonverbaler Kommunikation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiede in der Länge des Blickkontakts • Unterschiede hinsichtlich der Vorstellung von Nähe und Distanz • Unterschiede in Bezug auf die Bedeutung des Handgebens • Unterschiede in Bezug auf Gesprächspausen (Länge und Dauer) <p>→ die nonverbalen Kommunikationsbestandteile stehen im Zusammenhang mit den verbalen Gesprächsbestandteilen. Erfolg und Misserfolg der Kommunikation bestimmt sich darüber, wie der Gesprächspartner das Zusammenspiel zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation wahrnimmt und interpretiert.</p>
<p>2. Verständnisprobleme in Bezug auf das, was gemeint ist und das, was gesagt wird</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die jeweilige Kommunikationskultur bestimmt, was tatsächlich gesagt und was als selbstverständlich betrachtet wird. Hier wird auch von Kontext gesprochen. • Beispielsweise gibt es in Westdeutschland eine strikte Trennung zwischen persönlichen/privaten und sachlich-öffentlichen Bereichen des Lebens. Diese Trennung gilt als selbstverständlich und es ist somit nicht erforderlich, sie im Gespräch extra herauszustellen. Demgegenüber zeigt sich im Osten Deutschlands eine deutlich stärkere Verknüpfung zwischen beiden Lebensbereichen. • Das führt dazu, dass es bei der Äußerung von Kritik durch eine Führungskraft im Osten Deutschlands wichtig ist, diese als ausschließlich sachlich und nicht

³⁰³ Vgl. Klein, 2002, S. 3.

³⁰⁴ Vgl. Klein, 2002, S. 3.

³⁰⁵ Quelle: selbst erstellt in Anlehnung an Klein, 2002, S. 3 f.

	<p>persönlich gemeint zu kennzeichnen. Eine westdeutsche Führungskraft würde dies niemals extra betonen, da dies für sie selbstverständlich ist.</p> <p>→ Ein unterschiedlicher „Kontext“, also das, was als selbstverständlich angenommen wird, kann zu Missverständnissen und Verständnisproblemen in der Kommunikation führen.</p>
<p>3. Irritationen aufgrund von „Sprachökonomie“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sprachökonomie heißt, dass Überflüssiges von dem angenommen wird, dass es ohnehin klar ist, weggelassen wird. • Das heißt, vieles wird in der Kommunikation nicht ausformuliert und der Gesprächspartner ergänzt das Unausgesprochene unbewusst. • Kennen beide Gesprächspartner den unausgesprochenen Kontext, treten keine Probleme auf. Ist dies nicht der Fall, so sind Irritationen in der Kommunikation zu erwarten. <p>→ Es wird davon ausgegangen, dass in der Kommunikation zwischen ost- und westdeutschen Personen unterschiedliche Deutungen vorliegen. Dennoch werden oft gleiche Kontexte vorausgesetzt, was zu Problemen in der Kommunikation führen kann.</p>

Gemäß Klein führt die unterschiedliche Kommunikationskultur in Ost- und Westdeutschland somit in Unternehmen zu erheblichen Auswirkungen. Es kommt hier in Bezug auf Anweisungen oft zu Missverständnissen, beispielsweise bei delegierten, komplexen Aufgaben mit entsprechender Verantwortung. Des Weiteren werden differierende Erwartungshaltungen im Hinblick auf Fehler genannt, die gemacht bzw. nicht gemacht werden dürfen. Besonders groß sind die Unterschiede darüber hinaus im Hinblick auf den Umgang mit Zeit. Auch Unterschiede in der Bedeutung des geschriebenen und gesprochenen Wortes in Bezug auf Verbindlichkeit und Gültigkeit wurden festgestellt.³⁰⁶

Kirkcaldy et al. befassen sich in ihrer Studie mit dem Management des Drucks, die Wirtschaft in den ostdeutschen Bundesländern auf das gleiche Niveau heben zu wollen wie in den westdeutschen Bundesländern. In diesem Kontext setzen sie sich auch mit spezifischen Charakteristika ostdeutscher Führungskräfte und ihrem Umgang mit den anstehenden Herausforderungen auseinander. Dabei gehen sie eben auch auf Unterschiede in Bezug auf

³⁰⁶ Vgl. Klein, 2002, S. 5.

das Verhalten, die Wahrnehmung, Ausüben von Kontrolle und deren Auswirkungen ein und untersuchen, ob ostdeutsche Manager in der Lage sind, ihre Unternehmen so zu führen, dass eine Anpassung an westliche Standards gelingt und eine internationale Wettbewerbsfähigkeit aufgebaut werden kann.³⁰⁷ Kirkcaldy et al. bauen hierbei auf verschiedenen Aspekten auf. Sie sehen deutliche Unterschiede zwischen west- und ostdeutschen Managern in Bezug auf deren Einstellung hinsichtlich des Verhältnisses von Arbeit und Freizeit. So wird davon ausgegangen, dass westdeutsche Führungskräfte stark zwischen Arbeit und Freizeit trennen, während ostdeutsche Manager hier weniger strikt agieren und auch bereit sind, außerhalb der Arbeitszeiten ihrem Arbeitgeber zu helfen. Dies wird vor allem auf deren „kollektives Arbeitskonzept“ (Abhängigkeiten von Zielen und Teams) zurückgeführt.

Des Weiteren werden Unterschiede in Bezug auf den kognitiven Stil und die Art des Verhaltens betrachtet. Dabei wurden im Wesentlichen die innere Kontrollüberzeugung sowie die Gegensätzlichkeit des Verhaltens betrachtet. Im Rahmen dieses psychologischen Konstruktes (internal versus external locus of control) geht es darum, dass Individuen, die die Konsequenzen ihrer Handlungen als abhängig von ihren inneren Ressourcen und Kompetenzen betrachten, als „Internals“ bezeichnet werden. „Externals“ sehen demgegenüber die Handlungen als von außen beeinflusst (zum Beispiel durch andere Personen oder Glück). In diesem Kontext wird davon ausgegangen, dass erfolgreiche Manager eher der Gruppe der „Internals“ zuzuordnen sind und sich selbst als verantwortlich für richtige Entscheidungen und Handlungen betrachten. Vor diesem Hintergrund werden Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Führungskräften angenommen. So wird davon ausgegangen, dass ostdeutsche Führungskräfte dazu neigen, Kontrolle zu vermeiden, sich an externen Normen zu orientieren und behördliche Regelungen in den Vordergrund zu stellen. Westdeutsche Kollegen sehen dagegen die Verantwortung eher bei sich.

Weiterhin zeigen sich Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Führungskräften in Bezug auf Verhalten und Problemlösung. Während westdeutsche Manager einen eher heuristisch-didaktischen Ansatz für den Umgang mit Problemen wählen, sich stärker auf Details als das Gesamtbild konzentrieren und kreativer, risikobereiter und erfolgsorientierter handeln, zeichnen sich ostdeutsche Manager durch eine plangesteuerte und hierarchisch

³⁰⁷ Vgl. Kirkcaldy et al., 2002, S. 53 f.

strukturierte Herangehensweise, eine stetigere Arbeitsweise und eine weniger starke Erfolgsorientierung aus.³⁰⁸

Betrachtet wurde in der Studie von Kirkcaldy et al. zudem noch die Bedeutung von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsklima. Diese zeigten sich stärker in den neuen Bundesländern, was darauf zurückgeführt wird, dass ostdeutsche Führungskräfte kollektive Werte stärker fördern und wenig geneigt sind, das westlich orientierte wettbewerbsorientierte Arbeitsverhalten zu übernehmen.³⁰⁹

Eine Arbeit, die hierbei ebenfalls Bezug auf das Konstrukt „Locus of Control“ und dessen Einfluss auf Führungskräfte und ihren Erfolg nimmt, ist die von Finkelstein et al. Hier wird herausgestellt, dass die Kontrollüberzeugung von Führungskräften im Rahmen eines sich selbst verstärkenden Zirkels wesentlich zur Effizienz der Führungskräfte beiträgt (vgl. dazu die folgende Abbildung). Die Autoren kommen zu derselben Einschätzung wie Kirkcaldy et al. und betonen, dass Manager, die der externen Kontrollüberzeugung zuzuordnen sind, eher reaktiv, passiv und wenig innovativ sind, während Manager mit interner Kontrollüberzeugung eher zu einer starken organisatorischen Leistung beitragen.³¹⁰

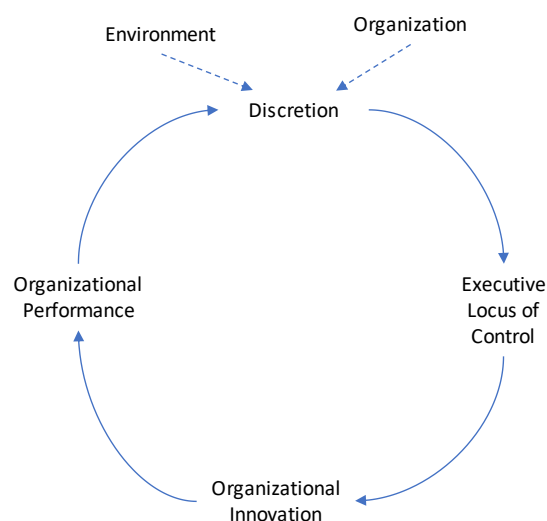


Abbildung 17: A Self Reinforcing cycle of Executive Efficiency³¹¹

Die Arbeit nimmt zwar keinen konkreten Bezug auf die Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Führungskräften, lässt aber den Schluss zu, dass nicht integrierte bzw. nicht im neuen Geiste sozialisierte Führungskräfte dem strategischen Wandel einer

³⁰⁸ Vgl. Kirkcaldy et al., 2002, S. 54 f.

³⁰⁹ Vgl. Kirkcaldy et al., 2002, S. 54 f.

³¹⁰ Vgl. Finkelstein et al., 2009, S. 74 ff.

³¹¹ Quelle: Finkelstein et al., 2009, S. 75.

Unternehmung eher abträglich sind. Die Ursachen können sehr vielfältig sein, beispielsweise eine Ausbildung oder frühere Arbeitserfahrungen in der hergebrachten Struktur. Führungskräfte mit starker externer Kontrollüberzeugung, so wird ausgesagt, führen in wettbewerbsintensiven oder turbulenten Umfeldern und Wandlungsprozessen zu einer deutlich geringeren Performance des Unternehmens als Führungskräfte mit starker interner Kontrollüberzeugung.³¹² Dieser Aspekt deutet darauf hin, dass Führungskräfte, die durch die Bedingungen in der ehemaligen DDR geprägt sind und sich dementsprechend, wie bei Kirkcaldy et al. beschrieben, durch eine eher externe Kontrollüberzeugung auszeichnen,³¹³ eher Schwierigkeiten bei der Führung unter weitgehend westdeutschen Bedingungen haben. Dadurch wurde eine Anpassung der entsprechenden Unternehmen an die neuen Rahmenbedingungen unter Umständen erschwert.

Ferner ergaben sich auch bei Altschuh und Schultz-Gambard in der dezidierten Untersuchung der Denk- und Führungsstile von Managern aus Ost- und Westdeutschland grundsätzliche Unterschiede bei den untersuchten Gruppen. Hier wurden neben den beiden deutschen auch österreichische und schweizerische Führungskräfte befragt. Im Wesentlichen wichen die Werte der ostdeutschen Führungskräfte von denen der anderen untersuchten Länder ab.³¹⁴ Westliche Manager erreichten höhere Werte bei den Denkstilen, die sich als gemeinsame Basis nach Befriedigung durch die Arbeit auszeichnen, wohingegen die ostdeutschen Manager in den Denkstilen nach menschlicher Anteilnahme und Sicherheit höhere Werte erzielten. Bei ostdeutschen Managern ergeben sich die Denkstil-Differenzen in Abhängigkeit von ihrer Ausbildung und bei westdeutschen Führungskräften in Abhängigkeit von der eingenommenen, hierarchischen Position innerhalb der Organisation. Eine mögliche Erklärung liegt in der Annahme, dass für westdeutsche Leiter eher die unternehmensinterne Sozialisation und für ostdeutsche Leiter eher die Differenzierung durch die formale, staatliche Ausbildung ausschlaggebend sind.³¹⁵

In der differenzierten Betrachtung von Brodbeck, Frese und Javidan innerhalb der GLOBE-Studie werden verschiedene Kulturdimensionen³¹⁶ (beispielsweise Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Zukunftsorientierung, Kollektivismus oder

³¹² Vgl. Finkelstein et al., 2009, S. 74 f.

³¹³ Vgl. Kirkcaldy et al., 2002, S. 54 f.

³¹⁴ Vgl. Altschuh; Schultz-Gambard, 1993, S. 90 ff.

³¹⁵ Vgl. Altschuh; Schultz-Gambard, 1993, S. 142.

³¹⁶ Eine Erläuterung der Kulturdimensionen nach Hofstede findet sich im Kapitel 2.1.1.1.

Leistungsorientierung)³¹⁷ betrachtet und es wird analysiert, bis zu welchem Ausmaß sie auf Führungskräfte zutreffen. Dabei zeigt sich, dass deutsche Manager (Ost und West) im mittleren Management auffallend hohe Werte für Bestimmtheit und die Vermeidung von Unklarheit erzielen, dagegen sehr niedrige Werte in Bezug auf menschliche Orientierung.³¹⁸ Ein für Ost und West differenziertes Bild ergab sich jedoch in Bezug auf Individualismus und Kollektivismus. Hier wurde bei den westdeutschen Managern ein ausgeprägter Individualismus, bei den ostdeutschen Managern ein ausgeprägter Kollektivismus festgestellt. Dies überrascht nicht, wenn man die historische Komponente mit einbezieht. Dieser durch die Gegebenheiten in der ehemaligen DDR bedingte stärkere Kollektivismus im Osten wurde nach der Wende noch dadurch verstärkt, dass den Betrieben und Menschen das westdeutsche System quasi übergestülpt wurde, was Schwierigkeiten und Unsicherheiten für viele zur Folge hatte und dazu führte, dass die Menschen im Osten ihre Verbindungen innerhalb der Familie und im Freundeskreis noch verstärkten.

In Bezug auf die Machtdistanz lässt sich gemäß der GLOBE-Studie ebenfalls ein deutlicher Unterschied zwischen Ost und West feststellen. Die Autoren führen diesen auf die asymmetrische Entwicklung der beiden deutschen Staaten vor der Wiedervereinigung zurück. Sie stellen heraus, dass es sich bei der Wiedervereinigung nicht um eine Zusammenführung gleicher Kulturen gehandelt hat.³¹⁹ „*The reunification was not a cultural merger of equals.*“³²⁰ Gerade die Machtdistanz wird mit der Tatsache in Verbindung gebracht, dass das alte ostdeutsche System faktisch durch das westdeutsche System über Nacht ersetzt und als ausgedient betrachtet wurde. Dies hatte zur Folge, dass eine Art „Modernisierungsschock“ im Osten entstand und ostdeutsche Arbeitnehmer und besonders Manager in der mittleren Führungsebene diskriminierend behandelt wurden oder sich zumindest so fühlten. Sie wurden meist nicht gefördert, bekamen ein niedrigeres Gehalt als jüngere westdeutsche Kollegen, wurden in ihrer Stellung zurückgestuft oder verloren sogar ihre Arbeit.³²¹

Freese und Hilligloh untersuchten Unterschiede in Bezug auf die Eigeninitiative am Arbeitsplatz in Ost- und Westdeutschland. Dabei fanden sie heraus, dass sich im Westen eine

³¹⁷ Vgl. Brodbeck et al., 2002, S. 18.

³¹⁸ Vgl. Brodbeck et al., 2002, S. 16-30.

³¹⁹ Vgl. Brodbeck et al., 2002, S. 22.

³²⁰ Brodbeck et al., 2002, S. 22.

³²¹ Vgl. Brodbeck et al., 2002, S. 22.

deutlich höhere Eigeninitiative zeigte, während sie im Osten infolge der historischen Entwicklung weitgehend verloren gegangen ist.³²² Eigeninitiative wird, so konnte festgestellt werden, insbesondere bei Managern im Westen als wesentlicher Bestandteil einer Aufgabe verstanden. Im Osten gilt sie als schwierig in die Arbeitswelt zu integrieren, da sie im DDR-System häufig als mangelnde Konformität erachtet wurde. Die Planwirtschaft der DDR folgte eher der Managementlehre höchster Arbeitsteilung nach F. W. Taylor, der Eigeninitiative in der Arbeit explizit unterbinden wollte. Somit war Eigeninitiative in der DDR bzw. Planwirtschaft negativ besetzt, wohingegen die Marktwirtschaft die Eigeninitiative fördert und sogar fordert. Hier steht sie für Entschlusskraft und Unternehmergeist. Im weiteren Verlauf der Forschung ergaben sich nach Freese und Hilligloh deutliche Korrelationen zwischen Eigeninitiative und Verantwortung. So konnte festgestellt werden, dass bei geringerer Eigeninitiative auch gleichzeitig weniger Handlungsspielräume genutzt wurden und zugleich in stärkerem Maße Verantwortung abgelehnt wurde. Im beruflichen Alltag der neuen Bundesländer konnte kurz nach der Wende historisch und systemisch bedingt durchaus von einer geringen Eigeninitiative ausgegangen werden.³²³

In einer zusammenfassenden Analyse von Lang wurden ausgewählte Befunde der Jahre 1988 bis 1992 zum Thema Werteorientierung und Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte vor dem Hintergrund eines sozialisationstheoretischen Interpretationsrahmens beschrieben.³²⁴ Auf Basis der hohen Werte für stark strukturierendes und auch im Detail eingreifendes Handeln und der ausgeprägten Dominanz von Pflicht- und Akzeptanzwerten bei ostdeutschen Führungskräften sieht Lang es als schwierig an, auf dieser Grundlage einen Wandel zu einem kooperativen Führungsstil zu erreichen. Der durch die erneute berufliche Sozialisierung einsetzende Wertewandel im ostdeutschen Management ist im weiteren Verlauf Gegenstand verschiedener Veröffentlichungen. Hier ist nicht etwa eine Veränderung analog zu westdeutschen Werten festzustellen, sondern vielmehr hin zu einem ostdeutschen Berufsverständnis, eingebettet in soziale und familiäre Wertestrukturen. Besonders auffällig ist dieser Verlauf bei jüngeren Managern. Diese Unterschiede in der jeweiligen Werteorientierung verdeutlichen einen zusätzlichen Bedarf an einer differenzierten Analyse operativ handelnder Managergruppen. Zum Zeitpunkt der Analyse Langs im Jahr 1994 unterlagen Prozesse und Wertesysteme noch

³²² Vgl. Freese; Hilligloh, 1994, S. 200, S. 204.

³²³ Vgl. Freese, 1993, S. 53 ff.; Freese; Hilligloh, 1994, S. 209 f.

³²⁴ Vgl. Lang, 1994, S. 142.

teilweise den hergebrachten Idealen der sozialistischen Prägung.³²⁵ Hier stellt sich die Frage, ob das heute, mehr als 30 Jahre nach der Wiedervereinigung, immer noch als gültig angenommen werden kann. Dies wird im Anschluss an die Vorstellung weiterer Studien am Ende dieses Kapitels nochmals genauer betrachtet.

Einen weiteren Beitrag zu den Unterschieden in der Führung zwischen Ost- und Westdeutschland leistete die umfangreiche Befragung aus dem Jahr 2003 von Martens und Michailow auf der Ebene von Unternehmensleitern mittelständischer Betriebe im verarbeitenden Gewerbe. Untersucht wird hier unter anderem, ob sich zwölf Jahre nach der Wiedervereinigung noch wesentliche Unterschiede feststellen ließen oder die Konsolidierung der gesellschaftlichen Verhältnisse inzwischen zu Annäherungen geführt hatte. Auch soll die Frage beantwortet werden, inwiefern sich in der ostdeutschen Führung eigene Entwicklungen aufgrund der ursprünglichen ostdeutschen Tradition und den Folgen des Systemwechsels herausgebildet haben.³²⁶ Für den Führungskontext ließ sich feststellen, dass sich im westdeutschen Management sukzessive ein partizipativer, teamorientierter Führungsstil entwickelte. Dieser kann einerseits auf einen Generationenwechsel im Management und andererseits auf neue Managementstrategien und –konzepte zurückgeführt werden. Hier geht es vor allem um Dezentralisierungen, die eine zunehmende Auflösung von Hierarchien zur Folge hatten und die Zunahme partizipativer Arbeitsformen zur Folge hatten (z. B. Lean Management). Im westdeutschen Management kann insgesamt das Vorherrschen eines kooperativen und partnerschaftlichen Führungsverständnisses festgestellt werden. Dieses geht einher mit dem Einräumen von Handlungsspielräumen für die Mitarbeiter, der vermehrten Delegation von Aufgaben und der Förderung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter. Diesem Führungsverständnis stimmen auch die Führungskräfte ostdeutscher Unternehmen weitgehend zu, was zu der Schlussfolgerung führt, dass es offenbar im Osten zu einem Wandel des Führungsverständnisses gekommen ist. Wohingegen nach Martens und Michailow in vielen Studien der 90er Jahre noch ein eher autoritär und patriarchalisch geprägter Führungsstil festgestellt wurde, der überdies mit einer kontroll- und anweisungsbetonten Führung verknüpft war.³²⁷ Dennoch ließ sich weiterhin noch, die aus Zeiten der DDR stammende Orientierung an bürokratischen Regeln, die streng hierarchische Delegation von Aufgaben sowie die Entscheidungscentralisierung in

³²⁵ Vgl. Lang, 1994, S. 155, S. 164.

³²⁶ Vgl. Martens; Michailow, 2003, S. 13, S. 19.

³²⁷ Vgl. Martens; Michailow, 2003, S. 29.

den Untersuchungsergebnissen zu den Einstellungen der ostdeutschen Führungskräfte finden, wenn dies auch in geringerem Maß der Fall war.³²⁸

„Nach unseren Untersuchungsergebnissen bestehen abgeschwächt typische Relikte des traditionellen Führungsverständnisses ostdeutscher Führungskräfte insoweit fort, als die Geschäftsführer ostdeutscher Herkunft im Durchschnitt vergleichsweise stärker einem Führungsstil zustimmen, der auf überlegenes Fachwissen des Vorgesetzten als Grundlage seiner Autorität sowie auf Anweisungen und Kontrollen setzt.“³²⁹

Festgestellt wurde auch, dass ein im Zusammenhang mit der Fürsorge für die Mitarbeiter stehendes patriarchalisches Führungsverständnis bei den Führungskräften in den ostdeutschen Betrieben vorlag.³³⁰ Die Untersuchungsergebnisse wiesen jedoch darauf hin, dass die sich zwar annähernden aber zum Teil noch vorliegenden Unterschiede in den Führungsstilen mit dem Alter der Führungskräfte zusammenhingen. So zeigte sich, dass ältere Führungskräfte im Osten eher autoritäre und patriarchalische Ansätze favorisierten als jüngere Führungskräfte, bei denen sich die Führungseinstellungen ostdeutscher Manager denen der westdeutschen Manager annäherten.³³¹ Martens untersuchte zwei Jahrzehnte nach der Wende im Jahr 2008 die wirtschaftlichen Eliten und ihre Unternehmen in Ostdeutschland und ging dabei auf Qualifikationsprofile des Managements sowie Einstellungsunterschiede zwischen ost- und westdeutschen Wirtschaftseliten ein.³³² Er kommt zu ähnlichen Schlussfolgerungen wie bereits Martens und Michailow.³³³ Martens sagt aus, dass Manager in Ostdeutschland zu einem erheblichen Ausmaß durch die Vergangenheit beeinflusst sind. Er führt dies darauf zurück, dass viele aktuelle Führungskräfte bereits zu DDR-Zeiten in verantwortlichen Positionen tätig waren. Diese zeichnen sich, anders als westdeutsche Manager, durch neoliberale Haltungen und eine fatalistische Einstellung gegenüber dem kapitalistischen Wettbewerb aus. Er betont allerdings auch, dass es unsicher ist, wie lange sich derartige Einstellungen halten werden, da die Altersstruktur im ostdeutschen Management einen anstehenden Generationenwechsel

³²⁸ Vgl. Martens; Michailow, 2003, S. 30.

³²⁹ Martens; Michailow, 2003, S. 30.

³³⁰ Vgl. Martens; Michailow, 2003, S. 33 f.

³³¹ Vgl. Martens; Michailow, 2003, S. 33 ff.

³³² Vgl. Martens, 2008, S. 305.

³³³ Vgl. Martens; Michailow, 2003, S. 13, S. 19, S. 29 ff., S. 33 ff.

erwarten ließe.³³⁴ Im Einzelnen stellt Martens folgende Unterschiede ostdeutscher Führungskräfte gegenüber westdeutschen Führungskräften fest:³³⁵

- Eine sehr starke technische Orientierung, die darauf zurückgeführt wird, dass die sogenannten „Fachdirektoren“ in der ehemaligen DDR in erster Linie Ingenieure oder Naturwissenschaftler waren und nach der Wende vielfach Managerposten übernommen haben. Des Weiteren galten Ingenieure nach der deutschen Wiedervereinigung als weniger „ideologisch belastet“ und ihre Kompetenzen ließen sich problemlos transferieren.
- Eine technokratische Basis der Management-Autorität, die auf die oben beschriebene technische Orientierung im Osten zurückgeführt wird. Diese drückt sich unter anderem in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern aus. So wird der Aussage, dass das wichtigste Kriterium für Akzeptanz bei den Mitarbeitern deren Expertenwissen ist, im Osten weitgehend zugestimmt.
- Ostdeutsche Führungskräfte sehen weniger Handlungsoptionen innerhalb des kapitalistischen Wettbewerbs als westdeutsche Führungskräfte und orientieren sich stärker in Richtung der Interessen der Investoren bzw. Eigentümer des Unternehmens und der Leistung der Mitarbeiter. Sie zeichnen sich des Weiteren dadurch aus, dass sie eher gegen eine Einbeziehung oder Partizipation von Mitarbeitern sind als westdeutsche Manager.

Heyder und Theuvsen betrachten in ihrer Studie das strategische Management in der deutschen Brauereiindustrie und dabei insbesondere die zwischen Ost- und Westdeutschland bestehenden Unterschiede. Sie sagen aus, dass einige Wirtschaftsbereiche in den neuen Bundesländern, so auch das produzierende Ernährungsgewerbe, anders als andere Bereiche sich erfolgreich im Wettbewerb positioniert haben. In diesem Kontext stellen sie die Frage ob dies gelungen ist, weil westdeutsche Managementansätze erfolgreich kopiert wurden, oder ob vielmehr ein eigener „ostdeutscher Weg“ gefunden wurde, der zum Erfolg geführt hat.³³⁶ Die Autoren stellen in ihrer Studie fest, dass es in Bezug auf das strategische Management in der ost- und westdeutschen Brauereiindustrie sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede gibt. Ähnlichkeiten zeigen sich in Bezug auf

³³⁴ Vgl. Martens, 2008, S. 306 f.

³³⁵ Vgl. Martens, 2008, S. 318 f.

³³⁶ Vgl. Heyder; Theuvsen, 2008, S. 10.

Innovationen sowie die Produktion von Handelsmarken. Die stärksten Unterschiede zeigen sich im Hinblick auf Produktivität und Leistung und des Weiteren in den Bereichen Internationalisierung, Vertriebskanäle, Diversifikation, Preispolitik und Produktionskosten. Insgesamt wird festgestellt, dass die Anzahl der Unterschiede größer ist als die Anzahl der Gemeinsamkeiten. Die Unterschiede werden hier auf die unterschiedliche Unternehmensumwelt der betrachteten Unternehmen in Ost und West, verschiedene regional bedingte Präferenzen von Konsumenten und unterschiedliche sozioökonomische Differenzen zurückgeführt.³³⁷

Abschließend stellt sich die Frage, inwieweit die in den Studien gefundenen Unterschiede in Bezug auf Führung zwischen Ost und West auch heute noch aussagekräftig sind. Die neueste Studie stammt aus dem Jahr 2008 und liegt somit bereits wieder 15 Jahre zurück.

Da sich in der Literatur keine neueren Untersuchungen finden, die Führung im Kontext ost- und westdeutscher Unterschiede betrachten, wird hier auf Untersuchungen zurückgegriffen, die sich grundlegend mit der Frage beschäftigen, ob Unterschiede zwischen Menschen in Ost und West bis heute fortbestehen. So befasst sich beispielsweise Kubiak in einer aktuellen Arbeit mit der Frage, ob eine ostdeutsche Identität auch noch bei den nach der Wende geborenen Personen feststellbar ist und sich auswirkt.³³⁸

Ausgesagt wird hier, dass sich eine ostdeutsche Identität erst nach der Wiedervereinigung stark herausgebildet hat. Eine vor der Wende nicht als bedeutsam wahrgenommene regional und historisch begründete Identität ist im Zeitablauf (nach der Wende) vermehrt von einer Fremd- zu einer Selbstidentifikation geworden. Dies wird auch darauf zurückgeführt, dass der Westen grundsätzlich als Referenz gedient hat und der Osten immer im Vergleich mit dem Westen beurteilt wurde und sich angleichen sollte. Weiterhin wird die Selbstwahrnehmung als ostdeutsch zum einen auf die Erfahrungen der Eltern, die diese während der Wendezeit gemacht haben, zurückgeführt. Die wesentliche Informationsquelle für die ostdeutsche Identität stellt die Sozialisationserfahrung durch die Eltern dar. Zum anderen spielen auch die eigenen Erfahrungen eine Rolle. Hier in erster Linie die über die Medien wahrgenommene Abwertung des Ostens. Durch diese Abwertung erfolgt

³³⁷ Vgl. Heyder; Theuvsen, 2008, S. 32.

³³⁸ Vgl. Kubiak, 2020, S. 191.

insbesondere bei der Nachwendegeneration im Osten als Reaktion eine stärkere Verbundenheit mit der eigenen nationalen und regionalen Herkunft.³³⁹

Diese und weitere Arbeiten, die sich mit grundlegenden Unterschieden zwischen Menschen in Ost- und Westdeutschland befassen (weitere Arbeiten, die zu ähnlichen Schlussfolgerungen kommen, werden im Kapitel 2.2.4.2 aufgegriffen) führen zu der Aussage, dass Unterschiede immer noch zu einem bedeutsamen Ausmaß bestehen. Angenommen wird vor diesem Hintergrund, dass sich daraus auch weiterhin Unterschiede in der Führung ableiten lassen. Da es diesbezüglich aber keine aktuellen Studien gibt, bedarf es einer näheren Betrachtung im Rahmen einer eigenen Untersuchung.

2.2.4.2 Ost-West-Differenzen in Bezug auf allgemeine Werthaltungen, Arbeit und Mitarbeiterverhalten

Meulemann weist darauf hin, dass die deutsche Wiedervereinigung ein „asymmetrischer“ Prozess war, in dessen Rahmen die Verfassung der BRD auf die ostdeutschen Länder übertragen wurde und die Ostdeutschen vor die Herausforderung gestellt wurden, die durch die neue Verfassung gegebene Situation mithilfe ihrer DDR-Sozialisation zu bewältigen. Die Anpassung der Werthaltungen an westdeutsche Verhältnisse kann vor diesem Hintergrund keinesfalls als Selbstverständlichkeit betrachtet werden. Somit wurde die neue Situation nach der Wende durch die Ostdeutschen zunächst aus Sicht ihrer DDR-Prägung bewertet und erlebt.³⁴⁰ Meulemann sagt aus, dass sich die Werte der Ostdeutschen mit Verzögerung an die neue Situation anpassten und untersucht mittels einer sogenannten Strukturhypothese, wie lange derartige Verzögerungen dauern könnten. Dabei werden drei Annahmen zugrunde gelegt, die anhand bestimmter Werte (Gleichheit, Leistung, Akzeptanz und Mitbestimmung) überprüft werden:³⁴¹

1. Die Prägung der Bevölkerung durch das alte System verblasst und das neue System zwingt die ostdeutsche Bevölkerung zum Umlernen, das heißt, es kommt zu einer Angleichung von Werthaltungen zwischen ost- und westdeutschen Menschen.
2. Das alte System ist derart tief im Bewusstsein der ostdeutschen Bevölkerung verwurzelt, so dass dieses sich dem Umlernprozess weitgehend widersetzt und es zu

³³⁹ Vgl. Kubiak, 2020, S. 191 f.195 f.

³⁴⁰ Vgl. Meulemann, 2002, S. 13.

³⁴¹ Vgl. Meulemann, 2002, S. 14 f.

einem Fortbestehen der DDR-Sozialisierung kommt. Das heißt, unterschiedliche Werthaltungen zwischen Ost und West bleiben, zumindest für einen längeren Zeitraum, erhalten.

3. Das durch die Sozialisation bedingte Verhalten ändert sich nicht, es führt zudem dazu, dass die neue Situation vor dem Hintergrund dieser Sozialisation wahrgenommen und bewertet wird und vor dem Hintergrund der bestehenden Werthaltungen interpretiert wird. Das heißt, die Sozialisation bleibt nicht nur bestehen, sie steuert auch den Umlernprozess, was zu einer stärkeren Distanzierung von den westdeutschen Werthaltungen führt.

Meulemann kommt zu dem Schluss, dass die Sozialisation durch die DDR in den ostdeutschen Landesteilen im Jahr 2002 nicht verblasst ist. Vielmehr zeigen Zeitreihenanalysen ein konstantes Weiterwirken der DDR-Sozialisation und zum Teil sogar eine größer werdende Distanz zwischen Ost und West. Es zeigte sich, dass die untersuchten Werte beider Landesteile weitgehend konstant blieben und zum Teil sogar eine wachsende Distanz aufwiesen. Es wird festgestellt, dass „[...] *eine innere Einigung der Werthaltungen auch ein Jahrzehnt nach der Wiedervereinigung noch nicht in Sicht*“³⁴² ist. Ausgehend von der auf Basis der Strukturhypothese ermittelten zunehmenden Distanz der Werthaltungen kann argumentiert werden, dass eine derartige Distanz letztlich zu längerfristigen Anpassungsschwierigkeiten führen muss, sodass sich die Frage stellt, inwieweit die Konstanz verschiedener Werthaltungen und ihre zunehmende Distanz bis heute nachwirken. Wird davon ausgegangen, dass die auf Basis der Strukturhypothese ermittelten Ergebnisse immer noch Bestand haben, so ließe sich annehmen, dass diese Differenzen zwischen ost- und westdeutschen Personen sich nach wie vor auch im Arbeits- und Führungskontext auswirken.

Einen Hinweis darauf, dass sich Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Personen noch weit über das von Meulemann betrachtete Jahr 2002³⁴³ hinaus gehalten haben, bietet die Untersuchung von Dorbritz und Ruckdeschel aus dem Jahr 2009. In dieser wird festgestellt, dass grundlegende Einstellungen immer noch voneinander abweichen.³⁴⁴ Allerdings führte die Studie keine führungs- oder arbeitsspezifischen Betrachtungen durch,

³⁴² Meulemann, 2002, S. 22.

³⁴³ Vgl. Meulemann, 2002, S. 13.

³⁴⁴ Vgl. Dorbritz; Ruckdeschel, 2009, S. 287 ff.

sondern richtete sich eher auf grundsätzliche Werte und Einstellungen. Zu vergleichbaren Erkenntnissen gelangten auch Krause et al., die allerdings in ihrer Studie ebenfalls allgemeine Betrachtungen anstellten und keinen konkreten Bezug auf Mitarbeiter nahmen.³⁴⁵

Auch Harss et al. sehen in ihrer Studie aus dem Jahr 2009 nach wie vor Unterschiede zwischen Ost und West. Diese Studie untersucht Aspekte der Führung als auch der Mitarbeiter, fokussiert allerdings die Zusammenarbeit und weniger die Führungskompetenzen und –ansätze und wird in diesem Abschnitt einbezogen. Die Unterschiede zwischen Ost und West wurden mithilfe einer umfassenden Befragung untersucht, mittels der „[...] den Spätfolgen der bislang größten Fusion der Neuzeit nachgespürt werden sollte.“³⁴⁶ Sie identifizieren eine Reihe von Unterschieden, die sich auf Führung und Zusammenarbeit zwischen ost- und westdeutschen Mitarbeitern auswirken und die sich im Wesentlichen auf die Unterschiede in den politischen und weltanschaulichen Systemen der BRD und der DDR zurückführen lassen. Es wird angemerkt, dass eine Vereinheitlichung logisch formaler Strukturen und Abläufe im Anschluss an die deutsche Wiedervereinigung als relativ gelungen gewertet werden kann, während eine Vereinheitlichung der „psychologischen Seite“ nicht abgeschlossen ist, was zu Widerständen, Konflikten und Reibungen zwischen Mitarbeitern im Arbeitsalltag führt.³⁴⁷ Inwiefern sich Verhaltensunterschiede in der Zusammenarbeit und auch im Führungskontext jeweils aus Sicht ost- und westdeutscher Arbeitnehmer und Führungskräfte gemäß der Studienergebnisse ergeben, wird in folgender Tabelle im Überblick dargestellt.³⁴⁸

Tabelle 7: Wahrgenommene Unterschiede ost- und westdeutscher Arbeitnehmer und Führungskräfte in der Zusammenarbeit³⁴⁹

Sichtweise ostdeutscher Arbeitnehmer und Führungskräfte	Sichtweise westdeutscher Arbeitnehmer und Führungskräfte
<ul style="list-style-type: none"> Westdeutsche Kollegen werden in der Team- und Projektarbeit als dominant empfunden, Teamarbeit wird von den westdeutschen Kollegen nicht als Gemeinschaft empfunden, menschliche 	<ul style="list-style-type: none"> Ostdeutsche Kollegen werden in der Teamarbeit als passiv und wenig offen beschrieben. Die Bereitschaft, sich über die eigenen Aufgaben hinaus zu engagieren, wird als gering empfunden.

³⁴⁵ Vgl. Krause et al., 2010, S. 2 ff.

³⁴⁶ Harss et al., 2009, S. 1.

³⁴⁷ Harss et al., 2009, S. 1.

³⁴⁸ Vgl. Harss et al., 2009, S. 5 ff.

³⁴⁹ Quelle: Harss et al., 2009, S. 5 ff.

<p>Bindungen über das Arbeitsleben hinaus werden nicht gepflegt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Arbeitsweise der westdeutschen Kollegen wird als oberflächlich und von blindem Aktionismus geprägt wahrgenommen. • Westdeutsche Führungskräfte werden als inkonsequent und schwach, mit wenig Durchsetzungskraft bewertet. • Westdeutsche Chefs übernehmen keine Verantwortung für ihre Mitarbeiter und nutzen diese aus. • Westdeutsche Chefs streben nach Status, Titel und Macht. • Im persönlichen Kontakt werden westdeutsche Kollegen als rücksichtslos, angeberisch und dominant empfunden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Arbeitsweise der ostdeutschen Kollegen wird als zu langsam, zu starr und zu stark an Formalien orientiert wahrgenommen. Des Weiteren werden die ostdeutschen Kollegen als zu unflexibel und mit einem zu geringen Qualitätsanspruch sowie zu geringer Kundenorientierung ausgestattet beschrieben. • Die ostdeutschen Kollegen sind im Hinblick auf Führung sehr viel hierarchischer orientiert. Die Führung ist eher straff und autoritär. Ostdeutsche Mitarbeiter zeigen gegenüber ihren Führungskräften wenig „Rückgrat“ und trauen sich nicht, Vorgesetzte direkt zu kritisieren. • Im persönlichen Kontakt ein Vertrauensverhältnis zu Ostdeutschen aufzubauen oder locker miteinander umzugehen, wird als schwierig empfunden. Ostdeutsche Kollegen fühlen sich schnell angegriffen und viele Themen sind problematisch.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Harss et al. leiten hier ab, dass aus diesen wahrgenommenen Unterschieden Hilflosigkeit und negative Gefühle resultieren können, die einen negativen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter sowie den Unternehmenserfolg haben.³⁵⁰ Die Unterschiede werden von den Autoren wesentlich auf historisch bedingte kulturelle Differenzen zwischen Ost und West zurückgeführt. Etwa auf unterschiedliche Spielregeln in der Teamarbeit. Diese lauten beispielsweise für Ostdeutsche: ausreden lassen, aufeinander hören, keinen unnötigen Streit anfangen und Vermeidung von Konfrontation. Im Gegensatz dazu sind im Westen vollkommen andere, gegensätzliche Spielregeln zu beobachten, hier gilt schnell, laut und engagiert Einigungen erzielen und für eine gute Idee engagiert kämpfen, damit sie wahrgenommen wird. Infolgedessen kommt es dazu, dass ein Ostteammitglied oft unterbrochen wird wenn es etwas vorbringen möchte, was dazu führt, dass der ostdeutsche Mitarbeiter entnervt aufgibt, während die westdeutschen Mitarbeiter dessen Engagement negativ bewerten.³⁵¹

³⁵⁰ Vgl. Harss et al., 2009, S. 8.

³⁵¹ Vgl. Harss et al., 2009, S. 8.

Die Studie von Harss et al. zeigt bei einer Untersuchung verschiedener Kulturdimensionen³⁵² weiterhin, dass die Machtdistanz, also die Erwartung, dass zwischen Chefs und Mitarbeitern größere Hierarchieunterschiede bestehen und einhergehend damit das Führungsverhalten der Vorgesetzten einerseits fürsorglicher und sich andererseits durch einen straffen Führungsstil auszeichnet, im Osten ausgeprägter ist. Im Westen hingegen zeigt sich eine geringere Machtdistanz. Das heißt, hier erwarten Mitarbeiter eher, eigene Entscheidungen treffen zu dürfen und über Handlungsspielräume verfügen zu können.³⁵³

In Bezug auf die Dimension der Unsicherheitsvermeidung oder dem Sicherheitsbedürfnis zeigen sich diese in Ostdeutschland deutlich stärker als in Westdeutschland. Das heißt, im Osten wird die Risikoabschätzung im Vorfeld und eine saubere Planung, um Unsicherheiten weitestgehend zu minimieren, als wichtiger erachtet als das im Westen der Fall ist.³⁵⁴

Entsprechend den festgestellten Unterschieden formulieren Harss et al. verschiedene Maßnahmen, um die Zusammenarbeit zwischen Ost- und Westdeutschen zu verbessern. Neben Schulungen zur Zusammenarbeit im Alltag und einer interkulturellen Sensibilisierung weisen sie auch auf die Notwendigkeit einer sorgfältigen Führungskräfteauswahl hin.³⁵⁵

Auch Rainer et al. befassen sich mit der Frage, ob Ost- und Westdeutschland sich einander annähern oder ob es nach wie vor erhebliche Unterschiede gibt. Sie nehmen dabei nicht konkret Bezug auf Führungskräfte sondern betrachten allgemein die Unterschiede in Bezug auf ökonomische, politische, soziale sowie familiäre Aspekte.³⁵⁶ Sie stellen im Hinblick auf soziale Einstellungen und Verhaltensweisen nach wie vor erhebliche Unterschiede zwischen West- und Ostdeutschland fest.³⁵⁷

Abschließend sagen die Autoren der Studie aus, dass es zwar Tendenzen einer Annäherung zwischen Ost und West gibt, dieser Annäherungsprozess jedoch bei weitem noch nicht abgeschlossen ist.³⁵⁸ Unter der Annahme, dass die festgestellten Differenzen zwischen den Menschen in Ost- und Westdeutschland sich auch auf den Arbeits- und Führungskontext auswirken, kann vermutet werden, dass es hier differenzierter Führungskompetenzen bedarf.

³⁵² zu den Kulturdimensionen vgl. das Kapitel 2.1.1.1.

³⁵³ Vgl. Harss et al., 2009, S. 9 f.

³⁵⁴ Vgl. Harss et al., 2009, S. 9 f.

³⁵⁵ Vgl. Harss et al., 2009, S. 17.

³⁵⁶ Vgl. Rainer et al., 2018b, S. 8 ff., S. 65 ff., S. 196 ff., S. 273 ff.

³⁵⁷ Vgl. Rainer et al., 2018b, S. 41, S. 58 ff.

³⁵⁸ Vgl. Rainer et al., 2018b, S. 316.

Im Zuge des 30. Jahrestages der Wiedervereinigung sind einige neue Studien und Untersuchungen entstanden, die sich mit den noch vorhandenen Differenzen zwischen Ost- und Westdeutschland beschäftigen. So untersuchten beispielsweise Becker et al. die Teilung und die Wiedervereinigung im Kontext der Auswirkungen, die durch den Kommunismus in der ehemaligen DDR entstanden sind. Sie stellen fest, dass viele Unterschiede zwischen Ost und West, die vielfach auf die kommunistische Vergangenheit der neuen Länder zurückgeführt werden, zum Teil bereits vor dem zweiten Weltkrieg bestanden haben. So zeigten sich beispielsweise bereits vor Beginn des zweiten Weltkriegs im Osten anders gelagerte politische Präferenzen mit einer Bevorzugung linker Parteien.³⁵⁹ Dennoch stellen sie auch fest, dass das Aufwachsen in einem kommunistischen System, insbesondere das Konsummuster der betreffenden Personen nachhaltig anders beeinflusst als in einem kapitalistisch geprägten System. Weiterhin verweisen sie auf unterschiedliche Geschlechterrollen in den jeweiligen Systemen.³⁶⁰

*„Der Befund scheint eindeutig. 30 Jahre nach der Wiedervereinigung ist Deutschland noch – oder schon wieder – ein gespaltenes Land.“*³⁶¹ Mit dieser Aussage stellt Holtmann fest, dass es auch heute noch Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland gibt, die sich neben strukturellen Aspekten insbesondere in politischen Einstellungen und Verhaltensweisen der Menschen äußern. Er misst den Unterschieden somit einerseits eine sozioökonomische Prägung, die bereits im Kapitel 2.2.1 genauer dargestellt wurde, als auch eine kulturell politische Prägung bei. Mit Blick auf die politischen Einstellungen kann ausgesagt werden, dass im Osten Deutschlands die Zufriedenheit mit der Demokratie und das Institutionenvertrauen geringer ausgeprägt sind als im Westen. Festgestellt wird außerdem, dass es derzeit eine gesellschaftliche Konfliktlinie gibt, die weniger auf der sozioökonomischen, sondern vielmehr auf der kulturellen Achse verläuft. Gemeint ist damit, dass eine imaginäre Grenze vorhanden ist zwischen denjenigen, die sich als Verlierer von Globalisierung, Entgrenzung und Modernisierung empfinden und denen, die sich als „Gewinner“ dieser Prozesse sehen. Damit wird darauf Bezug genommen, dass es gesellschaftliche Gruppen mit unterschiedlichen Einstellungsmustern gibt, wobei auch anzumerken ist, dass diese Konfliktlinie nicht ausschließlich an der innerdeutschen Grenze verläuft, sondern sich auch Süd-Nord-Unterschiede und Stadt-Land-Unterschiede finden

³⁵⁹ Vgl. Becker; Mergele; Wößmann, 2020, S. 49.

³⁶⁰ Vgl. Becker; Mergele; Wößmann, 2020, S. 49.

³⁶¹ Holtmann, 2020, S. 492.

lassen. Dabei zeigt sich allerdings auch, im Osten, in den Regionen mit beispielsweise negativen Einstellungen zu Demokratie und persönlich stark empfundener Ungerechtigkeit, diese noch negativer sind als in vergleichbaren westlichen Regionen. Holtmann schließt daraus, dass ost- und westdeutsche Personen mit ihren Einstellungen auf Krisen und Probleme zwar ähnlich sensibel, jedoch unterschiedlich intensiv reagieren. Weiterhin weist Holtmann darauf hin, dass die strukturelle Ungleichheit zwischen West und Ost sich zur Moralfrage entwickelt habe. Infolgedessen hat sich in Ostdeutschland stärker als im Westen das Empfinden etabliert, sowohl allgemein als auch persönlich ungerecht behandelt zu werden. Ostdeutsche Bürger nehmen sich immer noch als „Bürger zweiter Klasse“ wahr.³⁶² *„Das latente Grundgefühl von Benachteiligung hält sich ausdauernd seit den 1990er-Jahren, kontrastierend zur ganz überwiegend positiven Einschätzung der eigenen materiellen Lebenslage und deren sozialer Einbettung.“*³⁶³

Die unterschiedlichen Vorstellungen von Demokratie zwischen Ost und West thematisiert Pickel in einer weiteren Veröffentlichung. Dort werden, ähnlich wie bei Holtmann, Differenzen in der politischen Kultur in Ost- und Westdeutschland ausgemacht. Diese zeigen sich nach Ansicht der Autoren in erster Linie in Einstellungen, Einschätzungen sowie Emotionen gegenüber dem politischen System. Die Autoren kommen in ihrer Arbeit zu ähnlichen Einschätzungen wie Holtmann und stellen fest, dass viele Bürger im Osten Deutschlands sich durch die Politik nicht hinreichend vertreten fühlen. Auch stellen sie fest, dass demokratiekritische Einstellungen im Osten stärker vertreten sind als im Westen. Sie führen dies allerdings weniger auf die geschichtliche Entwicklung und das System der ehemaligen DDR zurück, sondern vielmehr darauf, dass sich in Ostdeutschland für viele Bürger stärker ungünstige wirtschaftliche und soziostrukturelle Bedingungen zeigen. Bei bestehenden schlechteren Wirtschaftsbedingungen im Osten, so nehmen die Autoren an, werden sich auch kaum Angleichungen in den Einstellungen ergeben, da sie mit einer ständigen Unzufriedenheit einhergehen.³⁶⁴ Ostdeutsche fühlen sich benachteiligt und von Westdeutschen ungerecht behandelt. Weitere Gründe, die die Autoren als Ursache für die Unterschiede und das Ungleichheitsempfinden aufführen, sind die folgenden:³⁶⁵

³⁶² Vgl. Holtmann, 2020, S. 496 f.

³⁶³ Holtmann, 2020, S. 497 f.

³⁶⁴ Vgl. Pickel; Pickel, 2020, S. 486 ff.

³⁶⁵ Vgl. Pickel; Pickel, 2020, S. 486.

- Bei den Ostdeutschen hat sich im Zuge der Transformation das Gefühl entwickelt, nicht hinreichend durch den Westen anerkannt zu werden oder sogar abgewertet zu werden. Unter anderem hat eine „patriarchalische Belehrung“ durch Westdeutsche dazu beigetragen.
- „Besserwessis“ streben eine Entwertung all dessen an, auf das die Bürger in DDR-Zeiten stolz waren.
- Bei vielen Ostdeutschen hat sich im Verlauf der Jahre der Eindruck verstärkt, sie werden abgewertet und als Bürger zweiter Klasse gesehen. Sie machen dies an eigenen Erfahrungen aber auch an negativen Erfahrungen anderer fest.

Insgesamt hat sich dadurch eine kollektive Abgrenzung des Ostens vom Westen sowie die Entstehung einer Ostidentität ergeben, mit der eine eigene Aufwertung erfolgen soll, um sich vom Westen abzugrenzen.³⁶⁶

Mit den Unterschieden und Gemeinsamkeiten in den politischen Einstellungen zur Wiedervereinigung dem Staat und der Gesellschaft, befassen sich Faus und Storcks in einer weiteren aktuellen Studie, die allerdings im Unterschied zu den vorher aufgeführten Studien ausschließlich die Nachwendegeneration, also junge Menschen zwischen 18 und 29 Jahren, berücksichtigt.³⁶⁷ Auch in dieser Untersuchung wird festgestellt, dass es noch immer keine vollständige Annäherung der Einstellungen zwischen Ost und West gibt und dass im Osten das Gefühl von Benachteiligung gegenüber Westdeutschland nach wie vor besteht. Dies betrifft ebenso die junge Generation.³⁶⁸ Auch in der jungen Generation ist „die Mauer in den Köpfen“ noch vorhanden, wenn auch weniger hoch als in den vorherigen Generationen. Die bereits mehrfach erwähnte, im Osten im Vergleich zum Westen als negativer empfundene wirtschaftliche Lage, zeigt sich auch hier. Infolgedessen empfinden junge Ostdeutsche sich als ungerecht behandelt und benachteiligt. Insbesondere, wenn die wirtschaftliche Situation in der Region und die damit zusammenhängende eigene wirtschaftliche Lage als negativ eingeschätzt wird, führt dies zur Belastung des Gerechtigkeitsempfindens. Entscheidend ist hier auch, wie die Transformationserfahrung nach der Wende von der Elterngeneration erlebt und weitergegeben wurde.³⁶⁹ Dies betont auch Kubiak, indem er den Einfluss der Erfahrungen der Eltern in der Transformationsphase auf die Position ihrer Kinder

³⁶⁶ Vgl. Pickel; Pickel, 2020, S. 486.

³⁶⁷ Vgl. Faus; Storcks, 2019, S. 1.

³⁶⁸ Vgl. Faus; Storcks, 2019, S. 5-6.

³⁶⁹ Vgl. Faus; Storcks, 2019, S. 73-76.

unterstreicht. „*Ostdeutsche junge Erwachsene sind eben auch die Kinder ihrer Eltern.*“³⁷⁰

Dementsprechend zeigen sich in der jungen Generation Unterschiede bezüglich der Sozialisation und es gibt unterschiedliche Blickwinkel auf die Gesellschaft sowie die Politik. Ein starker Hinweis darauf, dass sich auch bei der jungen Generation Deutscher noch Unterschiede zwischen Ost und West feststellen lassen, sind Selbstverständnis und Identität. Hier zeigt sich, dass sich junge Ostdeutsche stark als ostdeutsch identifizieren, während dies bei der Wahrnehmung junger Westdeutscher in der Regel nicht der Fall ist. Diese sehen sich eher als Deutsche und grenzen keine konkrete westdeutsche Identität ab. Hinzu kommt, dass junge ostdeutsche Personen im Vergleich zu jungen westdeutschen Personen weniger stark daran glauben, dass jeder, der hart arbeitet, auch etwas erreichen kann. Insgesamt wird in dieser Studie festgestellt, dass auch bei der jungen Generation nach wie vor Unterschiede bestehen, die jedoch vielfach mit den jeweiligen Lebenslagen und den regionalen Perspektiven zusammenhängen.³⁷¹ Becker und Naumann weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Selbstwahrnehmung ostdeutscher Bürger als Ostdeutsche als ein Produkt der Nachwendezeit diskutiert wird.³⁷²

Eine Studie der Bertelsmann Stiftung kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Festgestellt wird hier ebenfalls, dass nach wie vor Unterschiede bestehen und auch die jüngere Generation Traditionen, Verhaltensweisen und Einstellungen durch ihre Sozialisation übernommen hat. Auch hier zeigt sich im Osten bei vielen Bürgern, dass sie sich benachteiligt und als Bürger zweiter Klasse fühlen. Zudem gibt es im Osten vielfach das Empfinden einer speziell ostdeutschen Identität, wohingegen sich im Westen keine westdeutsche Identität feststellen lässt. Die Ergebnisse dieser Studie spiegeln die zusammengefassten Resultate der bereits dargestellten neueren Studien und führen nicht zu zusätzlichen Erkenntnissen. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle auf eine ausführlichere Darstellung der Ergebnisse verzichtet.³⁷³

Auch das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung befasst sich mit Unterschieden zwischen Ost- und West 30 Jahre nach der Wiedervereinigung und untersucht diesbezüglich diverse Aspekte. Im Hinblick auf die bereits aus den anderen Studien abgeleiteten

³⁷⁰ Kubiak, 2020, S. 194.

³⁷¹ Vgl. Faus; Storcks, 2019, S. 73-76.

³⁷² Vgl. Becker; Naumann, 2020, S. 2.

³⁷³ Vgl. Faus; Hartl; Unzicker, 2020, S. 25, S. 34, S. 49-51.

Erkenntnissen finden sich hier keine zusätzlichen neuen Ergebnisse, sodass auch hier auf eine weitere Diskussion verzichtet wird.³⁷⁴

Auch wenn sich die fünf letztgenannten aktuellen Studien zu den Unterschieden zwischen Ost- und Westdeutschland nicht direkt mit dem Bereich Arbeit und Führung in Unternehmen befassen, so zeigen sie dennoch, dass es abgesehen von ökonomischen Unterschieden weiterhin auch im kulturell sozialen Bereich große Unterschiede gibt. Es kann angenommen werden, dass diese Unterschiede sich auch auf die Arbeitsleistung auswirken können und somit in Bezug auf Führungskompetenzen eine Relevanz aufweisen. Da wie es scheint, die Einstellungen vieler ostdeutscher Bürger dem Westen gegenüber eher negativ sind, sie sich benachteiligt und nicht hinreichend wertgeschätzt fühlen, ist davon auszugehen, dass dies insbesondere in der Zusammenarbeit zwischen ost- und westdeutschen Personen zu Konfliktpotenzial oder Kommunikationsproblemen führen kann. Vorstellbar wäre hier beispielsweise, dass ostdeutsche Arbeitnehmer ungern mit einer westdeutschen Führungskraft arbeiten wollen, wenn sie von vornherein annehmen, nicht anerkannt und benachteiligt zu werden. Dies wäre weiterführend empirisch zu prüfen.

2.2.5 Arbeiten zu Zusammenhängen zwischen Führung, Mitarbeiterverhalten und Produktivität

Im Rahmen der Ausführungen in den Kapitel 2.1.5 und 2.1.6 wurde bereits angedeutet, dass Führungskompetenzen und Führungsansätze über die Einwirkung auf das Mitarbeiterverhalten Produktivitätsauswirkungen haben können. In diesem Abschnitt geht es vor diesem Hintergrund darum, Arbeiten darzustellen, die einen grundsätzlichen Zusammenhang zwischen Führung und Produktivität belegen, sowie Arbeiten zu analysieren, die den Zusammenhang zwischen Führung und Produktivität im ost- und westdeutschen Kontext betrachten. Der allgemeine Zusammenhang zwischen Führung, Mitarbeiterverhalten und Produktivität wird im Abschnitt 2.2.5.1 anhand ausgewählter Arbeiten dargestellt, die Betrachtung des Zusammenhangs im Ost-West-Kontext erfolgt im Abschnitt 2.2.5.2.

³⁷⁴ Vgl. Dähner et al., 2020, S. 4 f., S. 50.

2.2.5.1 Grundlegende Zusammenhänge

2.2.5.1.1 Einfluss von Führung auf Mitarbeiterverhalten und/oder Produktivität

Stühmeier verweist in seiner Arbeit auf verschiedene Forschungsergebnisse, die einen Zusammenhang zwischen Managementqualität und Produktivität feststellen.³⁷⁵ Er nimmt dabei auch Bezug auf Studien, die sich am World Management Survey (WMS)³⁷⁶ orientieren, in der im Rahmen von vier Fragerunden bis heute ca. 20.000 Manager im Hinblick auf ihre Managementpraktiken befragt wurden. Aus den Ergebnissen wurde ein Score für die Managementqualität entwickelt.³⁷⁷ Ein hoher Management-Score steht nach Ansicht von Bloom et al. in einem positiven Zusammenhang zur Produktivität.³⁷⁸ Auf diesen Zusammenhang weisen auch Broszeit et al. hin. Sie zeigen, dass Unterschiede in der Nutzung von Managementpraktiken Produktivitätsunterschiede in deutschen Unternehmen erklären können.³⁷⁹

Bender et al. stellen in ihrer Arbeit einen Zusammenhang zwischen Managementqualität und dem Humankapital auf Managementebene fest. Sie sagen aus, dass das Humankapital auf der Ebene des Managements die Produktivität wesentlich mitbestimmt und ca. ein Sechstel des Produktivitätseffektes durch Fähigkeiten des Managements erklärbar ist. Darüber hinaus messen sie auch der Unternehmenskultur sowie der Unternehmensorganisation einen Einfluss auf die Produktivität bei.³⁸⁰

Pecujlija et al. stellen fest, dass Verhaltensmuster von Führungskräften und hier insbesondere das Vertrauen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter die Produktivität der Mitarbeiter positiv beeinflussen. Neben Vertrauen spielen nach Ansicht der Autoren auch die Hilfsbereitschaft der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern sowie die Erwartungen der Führungskräfte eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Produktivität des Personals. Dabei wird davon ausgegangen, dass Vertrauen und Hilfsbereitschaft die Produktivität fördern, während zu hohe Erwartungen eine negative Wirkung auf die Mitarbeiterproduktivität haben.³⁸¹

³⁷⁵ Vgl. Stühmeier, 2019, S. 478.

³⁷⁶ Vgl. Bloom; Van Reenen, 2007, S. 1351 ff.

³⁷⁷ Vgl. Stühmeier, 2019, S. 478.

³⁷⁸ Vgl. Bloom et al., 2016, S. 1 ff., S. 26.

³⁷⁹ Vgl. Broszeit et al., 2016, S. 12, S. 27.

³⁸⁰ Vgl. Bender et al., 2018, S. 371 ff.

³⁸¹ Vgl. Pecujlija et al., 2011, S. 259 f.

Auch Zenger et al. sehen einen Zusammenhang zwischen Führungskräften, deren Können, Wissen und Art der Führung und dem Unternehmenserfolg. Sie nennen in diesem Zusammenhang die in folgender Darstellung abgebildeten 16 Kompetenzen außergewöhnlicher Führungskräfte, die ihrer Ansicht nach einen wesentlichen Einfluss auf die Produktivität eines Unternehmens haben.³⁸²

Ergebnis-orientierung <ul style="list-style-type: none"> • handelt ergebnis-orientiert • setzt herausfordernde Ziele • ergreift Initiative 	Veränderungen vorantreiben <ul style="list-style-type: none"> • entwickelt strategische Perspektiven • zeigt Veränderungs-initiative • verbindet und repräsentiert die Organisation nach außen 	Charakter <ul style="list-style-type: none"> • zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit 	interpersonelle Fähigkeiten <ul style="list-style-type: none"> • kommuniziert kraftvoll u. effektiv • inspiriert u. motiviert andere zu Höchst-leistungen • baut Beziehungen auf • entwickelt und fördert andere • Zusammenarbeit u. Teamwork 	Individuelle Fähigkeiten <ul style="list-style-type: none"> • technische u. berufliche Erfahrung • Problemlösung u. Initiative • Innovation • Entwickelt sich selbst weiter
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Abbildung 18: 16 Kompetenzen außergewöhnlicher Führungskräfte³⁸³

Aus den in der Abbildung dargestellten Kompetenzen nimmt in Anlehnung an Zenger et al. der Aspekt der Motivation und Inspiration anderer zu guter Leistung eine herausragende Rolle ein. Ihr wird eine starke Korrelation zum Mitarbeiterengagement und darüber eine starke Verbindung zur Produktivität beigemessen.³⁸⁴

Judge et al. untersuchen die Wirkung der Mitarbeiterorientierung und der Aufgabenorientierung von Führungskräften auf den Erfolg. Sie arbeiten heraus, dass die Mitarbeiterorientierung mit der Mitarbeiterzufriedenheit stark korreliert und auch in Bezug auf die Aufgabenorientierung eine Korrelation mit der Mitarbeiterzufriedenheit, wenn auch eine etwas schwächere, feststellbar ist. Die Mitarbeiterzufriedenheit hat wiederum Einfluss auf Erfolg und einhergehend damit auch auf die Produktivität.³⁸⁵

Grass und Hille stellen fest, dass Führung zu einem starken Engagement der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg anregen kann. Dabei halten sie insbesondere den Ansatz des transformationalen Führungsverhaltens für besonders geeignet. Der transformationale

³⁸² Vgl. Zenger et al., 2009, S. 6.

³⁸³ Quelle: Zenger et al., 2009, S. 6.

³⁸⁴ Vgl. Zenger et al., 2009, S. 6.

³⁸⁵ Vgl. Judge, Piccollo; Ilies, 2004, S. 36 ff.

Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass Mitarbeiter gegenüber ihren Führungskräften Vertrauen, Loyalität, Respekt und Bewunderung empfinden. Infolgedessen erbringen sie überdurchschnittliche Leistungen. Ein transformationales Führungsverhalten verändert Einstellungen sowie Verhalten von Mitarbeitern dadurch, dass die Bedeutung der Arbeitsresultate in den Fokus gerückt wird und auf diese Weise eine Einstellung erzeugt wird, die die Gesamtunternehmensinteressen über die Einzelinteressen stellt.³⁸⁶ Der positive Einfluss transformationaler Führung auf die Leistung von Mitarbeitern wird in einer Reihe weiterer Arbeit nachgewiesen,³⁸⁷ woraus abgeleitet wird, dass dem Ansatz eine Bedeutung für Leistung, Produktivität und Erfolg beigemessen werden kann. So verweist auch Zondo auf die positive Wirkung transformationaler Führung, wobei hier insbesondere die Wirkung auf die Bindung der Mitarbeiter beschrieben wird, der wiederum eine Wirkung auf die Produktivität beigemessen wird (vgl. dazu auch die Ausführung zu den Wirkungen des Mitarbeiterverhaltens auf die Produktivität unter Punkt (2) in diesem Kapitel).³⁸⁸

Im Rahmen der transformationalen Führung werden die Bedeutung und der Zweck gemeinsamer Ziele und Ideale betont und sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter streben einen Beitrag zur Erreichung der gemeinsamen Vision an und tragen damit zum Unternehmenserfolg bei. Des Weiteren wird beschrieben, dass transformational arbeitende Führungskräfte Begeisterung bei ihren Mitarbeitern erzeugen können und diesen ein Gefühl der Wertschätzung vermitteln. Mithilfe der transformationalen Führung, so wird ausgesagt, lassen sich bei den Mitarbeitern Änderungen im Verhalten bezüglich der Lern- und Leistungsbereitschaft, der Verantwortung, der Selbstdisziplin, der Loyalität und des Teamzusammenhaltes erreichen. Daraus resultiert eine höhere Zufriedenheit bei Mitarbeitern und Kunden und bedingt dadurch eine höhere Produktivität und Rentabilität des Unternehmens. Im Mittelpunkt des Führungsansatzes steht das Verhalten der Führungskräfte. Sie sollten idealerweise ein auf die Vision, die Strategie und die Ziele ausgerichtetes Verhalten zeigen und die Unternehmenswerte leben, um das Verhalten ihrer Mitarbeiter entsprechend auszurichten, damit diese letztlich zu einer höheren Produktivität beitragen können. Als zwingend dafür erforderliche Führungskompetenzen identifizieren Grass und Hille die folgenden Aspekte:³⁸⁹

³⁸⁶ Vgl. Grass; Hille, 2016, S. 18, S. 21.

³⁸⁷ Vgl. Felfe, 2009; Judge; Piccolo, 2004, S. 755 ff.

³⁸⁸ Vgl. Zondo, 2020, S. 2.

³⁸⁹ Vgl. Grass; Hille, 2016, S. 18, S. 21.

- Vorbildfunktion: Identification
- Herausforderung Anderer: Inspiration
- Unternehmerisches Denken und Handeln: Innovation
- Entwicklung von Kompetenzen: Enabling
- Faire Kommunikation: Consideration
- Förderung von Eigeninitiative: Stimulation.

Wu und Parker sagen aus, das proaktives Verhalten von Mitarbeitern zu diversen positiven Einflüssen auf Arbeitsergebnisse führt. Sie untersuchen in diesem Zusammenhang den Einfluss, den die Unterstützung durch Führungskräfte auf ein solches proaktives Arbeitsverhalten hat und stellen fest, dass die Unterstützung von Mitarbeitern durch Führungskräfte die Proaktivität von Mitarbeitern wesentlich fördert.³⁹⁰ „*Our findings substantiates the idea that leaders can serve as secure bases to enhance employee’s competence and motivation for exploration and associated behavior (i.e. proactivity at work), especially for those low in attachment security.*“³⁹¹ Ausgesagt wird, dass Führungskräfte, die verfügbar, ermutigend und wenig eingreifend agieren, Proaktivität besonders gut unterstützen können.³⁹² Das heißt, wenn Proaktivität von Mitarbeitern positive Wirkungen auf deren Leistung und damit auch auf die Produktivität hat, und Proaktivität durch die Unterstützung von Führungskräften gefördert werden kann, so zeigt sich ein Zusammenhang von Führungsverhalten auf die Mitarbeiter und über diese auf die Produktivität.

2.2.5.1.2 Arbeiten zum Einfluss von Mitarbeiterverhalten auf Produktivität

Maqsoom et al. stellen heraus, dass Produktivität von Mitarbeitern am Arbeitsplatz ein wesentliches Ziel von Unternehmen darstellt. Sie sagen weiterhin aus, dass Arbeitnehmer nicht nur eine Ressource, sondern vielmehr eine treibende Kraft darstellen und ein starker Pool an Personalressourcen zu besserer Produktivität führt. Einen Einfluss auf die Leistung der Arbeitskräfte und damit auf die Produktivität haben psychologische sowie auch soziale Aspekte der Arbeit. So gibt es psychologische Stressoren, wie Arbeitsmethoden, Interaktion mit Führungskräften und Kollegen oder die Arbeitsorganisation, die sich auf das Wohlbefinden der Arbeitnehmer und darüber auch auf deren Leistung auswirken.³⁹³

³⁹⁰ Vgl. Wu; Parker, 2017, S. 1026 ff.

³⁹¹ Wu; Parker, 2017, S. 1044 f.

³⁹² Wu; Parker, 2017, S. 1044 f.

³⁹³ Vgl. Maqsoom et al, 2018, S. 1881.

Weiterhin wird herausgestellt, dass insbesondere die Motivation der Mitarbeiter in direkter Verbindung mit deren Produktivität steht. Motivation gilt als Schlüssel zu menschlichem Verhalten und spielt eine Schlüsselrolle in Bezug auf die Leistung.³⁹⁴

Motivation als Voraussetzung für Produktivität wird auch in diversen weiteren Arbeiten betont. Sie gilt als Grundlage für Leistung und somit auch für die Unternehmensproduktivität insgesamt.³⁹⁵ Brandstätter sieht dies ähnlich und sagt aus, dass hoher Arbeitseinsatz, Durchhaltevermögen, klare Zielvorstellungen, Eigeninitiative, positive Stimmung, Bindung an das Unternehmen sowie Freude an der Tätigkeit Ausdruck für eine hohe Motivation darstellen. Gering motivierte und damit weniger leistungsstarke und weniger produktive Mitarbeiter zeichnen sich dagegen durch „Dienst nach Vorschrift“, geringe Konzentration, unsystematisches und wenig zielgerichtetes Arbeiten, passives Verhalten, „innere Kündigung“, Jammern, negative Stimmung und häufiges Fehlen aus.³⁹⁶ Es wird davon ausgegangen, dass 66% aller Arbeitnehmer nur teilweise oder auch gar nicht motiviert sind. Damit ist lediglich einer von drei Mitarbeitern vollmotiviert und einhergehend damit auch produktiv.³⁹⁷ Ausgesagt werden kann, dass Mitarbeiter, die Arbeit als insgesamt positiv erleben, deutlich produktiver sind als Mitarbeiter, die ihre Arbeit als weniger oder gar nicht positiv empfinden.³⁹⁸ Hamm und Köhler betonen, dass in Bezug auf Motivation und daraus folgender Leistung insbesondere die intrinsische Motivation von Bedeutung ist.³⁹⁹

Dass Mitarbeiter sich im Hinblick auf Anstrengungen, Entschlossenheit, Ausdauer sowie ihrer emotionalen Verfassung im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung unterscheiden, kann auf motivationstheoretische Erkenntnisse zurückgeführt werden. Grundlegend ist in diesem Zusammenhang die Aussage, dass sich Motivation und infolgedessen auch Leistungsverhalten, aus einem Zusammenspiel von Umweltfaktoren sowie Faktoren in der Person des Mitarbeiters selbst ergeben. Das sogenannte P-U-Modell des Verhaltens (vgl. dazu die nachfolgende Abbildung) verdeutlicht dies.⁴⁰⁰

³⁹⁴ Vgl. Maqsoom et al, 2018, S. 1885 f.

³⁹⁵ Vgl. Sage, 2018, S. 3.

³⁹⁶ Vgl. Brandstätter, 2020, S. 238.

³⁹⁷ Vgl. Sage, 2018, S. 3.

³⁹⁸ Vgl. Sage, 2018, S. 4.

³⁹⁹ Vgl. Hamm; Köhler, 2020, S. 3 f.

⁴⁰⁰ Vgl. Brandstätter, 2020, S. 238.

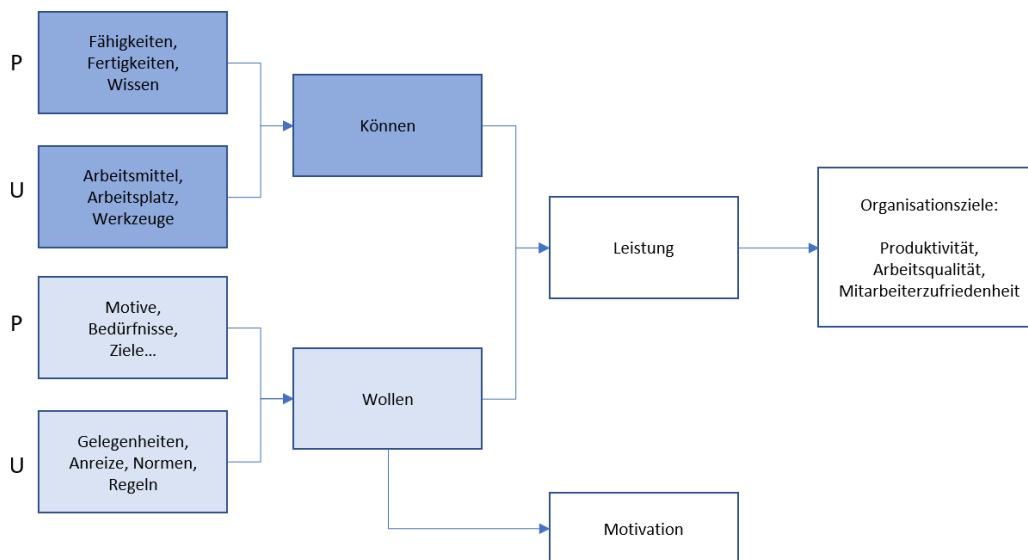


Abbildung 19: Das Person-Umwelt-Modell der Leistung⁴⁰¹

Ableiten lässt sich aus den in der Abbildung dargestellten Zusammenhängen, dass bei einer Ursachenanalyse für mangelnde Motivation und der Suche nach Möglichkeiten für eine Steigerung von Motivation sowohl die Person des Mitarbeiters mit ihren individuellen Bedürfnissen, Motiven und Werten als auch die Umwelt im Sinne der vorliegenden Arbeitssituation (mit Aufgaben, Team, Führung usw.) und den Anreizen in Form von Handlungsgelegenheiten berücksichtigt werden müssen. Für die Entstehung von Leistung und Produktivität sind somit Umweltfaktoren sowie Antriebskräfte beim Mitarbeiter selbst erforderlich.⁴⁰²

Als wesentlicher Aspekt im Hinblick auf den Einfluss von Mitarbeitern und ihrem Verhalten auf Produktivität gilt darüber hinaus die Bindung. Diese gibt Aufschluss darüber, wie Mitarbeiter ihre Rolle innerhalb eines Unternehmens auffassen, sich verantwortlich fühlen und äußert sich in einem hohen Produktivitätslevel der Arbeit. Mitarbeiter, die sich durch ein hohes Maß an Bindung auszeichnen unterstützen ihr Unternehmen, fühlen sich zugehörig, sind loyal und produktiv.⁴⁰³ „An engaged employee is aware of business context and works with colleagues to improve performance within the job for the benefit of the organization.“

⁴⁰⁴ Mitarbeiter mit einem hohen Level an Bindung verhalten sich energiegeladen, zeigen

⁴⁰¹ Quelle: Brandstätter, 2020, S. 239.

⁴⁰² Vgl. Brandstätter, 2020, S. 239.

⁴⁰³ Vgl. Zondo, 2020, S. 2.

⁴⁰⁴ Zondo, 2020, S. 2.

Hingabe in Bezug auf ihre Aufgabe, sind leistungsstark, zufrieden und fühlen sich eingebunden.⁴⁰⁵

Guest sagt aus, dass eine Verbesserung von Produktivität in einem Unternehmen nur dann nachhaltig umsetzbar ist, wenn jede Person in der Organisation sich an diese gebunden fühlt.⁴⁰⁶ Unternehmen mit einem hohen Maß an Mitarbeiterbindung zeichnen sich durch höhere Gewinne aus, die auf höhere Produktivität zurückzuführen sind.⁴⁰⁷ Auch wird verwiesen auf eine Verbindung zwischen Bindung der Mitarbeiter und Unternehmensergebnissen und erklärt, dass das Level an Produktivität dann besonders hoch ist, wenn das Arbeitsumfeld geeignet ist, Mitarbeiter dabei zu unterstützen, den Fokus auf ihre Arbeit zu richten. Mitarbeiter sind in diesem Falle motiviert, ihr Bestes zu geben, was wiederum zu positiven Produktivitätswirkungen führt. Weiterhin führt Bindung zu geringeren Fehlzeiten, einer höheren Bereitschaft dazu, Verantwortung zu übernehmen und Initiative zu zeigen. Insgesamt kann ausgesagt werden, dass Mitarbeiter, die sich durch ein hohes Maß an Bindung auszeichnen, produktiver sind als solche mit geringer Bindung. Das heißt, Bindung und die damit einhergehenden Verhaltensweisen von Mitarbeitern haben eine positive Produktivitätswirkung.⁴⁰⁸

Ein weiterer Aspekt, der in der Literatur umfassend untersucht wurde, ist proaktives Mitarbeiterverhalten und dessen Einfluss auf unterschiedliche Aspekte. So kann es als empirisch abgesichert betrachtet werden, dass Menschen, die im Arbeitskontext ein proaktives Verhalten zeigen, bessere Leistungen erbringen als solche, die dies nicht tun. Proaktives Verhalten steht in positiver Beziehung zur Unternehmensleistung und Gewinn und wirkt sich positiv auf die Effektivität in Teams aus.⁴⁰⁹

Patterson et al. verweisen darauf, dass seit langem bekannt ist, dass Verhalten bedingt wird durch einerseits die Charakteristika einer Person und andererseits durch die Ausprägungen der Umgebung einer Person. In Bezug auf den Arbeitskontext wird hinsichtlich der Umweltausprägungen auch von Arbeitsklima gesprochen, das sich aus der Zustimmung der Mitarbeiter zur Unternehmenspolitik und den Praktiken im Unternehmen ergibt. Es wird davon ausgegangen, dass sich das Arbeitsklima auf die Mitarbeiter, ihr Verhalten und ihre

⁴⁰⁵ Vgl. Zondo, 2020, S. 2.

⁴⁰⁶ Vgl. Guest, 2014, S. 141 ff.

⁴⁰⁷ Vgl. Jose; Mampilly, 2012, S. 423 ff.

⁴⁰⁸ Vgl. Zondo, 2020, S. 2.

⁴⁰⁹ Vgl. Belschak; Den Hartog; Fay, 2010, S. 268 f.

Leistung und somit auf die Produktivität auswirkt. Ausgesagt wird, dass die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter eine Voraussetzung für die Unternehmensproduktivität darstellt.⁴¹⁰

Morris und Pavett untersuchten den Zusammenhand von Führungsstil und Produktivität anhand mexikanischer und amerikanischer Führungskräfte in zwei verschiedenen Fabriken in den USA und Mexiko, die zu einem amerikanischen Konzern gehören. Sie argumentieren, dass es kein universelles Managementsystem gibt, sondern die Managementsysteme kulturelle Unterschiede widerspiegeln. Im Ergebnis führten die sehr unterschiedlichen auf die jeweiligen Belegschaften reflektierenden Managementsysteme zum gleichen Erfolg hinsichtlich der Arbeitsproduktivität.⁴¹¹

Ochieng und Price weisen in ihrer Forschung auf die zunehmende Bedeutung des Multikulturalismus hier im Zusammenhang mit Bauprojekten und die damit verbundenen Herausforderungen hin.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Kommunikation in multikulturellen Projektumgebungen effektiv sein kann, wenn Projektmanager ein Bewusstsein für kulturelle Vielfalt haben. Essentiell ist die Schaffung und Entwicklung eines effektiven interkulturellen Kollektivismus, basierend auf Vertrauen, Kommunikation und Empathie in die Führung.

Die Studie unterstreicht zudem einen Bedarf an zukünftigen Forschungsarbeiten, um effektive Leitlinien oder Strategien für einen effektiven Kollektivismus multikulturellen Projektteams zu untersuchen. Bisher gibt es jedoch keine empirischen Arbeiten, die explizit quantifizieren, inwieweit Kommunikation den Erfolg multikultureller Projekte bestimmt.⁴¹²

Wesche und Muck betonen, dass Verhaltensweisen von Mitarbeitern, die mit freiwilligem Arbeitsengagement einhergehen, zur Effizienz und zum Überleben von Unternehmen beitragen. Dabei wird freiwilliges Arbeitsengagement mit Konzepten, wie Organizational Citizenship Behavior, Contextual Performance, Citizenship Performance, prosozialem organisationalem Verhalten etc. in Verbindung gebracht und wie in folgender Abbildung dargestellt, definiert.⁴¹³

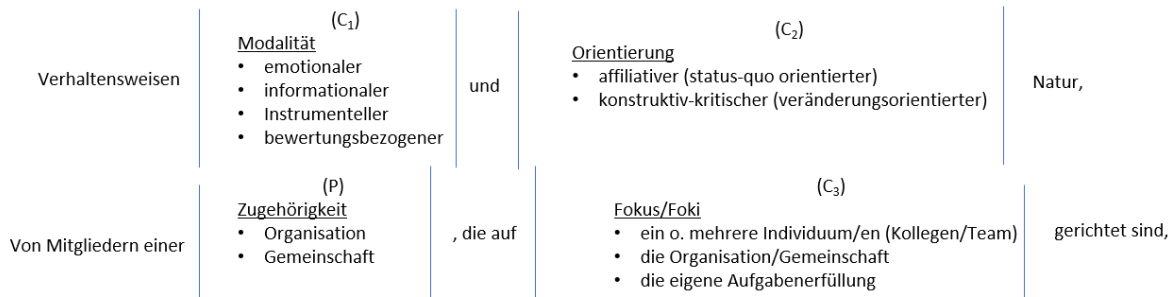
⁴¹⁰ Vgl. Patterson; Warr; West, 2004, S. 193, S. 210.

⁴¹¹ Vgl. Morris; Pavett, 1992, S. 175 ff.

⁴¹² Vgl. Ochieng; Price, 2010, S. 449, S. 459.

⁴¹³ Vgl. Wesche; Muck, 2020, S. 81; S. 89.

Freiwilliges Arbeitsengagement bezeichnet zielgerichtete, die legitimen Ziele der Organisation unterstützende



und deren Ausübung nicht oder nur zu Minimalstandards eingefordert werden kann, sondern im Ermessen des Handelnden liegt.

Abbildung 20: Definition freiwilliges Arbeitsengagement⁴¹⁴

Aus den in diesem Kapitel dargestellten Zusammenhängen zwischen Führung und Produktivität sowie Mitarbeiterverhalten und Produktivität lassen sich folgende Schlussfolgerungen ableiten:

- Mitarbeiter und ihr Verhalten haben Auswirkungen auf die Produktivität.
- Das Verhalten der Mitarbeiter wird durch ihren Charakter sowie auch äußere Einflüsse im Arbeitskontext beeinflusst (Arbeitsklima).
- Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation und Mitarbeiterbindung hängen direkt mit der Leistung von Mitarbeitern und somit auch mit der Produktivität zusammen.
- Freiwilliges Arbeitsengagement wirkt sich auf die Produktivität aus.
- Der Zusammenhang zwischen Führung und Produktivität ist empirisch belegt.
- Fähigkeiten des Managements haben Produktivitätseffekte.
- Die Wirkung von Führung auf Produktivität erfolgt vielfach über die Einwirkung der Führungskraft auf die Mitarbeiter und dass daraus resultierende Mitarbeiterverhalten.
- Vertrauen in die Führungskraft, Hilfsbereitschaft und Unterstützung durch die Führungskraft wirken sich positiv auf z.B. proaktives Verhalten und insgesamt auf die Leistung und Produktivität der Mitarbeiter aus.
- Wesentlich für die Mitarbeiterleistung sind Kompetenzen von Führungskräften. Sie sollten in der Lage sein, andere motivieren und inspirieren zu können.
- Führungseinfluss, der zu Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation führt, wirkt positiv auf Leistung und Produktivität.

⁴¹⁴ Quelle: Wesche; Muck, 2010, S. 89.

- Transformationale Führung wirkt sich positiv auf Mitarbeiterverhalten (in Bezug auf Leistung) aus.

Das heißt, Mitarbeiter und ihr Verhalten können nicht isoliert betrachtet werden, da sich auch Umfeldfaktoren/Umgebungsfaktoren (wie Führung oder Arbeitsklima) auf das Verhalten der Mitarbeiter und somit auf die Produktivität auswirken.

Grundsätzlich kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass sich Mitarbeiterverhalten auf die Produktivität auswirkt, wobei diverse unterschiedliche Verhaltenskomponenten die Mitarbeiterleistung und damit auch die Produktivität bedingen.

Führung hat Einfluss auf Motivation, Zufriedenheit, Bindung, proaktives Verhalten, Vertrauen von Mitarbeitern etc. und wirkt sich über diese Aspekte auf die Leistung der Mitarbeiter und damit auch die Produktivität aus.

Im Kontext der Fragestellung wird erforderlich sein, die Verhaltenskomponenten, die für ostdeutsche Mitarbeiter als typisch bezeichnet werden können, herauszuarbeiten und sie hinsichtlich ihrer Produktivitätswirkung zu betrachten. Einhergehend damit ist zu analysieren, welche differenzierten Führungskompetenzen und Führungsansätze für die Erzielung positiver Produktivitätswirkungen bei Mitarbeitern im Kontext ost- und westdeutscher lebensmittelproduzierender Unternehmen geeignet sind.

2.2.5.2 Führung, Mitarbeiterverhalten und Produktivität im ost- und westdeutschen Kontext

Neben den im vorangegangenen Abschnitt vorgestellten Erkenntnissen zum Einfluss von Führung und Mitarbeiterverhalten auf Produktivität im Allgemeinen stellt sich die Frage, wie der Forschungsstand diesbezüglich konkret mit Blick auf Ost- und Westdeutschland aussieht. Hier findet sich allerdings mit Ausnahme der Arbeit von Ochsner keinerlei Literatur, sodass an dieser Stelle lediglich auf diese Arbeit Bezug genommen wird.

Ochsner weist darauf hin, dass ausgewählte Führungskompetenzen Einfluss auf Produktivität und Wachstum haben können und führt die festgestellten Produktivitätsunterschiede zwischen ost- und westdeutschen Unternehmen auch auf die unterschiedlichen Führungskompetenzen in ost- und westdeutschen Betrieben zurück. Er argumentiert, dass insbesondere für schnell wachsende Unternehmen Abläufe und Zuständigkeiten oftmals einem schnellen Wandel unterliegen. Für schnelles Wachstum müssen nicht nur Organisationsstrukturen verändert, sondern auch vermehrt Aufgaben delegiert werden.

Damit dies realisiert werden kann, ist einerseits ein hohes Maß an Personalführungskompetenz erforderlich, andererseits muss Mitarbeitern viel Vertrauen entgegengebracht werden, da aufgrund der erwähnten Delegation die Kontrollmöglichkeiten der Unternehmensführung geringer werden. Festgestellt wird, dass ein allgemein hohes soziales Vertrauen in andere einhergeht mit einem hohen Maß an Bereitschaft zur Delegation von Zuständigkeiten. Liegt das erforderliche Vertrauen in die Mitmenschen hingegen nicht vor, zeigen Unternehmer oft eine geringere Bereitschaft, eigene Kompetenzen an ihre Mitarbeiter zu delegieren. Ochsner schließt daraus, dass ein Fehlen sozialen Vertrauens ein nachhaltiges Unternehmenswachstum hemmt. Bezogen auf Ost- und Westdeutschland sagt Ochsner weiterhin aus, dass in den neuen Bundesländern dieses Vertrauen und damit die Delegationsbereitschaft weniger ausgeprägt sind und führt das auf die Sozialisation der Menschen im sozialistischen System der ehemaligen DDR zurück. Insbesondere die Überwachung systemkritischer Personen hat seiner Ansicht nach dazu beigetragen, dass im Osten das Vertrauen zu Mitmenschen weniger ausgeprägt ist. Er folgert dementsprechend, dass soziokulturelle Besonderheiten als ein Wachstumshemmnis ostdeutscher Unternehmen betrachtet werden können. Ostdeutsche Unternehmer befürchten vor diesem Hintergrund einen Verlust an Kontrolle, was den Aufbau größerer Unternehmen verhindert.⁴¹⁵

Ochsner verweist weiterhin auf Studien, die belegen, dass Gründer schnell wachsender Unternehmen nicht nur über längere Berufserfahrung in ihrer Branche, sondern auch über einen höheren formalen Bildungsgrad verfügen als Gründer weniger schnell wachsender Unternehmen. In Bezug auf Ost- und Westdeutschland sagt Ochsner aus, dass die formale Kompetenz ostdeutscher Unternehmer der Kompetenz ihrer westdeutschen Kollegen kaum nachsteht, sodass eigentlich ein positiver Einfluss auf das Wachstum ostdeutscher Unternehmen zu vermuten wäre. Allerdings ist hier auch zu beachten, dass nicht nur die formale Qualifikation ausschlaggebend ist, sondern eben auch die erwähnte Berufserfahrung. Hier zeigt sich wiederum, dass ostdeutsche Unternehmer, die einen Teil ihres Berufslebens unter anderen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gearbeitet haben, größere Schwierigkeiten hatten, eine zu westdeutschen Unternehmern vergleichbare Berufspraxis aufzubauen. Dies ist in Anlehnung

⁴¹⁵ Vgl. Ochsner, 2018, S. 13.

an Ochsner eine mögliche Erklärung für das mangelnde Unternehmenswachstum ostdeutscher Unternehmen.⁴¹⁶

Weiterhin führt Ochsner einen Zusammenhang zwischen der Wachstumseinstellung des Unternehmers und dem Unternehmenswachstum an. Die Grundannahme lautet, eine klare Wachstumsstrategie fördert die Entstehung von Wachstumsunternehmen. In Bezug auf Ostdeutschland wird diesbezüglich ausgesagt, eine Wachstumsbereitschaft in der Unternehmensführung wird allerdings auch wesentlich durch das vorliegende gesellschaftliche Umfeld geprägt. Diesbezüglich wird festgestellt, dass derartige Strategien und mit ihnen verbundene Wachstumsambitionen vielfach in ostdeutschen Unternehmen fehlen. Dieses lässt sich nicht nur durch die in der sozialistischen Vergangenheit geprägten Werte und Normen in der ehemaligen DDR erklären, sondern wird auch dem anstehenden Generationswechsel zugeschrieben, da viele Unternehmer in den neuen Ländern mittlerweile nahe am Renteneintritt sind und daher riskante Wettbewerbsstrategien weitgehend ablehnen. Aus Ochsners Sicht würde die Förderung einer unternehmerischen Denkkultur sowie eine größere soziale Akzeptanz von Unternehmertum helfen, Wachstumsambitionen im Osten zu fördern.⁴¹⁷

Aus der Studie von Ochsner, die sich vornehmlich mit Wachstum und weniger mit Produktivität befasst, lassen sich zumindest einige Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Beeinflussung von Produktivität durch Mitarbeiterverhalten und Führung ableiten. So ist feststellbar, dass Führung im Allgemeinen und Führungskompetenzen im Besonderen auch im ost-westdeutschen Kontext eine Rolle spielen. Dabei wird der im Abschnitt 2.2.5.1 geschilderte grundlegende Zusammenhang zwischen Führung, Mitarbeiterverhalten und Produktivität durch sozio-kulturelle Bedingungen im Osten beeinflusst. So zeigt sich dort auch ein weniger ausgeprägtes soziales Vertrauen der Führung in die Mitarbeiter, welches auf die DDR-Sozialisation zurückgeführt und als Hemmnis betrachtet wird. Des Weiteren wird ein im Osten fehlendes unternehmerisches Denken, ebenfalls als Ergebnis der sozialistischen Prägung, als weiteres Hemmnis betrachtet.

Einhergehend mit der Tatsache, dass der Einfluss von Führung und Mitarbeiterverhalten auf Produktivität in West- und Ostdeutschland in der Literatur nicht umfassend untersucht ist, sich allerdings aus den bisherigen Ausführungen durchaus historisch-kulturelle

⁴¹⁶ Vgl. Ochsner, 2018, S. 13.

⁴¹⁷ Vgl. Ochsner, 2018, S. 13.

Beeinflussungen dieses Zusammenhanges ableiten lassen, bedarf es einer genaueren Untersuchung im Rahmen einer eigenen Untersuchung.

2.3 Schlussfolgerungen, Forschungslücke und konkretisierte Forschungsfragen

Festgestellt werden kann, dass die ökonomische Entwicklung zwischen Ost- und Westdeutschland auch 30 Jahre nach der Wende noch ungleich ist. Diese Ungleichheit zeigt sich in Bezug auf Wachstum und Produktivität in Form eines West-Ost-Gefälles.

Wie im Kapitel 2.2.2 dargestellt, reflektiert diese Fragestellung kein rein deutsches Phänomen. Auch in Italien ist ein Nord-Süd-Gefälle in Bezug auf die Produktivität feststellbar;⁴¹⁸ ebenso in Großbritannien zeigt sich im Nordwesten des Landes eine deutlich schwächere Produktivität als in der Region um London.⁴¹⁹ Die Schweiz zeigt in ihren Ballungszentren eine deutlich höhere Arbeitsproduktivität als in ihren eher ländlich geprägten Regionen.⁴²⁰ Für die USA sind diese regionalen Unterschiede in der Produktivität breitgefächert festzustellen. Im Jahr 2022 lag die Produktivität in Idaho am höchsten und in Alaska am niedrigsten.⁴²¹

In Deutschland, insbesondere bezüglich der Arbeitsproduktivität und der totalen Faktorproduktivität, sind diese Unterschiede besonders sichtbar. Zurückgeführt werden sie auf die Kleinteiligkeit der ostdeutschen Unternehmensstrukturen, die dadurch gekennzeichnet sind, dass KMU im Osten die dominante Unternehmensgröße darstellen, einhergehend mit einem im Vergleich zum Westen geringeren Anteil an Großunternehmen. Hinzu kommt, dass in Westdeutschland mehr Beschäftigte in Großbetrieben tätig sind und westdeutsche Großunternehmen vergleichsweise größer sind als ostdeutsche. Weiterhin fehlen im Osten Großunternehmen mit strategischen Unternehmensfunktionen wie Forschung und Entwicklung, was unter anderem mit den im Osten unterrepräsentiert vertretenen Konzernzentralen in Verbindung gebracht wird. Somit lässt sich im Hinblick auf die Produktivität festhalten, es gibt auch heute noch erhebliche Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland.⁴²²

Die untersuchte Literatur legt nahe, dass die bestehenden Produktivitätsunterschiede nicht ausschließlich auf strukturelle Ungleichheiten zurückzuführen sind. Es lässt sich feststellen,

⁴¹⁸ Vgl. Fina; Heider; Prota, 2021, S. 5 ff.

⁴¹⁹ Vgl. Busch, 2020, S. 15 ff.

⁴²⁰ Vgl. Eidgenössisches Department für Wirtschaft, Bildung und Forschung, 2017, S.23 ff.

⁴²¹ Vgl. U. S. Bureau of Economics (BEA), (2023b), S. 2 ff.

⁴²² Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.1, 2.2.3.

dass historisch-kulturelle Prägungen zwischen ost- und westdeutschen Personen, die auf die unterschiedlichen Staatsformen, Wirtschaftssysteme und die damit einhergehenden Entwicklungen von BRD und DDR nach dem zweiten Weltkrieg zurückgeführt werden, bis heute weiterbestehen und sich auf Verhaltensweisen auswirken. Damit einhergehend fließen diese auch in den Arbeitskontext und das Führungsverhalten ein.⁴²³ Das im Exkurs betrachtete Fallbeispiel unterstreicht anhand konkreter Zahlen, dass Produktivitätsunterschiede bei vergleichbarer Technik fortbestehen und somit auch auf das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften zurückgeführt werden können.

Auch im internationalen Kontext wie etwa bei der Studie von Morris und Pavett, die den Zusammenhang von Führungsstil und Produktivität mexikanischer und amerikanischer Führungskräfte untersuchte, kam zu dem Ergebnis, dass die sehr unterschiedlichen und auf die jeweiligen Belegschaften reflektierenden Managementsysteme zum gleichen Erfolg hinsichtlich der Arbeitsproduktivität führten.⁴²⁴

Auch Ochieng und Price weisen in ihrer Forschung darauf hin, dass die Kommunikation in multikulturellen Projektumgebungen effektiv sein kann, wenn Projektmanager ein Bewusstsein für kulturelle Vielfalt haben. Hierbei sei essentiell ein effektiver interkultureller Kollektivismus, basierend auf Vertrauen, Kommunikation und Empathie in die Führung.⁴²⁵

Dabei zeigt sich, dass Untersuchungen im Kontext der Wiedervereinigung, die konkret **Bezug auf den Führungskontext** nehmen und beispielsweise Einstellungen, Führungsstile oder Kontrollüberzeugungen untersuchen, bis auf zwei Ausnahmen (2008 und 2009),⁴²⁶ hauptsächlich in den Jahren zwischen 1993 und 2003 durchgeführt wurden. Dabei fällt auf, dass insbesondere in der Nachwendezeit aber auch noch fast 20 Jahre nach der Wende, unterschiedliche Wertkonzepte, Erwartungen, Standards und Orientierungen in Bezug auf Führung zwischen ost- und westdeutschen Personen vorliegen, was zu Missverständnissen, Kommunikationsproblemen und verschiedenen Führungsansätzen führt. Die aus den analysierten Arbeiten abgeleiteten historisch bedingten kulturellen Differenzen, die direkten Bezug zur Führung (Führungskompetenzen, Führungsstile und Führungsansätze) aufweisen, sind die folgenden:⁴²⁷

⁴²³ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.4.

⁴²⁴ Vgl. Morris; Pavett, 1992, S. 175 ff.

⁴²⁵ Vgl. Ochieng; Price, 2010, S. 449, S. 459.

⁴²⁶ Vgl. Finkelstein et al., 2009; Harss et al., 2009; Martens, 2008.

⁴²⁷ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.4.1.

- Ost- und westdeutsche Manager handeln nach unterschiedlichen Wertkonzepten. Es gibt ein „ostdeutsches“ Berufsverständnis. Prozesse und Wertsysteme unterliegen bei Führungskräften ostdeutschen oder westdeutschen Idealen.
- Bei ostdeutschen Führungskräften zeigen sich Kompetenzunterschiede durch die sozialistische beziehungsweise planwirtschaftliche Prägung.
- Die unterschiedliche kulturelle Prägung ost- und westdeutscher Führungskräfte bedingt eine unterschiedliche Kommunikationskultur, die zu Verständigungsproblemen zwischen ost- und westdeutschen Personen führen kann.
- Unterschiedliche kulturelle Prägungen führen zu Unterschieden im Verhalten hinsichtlich des Verhältnisses von Arbeit und Freizeit und in Bezug auf innere Kontrollüberzeugungen.
- Unterschiede gibt es weiterhin in Bezug auf die Orientierung an Normen, Risikobereitschaft, Sicherheitsorientierung, Herangehensweise an Aufgaben und Erfolgsorientierung, Wettbewerbsorientierung, Machtdistanz und Kollektivismus/Individualismus, Eigeninitiative, Verantwortung und Entscheidungen.
- Einhergehend mit den unterschiedlichen kulturellen Prägungen zeigt sich die Anwendung unterschiedlicher Führungsstile und Führungsansätze.

In Bezug auf die in der Literatur identifizierbaren Unterschiede in der Führung ost- und westdeutschen Personen besteht allerdings Unsicherheit darüber, wie lange sich derartige Einstellungen halten.⁴²⁸ Angenommen wird, dass sich im Zeitablauf Annäherungen ergeben haben. Insbesondere im Hinblick auf die Verwendung eines kooperativen, partnerschaftlichen Führungsverständnisses wurde bereits festgestellt, dass ostdeutsche Führungskräfte sich hier vermehrt dem westdeutschen Verständnis angenähert haben, auch wenn sich ansonsten im Jahr 2003 noch Unterschiede finden. Angenommen wird diesbezüglich auch, dass sich die Unterschiede insbesondere im Zusammenhang mit dem Alter der Führungskräfte zeigen und ältere ostdeutsche Führungskräfte eher ein patriarchalisches Führungsverständnis zeigen, während jüngere Führungskräfte eine vermehrte Annäherung an ein kooperatives Führungsverständnis aufweisen.⁴²⁹ Da sich diese Erkenntnisse, wie beschrieben, in erster Linie aus älteren Studien ergeben und es kaum neue Untersuchungen dazu gibt, stellt sich die Frage, inwiefern diese Differenzen

⁴²⁸ Vgl. Martens, 2008, S. 318.

⁴²⁹ Vgl. Martens; Michailow, 2003, S. 13, S. 19, S. 29 f.

bis heute gültig sind. Einen ersten Hinweis darauf, dass sie auch aktuell noch vorhanden sind, zeigen die Ergebnisse der Analyse des Forschungsstands zu Arbeiten, die sich mit grundsätzlich noch bestehenden Unterschieden (ohne Fokus auf Führung) befassen sowie Arbeiten, die Zusammenarbeit allgemein betrachten. Hier sind etliche neue Arbeiten vorhanden und beinhalten im Wesentlichen folgende Aussagen:⁴³⁰

- Die Sozialisation der DDR ist in den ostdeutschen Landesteilen nicht verblasst, es besteht weiterhin eine Distanz von Werthaltungen und Einstellungen.
- Es zeigen sich Verhaltensunterschiede zwischen west- und ostdeutschen Personen / Mitarbeitern, vor allem im Hinblick auf Hierarchie, Autorität, Macht, Handlungsspielräume oder Unsicherheitsvermeidung.
- Weiterhin zeigen sich Unterschiede hinsichtlich Leistung, Erfolg- und Wettbewerbsorientierung.
- Spielregeln in der Teamarbeit unterscheiden sich zwischen Ost und West.
- Ostdeutsche Bürger empfinden sich im Gegensatz zu westdeutschen Bürgern als „Bürger zweiter Klasse“, sehen sich als benachteiligt und „sozial abgehängt.“

Vor diesem Hintergrund wird angenommen, dass die bestehenden Unterschiede sowohl im Hinblick auf Führung als auch im Hinblick auf das Verhalten von Mitarbeitern nach wie vor relevant sind. Denn unabhängig davon, ob es sich um Führungskräfte oder Mitarbeiter handelt, kann davon ausgegangen werden, dass sich niemand seinen historisch-kulturellen Prägungen entziehen kann.

Abschließend sollen die aus dem Forschungsstand gewonnenen Erkenntnisse zu den Unterschieden zwischen Ost- und Westdeutschland in Bezug auf Führung und Mitarbeiterverhalten in folgender Tabelle zusammengefasst werden:

Tabelle 8: Synopse der in der Literatur beschriebenen Unterschiede im Hinblick auf Führung und Mitarbeiter⁴³¹

Ost	West
<ul style="list-style-type: none"> • Skepsis gegenüber dem Leistungsprinzip • Irritation in Bezug auf Konfliktbereitschaft westdeutscher Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsprinzip steht im Vordergrund • Hohe Konfliktbereitschaft • Strikte Trennung zwischen privater und beruflicher Sphäre sowie strikte Trennung zwischen Arbeit und Freizeit

⁴³⁰ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.4.2, u.a. Faus; Storcks, 2019, S. 1, S. 5 f.; S. 73-76; Pickel; Pickel, 2020, S. 486-488; Holtmann, 2020, S. 496 f.

⁴³¹ Quelle: eigene Darstellung auf Basis der Ausführungen zum Forschungsstand.

<ul style="list-style-type: none"> • Verknüpfung zwischen beruflicher und privater Sphäre • Kollektives Arbeitskonzept, ausgeprägter Kollektivismus • Weniger stark ausgeprägte Trennung zwischen Arbeit und Freizeit aufgrund kollektiven Arbeitskonzepts • Höhere Machtdistanz • „External Locus of Control“ (Handlungen und Entscheidungen abhängig von außen) • Orientierung an externen Normen und Regelungen • Hohes Maß an Unsicherheitsvermeidung • Plangesteuerte, hierarchisch strukturierte Problemlösung, stetige Arbeitsweise • Kollektive Werte, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsklima sind besonders wichtig • Hohe Bedeutung menschlicher Anteilnahme und Sicherheit • Geringeres Maß an Eigeninitiative • Starke technische Orientierung • Strukturierendes, im Detail eingreifendes Handeln, autoritär patriarchalischer Führungsstil, anweisungsorientiert • Fehlendes soziales Vertrauen von Führungskräften hemmt Aufgabendelegation an Mitarbeiter • Prozesse und Wertesysteme unterliegen sozialistischer Prägung • Expertenwissen bei Führungskräften ist ausschlaggebend für die Akzeptanz ihrer Autorität durch die Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Individualismus, individualistisches Führungskonzept • Niedrigere Machtdistanz • „Internal Locus of Control“ (eigene Verantwortung für Entscheidungen und Handlungen) • Wettbewerbsorientiertes und erfolgsorientiertes Arbeits- und Führungsverhalten • Heuristisch, didaktischer Problemlösungsansatz, Orientierung an Details, risikobereites und erfolgsorientiertes Handeln • Handlungsspielräume für Mitarbeiter, Delegation von Aufgaben, • Förderung der Eigenverantwortung beim Mitarbeiter • Eher betriebswirtschaftliche Orientierung • Im Fokus steht Befriedigung durch Arbeit • Kooperativer, partizipativer Führungsstil, Teamorientierung • Hohes Maß an Eigeninitiative
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Insgesamt wird davon ausgegangen, dass es nach wie vor kulturelle Unterschiede gibt, woraus sich die Annahme ableitet, dass diese Unterschiede sowohl im Führungskontext als auch in Bezug auf das Mitarbeiterverhalten fortbestehen.

Weiterhin wird davon ausgegangen, dass es mithilfe spezifischer Führungskompetenzen, angepassten Führungsstilen und Führungsansätzen über die Einwirkung auf das

Mitarbeiterverhalten möglich ist, eine Annäherung an die noch bestehenden Produktivitätsunterschiede zwischen ost- und westdeutschen Unternehmen zu erzielen. Diese Annahme wird durch verschiedene Arbeiten gestützt, die einen Zusammenhang zwischen Führung, Mitarbeiterverhalten und Produktivität belegen.⁴³² So lässt sich aussagen, dass es verschiedene Arbeiten gibt, die eine grundsätzliche Beziehung zwischen Führung und Produktivität herstellen.⁴³³ Beispielsweise wird festgestellt, dass es zur Mitarbeiterproduktivität förderlich ist, wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen und hilfsbereit sind. Demgegenüber wirken sich zu hohe Erwartungen seitens der Führungskräfte negativ auf die Produktivität von Mitarbeitern aus.⁴³⁴ Weiterhin lassen sich in der Literatur auch verschiedene Kompetenzen von Führungskräften ableiten, die einen positiven Einfluss auf das Mitarbeiterengagement und darüber auch auf die Produktivität haben.⁴³⁵

Im Einzelnen ist der Zusammenhang von Mitarbeiterverhalten auf Produktivität belegbar. So wirken sich hohe Motivation, Arbeitszufriedenheit, Bindung und freiwilliges Arbeitsengagement positiv auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter und dadurch auch auf die Produktivität aus. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Verhalten der Mitarbeiter auch durch ihren Charakter auf der einen Seite und durch äußere Rahmenbedingungen (z.B. das Arbeitsumfeld) beeinflusst wird.

1. Auch der Zusammenhang zwischen Führung und Produktivität ist belegt. So wirkt Führung über die Einwirkung auf die Mitarbeiter auf deren Verhalten und Leistung und damit auf die Produktivität. Neben weiteren werden dazu in der Literatur die Beeinflussung von Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterzufriedenheit durch Führung und darüber die Beeinflussung der Produktivität thematisiert. So zeigt sich ein Führungseinfluss, der sich positiv auf Motivation und Zufriedenheit auswirkt, darüber hinaus eine positive Produktivitätswirkung erzielt. Insbesondere der Ansatz der transformationalen Führung (Vorbildlichkeit, Inspiration, geistige Anregung, Individuelle Förderung) gilt als positiv in Bezug auf leistungsorientiertes Mitarbeiterverhalten.⁴³⁶

⁴³² Vgl. Dazu die Ausführungen in den Kapiteln 2.1.5, 2.1.6, 2.2.5.

⁴³³ Vgl. u. a. Bloom et al., 2016, S. 1 ff., S. 26.

⁴³⁴ Vgl. Pecujlija et al., 2011, S. 259 f.

⁴³⁵ Vgl. Grass; Hille, 2018, S. 18, S. 21; Zenger et al., 2019, S. 6.

⁴³⁶ Vgl. dazu ausführlich die Ausführungen im Kapitel 2.2.5.1.

Es kann geschlussfolgert werden, dass die Einwirkung von Führung auf Mitarbeiter und ihr Verhalten, um produktivitätsfördernde Wirkungen zu erzielen, nicht isoliert betrachtet werden sollten, da auch Umfeldfaktoren auf das Verhalten der Mitarbeiter einwirken. Hieraus lässt sich, mit Blick auf die dargelegten historisch-kulturellen Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland schließen, dass sich differenzierte Anforderungen an die Führung ergeben.

Festgestellt werden kann vor dem beschriebenen Hintergrund, dass:

- auch 30 Jahre nach der deutschen Wiedervereinigung Produktivitätsunterschiede zwischen ost- und westdeutschen Unternehmen belegt werden können.
- heute noch Unterschiede in Einstellungen und Verhalten der Menschen, die teilweise auf unterschiedliche historisch- kulturelle Prägungen zurückgeführt werden können, existieren.
- Mitarbeiterverhalten sich auf die Produktivität auswirkt.
- Führungskompetenzen, Führungsstile und Führungsansätze sich grundsätzlich (über die Einwirkung auf die Mitarbeiter) auf die Produktivität von Unternehmen auswirken.
- sich Hinweise darauf ableiten lassen, dass die bestehenden Produktivitätsunterschiede zwischen ost- und westdeutschen Unternehmen teilweise auch auf historisch-kulturell bedingte Unterschiede bei Mitarbeitern und Führungskräften zurückgeführt werden können.
- für eine Angleichung der Produktivitätsunterschiede zwischen ost- und westdeutschen Unternehmen differenzierte Führungskompetenzen, Führungsstile und Führungsansätze eingesetzt werden müssen, die auf das unterschiedliche Mitarbeiterverhalten positiv einwirken.

Auch wenn die analysierte Literatur darauf hinweist, dass die geschilderten Annahmen und Zusammenhänge bestehen, ergibt sich hier weiterer Forschungsbedarf. So ist die Literatur, die sich mit den Auswirkungen der unterschiedlichen kulturellen Prägungen in Ost- und Westdeutschland auf die Führung befasst, nicht mehr hinreichend aktuell. Zum anderen hat eine neuere Arbeit aus dem Jahr 2018⁴³⁷ zwar Zusammenhänge zwischen Geschäftsführung und Wachstum hergestellt, allerdings dort in erster Linie Bezug auf die

⁴³⁷ Vgl. Ochsner, 2018, S. 13.

Wachstumsorientierung des Unternehmers und nicht ausdrücklich auf Führungskompetenzen, Führungsstile und Führungsansätze genommen. Hier lässt sich somit eine Forschungslücke ableiten, die eine eigene Untersuchung des aktuellen Einflusses kultureller Unterschiede auf das Führungsverhalten von ost- und westdeutschen Führungskräften einbezieht.

Eine weitere Forschungslücke ergibt sich hinsichtlich der Betrachtung des Mitarbeiterverhaltens (Ost/West) im Kontext der Auswirkungen auf die Produktivität. Es ließen sich wie zuvor ausführlich beschrieben, kulturell bedingte unterschiedliche Verhaltensweisen in Werten und Einstellungen aufzeigen, die sich auf die Arbeitsweise und damit letztlich auf die Produktivität eines Unternehmens auswirken können. Des Weiteren war feststellbar, dass Motivation, Zufriedenheit, Bindung oder Arbeitsengagement das Mitarbeiterverhalten bestimmen, wobei es sich hierbei um grundlegende Zusammenhänge, ohne Berücksichtigung der konkreten Situation in Ost- und Westdeutschland handelt. Hier soll eine eigene Untersuchung angesetzt werden, in der speziell auf den Zusammenhang zwischen kulturell verschieden geprägtem Mitarbeiterverhalten in Ost- und Westdeutschland und der Produktivität eingegangen wird.

Die dritte Forschungslücke ergibt sich aus der Tatsache einer ableitbaren, grundlegenden Beziehung zwischen Führung und Produktivität.⁴³⁸ In der Regel erfolgt die Beeinflussung der Produktivität durch Führung über die Beeinflussung der Mitarbeiter und deren Verhalten. Diese Zusammenhänge können als gegeben gewertet werden. Es lassen sich allerdings keine aktuellen Belege dafür finden, welche Führungsstile, Führungsansätze und Führungskompetenzen konkret für die Führung in ostdeutschen Unternehmen mit vornehmlich ostdeutschen Mitarbeitern zur Verbesserung der Produktivität beitragen könnten.

Entsprechend der identifizierten Forschungslücken kann die folgende **Ausgangsthese** formuliert werden:

Die Produktivitätsunterschiede zwischen ost- und westdeutschen Unternehmen lassen sich (auch) auf historisch-kulturelle Unterschiede zurückführen, da sie Führung und Arbeit (im Sinne von Mitarbeiterverhalten) beeinflussen. Um die Produktivität ostdeutscher Betriebe zu verbessern, bedarf es einer konkret an den Bedürfnissen der dort tätigen Mitarbeiter und

⁴³⁸ Vgl. Stühmeier, 2019, S.478.

deren (kulturell) bedingten Verhalten angepassten differenzierten Führung, basierend auf Führungskompetenzen, Führungsstile und Führungsansätze.

Forschungsfrage 1: Welche Unterschiede zeigen sich aufgrund verschiedener historisch-kultureller Prägungen im Verhalten ost- und westdeutscher Mitarbeiter und welche Auswirkungen können sich daraus für die Produktivität ergeben?

Forschungsfrage 2: Welche Unterschiede zeigen sich aufgrund verschiedener historisch-kultureller Prägungen in der Führung von ost- und westdeutschen Führungskräften (in Bezug auf Führungskompetenzen, Führungsstile und Führungsansätze)? Welche Auswirkungen auf die Produktivität lassen sich daraus ableiten?

Forschungsfrage 3: Welche Führungskompetenzen benötigen Führungskräfte im Hinblick auf Führung in ostdeutschen Unternehmen, um adäquat auf das spezifische (historisch-kulturell geprägte) Verhalten ostdeutscher Mitarbeiter (in Bezug auf Leistung und Produktivität) eingehen zu können?

Forschungsfrage 4: Welche Führungsstile und welche Führungsansätze eignen sich besonders für die Führung ostdeutscher Mitarbeiter in ostdeutschen Unternehmen?

Für die detaillierte Untersuchung der aufgeführten Forschungsfragen ist die Durchführung einer eigenen empirischen Untersuchung erforderlich. Auf deren Konzeption und die Ergebnisse der Untersuchung wird im folgenden Kapitel drei näher eingegangen.

3 Qualitative empirische Untersuchung zu kulturellen, historischen und regionalen Unterschieden und ihrem Zusammenhang mit Führungskompetenzen

3.1 Untersuchungsdesign: Experteninterviews

3.1.1 Begründung der Methodenwahl

Um die im Kapitel 2.3 dargestellten Forschungslücken zu schließen und die daraus abgeleiteten Forschungsfragen beantworten zu können, wird zum Zwecke des weiterführenden Erkenntnisgewinns eine empirische Untersuchung durchgeführt. Dabei stellt sich zunächst die Frage nach einer geeigneten Herangehensweise.

*„Empirische Sozialforschung ist die systematische Erfassung und Deutung sozialer Tatbestände.“*⁴³⁹ Atteslander unterscheidet hier zwischen einer qualitativen und einer quantitativen Vorgehensweise. Quantitative Methoden testen typischerweise bereits bekannte Theorien und bestehende Hypothesen. Qualitative Methoden sind demgegenüber besonders geeignet, um Thematiken zu untersuchen, zu denen nur wenige Erkenntnisse vorliegen.⁴⁴⁰ Für jede Herangehensweise gibt es Datenerhebungsmethoden. So lassen sich beispielsweise Beobachtungen, verschiedene Befragungsformen, Experimente oder Inhaltsanalysen nutzen.⁴⁴¹ Wichtig ist, dass die Wahl der Erhebungsmethode zum Untersuchungsziel einer Arbeit passt.⁴⁴² Eine Hilfestellung ist diesbezüglich die nachfolgende Abbildung.

⁴³⁹ Atteslander, 2003, S. 3.

⁴⁴⁰ Vgl. Alheit, 1999, S. 2.

⁴⁴¹ Vgl. Atteslander, 2003, S. 79 ff., S. 120 ff., S. 196 ff., S. 215 ff.

⁴⁴² Vgl. Schnell; Hill; Esser, 2005, S. 321.

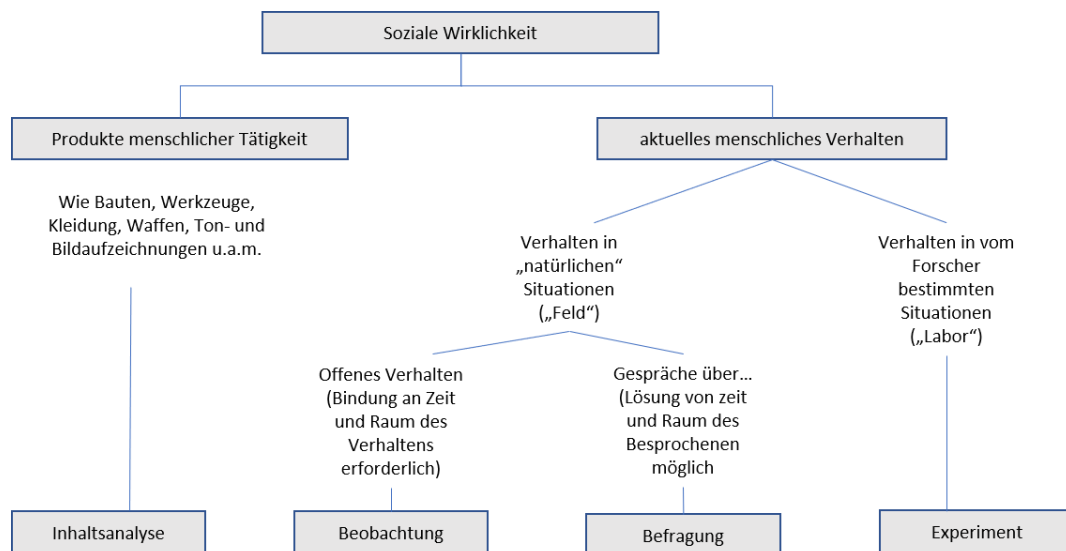


Abbildung 21: Gegenstandsbereiche und Methoden empirischer Sozialforschung⁴⁴³

Wie Abbildung 18 zeigt, ist es in einem ersten Schritt hilfreich, die soziale Wirklichkeit in zwei Bereiche, aktuelles menschliches Verhalten und Produkte menschlicher Tätigkeit, zu unterteilen, um aufbauend darauf eine geeignete Forschungsmethode ableiten zu können.⁴⁴⁴

Wird Abbildung 18 für die Methodenauswahl zugrunde gelegt, so lassen sich einige Methoden bereits von vornherein für die Verwendung in dieser Arbeit ausschließen. So geht es in dieser Arbeit nicht um Produkte menschlicher Tätigkeit, wie Bauten, Bildaufzeichnungen oder Werkzeuge, vielmehr steht menschliches Verhalten (im Kontext der Führung ost- und westdeutscher Unternehmen) im Mittelpunkt. Daraus folgt, dass eine Inhaltsanalyse derartiger Produkte menschlicher Tätigkeit nicht in Frage kommt. Auch im Hinblick auf die Methoden, die der Analyse des aktuellen menschlichen Verhaltens zugeordnet werden können, sind diejenigen Methoden bei denen experimentelle Untersuchungen in einer Laborsituation erfolgen, nicht sinnvoll anwendbar. Das kann damit begründet werden, dass das Verhalten von Führungskräften und Geführten in ost- und westdeutschen Unternehmen, was als natürliche Situation charakterisiert werden kann, im Fokus des Interesses steht. Gleichzeitig ist die Situation betreffend der Anzahl der involvierten Personen und den Arbeitssituationen so komplex, dass sich dies nicht in einem Labor nachstellen ließe und Rückschlüsse aus einer vereinfachten künstlichen Situation hier kaum möglich wären. Daher verbleiben für diese Arbeit die Methoden der Beobachtung und Befragung.

⁴⁴³ Quelle: Atteslander, 2010, S. 54.

⁴⁴⁴ Vgl. Atteslander, 2010, S. 54.

Beobachtungen würden allerdings eine langfristige Begleitung verschiedener ausgewählter Personen erfordern. Sie sind einerseits aufgrund des hohen Zeitaufwandes und andererseits aufgrund der schwierigen praktischen Umsetzbarkeit im Tagesgeschäft eines Unternehmens für eine Einzelperson kaum realisierbar. Somit fällt in dieser Arbeit die Wahl auf Befragungen als Erhebungsmethode.⁴⁴⁵ *„Befragung bedeutet Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen. Durch verbale Stimuli (Fragen) werden verbale Reaktionen (Antworten) hervorgerufen: Dies geschieht in bestimmten Situationen und wird geprägt durch gegenseitige Erwartungen. Die Antworten beziehen sich auf erlebte und erinnerte soziale Ereignisse, stellen Meinungen und Bewertungen dar.“*⁴⁴⁶

Mit Befragungen lassen sich Fakten, Wissen, Erfahrungen, Meinungen, Einstellungen sowie Bewertungen erheben.⁴⁴⁷ Somit scheint die Erhebungsmethode der Befragung für diese Arbeit sinnvoll nutzbar, da es im Wesentlichen darum geht, Erkenntnisse im Hinblick auf Führungsansätze und Kompetenzen in ost- und westdeutschen Unternehmen unter Berücksichtigung von deren möglichen Beitrag zur Produktivitätssteigerung zu gewinnen.

Allerdings ist zusätzlich festzulegen, welche Form der Befragung für den Erkenntnisgewinn in dieser Arbeit sinnvoll nutzbar ist. Da es sich wie oben bereits beschrieben um komplexe Zusammenhänge handelt, soll hier ein qualitativer Forschungsansatz verfolgt werden, der gemäß Balzert, Schröder und Schäfer dafür geeignet ist, Zusammenhänge darzustellen, zu verstehen und zu interpretieren.⁴⁴⁸ Zu der Art der Befragung erscheinen hier Experteninterviews sinnvoll, da die Problemanalyse im Vordergrund steht (wie Mayring) und der Interviewer im Befragungsprozess nachfragen oder bestimmte Themenfelder vertiefen kann,⁴⁴⁹ insofern sie der Gewinnung von Informationen dienen und eine Rekonstruktion subjektiver Interpretationen möglich machen.⁴⁵⁰ Zudem haben Experteninterviews „[...] eine eminente Bedeutung [...] für die Forschungspraxis [...]“⁴⁵¹

⁴⁴⁵ In Anlehnung an Atteslander, 2010, S. 54.

⁴⁴⁶ Atteslander, 2010, S. 109.

⁴⁴⁷ Vgl. Schnell; Hill; Esser, 2005, S. 321.

⁴⁴⁸ Vgl. Balzert; Schröder; Schäfer, 2017, S. 76.

⁴⁴⁹ Vgl. Mayring, 2002, S. 70.

⁴⁵⁰ Vgl. Bogner; Littig; Menz, 2014, S. 2.

⁴⁵¹ Bogner; Littig; Menz, 2014, S. 1 f.

Ein weiterer Vorteil der Interviewtechnik besteht in Anlehnung an Mayring darin, dass sie die Problemanalyse in den Vordergrund stellt.⁴⁵² Lamnek führt zudem aus, dass Interviews die Erfassung von Tatsachen aus den Wissensbeständen der Befragten ermöglichen.⁴⁵³

In Anlehnung an Mayring gibt es diverse Interviewtechniken, die für die qualitative Forschung nutzbar sind. Genannt werden neben weiteren Exploration, problemzentriertes Interview, offenes Interview oder unstrukturiertes Interview. Dementsprechend ist, so Mayring, zunächst eine Abgrenzung notwendig (vgl. dazu die folgende Tabelle).⁴⁵⁴

Tabelle 9: Begriffsbestimmung qualitativ orientierter Interviewformen⁴⁵⁵

Offenes (vs. geschlossenes) Interview	Bezieht sich auf die Freiheitsgrade des Befragten	Er kann frei antworten, ohne Antwortvorgaben, kann das formulieren, was ihm in Bezug auf das Thema bedeutsam ist.
Unstrukturiertes (vs. strukturiertes) bzw. unstandardisiertes (vs. standardisiertes) Interview	Bezieht sich auf die Freiheitsgrade des Interviewers	Er hat keinen starren Fragenkatalog, er kann Fragen und Themen je nach Interviewsituation frei formulieren.
Qualitatives (vs. quantitatives) Interview	Bezieht sich auf die Auswertung des Interviewmaterials	Die Auswertung geschieht mit qualitativ-interpretativen Techniken.

Gewählt wird für diese Arbeit ein offenes, halbstrukturiertes qualitatives Verfahren. Die Offenheit der Frageformulierungen sowie die qualitativen Auswertungen sind bei allen qualitativen Interviewformen größtenteils ähnlich. Unterschiede gibt es hingegen hinsichtlich des Grades der Strukturiertheit. Unterschieden werden kann hier zwischen

⁴⁵² Vgl. Mayring, Einführung qualitative Sozialforschung, 2002, S. 70.

⁴⁵³ Vgl. Lamnek, Qualitative Sozialforschung, 2005, S. 333.

⁴⁵⁴ Vgl. Mayring, 2016, S. 66.

⁴⁵⁵ Quelle: Mayring, 2016, S. 66.

einem etwas stärker strukturiertem problemzentrierten Interview und einem schwach strukturierten narrativen Interview.⁴⁵⁶

Der Begriff des problemzentrierten Interviews umfasst die Formen offener, halbstrukturierter Befragungen, in deren Rahmen die Befragten frei antworten können. Diese Form von Interview kommt einem offenen Gespräch nahe, ist allerdings konzentriert auf eine konkrete Fragestellung. Diese Fragestellung wurde vom Interviewer im Vorfeld bereits umfassend betrachtet und ein Interviewleitfaden erarbeitet, der im Gesprächsverlauf zum Einsatz kommt.⁴⁵⁷

Da bereits umfassende Vorkenntnisse zum Themenfeld der Arbeit vorliegen und sich aus der theoretischen Analyse konkret ableiten lässt, welche Fragen einer Klärung bedürfen, eignet sich das problemzentrierte Interview für die weitere Erforschung der vorliegenden Problemstellung.

Basis des Vorgehens bei der Durchführung problemzentrierter Interviews sind die folgenden Prinzipien:⁴⁵⁸

- **Problemzentrierung:** Ansetzen an (gesellschaftlichen) Problemstellungen. Die relevanten Aspekte dazu wurden vom Forscher im Vorfeld der Interviewphase ausgearbeitet. Bei der in dieser Arbeit betrachteten Problemstellung handelt es sich um die Betrachtung historisch-kultureller Unterschiede in Ost- und Westdeutschland, deren Auswirkungen auf das Verhalten von Mitarbeitern und darüber hinaus auf die Produktivität sowie die Frage, wie mithilfe von Führung auf das Verhalten eingewirkt werden kann, um die Produktivitätsunterschiede auszugleichen.
- **Gegenstandsorientierung:** Hiermit ist gemeint, dass das Interview konkret im Hinblick auf den zu untersuchenden Gegenstand gestaltet werden muss. Eine Übernahme fertiger Instrumente ist nicht sinnvoll. Das heißt, der Interviewleitfaden für diese Arbeit wird auf Basis der erarbeiteten theoretischen Grundlagen und des Forschungsstands erstellt und ist damit problemspezifisch.
- **Prozessorientierung:** Dieses Prinzip bezieht sich darauf, dass eine flexible Analyse des Problemfelds mit einer sukzessiven Datengewinnung und -prüfung erfolgt.

⁴⁵⁶ Vgl. Mayring, 2016, S. 67.

⁴⁵⁷ Vgl. Mayring, 2016, S. 67; Mey; Mruck, 2020, S. 319 f.

⁴⁵⁸ Vgl. Mayring, 2016, S. 68.

Problemzentrierte Interviews führen dazu, dass sich Interviewte ernst genommen und nicht ausgehorcht fühlen. Das heißt, bei Betrachtung relevanter (gesellschaftlicher) Problemfelder und unter Voraussetzung des Aufbaus einer gleichberechtigten und offenen Beziehung im Interview, profitiert auch der Interviewte vom Forschungsprozess. Dementsprechend gilt dieses Vorgehen als „[...] *ehrlicher, reflektierter, genauer und offener als bei einem Fragebogen oder einer geschlossenen Umfragetechnik – das zeigen auch alle Erfahrungen mit dieser Methode.*“⁴⁵⁹ Da es für die komplexen Fragestellungen in dieser Arbeit besonders relevant ist, dass ehrliche, reflektierte und offene Antworten gesammelt werden können, ist das problemzentrierte Interview als besonders geeignete Befragungsform für das vorliegende Vorhaben zu werten.

3.1.2 Gütekriterien und theoretische Sättigung

Der Umgang mit Gütekriterien bei einem qualitativen Forschungsansatz wird in der Literatur nicht ganz einheitlich betrachtet. Das Spektrum der Ansichten reicht hier von einer kompletten Ablehnung von Gütekriterien, einer Orientierung an den Gütekriterien der quantitativen Forschung bis hin zur Anwendung von Gütekriterien, die sich ausschließlich auf qualitative Forschung richten.⁴⁶⁰

In Anlehnung an Döring und Bortz zeigt die Anwendung eigener Gütekriterien für qualitative Forschung die größte Akzeptanz.⁴⁶¹ Zudem kann ausgesagt werden, dass verfahrensbezogene Gütekriterien eine bessere Eignung ausweisen als allgemeingültige Gütekriterien und somit für qualitative Forschungsansätze zu präferieren sind.⁴⁶² Vor diesem Hintergrund sollen auch in dieser Arbeit konkret auf die qualitative Forschung bezogene Gütekriterien herangezogen werden. Da die Untersuchungskonzeption und die Auswertung in weiten Teilen an das Vorgehen bei Mayring angelehnt ist, wird diesen formulierten Gütekriterien für die qualitative Forschung gefolgt. Dies sind:⁴⁶³

- Verfahrensdokumentation
- Argumentative Interpretationsabsicherung
- Regelgeleitetheit

⁴⁵⁹ Mayring, 2016, S. 69.

⁴⁶⁰ Vgl. dazu u.a. Döring; Bortz, 2016, S. 106 ff; Kuckartz, 2014, S. 165; Lamnek, 2010, S. 127.

⁴⁶¹ Vgl. Döring; Bortz, 2016, S. 107.

⁴⁶² Vgl. Lüders, 2011, S. 81 f.

⁴⁶³ Vgl. Mayring, 2002, S. 144 ff.

- Nähe zum Gegenstand
- Kommunikative Validierung
- Triangulation

Bei der Verfahrensdokumentation geht es um die Dokumentation des Untersuchungsverfahrens. Dabei muss bei qualitativen Forschungsansätzen, anders als im quantitativen Kontext, das Vorgehen konkreter auf den Forschungsgegenstand bezogen dargestellt werden. Eine einfache Darstellung von Methoden und Messinstrumenten reicht nicht aus. Die Dokumentation dient dazu, den Prozess der Forschung auch für andere nachvollziehbar zu gestalten. Eine Rolle spielen dabei eine ausführliche Darstellung des Vorverständnisses, die Darstellung des Analyseinstrumentariums sowie Angaben zur Durchführung der Datenerhebung und zur Auswertung.⁴⁶⁴ Diese Verfahrensdokumentation erfolgt im Rahmen dieser Arbeit ausführlich. So wurde das Vorverständnis durch die Darstellung der theoretischen Grundlagen und der Analyse des Forschungsstandes in Kapitel 2 detailliert dargelegt und fließt in die Untersuchungskonzeption ein. Das Analyseinstrumentarium sowie konkrete Angaben, wie die Untersuchung aufgebaut, durchgeführt und ausgewertet wird, soll im Rahmen dieses dritten Kapitels umfassend und nachvollziehbar dargestellt werden. Weiterhin zeigt sich in den im Anhang beigefügten Unterlagen zur Erhebung eine vollständige Dokumentation des gesamten Verfahrens. Da Interpretationen qualitativer Forschungen, nicht wie bei quantitativen Vorhaben beweis- und berechenbar sind, ist eine sogenannte argumentative Interpretationsabsicherung notwendig. Das heißt, Interpretationen müssen argumentativ begründet werden. Dies erfolgt, wie von Mayring gefordert, durch eine Darstellung des Vorverständnisses, in sich schlüssigen sowie nachvollziehbaren und schrittweise aufbauenden Argumentationen und unter Einbeziehung möglicher Alternativdeutungen.⁴⁶⁵ Diese Gütekriterien finden im Forschungsprozess Berücksichtigung.

Das Gütekriterium der Regelgeleitetheit nimmt Bezug darauf, dass qualitative Forschung systematisch durchgeführt werden muss und bestimmten, vorab geplanten Analyseschritten zu folgen hat.⁴⁶⁶ „Ohne Regeln jedoch wird qualitative Forschung wertlos bleiben.“⁴⁶⁷ Das qualitative Forschungsdesign in dieser Arbeit folgt einem konkreten Regelsystem, das seinen

⁴⁶⁴ Vgl. Mayring, 2002, S. 144 f.

⁴⁶⁵ Vgl. Mayring, 2002, S. 145.

⁴⁶⁶ Vgl. Mayring, 2002, S. 145 f.

⁴⁶⁷ Mayring, 2002, S. 146.

Ausdruck unter anderem in Vorgaben zur Auswertung, dem Kategoriensystem und einem Kodierleitfaden findet. Die Ausführungen in Kapitel drei sowie die im Anhang dargestellten Daten zu Material und Auswertung belegen dies.

Die Nähe zum Gegenstand oder auch die Gegenstandsangemessenheit wird als Leitgedanke qualitativer Forschung bezeichnet. Damit wird darauf Bezug genommen, dass die Forschung nahe an der Alltagswelt der Beforschten erfolgen soll und sich der Forscher in die natürliche Lebenswelt der Beforschten begibt. Zudem ergibt sich die Nähe zum Gegenstand dadurch, dass eine Interessensannäherung erfolgt, das heißt, die Forschung im Interesse der Beforschten erfolgt. Sie sollte auf diese ausgerichtet sein.⁴⁶⁸ Da die Interviews am Arbeitsplatz im persönlichen Gespräch mit den Interviewpartnern erfolgen, sind sie nah an der Lebenswelt der Befragten. Auch ist die Forschung im Interesse der Befragten, da deren Arbeitsalltag in enger Verbindung mit der Fragestellung dieser Arbeit steht und die Untersuchungsergebnisse letztlich auch für die Befragten einen Mehrwert liefern können.

Mithilfe der kommunikativen Validierung wird darauf abgezielt, die Gültigkeit der Ergebnisse zu überprüfen. Dazu können den Befragten beispielsweise die Befragungsergebnisse vorgelegt werden. Die Beforschten werden im Rahmen qualitativer Forschung nicht ausschließlich als Lieferanten von Daten betrachtet, sondern vielmehr als denkende Subjekte. Der Forscher tritt deshalb mit ihnen in einen Dialog.⁴⁶⁹ Auf die kommunikative Validierung wird im Rahmen dieser Arbeit allerdings insofern verzichtet, als dass im Anschluss an die Befragung die Ergebnisse den Befragten nicht erneut vorgelegt werden. Dies ist in erster Linie mit den begrenzten Ressourcen für diese Arbeit zu begründen. Dennoch wurde in der Interviewdurchführung großer Wert darauf gelegt, immer wieder nachzufragen, ob Antworten richtig verstanden oder interpretiert wurden. Dies erfolgte, wie die im Anhang der Arbeit beigefügten Transkriptionen belegen, sehr umfassend.

Mittels Triangulation kann die Güte der Forschung erhöht werden. So können beispielsweise mehrere Analysegänge miteinander verbunden werden, unterschiedliche Datenquellen, mehrere Interpreten oder mehrere Methoden eingesetzt werden.⁴⁷⁰ In dieser Arbeit erfolgt der Vergleich der aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse mit dem Vorverständnis, welches sich aus dem Studium der relevanten Literatur ergeben hat. Insofern erfolgt eine

⁴⁶⁸ Vgl. Mayring, 2002, S. 146.

⁴⁶⁹ Vgl. Mayring, 2002, S. 147.

⁴⁷⁰ Vgl. Mayring, 2002, S. 147 f.

Triangulation zwischen dem Erkenntnisgewinn aus den Befragungen und der erfolgten wissenschaftlichen Recherche.

Weiterhin wird die Untersuchung so angelegt, dass die Interviews so lange fortgeführt werden, bis eine hinreichende theoretische Sättigung erreicht wird. Die theoretische Sättigung bezeichnet den Punkt im Analyseverlauf, an dem weitere Daten und Auswertungen nicht mehr zu neuen Kenntnissen hinsichtlich einer Kategorie führen. Das heißt, das Auftreten von Wiederholungen zu einer Kategorie im Material gilt als ein Abbruchkriterium. Das Abbrechen einer Analyse am Punkt der theoretischen Sättigung im Rahmen eines qualitativen Forschungsdesigns ist damit begründbar, dass bei dieser Form der Erhebung nicht die statistische Repräsentativität im Vordergrund steht, sondern es vielmehr um eine weitgehende sowie detaillierte Entwicklung eines Konzepts geht. Strübing spricht hier auch von einer konzeptuellen Repräsentativität.⁴⁷¹ So geht es nicht um die Häufigkeit einer Erkenntnis, sondern deren zusätzliche Information, die daraus abgeleitet werden kann.

3.1.3 Vorbereitung und Durchführung der Untersuchung

Die Interviewdurchführung erfolgt mithilfe eines Interviewleitfadens, der bei dem Aufbau der Untersuchung hilft und ein Hilfsmittel in der Erhebungssituation darstellt.⁴⁷²

Interviewleitfäden helfen dem Forschenden bei der Organisation des eigenen Wissens und dessen Explikation. Durch die Standardisierung des Leitfadens wird die Vergleichbarkeit der Expertenantworten erleichtert und somit die Auswertung unterstützt.⁴⁷³ Die Entwicklung des Leitfadens erfolgt auf Basis der erarbeiteten theoretischen Grundlagen, den aus der Analyse des Forschungsstands gewonnenen Kenntnissen sowie den daraus abgeleiteten Forschungsfragen. Er beinhaltet die folgenden Schwerpunkte:⁴⁷⁴

1. Angaben zum Befragten, zu dessen Tätigkeit und dem Unternehmen, in dem die Tätigkeit erfolgt
2. Ost-West-Unterschiede allgemein
 - a. Generell aus Sicht des Befragten (in Bezug auf Kultur und Wirtschaft)

⁴⁷¹ Vgl. Strübing, 2008, S. 33.

⁴⁷² Vgl. Bogner; Littig; Menz, 2014, S. 27.

⁴⁷³ Vgl. Mayring, 2002, S. 70.

⁴⁷⁴ Vgl. Anlage 1.

- b. Ursachen für bestehende Produktivitätsunterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland aus Sicht des Befragten.
 - c. Unterschiedliche Werthaltungen ost- und westdeutscher Personen zum Zeitpunkt der Wende und heute.
 - d. Bewertung in welchem Ausmaß es zu einer Angleichung der Werthaltungen gekommen ist.
3. Ost-West-Unterschiede im Hinblick auf Mitarbeiter
- a. Unterschiede ost- und westdeutscher Mitarbeiter in Bezug auf Leistung, Motivation, Kommunikation und Verhalten gegenüber Führungskräften und Kollegen.
 - b. Bewertung, ob diese Unterschiede die Produktivität beeinflussen.
 - c. Bewertung, in welchem Ausmaß es zu einer Angleichung der Unterschiede zwischen west- und ostdeutschen Mitarbeitern gekommen ist.
 - d. Beurteilung, ob eine Angleichung der Unterschiede bei jüngeren Mitarbeitern stärker ist als bei älteren.
4. Ost-West-Unterschiede im Führungskontext
- a. Unterschiede ost- und westdeutscher Führungskräfte im Hinblick auf Führungsstil, Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Risikobereitschaft, Qualifikation und Engagement.
 - b. Beurteilung, ob die genannten Unterschiede die Produktivität beeinflussen.
 - c. Müssen ostdeutsche Mitarbeiter anders geführt werden als westdeutsche Mitarbeiter, um dieselben Ergebnisse zu erzielen?
 - d. Wie müssen ostdeutsche Mitarbeiter optimalerweise geführt werden und wie westdeutsche Mitarbeiter? (unter Berücksichtigung von Führungsstil, Führungskompetenzen, Motivation, Kommunikation etc.).
 - e. Kompetenzen, die Führungskräfte für die Führung ostdeutscher Mitarbeiter benötigen und Kompetenzen, die sie für die Führung westdeutscher Mitarbeiter benötigen.
 - f. Beurteilung/Bewertung, inwiefern eine differenzierte Führung zu einer Angleichung der bestehenden Produktivitätsunterschiede führen kann.
5. Weiterführende Fragen
- a. Auswirkungen der unreflektierten Anwendung westdeutscher Standards auf ostdeutsche Betriebe direkt nach der Wende.

b. Welche Aspekte beeinflussen neben dem Faktor Mensch noch die Produktivität?

c. Mögliche Ergänzungen.

Der komplette Interviewleitfaden findet sich in der Anlage 2.

Zur Datenerhebung werden Face-to-Face-Interviews eingesetzt. Sie sind zwar durch einen hohen Zeitaufwand gekennzeichnet, haben allerdings den Vorteil, dass sie sich durch eine nur geringe Verweigerungs- und Abbruchquote auszeichnen. Zudem halten die Befragten in der Regel „lange durch“, wie Brosius, Haas und Koschel aussagen. Daraus folgt eine hohe Qualität der Stichprobe.⁴⁷⁵

Befragt wurden insgesamt vierzehn Personen in Gesprächen mit einer durchschnittlichen Zeitdauer von über einer Stunde.

Die Interviewdurchführung erfolgt in drei Phasen, einer Einleitung, der Behandlung der Thematik und einer Abschlussphase:⁴⁷⁶

1. Einleitung: Begrüßung, Erläuterung des Forschungsvorhabens, grundlegende Aspekte wie Fragen zur Person und dem Unternehmen sowie Abklärung von Datenschutzaspekten (z. B. Zustimmung zur Aufzeichnung des Interviews).
2. Behandlung des Themas: Abfragen von Erfahrungen, Meinungen, Wissen zum Themenfeld.
3. Abschluss: Bedanken für das Gespräch, Besprechen der weiteren Vorgehensweise, Verabschiedung.

Die Antworten der Befragten werden aufgezeichnet, wobei auf eine Audioaufzeichnung zurückgegriffen wird. Auf eine Videoaufzeichnung wird verzichtet, da visuelle Daten, wie Mimik und Gestik für das Erkenntnisinteresse nicht von Bedeutung sind. Im Anschluss an die Aufzeichnung erfolgt eine Verschriftlichung als Basis für die nachfolgende Auswertung. Die Transkription sowie die nachfolgende Auswertung erfolgen anonymisiert.

⁴⁷⁵ Vgl. Brosius; Haas; Koschel, empirische Kommunikationsforschung, 2016, S. 109.

⁴⁷⁶ Vgl. Vogt; Werner, 2014, S. 40 ff.

3.1.4 Auswahl der Interviewpartner

Die Auswahl der Interviewpartner richtet sich nach der Fragestellung der Arbeit. Das heißt, hier spielt insbesondere das Gütekriterium der Nähe zum Gegenstand (vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 3.1.2) eine wesentliche Rolle⁴⁷⁷ Somit werden Interviewpartner gewählt, die aufgrund ihrer Tätigkeit und ihrer beruflichen Erfahrung umfassende und relevante Aussagen zur Themenstellung machen können. Sie zeichnen sich durch eine enge Verbindung mit der Fragestellung der Untersuchung sowie ein Eigeninteresse an der Untersuchung aus. Das heißt, es geht darum, Experten auszuwählen. Dabei steht nicht die zu befragende Person selbst im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses, sondern vielmehr dessen Erfahrungen, Einschätzungen und Interpretationen im Hinblick auf die zu untersuchenden Themenfelder. Die Einordnung einer Person als Experte und die Auswahl als Interviewpartner hängt damit vom Forschungsinteresse ab. In der Regel, so auch im Falle dieser Untersuchung, ist die Funktion des Experten an eine bestimmte verantwortungsvolle Position und einem Zugang zu Informationen über Organisationsabläufe, Personen und Personengruppen sowie Entscheidungsprozesse gebunden. Diese besondere Funktion macht Einblicke in Fachwissen, Hintergrundwissen und Erfahrungen im Handlungsfeld des Experten möglich.⁴⁷⁸ Alle hier benannten Experten stehen in einem direkten oder zumindest in einem indirekten Verhältnis zu den aus der Fallstudie (vgl. dazu Kapitel 2.2.4) benannten Unternehmen.

Die Interviewpartner müssen sich dementsprechend durch folgende Eigenschaften auszeichnen:

- Fachliche Kenntnisse im Bereich der Mitarbeiterführung in der Lebensmittelbranche.
- Eigene Führungserfahrung in der Lebensmittelbranche oder Position (beispielsweise Geschäftsführung, Inhaber oder Berater), die tiefgehende Einsichten in Bezug auf Mitarbeiterverhalten und Mitarbeiterführung in ost- und westdeutschen Betrieben der Lebensmittelbranche mit sich bringt.
- Erfahrungen sowohl in Ost- als auch in Westdeutschland.
- Interviewpartner sollen möglichst aus unterschiedlichen Altersgruppen stammen, um Unterschiede der Ansichten in Abhängigkeit zum Alter ableiten zu können.

⁴⁷⁷ Vgl. Mayring, 2016, S. 146.

⁴⁷⁸ Vgl. Borchardt; Göthlich, 2009, S. 38 f.

- Es sollen Interviewpartner, die im Osten aufgewachsen und sozialisiert wurden und Interviewpartner, die im Westen sozialisiert und aufgewachsen sind berücksichtigt werden, um daraus mögliche ableitbare Unterschiede feststellen zu können.

3.1.5 Auswertungsverfahren

3.1.5.1 Inhaltsanalytisches Vorgehen

Die Auswertung erfolgt mithilfe eines inhaltsanalytischen Vorgehens in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. Sie zielt auf eine systematische Bearbeitung von Daten aus Kommunikationen (hier: den Interviews).⁴⁷⁹ Damit dies möglich ist, muss das Kommunikationsmaterial festgehalten werden. Dies geschieht, wie beschrieben, indem die aufgezeichneten Interviews transkribiert werden.⁴⁸⁰ Diese Transkripte sind die Basis der weiteren Vorgehensweise.

Hier ist zunächst zu entscheiden, ob mit Zusammenfassung, Explikation oder Strukturierung gearbeitet werden soll. Für das gewonnene Material wird nachfolgend auf die Zusammenfassung zurückgegriffen. Dieser Ansatz ermöglicht eine Reduktion des sehr umfassenden Materials, so dass letztlich nur noch die wesentlichen Aussagen übrig bleiben. Diese Aussagen stellen ein Abbild des Grundmaterials dar.⁴⁸¹ Die Materialreduktion geschieht durch Selektion und Bündelung. Es werden Aussagen abgeleitet, die sich einem Kategoriensystem zuordnen lassen.⁴⁸²

Ein solches Kategoriensystem ist ein Kernaspekt der inhaltsanalytischen Vorgehensweise. Die dafür erforderlichen Kategorien werden in dieser Arbeit zunächst deduktiv gebildet, das heißt, unter Verwendung von Kenntnissen aus den theoretischen Grundlagen und dem vorliegenden Forschungsstand.⁴⁸³ Auf eine induktive Kategorienbildung, also einer Kategorienbildung aus dem Interviewmaterial heraus, soll allerdings nicht verzichtet werden, sie wird ergänzend durchgeführt.⁴⁸⁴

Die zunächst deduktive Kategorienbildung wurde im Rahmen dieser Arbeit als erster Schritt gewählt, da Vorwissen über den Forschungsgegenstand vorliegt, konkrete Forschungsfragen

⁴⁷⁹ Vgl. Mayring, 2015, S. 9.

⁴⁸⁰ Vgl. Mayring, 2015, S. 9.

⁴⁸¹ Vgl. Mayring, 2002, S. 115 f.; Mayring, 2015, S. 67.

⁴⁸² Vgl. Mayring, 2015, S. 69 f.

⁴⁸³ Vgl. Vogt; Werner, 2014, S. 27.

⁴⁸⁴ Vgl. Vogt; Werner, 2014, S. 27.

existieren und die Erhebung mit einem teil-standardisierten Erhebungsinstrument durchgeführt wurde.⁴⁸⁵ Die Kategorien in dieser Arbeit leiten sich somit in einem ersten Schritt aus den dargestellten theoretischen Grundlagen, den Leitfragen des Interviewleitfadens, und den identifizierten Forschungslücken und den daraus entwickelten Forschungsfragen ab.⁴⁸⁶ Im Forschungsverlauf ergaben sich weitere induktiv gebildete Kategorien. Dementsprechend wurden für die Auswertung die im folgenden Kapitel dargestellten Kategorien gewählt.

3.1.5.2 Kategorien

A. Stichprobe:

Diese Kategoriengruppe ist insofern von Bedeutung, als dass sie nicht nur verdeutlicht wer befragt wurde und dass die befragte Person sinnvoll Auskunft zum Themenfeld geben kann, sondern kann auch bei einer Betrachtung in Kombination mit anderen Antworten Rückschlüsse darauf ermöglichen, ob das Alter der Befragten, deren Herkunft oder weitere Kriterien die Antworten und Wahrnehmungen beeinflusst haben.

1. Charakterisierung der Befragten / der Unternehmen

- Alter der Befragten
- Aktuelle Stellung/Position im Unternehmen, bisherige Positionen, Berufserfahrung
- Unternehmen (Größe, Standort, Leistung, Umsatz)
- Herkunft Ost/West, gearbeitet in Ost/West, sowohl als auch

B. Allgemeine Unterschiede:

In dieser Gruppe von Kategorien geht es zunächst ganz allgemein um wahrgenommene Unterschiede in Bezug auf Wirtschaft und Kultur zwischen Ost- und Westdeutschland. Sie sind hier Gegenstand der Befragung, um analysieren zu können, ob sich die aus der Literatur abgeleiteten Unterschiede auch in der Wahrnehmung der Befragten zeigen. Diese Abfrage dient weiterhin als Vorbereitung für die folgenden beiden Kategorien, in denen die Unterschiede im Mitarbeiter- und Führungsverhalten betrachtet werden. Zudem geht es um die Überprüfung, inwiefern sich Produktivitätsunterschiede eher auf strukturelle Ursachen

⁴⁸⁵ Vgl. Mayring, 2015, S. 85.

⁴⁸⁶ Vgl. Vogt; Werner, 2014, S. 27.

oder eher auf menschliches Verhalten zurückführen lassen. Wie gezeigt wurde, ist die Literatur im Hinblick auf die Frage einer Angleichung von Werthaltungen im Zeitablauf nicht ganz eindeutig, so dass es in dieser Kategoriengruppe auch darum geht zu ermitteln, wie diese Frage von den Interviewpartnern vor Ort wahrgenommen wird.

2. Allgemein wahrgenommene Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland in Bezug auf Kultur und Wirtschaft

- Wie werden Unterschiede aktuell wahrgenommen in Bezug auf die Wirtschaft (empfundene Ungleichheit, Leistungsfähigkeit, Benachteiligungen, etc.)
- Wie werden Unterschiede in Bezug auf kulturell bedingte Werte, Normen und Verhaltensweisen wahrgenommen

3. Ursachen für Produktivitätsunterschiede

- Produktivitätsunterschiede aufgrund struktureller Unterschiede
- Produktivitätsunterschiede auch auf Verhalten der Mitarbeiter zurückzuführen (Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, Einstellungen)

4. Unterschiedliche Werthaltungen zwischen Ost- und Westdeutschland zur Wendezeit und heute.

- Haben sich historisch- kulturell bedingte Unterschiede zwischen Ost und West seit der Wende bis heute angeglichen?
- Halten sich Unterschiede bis heute?

C. Unterschiede Mitarbeiter:

In dieser Kategoriengruppe stehen die Mitarbeiter und ihr Verhalten im Fokus. Dabei geht es darum zu ermitteln, ob sich das Mitarbeiterverhalten auch heute noch im Hinblick auf Leistung und produktives Verhalten unterscheidet, wie sich diese Unterschiede konkret darstellen, worauf sie zurückzuführen sind und ob sich aus dem Mitarbeiterverhalten Wirkungen auf die Produktivität ableiten lassen. Mit dieser Kategorie wird das Ziel verfolgt, Aspekte des Mitarbeiterverhaltens zu identifizieren, die als Ansatzpunkte für die Entwicklung entsprechender Führungsmaßnahmen dienen können.

5. Unterschiede zwischen ostdeutschen und westdeutschen Mitarbeitern und ihre Entwicklung von der Wende bis heute
 - In Bezug auf Motivation
 - Leistung
 - Verhalten (untereinander u. gegenüber Vorgesetzten)
 - Kommunikation
6. Auswirkungen der Mitarbeiterunterschiede auf die Produktivität
7. Beurteilung der Unterschiede im Kontext des Alters der Personen (z. B. größere Unterschiede bei Älteren, geringere Unterschiede bei Jüngeren?)
 - Jüngere mit ggf. stärkerer Angleichung
 - Unterschiede bei Älteren ggf. noch stärker ausgeprägt
 - Grundsätzliche Angleichung
 - Keine Angleichung

D. Führung:

Diese Kategoriengruppe fokussiert die Führungskräfte. Da Führungskräfte, genau wie Mitarbeiter oder Bürger eines Landes insgesamt auch kulturellen Prägungen ausgesetzt sind, geht es zum einen darum herauszuarbeiten, welche Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Führungskräften bestehen und ob hinsichtlich dieser Unterschiede Auswirkungen auf die Produktivität angenommen werden. Zum anderen steht die Sammlung von Ideen für Lösungsansätze im Führungskontext im Fokus. Das heißt, es geht darum herauszuarbeiten, welche spezifischen Führungskompetenzen eine Führungskraft für die Führung ost- oder westdeutscher Mitarbeiter benötigt und welche Führungsstile und Führungsansätze für deren Führung geeignet scheinen. Weiterhin geht es um die Einschätzung, ob eine differenzierte Führung Wirkung auf die Produktivität haben kann.

8. Unterschiede zwischen west- und ostdeutschen Führungskräften
 - Führungsstile/-ansätze
 - Leistung/Engagement
 - Risikobereitschaft
 - Qualifikation

9. Einfluss Führungscharakteristika Ost/West auf Produktivität
10. (Optimale) Führung Mitarbeiter Ost/West (z. B. welcher Führungsstil, welche Führungsansätze eignen sich für ostdeutsche Mitarbeiter besonders? Wie sollte kommuniziert werden?)
 - Führungsstil/Führungsansatz
 - Kommunikation (Information)
 - Förderung
 - Motivation (der Mitarbeiter)
 - Strukturen/Hierarchie
 - Arbeitsgestaltung (Arbeitsform/Arbeitsumfeld)
11. Erforderliche Führungskompetenzen
 - Kommunikative Fähigkeiten
 - Soziale Kompetenzen
 - Methodische Kompetenzen
12. Potenziale differenzierter Führung für die Angleichung von Produktivitätsunterschieden

E. Sonstiges:

In dieser Kategoriengruppe werden diejenigen Aspekte aufgegriffen, die sich aus der Literatur ableiten und die im Kontext der Themenstellung dieser Arbeit weiterer Klärung bedürfen. So findet sich beispielsweise in der Literatur (Kapitel 2.2.4.1) die Aussage, dass die unreflektierte Anwendung westdeutscher Standards in der Führung in Ostdeutschland als Problem aufgefasst wird. Wie diese Aussage aus Sicht der befragten Praktiker bewertet wird, soll hier geklärt werden. Weiterhin geht es darum, nochmals abschließend auf den Aspekt der Produktivität einzugehen, um Aussagen darüber zu vertiefen, welche Faktoren für die Produktivitätsunterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland wesentliche Bedeutung haben. Zudem soll mit dieser Kategorie die Chance genutzt werden, den Befragten die Möglichkeit zu geben, eigene Ergänzungen und Einschätzungen zur Thematik darzulegen, aus denen sich wertvolle und weiterführende Erkenntnisse ergeben können.

13. Wirkungen unreflektierter Anwendung westdeutscher Standards in der Führung auf ostdeutsche Unternehmen nach der Wende
14. Weitere Aspekte, die sich auf die Produktivität (insbesondere die Unterschiede zwischen Ost und West) auswirken
15. Ergänzungen

Während der Auswertung zeigte sich, dass sich einige Resultate ableiten lassen, die nicht eindeutig den deduktiv gebildeten Kategorien zuzuordnen sind, aber dennoch wertvolle Erkenntnisse im Hinblick auf die Fragestellungen dieser Arbeit liefern. Dementsprechend wurden zusätzlich zu den deduktiv gebildeten Kategorien zwei weitere Kategoriengruppen induktiv abgeleitet. So ließ sich feststellen, dass zum einen, ähnlich des in Kapitel 2.1.5 beschriebenen Persönlichkeitskonzepts der „Big Five“ bestimmte Mitarbeitertypen, die sich durch spezifische Eigenschaften auszeichnen, beschrieben werden. Diese wurden in der Kategorie „Typenkonzept“ aufgenommen. Zum anderen zeigte sich, dass viele der Befragten im Hinblick auf Führungskompetenzen und genutzte Führungsansätze vielfach auch Eigenschaften von Führungskräften nennen, welche in der Kategorie „Führungs-Traits“ zusammengefasst wurden. Diese beiden induktiv gebildeten Kategorien stellen sich im Detail wie folgt dar:

F. Typenkonzept :

Hier werden nach dem Vorbild des in der Literatur beschriebenen Persönlichkeitskonzepts (Kapitel 2.1.5) Typen von Mitarbeitern abgeleitet, die sich durch bestimmte auftretende Eigenschaften beschreiben lassen.

16. Mitarbeitertypen

- Typisches Verhalten, Verhaltenskennzeichen/-merkmale
- Typisch Ost, typisch West

G. Traits:

17. Führungseigenschaften

- Besondere Eigenschaften für Führung Ost und Führung West
- Grundsätzlich wichtige Eigenschaften

3.1.5.3 Auswertung im Kategoriensystem

Diese Kategorien bilden „Schubladen für Antworten“.⁴⁸⁷ Das heißt, sie bilden eine Art Suchraster, mit dem diejenigen Aussagen aus den Interviews herausgearbeitet werden können, die für die Beantwortung der Fragestellungen relevant sind.⁴⁸⁸ Aussagen aus den transkribierten Interviews werden somit für jeden Befragten zunächst herausgelöst und den passenden Kategorien zugeordnet. Dabei werden in einem ersten Schritt in den transkribierten Interviews die für eine Kategorie relevanten Aussagen mit einem Code gekennzeichnet. Dieser Code ergibt sich aus den Kategoriengruppen (A-G) in Kombination mit der einzelnen Kategorie (1-17). Das heißt, die Kategorie „Unterschiede zwischen west- und ostdeutschen Führungskräften“ erhält z. B. den Code D8. Um den Überblick zu vereinfachen, wird zusätzlich mit farbigen Markierungen gearbeitet um schnell zuordnen zu können, zu welcher Kategoriengruppe eine Aussage gehört. Dies ist insbesondere dann von Vorteil, wenn sich einzelne Antworten und Angaben vermischen und unterschiedlichen oder auch mehreren Kategoriengruppen zugeordnet werden können:

- A. Stichprobe erhält eine hellgraue Markierung
- B. Allgemeine Unterschiede wird grün markiert
- C. Unterschiede Mitarbeiter wird türkis markiert
- D. Führung erhält eine gelbe Markierung
- E. Sonstiges wird lila markiert
- F. Mitarbeitertypen (induktiv gebildet) wird rot markiert
- G. Führungs-Traits (induktiv gebildet) wird blau markiert

Die so kodierten und markierten Textteile werden anschließend aus den Transkripten herauskopiert und in das Kategoriensystem eingeordnet. Die nachfolgende Darstellung zeigt exemplarisch einen Ausschnitt eines transkribierten Interviews mit Markierungen und Codes.

Ein detaillierter Kodierleitfaden, der sich aus dem im Kapitel 3.1.4.2 dargestellten Kategorien ableitet findet sich in Anlage 5.

⁴⁸⁷ Vogt; Werner, 2014, S. 27.

⁴⁸⁸ Vgl. Vogt; Werner, 2014, S. 48 f.

Also im Prinzip umfasst die Kommunikation das Gesamtverhalten innerhalb eines Arbeitskontextes.

Okay, okay. Das, was auffällt ist, dass im Westen eine bessere Kommunikation zwischen Führungskräfte und Mitarbeiter ist. Also für mich ist Kommunikation in dem Sinn eine klarere Kommunikation, dass der Vorgesetzte sagt, was erwartet, was er haben will und das er auch kontrolliert. Das findet im Osten nicht statt. Das, was im Osten sehr stark stattfindet, ist auch die Kommunikation zwischen den Leuten, die ist richtig gut. Die ist freundschaftlich. Die reden, allerdings weniger über das Thema Arbeiten als über andere Themen. Im Westen ist es deutlich, wenn man in den Pausen zusammen sitzt, da gibt's eigentlich ein Thema, was verbindet. Es ist - die Arbeiten, die reden übers Arbeiten. Das passiert im Osten sehr wenig, die reden über private Sachen.

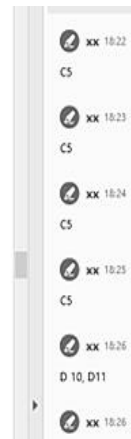


Abbildung 22: Ausschnitt aus einem transkribierten Interview mit Codierungen und Markierungen⁴⁸⁹

Im Anschluss daran werden die Aussagen jedes Befragten aus den transkribierten Interviews herausgelöst und zu jeder Kategorie in einer Tabelle nebeneinandergestellt. Mittels Reduktion und Zusammenfassung erfolgt dann eine Synopse mit den zu jeder Kategorie feststellbaren Kernaussagen.⁴⁹⁰ In Anlage 6 werden ausschließlich die bereits reduzierten Aussagen der Befragten zu den einzelnen Kategorien dargestellt. Die transkribierten Interviews sowie das komplette (tabellarische) Kategoriensystem mit den zugeordneten Antworten der Befragten sind in separaten Dateien verfügbar.

Die folgende Darstellung stellt das Vorgehen in der Auswertung schematisch dar.

Kategorie	Interview-partner 1	Interview-partner 2	Interview-partner 3	Interview-partner	Synopse / Reduktion zu Kernaussagen
Kategorie 1	Zuordnung Aussagen zu Kategorie 1	Zuordnung Aussagen zu Kategorie 1	Zuordnung Aussagen zu Kategorie 1	Zuordnung Aussagen zu Kategorie 1	Zusammenfassung der Aussagen aller Befragten zu Kernaussagen
Kategorie 2	Zuordnung Aussagen zu Kategorie 2	Zuordnung Aussagen zu Kategorie 2	Zuordnung Aussagen zu Kategorie 2	Zuordnung Aussagen zu Kategorie 2	Zusammenfassung der Aussagen aller Befragten zu Kernaussagen
Kategorie 3	Zuordnung Aussagen zu Kategorie 3	Zuordnung Aussagen zu Kategorie 3	Zuordnung Aussagen zu Kategorie 3	Zuordnung Aussagen zu Kategorie 3	Zusammenfassung der Aussagen aller Befragten zu Kernaussagen
Kategorie	Zuordnung Aussagen zu Kategorie ...	Zuordnung Aussagen zu Kategorie ...	Zuordnung Aussagen zu Kategorie ...	Zuordnung Aussagen zu Kategorie ...	Zusammenfassung der Aussagen aller Befragten zu Kernaussagen

Abbildung 23: Vorgehensmuster für die Auswertung im Kategoriensystem⁴⁹¹

Die auf diese Weise gewonnen Erkenntnisse werden im Folgenden Kapitel 3.2 zunächst beschrieben und anschließend unter Rückgriff auf die Theorie diskutiert, zu

⁴⁸⁹ Quelle: eigene Darstellung.

⁴⁹⁰ Vgl. Anlage 4, Kategoriensystem.

⁴⁹¹ Quelle: eigene Darstellung.

Schlussfolgerungen zusammengefasst und zu einer Beantwortung auf die Forschungsfragen herangezogen.

3.2 Untersuchungsergebnisse

3.2.1 Stichprobe (Befragte und Unternehmen)

Befragt wurden insgesamt 14 Personen. Die befragten Interviewpartner waren zwischen 39 und 63 Jahre alt. Acht von ihnen stammen aus den alten Bundesländern, sechs aus den neuen Bundesländern. Alle Befragten verfügen über langjährige Berufserfahrung mit Bezug zur Lebensmittelbranche und waren oder sind sowohl in Ost- als auch in Westdeutschland tätig. Alle Personen verfügen über Führungserfahrung (Geschäftsführung, Werksleitung, technische Leitung, Leitung Controlling und Management Supply Chain). Vier der Befragten sind dem Dienstleistungsbereich zuzuordnen (Unternehmensberatung und Personaldienstleistungen), die übrigen sind im produzierenden Gewerbe (Schwerpunkt Lebensmittelherstellung) tätig. Die Unternehmen, in denen die Befragten tätig sind, zeichnen sich durch Umsätze zwischen einer und 250 Millionen Euro aus, wobei der Schwerpunkt bei größeren Unternehmen mit über 50 Millionen Euro Umsatz liegt. Das kleinste Unternehmen hat vier Mitarbeiter, das größte 1600. Fünf der Unternehmen haben ihren Standort nur im Westen, drei nur im Osten und sechs verfügen über Standorte sowohl im Westen als auch im Osten.⁴⁹²

3.2.2 Überblick allgemeiner Wahrnehmungen der Befragten

3.2.2.1 Wahrgenommene Unterschiede im Hinblick auf Kultur, Werthaltungen und Wirtschaft in Ost- und Westdeutschland

Es gibt laut Aussagen der Interviewpartner Unterschiede zwischen Ost und West aufgrund der unterschiedlich erfolgten Sozialisierung in verschiedenen Systemen in Bezug auf Ideologie, Politik und Werte. Während Westdeutschland kontinuierlich sein System nach der Wende fortführen und weiterentwickeln konnte, gab es im sozialistisch geprägten Osten einen Austausch des Systems hin zur Marktwirtschaft. Es wird ausgesagt, dass es Unterschiede im Handling in Bezug auf die Funktionsweise von West- und Ostdeutschland gibt.⁴⁹³

⁴⁹² Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie A1.

⁴⁹³ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorien B2 und B4.

Insgesamt wurden folgende Aspekte im Hinblick auf die Beurteilung von Westdeutschland und der westdeutschen Bevölkerung bei der Befragung genannt:⁴⁹⁴

- Im Westen wurde nach der Wende weitergemacht wie bisher und das System weiterentwickelt, die Prägung war und ist kapitalistisch.
- Im Westen zeigt sich eine stärkere Ellbogenmentalität, der Wunsch in der Hierarchie aufzusteigen und besser dazustehen.
- Der christliche Glaube spielt im Westen eine größere Rolle als im Osten.
- Der Westen ist stärker „singularisiert“, Selbstverwirklichung steht bei den Menschen im Vordergrund, das Vereinsleben ist weniger stark ausgeprägt.
- Weitere Kennzeichen sind eine stärkere Lösungsorientierung und Streben nach Weiterentwicklung und Zielerreichung.
- Der Westen wird nicht nur als zielorientiert, sondern auch als datenorientiert beschrieben.
- Die Bereitschaft, Probleme einzugestehen und zu thematisieren, ist größer. Themen werden eher offen angesprochen.
- Im Westen setzten sich die Menschen eher zur Wehr (Gewerkschaften, Demonstrationen), nehmen weniger hin.
- Die Ausländerfeindlichkeit ist im Westen geringer als im Osten.
- Die wirtschaftliche Vielfalt ist im Westen größer und die Marktorientierung ist stärker ausgeprägt.

Im Hinblick auf die Beurteilung von Ostdeutschland und der ostdeutschen Bevölkerung gab es zusammenfassend folgende Aussagen:⁴⁹⁵

- Im Osten gab es zunächst eine große Euphorie nach der Wende, sie wurde als Chance auf Weiterentwicklung gesehen, heute zeigt sich zum Teil eine Ernüchterung.
- Im Osten ist „weniger Drive“ spürbar als im Westen. Probleme werden „abgewiegelt“ und auf andere geschoben und nicht als eigene Probleme aufgefasst. Der Effizienzgrad und die Leistungsorientierung sind im Osten geringer.

⁴⁹⁴ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorien B2 und B4.

⁴⁹⁵ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorien B2 und B4.

- Im Osten wird ungern Verantwortung übernommen.
- Im Osten wird weniger diskutiert, eher hingenommen, weniger protestiert, „Gefolgschaft“ und „Leidensfähigkeit“ sind größer.
- Im Osten stehen emotionale Werte im Vordergrund, es zeigt sich ein stärkerer Zusammenhalt und eine persönlichere Ebene, die Gruppe steht im Vordergrund, Gemeinschaftsgefühl und gegenseitige Unterstützung sind wichtig.
- Die Menschen sind weniger selbstständig und weniger entscheidungsfreudig.
- Der Osten ist stärker vereinsgetrieben.
- Glaube/Kirche spielt eine geringere Rolle.
- Ostdeutsche Menschen zeichnen sich durch ein größeres Improvisationstalent aus.
- Ostdeutsche trauern teilweise der Planwirtschaft nach, «die DDR ist irgendwie noch da»⁴⁹⁶. „Also ich glaube, dass die Mitarbeiter, die Bürgerinnen und Bürger der ehemaligen DDR gerne noch die eine oder andere DDR-Erinnerung hätten, aber ich glaub, die gibt's einfach nicht mehr.“⁴⁹⁷ Stichwort „Ostalgie“. Die Menschen im Osten sind darauf bedacht, Strukturen beizubehalten.
- Ostdeutsche fühlen sich zum Teil „abgehängt“, ausgenutzt und sind weniger zufrieden.
- Die Ausländerfeindlichkeit ist im Osten größer als im Westen.
- Löhne und Gehälter sind im Osten niedriger als im Westen.
- Die wirtschaftliche Vielfalt ist im Osten geringer, es gibt weniger Industrie und eine stärkere landwirtschaftliche Prägung.
- Kosten für den Lebensstandard sind im Osten niedriger.
- Zum Teil schlechtere technische Ausstattung im Osten, strukturell benachteiligt, höhere Arbeitslosenquote.

Die Unterschiede werden weitgehend auf historische Entwicklungen (geteiltes Deutschland mit zwei unterschiedlichen politischen Systemen) zurückgeführt. Im Wesentlichen sehen viele der Befragten noch starke strukturelle Unterschiede zwischen Ost und West. Gesehen wird auch, dass eine Angleichung der Unterschiede erfolgt. Dabei sehen einige der Befragten eine starke Angleichung und kaum noch Unterschiede, andere hingegen noch eklatante

⁴⁹⁶ Vgl. Anlage 4, Kategorie 2.

⁴⁹⁷ Anlage 4, Aussage Befragter 11, Kategorie 2.

Unterschiede, wieder andere nehmen zwar eine kontinuierliche Angleichung wahr, sehen diese aber als noch nicht abgeschlossen an. Dabei wird auch deutlich, dass insbesondere in Bezug auf jüngere Menschen eine stärkere Angleichung von Kultur und Werthaltung gesehen wird als bei älteren Menschen.⁴⁹⁸

3.2.2.2 Wirkungen der unreflektierten Anwendung westdeutscher Standards auf ostdeutsche Unternehmen nach der Wende

Die Befragten sind sich weitgehend einig, dass es grundsätzlich zu Schwierigkeiten und Problemen geführt hat, dass westdeutsche Standards zum Zeitpunkt der Wende praktisch dem Osten „übergestülpt“ worden sind. Das hatte verschiedene Folgen, unter anderem haben sich Ostdeutsche als Menschen zweiter Klasse gefühlt, die Unternehmensführung aufgrund der im Osten anders geprägten Menschen (Stichwort Kollektiv) war schwieriger und hat nicht immer gepasst. Ostdeutsche Mitarbeiter konnten ihr „Mindset“ nicht so schnell an das neue System anpassen.⁴⁹⁹ „Ja, man war nicht dumm, aber man war dann am Ende des Tages in Ostdeutschland vielleicht doch gefühlt ein Stück weit, egal, ob nun Mitarbeiter oder Professor oder Lehrer, Mensch zweiter Klasse.“⁵⁰⁰

Ausgesagt wird auch, dass es unter Umständen sinnvoller gewesen wäre, vieles anders zu machen oder stärker auf die Besonderheiten des Ostens einzugehen und den Menschen zu ermöglichen, ihre Kultur einzubringen und ihre Möglichkeiten zu zeigen, sich zu entwickeln. Angemerkt wird allerdings auch, dass der Transformationsprozess durchgeführt werden musste, er unumgänglich war und dabei auch Fehler passiert sind. Es wird darauf hingewiesen, dass aus heutiger Sicht vieles hätte anders gemacht werden müssen, dies war damals aber nicht unbedingt möglich und so auch nicht bewusst.⁵⁰¹ „Aber das sind halt so kleine Unterschiede, die bei einem Wandel in der Größenordnung – das läuft nie ohne Schwierigkeiten, das läuft nie ohne Probleme oder ohne, dass irgendwas auch schief geht; Fehler passieren. Insgesamt denke ich aber, dass doch alles gut gegangen ist. Für mich persönlich gucke ich mehr nach vorne, als dass ich nach hinten gucke.“⁵⁰²

⁴⁹⁸ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorien B2 und B4.

⁴⁹⁹ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie E13.

⁵⁰⁰ Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie E13, Aussage Befragter 9.

⁵⁰¹ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie E13.

⁵⁰² Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie E13, Aussage Befragter 9.

Ein weiterer Befragter sagt aus, dass eigentlich nichts hätte anders gemacht werden müssen. Denn seiner Ansicht nach hätten sich die Personen im Osten Deutschlands, unabhängig davon wie vorgegangen worden wäre, immer falsch behandelt gefühlt.⁵⁰³

„Und da gibt's keine Blaupause dafür und es gibt auch, oder es gab aus meiner Sicht auch keine Chance, sich so darauf vorzubereiten, dass es hätte besser werden können. Die gab's nicht.“⁵⁰⁴

Es wird aber auch davon ausgegangen, dass es heute nicht mehr eine so große Rolle spielt.⁵⁰⁵

3.2.2.3 Allgemeine/grundsätzliche Ursachen für Produktivitätsunterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland

Aus den Befragungen ergaben sich folgende mögliche Ursachen für die Produktivitätsunterschiede:⁵⁰⁶

Fünf der Befragten nennen den menschlichen Faktor als Ursache für Produktivitätsunterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland. Diese Unterschiede entstehen aus Sicht einiger Befragter aufgrund einer „Jammerkultur“⁵⁰⁷ im Osten, der dort anders sozialisierten Menschen und einer in Ostdeutschland anderen Mentalität sowie aufgrund von Führungsmängeln in den neuen Bundesländern. Angemerkt wird auch, dass es an Verantwortungsbewusstsein, „Herzblut“⁵⁰⁸ und an Sorgfalt fehle.⁵⁰⁹ Zwei Befragte argumentieren, dass aufgrund der nach der Wende vielfach im Osten aufgebauten neuen Firmen, die mit neuen Maschinen und Anlagen ausgestattet wurden, bei gleichen Menschen die Produktivität dieser Ost-Firmen im Vergleich zu den mit älterer Technik laufenden westdeutschen Werken eigentlich hätte höher sein müssen. Dass dies nicht der Fall war, führen sie auf den menschlichen Faktor zurück.⁵¹⁰

Des Weiteren wird das im Osten Deutschlands andere Problemlösungsverhalten für die geringe Produktivität Ostdeutschlands verantwortlich gemacht. Es wird ausgesagt, dass dort

⁵⁰³ Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorien E13, Aussage Befragter 14.

⁵⁰⁴ Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie E13, Aussage Befragter 5.

⁵⁰⁵ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie E13.

⁵⁰⁶ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie B3 und E14.

⁵⁰⁷ Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie B3 und E14, Aussage Befragter 1.

⁵⁰⁸ Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie B3 und E14, Aussage Befragter 14.

⁵⁰⁹ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie B3 und E14.

⁵¹⁰ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie B3 und E14, Befragte 12 und 13.

mehr diskutiert und beraten wird, während im Westen schneller nach Lösungen gesucht wird.⁵¹¹

Weiterhin werden Produktivitätsunterschiede zwischen West- und Ostdeutschland auch sehr stark auf strukturelle Faktoren zurückgeführt. Verantwortlich sind in diesem Kontext aus Sicht der Befragten die im Westen stärkere Ansiedlung großer Unternehmen und Konzerne und die dort oft stärker vertretenen F&E- sowie Marketingabteilungen. Demgegenüber liegen im Osten in erster Linie Produktionsstandorte. Weiterhin wird darauf verwiesen, dass Ostdeutschland im Vergleich zu Westdeutschland über eine schlechtere Infrastruktur verfügt, also schlechtere Verkehrsanbindungen und einen schlechteren Ausbau des Internets – insbesondere im ländlichen Raum – hat und die geografische Lage schwieriger ist.⁵¹²

Der Standort Ost wird auch deshalb als grundsätzlich problematisch beschrieben, da es dort schwierig sei, hoch qualifizierte, gute Mitarbeiter zu bekommen, da viele dort nicht arbeiten wollen.⁵¹³

Weiterhin wird als Begründung für die Produktivitätsunterschiede darauf hingewiesen, dass in Ostdeutschland viele alte Partnerschaften aus DDR-Zeiten mit Zusammenbruch der Sowjetunion vollkommen verloren gegangen sind und kaum noch (Geschäfts)-Beziehungen bestehen geblieben sind, während im Westen keine Zusammenbrüche bei Partnerstaaten erfolgt sind und dort weiter auf bestehende Beziehungen aufgebaut werden konnte.⁵¹⁴

Als weitere Ursache wird die fehlende Ausrichtung der Wirtschaftspolitik in den neuen Ländern auf Zukunftsmärkte genannt sowie auf den Aspekt verwiesen, dass Förderprogramme in Ostdeutschland oft nicht erfolgreich waren.⁵¹⁵

Mit Blick auf die Historie wird zudem darauf hingewiesen, dass die DDR nach dem Zweiten Weltkrieg weniger aufgebaut als eher vielmehr durch die Sowjetunion ausgeblutet wurde, wohingegen im Westen sehr viel stärkere Aufbauarbeit nach dem zweiten Weltkrieg geleistet wurde.⁵¹⁶

⁵¹¹ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie B3 und E14.

⁵¹² Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie B3 und E14.

⁵¹³ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie B3 und E14.

⁵¹⁴ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie B3 und E14.

⁵¹⁵ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie B3 und E14.

⁵¹⁶ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie B3 und E14.

Schließlich wird noch erwähnt, dass Fehler, die während und nach der Wende begangen wurden, zu den Produktivitätsunterschieden beigetragen haben.⁵¹⁷

Insgesamt kann hinsichtlich der Ursachen für die bis heute bestehenden Produktivitätsunterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland festgestellt werden, dass – nach Ansicht der Befragten - sowohl der menschliche Faktor und diesbezüglich insbesondere Unterschiede in Mentalität, Verhalten, Orientierungen als auch strukturelle Faktoren und historische Gegebenheiten zu den bis heute bestehenden Produktivitätsunterschieden beigetragen haben.⁵¹⁸

3.2.3 Mitarbeiter

3.2.3.1 Wahrgenommene Unterschiede bei ost- und westdeutschen Mitarbeitern

In Bezug auf Mitarbeiter in Ost- und Westdeutschland werden von den Befragten neben grundlegenden Unterschieden Differenzen auch im Hinblick auf Leistung, Motivation und Kommunikation sowie im Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen gesehen. Diese Unterschiede werden nachfolgend dargestellt.

Es wurden die folgenden grundsätzlichen Unterschiede genannt:⁵¹⁹

- Die Veränderungsbereitschaft ist in Westdeutschland stärker ausgeprägt. Veränderung wird in den alten Bundesländern eher als normal betrachtet. Mitarbeiter im Westen sind lösungsorientierter, haben eigene Vorschläge und wollen sich einbringen.
- Im Westen wird offener an Probleme herangegangen. Die Bereitschaft, zuzuhören und zu diskutieren ist größer. Im Osten wird eher darauf beharrt, Dinge so zu machen wie immer.
- Ein Befragter sagt Folgendes aus: „Es ist immer ein Unterschied spürbar. Ich habe häufig gleich gemerkt, ach, das ist ein Kollege, der eher ostdeutsch geprägt ist von diesen Aspekten her, wenn ich das so bezeichnen darf, und ich lag eigentlich immer richtig.“⁵²⁰

⁵¹⁷ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie B3 und E14.

⁵¹⁸ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie E13.

⁵¹⁹ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie C5 und C7.

⁵²⁰ Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie C5 und C7, Aussage Befragter 2.

- Im Osten ist der Individualanspruch der Mitarbeiter weniger stark als im Westen. Ostdeutsche Mitarbeiter warten eher auf Anweisungen. Sie fordern in der Regel etwas für das Kollektiv und nicht für sich selbst.

In Bezug auf die Leistung lassen sich folgende Aussagen zusammenfassen:⁵²¹

- In Bezug auf die Leistung wird von vier der Befragten ausgesagt, dass sie in Bezug auf die Leistung zwischen ost- und westdeutschen Mitarbeitern keine Unterschiede sehen.
- Eine Reihe von Befragten sieht eine stärkere Leistungsfokussierung bei westdeutschen Mitarbeitern. Mitarbeiter aus den alten Bundesländern werden als ehrgeiziger bezeichnet und haben ein größeres Interesse Karriere zu machen. In Westdeutschland zeigt sich eine Leistungskultur, die auch dadurch gekennzeichnet ist, dass jeder Mitarbeiter sehr auf sich selbst schaut. Es herrscht die Einstellung vor, Leistung muss erbracht werden, um weiterzukommen.
- Vielfach wird ausgesagt, dass sozialistisch geprägte Mitarbeiter weniger leistungsbereit sind. Es wird auch darauf hingewiesen, dass es in Ostdeutschland bei den Mitarbeitern eine geringere Leistungsbereitschaft gibt, wenn etwas umgesetzt werden soll. Im Osten wird eher gearbeitet, um zu leben. Karriere ist weniger wichtig. Zudem weist ein Befragter darauf hin, dass ostdeutsche Mitarbeiter Probleme damit haben, wenn es um die leistungsbezogene Beurteilung und um Arbeit unter Druck geht. „Also, kurz gesagt, der Mitarbeiter im Westen war immer schon leistungsorientiert und auch getrieben durch die entsprechenden Vorgaben der Unternehmensführung. Der Mitarbeiter im Osten war immer getrieben durch die Beschaffung dessen, was es vielleicht nicht gab. Und das sehe ich heute genauso.“⁵²²
- Ein Befragter sagt aus, dass es zusätzlich zu Leistungsunterschieden zwischen Ost und West auch innerhalb der ostdeutschen Bundesländer Unterschiede gibt und stellt fest, dass Thüringen in Bezug auf die ihm bekannten Werke leistungsorientierter ist als Sachsen-Anhalt, was auf die unterschiedliche Förderung und Ausstattung in den Werken zurückgeführt wird.

Zur Motivation können folgende Aussagen abgeleitet werden:⁵²³

⁵²¹ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie C5 und C7.

⁵²² Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie C5 und C7, Aussage Befragter 14.

⁵²³ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie C5 und C7.

- Sechs der Befragten gehen davon aus, dass sich die Motivation ostdeutscher Mitarbeiter nicht von der Motivation westdeutscher Mitarbeiter unterscheidet.
- Die übrigen acht Befragten sehen sehr wohl Unterschiede. Mitarbeiter in Westdeutschland werden im Vergleich zu ostdeutschen Mitarbeitern als motivierter wahrgenommen. Angemerkt wird hier, dass die Eigenmotivation im Westen stärker ist und sich westdeutsche Mitarbeiter besser motivieren lassen als ostdeutsche Mitarbeiter. Ostdeutsche Mitarbeiter müssen hingegen mehr motiviert werden. Es wird auch ausgesagt, in Ostdeutschland wird eher „Dienst nach Vorschrift“⁵²⁴ gemacht.
- Ein Befragter weist darauf hin, dass die Motivation im Westen besser über Wertschätzung und im Osten besser mittels monetärer Anreize erfolgt.
- Die in Bezug auf Ostdeutschland als geringer empfundene Motivation der Mitarbeiter wird zum Teil auf die dort schlechtere Bezahlung aber auch auf die Mentalität zurückgeführt.

Die Kommunikation im Hinblick auf ost- und westdeutsche Mitarbeiter wird wie folgt beurteilt:⁵²⁵

- Ein Befragter sieht keine Unterschiede im Hinblick auf die Kommunikation.
- Kommunikation zwischen den Mitarbeitern ist im Osten freundschaftlich und bezieht sich oft nicht auf die Arbeit. Die Gruppe steht im Fokus. Der Einzelne wird nicht so stark hervorgehoben.
- Im Osten wird weniger kommuniziert, die Kommunikation ist abwartender und zurückhaltender, insbesondere ältere Arbeitnehmer kommunizieren nicht offen mit Vorgesetzten. Grund ist eine Misstrauenskultur und die Angst etwas „Falsches“ zu sagen. Insbesondere die Kommunikation von unten nach oben ist im Osten problematisch. Zudem werden im Osten Fehler weniger schnell kommuniziert, es wird weniger auf Missstände hingewiesen und kritisiert, es wird sich weniger beschwert. Wichtig ist in der Kommunikation mit ostdeutschen Mitarbeitern, dass diese viel bestärkt und gelobt werden, ihnen aber auch bei dem was zu tun ist, immer klare Wege aufgezeigt werden müssen.

⁵²⁴ Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie C5 und C7, Aussage Befragter 11.

⁵²⁵ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie C5 und C7.

- Im Westen wird nur über die Arbeit gesprochen. Die Kommunikation westdeutscher Mitarbeiter richtet sich oft auf die eigene Person (das habe ich geleistet, darauf bin ich stolz, der Chef soll es erfahren); „Ellbogenmentalität“.⁵²⁶
- Kommunikation im Westen wird vielfach als offener, klarer, effizienter oder besser bezeichnet. Typisch ist, dass eher Dinge angesprochen werden und der Westmitarbeiter mehr wissen will als der Ostmitarbeiter.

Hinsichtlich des Verhaltens der Mitarbeiter gegenüber Vorgesetzten und Kollegen lässt sich Folgendes feststellen:

- Ein Befragter sieht hier keine Unterschiede.
- Die anderen Befragten nehmen Unterschiede wahr. Beschrieben wird, dass Mitarbeiter im Westen Anweisungen und Aufgaben des Vorgesetzten erfüllen und Respekt vor der Führungskraft haben. Die Bereitschaft mehr zu tun, sich voranzubringen, sich zu entwickeln, wird im Westen auch gegenüber dem Vorgesetzten gezeigt. Im Westen äußern Mitarbeiter gegenüber Vorgesetzten eigene Ideen und Ansichten.
- Im Osten werden Anweisungen des Vorgesetzten nicht immer erfüllt. Des Weiteren ist die Distanz zum Vorgesetzten größer, es sei denn, er ist Teil der Gruppe, was dann aber die Führung erschwert. Insgesamt ist das Verhalten gegenüber Vorgesetzten oft zurückhaltender und abwartender. Im Osten wollen Menschen aufgrund kollektivistischer Prägung selbst ungern Führungsaufgaben übernehmen.
- Gegenüber Kollegen sind Ostdeutsche loyaler, das Verhältnis ist kollegialer und es wird privat mehr zusammen unternommen.
- Im Westen ist das Verhältnis zwischen Kollegen konkurrenzgeprägter, weniger kollegial und es wird mehr über andere geschimpft. Kollegen werden an den westdeutschen Standorten teilweise als Rivalen angesehen, im Osten ist dies weniger der Fall. Dort will der Mitarbeiter nicht so stark aus der Gruppe hervorstechen.

Die Ansichten darüber, inwieweit sich die aufgeführten Unterschiede von der Wende bis heute angeglichen haben und inwieweit mögliche Angleichungen vom Alter einer Person abhängen, gehen auseinander. Fünf der Befragten sehen bis heute kein angeglichenes

⁵²⁶ Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie C5 und C7, Aussage Befragter 11.

Mitarbeiterverhalten zwischen Ost und West. Ein gewisses Zusammenwachsen ist ihrer Ansicht nach zwar erfolgt, die Angleichung ist aber bei weitem nicht abgeschlossen. Weiterhin wird von vier der Befragten auch keine Angleichung im Zusammenhang mit dem Alter gesehen. Das heißt, sie gehen davon aus, dass auch jüngere Menschen in Ost- und Westdeutschland noch verschiedene Prägungen aufweisen und sich dementsprechend unterschiedlich verhalten. Ein Befragter sagt aus, er geht davon aus, dass sich dann Angleichungen ergeben, wenn ostdeutsche Mitarbeiter bereits eine gewisse Zeit im Westen gearbeitet haben. Die Personen hingegen, die den Osten nie verlassen haben, würden noch wesentliche Unterschiede zu Westmitarbeitern aufweisen. Demgegenüber sehen andere Befragte durchaus Angleichungen. Vier von ihnen sehen eine gewisse Angleichung, drei eine starke Angleichung und zwei eine komplette Angleichung, bei der keine Unterschiede mehr erkennbar sind. Der größere Teil der Befragten, die Angleichungen wahrnehmen, gehen davon aus, dass sich jüngere Personen stärker angeglichen haben als ältere und viele Jüngere Deutschland als Einheit sehen. Zurückgeführt wird diese Annäherung bei jüngeren Menschen darauf, dass sie eine andere schulische Bildung erfahren haben und unter dem Eindruck der Globalisierung groß geworden sind.⁵²⁷

3.2.3.2 Mitarbeitertypen Ost und West

Aus den Antworten der Befragten lassen sich bestimmte Eigenschaften ableiten, die als typisch für ost- oder westdeutsche Mitarbeiter gewertet werden können und die den Mitarbeiter Ost vom Mitarbeiter West abgrenzen. Dabei zeichnen sich ostdeutsche Mitarbeiter (im Vergleich zu westdeutschen Mitarbeitern) wie folgt aus:⁵²⁸

- geringerer Effizienzgrad, Effizienz wird auch nicht angestrebt
- weniger Leistungsorientierung, weniger Motivation
- wenig Eigeninitiative (bei Aufgabenerledigung, es wird genau nach Vorschrift gehandelt)
- geringe Flexibilität und Veränderungsbereitschaft
- wenig Eigenständigkeit (z.B. wenn es darum geht, auf Missstände hinzuweisen)
- konfliktscheu (Konflikte werden nicht direkt angegangen)
- Zusammenhalt und Kollegialität sind bedeutsam

⁵²⁷ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie C5 und C7.

⁵²⁸ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie F14.

- wenig Rivalität
- große Distanz zum Vorgesetzten
- wenig Individualanspruch
- Misstrauen und wenig Kommunikation, schlechtere Kommunikation (im Arbeitskontext gegenüber Führungskräften)
- abwartende Haltung gegenüber Vorgesetzten
- ältere Mitarbeiter kommunizieren nicht offen
- kein direktes Angehen von Konflikten im Osten
- Ost-Mitarbeiter tun sich schwer damit etwas umzusetzen, vielfach sind Anweisungen und klare Ansprachen notwendig

Der westdeutsche Mitarbeiter wird hingegen wie folgt charakterisiert:⁵²⁹

- Ellbogenmentalität
- ehrgeizig
- höhere Leistungs- und Lösungsorientierung
- Zielorientierung
- streben nach Weiterentwicklung
- größere Veränderungsbereitschaft und höhere Flexibilität
- offener Kommunikation, auch mit Vorgesetzten
- höherer Individualisierungsanspruch
- Rivalität im Westen stärker

In Anlehnung an das im Kapitel 2.1.5 beschriebene Big Five-Persönlichkeitskonzept können entsprechend der gewonnenen Erkenntnisse bestimmte Einordnungen erfolgen.

Der Persönlichkeitsfaktor der Extraversion ist in positiver Ausprägung durch Enthusiasmus, Gesprächigkeit, Aktivität, Energie und Offenheit und in negativer Ausprägung durch Reserviertheit, stilles Verhalten sowie Zurückgezogenheit gekennzeichnet. In Bezug auf diesen Persönlichkeitsfaktor wären ostdeutsche Mitarbeiter gemäß obiger Angaben sowie auf Basis von vorheriger Ausführungen aufgrund der schwächeren Kommunikation, der geringen Eigeninitiative und der Distanz zu Vorgesetzten eher dem negativen Bereich zuzuordnen.

⁵²⁹ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie F14.

Der Persönlichkeitsfaktor Stabilität zeigt sich bei einer starken Ausprägung als stabil, ruhig und zufrieden. Bei einer schwachen Ausprägung hingegen als gespannt, ängstlich, nervös, launisch, besorgt, empfindlich, reizbar und emotional. Auch wenn sich diese Eigenschaften nicht 1:1 auf Basis der Interviewergebnisse zuordnen lassen, so zeigt sich doch aufgrund der in diesem Kapitel sowie in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Ergebnisse, dass ostdeutsche Mitarbeiter von den Befragten eher der schwach ausgeprägten Stabilität zuzuordnen sind. Das kann auch darauf zurückgeführt werden, dass in Ostdeutschland nach wie vor eine gewisse Empfindlichkeit gegenüber Westdeutschland herrscht (Ostdeutsche fühlen sich abgehängt, als Bürger zweiter Klasse und sind weniger zufrieden). Oft besteht noch eine Grundangst davor, die Meinung frei zu äußern (auch oder besonders gegenüber Vorgesetzten), was auf kulturelle Prägungen zurückgeführt werden kann.

Offenheit für Erfahrungen wird als positiv gewertet, wenn eine Person sich breit interessiert, einfallreich, fantasievoll, originell, erfinderisch und geistreich zeigt. Negativ gewertet wird dieser Faktor bei einseitigen und von Desinteresse geprägten Persönlichkeiten. Auf Basis der Interviewergebnisse kann an dieser Stelle ausgesagt werden, dass ostdeutsche Mitarbeiter im Arbeitskontext im Vergleich zu westdeutschen Mitarbeitern als weniger offen, weniger flexibel, weniger veränderungsbereit und weniger lösungsorientiert gelten, was ebenfalls auf die kulturelle Prägung im Osten zurückgeführt werden kann. Diese Aspekte weisen auf eine weniger positive Ausprägung des Persönlichkeitsfaktors der Offenheit hin.

Der Persönlichkeitsfaktor Gewissenhaftigkeit zeigt in positiver Ausprägung Personen, die organisiert, sorgfältig, effektiv, verantwortlich, zuverlässig, überlegt und gewissenhaft sind. Die negative Ausprägung ist durch Sorglosigkeit, Unzuverlässigkeit, Leichtsinn und Unordentlichkeit gekennzeichnet. Wie oben beschrieben, gelten ostdeutsche Mitarbeiter als weniger effizient als westdeutsche Mitarbeiter. Bezüglich dieses Aspekts lässt sich eine weniger positive Einordnung in Bezug auf diesen Persönlichkeitsfaktor feststellen. In Bezug auf die als negative Ausprägung beschriebene Unzuverlässigkeit findet sich ein Hinweis, da in den Befragungen ausgesagt wird, es kommt zum Teil vor, dass ostdeutsche Mitarbeiter Anweisungen von Vorgesetzten nicht erfüllen. Hinweise darauf, dass sich ostdeutsche Mitarbeiter wesentlich durch negative Eigenschaften, wie Leichtsinn, Sorglosigkeit oder Unordentlichkeit auszeichnen, sind nicht feststellbar.

Der Persönlichkeitsfaktor Verträglichkeit zeichnet sich schließlich in positiver Ausprägung durch mitfühlende, nette, herzliche, großzügige, hilfsbereite, freundliche Personen aus. In negativer Ausprägung zeigen sich Kälte, Unfreundlichkeit, Hartherzigkeit, Streitsüchtigkeit etc. Hier sind ostdeutsche Mitarbeiter aufgrund ihrer stärkeren kollektiven Orientierung, aufgrund derer die Gruppe und nicht das Individuum im Vordergrund steht und aufgrund der stärkeren Kollegialität sowie dem Zusammenhalt untereinander als positiver einzuordnen als die durch Ellbogenmentalität und Konkurrenzdenken stärker geprägten westdeutschen Mitarbeiter.

3.2.3.3 Auswirkungen der Mitarbeiterunterschiede auf die Produktivität

Von acht der Befragten wird tendenziell ein Einfluss der Mitarbeiterunterschiede auf die Produktivität gesehen, wobei davon ausgegangen wird, dass sich die spezifischen Charakteristika ostdeutscher Mitarbeiter vor allem in Bezug auf Kommunikation, Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Motivation und Leistung auf die Produktivität auswirken. Anzumerken ist allerdings auch, dass zwei Befragte diesen Zusammenhang verneinen und weitere vier der Befragten in ihren Antworten eher unklar und vage bleiben. Sie sagen zwar aus, dass sich Mitarbeiter und deren Verhalten auf die Produktivität auswirken, lassen dabei allerdings die Ost- West-Unterschiede außer Acht.⁵³⁰

3.2.4 Führung

3.2.4.1 Wahrgenommene Unterschiede bei ost- und westdeutschen Führungskräften

In Bezug auf die Führung und die Führungskräfte lassen sich zunächst einige grundsätzliche Aussagen ableiten. So wird von einem Befragten auf ein nicht vorhandenes Führungsverhalten ostdeutscher Führungskräfte hingewiesen: *„Führung heißt für mich, dass ich ein Stück einer Beeinflussung meiner Kollegen oder meiner Mitarbeiter habe, um die Unternehmensziele zu erreichen, und das bedeutet, dass ich auch unangenehme Entscheidungen treffen muss. Das heißt, dass ich meinen alten Kumpels mal eine Ansage machen muss, und das sieht man relativ wenig in Ostdeutschland.“*⁵³¹ Im Osten erfolgen keine Anweisungen und keine Kontrolle seitens der Führungskräfte.⁵³² Ein Befragter geht

⁵³⁰ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie C6.

⁵³¹ Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D8, Aussage Befragter 1.

⁵³² Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D8.

davon aus, dass der Wunsch ostdeutscher Führungskräfte sich zu entwickeln weniger stark ausgeprägt ist als bei westlichen Führungskräften. Diese Person führt dies auf das im Osten vorherrschende Gemeinschaftsgefühl zurück.⁵³³

In Bezug auf den Führungsstil lassen sich folgende Ansichten aus den Befragungen feststellen:⁵³⁴

- Im Osten sind Führungskräfte und Mitarbeiter freundschaftlicher verbunden. Das findet sich im Westen eher wenig. Ostdeutsche Führungskräfte sind eher auf Konsens ausgerichtet, konfliktscheu und zielen auf die Zustimmung der Mitarbeiter. Sie sind Teil der Gruppe, suchen stärker die Nähe der Mitarbeiter und sind weniger selbstständig. Sie agieren freundschaftlich kollegial und ohne Leistungsdruck. Ostdeutsche Führungskräfte gehen auf ihre Mitarbeiter individuell ein, sind empathischer und familiärer. Ostdeutschen Führungskräften „*fehlt ein bisschen der Wille*“.⁵³⁵
- Zwei Befragte schildern den ostdeutschen Führungsstil demgegenüber als eher patriarchalisch geprägt.
- Der Führungsstil in Westdeutschland wird als eine Mischung aus kooperativ und autoritär bezeichnet. Er ist härter und weniger kompromissbereit als im Osten. Die Distanz ist größer. Im Westen wird klarer geführt, Zielvorgaben werden leichter erklärt, Führung ist „straight“.⁵³⁶ Die Führung ist erfolgs- und leistungsorientierter.
- Insgesamt lässt sich aus der Mehrzahl der Antworten eine Tendenz in Richtung eines überwiegend kooperativen Führungsstils im Westen ableiten.
- Eine Person sagt aus, dass der Führungsstil im Westen abhängig vom Charakter der Person ist und von patriarchalisch über kollegial bis hin zu sehr schüchtern und verhalten sein kann. Der Mix im Westen ist deutlich breiter als in den neuen Ländern.
- Eine Person sieht keine Unterschiede.

Die Risikobereitschaft ost- und westdeutscher Führungskräfte wird folgendermaßen beurteilt:⁵³⁷

⁵³³ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D8, Befragter 13.

⁵³⁴ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D8.

⁵³⁵ Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D8, Aussage Befragter 10.

⁵³⁶ Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D8, Aussage Befragter 10.

⁵³⁷ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D8.

- Den ostdeutschen Führungskräften wird weitgehend eine deutlich geringere Risikobereitschaft beigemessen als westdeutschen Führungskräften. *„Man [...] schützt sich vielleicht auch ein bisschen so wie die Pinguine, die halt zusammen in Herden leben vor einem Alleingang, weil man das vielleicht auch aus damaliger Zeit vielleicht noch so gewohnt war, dass man sich zusammen vielleicht besser schützen kann vor einem Regime, das einem in die Karten gucken möchte und einem nichts Gutes möchte.“*⁵³⁸ Weiterhin wird ausgesagt, dass Entscheidungen durch ostdeutsche Führungskräfte immer nach oben hin abgesichert werden. Hier ist allerdings anzumerken, dass ein Befragter davon ausgeht, dass genau andersherum die Risikobereitschaft im Osten größer sei. Somit gibt es hier abweichende Aussagen.
- Dass die Risikobereitschaft im Westen als weitgehend größer beurteilt wird, wird teilweise damit begründet, dass das Streben nach Veränderung im Westen stärker sei und Veränderung immer mit einem Risiko einhergehe. Zudem wird das Streben nach Aufstieg und einem größeren Verantwortungsbereich im Westen stärker gesehen. Auch das geht mit größerem Risiko einher. Westdeutsche Führungskräfte werden auch als risikobereiter betrachtet, weil sie mehr Eigenverantwortung haben, mehr Entscheidungen treffen und mehr Eigeninitiative zeigen. *„Also auch da ist es so, dass ich glaube, dass im westlichen Bereich man eher versucht, mal etwas Neues auszuprobieren, was natürlich vielleicht auch mal nicht so gut gelingen kann oder wo man sich dann vielleicht auch mal ein bisschen zu weit aus dem Fenster lehnt. Das kann dann auch mal Schwierigkeiten geben hinsichtlich der Führungsverantwortung, die man dann ja dann auch mal übernimmt oder vielleicht überschreitet.“*⁵³⁹
- Ein Befragter sieht hinsichtlich der Risikobereitschaft keinen Unterschied zwischen west- und ostdeutschen Führungskräften.

Folgende Aussagen lassen sich zur Qualifikation ableiten:⁵⁴⁰

- Qualifikation wird von den Befragten für ost- und westdeutsche Führungskräfte weitgehend als gleichwertig betrachtet. Ein Befragter weist darauf hin, dass westdeutsche Führungskräfte eher Auslandserfahrung oder bessere Universitäten besucht haben. Weiterhin wird angemerkt, die Qualifikation in Bezug auf die

⁵³⁸ Anlage 4, Interviewauswertung Kategorie D8, Aussage Befragter 13.

⁵³⁹ Anlage 4, Interviewauswertung Kategorie D8, Aussage Befragter 13.

⁵⁴⁰ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D8.

Personalführung im Westen ist besser, während die fachliche Qualifikation als gleichwertig aufgefasst wird.

Zum Engagement und der Leistung ist Folgendes feststellbar:⁵⁴¹

- Zum Teil wird westdeutschen Führungskräften ein größeres Engagement beigemessen. Begründet wird dies zum Teil damit, im Westen herrscht ein größeres Bestreben weiterzukommen, sich weiterzuentwickeln. „*Westdeutsche Führungskräfte haben mehr Biss und Drive*“.⁵⁴²
- Ein Befragter sagt aus, dass das Engagement der Führungskräfte im Osten größer ist als im Westen.
- Drei der Befragten sind der Meinung, es gibt bezüglich der Leistung und des Engagements keine Unterschiede.

3.2.4.2 Einfluss der unterschiedlichen Führungscharakteristika auf die Produktivität

Im Hinblick auf die Frage, inwieweit unterschiedliche ost- und westdeutsche Führungscharakteristika sich auf die Produktivität auswirken, sind die Ansichten recht unterschiedlich. Sechs Personen gehen davon aus, dass sich durch unterschiedliche Führungscharakteristika zwischen ost- und westdeutschen Führungskräften Beeinflussungen der Produktivität ergeben. Zwei Personen sagen aus, dass die Unterschiede zu gering sind um die Produktivitätsunterschiede erklären zu können. Ausschlaggebend sind ihrer Ansicht nach eher Technik, Maschinen oder das Vorhandensein von Forschungszentren. Zwei Personen sehen keine Beeinflussung und drei Personen äußern sich uneindeutig.⁵⁴³

3.2.4.3 Angepasste Führung ost- und westdeutscher Mitarbeiter

Auch im Hinblick auf die Frage, inwieweit eine angepasste Führung für ost- und westdeutsche Mitarbeiter sinnvoll oder sogar notwendig ist, gehen die Meinungen auseinander. Die folgenden Resultate ließen sich aus den gemachten Aussagen ableiten:

Acht der 14 Befragten halten ein unterschiedliches Führungsverhalten für die Führung ost- und westdeutscher Betriebe für notwendig.⁵⁴⁴ „*Also ich bin mir absolut sicher, dass ich mit*

⁵⁴¹ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D8.

⁵⁴² Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D8, Aussage Befragter 10.

⁵⁴³ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D9.

⁵⁴⁴ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D10 und D11.

*der gleichen Art, wie ich in Westdeutschland führe, in Ostdeutschland an die Wand laufen würde. Es braucht ein anderes Führungsverhalten im Osten. Keine Ahnung, welches, ...*⁵⁴⁵

Der andere Teil der Befragten hält eine differenzierte Führung für überholt oder sieht sie nicht als Ost-West-Thema und geht davon aus, dass die Mitarbeiter auf die gleiche Art geführt werden müssen. Einige derjenigen die aussagen, dass differenzierte Führung nicht erforderlich ist, nennen allerdings dennoch – beispielsweise in Bezug auf Kommunikation und Personalentwicklung – unterschiedliche Herangehensweisen für West und Ost.⁵⁴⁶

Diejenigen, die eine differenzierte Führung ost- und westdeutscher Mitarbeiter für sinnvoll halten, machen in Bezug auf Führungsstil, Führungskonzepte und Führungskompetenzen die verwendet werden sollten, folgende Aussagen:⁵⁴⁷

- In Ostdeutschland ist eine Mischung aus Empathie, Einfühlungsvermögen, Kollegialität und Verbindlichkeit sinnvoll. Dort ist ein Führungskonzept erforderlich, das auf die ostdeutsche Mentalität eingeht. Es sollte ein neuer Führungsstil entwickelt werden. Im Osten ist eine Transformation der Führungskraft weg vom Kollektivgedanken hin zu einer Führungskraft, die es versteht, einerseits die Mitarbeiter abzuholen, den kulturellen Hintergrund zu berücksichtigen und trotzdem Leistungsvorgaben umzusetzen, erforderlich. Führungskräfte müssen in Ostdeutschland besonders über Begeisterungs- und Überzeugungsfähigkeit verfügen. Es wird zudem davon ausgegangen, dass im Osten seitens der Führungskräfte stärker die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern gezeigt werden muss.
- Weiterhin wird ausgesagt, dass Führung im Osten „enger“⁵⁴⁸ erfolgen muss. Das heißt, den Mitarbeitern muss sehr viel stärker verdeutlicht werden was sie tun sollen. In diesem Zusammenhang wird auch ausgesagt, dass es im Osten Deutschlands von wesentlicher Bedeutung ist, dass klare Ziele gesteckt und auch nachgehalten werden.
- Ein Befragter sieht wenig Potential bei ostdeutschen Führungskräften, er sagt folgendes aus: *„Ein ostdeutscher Betrieb muss nach unserer Meinung bisher von Westdeutschen geführt werden. Also ostdeutsche Führungskräfte haben wir bis jetzt jedenfalls noch nicht viel gesehen.“*⁵⁴⁹

⁵⁴⁵ Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D10 und D11, Aussage Befragter 1.

⁵⁴⁶ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung Kategorie D10 und D11.

⁵⁴⁷ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung Kategorie D10 und D11.

⁵⁴⁸ Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D10 und D11, Aussage Befragter 10.

⁵⁴⁹ Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D10 und D11, Aussage Befragter 11.

- Mitarbeiter im Osten benötigen ein sozialverträglicheres Verhalten der Führungskraft und eine höhere Sozialkompetenz als im Westen. Führungskräfte sollten im Osten die Distanz zu den Mitarbeitern abbauen und für die Mitarbeiter nahbar sein. Ein Befragter betont, dass Befindlichkeiten von Ost-Mitarbeitern schwieriger erkennbar sind, diese deshalb schwieriger zu führen sind und Führungskräfte dementsprechend die Fähigkeit benötigen, ihre Mitarbeiter „lesen“⁵⁵⁰ zu können.
- Von besonderer Bedeutung ist für ostdeutsche Mitarbeiter die Vorbildfunktion der Führungskraft.
- In Westdeutschland ist es wichtig, die Mitarbeiter einzubinden, mit Zielvorgaben zu führen und einen kooperativen Führungsstil zu nutzen. Ausgesagt wird von einem Befragten, dass im Westen Fach- und Methodenkompetenz der Führungskraft wichtiger sind als die Sozialkompetenz.
- Im Westen müssen Führungskräfte aufgrund des multikulturell zusammengesetzten Mitarbeiterstabs (im Vergleich zum Osten mit homogeneren Beschäftigten) in der Lage sein, die Verständigung zwischen den Beschäftigten zu fördern.
- Insgesamt wird auch herausgestellt, dass eine angepasste Führung an Einzelne wichtig ist und dass auf das Verhalten des Individuums eingegangen werden muss, wobei nicht nur Ost und West, sondern darüber hinaus auch die Altersgruppe eine Rolle spielt, also eine individualisierte Führung.

Folgende Aussagen lassen sich in Bezug auf eine differenzierte Kommunikation der Führungskraft mit ost- und westdeutschen Mitarbeitern ableiten:⁵⁵¹

- Kommunikation ist im Osten oft unklar und sollte verbessert werden. Notwendig ist, dass dort viel mit den Leuten geredet wird und sie mehr als bisher eingebunden werden. Viele und genaue Informationen erscheinen hier als besonders wichtig. Zudem ist es im Osten wichtig, dass eine Führungskraft individuell auf jeden Mitarbeiter eingeht. Insbesondere wenn es um Veränderungen geht, ist es bedeutsam, anders zu kommunizieren als im Westen, damit Mitarbeiter sich nicht angegriffen fühlen.
- Demgegenüber wird allerdings auch für den Westen ausgesagt, dass mehr auf den einzelnen Mitarbeiter eingegangen werden sollte. Zudem wird von einer Person

⁵⁵⁰ Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D10 und D11, Aussage Befragter 1.

⁵⁵¹ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung Kategorie D10 und D11.

darauf hingewiesen, dass es in Westdeutschland wichtig ist, als Führungskräfte zu erklären, warum etwas gemacht wird oder warum bestimmte Entscheidungen getroffen werden.

Im Hinblick auf die Förderung und die Personalentwicklung wird von vielen, zum Teil auch von denjenigen Personen die eigentlich keine differenzierte Führung von ost- und westdeutschen Mitarbeitern für notwendig erachten, ausgesagt, dass Personalentwicklung in Ostdeutschland insgesamt weniger von den Mitarbeitern gewünscht wird. Führungskräfte sind somit dort gefordert, aktiver um die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu werben. Es wird darauf hingewiesen, dass ostdeutsche Mitarbeiter zwar das Potenzial haben, aber oft die Motivation und der Wille fehlen. Weiterhin weist ein Befragter darauf hin, dass im Osten besonderer Wert auf die Entwicklung von Führungskräften gelegt werden sollte. Er nimmt dabei Bezug auf die Produktions- und Schichtleiter. Im Westen wird ein stärkerer Drang der Mitarbeiter nach persönlicher Weiterentwicklung wahrgenommen. Personalentwicklung wird dort von Mitarbeiterseite stärker eingefordert. Hier ist es erforderlich, dass Führungskräfte die Individuen hinsichtlich ihres Entwicklungsbedarfs lenken und eventuell auch bremsend einwirken. Festgestellt wird weiterhin, dass Personalentwicklung im Westen auch als Motivationsinstrument eingesetzt werden kann, was im Osten nicht der Fall ist.⁵⁵² Zur Motivation wird bei den Befürwortern differenzierter Führung ausgesagt, dass im Osten eher über Geld motiviert wird und extrinsische Anreize generell eine größere Rolle spielen. Weiterhin wird festgestellt, dass ostdeutsche Mitarbeiter stärker motiviert werden müssen, um sich weiterzuentwickeln. Vorgeschlagen wird von einem Befragten die Schaffung spezifischer Stellen oder Berufsbezeichnungen zur Motivation ostdeutscher Mitarbeiter. Das Entwickeln einer Motivation über Zufriedenheit und Spaß an der Arbeit (intrinsische Motivation), wie sie im Westen eher erfolgt, sollte auch im Osten angestrebt werden.⁵⁵³ Im Hinblick auf die Strukturen gibt es insgesamt wenig konkrete Aussagen. Festgestellt werden kann, dass ein Befragter die Strukturen im Osten als gut bewertet. Eine weitere Aussage bezieht sich darauf, dass im Osten das größere Harmoniebedürfnis sowie das Streben nach Konsens dazu führen, dass Hierarchien eine weniger wichtige Rolle spielen. Demgegenüber ist Hierarchie in westdeutschen Unternehmen stärker ausgeprägt, was

⁵⁵² Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung Kategorie D10 und D11.

⁵⁵³ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung Kategorie D10 und D11.

geändert werden sollte. Widersprüchlich dazu ist die Aussage, dass im Westen klare, schnelle Entscheidungen über eindeutige Strukturen und Hierarchien getroffen werden, was wiederum als gut bewertet wird.⁵⁵⁴ Wieder ein anderer Befragter sagt aus, dass flache Strukturen im Westen gut funktionieren, während im Osten eine stärkere Distanz und damit eine stärkere hierarchische Struktur besser wären.⁵⁵⁵ Somit sind die Aussagen hinsichtlich der Strukturen uneinheitlich.

Zur Gestaltung des Arbeitsumfeldes lassen sich folgende Aussagen zu einer möglichen Differenzierung zwischen Ost- und Westdeutschland feststellen:⁵⁵⁶

- Im Osten spielen die Verbesserungen von Dingen für den Einzelnen nicht so eine große Rolle, hier sind Verbesserungen für das Kollektiv wichtiger.
- *„Im Westen ist es ja so, dass die Leute, zumindest die Guten, frei sein wollen in der ganzen Arbeitsform, im Osten eher weniger. Also ich finde es extrem spannend und es ist in der Tat so, dass ich mich mit vielen Kollegen unterhalte und wir alle ein bisschen rätseln, also das heißt, wir wissen alle nicht so richtig, wie man darangeht.“*⁵⁵⁷ Im Westen wird eher Wert daraufgelegt, dass sich Bedingungen für den Einzelnen verbessern.

Diejenigen, die eine differenzierte Führung ost- und westdeutscher Mitarbeiter für überholt halten, sagen in Bezug auf die abgefragten Aspekte (Führungsstil, Führungskonzepte und Führungskompetenzen, Kommunikation, Motivation, Strukturen etc.) Folgendes aus:⁵⁵⁸

- Führung Ost und West sollte oder muss sich nicht unterscheiden. Grundsätzlich sind für beide Bereiche ein kooperativer Führungsstil wichtig, sowie eine Vorbildfunktion der Führungskräfte und klare Regeln. Es sollte immer „die Sprache der Menschen“⁵⁵⁹ gesprochen werden und es muss individuell auf den Einzelnen eingegangen werden. Führungskräfte sollten auf Augenhöhe agieren. Situative Führung durch authentische Führungskräfte ist sowohl in Ost- als auch in Westdeutschland empfehlenswert. Eine hohe Sozialkompetenz der Führungskraft ist sowohl im Osten als auch im Westen wichtig.

⁵⁵⁴ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung Kategorie D10 und D11.

⁵⁵⁵ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung Kategorie D10 und D11.

⁵⁵⁶ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung Kategorie D10 und D11.

⁵⁵⁷ Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D10 und D11, Aussage Befragter 1.

⁵⁵⁸ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D10 und D11.

⁵⁵⁹ Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D10 und D11, Aussage Befragter 5.

- In Bezug auf die Kommunikation sind keine Unterschiede notwendig. Sowohl in Ost als auch in West ist eine klare Kommunikation von oben nach unten und von unten nach oben wichtig. Diese sollte gefördert werden. Kommunikation und Information sind grundsätzlich wichtig.
- In Bezug auf die Personalentwicklung sollten Mitarbeitern, unabhängig von West oder Ost, Perspektiven aufgezeigt werden.
- Motivation erfolgt unabhängig von Ost und West durch Geld (Zusatzvergütung), Lob und Anerkennung, Freizeit, Work-Life-Balance, sichere Arbeitsplätze und Spaß an der Arbeit.
- Zu den Strukturen wird ausgesagt, dass unabhängig von Ost und West flache Hierarchien wichtig sind.
- Unabhängig ob Ost oder West, ist hinsichtlich des Arbeitsumfelds die Bildung von Arbeitsgruppen und Teams wichtig und die Schaffung eines positiven Umfelds durch Firmenausflüge und Mitarbeiter-Events sinnvoll.

Das Arbeitsumfeld muss grundsätzlich so gestaltet werden, dass die Mitarbeiter ihre Arbeit leistungsorientiert erledigen können. Eine übertrieben freundliche Gestaltung des Umfelds ist nicht zielführend. Wichtig sind Gesundheit, Ergonomie und Fitness. *„Also die Arbeitsplätze sollen so auch hergerichtet werden, dass die Leute auch, ja, langfristig jeden Tag ihre Arbeit machen können, ohne dass sie mir dann alle fünf Minuten mit irgendwelchen Krankheiten ausfallen.“⁵⁶⁰*

Abschließend ist in Bezug auf die mögliche differenzierte Führung in Ost- und Westdeutschland und deren mögliche Ausgestaltung auszusagen, dass die Angaben hier zum Teil recht unkonkret bleiben und zum Teil auch widersprüchlich sind. So sagt zwar fast die Hälfte der Befragten aus, dass differenzierte Führung nicht erforderlich ist, weist dann aber dennoch auf Unterschiede beispielsweise im Kommunikationsverhalten oder in Bezug auf die Förderung und Entwicklung des Personals hin. Feststellbar ist auch, dass bei denjenigen, die unterschiedliches Führungsverhalten für notwendig erachten, eine große Unsicherheit und Uneinigkeit darüber herrscht, wie eine unterschiedliche Gestaltung erfolgen sollte. Einige sagen aus, dass sie selbst unsicher sind und nicht genau wissen, wie eine optimale

⁵⁶⁰ Anlage 4, Interviewauswertung Kategorie D10 und D11, Aussage Befragter 7.

Gestaltung erfolgen könnte. Andere haben konkrete Vorstellungen, die sich allerdings zum Teil widersprechen.

3.2.4.4 Eigenschaften von Führungskräften (Traits)

Im Kontext der Auswertung von Angaben der Befragten zu erforderlichen Führungskompetenzen und Führungsansätze im Kontext einer Führung ost- und westdeutscher Mitarbeiter zeigte sich, dass oftmals nicht zwischen Kompetenzen und Ansätzen getrennt wird und auch oft Eigenschaften, die eine Führungskraft benötigt, genannt werden. Diese Angaben werden an dieser Stelle als zusätzliche Erkenntnisse mit aufgenommen.

Es zeigte sich, dass insbesondere für die Führung ostdeutscher Mitarbeiter häufig darauf verwiesen wird, dass Führungskräfte „eine Ansage machen“⁵⁶¹ können müssen. Natürliche Autorität und Seniorität haben eine große Bedeutung, sagen können „*was Sache ist*“⁵⁶² und die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen. Als wichtig wird auch das Vorleben klarer Regeln und die Bereitschaft zum Durchgreifen gesehen. Aufgeführt werden des Weiteren in der Interviewauswertung Kategorie G 17 folgende Eigenschaften, insbesondere im ostdeutschen Führungs-Kontext:⁵⁶³

- Empathie
- Verbindlichkeit
- Kollegialität
- Konsens und Zustimmung erzielen können
- Menschen/Mitarbeiter einbinden können
- Energie
- Kooperation vorleben können
- Lob und Anerkennung aussprechen können, Wertschätzung vermitteln
- Mitarbeiter „*abholen können*“⁵⁶⁴
- Sprache der Menschen sprechen können, mit denen man umgeht
- „*nicht weichgespült*“⁵⁶⁵ sein

⁵⁶¹ Anlage 4, Interviewauswertung Kategorie G 17, Aussage Befragter 1.

⁵⁶² Anlage 4, Interviewauswertung Kategorie G 17, Aussage Befragter 1.

⁵⁶³ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung Kategorie G 17.

⁵⁶⁴ Anlage 4, Interviewauswertung Kategorie G 17, Aussage Befragter 3.

⁵⁶⁵ Anlage 4, Interviewauswertung Kategorie G 17, Aussage Befragter 7.

- auf Augenhöhe agieren
- authentisch sein
- Einfühlungsvermögen
- Vertrauen stärken können

Insgesamt lässt sich also eine Tendenz zu eher strikten Eigenschaften bei der Führung im Osten feststellen, welche geprägt ist durch ein Auftreten als Chef, als Autorität und Abgrenzung zu den Mitarbeitern. Dennoch sind auch wertschätzende und anerkennende Verhaltensweisen und die Fähigkeit, auf Mitarbeiter eingehen zu können, von Bedeutung.⁵⁶⁶

3.2.4.5 Potenziale differenzierter Führungskompetenzen zur Produktivitätsangleichung zwischen Ost- und Westdeutschland

Schließlich soll betrachtet werden, ob sich aus den Aussagen der Interviewpartner eine Tendenz ableiten lässt, ob eine angepasste Führung an Ost und West das Potential hat, Produktivitätsunterschiede auszugleichen. Hier waren sechs der Befragten der Meinung, diese Potenziale sind vorhanden und begründen dieses weitgehend damit, dass auch heute noch Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Menschen aufgrund der unterschiedlichen historischen Prägungen vorhanden sind. Ausgesagt wird, dass ost- und westdeutsche Mitarbeiter jeweils anders geführt werden müssen, da sie sich im Hinblick auf Motivation und Leistung unterscheiden. Differenzierte Führung hat dementsprechend das Potenzial, die Produktivitätsunterschiede auszugleichen.⁵⁶⁷ *„Das glaube ich sehr wohl. Und zwar, wenn man in beiden natürlich ja trotzdem das gleiche Ziel hat. Aber man hat trotzdem das Ziel, sich weiterzuentwickeln, man hat ja die gleichen Unternehmensziele. Man hat ja auch die gleichen Vorstellungen sozusagen, wo man dann als Ergebnis hinkommt. Man sucht sich nur einen anderen Weg dorthin.“*⁵⁶⁸

Demgegenüber gehen weitere fünf Interviewpartner davon aus, dass differenzierte Führung keine Potenziale zur Angleichung von Produktivitätsunterschieden hat und dass dieser Aspekt heute kein Thema mehr ist.⁵⁶⁹

⁵⁶⁶ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung Kategorie G 17.

⁵⁶⁷ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D12.

⁵⁶⁸ Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D12, Aussage Befragter 13.

⁵⁶⁹ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D12, Befragter 13.

Zwei Befragte sagen aus, dass differenzierte Führung bis zu einem gewissen Grad dazu beitragen kann, Produktivitätsunterschiede auszugleichen. Sie gehen aber davon aus, dass eine komplette Angleichung nicht möglich sei, da sich in Ostdeutschland eine gewisse Trägheit zeige. Diese Lethargie im Osten und ständige Ausflüchte verhindern nach Ansicht eines Befragten, dass Leistungen komplett an das Westniveau angeglichen werden können.⁵⁷⁰

Ein weiterer Befragter ist der Meinung, dass ostdeutsche Betriebe nur von westdeutschen Führungskräften geführt werden können. Eine konkrete Aussage zu den Potenzialen differenzierter Führung zur Angleichung der Produktivitätsunterschiede macht er allerdings nicht.⁵⁷¹

⁵⁷⁰ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D12.

⁵⁷¹ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D12.

3.3 Schlussfolgerungen

Die aus der Literaturanalyse abgeleiteten nach wie vor bestehenden Unterschiede zwischen Menschen in Ost- und Westdeutschland im Hinblick auf Kultur, Werthaltung und Einstellungen⁵⁷² zeigen sich auch in den Befragungsergebnissen. Mit Rückgriff auf die Kulturdimensionen von Hofstede lassen sich aus den Interviewergebnissen insbesondere Unterschiede in Bezug auf die Dimension Individualismus versus Kollektivismus ableiten. Hier zeigt sich in Ostdeutschland eine stärkere kollektivistische Ausprägung als im Westen, im Westen hingegen ein stärker ausgeprägter Individualismus. Auch mit Blick auf die Dimension der Machtdistanz kann ein gewisser Unterschied zwischen Ost- und West angenommen werden. So zeigt sich beispielsweise bei ostdeutschen Personen allgemein eine größere Bereitschaft zur „Gefolgschaft“,⁵⁷³ Macht wird also eher akzeptiert und die Distanz zu Vorgesetzten wird als größer beschrieben. Bei der Betrachtung der Angaben in den Interviews beispielsweise zur Risikobereitschaft bei Mitarbeitern und Führungskräften lässt sich eine für ostdeutsche Personen insgesamt geringere Risikobereitschaft und somit ein höheres Maß an Unsicherheitsvermeidung feststellen. So zeigen sich ostdeutsche Personen weniger entscheidungsfreudig und sichern sich möglichst nach oben hin ab. Bei der Dimension Maskulinität versus Feminität kann aus den Angaben der Interviewpartner eine stärkere Ausprägung in Richtung Feminität in Ostdeutschland angenommen werden, während sich für Westdeutschland eher eine stärkere Ausprägung in Richtung Maskulinität feststellen lässt. Da diese Dimension in engem Zusammenhang mit dem Blick auf Leistung und Karriere und dem Blick auf soziale Beziehungen steht, kann geschlussfolgert werden, dass der weniger leistungs- und karriereorientierte Osten stärker feminin geprägt ist als der leistungs- und erfolgsorientierte Westen.

Bei der Dimension Langzeit- versus Kurzzeitorientierung sind weniger eindeutige Aussagen feststellbar. Dennoch lässt sich für den Westen Deutschlands aufgrund der dort vorherrschenden Orientierung in Richtung Leistung und Individualismus eher eine Kurzzeitorientierung ableiten. Für Ostdeutschland kann zumindest aufgrund der dort noch vorhandenen Kollektivorientierung eine Parallele zu der in der Dimension beschriebenen Orientierung an tatsächliche soziale Netzwerke gesehen werden und auf eine im Vergleich zu Westdeutschland stärkere Langzeitorientierung geschlossen werden. Für die

⁵⁷² Vgl. u.a. Becker, Mergele; Wößmann, 2020, S. 49; Holtmann, 2020, S. 492, S. 496 ff.

⁵⁷³ Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D12, Aussage Befragter 13.

Kulturdimension Indulgence finden sich in den Aussagen der Interviewteilnehmer keine hinreichenden Hinweise, um dazu konkrete Aussagen ableiten zu können.

Auch die Unterschiede in Bezug auf die ost- und westdeutsche Wirtschaft, die wie aus der Literatur abgeleitet⁵⁷⁴ heute noch vorliegen und sich, wie im Kapitel 2.2.3 dargelegt, auch bei den vorgestellten Vergleichsunternehmen zeigen (messbare Produktivitätsunterschiede von 20,06 %, bei Unternehmen A sowie von 9,00 % bei Unternehmen B) bestätigen die Befragten. Allerdings gehen hier die Meinungen auseinander bezüglich der Ursachen. Während acht der Befragten diese wesentlich auf den menschlichen Faktor und diesbezüglich auf die unterschiedlichen historischen und kulturellen Prägungen (stärkerer Kollektivgedanke und weniger Leistungsbereitschaft im Osten, mehr Ehrgeiz und Leistungsorientierung im Westen) zurückführen, begründet ein anderer Teil die Unterschiede eher mit strukturellen Nachteilen im Osten, wie sie auch in der Literatur hervorgehoben werden.⁵⁷⁵

Ein ähnliches Bild zeichnet sich in Bezug auf die Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Mitarbeitern aus. Es werden nach wie vor Unterschiede wahrgenommen. Diese beziehen sich auf Leistung, Motivation, Kommunikation und dem Verhalten gegenüber Vorgesetzten. Mitarbeitern aus Westdeutschland wird häufig eine stärkere Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft, ein größerer Ehrgeiz und eine eher auf die eigene Person bezogene individualistische Orientierung attestiert. Ostdeutsche Mitarbeiter sind der Wahrnehmung der Befragten nach eher kollektiv orientiert, weniger auf ihre Karriere fokussiert und stellen persönliche Ansprüche weniger heraus. Dies zeigt sich auch im Kommunikationsverhalten, das im Westen offener und häufig auch kritischer ist, während es im Osten eher auf Konsens ausgerichtet ist. Zudem wird dort Kritik weniger offen geäußert. Dies sind nur einige Beispiele der wahrgenommenen Unterschiede in Bezug auf die Mitarbeiter. Aus diesen unterschiedlichen Eigenschaften lässt sich unter Bezugnahme auf das Persönlichkeitskonzept „Big Five“ ein Mitarbeitertyp Ost und ein Mitarbeitertyp West definieren. Aus der Literatur ließ sich diesbezüglich ebenfalls ein Fortbestehen der Unterschiede ableiten, wobei diese Unterschiede konkret mit Blick auf Arbeit und Mitarbeiter eher in den älteren Veröffentlichungen beschrieben wurden,⁵⁷⁶ während neuere Quellen zwar auch ein Fortbestehen der Unterschiede beschreiben, diese dort allerdings

⁵⁷⁴ Vgl. Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, 2019, S. 9 ff.

⁵⁷⁵ Vgl. Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, 2019, S. 17 f

⁵⁷⁶ Vgl. u.a. Meulemann, 2002, S. 13, S. 22; Harss et al. 2009, S. 1, S. 5 ff.

nicht konkret in Bezug auf die Arbeitswelt genannt werden.⁵⁷⁷ Interessant ist weiterhin, dass in der Literatur beschrieben wird, wie sich gerade junge Personen aus den neuen Ländern als „ostdeutsch“ empfinden und sich damit abgrenzen.⁵⁷⁸ Dies kann als Hinweis darauf gesehen werden, dass es tatsächlich einen ostdeutschen und einen westdeutschen Mitarbeitertypus gibt. Dass sich die allgemein feststellbaren Unterschiede auch im Mitarbeiterkontext zeigen, konnte durch die Befragungsergebnisse im Wesentlichen bestätigt werden.

Die Befragten waren sich weitgehend darin einig, dass Unterschiede bestehen. An der Darstellung und Bewertung weichen die Aussagen der Befragten allerdings voneinander ab. So gibt es Aussagen, die gegenüber ostdeutschen Mitarbeitern abwertend klingen, oder auch Aussagen, die das Verhalten westdeutscher Mitarbeiter kritischer sehen. Andere werten die Unterschiede nicht, sehen sie neutral, als Aspekte mit denen jeweils umgegangen werden muss. Hier zeigt sich beispielsweise, dass insbesondere die älteren männlichen Befragten, die selbst ursprünglich aus dem Westen stammen und über langjährige Führungserfahrungen in ost- und westdeutschen Werken verfügen, ihre Meinung zu ostdeutschen Mitarbeitern oft sehr negativ und zum Teil auch abwertend äußern, während dies bei den jüngeren Befragten nicht der Fall ist.

Im Hinblick auf die Führungskräfte können auf Basis der durchgeführten Untersuchung ebenfalls vergleichbare Unterschiede im sozio-kulturellen Bereich festgestellt werden wie bei den Mitarbeitern. In der Literatur zeigte sich, auch hier wiederum in erster Linie auf Basis älterer Quellen, dass ost- und westdeutschen Führungskräften unterschiedliche Kompetenzen, unterschiedliche Herangehensweisen und Unterschiede in der Kommunikationskultur beigemessen werden.⁵⁷⁹ Auch hier wurde auf Basis der neueren Studien,⁵⁸⁰ die auch heute noch kulturell bedingte Unterschiede zwischen den Menschen aufzeigen konnten, darauf geschlossen, dass sich dieselben auch bei Führungskräften zeigen. Die Ergebnisse der Interviews stützen diese Annahme. So nehmen die Befragten Unterschiede wahr, die sich auf den Führungsstil, die Risikobereitschaft, Qualifikation, Leistung und Engagement beziehen. Beschrieben wird analog zum eher kollektiv ausgerichteten Mitarbeiterverhalten im Osten auch ein kollegiales Führungsverhalten, das als empathischer und familiärer beschrieben wird. Demgegenüber wird die westdeutsche

⁵⁷⁷ Vgl. u.a. Pickel; Pickel, 2020, S. 468 ff; Rainer et al., 2018b, S. 8 ff., S. 65 ff, S. 196 ff.

⁵⁷⁸ Vgl. Faus; Storcks, 2019, S. 73-76.

⁵⁷⁹ Vgl. u.a. Finkelstein et al., 2009, S. 74 ff; Klein, 2002, S. 3 f; Myritz, 1993, S. 10 ff.

⁵⁸⁰ Vgl. u.a. Pickel; Pickel, 2020, S. 468 ff; Rainer et al., 2018b, S. 8ff, S. 65 ff., S. 196 ff.

Führungsweise beispielsweise als härter, weniger kompromissbereit und leistungsorientierter beschrieben. Weitere Unterschiede finden sich in Bezug auf die Risikobereitschaft. Hier wird westdeutschen Führungskräften weitgehend eine größere Risikobereitschaft beigemessen. In Bezug auf die Qualifikation der Führungskräfte lässt sich hingegen feststellen, dass diese von dem Großteil der Befragten als größtenteils gleichwertig betrachtet wird, wobei einige Befragte diesbezüglich zwischen fachlicher Kompetenz und Führungskompetenz differenzieren. Ausgesagt wird, dass die fachlichen Qualifikationen als gleichwertig gelten, während Führungskompetenzen westdeutscher Führungskräfte als besser beurteilt werden als die der ostdeutschen Führungskräfte. In Bezug auf die Leistung und das Engagement stellt der größere Teil der Befragten ebenfalls Unterschiede fest und sagt aus, dass aufgrund des größeren Karrierestrebens in Westdeutschland das Führungskräfteengagement größer ist. Hier zeigen sich in den Aussagen der Befragten Parallelen zu der im zweiten Kapitel der Arbeit analysierten Literatur zu den Differenzen zwischen Ost und West in Bezug auf Führung. Das heißt, die in der zu diesem Themenaspekt hauptsächlich vorliegenden älteren Literatur dargestellten Charakterisierungen der ost- und westdeutschen Führungskräfte⁵⁸¹ werden in der Praxis vielfach auch heute noch so gesehen. Weiterhin zeigen sich auch hier, ähnlich wie in Bezug auf die Mitarbeiter, sowohl wertende Meinungen und Aussagen („haben mehr Biss und Drive“)⁵⁸² als auch neutrale Ansichten. Während bezüglich des Vorhandenseins von sozio-kulturellen Unterschieden zwischen Ost- und Westdeutschland im Allgemeinen sowie in der Arbeitswelt im Besonderen bei den Befragungen weitgehend ein Konsens bestand, weichen die Ansichten über deren Auswirkungen auf die Produktivität im Unternehmen deutlich voneinander ab. Sechs der Befragten sehen hier einen klaren Zusammenhang, während dies für vier der Befragten eher nicht der Fall ist. Allerdings bestätigten auch diese vier Personen, dass eine nach Ost und West differenzierte Führung einen positiven Einfluss haben könnte. Weitere vier sehen keinen Zusammenhang zwischen Produktivität und ost- oder westdeutschen Eigenheiten bei Mitarbeitern und Führungskräften.

Vor dem Hintergrund der Literatur betrachtet, lässt sich hier ebenfalls keine ganz eindeutige Aussage ableiten. So zeigt die Arbeit von Ochsner beispielsweise Produktivitätsunterschiede auf, die auf eine unterschiedliche und entsprechend angepasste Führung in ost- und westdeutschen Betrieben zurückgeführt wird. Betont wird dort, dass fehlendes soziales

⁵⁸¹ Vgl. u.a. Autenrieth, 1993, S. 75, S. 82 ff; Kirkcaldy et al., 2002, S. 54 f; Myritz, 1993, S. 10 ff.

⁵⁸² Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie D8, Aussage Befragter 10.

Vertrauen ostdeutscher Führungskräfte ein nachhaltiges Wachstum hemmt, da es die Delegation von Aufgaben an Mitarbeiter behindert. Hier zeigt sich zwar eine aus dem Führungsverhalten resultierende Produktivitätswirkung, die allerdings nur auf den Aspekt des fehlenden sozialen Vertrauens zurückgeführt wird. Eine allgemeingültige Aussage lässt sich damit auch unter Berücksichtigung dieser Arbeit nicht treffen.⁵⁸³ Heyder und Theuvsen sehen zwar einen Zusammenhang zwischen Produktivität und Leistung in ostdeutschen Unternehmen und den dort genutzten Führungsansätzen, allerdings handelt es sich hierbei um eine Studie aus dem Jahr 2008.⁵⁸⁴ Insgesamt bleibt dieser Aspekt somit auch aus Sicht der relevanten Literatur etwas uneindeutig. In der Befragung haben sich hier auch verschiedene Meinungen ergeben. Acht Befragte befürworten die differenzierte Führung und sehen Potenziale, damit bestehende Produktivitätsunterschiede anzugleichen. Allerdings wird die konkrete Ausgestaltung der Führungskonzepte nicht klar beantwortet, die Frage danach als schwierig angesehen.

Feststellbar ist weiterhin, dass in erster Linie, die älteren Befragten größere Unterschiede zwischen Ost und West sehen als die jüngeren Befragten. Dieses Ergebnis deckt sich somit auch mit dem Ergebnis einer neueren Studie, die eine gewisse Angleichung bei jüngeren Personen aufzeigt. Dort wird ausgesagt, dass „die Mauer in den Köpfen“ bei der jüngeren Generation weniger hoch sei als in den vorherigen Generationen.⁵⁸⁵

Zudem zeigt sich, dass die zum Teil etwas negativen oder sogar abwertenden Äußerungen gegenüber ostdeutschen Mitarbeitern und Führungskräften hauptsächlich von Personen sind, die aus dem Westen stammen, während der kritische Blick auf westdeutsche Führung eher von ostdeutschen Befragten stammt. Insgesamt zeigt sich weiterhin, dass der Großteil der Befragten bei ihren Antworten in erster Linie mit Blick auf den Osten antwortet und die Äußerungen zum Westen insgesamt geringer ausfallen.

Ferner fällt auf, dass insbesondere die operativen Führungskräfte diejenigen sind, die einen Bedarf an differenzierter Führung äußern und eher Unterschiede zwischen Ost und West im Hinblick auf Mitarbeiter und Führung wahrnehmen. Auch von den befragten Beratern werden die Unterschiede weitgehend wahrgenommen und der Notwendigkeit differenzierter Führung wird zugestimmt. Demgegenüber sehen insbesondere diejenigen Befragten, die in den oberen Führungsebenen tätig sind und kaum im direkten Kontakt mit

⁵⁸³ Vgl. Ochsner, 2018, S. 13.

⁵⁸⁴ Vgl. Heyder; Theuvsen, 2008, S. 10.

⁵⁸⁵ Vgl. Faus; Storcks, 2019, S. 73-76.

der Produktion und den dort tätigen Mitarbeitern stehen, weniger Unterschiede und keinen Bedarf an einer differenzierten Führung. Dies lässt sich dahingehend interpretieren, dass insbesondere auf der operativen Führungsebene Bedarf an einer angepassten Führung besteht.

Dem ersten Teil der im Kapitel 2.3 formulierten Ausgangsthese, dass sich Produktivitätsunterschiede zwischen ost- und westdeutschen Unternehmen auf historische kulturelle und regionale Unterschiede zurückführen lassen und diese Unterschiede auch Führung und Arbeit beeinflussen, kann vor dem Hintergrund der erzielten Untersuchungsergebnisse voll zugestimmt werden. Der zweite Teil der These, dass es für die Angleichung der noch bestehenden Produktivitätsunterschiede differenzierter Führungskompetenzen für die Führungstätigkeiten in ost- und westdeutschen Unternehmen bedarf, lässt sich auf Basis der Interviews eingeschränkt bestätigen. Ein größerer Teil der Befragten (acht Personen) hält den menschlichen Faktor für die Produktivitätsunterschiede für verantwortlich, allerdings gibt es mit sechs der Befragten einen ebenfalls erheblichen Anteil, der kaum oder gar keinen Zusammenhang sieht und eher andere Einflussfaktoren, wie strukturelle Unterschiede, in den Vordergrund stellt. Vor diesem Hintergrund wird hier geschlossen, dass der menschliche Faktor neben anderen Aspekten, die nicht unberücksichtigt bleiben dürfen, durchaus bedeutsam sein kann und durch Führung beeinflussbar ist.

Schließlich bleibt noch anzumerken, dass es neben den eingehend geschilderten Unterschieden zwischen West und Ost auch Unterschiede zwischen zwei verschiedenen ostdeutschen oder auch zwei westdeutschen Bundesländern gibt. Diese Erkenntnis deckt sich mit der Feststellung Holtmanns, der nicht ausschließlich die innerdeutsche Grenze als Konfliktlinie wahrnimmt, sondern auch Süd-Nord- und Stadt-Land-Unterschiede zeigt.⁵⁸⁶ Weiterhin sind unterschiedliche Sichtweisen, wie zuvor erläutert, oft auch altersabhängig. Hinzukommt, dass nicht alle Befragten gleichermaßen wesentliche Unterschiede zwischen Ost und West sowie Auswirkungen dieser Unterschiede auf die Produktivität wahrnehmen. Auch wenn sich aus den Befragungen eine Tendenz in Richtung vorhandener Unterschiede und ihrer Beeinflussung der Produktivität ableiten lassen, so ist das bei einem durchaus bedeutenden Anteil der Befragten nicht der Fall. Da sich aus einer qualitativen Befragung mit insgesamt 14 Intensivinterviews keine Häufigkeiten ableiten lassen und die Anzahl der

⁵⁸⁶ Vgl. Holtmann, 2020, S. 496 f.

Befragungen im Vergleich zu quantitativen Untersuchungen eher gering ist, darf hieraus keine absolute Aussage abgeleitet werden. Vielmehr ergibt sich die Schlussfolgerung, dass die Besonderheiten jeder Person grundsätzlich berücksichtigt werden sollten. Das heißt, eine pauschale Führung für ostdeutsche Mitarbeiter und eine für westdeutsche Mitarbeiter, die letztlich zur Angleichung bestehender Produktivitätsunterschiede führen würde, lässt sich vor dem Hintergrund der erzielten Ergebnisse nicht ableiten. Jedoch scheint entsprechend der Resultate eine differenzierte Führung, jeweils unter Berücksichtigung des einzelnen Menschen, der bessere Weg zu sein. Dabei wäre dann auch einzubeziehen woher dieser Mitarbeiter stammt, sein Alter und die Art sowie Intensität seiner möglichen Sozialisation innerhalb der ehemaligen DDR-Kultur oder einer entsprechend westlich geprägten Sozialisation, um herauszufinden, um welchen Mitarbeitertyp mit welchen Eigenschaften es sich handelt. Angepasst an die Charakteristika des Einzelnen müssten Führungskräfte dann – auch unter Berücksichtigung von Ost- und West-Besonderheiten – agieren. Wie ein solches als individuelles und situationsangepasstes zu bezeichnendes Managementkonzept aussehen könnte und welche Fähigkeiten Führungskräfte dazu trainieren müssten, wird im folgenden Kapitel vier näher betrachtet.

3.4 Limitationen der Untersuchung

Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt angedeutet, lassen sich aus einer qualitativen Untersuchung mit 14 Befragten keine tragfähigen Häufigkeiten ableiten. Dies stellt zunächst eine Limitation der durchgeführten Untersuchung dar und führt zu der Aussage, dass für eine Absicherung der Ergebnisse künftig eine quantitative Analyse sinnvoll erscheint, die die in dieser Untersuchung erzielten Ergebnisse auf einer breiteren Basis überprüft.

Ein Aspekt der sich im Forschungsablauf als schwierig erwiesen hat, war das Begriffsverständnis und die Begriffsverwendung der Befragten. Insbesondere im Hinblick auf das Verständnis der Begriffe Führungskompetenzen, Führungsstile und Führungsansätze ergaben sich in den Antworten der Befragten oft Überschneidungen zwischen diesen Begriffen. Führungsstile, Führungsansätze und Führungskompetenzen wurden oft synonym aufgefasst und nicht voneinander abgegrenzt. Vielfach wurden Eigenschaften von Führungskräften genannt und mit den Führungsstilen und Führungskompetenzen vermischt. Daraus resultierte zum Teil eine gewisse Unklarheit der Aussagen, die in der Auswertung der Interpretation bedurften.

Auszusagen ist weiterhin, dass sich die Befragungen auf Personen bezogen, die in der Lebensmittelbranche tätig sind. So wurden zum einen Führungskräfte befragt, die in lebensmittelproduzierenden Unternehmen tätig sind, zum anderen Berater sowie Personalberater, deren Tätigkeit ebenfalls auf die Lebensmittelbranche ausgerichtet ist. Daraus folgt, dass die erzielten Ergebnisse in erster Linie für diese Branche gelten. Die Möglichkeit der Verallgemeinerung der Ergebnisse und die Übertragbarkeit auf andere Branchen werden dadurch eingeschränkt.

4 Entwicklung eines Management- und Trainingskonzeptes für eine differenzierte Führung ost- und westdeutscher Unternehmen

4.1 Managementkonzept

Aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung kann geschlossen werden, dass für die Führung in ost- und westdeutschen Betrieben ein individualisierter Ansatz geeignet ist, der sich am jeweiligen Mitarbeiter ausrichtet. Dementsprechend soll an dieser Stelle zunächst auf Basis der Literatur die theoretische Grundkonzeption eines solchen Ansatzes dargelegt und um spezifische Erkenntnisse zu Ansätzen, wie Ost-West-Besonderheiten in der Führung Berücksichtigung finden können, ergänzt werden. Dazu sollen Mitarbeitertypen skizziert werden, die den Führungskräften eine Einordnung der Personen ermöglichen, die sie zu führen haben.

4.1.1 Individualisierte Führung

„Erfolgreiche Unternehmen sind mehr als die zufällige Ansammlung einer Vielzahl von Eigennutzen maximierenden Menschen. Es sind Menschen in Unternehmen, die Führung fordern und notwendig machen. Ihre spezifischen Talente, Fähigkeiten und individuellen Zielsetzungen auf ein gemeinsames Ziel des Unternehmens auszurichten, ist die zentrale Herausforderung von Führung.“⁵⁸⁷

Reichwald und Möslein sehen Führung in einem Spannungsfeld aus „lokaler Flexibilität und globaler Verbindlichkeit.“⁵⁸⁸ Im Fokus der Empfehlungen für eine individualisierte Führung in ost- und westdeutschen Unternehmen der Lebensmittelproduktion soll nachfolgend in erster Linie die „lokale Flexibilität“ stehen. Das heißt, Führungskräfte sollten möglichst differenziert, entsprechend der an einem bestimmten Standort notwendigen und der sich aus den individuellen Mitarbeiterbedürfnissen ergebenden Anforderungen, agieren.

Fieger und Fieger betonen, dass Führungserfolg, nicht wie in älteren Führungstheorien dargestellt, ausschließlich durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten der Führungskraft bedingt wird, sondern auch durch die momentane Situation beeinflusst wird.

⁵⁸⁷ Reichwald, Möslein, 2008, S. 336.

⁵⁸⁸ Reichwald, Möslein, 2008, S. 337.

Weiterhin spielt nicht nur der Führungsstil, sondern auch die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern eine wesentliche Rolle.⁵⁸⁹ Diese Zusammenhänge ließen sich auch aus den Befragungsergebnisse ableiten. So zeigte sich beispielsweise, dass sich ostdeutsche Mitarbeiter von westdeutschen Führungskräften missverstanden fühlen und sich abwertend behandelt sehen. Demgegenüber haben westdeutsche Führungskräfte zum Teil den Eindruck, von ostdeutschen Mitarbeitern nicht verstanden zu werden. Derartige Beziehungsprobleme beeinflussen in der Folge den Führungserfolg negativ.⁵⁹⁰

Weiterhin weisen Fieger und Fieger darauf hin, dass Mitarbeiter individuell auf einen Führungsstil und die Art des Umgangs durch einen Vorgesetzten reagieren. Das heißt, während wenig selbstbewusste Mitarbeiter einen mitarbeiterbezogenen Stil bevorzugen, favorisieren selbstbewusste Mitarbeiter einen aufgabenorientierten Stil und sehr motivierte Mitarbeiter einen Führungsstil, bei dem Ziele gesetzt werden und sie selbstständig arbeiten können.⁵⁹¹ „Wenn ich als Führungskraft alle Mitarbeiter bestmöglich führen will, muss ich mein Führungsverhalten individuell auf die unterschiedlichen Mitarbeiter abstimmen.“⁵⁹²

Diese sehr unterschiedlichen Reaktionen auf Führung ließen sich auch im Kontext der Betrachtung der Führung in ost- und westdeutschen Unternehmen der Lebensmittelproduktion feststellen. So wird ausgesagt, dass für ostdeutsche Mitarbeiter eine engere Führung, klare Aufgabenstellungen und Ziele, sowie auch die Kontrolle von deren Einhaltung wichtig sind. Wichtig ist weiterhin eine Führungskraft mit hoher Sozialkompetenz, die in der Lage ist, den kulturellen Hintergrund zu berücksichtigen und die eine entsprechende Überzeugungskraft inne hat. Für westdeutsche Mitarbeiter zeigt sich eher die Notwendigkeit der Mitarbeitereinbindung und eine stärkere Bedeutung von Fach- und Methodenkompetenz. Betont wird allerdings auch, dass nicht unbedingt Ost-West-Unterschiede bedeutsam sein müssen, sondern vielmehr individuell auf den Einzelnen eingegangen werden muss. Das heißt, es kann auch einen westdeutschen Mitarbeiter geben, der mehr Ansprache und stärkerer Kontrolle durch eine Führungskraft bedarf, und einen ostdeutschen Mitarbeiter der sehr gut selbstständig agiert und lediglich Zielvorgaben benötigt. Grundsätzlich lässt sich aus den Befragungsergebnissen der Bedarf an einer individuell auf die Einzelperson abgestimmten und an die Situation angepassten Führung

⁵⁸⁹ Vgl. Fieger; Fieger, 2018, S. 24.

⁵⁹⁰ Vgl. die Ausführungen in den Kapiteln 3.2.2.2, 3.2.3.1 und 3.2.4.1.

⁵⁹¹ Vgl. Fieger; Fieger, 2018, S. 25.

⁵⁹² Rohrschneider, 2020, S. 105.

ableiten.⁵⁹³ Auch Franken betont, dass ein individuelles Beziehungsmanagement, welches voraussetzt, dass eine Führungskraft die Stärken und Potenziale jedes Mitarbeiters kennt, an Bedeutung gewinnt. Damit ist es möglich, den individuellen Präferenzen der Mitarbeiter gerecht zu werden. Führung kann so jede Person gemäß ihren besonderen Eigenschaften so adressieren, dass deren Potenziale und Kompetenzen optimal genutzt und die jeweiligen Bedürfnisse des Mitarbeiters erfüllt werden.⁵⁹⁴

Wie bereits im Kapitel 2.1.6 dargestellt, steht Führungserfolg im Zusammenhang mit den Ausprägungen der vorliegenden Führungssituation, dem Verhalten der Führungsperson und dem Mitarbeiter⁵⁹⁵. Es wird davon ausgegangen, dass sich unterschiedliche Situationen durch unterschiedliche Anforderungen auszeichnen. Diese jeweils vorliegenden Anforderungen müssen von einer Führungskraft erkannt werden, damit sie daran ihr Führungsverhalten ausrichten und einen angemessenen Führungsstil oder Führungsansatz wählen kann.⁵⁹⁶

So kann es für den Führungserfolg entscheidend sein, ob ein Mitarbeiter älter oder jünger ist, und aus welchem sozialen Kontext er stammt.

So ließen sich aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung beispielsweise Aussagen ableiten, die darauf hindeuten, dass für einige Mitarbeiter in ostdeutschen Betrieben eine „engere“ Führung mit klaren Anweisungen und Kontrollen erforderlich ist, was einem eher autoritären Führungsstil entspricht, während für andere Mitarbeiter beispielsweise eine eher kooperative Herangehensweise empfohlen wird.⁵⁹⁷

Dabei kann es keinen idealen Führungsstil geben und auch keinen ost- oder westdeutschen Führungsstil. Vielmehr ist es erforderlich, dass sich Führungskräfte darüber im Klaren sind, welches Führungsverhalten für eine bestimmte Person in einer bestimmten Situation erforderlich ist. Dabei sollten die folgenden Einflussfaktoren Berücksichtigung finden:⁵⁹⁸

- Die eigene Persönlichkeit (der Führungskraft)
- Die Mitarbeiterpersönlichkeit, dessen Erwartungen und Bedürfnisse
- Wissen und Qualifikation des Mitarbeiters

⁵⁹³ Vgl. Anlage 4, Interviewauswertung, Kategorie 10 und 11.

⁵⁹⁴ Vgl. Franken, 2019, S. 22.

⁵⁹⁵ Quelle: von Rosenstiel; Nerdinger, 2020, S. 27.

⁵⁹⁶ Vgl. Franken, 2019, S. 316.

⁵⁹⁷ Vgl. Anlage 4, Auswertung Kategorie D10 und 11.

⁵⁹⁸ Vgl. Fieger; Fieger, 2018, S. 25 f.

- Die Eigenmotivation auf Seiten des Mitarbeiters, die durch dessen private Situation, seinem Interesse an der Aufgabe, sowie Angst und weiteren Aspekten beeinflusst wird.
- Der Art der Aufgabe (ihre Kontrollierbarkeit, ihre Struktur, ihre Messbarkeit etc.)
- Gruppendynamik und Gruppenstruktur (in der Arbeitsgruppe oder dem Unternehmen)
- Betriebs- und volkswirtschaftliche Gegebenheiten (Umwelt, Markt)
- Struktur der Situation (Schnelligkeit, mit der reagiert werden muss)

Diese Einflussfaktoren bieten eine Art Checkliste für eine Führungskraft, um sich nicht nur in Bezug auf den jeweiligen Mitarbeiter, sondern auch in Bezug auf sich selbst und die Aufgabe sowie die vorliegende Situation klar zu werden, in welcher Art sinnvoll geführt werden kann. Wesentliche Voraussetzung für eine solche Analyse von Einflussfaktoren stellen gemäß Franken ein aufrichtiges Interesse an den Menschen und bestimmte psychologische Grundkenntnisse in Bezug auf menschliche Motive des Verhaltens von Individuen und Gruppen dar.⁵⁹⁹

Im Kontext differenzierter Führung in ost- und westdeutschen Betrieben wäre somit zunächst eine kritische Selbstreflexion wichtig, bei der die Führungskraft sich Gedanken darüber macht, ob allenfalls bei ihr selbst bestimmte Prägungen aus einer ost- oder westdeutschen Vergangenheit vorherrschen, ob daraus unter Umständen Vorurteile entstanden sind und welche Stärken und Schwächen sie in Bezug auf Führung bei sich selbst sieht. Aufbauend darauf scheint es sinnvoll, die zu führenden Mitarbeiter individuell zu betrachten, um sich darüber klar zu werden, wie die einzelnen Charaktere in Bezug auf Erwartungen, Bedürfnisse, Qualifikation und Motivation zu beurteilen sind. Dabei ist es im Ost-West-Kontext von wesentlicher Bedeutung auch darüber Bescheid zu wissen, woher der jeweilige Mitarbeiter kommt, wie seine Prägung zu beurteilen ist und welche Ansichten vorherrschen, um diese Kenntnisse in der Führungstätigkeit nutzen zu können. Eine Hilfestellung zur Einschätzung der Mitarbeiter können diesbezüglich die im nachfolgenden Kapitel 4.1.2 dargestellten Mitarbeitertypen sein. Letztlich sind Situation, Aufgaben und das jeweilige Umfeld in die Betrachtungen einzubeziehen, da eine Führung im Routinekontext

⁵⁹⁹ Vgl. Franken, 2019, S. 22.

anders erfolgen muss als im Rahmen von Veränderungsprozessen oder bei der Problembewältigung.

Weiterhin können die nachfolgend dargestellten, aus den Befragungsergebnissen abgeleiteten Punkte als Hilfestellung bei einer differenzierten Führung genutzt werden. Dabei sollten die aufgeführten Aspekte allerdings nicht als pauschale Handlungsempfehlung verstanden, sondern vielmehr als eine Art Checkliste aufgefasst werden, die zur genaueren Analyse der vorliegenden Führungsaufgabe genutzt werden kann. Das heißt, es sollte grundsätzlich zunächst überprüft werden, ob die aufgeführten Aspekte für die jeweils vorliegende Führungsaufgabe zutreffen oder nicht.

4.1.2 Führung in Abhängigkeit von Mitarbeitertypen in ost- und westdeutschen lebensmittelproduzierenden Unternehmen

„Die veränderten Bedürfnisstrukturen des arbeitenden Menschen, der Arbeitsmarkt, die gewandelte wirtschaftliche und gesellschaftliche Situation, all dies zwingt jeden Betrieb und jede Führungskraft, sich intensiv mit den Mitarbeitern, aber auch mit sich selbst, zu beschäftigen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, muss die Führungskraft ihre Menschenkenntnis verbessern, will sie den Menschen im Betrieb gerechter werden.“⁶⁰⁰

Jung sagt aus, dass jeder Mensch ein einzigartiges soziales Wesen ist und dort, wo Menschen aufeinandertreffen, also auch im Arbeitsleben, Konkurrenz und Konflikte entstehen.⁶⁰¹ Solche sozialen Konflikte zeigen sich auch in der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in ost- und westdeutschen Unternehmen und insbesondere beim Aufeinandertreffen ost- und westdeutscher Personen, wie die Ausführungen im Kapitel 3 gezeigt haben.⁶⁰² Jung führt ferner aus, dass solche sozialen Konflikte nicht grundsätzlich zu beseitigen sind, sich allerdings Management- und Führungsstrategien anwenden lassen, die dabei helfen können, derartige Konflikte in Unternehmen zu reduzieren. So kann eine Analyse des Verhaltens der Human Resources in einem Unternehmen und die Kenntnis der vertretenen Persönlichkeitstypen dabei helfen, Verhalten zu steuern und Beziehungen in der Zusammenarbeit unter Kollegen und zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu verbessern, um so die Unternehmensziele besser unterstützen zu können.⁶⁰³

⁶⁰⁰ Jung, 2014, S. IX.

⁶⁰¹ Vgl. Jung, 2014, S. 3.

⁶⁰² Vgl. insbesondere Ausführungen in den Kapiteln 3.2.2, 3.2.3 und 3.2.4.

⁶⁰³ Vgl. Jung, 2014, S. 3.

Feststellbar ist, dass jeder Mensch auf seine eigene Art und Weise auf Lebenssituationen reagiert, wobei diese Reaktionen in der Regel bestimmten Charakterbildern zugeordnet werden können.⁶⁰⁴ Dies zeigt sich auch in den Ergebnissen der empirischen Untersuchung. Dort werden beispielweise Charaktere skizziert, die sich auch heute noch erheblich von den Lebensumständen in der ehemaligen DDR geprägt zeigen, während dies bei anderen nicht der Fall zu sein scheint.⁶⁰⁵ In Anlehnung an Jung lässt sich festhalten, dass es insbesondere für Führungskräfte notwendig ist, die Persönlichkeitstypen die sie führen zu kennen, da ihnen das dabei hilft, ihre Mitarbeiter besser zu verstehen und zu beurteilen. Weiterhin stellt Jung heraus, dass die Persönlichkeit eines Menschen durch innere Faktoren, wie Gewohnheiten, im Alltag zu lösende Konflikte oder die Verarbeitung von Informationen sowie durch externe Faktoren, wie Familie, Freunde, Medien, den Beruf sowie Erlebnisse, bestimmt werden. Die nachfolgende Abbildung unterteilt diese externen Faktoren in vier Gruppen. Aus ihr wird ersichtlich, dass kulturelle Prägungen, die soziale Schicht, die Arbeit und das Elternhaus wesentliche Einflussfaktoren auf die Persönlichkeit bilden.⁶⁰⁶ Diese Aussagen untermauern die in dieser Arbeit aufgestellte These, dass unterschiedliche historische und kulturelle Einflüsse zu unterschiedlichem Verhalten führen.

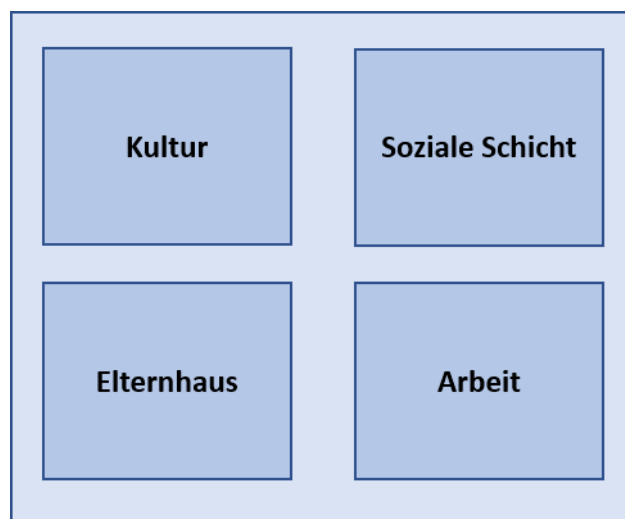


Abbildung 24: Gruppen externer Faktoren, die Einfluss auf die Persönlichkeit nehmen⁶⁰⁷

Vor diesem Hintergrund scheint es sinnvoll, für die differenzierte Führung in ost- und westdeutschen Unternehmen Persönlichkeitstypen zu entwickeln, die durch ihre häufige Verbreitung als gängig betrachtet werden können, da solche Kategorisierung

⁶⁰⁴ Vgl. Jung, 2014, S. 3.

⁶⁰⁵ Vgl. insbesondere Ausführungen in den Kapiteln 3.2.2, 3.2.3 und 3.2.4.

⁶⁰⁶ Vgl. Jung, 2014, S. 7.

⁶⁰⁷ Vgl. Jung, 2014, S. 7.

Führungskräften dabei helfen können, sich besser auf bestimmte Mitarbeiterpersönlichkeiten einstellen zu können. Führungskräfte können mithilfe solcher Typen mehr Verständnis für den jeweiligen Mitarbeiter aufbringen, sich an dessen Bedürfnisse anpassen und diesen besser steuern. Weiterhin kann es zu einer Verbesserung der Kommunikation kommen.⁶⁰⁸ Insbesondere die Verbesserung der Kommunikation, die im Rahmen der empirischen Untersuchung im Kontext ostdeutscher Betriebe vielfach als verbesserungswürdig beschrieben wurde,⁶⁰⁹ ist hier bedeutsam. Auch Franken stellt heraus, dass die Kenntnis der Persönlichkeit der Mitarbeiter für die Führung unerlässlich ist.⁶¹⁰

Dementsprechend erfolgt an dieser Stelle die Konzeption von Mitarbeiter-Persönlichkeitstypen in ost- und westdeutschen Betrieben der Lebensmittelproduktion. Persönlichkeit kann in Anlehnung an Roth verstanden werden als „[...] *eine Kombination von Merkmalen des Temperaments, des Gefühlslebens, des Intellekts und der Art zu handeln, zu kommunizieren und sich zu bewegen.*“⁶¹¹ Das im Theorieteil (Kapitel 2.1.5) dargestellte Big Five Persönlichkeitskonzept ist eine tragfähige Grundlage für die Einschätzung von Persönlichkeiten und kann im Rahmen einer differenzierten Mitarbeiterführung im Kontext ost- bzw. westdeutscher Unternehmen als eine wesentliche Grundlage für eine an das jeweilige Individuum angepasste Führung als wichtige Basis genutzt werden. Die folgende Tabelle stellt dazu zunächst das Konzept in Form einer in der Praxis nutzbaren Checkliste dar.⁶¹²

⁶⁰⁸ Vgl. Jung, 2014, S. 8.

⁶⁰⁹ Vgl. dazu die Ausführungen in den Kapiteln 3.2.4.3 und 3.2.3.1.

⁶¹⁰ Vgl. Franken, 2019, S. 27.

⁶¹¹ Roth, 2015, S. 19.

⁶¹² Vgl. Franken, 2019, S. 33.

Tabelle 10: Big Five der Persönlichkeit⁶¹³

Persönlichkeitsfaktor	Repräsentative Eigenschaften
Extraversion	positiv: gesprächig, aktiv, energisch, offen und enthusiastisch negativ: still, reserviert und zurückgezogen
Stabilität	stark ausgeprägt: stabil, ruhig und zufrieden schwach ausgeprägt: gespannt, ängstlich, nervös, launisch, besorgt, empfindlich, reizbar und emotional
Offenheit für Erfahrungen	positiv: breit interessiert, einfallsreich, fantasievoll, intelligent, originell, erfinderisch und geistreich negativ: gewöhnlich, einseitig, einfach und nicht intelligent
Gewissenhaftigkeit	positiv: organisiert, sorgfältig, effektiv, verantwortlich, zuverlässig, überlegt und gewissenhaft negativ: sorglos, unordentlich, leichtsinnig, unverantwortlich und unzuverlässig
Verträglichkeit	positiv: mitfühlend, nett, herzlich, warm, großzügig, vertrauensvoll, hilfsbereit, freundlich, kooperativ und feinfühlig negativ: kalt, unfreundlich, streitsüchtig, hartherzig und undankbar

Für die Typenbildung im Rahmen dieser Arbeit werden zum einen die aus den Interviews ableitbaren Charaktereigenschaften und am Persönlichkeitskonzept „Big Five“ gespiegelten Eigenschaften ostdeutscher Mitarbeiter zusätzlich zu den in den Interviews von den Befragten skizzierten Eigenschaften und Rahmenbedingungen, ähnlich der in Abbildung 18 dargestellten Faktoren, wie die regionale Herkunft und die damit einhergehende kulturelle Prägung und das Alter berücksichtigt.

Für die Beschreibung der Mitarbeitertypen werden dementsprechend nachfolgend neben der Herkunft, den historisch-kulturellen Prägungen der Person und dem Alter die damit

⁶¹³ Quelle: Franken, 2019, S. 31.

zusammenhängenden Persönlichkeitseigenschaften verwendet. Diese werden mit den folgenden Betrachtungskriterien in Beziehung gesetzt:⁶¹⁴

- Leistung
- Motivation
- Kommunikation
- Verhalten gegenüber Kollegen/Vorgesetzten

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse können die folgenden drei (Haupt-) Mitarbeitertypen, die im Kontext einer differenzierten Führung von ost- und westdeutschen Betrieben der Lebensmittelproduktion relevant sind, abgeleitet werden.⁶¹⁵

Mitarbeitertyp I:

Der erste Mitarbeitertyp umfasst Personen, die im Osten geboren wurden, dort aufgewachsen sind und noch erheblich durch die Historie und Kultur der ehemaligen DDR geprägt sind. In erster Linie handelt es sich dabei um eine ältere Mitarbeitergeneration, die das System des Sozialismus noch bewusst erlebt hat und in den dortigen Strukturen auch gearbeitet hat. Es können aber durchaus auch jüngere Personen, die erst zur Wendezeit oder nach der Wende geboren wurden, zu diesem Typ dazugehören. Denn: *„Ostdeutsche junge Erwachsene sind eben auch Kinder ihrer Eltern.“*⁶¹⁶ Festgestellt wird, dass Erfahrungen, die Eltern in der Wendephase gemacht haben, wesentlich die Position junger Ostdeutscher beeinflussen können. Diese (Werte-) Erziehung hat bei einigen zur Herausbildung einer „ostdeutschen Identität“ geführt. So wird beschrieben, dass einige junge ostdeutsche Personen negative Erwerbsarbeitserfahrungen der Eltern miterlebt haben und infolgedessen einen starken Bezug zu ihrer ostdeutschen Herkunft entwickelt haben. Daraus wird geschlossen, dass in der Nachwendegeneration durchaus Differenzen zwischen Ost und West zu finden sind und es noch viele Personen gibt, die Wert darauf legen, explizit als Ostdeutsche gesehen zu werden.⁶¹⁷ Dieser Mitarbeitertyp kann anhand der genannten Kriterien wie folgt beschrieben werden (vgl. nachfolgende Tabelle).

⁶¹⁴ Vgl. Anlage 1, Interviewleitfaden (Frage 5); Anlage 4, Auswertung Kategorie C5, C8; Auswertung Kategorie D10 und 11.

⁶¹⁵ Vgl. Anlage 4, Auswertung C5 und C7; Kategorie D10 und D11.

⁶¹⁶ Kubiak, 2020, S. 194.

⁶¹⁷ Vgl. Kubiak, 2020, S. 194 f.

Tabelle 11: Mitarbeitertyp |⁶¹⁸

Leistung	<ul style="list-style-type: none"> • Vergleichsweise geringe Leistungsbereitschaft • Wenig Veränderungsbereitschaft, geringe Flexibilität • Geringer Ehrgeiz, „Arbeiten, um zu leben“ • Beharren darauf, Dinge so zu erledigen, wie es schon immer gemacht wurde • Kaum Eigeninitiative • Es wird vermieden, Führungsaufgaben zu übernehmen
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig Motivation • Dienst nach Vorschrift • Motivation funktioniert am ehesten über materielle Anreize (Geld) • Vornehmlich extrinsische Motivation, kaum intrinsische Motivation
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation untereinander (zwischen Kollegen) freundschaftlich und oft nicht arbeitsbezogen • Abwartende und zurückhaltende Kommunikation (gegenüber den Vorgesetzten) • Kommunikation gegenüber Vorgesetzten ist nicht offen • Wenig Bereitschaft, Fehler zu kommunizieren • Missstände werden nicht angesprochen
Verhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinschaftliche Orientierung, Kollektivgedanke steht im Vordergrund • Große Loyalität gegenüber Kollegen wenig Konkurrenz untereinander • Misstrauen gegenüber Vorgesetzten • Distanz zum Vorgesetzten ist groß, das Verhalten zurückhaltend und abwartend

Mitarbeiter, die diesem Typus zugeordnet werden können, bedürfen einer Führung, die Verbindlichkeit schafft, dafür sorgt, dass Leistungsvorgaben umgesetzt werden und die in der Lage ist, die wenig motivierten und wenig leistungsbereiten Mitarbeiter zu überzeugen. Es ist eine Führung erforderlich, bei der den Mitarbeitern genau verdeutlicht wird, welche Ziele vorliegen und was auf welche Weise getan werden muss. Zudem ist eine enge

⁶¹⁸ In Anlehnung an Anlage 4, Auswertung C5 und C7; Kategorie D10 und D11, Kategorie F16 sowie die Ausführungen in den Kapiteln 3.2.2, 3.2.3.1, 3.2.3.2, 3.2.4.1, 3.2.4.3.

Ergebniskontrolle notwendig. Von wesentlicher Bedeutung sind eine klare und eindeutige Kommunikation und eine genaue Information. Wichtig ist, dass gerade in Bezug auf diese Mitarbeiter auch Wert auf Weiterentwicklung gelegt wird. Dabei ist insbesondere die Förderung der Motivation und des Willens zur Entwicklung als bedeutsam zu werten, da dies diesen Mitarbeitern vielfach fehlt. Dementsprechend sollte diesen Mitarbeitern Entwicklungsperspektiven aufgezeigt werden und ihnen die Vorteile, die daraus resultieren können, verdeutlicht werden. Es sollte Wert auf eine Gestaltung des Arbeitsumfeldes gelegt werden, die dazu beiträgt, dass Mitarbeiter ihre Aufgaben auch leistungsorientiert erledigen können.⁶¹⁹ Insgesamt lässt sich in Bezug auf diesen Arbeitertyp aussagen, dass die Führung stärker autoritär erfolgen sollte, wobei durchaus auch Empathie und soziale Kompetenzen aufseiten der Führungskräfte erforderlich sind, um diesen Arbeitertyp motivieren und zu besseren Leistungen anregen zu können.⁶²⁰

Mitarbeitertyp II

Hierbei handelt es sich vornehmlich um jüngere ost- und westdeutsche Mitarbeiter, die in erster Linie zur Nachwende-Generation gehören. Sie sehen sich nicht als speziell west- oder ostdeutsch. Die Vorurteile der älteren Generation gegenüber typischen Ost- und Westdeutschen sind ihnen fremd und sie empfinden das Denken in diesen Kategorien als überholt. Sie sehen hier keine Unterschiede, die Vergangenheit ist wenig relevant und sie zeichnen sich durch eine Zukunftsorientierung aus.⁶²¹ Kubiak verweist in diesem Kontext auf eine Position junger Ostdeutscher, die eine ostdeutsche Identität ablehnt und die Elterngeneration als zu stark in der Vergangenheit lebend bewertet.⁶²²

Dieser Arbeitertyp lässt sich wie in Tabelle zwölf dargestellt charakterisieren.

⁶¹⁹ Vgl. Anlage 4, Auswertung Kategorie D 10 und D11, Kategorie F16.

⁶²⁰ Vgl. Anlage 4, Auswertung Kategorie D10 und D11, Kategorie F16.

⁶²¹ Vgl. Anlage 4, Auswertung C5 und C7; Kategorie D10 und D11, sowie die Ausführungen in den Kapiteln 3.2.2, 3.2.3.1, 3.2.3.2, 3.2.4.1, 3.2.4.3.

⁶²² Vgl. Kubiak, 2020, S. 194 f.

Tabelle 12: Mitarbeitertyp II⁶²³

Leistung	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Veränderungsbereitschaft und Flexibilität • Hohe Leistungsfokussierung • Ehrgeiz • Karriereorientierung • Starke Eigeninitiative • Großes Interesse an beruflicher Weiterentwicklung/ Personalentwicklung
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Eigenmotivation • Intrinsische Motivation ist besonders wichtig, es wird Wert auf Spaß an der Arbeit gelegt • Materielle Anreize sind wenig bedeutsam
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Offene und direkte Kommunikation • Offener Umgang mit Problemen, Schwierigkeiten und Missstände werden direkt angesprochen • Kommunikation mit Kollegen erfolgt in der Regel über Arbeit • Kommunikation mit Vorgesetzten dreht sich oft um die eigene Leistung (der Vorgesetzte soll erfahren, was geleistet wurde etc.)
Verhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten	<ul style="list-style-type: none"> • Individualanspruch ist hoch • Konkurrenzgeprägtes Verhältnis zu Kollegen • Verhalten gegenüber Vorgesetzten ist offen, eigene Ideen und Ansichten werden geäußert • Anweisungen werden erfüllt • Dem Vorgesetzten wird Respekt entgegengebracht

Der Mitarbeitertyp II benötigt eine Führung, die weitgehend einem kooperativen Führungsverständnis entspricht. Geeignet ist hier eine Führung mit Zielvorgaben, die die Mitarbeiter eigenständig erreichen können. Die Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungen und Problemlösungsprozesse ist sinnvoll. Bei diesem Mitarbeitertyp ist eine authentische Führungskraft wichtig. Eine offene, direkte Kommunikation und umfassende Informationen spielen auch bei der Führung dieser Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Als

⁶²³ In Anlehnung an Anlage 4, Auswertung C5 und C7; Kategorie D10 und D11, Kategorie F16 sowie die Ausführungen in den Kapiteln 3.2.2, 3.2.3.1, 3.2.3.2, 3.2.4.1, 3.2.4.3.

wichtig erachtet werden auch Erklärungen von Führungsentscheidungen. Als bedeutsam kann auch die individuelle Förderung der Mitarbeiter im Hinblick auf die Personalentwicklung und die Ermöglichung von Weiterentwicklungen (Karriere) gewertet werden. Diese Mitarbeiter sind sinnvoll mittels immaterieller Anreize, die in erster Linie auf intrinsische Motivation abzielen, zu motivieren. Eine besonders wichtige Rolle spielen diesbezüglich Lob und Anerkennung. Die Mitarbeiter benötigen einen gewissen Freiraum zur Erledigung ihrer Aufgaben und es wird Wert auf eine (möglichst selbst organisierte) Zusammenarbeit in Teams gelegt. Wichtig ist auch die adäquate Gestaltung des Arbeitsumfelds, sodass den Mitarbeitern eine leistungsorientierte Aufgabenerledigung ermöglicht wird. Insgesamt ist eine kooperative Führung mit einem hohen Anteil an Delegation sinnvoll.⁶²⁴

Mitarbertyp III

Dieser Mitarbeitertyp liegt praktisch in der Mitte zwischen den beiden Extrempositionen von Typ I und Typ II. Zugeordnet werden ihm sowohl jüngere als auch ältere ost- und westdeutsche Mitarbeiter. Bei den ostdeutschen Mitarbeitern handelt es sich um im Osten geborene Personen, die dort aufgewachsen sind und entweder aufgrund eigener Erfahrungen oder durch Prägungen durch die Eltern noch über eine gewisse historische kulturelle Prägung des ehemaligen DDR-Regimes verfügen. Sie haben eine Zeit in Westdeutschland gelebt (dort studiert oder gearbeitet) und sind nach einer längeren Phase nach Ostdeutschland zurückgekehrt. Zugeordnet werden dieser Mitarbeitergruppe auch in Westdeutschland geborene Personen, die für eine gewisse Zeit (wegen Studium oder Anstellung im Osten) in Ostdeutschland gelebt haben und später in den Westen zurückgekehrt sind. Dadurch ist es zu einer Vermischung der ursprünglichen eher ostdeutschen Identität mit gewissen typisch westdeutschen Charakteristika und andersherum der ursprünglich westdeutschen Identität mit typischen ostdeutschen Merkmalen gekommen. Eine vollständige Angleichung hat allerdings nicht stattgefunden.⁶²⁵ Dieser Mitarbeitertyp kann wie nachfolgend in Tabelle dreizehn dargestellt, charakterisiert werden:

⁶²⁴ Vgl. Anlage 4, Auswertung Kategorie D10 und D11 sowie die Ausführungen im Kapitel 4.1.1.

⁶²⁵ Vgl. Anlage 4, Auswertung C5 und C7; Kategorie D10 und D11, sowie die Ausführungen in den Kapiteln 3.2.2, 3.2.3.1, 3.2.3.2, 3.2.4.1, 3.2.4.3.

Tabelle 13: Mitarbeitertyp III⁶²⁶

Leistung	<ul style="list-style-type: none"> • Durchschnittliche Leistungsbereitschaft • Gewisse Skepsis gegenüber Veränderungen, sie werden aber mitgetragen, wenn sie gut verkauft werden • Mittlere Flexibilität • Wenig ausgeprägte Karriereorientierung
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Durchschnittliche Motivation • Es wird sorgfältig erledigt was notwendig ist, aber nicht mehr • Mischung aus extrinsischer und intrinsischer Motivation
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation zwischen Kollegen ist freundschaftlich und sowohl arbeitsbezogen als auch mit privaten Inhalten • Kommunikation gegenüber den Vorgesetzten erfolgt, wenn sie unbedingt erforderlich ist, offen • Wenig Bereitschaft, Fehler zu kommunizieren
Verhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten	<ul style="list-style-type: none"> • Loyalität gegenüber Kollegen ist größer als gegenüber Vorgesetzten, es herrscht allerdings kein grundlegendes Misstrauen gegenüber den Führungskräften • Mittlere Distanz zum Vorgesetzten, eher zurückhaltendes Verhalten, aber wenn erforderlich (bei persönlichen oder auch beruflichen Anliegen), wird der Vorgesetzte angesprochen

Dieser Mitarbeitertyp muss mit einer Mischung aus den zu den Typen I und II skizzierten Führungsansätzen geführt werden. Dabei liegt die Führung praktisch in der Mitte zwischen einer autoritären und kooperativen Führung und ist sehr stark situativ geprägt. Das heißt, bei bestimmten Konstellationen muss autoritär mit klaren Zielvorgaben und Handlungsanweisungen geführt werden, bei anderen Konstellationen bei durchaus ähnlichen Rahmenbedingungen ist die kooperative Führung die bessere Alternative.⁶²⁷ Hier ist ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und Vorbildfunktion der Führungskraft gefordert.

⁶²⁶ In Anlehnung an Anlage 4, Auswertung C5 und C7; Kategorie D10 und D11, Kategorie F16 sowie die Ausführungen in den Kapiteln 3.2.2, 3.2.3.1, 3.2.3.2, 3.2.4.1, 3.2.4.3.

⁶²⁷ Vgl. von Rosenstiel; Nerdinger, 2020, S. 29 f.

4.2 Trainingskonzept

Der für die Führungstätigkeit in ost- und westdeutschen Unternehmen als geeignet dargestellte, individuell an den einzelnen Mitarbeiter angepasste Führungsansatz fordert den Führungskräften allerdings umfassende Kompetenzen ab und erfordert besondere Eigenschaften. In den Interviewergebnissen spiegelt sich wider, dass hier ein weites Spektrum verschiedener Eigenschaften und Kompetenzen als wichtig angesehen wird, wobei nicht immer konkret zwischen beidem getrennt wird. Exemplarisch zu nennen sind hier Einfühlungsvermögen, Empathie und die Fähigkeit Mitarbeiter dort abzuholen wo sie stehen, sowie die Überbrückung sprachlicher Barrieren.

Aufgeführt werden weiterhin die Vorbildfunktion die Führungskräfte einnehmen sollten, die Fähigkeit Ziele zu vermitteln, offen und direkt zu kommunizieren, authentisch zu sein und bei Bedarf auch durchsetzungsfähig führen zu können, sowie die Fähigkeit, individuell auf den Einzelnen eingehen zu können.

Auch die Kenntnis ost- und westdeutscher Besonderheiten und Eigenarten und der adäquate Umgang mit diesen, die Fähigkeit zu begeistern und ein hohes Maß an Sozialkompetenz werden genannt.⁶²⁸

Wie sich aus den Befragungen ableiten ließ, ist der Anspruch an Führungspersonen in ost- und westdeutschen Unternehmen hoch und vielfältig. Im unternehmerischen Kontext müssen neben den aufgabenbezogenen Aspekten mehr und mehr soziale Aspekte mit einbezogen und gegenseitigen Vorurteilen begegnet werden. Es wurde hier festgestellt, dass sich ostdeutsche Mitarbeiter von der Führung oft ungerecht behandelt fühlen. Andererseits wurde auch ausgesagt, dass westdeutsche Führungskräfte zum Teil erhebliche Schwierigkeiten damit haben, ostdeutsche Mitarbeiter zu verstehen und richtig zu führen.⁶²⁹ Hier muss individuell angesetzt werden.

Empfohlen wird dementsprechend ein Trainingsansatz, der Führungskräften in ost- und westdeutschen Unternehmen – bezogen auf die Lebensmittelbranche - eine umfassende Hilfestellung liefert. Geeignet scheint in diesem Zusammenhang ein aus drei Teilen bestehender Ansatz:

⁶²⁸ Vgl. Anlage 4, Auswertung Kategorie 10 und 11; Kategorie G15.

⁶²⁹ Vgl. Anlage 4, Auswertung Kategorie 10 und 11; Kategorie G15.

1. Initiales Seminar zur Vermittlung grundlegender Kenntnisse
2. Bereitstellung eines Ansprechpartners als Coach bei Fragen und Problemen
3. Online-gestütztes System zum Selbstlernen und zum Austausch mit Kollegen

Seminar

Das Seminar sollte alle erforderlichen allgemeinen und theoretischen Kenntnisse vermitteln und auf die wesentlichen Differenzen zwischen Ost und West auch in Bezug auf das Verhalten der zu Führenden, deren kulturelle Prägungen und die bevorzugte Kommunikation eingehen. Vorstellbar wäre hier ein etwa mehrtägiges Seminar, das durch einen befähigten Trainer durchgeführt wird.

Der jeweilige Mitarbeiter und wie die Führungskraft mit diesem umgeht, spielt eine wichtige Rolle für den Führungserfolg. Die adäquate Einschätzung einer Person bildet die Basis dafür, einen Mitarbeiter beurteilen, seine Beweggründe verstehen und seine Potenziale erkennen und fördern zu können.⁶³⁰ Somit scheint es sinnvoll, grundlegende Kenntnisse über den kulturellen, wirtschaftlichen und lokalen Kontext der Mitarbeiter zu vermitteln, um ein Bewusstsein für die Hintergründe aktuell vorliegender unterschiedlicher Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern aus Ostdeutschland zu schaffen. Dazu würde sich eine Einführung in die historische Entwicklung der beiden deutschen Staaten und die damit einhergehende Entwicklung zweier deutscher Kulturen anbieten. Ebenfalls relevant wäre die Darstellung der Unterschiede zwischen wirtschaftlichen Aspekten in Ost und West. Beide Aspekte, sowohl die kulturellen als auch die wirtschaftlichen Hintergründe, liefern Erklärungen für bestehende Unterschiede und können dabei helfen, das Verständnis für diese zu fördern. Anhaltspunkte für die zu vermittelnden Inhalte bieten hier die dargelegten wahrgenommenen Unterschiede im Hinblick auf Kultur, Werthaltungen sowie die Wirtschaft in Ost- und Westdeutschland. Dementsprechend wären Kenntnisse dahingehend zu vermitteln, dass Unterschiede im Verhalten ost- und westdeutscher Mitarbeiter auf die unterschiedlich erfolgte Sozialisierung im Hinblick auf Ideologie, Werte und Politik zurückgeführt werden können. Dabei sollte auch auf die Differenzen eingegangen werden, die die kapitalistische Prägung im Westen und die sozialistische Prägung im Osten verursacht haben. Das heißt, es wäre beispielsweise zu verdeutlichen, dass die stärkere Leistungsorientierung und der stärker im Vordergrund stehende Einzelne im Westen auf die vorherrschende Marktorientierung und die

⁶³⁰ Vgl. Franken, 2019, S. 27.

kapitalistische Ausrichtung zurückzuführen ist. Demgegenüber hat die sozialistische Prägung im Osten zu einer stärkeren Ausprägung des Kollektivgedankens einhergehend mit einem starken Zusammenhalt auf persönlicher Ebene und einer geringeren Leistungsorientierung geführt.⁶³¹ Weiterhin kann die Tatsache, dass sich Menschen in Ostdeutschland heute noch vielfach als Bürger zweiter Klasse begreifen und sich benachteiligt fühlen, auch damit erklärt werden, dass in der Wendezeit westdeutsche Standards unreflektiert auf den Osten übertragen wurden, ohne dass dabei die andere Prägung der Menschen im Osten Berücksichtigung fand.⁶³² Weiterhin wären auch die nach wie vor bestehenden strukturellen Unterschiede zwischen Ost und West, deren Angleichung bis heute nicht abgeschlossen ist, zu thematisieren.⁶³³ Diese Darstellung grundlegender Kenntnisse sollte dazu führen Vorurteile abzubauen und ein tiefgehendes Verständnis dafür zu schaffen, dass es Unterschiede gibt und wodurch diese begründet sind.

Im Anschluss daran sollten die spezifischen, für die Führung in ost- und westdeutschen Unternehmen der Lebensmittelproduktion relevanten Aspekte konkret betrachtet werden. Das heißt, es sollten die in dieser Arbeit ermittelten Unterschiede von Mitarbeitern in Bezug auf Kommunikation, Motivation, Leistung und Verhalten dargestellt und erklärt werden. So ist zu vermitteln, dass es Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Mitarbeitern in Bezug auf Problemlöseverhalten gibt. Während westdeutsche Mitarbeiter offen und lösungsorientiert an Probleme herangehen, sind ostdeutsche Mitarbeiter eher abwartend. Weiterhin ist, wie bereits angedeutet, aufgrund der kapitalistischen und konkurrenzorientierten Prägung im Westen bei westdeutschen Mitarbeitern auch ein stärker leistungsorientiertes Verhalten vorfindbar, die Leistungsbereitschaft ist im Osten aufgrund der anderen kulturellen Prägung hingegen weniger stark ausgeprägt. Einhergehend damit zeigt sich auch eine im Westen stärkere Motivation der Mitarbeiter. Auch wird ausgesagt, dass es oft schwerer fällt, ostdeutsche Mitarbeiter zu motivieren und diese grundsätzlich einer stärkeren Motivation bedürfen. Wesentlich wäre auch der Hinweis auf die Unterschiede in Bezug auf das Kommunikationsverhalten, damit Führungskräfte ihre eigene Kommunikation entsprechend dieser Unterschiede in Zukunft dahingehend ausrichten können. So ist im Osten die oft eher zurückhaltende und abwartende Kommunikation zu

⁶³¹ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 3.2.2.1.

⁶³² Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 3.2.2.2.

⁶³³ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 3.2.2.1.

berücksichtigen, die weniger offen und direkt ist als im Westen.⁶³⁴ Insgesamt eignen sich hier die erarbeiteten Mitarbeitertypen⁶³⁵ als Anhaltspunkte für Schulungen zur Führung im ost-westdeutschen Kontext.

Führungskräfte benötigen, um adäquat führen zu können, ein hohes Maß an sozialer Kompetenz sowie Selbstkenntnis. Franken beschreibt Selbstkenntnis als Basis für soziale Kompetenz und sagt aus, dass nur wer sich selbst kennt, auch in der Lage ist, andere zu erkennen und zu verstehen.⁶³⁶ Auch Rohrschneider sieht Selbstreflexion und Selbstkenntnis als wichtige Grundlage guter Führungsarbeit.⁶³⁷ Damit sollten Führungskräfte im Rahmen eines Trainings zur differenzierten Führung in ost- und westdeutschen Unternehmen auch Ansätze an die Hand gegeben werden, mit denen sie eine Selbstreflexion durchführen können. Dies scheint deshalb besonders wichtig, da sich in der durchgeführten Untersuchung auch feststellen ließ, dass die Führungskräfte selbst dadurch geprägt sind (Ost- bzw. Westdeutschland) und ob sie, wenn sie im Osten aufgewachsen sind, noch das alte sozialistische System bewusst erlebt haben oder nicht. So konnte auch festgestellt werden, dass sich die Risikobereitschaft ostdeutscher Führungskräfte von der Risikobereitschaft westdeutscher Führungskräfte unterscheidet, westdeutsche Führungskräfte erfolgsorientierter führen und ostdeutsche Führungskräfte eher kollegial, empathischer und familiärer führen.⁶³⁸ Um adäquat führen zu können, sollten Führungskräfte zunächst selbst ein Bewusstsein für ihre eigene Art zu führen entwickeln und lernen, sich einzuschätzen. Dabei sei an dieser Stelle erneut auf das Big-Five-Persönlichkeitskonzept hingewiesen,⁶³⁹ mit dessen Hilfe eine solche Selbstreflexion durchgeführt werden kann und die zugleich auch bei einer Einschätzung der zu führenden Mitarbeiter (vgl. dazu auch die Ausführungen zu den Mitarbeitertypen im Kapitel 4.1.2) genutzt werden kann.⁶⁴⁰ Die bereits dargestellte Tabelle 6 zu diesem Persönlichkeitskonzept im Kapitel 4.1.2 kann auch hier zum Einsatz kommen, sie wird an dieser Stelle nicht separat aufgeführt.

⁶³⁴ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 3.2.3.1.

⁶³⁵ Vgl. dazu das Kapitel, 3.2.3.2; 4.1.2.

⁶³⁶ Vgl. Franken, 2019, S. 33.

⁶³⁷ Vgl. Rohrschneider, 2020, S. 33 ff.

⁶³⁸ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 3.2.4.1.

⁶³⁹ Vgl. dazu auch die Ausführungen im Kapitel 2.1.5.

⁶⁴⁰ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.1.5 und im Kapitel 4.1.2.

Weiterhin eignen sich die im Rahmen dieser Arbeit ermittelten Führungseigenschaften. Sie werden nachfolgend als Checkliste dargestellt und können von Führungskräften für eine Selbsteinschätzung herangezogen werden.⁶⁴¹

Checkliste Führungseigenschaften:⁶⁴²

- Empathie
- Verbindlichkeit
- Kollegialität
- Konsens und Zustimmung erzielen können
- Menschen/Mitarbeiter einbinden können
- Energie
- Kooperation vorleben können
- Lob und Anerkennung aussprechen können, Wertschätzung vermitteln
- Mitarbeiter „abholen können“
- Sprache der Menschen sprechen können, mit denen man umgeht
- „nicht weichgespült sein“
- auf Augenhöhe agieren
- authentisch sein
- Einfühlungsvermögen
- Vertrauen stärken können

Neben der grundlegenden Kenntnis in Bezug auf ost-westdeutsche Unterschiede bei Mitarbeitern, deren Führung sowie von Ansätzen zur Selbsteinschätzung ist es erforderlich, den Führungskräften grundlegende Kenntnisse dafür zu vermitteln, wie mit diesen Unterschieden umzugehen ist. So sollten zum einen theoretische Kenntnisse für eine erfolgreiche Kommunikation vermittelt werden. Dazu zählen Kenntnisse über soziale Prozesse und soziale Beziehungen, Kooperationen, grundlegende Erfolgsvoraussetzungen für die Zusammenarbeit, Kommunikationstheorien, der Einsatz von Kommunikationsmedien in der Führungsarbeit sowie die Gestaltung von Führungsgesprächen.⁶⁴³ Weiterhin sind, insbesondere vor dem Hintergrund des Aspekts, dass die Motivation bei Mitarbeitern entsprechend ihres jeweiligen Hintergrunds sehr unterschiedlich ausgeprägt sein kann und

⁶⁴¹ Vgl. Anlage 4, Auswertung Kategorie G15.

⁶⁴² Vgl. Anlage 4, Auswertung Kategorie G15.

⁶⁴³ Vgl. Franken, 2019, S. 127-166.

unterschiedlicher Herangehensweise zur Förderung bedarf,⁶⁴⁴ auch theoretische Grundlagen in Bezug auf die Motivation zu vermitteln. Dazu zählen die Unterschiede zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation, verschiedene Motivationstheorien sowie der Zusammenhang zwischen Motivation und Persönlichkeit und eine Darstellung möglicher Motivationsinstrumente.⁶⁴⁵

Des Weiteren sollten neben diesen theoretischen Aspekten konkrete Ansätze dargestellt werden, die als geeignet für die Führung ost- bzw. westdeutscher Mitarbeiter als relevant herausgearbeitet werden konnten. Dazu gehört im Weiteren die Vermittlung der Erkenntnis, dass für die Führung ostdeutscher Mitarbeiter eine Mischung aus Empathie, Einfühlungsvermögen, Kollegialität und Verbindlichkeit empfohlen wird. Führung im Osten muss enger, direkter erfolgen und einerseits den kulturellen Hintergrund angemessen berücksichtigen und andererseits Leistungsvorgaben umsetzen. Als besonders relevant für die Führung ostdeutscher Mitarbeiter wird Begeisterungs- und Überzeugungsfähigkeit genannt. Zu betonen ist weiterhin das im Osten erforderlichere höhere Maß an Sozialkompetenz und die Fähigkeit, Distanz zu den Mitarbeitern abzubauen und gleichzeitig eine Vorbildfunktion einzunehmen.⁶⁴⁶

Mentoring/Coaching

Zusätzlich zu diesem Seminar scheint es sinnvoll, den Führungskräften eine langfristige Unterstützung für ihre Führungsaufgabe an die Seite zu stellen. Dazu eignet sich ein Coaching-Ansatz. Dieser scheint insbesondere vor dem Hintergrund der in der empirischen Untersuchung festgestellten Unsicherheit in Bezug auf eine erfolgreiche Führung relevant.⁶⁴⁷

Dabei wird der Coach als Berater der Führungskraft aufgefasst. Führungskräfte haben, wie Schreyögg und Koch beschreiben, immer wieder mit Spannungen und Konflikten in ihrem Führungsalltag zu tun.⁶⁴⁸ Derartige Spannungen und Konflikte können sich auch besonders in der Führung von ost- und westdeutschen Mitarbeitern zeigen, da, wie beschrieben wurde, vielfach das gegenseitige Verständnis fehlt.⁶⁴⁹ Oftmals haben Führungskräfte allerdings keine Möglichkeit, ihre Führungsprobleme zu thematisieren. Als empfehlenswert wird

⁶⁴⁴ Vgl. Anlage 4, Auswertung Kategorie C5 und C7.

⁶⁴⁵ Vgl. Franken, 2019, S. 107-122; Rohrschneider, 2020, S. 75-100.

⁶⁴⁶ Vgl. dazu ausführlich die Ausführungen im Kapitel 3.2.4.3.

⁶⁴⁷ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 3.2.4.3.

⁶⁴⁸ Vgl. Schreyögg; Koch, 2020, S. 533.

⁶⁴⁹ Vgl. die Ausführungen in den Kapiteln 3.2.2.1, 3.2.2.2, 3.2.3.1, 3.2.3.2, 3.2.4.1, 3.3.

dementsprechend ein Coach gewertet, der bei Bedarf zur Verfügung steht, um mit der Führungskraft über aufgetretene Führungsprobleme zu sprechen, sie zu analysieren und gemeinsam Lösungsansätze zu erarbeiten. Das Gespräch mit einer entsprechend geschulten Person kann zudem dabei helfen, Probleme neu einzuordnen und sie unter anderen Gesichtspunkten zu betrachten.⁶⁵⁰ Im Kontext der im Fokus dieser Arbeit stehenden ost-westdeutschen Führungsdifferenzen wäre als Coach eine Person sinnvoll, die Erfahrungen in der Führungsarbeit in Ost- und Westdeutschland gesammelt hat und die in der Lage ist, diese aus einem neutralen Blickwinkel zu betrachten. Denkbar wären für eine solche Aufgabe erfahrene Führungskräfte, die im jeweiligen Unternehmen tätig sind, oder auch Personen, die sich im Ruhestand befinden und bereit sind, ihre Erfahrungen zu teilen.

Unterstützung durch Online-Tool

Neben Seminar und Coaching bieten die durch die Digitalisierung entstandenen Möglichkeiten einen weiteren Ansatz, um Führungskräfte zu unterstützen. Hier ließe sich beispielsweise ein Online-Tool als Wissensdatenbank einrichten, in der Artikel, Dokumente, Studien und Schulungsunterlagen gesammelt werden, die sich mit der Führung in ost- und westdeutschen Unternehmen, den damit zusammenhängenden Besonderheiten und Problemfeldern und ihren Lösungsmöglichkeiten auseinandersetzen.

Da die Thematik der differenzierten Führung ost- und westdeutscher Mitarbeiter, wie die Ergebnisse der Empirie zeigen, äußerst komplex ist und die jeweils passende Führung von den Eigenschaften der Mitarbeiter, deren kulturellen Prägungen sowie auch von den Eigenschaften der Führungskräfte selbst, ihrer kulturellen Prägungen und weiteren Rahmenbedingungen abhängen,⁶⁵¹ scheint eine Wissenssammlung zum Themenfeld geeignet. Damit wäre eine Führungskraft in der Lage, spezifische für die jeweils vorliegende Situation passende Informationen zu suchen und zu finden.

Diese Wissensdatenbank könnte für die Führungskräfte als eine Art internes Nachschlagewerk betrachtet werden, das ihnen zusätzlich die Möglichkeit gibt, eigene Materialien hochzuladen. Weiterhin könnte in ein derartiges Online-Tool auch eine Möglichkeit zum Austausch mit anderen integriert werden, indem eine Chat-Funktion oder eine Art unternehmensinterne Online-Community integriert wird. Hier könnten in einem

⁶⁵⁰ Vgl. Schreyögg; Koch, 2020, S. 33.

⁶⁵¹ Vgl. dazu die Ausführungen in den Kapiteln 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4.

geschützten Bereich, auf den ausschließlich die Führungskräfte Zugriff haben, Fragen gestellt, Probleme geschildert und auch positive Erfahrungen und Lösungsansätze beschrieben werden.

Inhaltlich wären in einer solchen Datenbank Erkenntnisse zu sämtlichen der im Rahmen dieser Arbeit aufgeführten mit der Führung im ost-westdeutschen Kontext zusammenhängenden Aspekten zu berücksichtigen. Im Einzelnen somit:⁶⁵²

- Allgemeine Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland in Bezug auf Historie, Kultur, Wirtschaft, Werte und Einstellungen.
- Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Mitarbeitern in Bezug auf Leistung, Motivation, Kommunikation, Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen etc.
- Eigenschaften von Mitarbeitern, Mitarbeitertypen.
- Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Führungskräften in Bezug auf Leistung, Risikobereitschaft, Kommunikation, Führungsstile, Führungsansätzen, Eigenschaften, Kompetenzen.
- Erforderliche Eigenschaften und Kompetenzen für die Führung ostdeutscher Mitarbeiter.
- Geeignete Herangehensweisen für die Führung ostdeutscher Mitarbeiter (in Bezug auf Ausprägungen des Führungsstils und sonstige Führungsansätze).

⁶⁵² Vgl. dazu die Ausführungen in den Kapiteln 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4.

5 Zusammenfassung und kritische Reflexion

5.1 Zusammenfassung

Dieser Arbeit lag die Ausgangsthese zugrunde, dass eine mangelnde Berücksichtigung regionaler, kultureller und historischer Differenzen zwischen ost- und westdeutschen Mitarbeitern und damit das Versäumnis einer an die Besonderheiten der ostdeutschen Mitarbeiter angepassten Führung zu den bis heute anhaltenden Produktivitätsunterschieden zwischen Ost- und Westdeutschland beigetragen hat. Daraus wurde die Annahme abgeleitet, dass eine auf den jeweiligen Kontext abgestimmte Führung einen Beitrag zu einer Angleichung der Produktivitätsunterschiede leisten könnte.

Hieraus leitet sich die Zielsetzung ab, die bis heute feststellbaren Auswirkungen der unterschiedlichen historisch-kulturellen Entwicklungen in Ost- und Westdeutschland auf die Produktivität zu untersuchen. Dabei stand insbesondere die Betrachtung im Vordergrund, wie differenzierte Führungskompetenzen und Führungsansätze über die Einwirkung auf Mitarbeiter zu einer Angleichung der Produktivität ostdeutscher Betriebe an das Niveau westdeutscher Betriebe führen können. Im Fokus dieser Betrachtungen standen dabei Unternehmen der Lebensmittelbranche.

Um diese Zielsetzung zu erreichen, war es in einem ersten Schritt erforderlich, die thementrägenden Begrifflichkeiten dieser Arbeit abzugrenzen. Die in nachfolgender Tabelle aufgeführten Definitionen wurden zugrunde gelegt.

Tabelle 14: Überblick über das Begriffsspektrum der Arbeit ⁶⁵³

Kultur	Wird als Orientierungssystem aufgefasst, das die Zugehörigkeit mehrerer Menschen zueinander definiert. ⁶⁵⁴ Kultur ist <i>.[...] ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe [...] sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst Wahrnehmen, Denken, Werte und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft.</i> ⁶⁵⁵
Kulturelle Unterschiede	Als kulturelle Unterschiede werden verschiedene aus der Kultur resultierenden Werte, Normen und Verhaltensweisen betrachtet, die sich

⁶⁵³ Quelle: Selbst erstellt.

⁶⁵⁴ Vgl. Gasteiger et al., 2016, S. 4.

⁶⁵⁵ Thomas, 1993, S. 380.

	<p>daraus ergeben, dass sich Menschen mit unterschiedlicher kultureller Sozialisation voneinander unterscheiden.⁶⁵⁶</p> <p>Für die Kategorisierung kultureller Unterschiede wird das Kulturmodell von Hofstede mit den Dimensionen Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus versus Kollektivismus, Maskulinität versus Feminität, Langzeit versus Kurzzeitorientierung sowie Genussorientierung versus Zurückhaltung herangezogen.</p>
Historie	<p>Geschichte wird als eine Art Rekonstruktion vergangener Personen, Handlungen oder Ereignisse aufgefasst. Dabei wird in dieser Arbeit das vergangene Geschehen in den beiden nach dem Zweiten Weltkrieg getrennten deutschen Staaten und den daraus resultierenden Folgen für die kulturelle Prägung in Ost- und Westdeutschland fokussiert.⁶⁵⁷</p>
Region	<p>Die Abgrenzung des Regionenbegriffs ergibt sich für diese Arbeit aus dem Betrachtungsbereich. Das heißt, es geht um die Regionen Ost- und Westdeutschland.</p>
Produktivität	<p>Zugrunde gelegt wird in erster Linie der betriebswirtschaftliche Produktivitätsbegriff, demgemäß Produktivität das Verhältnis zwischen dem mengenmäßigen Produktionsergebnis und dem mengenmäßigen Produktionsfaktoreinsatz in Bezug auf ein Unternehmen ist.⁶⁵⁸</p>
Führung	<p>Führung wird verstanden als die Führung von Mitarbeitern, sodass der Aspekt der Einflussnahme der Führungskraft auf die Mitarbeiter zum Zwecke der Erreichung der Unternehmensziele zentral ist.⁶⁵⁹ Führung wird somit als „zielbezogene Einflussnahme“⁶⁶⁰ verstanden.</p>
Kompetenz	<p><i>„Kompetenz beschreibt die Relation zwischen den an eine Person oder Gruppe herangetragenen oder selbst gestalteten Anforderungen und ihren Fähigkeiten bzw. Potenzialen, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Sie ist die erlernbare Fähigkeit, in zukunfts-offenen Problem- und Entscheidungssituationen selbstorganisiert, situationsadäquat und kreativ zu handeln. Kompetenz ist ein in den Grundzügen eingespielter Ablauf zur Aktivierung, Bündelung und zum Einsatz von persönlichen Ressourcen für die erfolgreiche Bewältigung von anspruchsvollen und komplexen Situationen, Handlungen und Aufgaben.“⁶⁶¹</i></p>
Führungskompetenz	<p>Führungskompetenzen werden als das Zusammenspiel sozialer, methodischer, persönlicher und fachlicher Kompetenzen verstanden. Diese Kompetenzen werden auf die jeweilige Situation und den jeweiligen Mitarbeiter angepasst angewendet. Beispiele für Kompetenzbereiche der Führung sind Strategieorientierung, Ergebnissicherung,</p>

⁶⁵⁶ Vgl. Hall; Hall, 1990, S. 3 f; Hofstede, 1983, S. 46 ff; Gasteiger et al., 2016, S. 6 f.

⁶⁵⁷ Vgl. Jordan, 2019, S. 54; Möller, 2002, o. S.

⁶⁵⁸ Vgl. Wöhe; Döring, 2020, S. 38.

⁶⁵⁹ Vgl. Delia, 2018, S. 329.

⁶⁶⁰ Von Rosenstiel; Nerdinger, 2020, S. 21.

⁶⁶¹ North; Reinhardt; Sieber-Suter, 2018, S. 37.

	Mitarbeiterentwicklung, Umfeldgestaltung und personale Einflussnahme. ⁶⁶² Die interkulturelle Führungskompetenz zeigt sich“[...] <i>in der Fähigkeit, die kulturellen Bedingtheiten der Wahrnehmung, des Denkens und Urteilens, des Empfindens und Handelns bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen.</i> ⁶⁶³
Führungstheorien (führungs- theoretische Ansätze)	Erklärung von Führungsphänomenen mithilfe von Ursache-Wirkungszusammenhängen und die daraus folgenden Ableitungen von Gesetzmäßigkeiten. Klassische Ansätze sind z.B. Verhaltens- und Eigenschaftsansatz. Eigenschaften oder Verhalten der Führungskraft oder der Führungssituation werden mit Erfolg der Führungskraft in Beziehung gesetzt. ⁶⁶⁴
Führungskonzepte	Im Vergleich zu den Theorien durch stärkere Praxisorientierung gekennzeichnet. Dienen stärker der Anwendung und Gestaltung in der Führungspraxis (z.B. Agile Führung, Digital Leadership). Werden auch als New Leadership-Ansätze bezeichnet. ⁶⁶⁵
Führungsansätze	Führungsansätze werden als Oberbegriff aufgefasst und können sowohl Führungstheorien als auch Führungskonzepte bezeichnen.
Führungsstile	Führungsstile zählen zu den Verhaltenstheorien der Führung und bezeichnen „[...] <i>die Grundausrichtung des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern</i> [...]“ ⁶⁶⁶

Als weitere grundlegende Basis neben den Begrifflichkeiten waren einige für die Arbeit relevante Grundlagen zu betrachten. Zu diesen zählt das Persönlichkeitskonzept Big Five, das die Persönlichkeit eines Menschen auf die Eigenschaften Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit reduziert und mit dessen Hilfe die Persönlichkeit eines Menschen beurteilt bzw. eingeschätzt werden kann.⁶⁶⁷ Des Weiteren ging es darum, den grundlegenden Zusammenhang zwischen Mitarbeiterverhalten und Produktivität herzustellen sowie den Einfluss von Führung auf die Produktivität zu belegen. In Bezug auf Mitarbeiterverhalten und Produktivität ist feststellbar, dass produktives Verhalten von Mitarbeitern, das auch als Leistungsverhalten bezeichnet wird, sich aus deklarativem Wissen, prozessuaem Wissen und Motivation zur Leistung ergibt. Insgesamt lässt sich feststellen, dass Mitarbeiter über ihr Verhalten und ihre Leistung auf die

⁶⁶² Vgl. Dörr; Schmidt; Inderst; Maier, 2016, S. 116.

⁶⁶³ Thomas, 2017, S. 21.

⁶⁶⁴ Vgl. Lippold, 2021, S. 21.

⁶⁶⁵ Vgl. Lippold, 2021, S. 21.

⁶⁶⁶ Lippold, 2021, S. 2.

⁶⁶⁷ Vgl. Ostendorf; Angleitner, 2004; Zell; Lesick, 2021, S. 599.

Produktivität einwirken.⁶⁶⁸ Auch die Wirkung von Führung auf Produktivität ist in der Literatur belegt, wobei diese Wirkung in der Regel über den Einfluss der Führung auf die Mitarbeiterleistungen erfolgt. Insbesondere die Beeinflussung von Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter spielen mit Blick auf die Produktivitätswirkung eine wichtige Rolle.⁶⁶⁹ Bei der Wahl eines geeigneten Führungsansatzes ist, um eine positive Produktivitätswirkung zu erzielen, weiterhin die Persönlichkeit des Mitarbeiters sowie die vorliegende Situation zu berücksichtigen.⁶⁷⁰

Vor dem Hintergrund der hier grob zusammengefassten theoretischen Grundlagen wurde in einem nächsten Schritt eine Analyse der vorhandenen Literatur, die die unterschiedlichen für die Beantwortung der Ausgangsthese relevanten Zusammenhänge betrachtet, durchgeführt, um den Stand der Forschung analysieren und aufbauend darauf Forschungslücken benennen und konkrete Forschungsfragen formulieren zu können.

Diesbezüglich wurden Arbeiten zu den folgenden Themenfeldern analysiert:

1. Arbeiten zu Differenzen in der Produktivität zwischen Ost- und Westdeutschland bzw. ost- und westdeutschen Unternehmen, untermauert mit einem Exkurs zu einer Fallanalyse, der die Produktivität zweier ost- und westdeutscher Unternehmen der Lebensmittelbranche untersucht.
2. Arbeiten zu Differenzen in Bezug auf historisch-kulturell bedingte Unterschiede in Führung und (Mitarbeiter-) Verhalten.
3. Arbeiten zu Zusammenhängen zwischen Führung, Mitarbeiterverhalten und Produktivität.

Zu 1.: Festgestellt werden konnte auf Basis der Literatur, dass sich Produktivitätsunterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland bis heute in erheblichem Umfang zeigen. Diese Unterschiede werden auf unterschiedliche Aspekte, wie beispielsweise die Strukturschwäche in Ostdeutschland,⁶⁷¹ die kleinteilige ostdeutsche Struktur,⁶⁷² den Fachkräftemangel im Osten⁶⁷³ oder die mangelnde Effizienz der betrieblichen Organisation⁶⁷⁴ zurückgeführt. Derartige regionale Produktivitätsunterschiede sind überdies

⁶⁶⁸ Vgl. Nerdinger, 2011, S. 410 ff., S. 413.

⁶⁶⁹ Vgl. Franken, 2007, S. 277.

⁶⁷⁰ Vgl. von Rosenstiel; Nerdinger, 2020, S. 27 ff.

⁶⁷¹ Vgl. Leibniz Institut für Wirtschaftsforschung, 2019, S. 23.

⁶⁷² Vgl. Ochsner, 2018, S. 10.

⁶⁷³ Vgl. Gropp; Heimpold, 2019, S. 471 ff.

⁶⁷⁴ Vgl. Leibniz Institut für Wirtschaftsforschung, 2019, S. 23.

offenbar kein rein ost-westdeutsches Phänomen, sie zeigen sich auch in anderen Ländern. So ist beispielsweise in Italien ein Nord-Südgefälle in Bezug auf die Produktivität feststellbar⁶⁷⁵ und in Großbritannien zeigt sich im Nordwesten in alten Industrieregionen eine deutlich schwächere Produktivität als in der Region um London.⁶⁷⁶ In der Schweiz zeigt sich eine erheblich höhere Arbeitsproduktivität in den Ballungszentren Zürich, Zug und Basel-Stadt gegenüber einer eher unter dem Schweizer Durchschnitt liegende Arbeitsproduktivität in den vor allem ländlich geprägten Regionen Tessin und Graubünden.⁶⁷⁷ Auch für die USA sind regionale Unterschiede in der Produktivität festzustellen. Im Jahr 2022 stieg das Bruttoinlandsprodukt der Vereinigten Staaten um 2,1 %. Hierbei lag die regional prozentuale Verteilung von 4,9 % in Idaho bis -2,4 % in Alaska.⁶⁷⁸ Dabei ist auch zu erkennen, dass bestimmte Industriegruppen wie etwa freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen sowie Information, Immobilien, Vermietung und Leasing das Bruttoinlandsprodukt über die meisten Regionen, wenn auch recht unterschiedlich, steigern. Hingegen der Bergbau in einigen Staaten zu signifikanten Einbußen in der Produktivität geführt hat.⁶⁷⁹

Auch die Arbeitsproduktivität in den definierten Regionen⁶⁸⁰ (West, Nordosten, Süd, Mittlerer Westen) hat sich im Zeitverlauf für alle Regionen von 15,390 % Punkte bis 31,205 % Punkte erhöht. Allerdings haben sich die Unterschiede hinsichtlich der Arbeitsproduktivität zwischen den Regionen nicht signifikant angeglichen. Diese Ergebnisse decken sich mit der Feststellung der OECD, dass im Zeitverlauf diese regionalen Disparitäten bestehen geblieben sind, selbst wenn sich die Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern verringert haben.⁶⁸¹

Die Fallanalyse zeigt, dass sich Produktivitätsunterschiede anhand konkreter Unternehmensbeispiele zwischen ost- und westdeutschen Standorten nachweisen lassen.

Zu 2.: Hier wurden in einem ersten Schritt Arbeiten zu Differenzen zwischen Ost und West in Bezug auf Führung analysiert. Auf Basis der Literatur ließen sich historisch bedingte kulturelle Unterschiede zwischen den östlichen und den westlichen Regionen im

⁶⁷⁵ Vgl. Fina; Heider; Prota, 2021, S. 5 ff.

⁶⁷⁶ Vgl. Busch, 2020, S. 15 ff.

⁶⁷⁷ Vgl. Eidgenössisches Department für Wirtschaft, Bildung und Forschung, 2017, S.23 ff.

⁶⁷⁸ Vgl. U. S. Bureau of Economics (BEA), (2023b), S. 2 ff.

⁶⁷⁹ Vgl. U. S. Bureau of Economics (BEA), (2023b), S. 2.

⁶⁸⁰ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.1.1.

⁶⁸¹ Vgl. OECD, 2013, S. 38.

Führungskontext feststellen. Der Einfluss derartiger Unterschiede auf Führung zeigt sich anhand der Literatur sehr eindeutig bis etwa 20 Jahre nach der Wende. So werden neben anderen unterschiedliche Wertkonzepte bei ost- und westdeutschen Führungskräften,⁶⁸² Unterschiede in Bezug auf die Kontrollüberzeugung und das Problemlöseverhalten,⁶⁸³ sowie unterschiedliche Ausprägungen bei den Kulturdimensionen nach Hofstede bei ost- und westdeutschen Managern (z.B. deutlicher Individualismus westdeutscher Manager versus ausgeprägter Kollektivismus bei ostdeutschen Managern)⁶⁸⁴ festgestellt. Weitere beschriebene Unterschiede nehmen Bezug darauf, dass bei ostdeutschen Führungskräften eine stärkere Orientierung an bürokratischen Regeln erfolgt, Aufgaben eher streng hierarchisch delegiert werden und ein patriarchalisches Führungsverständnis vorliegt.⁶⁸⁵ In neueren Quellen wird dieser Zusammenhang kaum mehr untersucht. Anlässlich des 30. Jahrestages der Wiedervereinigung beschäftigte sich die aktuelle Literatur jedoch wieder mehrheitlich mit den Unterschieden und Divergenzen in der Bevölkerung. Diese wurden weitgehend bestätigt, allerdings lediglich im gesamtgesellschaftlichen Kontext. So wird festgestellt, dass eine ostdeutsche Identität auch noch bei Personen feststellbar ist, die nach der Wende geboren wurden.⁶⁸⁶ Hieraus wird in dieser Arbeit die Annahme abgeleitet, dass diese Unterschiede sich auch weiterhin auf den Führungskontext auswirken. Festgestellt werden musste allerdings auch, dass zur Situation in Bezug auf ost/westdeutsche Unterschiede im Führungskontext weiterer Forschungsbedarf besteht.

In einem zweiten Schritt stand die Analyse von Arbeiten, die sich mit Ost-West-Differenzen bezüglich Werthaltungen, Arbeit und Mitarbeiterverhalten befassen im Fokus. Hier können historisch-kulturell bedingte Unterschiede, die sich auf die Motivation der Mitarbeiter, Spielregeln in der Teamarbeit oder Kommunikation beziehen, festgestellt werden.⁶⁸⁷ Weiterhin wird auch eine höhere Machdistanz bei ostdeutschen Mitarbeitern und ein höheres Maß an Unsicherheitsvermeidung festgestellt.⁶⁸⁸ Insgesamt lassen sich auch in aktuellen Studien immer noch bestehende Differenzen in Bezug auf soziale Einstellungen und Verhaltensweisen identifizieren.⁶⁸⁹ Insbesondere in Ostdeutschland hat sich bei vielen

⁶⁸² Vgl. Autenrieth, 1993, S. 75.

⁶⁸³ Vgl. Kirkcaldy, 2002, S. 53 f.

⁶⁸⁴ Vgl. Brodbeck et al. 2002, S. 16 ff.

⁶⁸⁵ Vgl. Martens; Michailow, 2003, S. 29 ff; Martens, 2008, S. 305 ff.

⁶⁸⁶ Vgl. Kubiak, 2020, S. 191.

⁶⁸⁷ Vgl. Harss et al., 2009, S. 5 ff.

⁶⁸⁸ Vgl. Harss et al., 2009, S. 9 f.

⁶⁸⁹ Vgl. Rainer et al., 2018b, S. 41, S. 58 ff.

Menschen zudem das Gefühl entwickelt, abgehängt worden zu sein und ungerecht behandelt zu werden.⁶⁹⁰ Es hat sich eine eigene „Ost-Identität“ entwickelt.⁶⁹¹ Auch in Bezug auf die Betrachtung der Differenzen im Hinblick auf das Mitarbeiterverhalten ist festzustellen, dass dieser konkrete Zusammenhang eher in älteren Arbeiten (z.B. Harss et al., 2009) beschrieben wird. Die neuere Literatur bestätigt Unterschiede in der Bevölkerung, ohne dass dabei aktuell der Kontext Arbeit und Mitarbeiterverhalten konkret thematisiert wird. Aufgrund der anhand der Literatur ableitbaren immer noch bestehenden grundlegenden Unterschiede in der Bevölkerung wird in dieser Arbeit abgeleitet, dass sich diese Divergenzen auch auf die Arbeitswelt und damit das Mitarbeiterverhalten übertragen lassen. Diese Annahme bedarf einer weiterführenden Untersuchung im Rahmen einer eigenen Erhebung.

Zu 3.: Es gibt einen grundsätzlichen Zusammenhang zwischen Managementqualität und Produktivität.⁶⁹² In der Regel wird der Einfluss von Führung auf Produktivität über die Beeinflussung von Mitarbeitern durch Führungskräfte beschrieben. Die Führungskräfte wirken auf die Mitarbeiter ein und das dadurch gezeigte Mitarbeiterverhalten wiederum wirkt sich auf die Produktivität aus. So wird auch beschrieben, dass Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen und sich hilfsbereit zeigen, die Produktivität des Personals positiv beeinflussen.⁶⁹³ Beschrieben wird weiter die positive Wirkung der Mitarbeiterorientierung von Führungskräften auf die Mitarbeiterzufriedenheit, die wiederum den Erfolg und damit auch die Produktivität beeinflusst.⁶⁹⁴ Weitere Hinweise, die sich bezüglich der Wirkung von Führung auf Mitarbeiterverhalten und darüber auf die Produktivität ableiten lassen sind im Weiteren, dass transformationale Führung das Verhalten von Mitarbeitern hin zu überdurchschnittlichen Leistungen verändern kann.⁶⁹⁵ Weiterhin fördern Führungskräfte die ermutigend und wenig eingreifend agieren, die Proaktivität der Mitarbeiter. Die Proaktivität der Mitarbeiter wirkt sich auf die Produktivität positiv aus.⁶⁹⁶ Des Weiteren lässt sich feststellen, dass Mitarbeiter grundsätzlich eine wesentliche Bedeutung haben wenn es um die Beeinflussung von Produktivität geht.⁶⁹⁷

⁶⁹⁰ Vgl. Holtmann, 2020, S. 497 f; Pickel; Pickel, 2020, S. 486.

⁶⁹¹ Vgl. Pickel; Pickel, 2020, S. 486.

⁶⁹² Vgl. Stühmeier. 2019, S.478; Broszeit et al., 2016, S. 12, S. 27.

⁶⁹³ Vgl. Pecujlija et al., 2011, S. 259 f.

⁶⁹⁴ Vgl. Judge, Piccollo, Ilies, 2004, S. 36 ff.

⁶⁹⁵ Vgl. Grass; Hille, 2016, S. 18, S. 21; Zondo, 2020, S. 2.

⁶⁹⁶ Vgl. Wu; Parker, 2017, S. 1044 f.

⁶⁹⁷ Vgl. Maqsoom et al., 2018, S. 1885 f.

Genannt wird hier die Motivation als wesentliche Voraussetzung für Produktivität. Motivation gilt als Grundlage für Leistung.⁶⁹⁸ Neben Motivation gilt auch die Bindung an einen Arbeitgeber als wesentliche Voraussetzung für hohe Produktivität.⁶⁹⁹ Auch genannt werden proaktives Verhalten⁷⁰⁰ und Arbeitsengagement als Faktoren des Mitarbeiterverhaltens, die auf Produktivität einwirken.⁷⁰¹ Betont wird allerdings auch, dass Arbeitskontext, Arbeitsklima und die Charakteristika einer Person deren Verhalten und ihre Leistung beeinflussen.⁷⁰² Hinsichtlich des Einflusses von Führung auf Mitarbeiterverhalten und von Mitarbeiterverhalten auf Produktivität vor dem Hintergrund von Unterschieden zwischen Ost- und Westdeutschland finden sich in der Literatur kaum Studien. Aus einer Arbeit kann abgeleitet werden, dass Führung und Mitarbeiterverhalten durch sozio-kulturelle Bedingungen in Ostdeutschland beeinflusst werden und sich dadurch Auswirkungen auf die Produktivität ergeben.⁷⁰³ Allerdings gibt es aktuell keine umfassenden Untersuchungen zum Einfluss von Führung und Mitarbeiterverhalten auf die Produktivität im ost-westdeutschen Kontext, sodass auch hier eine weiterführende Untersuchung als erforderlich angesehen werden kann.

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Literaturliteraturarbeit zeigte sich, dass für die Untersuchung der eingangs aufgeführten Ausgangsthese und für die Beantwortung der Forschungsfragen eine eigene Untersuchung erforderlich ist, um die derzeit in der Literatur vorfindbaren Lücken zu schließen.

Zu diesem Zweck wurde eine eigene empirische Untersuchung in Form von Intensivinterviews durchgeführt. Diese Untersuchung konzentrierte sich exemplarisch auf die Branche der Lebensmittelproduktion. Befragt wurden in erster Linie Führungskräfte aus lebensmittelproduzierenden Betrieben sowie einige Berater in leitender Funktion, die sich auf die Beratung eben solcher Betriebe spezialisiert haben. Die Befragten stammten zum Teil aus Ostdeutschland und zum Teil aus Westdeutschland und es wurden sowohl Frauen als auch Männer sowie ältere und jüngere Personen befragt. Mithilfe der Befragung sollte die folgende Annahme näher untersucht werden:

⁶⁹⁸ Vgl. Sage, 2018, S. 3; Brandstätter, 2020, S. 238.

⁶⁹⁹ Vgl. Zondo, 2020, S. 2.

⁷⁰⁰ Vgl. Belschak, Den Hartog; Fay, 2010, S. 268 f.

⁷⁰¹ Vgl. Wesche; Muck, 2020, S. 81, S. 89.

⁷⁰² Vgl. Patterson; Warr, West, 2004, S. 193.

⁷⁰³ Vgl. Ochsner, 2018, S. 13.

Die Produktivitätsunterschiede zwischen ost- und westdeutschen Unternehmen lassen sich auf historische-kulturelle Unterschiede zurückführen. Diese Unterschiede beeinflussen Führung und Arbeit. Um die bestehenden Produktivitätsunterschiede auszugleichen, bedarf es differenzierter Führungskompetenzen und Ansätze für Führungstätigkeiten in ost- und westdeutschen Unternehmen.

Abgefragt wurden zu diesem Zweck in der Untersuchung die Wahrnehmung allgemeiner Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland, die Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Mitarbeitern (in Bezug auf Leistung, Motivation, Kommunikation und Verhalten) sowie die Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Führungskräften (in Bezug auf Führungsstil, Risikobereitschaft, Verhalten gegenüber Mitarbeitern). Zudem wurden diese Aspekte jeweils hinsichtlich ihres Einflusses auf Produktivität betrachtet. Abschließend ging es darum abzufragen, wie Führung gestaltet werden muss und welche Führungskompetenzen erforderlich sind, um ost- und westdeutsche Mitarbeiter adäquat zu führen und einen Beitrag zur Angleichung bestehender Produktivitätsunterschiede zu leisten. Die Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die so dokumentierten Ergebnisse wurden mithilfe des inhaltsanalytischen Verfahrens nach Mayring ausgewertet.

Im Ergebnis konnte festgestellt werden, dass die Interviewteilnehmer auch heute noch Unterschiede zwischen Menschen in Ost- und Westdeutschland im Hinblick auf Kultur und Werthaltungen sehen und auch die wirtschaftlichen Unterschiede zwischen den beiden Regionen wahrnehmen.

Unter Berücksichtigung der Kulturdimensionen nach Hofstede⁷⁰⁴ lassen sich folgende Differenzen zwischen Ost- und Westdeutschland ableiten:⁷⁰⁵

- Eine stärkere kollektivistische Ausprägung in Ostdeutschland steht einer individualistischeren Orientierung in Westdeutschland gegenüber.
- Größere Machtdistanz, einhergehend mit einer größeren Distanz zum Vorgesetzten im Osten sowie eine dort größere Bereitschaft zur Gefolgschaft.

⁷⁰⁴ Vgl. Lang; Baldauf, 2016, S. 47 f.

⁷⁰⁵ Vgl. Kapitel 3.2.2.1, 3.2.3.1, 3.2.3.2.

- Eine geringere Risikobereitschaft, geringere Entscheidungsfreude, geringere Verantwortungsbereitschaft und ein einhergehend damit höheres Maß an Unsicherheitsvermeidung im Osten.
- Stärkere Ausprägung in Richtung Feminität im Osten aufgrund der stärkeren Gruppen- und Beziehungsorientierung und der geringeren Erfolgs- und Leistungsorientierung.
- Eine im Osten vergleichsweise stärkere Langzeitorientierung als im Westen.

Sowohl die Aussagen der Interviewteilnehmer als auch die betrachtete Fallstudie verweisen auf Produktivitätsunterschiede zwischen ost- und westdeutschen Unternehmensstandorten. So zeigten sich in den betrachteten Vergleichsunternehmen deutliche messbare Produktivitätsunterschiede, die bei einem Unternehmen 20% und beim anderen Unternehmen 9% betragen. Die Interviewteilnehmer führen derartige Unterschiede einerseits auf den menschlichen Faktor zurück und begründen dies zum Teil mit historisch kulturellen Prägungen der Menschen, die neben anderen im Osten zur Ausprägung einer geringeren Leistungsbereitschaft beigetragen haben. Zum Teil werden auch strukturelle Bedingungen für die Unterschiede verantwortlich gemacht.

Konkret auf ost- und westdeutsche Mitarbeiter bezogen, werden Differenzen bezüglich Leistung, Motivation, Kommunikation und dem Verhalten gegenüber Vorgesetzten genannt. Ostdeutsche Mitarbeiter gelten in ihrer Kommunikation als weniger offen im Vergleich zu westdeutschen Mitarbeitern und sind eher an Konsens orientiert. Sie sind weniger veränderungsbereit als westdeutsche Mitarbeiter und zum Teil wird ihnen auch eine geringere Motivation und eine geringere Leistungsbereitschaft zugesprochen.

Auch in Bezug auf Führungskräfte nennen die Befragten Unterschiede. Diese ähneln mit Blick auf sozio-kulturelle Aspekte weitgehend denen, die im Kontext mit den Mitarbeitern aufgeführt wurden. Darüber hinaus werden Unterschiede in Bezug auf Führungsstil, Risikobereitschaft, Leistung oder Engagement genannt. Analog zum kollektiv orientierten Mitarbeiterverhalten zeigt sich bei den ostdeutschen Führungskräften ein eher kollegiales, emphatisches, weniger an Leistung orientiertes Führungsverhalten. Demgegenüber werden westdeutsche Führungskräfte als eher härter, weniger kompromissbereit sowie stark leistungsorientiert beschrieben. Des Weiteren lässt sich ableiten, dass es in Bezug auf fachliche Kompetenzen keine Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Führungskräften gibt, während sich die Führungskompetenzen unterscheiden. Insgesamt

beschreiben die Befragten westdeutsche Führungskompetenzen positiver als ostdeutsche Führungskompetenzen.

Bezüglich der Auswirkungen der sozio-kulturellen Unterschiede bei Mitarbeitern und Führungskräften auf die Produktivität zeigen sich bei den Interviewpartnern eher geteilte Ansichten. So gehen die einen davon aus, dass kulturelle Prägungen die Leistung und das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften beeinflussen und sich somit auf die Produktivität auswirken. Ein anderer Teil der Befragten führt die bestehenden Produktivitätsunterschiede allerdings auf strukturelle Ursachen und nicht auf den menschlichen Faktor zurück. Einhergehend mit diesen geteilten Ansichten zeigt sich weiterhin, dass nur ein Teil der Befragten davon ausgeht, dass eine differenzierte Führung zu einer Angleichung der Produktivitätsunterschiede führen kann. Ein weiterer Teil geht jedoch davon aus, dies sei nicht möglich.

Weitere Erkenntnisse, die sich aus der empirischen Untersuchung ableiten lassen sind die Folgenden:

- Ältere Befragte sehen größere Unterschiede zwischen Ost und Westdeutschland als jüngere Befragte. Die jüngeren Befragten sehen eine stärkere Angleichung beider Regionen.
- Kritische und zum Teil abwertende Aussagen zu ostdeutschen Mitarbeitern und Führungskräften stammen vielfach von Befragten aus dem Westen, ein kritischer Blick auf westdeutsche Mitarbeiter und Führungskräfte kommt hingegen eher von ostdeutschen Befragten.
- Befragte operative Führungskräfte sowie auch Berater sehen eher die Notwendigkeit differenzierter Führung als Personen aus den oberen Führungsebenen, die weniger in direktem Kontakt mit dem operativen Geschäft stehen.

Die durchgeführte Untersuchung zeichnet sich durch einige Limitationen aus:

- Aus 14 befragten Personen können keine tragfähigen Häufigkeiten abgeleitet werden.
- Die befragten Experten, die allesamt aus der Praxis stammen, hatten in der Befragung zum Teil Schwierigkeiten mit der eindeutigen wissenschaftlichen Unterscheidung relevanter Begriffe, wie beispielsweise Führungskompetenzen oder

Führungsstile, sodass in deren Antworten Begriffe oft synonym verwendet wurden und es einer Interpretation im Rahmen der Auswertung bedurfte.

- Die Konzentration auf die Lebensmittelbranche liefert Ergebnisse, die ausschließlich für diese Branche gelten. Die Übertragung auf andere Branchen ist damit nicht problemlos möglich.

Um eine Übertragung der erzielten Ergebnisse der Arbeit auf die Praxis zu ermöglichen, wurden sie als Grundlage für die Entwicklung eines Management- und Trainingskonzepts für eine differenzierte Führung in ost- und westdeutschen Unternehmen der Lebensmittelbranche herangezogen.

Dabei ist der Ansatz für ein Managementkonzept entstanden, das einen individualisierten Führungsansatz unter Berücksichtigung von Ost-West-Besonderheiten umfasst. In diesem steht eine lokale Flexibilität im Vordergrund. Diese umfasst eine differenzierte, an den jeweiligen Standort angepasste und an den Charakteristika und Eigenschaften der Mitarbeiter ausgerichtete Führung. Einen Orientierungsrahmen bieten in diesem Zusammenhang die aus der Arbeit abgeleiteten drei Mitarbeitertypen (siehe Kapitel 4.1.2). Das Spektrum reicht dabei von im Osten geborenen und aufgewachsenen Personen, die stark durch das ehemalige Regime der DDR geprägt wurden und sich erheblich durch eine „ostdeutsche Identität“ auszeichnen, bis hin zu eher jüngeren Menschen der Nachwende-Generation für die das Denken in Ost-West-Kategorien überholt ist. Zu jedem Mitarbeitertypus wurden Charakterisierungen unter Berücksichtigung der Kriterien Leistung, Motivation, Kommunikation und Verhalten gegenüber Vorgesetzten angefertigt, an denen ansetzend spezifische Empfehlungen für eine geeignete Führung entwickelt werden konnten.

Neben dem Managementkonzept wurde ein Trainingskonzept entwickelt. Ausgehend von der im Rahmen der Arbeit gewonnenen Erkenntnis, dass eine differenzierte, individuell an den einzelnen Mitarbeiter angepasste Führung unter besonderer Berücksichtigung der Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland, umfassende Kompetenzen erfordert, wird angenommen, dass Führungskräfte diesbezüglich einer Hilfestellung bedürfen. Dementsprechend ist ein Entwurf für ein Trainingskonzept entstanden. Dieses Konzept dient zum einen im Sinne einer Vorbereitung der Vermittlung aller erforderlichen Kenntnisse, die eine Führungskraft für eine differenzierte Führung benötigt. Zum anderen dient es der Unterstützung und Hilfestellung im Rahmen einer bereits begonnenen Führungsarbeit. Für

die Vermittlung erforderlicher Kenntnisse wird ein Seminar vorgeschlagen, das neben allgemeinen theoretischen Kenntnissen auch konkretes Wissen in Bezug auf die relevanten Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland und damit einhergehenden Anforderungen an die Führung vermittelt. Für die Unterstützung im Führungsprozess scheint der Einsatz eines Coaches, der über eigene umfassende Erfahrungen in der Führung in ost- und westdeutschen Unternehmen der Lebensmittelbranche verfügt und die Führungskraft als Berater begleitet, geeignet. Als dritter Bestandteil des Trainingskonzepts wird ein Online-Tool vorgeschlagen, in dem themenrelevante Informationen zur Verfügung gestellt werden und das der Nutzer eigenständig durch weitere Informationen ergänzen kann. Dieses kann als flexibel nutzbares Nachschlagewerk und Wissensmanagementsystem für die Führung im ost-westdeutschen Kontext eingesetzt werden.

Den Abschluss der Arbeit bildet die hier dargestellte Zusammenfassung sowie die im nachfolgenden Abschnitt konkrete Beantwortung der Forschungsfragen und eine daran anschließende kritische Reflexion.

5.2 Beantwortung der Forschungsfragen

Die ursprünglich formulierten Forschungsfragen können vor dem Hintergrund der aus der Literatur gewonnenen Kenntnisse und den Ergebnissen der eigenen Untersuchung wie folgt beantwortet werden

Forschungsfrage 1: Welche Unterschiede zeigen sich aufgrund verschiedener historisch-kultureller Prägungen im Verhalten ost- und westdeutscher Mitarbeiter und welche Auswirkungen können sich daraus für die Produktivität ergeben?

Hinsichtlich des Mitarbeiterverhaltens lassen sich auf historisch-kulturellen Prägungen beruhende grundsätzliche Unterschiede feststellen. Diese bestehen in Bezug auf Leistung, Motivation, Kommunikation und Verhalten der Mitarbeiter gegenüber Kollegen und Vorgesetzten. Ostdeutsche Mitarbeiter sind aufgrund ihrer kulturellen Prägung weniger offen in der Kommunikation und zeigen sich im Vergleich mit westdeutschen Mitarbeitern weniger leistungs- und erfolgsorientiert, weniger motiviert und distanzierter gegenüber Vorgesetzten. Weiterhin gelten sie als kollegialer und stärker kollektiv orientiert.

Westdeutsche Mitarbeiter sind dagegen eher Einzelkämpfer, erfolgs- und wettbewerbsorientiert und ihnen ist persönliche Wertschätzung wichtiger. Es können unterschiedliche Arbeitertypen abgeleitet werden, die typisch für ostdeutsche Mitarbeiter oder typisch für westdeutsche Mitarbeiter sind, sowie ein neuer Typ, der sich vornehmlich aus jüngeren ost- und westdeutschen Mitarbeitern die in erster Linie zur Nachwende-Generation gehören und keine als speziell west- oder ostdeutsch spezifizierte Prägung haben. Sie sind weitestgehend frei von Vorurteilen gegenüber typischen ost- und westdeutschen Mustern. Für sie hat die Vergangenheit wenig Relevanz und sie zeichnen sich durch eine Zukunftsorientierung aus.⁷⁰⁶

Zusammenfassend lässt sich aus den Befragungsergebnissen schließen, dass Unterschiede im Hinblick auf den menschlichen Faktor (in Bezug auf die Mitarbeiter und ihr Verhalten) zwischen Ost- und Westdeutschland als ein Einflussfaktor auf die Produktivität gewertet werden können. Engagement, Zielorientierung und Leistung sowie das Vorgehen bei der Problemlösung unterscheiden sich in Ost- und Westdeutschland und haben Einfluss auf die Produktivität in den jeweiligen Unternehmen. Auch wenn anzumerken ist, dass die

⁷⁰⁶ Vgl. Anlage 4, Auswertung C5 und C7; Kategorie D10 und D11, sowie die Ausführungen in den Kapiteln 3.2.2, 3.2.3.1, 3.2.3.2, 3.2.4.1, 3.2.4.3.

Meinungen in den Interviews diesbezüglich uneinheitlich sind und ein Teil der Befragten eine Beeinflussung der Produktivität durch die Mentalitätsunterschiede eher nicht sieht, so kann vor dem Hintergrund der Theorie ausgesagt werden, dass kulturell bedingtes Verhalten ostdeutscher Mitarbeiter zumindest neben anderen Aspekten (strukturelle Faktoren) die bestehende Produktivitätslücke zwischen Ost und West erklärt. So werden in der Literatur nicht nur kulturelle Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland festgestellt, sondern es finden sich auch Belege für den Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf Produktivität (über Motivation, Arbeitsengagement etc.).

Forschungsfrage 2: Welche Unterschiede zeigen sich aufgrund verschiedener historisch-kultureller Prägungen in der Führung von ost- und westdeutschen Führungskräften (in Bezug auf Führungskompetenzen, Führungsstile und Führungsansätze). Welche Auswirkungen auf die Produktivität lassen sich daraus ableiten?

Feststellbar ist, dass ostdeutsche Führungskräfte andere Führungskompetenzen aufweisen und andere Führungsstile und -ansätze einsetzen als westdeutsche Führungskräfte. So wird der Ostführungsstil zum Teil als eher patriarchalisch beschrieben. Weiterhin gilt Führung im Osten als weniger „straight“ und weniger erfolgs- und leistungsorientiert, anders als im Westen, wo Führung als kooperativer aber auch als engagierter und erfolgsorientierter gilt. Weiterhin werden Ost-Führungskräfte als weniger risikobereit beschrieben als West-Führungskräfte.

Ein grundsätzlicher Zusammenhang zwischen Führung und Produktivität ist theoretisch - auf Basis der Literatur - nachweisbar. So werden beispielsweise positive Wirkungen von transformationaler Führung, Unterstützung der Mitarbeiter und Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter, deren Motivation, Engagement und Bindung beschrieben. Diese Aspekte wiederum wirken sich bei positiver Ausprägung auf die Produktivität aus.

Im Hinblick darauf, inwieweit die unterschiedlichen kulturellen Prägungen von ost- und westdeutschen Führungskräften tatsächlich relevant für die Produktivität sind, gehen die Meinungen in den Interviews etwas auseinander. So ließ sich feststellen, dass einige Personen davon ausgehen, dass ostdeutsche Führungskräfte mit ihren Führungskompetenzen, -stilen und -ansätzen eine eher negative Wirkung auf die Produktivität haben, während andere diesen Zusammenhang verneinen.

Festgehalten werden kann, dass Produktivität von unterschiedlichen Faktoren (Mitarbeiter, Situation, strukturelle Aspekte) beeinflusst wird, wobei die Ausprägung von Führungskompetenzen, Führungsstilen oder Führungsansätzen zumindest als Teileinflussfaktor auf die Produktivität gewertet werden kann.

Abschließend wird an dieser Stelle festgestellt, dass sich Führungsstile, Führungsansätze und Führungskompetenzen zwischen ost- und westdeutschen Führungskräften aufgrund verschiedener historisch-kultureller Prägungen unterscheiden und sich diese Unterschiede über die Einwirkung der Führungskräfte auf das Mitarbeiterverhalten auch in Produktivitätsunterschieden niederschlagen können.

Forschungsfrage 3: Welche Führungskompetenzen und -eigenschaften benötigen Führungskräfte im Hinblick auf die Führung in ostdeutschen Unternehmen, um adäquat auf das spezifische (historisch-kulturell geprägte) Verhalten ostdeutscher Mitarbeiter (auch in Bezug auf Leistung und Produktivität) eingehen zu können?

Ein unterschiedliches Führungsverhalten für die Führung ost- und westdeutscher Betriebe wird weitgehend für erforderlich gehalten. Für die Führung ostdeutscher Mitarbeiter wird beispielsweise eine Mischung aus Empathie, Einfühlungsvermögen, Kollegialität und Verbindlichkeit als sinnvoll beschrieben. Führungskräfte müssen in der Lage sein, auf die ostdeutsche Mentalität einzugehen. Die Führungskraft im Osten muss einerseits die Mitarbeiter abholen können, den kulturellen Hintergrund zu berücksichtigen und andererseits trotzdem Leistungsvorgaben umsetzen können. Führungskräfte benötigen dort besonders viel Begeisterungs- und Überzeugungsfähigkeit, sollten Mitarbeitern wertschätzend begegnen und klare Zielvorgaben machen. Benötigt wird auch ein sehr hohes Maß an Sozialkompetenz. Für die Führung ostdeutscher Mitarbeiter wird zudem häufig darauf verwiesen, dass Führungskräfte auch durchsetzungsfähig sein müssen. Die Bedeutung einer natürlichen Autorität und Seniorität, sagen können „was Sache ist“ und die Fähigkeit Entscheidungen treffen zu können, werden hier ebenfalls betont. Auch das Vorleben klarer Regeln werden als wichtige Eigenschaft genannt. Insgesamt lässt sich eine Tendenz zu einem eher strikten Verhalten bei der Führung im Osten, das geprägt ist durch ein Auftreten als Chef als Autorität, ableiten. Dennoch sind auch wertschätzende und anerkennende Verhaltensweisen und die Fähigkeit, auf Mitarbeiter eingehen zu können, von Bedeutung. Weiterhin ist interkulturelle Kompetenz erforderlich. Auch die Fähigkeit, sich selbst einschätzen zu können, ist als bedeutsam herauszustellen.

Forschungsfrage 4: Welche Führungsstile und welche Führungsansätze eignen sich besonders für die Führung ostdeutscher Mitarbeiter in ostdeutschen Unternehmen?

Es kann ausgesagt werden, dass ein angepasster Führungsansatz, der sich am Einzelnen (Mitarbeitertyp, vgl. Kapitel 4.1.2) orientiert, wichtig ist und dass auf das Verhalten des Individuums eingegangen werden muss. Wobei nicht nur Ost und West, sondern zum Beispiel auch die Altersgruppe eine Rolle spielt, also eine individualisierte Führung.

Ohne, dass sich aus den Befragungen konkrete Führungsstile und Führungsansätze ableiten lassen, kann auf Basis der Aussagen festgestellt werden, dass für die Führung ostdeutscher Mitarbeiter ein Ansatz gewählt werden muss, der es einerseits ermöglicht, Kontrolle auszuüben und Vorgaben verbindlich umzusetzen, der andererseits aber auch kollegial geprägt ist und auf Konsens und Zustimmung ausgerichtet ist. Mit Rückgriff auf das in der Theorie betrachtete Führungsstilkontinuum⁷⁰⁷ wäre für die Führung ostdeutscher Mitarbeiter somit ein Führungsstil geeignet, der weniger kooperativ gestaltet ist als es für die Führung westdeutscher Mitarbeiter geeignet scheint.

⁷⁰⁷ Tannenbaum; Schmidt, zitiert nach Franken, 2007, S. 258.

5.3 Beitrag zu Forschung und Praxis

Hinsichtlich des Beitrags dieser Arbeit zur Forschung ist auszusagen, dass sich einige Erkenntnisse hinsichtlich des Einflusses von historischen-kulturellen Unterschieden zwischen Ost- und Westdeutschland auf Mitarbeiter, Führung und Produktivität gewinnen ließen. Der wesentliche Forschungsbeitrag liegt in der Feststellung, dass sich kulturelle Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland in unterschiedlichem Verhalten von Menschen zeigen und dieses Verhalten am Arbeitsplatz auch Einfluss auf Arbeitsengagement, Motivation und Leistung nimmt und darüber auch die Produktivität beeinflusst. Aufgrund der Beeinflussung von Mitarbeiterverhalten durch Führung und mit der Beeinflussung von Produktivität durch Führung (über die Einwirkung auf Motivation und Leistungsverhalten der Mitarbeiter) konnte festgestellt werden, dass eine an bestimmte Arbeitertypen angepasste Führung ostdeutscher Mitarbeiter das Potenzial hat, die Produktivität ostdeutscher Betriebe zu verbessern.

Einige Aussagen bedürfen allerdings in Zukunft weiterer Konkretisierungen. So sind insbesondere die ermittelten Ansätze für die Gestaltung einer differenzierten Führung, die sich an ost- und westdeutschen Besonderheiten ausrichtet, noch umfassender darzustellen und zu konkretisieren. Das ist auf die zum Teil widersprüchlichen und vagen Aussagen der Befragten in den Interviews zu diesem Aspekt sowie den Mangel an aktuellen Studien zu diesem Themenfeld zurückzuführen. Die abgeleiteten Schlussfolgerungen sowie die weitgehend auf diesen Aussagen basierenden Empfehlungen für ein Management- und Trainingskonzept bedürfen somit weiterer Überprüfung und Konkretisierung. Dabei müssten die in dieser Arbeit entwickelten Arbeitertypen hinsichtlich ihrer Gültigkeit und Anwendbarkeit empirisch überprüft werden.

Weitere Limitationen in Bezug auf die erzielten Ergebnisse ergeben sich dadurch, dass in der empirischen Untersuchung der Fokus auf einer qualitativen Betrachtung anhand von 14 Intensivinterviews erfolgte. Diesbezüglich ist für die qualitative Forschung anzumerken, dass sie in Vergleich zu quantitativen Forschungsdesigns Informationen „nur“ im Hinblick auf eine geringe Fallzahl liefern. Dadurch wird der Anspruch auf Generalisierung etwas eingeschränkt. Allerdings verfolgen qualitative Erhebungen nicht das Ziel der statistischen Generalisierbarkeit, sondern vielmehr das einer analytischen Generalisierbarkeit.⁷⁰⁸ Dies

⁷⁰⁸ Vgl. Strauss, 1998, S. 54 ff; Pratt, 2009, S. 856.

war zwar anhand der zugrundeliegenden Komplexität der Forschungsfrage zunächst zielführend und hat zur Konkretisierung und einem Erkenntnisgewinn beigetragen, dennoch zeichnen sich derartige Untersuchungen, so auch hier, durch eine vergleichsweise geringe Stichprobe aus. Das heißt, zur weiteren Absicherung der Ergebnisse wäre für die Zukunft eine ergänzende quantitative Untersuchung wünschenswert.

Zu berücksichtigen ist zudem, dass der Fokus der Betrachtungen auf Unternehmen der Lebensmittelproduktion lag und die Untersuchungsergebnisse somit durch die Besonderheiten derartiger Unternehmen und ihrer Mitarbeiter beeinflusst sind. Für allgemeingültigere Aussagen wäre eine vergleichbare Untersuchung in anderen Branchen sinnvoll. Interessant wäre hier auch zu überprüfen, ob die Aussagen die hier abgeleitet werden konnten, auch auf andere Branchen übertragbar sind oder ob sich dort abweichende Ergebnisse zeigen würden.

Weiterhin ist anzumerken, dass die Untersuchung die Ansichten und Meinungen von Führungskräften wiedergibt und die Perspektive der Mitarbeiter somit in dieser Arbeit unberücksichtigt bleibt. Für eine Ergänzung und Erweiterung der gewonnenen Kenntnisse wäre damit eine Betrachtung aus Sicht der Mitarbeiter als weiterer Forschungsbedarf zu sehen.

Schließlich ist festzustellen, dass die angenommene Beziehung zwischen einer angepassten Führung und einer daraus resultierenden Produktivitätsangleichung sich tendenziell aus den Aussagen der Befragten bestätigen lässt. Auch die Literatur liefert durch die Bestätigung des Einflusses von Führung auf Mitarbeiterverhalten und von Mitarbeiterverhalten auf Produktivität Hinweise, dass hier grundsätzlich Einflussmöglichkeiten bestehen. Ein tatsächlicher Nachweis wäre aber noch zu erbringen. Dies könnte etwa in der Form geschehen, dass Zahlen zur Produktivität in ausgewählten Praxisbeispielen zu einem bestimmten Zeitpunkt erfasst und erneut betrachtet werden, nach dem eine neue Führungsstrategie unter Nutzung der beschriebenen individualisierten, an den einzelnen Mitarbeiter angepassten Führung, zur Anwendung gekommen ist.

Abschließend bleibt auszusagen, dass es mithilfe dieser Arbeit gelungen ist, Erkenntnisse zu diesem interessanten und komplexen Forschungsfeld zu erarbeiten, diese Erkenntnisse aber auch weitere Fragen aufgeworfen haben, die weiterführend zu untersuchen wären. Die Ergebnisse dieser Arbeit können dafür eine belastbare Grundlage für weitere Forschungsarbeiten bilden.

Der Beitrag dieser Arbeit für die Praxis besteht insbesondere darin, dass sie Erklärungen dafür liefert, warum ost- und westdeutsche Mitarbeiter sich unterschiedlich verhalten und sich in ihrem Leistungsverhalten oder ihrer Motivation unterscheiden. Dies kann einen Beitrag dazu leisten, Vorurteile abzubauen und ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass bestehende Differenzen eben auch kulturell bedingt sind. Auf dieser Basis wird weiterhin die Möglichkeit geschaffen, mit den Unterschieden bewusst umzugehen und Führung entsprechend auszurichten.

Weiterhin kann die Arbeit für die Praxis insbesondere durch die Entwicklung des Management- und Trainingskonzepts einen Orientierungsrahmen für Unternehmen und Führungskräfte bieten und Ideen dafür liefern, wie durch Führung Produktivität im ost-westdeutschen Kontext verbessert werden kann.

Schließlich kann die Arbeit einen Beitrag im Hinblick auf eine Qualifikation von Führungskräften leisten, da mit ihrer Hilfe festgestellte Hinweise identifiziert werden können, in welcher Hinsicht bei Führungskräften Lücken in Bezug auf Kompetenzen vorliegen. Ebenfalls kann sie im Rekrutierungsprozess eingesetzt werden und einen Beitrag leisten, wenn es darum geht, geeignete Bewerber für die Führung im Ost-West-Kontext auszuwählen.

6 Literaturverzeichnis

Ademmer, M., Bickenbach, F., Bode, E., Boysen-Hogrefe, J., Fiedler, S., Gern, K. J., ... & Krieger-Boden, C. (2017). *Produktivität in Deutschland: Messbarkeit und Entwicklung* (No. 12). Kieler Beiträge zur Wirtschaftspolitik.

Alheit, P. (1999). *Grounded Theory. Ein alternativer methodologischer Rahmen für qualitative Forschungsprozesse*. Göttingen. Online: http://www.global-systems-science.org/wp-content/uploads/2013/11/On_grounding_theory.pdf [abgefragt am 07.06.2019].

Altschuh, E.; Schultz-Gambard, J. (1993). *Denk- und Führungsstile von Managern in Ost- und Westdeutschland*. Pfaffenweiler: Zentaurus Verlag.

Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Autenrieth, C. (1993). *Impact of system culture on West and East German Managers: A new topic in intercultural management research*. *The International Executive* 35 (81), S. 73-88.

Baule, B. (1997). *Ambivalenzen des Fortschritts*. In: Baule, B; Süßmuth, R. (1997). *Eine deutsche Zwischenbilanz: Standpunkte zum Umgang mit unserer Vergangenheit*. München, Landsberg am Lech: Olzog Verlag. S. 41-68.

Bätzing, W. (o. J.). *Zum Begriff und zur Konzeption von "Region" aus der Sicht der Geographie*. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Online: https://www.archiv.geographie.uni-erlangen.de/wp-content/uploads/publ_wba/wba_publ_127_konzeption.pdf [abgefragt am 15.05.2019].

Becker, S. O.; Mergele, L.; Wößmann, L. (2020). *Die deutsche Teilung und Wiedervereinigung und die „Auswirkungen“ des Kommunismus*. *Ifo Schnelldienst* 5 (73), S. 48-51.

Becker, S.; Naumann, M. (2020). *Regionalentwicklung in Ostdeutschland – Geographien einer Transformation. Zur Einleitung*. In: Becker, S., Naumann, M. (Hrsg.) (2020): *Regionalentwicklung in Ostdeutschland: Dynamiken, Perspektiven und der Beitrag der Humangeographie*. Berlin: Springer, S. 1-18.

Belitz, H.; Gornig, M.; Schiersch, A. (2019). *Produktivitätsentwicklung in Deutschland. Regionale und sektorale Heterogenität*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

- Belschak, F.D.; Den Hartog, D. N.; Fay, D. (2010).** *Exploring positive, negative and context-dependent aspects of proactive behaviours at work.* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, S. 267-273.
- Bender, N.; Bloom, N.; Card, D.; Van Reenen, J.; Wolter, S. (2018).** *Management practices workforce selection, and productivity.* Journal of Labour Economics, 36 (1), S. 371-409.
- Bergmann, G.; Daub, J. (2008).** *Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement: Grundlagen – Prozesse – Perspektiven.* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Blessin, B.; Wick, A. (2021).** *Führen und führen lassen.* 9. Auflage. München UVK Verlag.
- Bluhm, M.; Jacobs, O. (2016).** *Wer beherrscht den Osten? Ostdeutsche Eliten ein Vierteljahrhundert nach der deutschen Wiedervereinigung.* Universität Leipzig, Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft. Leipzig.
- Bloom, N.; Van Reenen, J. (2007).** *Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries.* Quarterly Journal of Economics, 122 (4), S. 1351-1408.
- Bloom, N.; Sadun, R.; Van Reenen, J. (2016).** *Management as Technology,* NBER Working Paper, Nr. 22327.
- Borchardt, A.; Göthlich, S. E. (2009).** *Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien.* In: Albers, S.; Klapper, D.; Konradt, U.; Walter, A.; Wolf, J. (Hrsg.). (2009): *Methodik der empirischen Forschung.* Wiesbaden: Gabler, S. 33-48.
- Bouvard, P.; Suzanne, H. (2016).** *Collective Intelligence Development in Business.* London u. Hoboken: ISTE Ltd u. Wiley.
- Brandstätter, V. (2020).** *Motivation von Mitarbeitenden.* In: Rosenstiel, v., L.; Regnet, E.; Domsch, M.E. (Hrsg.) (2020). *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement.* 8. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 237-249
- Brenke, K. (2014).** *Eastern Germany still playing economic catch-up.* DIW Economic Bulletin 4 (11), S. 6-23.
- Brodbeck, F. C.; Frese, M.; Javidan, M. (2002).** *Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance.* Academy of Management Executive 16 (1), S. 16-29.

- Brosius, H.-B.; Haas, A.; Koschel, F.** (2016). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung*. (7., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer VS.
- Broszeit, S.; Fritsch, U.; Görg, H.; Laible, M.-C.** (2016). *Management Practices and Productivity in Germany*. Discussion Paper IZA Nr. 10370.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie** (2021). *Erster Bericht der Bundesregierung zum Gesamtdeutschen Fördersystem für strukturschwache Regionen*. Berlin: BMWI.
- Burda, M.C.; Severgnini, B.** (2018). *Total factor productivity convergence in German states since reunification: Evidence and explanations*. *Journal of Comparative Economics* 46 (1), S. 192-211.
- Busch, B.** (2020). *Der britische Sonderweg in Europa*. IW-Analysen 137. Köln: Institut der Deutschen Wirtschaft
- Busch, B.** (2021). *Italien: Große regionale Ungleichgewichte*. IW-Kurzbericht 90/2021. Köln: Institut der Deutschen Wirtschaft.
- Campbell, J.P.; McCloy, R.A.; Oppler, S.H.; Sager, C.E.** (1993). A theory of performance. In: Schmitt, N.; Bormann, W.C. et al. (Hrsg.) (1993). *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey Bass, S. 35-69.
- Cassens, I.; Luy, M.; Scholz, R.** (2009). *Einführung*. In: Cassens, I.; Luy, M.; Scholz, R. (Hrsg.) (2002). *Die Bevölkerung in Ost- und Westdeutschland. Demografische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen seit der Wende*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 7-11.
- Conway, G.; Curry, E.; Donellan, B.** (2014). *Cloud Computing Adoption: An SME Case Study*. 17th Annual Irish Academy of Management Conference 2014, S. 1-8.
- Cochrane Deutschland** (o. J.). *Systematische Übersichtsarbeiten von Cochrane*. Online: <https://www.cochrane.de/de/systematische-uebersichtsarbeiten> [abgefragt am 13.05.2019].
- Costa, P. T.; McCrae, R. R.** (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and Neo Five factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Psychological Assessment Resources.

Dähner, S.; Carrasco Heiermann, A.; Sütterlin, S.; Slupina, M. u. a. (2020). *Vielfalt der Einheit: Wo Deutschland nach 30 Jahren zusammengewachsen ist.* Berlin: Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung.

Delia, N. (2018). The concept of leadership. "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, XVIII (2), S. 329-332.

Döring, N.; Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften.* 5. Auflage. Berlin: Springer.

Dörr, S.L.; Schmidt-Huber, M.; Inderst, F.X.; Maier, G.W. (2016). *Führungskompetenzen diagnostizieren und entwickeln: Anwendung des LEaD-Kompetenzmodells effektiver Führung in der Praxis.* In: Felfe, J.; van Dick, R. (Hrsg.) (2016). *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte.* Berlin u. Heidelberg: Springer, S. 111-128.

Dorbritz, J.; Ruckdeschel, K. (2009). *Die Langsame Annäherung – Demografisch relevante Einstellungsunterschiede und der Wandel in den Lebensformen in West- und Ostdeutschland.* In: Cassens, I.; Luy, M.; Scholz, R. (Hrsg.) (2009). *Die Bevölkerung in Ost- und Westdeutschland. Demografische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen seit der Wende.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 261-294.

Drilling, C.; Grau, N.; Oswald, A. (2019). *Kultur und Werte.* In: *GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.) (2019). Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM4): Handbuch für Praxis und Weiterbildung im Projektmanagement.* Band 1, Nürnberg: GPM, S. 464-495.

Duden (2019). *Historisch.* Online: <https://www.duden.de/rechtschreibung/historisch> [abgefragt am 15.05.2019].

Eidgenössisches Department für Wirtschaft, Bildung und Forschung (Hrsg.) (2017). *Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO: Strukturberichterstattung, Nr. 54/6.*

European Commission (2019). *Country Report United Kingdom 2019.* Commission Staff Working Document. SWD 2019 1027 final. Brüssel.

Faus, J.; Hartl, M.; Unzicker, K. (2020). *30 Jahre deutsche Einheit: gesellschaftlicher Zusammenhalt im vereinten Deutschland.* Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

- Faus, R.; Storcks, S.** (2019). *Im vereinten Deutschland geboren - in den Einstellungen gespalten? OBS-Studie zur ersten Nachwendegeneration*. Frankfurt am Main: Otto Brenner Stiftung.
- Felfe, J.** (2009). *Mitarbeiterführung*. Göttingen: Hogrefe.
- Fieger, J.; Fieger, K. T.** (2018). *Führung ist erlernbar: Mit Struktur zur erfolgreichen Führungskraft*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fina, S.; Heider, B.; Prota, F.** (2021). *Unequal Italy. Regional socio-economic disparities in Italy*. Italien: Friedrich Ebert Stiftung Italy.
- Finkelstein, S.; Hambrick, D. C.; Cannella, A. A.** (2009). *Strategic Leadership. Theory and research on executives, top management, teams and boards*. New York: Oxford University Press.
- Franken, S.** (2007). *Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Ethik in Unternehmen*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Franken, S.** (2019). *Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen*. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Frese, M.** (1993). *Das Rezept für den Osten: Eigeninitiative*. Psychologie heute März 1993, S. 52-58.
- Frese, M.; Hilligloh, S.** (1994). *Eigeninitiative im Osten und Westen Deutschlands: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. In: Trommsdorf, G. (Hrsg.) (1994). *Psychologische Aspekte des sozio-politischen Wandels in Ostdeutschland*. Berlin: de Gruyter, S. 200-215.
- Gasteiger, R. M.; Kaschube, J.; Rathjen, P.** (2016). *Interkulturelle Führung in Organisationen. Menschen im globalen Kontext effektiv führen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Geske, J.** (2009). *Eine makroökonomische Analyse der deutschen Wiedervereinigung– Ein quantifizierter stochastischer dynamischer Gleichgewichtsansatz*. Köln 2009: Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.
- Giles, S.** (2016). *The most important leadership competencies, according to leaders around the world*. Harvard Business Review (März 15, 2016). Online: https://www.researchgate.net/publication/323229010_The_Most_Important_Leadership_Competerencies_According_to_Leaders_Around_the_World/link/5a876a6daca272017e5aba03/download [abgefragt am 16.08.2022]

- Grass, P.; Hille, S.** (2016). *Die Führung als wesentlicher Faktor für den Unternehmenserfolg*. Betriebspraxis & Arbeitsforschung 226 (2016), S. 18-15.
- Gropp, R. E.; Heimpold, G.** (2019). *Ostdeutschland 30 Jahre nach dem Mauerfall: Erreichtes und wirtschaftspolitischer Handlungsbedarf*. Wirtschaftsdienst 99 (7), S. 471-476.
- Gühne, M.; Markwardt, G.** (2014). *Lohnunterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland: neue Einsichten*. Ifo Dresden berichtet 03/2014, S. 37-44.
- Guest, D.** (2014). *Employee engagement: A sceptical analysis*. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 1 (2), S. 141-156.
- Hall, E. T.; Hall, R. M.** (1990). *Understanding Cultural Differences – Germans, French and Americans*. Yarmouth: Intercultural Press.
- Hamm, I.; Köhler, W.** (2020). *Wettbewerbsfaktor Mensch: Wie man durch Mitarbeiterbegeisterung und moderne Führung Mehrwert schafft*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Harss, C.; Hofmann, K.; Kiese, L.; Machl, B.; Maggu, J.; Nitsch, S.; Wagner, W.** (2009). *Ist die Mauer wirklich weg? Eine Befragung der TWIST CONSULTING GROUP zur Kooperation zwischen Deutschen aus neuen und alten Bundesländern*. Online: <https://www.twist.de/pdf/TWIST-Studie-Ost-West-Langversion.pdf> [abgefragt am 05.06.2019].
- Helmold, M.** (2022). *Leadership: Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Henn, S.; Schäfer, S.** (2020). *Wirtschaftsräumliche Struktur und Entwicklung Ostdeutschlands. Ein Überblick*. In: Becker, S., Naumann, M. (Hrsg.) (2020): *Regionalentwicklung in Ostdeutschland: Dynamiken, Perspektiven und der Beitrag der Humangeographie*. Berlin: Springer, S.85-98.
- Heyder, M.; Theuvsen, L.** (2008). *Strategic management in the German brewing industry: Are there still differences between east and west*. Journal of East European Management Studies 13 (1), S. 10-39.
- Hofstede, G.** (1983). *National cultures in four dimensions. A research-based theory of cultural differences among nations*. International Studies of Management and Organization, 13, S. 46-74.

Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). Online: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc> [abgefragt am 31.08.2020].

Holtmann, E. (2020). *Deutschland 2020: unheilbar gespalten? Anmerkungen zur Ost-West-Differenz im 30. Jahr der Wiedervereinigung*. Zeitschrift für Politikwissenschaft, 30, S. 493-499.

IWH (Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle) (2019). *Pressemitteilung: Neue IWH-Publikation zieht Bilanz: „Vereintes Land – drei Jahrzehnte nach dem Mauerfall“*. Online: <https://www.iwh-halle.de/nc/presse/pressemitteilungen/detail/neue-iwh-publikation-zieht-bilanz-vereintes-land-drei-jahrzehnte-nach-dem-mauerfall/> [abgefragt am 05.06.2019].

Jahoda, G. (2012). *Critical reflections on some recent definitions of “Culture”*. Culture and Psychology, 18 (3), S. 289-303.

Javidan, M.; House, R. J. (2001). *Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project GLOBE*. Organizational Dynamics, 29 (4), S. 289-305.

Jordan, S. (2019). *Einführung in das Geschichtsstudium*. Stuttgart: Reclam.

Jose, G.; Mampilly, S. R. (2012). *Satisfaction with HR practices and employee engagement: A social exchange perspective*. Journal of Economics and Behavioral Studies, 4 (7), S. 423-430.

Judge, T.A.; Piccolo, R.F.; Ilies, R. (2004). *The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research*. Journal of Applied Psychology, 89, S. 36-51.

Judge, T.A.; Piccolo, R.F. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*. Journal of Applied Psychology, 87, S. 765-780.

Jung, H. (2014). *Persönlichkeitstypologie: Menschenkenntnis als Instrument der Mitarbeiterführung*. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Keller, E. von. (1982). *Management in fremden Kulturen: Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*. Bern u. Stuttgart: Haupt Verlag.

Kirkcaldy, B.; Petersen, L.-E.; Hübner, G. (2002). *Economy in the Eastern German States to the level of Western German States: A comparison of occupational Stress, Physical and*

Psychological Well-Being and Coping among managers from West and the former East Germany. European Psychologist 7 (1), S. 53-62.

Klein, G. (2002). *Warum Ost- und Westdeutsche aneinander vorbeireden.* Aus Politik und Zeitgeschichte 37-38, S. 3-5.

Kleßmann, C.; Misselwitz, H.; Wichert, G. (1999). *Deutsche Vergangenheit. Eine gemeinsame Herausforderung.* Berlin: CH. Links Verlag.

Krause, P.; Goebel, J.; Kroh, M.; Wagner, G. G. (2010). *20 Jahre Wiedervereinigung: wie weit Ost- und Westdeutschland zusammengerückt sind.* DIW Wochenbericht 77 (44), S. 2-12.

Kraus, R.; Kreitenweis, T. (2020). *Führung messen.* Berlin: Springer.

Kubiak, D. (2020). *Ostdeutsche Identität im Wandel der Zeiten. 30 Jahre und noch kein Ende.* In: Becker, S.; Naumann, M. (Hrsg.) (2020). *Regionalentwicklung in Ostdeutschland: Dynamiken, Perspektiven und der Beitrag der Humangeographie.* Berlin: Springer, S. 189-198.

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung.* 4. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.

Kühl, J. (2014). *25 Jahre deutsche Einheit: Annäherungen und verbliebene Unterschiede zwischen West und Ost.* Bundeszentrale für politische Bildung. Online: <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/55390/25-jahre-deutsche-einheit?p=all> [abgefragt am 15.05.2019].

Lamnek, S.; Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung.* 6. Auflage. Weinheim; Basel: Beltz.

Lang, R. (1994). *Wertorientierungen und Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte im Wandel.* In v. Rosenstiel, L. (Hrsg.) (1994). *Führung im Systemwandel: Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft.* München: Hampp, S. 141-169.

Lang, R.; Baldauf, N. (2016). *Nationalkultur: Von der mentalen Programmierung des Menschen.* In: Lang, R.; Baldauf, N. (Hrsg.) (2016). *Interkulturelles Management.* Wiesbaden: Springer Gabler, S. 39-57.

Lang, R. (2021). *Globale Führung: Leadership is going global.* Rybnikova, I.; Lang, R. (Hrsg.) (2021): *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte.* 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 471-500.

Langewiesche, D. (2000). *Nation, Nationalismus, Nationalstaat in Deutschland und Europa*. München: Beck. Online: <https://www.nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ss0ar-319654> [abgefragt am 14.07.2019].

Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (Hrsg.) (2019). *Vereintes Land – drei Jahrzehnte nach dem Mauerfall*. Halle (Saale): Institut für Wirtschaftsforschung.

Leydesdorff, L. (2020): *The evolutionary dynamics of discursive knowledge. Communication-theoretical perspectives of an empirical philosophy of science*. Cham Schweiz: Springer.

Liebig, S.; Wegener, B. (1999). *Protest und Verweigerung – Die Folgen sozialer Ungerechtigkeit in Deutschland*. In: Schmitt M., Montada L. (Hrsg.) (1999). *Gerechtigkeitserleben im wiedervereinigten Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 265-293.

Lippold, D. (2021). *Personalführung im digitalen Wandel: Von klassischen Führungsansätzen zu den New-Work-Konzepten*. Berlin u. Boston: Walter de Gruyter.

Loebbert, M. (2015). *Kultur entscheidet: Kulturelle Muster in Unternehmen erkennen und verändern*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lüders, C. (2011). *Gütekriterien*. In: Bohnsack, R.; Marotzki, W.; Meuser, M. (Hrsg.) (2011): *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*. 3. Auflage. Opladen: Barbara Budrich, S. 20-83.

Martens, B.; Michailow, M. (2003). *Konvergenzen und Divergenzen zwischen dem ost- und westdeutschen Management: Ergebnisse einer Befragung von Leitern mittelständischer Industrieunternehmen in Ost- und Westdeutschland*. SFB 580 Mitteilungen, 10, S. 13-56.

Martens, B. (2008). *East German economic elites and their companies two decades after the transformation ("Wende"): Still following the patterns of the 1990s*. Journal of East European Management Studies 13 (4), S. 305-326.

Maqsoom, A.; Mughees, A.; Safdar, U.; Afsar, B.; ul Ali Zeeshan, B. (2018). *Intrinsic psychosocial stressors and construction worker productivity: Impact of employee age and industry experience*. Economic Research-Ekonomska Istrazivanja 31 (1), S. 1880-1902.

Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*, 6. Auflage, Weinheim, Basel: Beltz.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12. überarbeitete Auflage. Weinheim; Basel: Beltz.

- McCann, P.; Yuan, P. Y. (2022).** *The productivity performance of different types of UK regions and the challenges of levelling up.* National Institute Economic Review, 261, pp. 79-98.
- Meulemann, H. (2002).** *Werte und Wertewandel im vereinten Deutschland.* Aus Politik und Zeitgeschichte 37-38, S. 13-22.
- Mey, G.; Mruck, K. (2020).** *Qualitative Interviews.* In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.) (2020). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie.* Band 2: Designs und Verfahren. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 315-336.
- Misra, S. (2014).** *Study on effective competencies for managing talent at select it companies based at India.* International Journal of Human Resource Management and Research, 4 (5), S. 61-72.
- Morris, T.; Pavett, C. M. (1992).** *Management Style and Productivity in Two Cultures.* Journal of International Business Studies, 1st Qtr., 1992, Vol. 23, No. 1, pp. 169-179. Online: <https://www.jstor.org/stable/154889> [abgefragt am 26.03.2023]
- Möller, H. (2002).** *Erinnerung(en), Geschichte, Identität.* Bundeszentrale für politische Bildung. Online: <http://www.bpb.de/apuz/26151/erinnerungen-geschichte-identitaet?p=all> [abgefragt am 22.05.2019].
- Müller, S. et al. (2017).** *Produktivitätsunterschiede zwischen West- und Ostdeutschland und mögliche Erklärungsfaktoren: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2016,* IAB-Forschungsbericht, No. 16/2017, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg.
- Müller, S. (2021).** *Der Ost-West-Produktivitätsunterschied: Was sagt die mikroökonomische Forschung?* ZBW-Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft. Wirtschaftsdienst 2021 Konferenzheft, S. 21-25.
- Myritz, R. (1993).** *Management-Kompetenz ostdeutscher Führungskräfte: Defizite im Führungsverhalten und auf sozialem Gebiet.* Personal 45 (1), S. 10-13.
- Nerdinger, F. W. (2014).** *Formen des Arbeitsverhaltens.* In: Nerdinger, F.W.; Bickle, G.; Schaper, N. (Hrsg.) (2014). *Lehrbuch Arbeits- und Organisationspsychologie.* Berlin: Springer, S. 409-423.
- Nieder, P.; Bitzer, B. (1990).** *Ausgewählte Methoden empirischer Organisationsforschung – Ein Praxisbeispiel.* Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BfuP), 42, S. 237-248.

- North, K.; Reinhardt, K.; Sieber-Suter, B. (2018).** *Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln; mit vielen Praxisbeispielen*. 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ochieng, E.G.; Price, A.D-F. (2010).** *Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK*. *International Journal of Project Management*, 28, pp. S. 449-460.
- Ochsner, C. (2018).** *Faktoren schnell wachsender Unternehmen – wo steht Ostdeutschland?* Ifo Dresden, 25 (1), S. 10-16.
- OECD (2013).** *BIP nach Regionen, in OECD Factbook 2013: Economic, Environmental and Social Statistics*, OECD Publishing, Paris. S. 38, S. 39. Online: <https://doi.org/10.1787/factbook-2013-12-d> [abgefragt am 18.12.2022].
- Ostendorf, F.; Angleitner, A. (2004).** *NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae*, revidierte Fassung. Göttingen: Hogrefe.
- Patterson, M.; Warr, P.; West, M. (2004).** *Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, S. 193-216.
- Pecujlija, M.; Azemovic, N.; Azemovic, R.; Cosic, D. (2011).** *Leadership and productivity in transition: employees' view in Serbia*. *Journal of East European Management Studies (JEEMS)*, 03, S. 251-263.
- Pickel, S.; Pickel, G. (2020).** *Ost- und Westdeutschland 30 Jahre nach dem Mauerfall – eine gemeinsame demokratische politische Kultur oder immer noch eine Mauer in den Köpfen?* *Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 30, S. 483-491.
- Pratt, M.G. (2009).** *For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing up (and Reviewing) Qualitative Research*. *Academy of Management Journal* 52, S. 856-862.
- Rammer, C.; Gottschalk, S.; Trunschke, M. (2020).** *Innovationstätigkeit der Unternehmen in Deutschland seit der Wiedervereinigung: Studie im Auftrag der Expertenkommission Forschung und Innovation*. Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 7-2020. Mannheim: ZEW Leibniz Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.

Rainer, H.; Albrecht, C.; Bauernschuster, S.; Endl-Geyer, V.; Fichtl, A.; Hener, T.; Ragnitz, J. (2018a). *Mauer in den Köpfen? Die Einstellungen und Verhaltensweisen Ost- und Westdeutscher 28 Jahre nach der Wende*. Ifo Schnelldienst 71 (21), S. 56-61.

Rainer, H.; Albrecht, C.; Bauernschuster, S.; Fichtl, A.; Hener, T.; Ragnitz, J. (2018b). *Deutschland 2017: Studie zu den Einstellungen und Verhaltensweisen der Bürgerinnen und Bürger im vereinigten Deutschland*. ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, ifo Zentrum für Arbeitsmarkt- und Bevölkerungsökonomik. München.

Regnet, E. (2020). Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft. In: Rosenstiel, v., L.; Regnet, E.; Domsch, M.E. (Hrsg.) (2020). *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. 8. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 55-75.

Reich, J. (1997). *Einheit im Zwiespalt. Die Deutschen auf der Suche nach der Nation - auch ich auf der Suche danach*. In: Baule, B; Süßmuth, R. (Hrsg.) (1997). *Eine deutsche Zwischenbilanz: Standpunkte zum Umgang mit unserer Vergangenheit*. München, Landsberg am Lech: Olzog Verlag, S. 197-206.

Reichwald, R.; Möslein, K. (2008). *Individuelle Führung in organisatorischen Führungssystemen*. In: Sackmann, S. (Hrsg.) (2008). *Mensch und Ökonomie: Wie sich Unternehmen das Innovationspotenzial dieses Wertespagats erschließen*. Wiesbaden: Gabler, S. 336-350.

Rohrschneider, U. (2020). *Sinnhaft führen: Mehr Leistungsfreude mit weniger Führungsaufwand*. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Rosenstiel, v., L.; Comelli, G. (2003). *Führung zwischen Stabilität und Wandel*. München: Vahlen.

Rosenstiel, v., L.; Nerdinger, F.W. (2020). *Grundlagen der Führung*. In: Rosenstiel, v., L.; Regnet, E.; Domsch, M.E. (Hrsg.) (2020). *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. 8. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 21-54

Roth, G. (2015). *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Rybnikova, I.; Lang, R. (2021). *Aktuelle Führungstheorien und Führungskonzepte: „Alter Wein in neuen Schläuchen?“* In: Rybnikova, I.; Lang, R. (Hrsg.) (2021): *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1-20

Sackmann, S. A. (2021). *Culture in organizations: Development, impact and culture-mindful Leadership*. Schweiz: Springer.

Sage (2018). *Studie: Was hält ihre Mitarbeiter von der Arbeit ab? Kennen Sie ihre Mitarbeiter und steigern Sie deren Produktivität.* Frankfurt am Main: Sage GmbH. Online: <https://www.sage.com/de-de/blog/arbeitsproduktivitaet-was-haelt-mitarbeiter-von-der-arbeit-ab/> [abgefragt am 25.11.2021].

Sailer, S. (2009). *Vielleicht in 130 Jahren: 25 Jahre nach der deutschen Vereinigung. Thesen einer ostdeutschen Psychologin zu Ost-West-Unterschieden.* Praxis Kommunikation 05/2015, S. 52-55.

Schmidt-Huber, M.; Dörr, S.; Maier, G.W. (2014). *Die Entwicklung und Validierung eines evidenzbasierten Kompetenzmodells effektiver Führung.* Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 14, S. 80-94-

Schneider, L.; Rietz, S. (2019). *Internationale Projektarbeit.* In: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.) (2019): *Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM4): Handbuch für Praxis und Weiterbildung im Projektmanagement*. Band 1, Nürnberg: GPM, S. 219-260.

Schnell, R.; Hill, P.B.; Esser, E. (2018). *Methoden der empirischen Sozialforschung.* (11. überarbeitete und erweiterte Auflage). München, Wien: Oldenbourg.

Schreyögg, G.; Koch, J. (2020). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte - Methoden – Fallstudien.* 8. vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schreier, M. (2020): Fallauswahl. In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.) (2020). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Band 2: Designs und Verfahren. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 19-40.

Spencer, L.M.; Spencer, S.M. (1993). *Competence at work.* New York: Wiley.

- Stahl, G.K.; Maznevski, M.L.; Voigt, A.; Jonsen, K. (2009).** *Unravelling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups.* Journal of International Business Studies, 41 (4), 690-709.
- Staudt, E.; Kriegesmann, B. (2002):** *Zusammenhang von Kompetenzentwicklung und Innovation.* In: Staudt, E. et al. (Hrsg.). *Kompetenzentwicklung und Innovation: Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung.* Münster: Waxmann, S. 15-66.
- Steffen, W.; Stephan, J. (2008).** *The role of human capital and managerial skills in Explaining Productivity Gaps between east and west.* Eastern European Economics 46 (6), S. 5-24.
- Strauss, A. (1998).** *Grundlagen qualitativer Sozialforschung.* Paderborn: Wilhelm Fink GmbH & Co. Verlags-KG.
- Strübing, J. (2021).** *Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung.* 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stühmeier, T. (2019).** *Produktivitätsunterschiede zwischen Unternehmen in Deutschland – ein Literaturüberblick.* Wirtschaftsdienst, 99 (7), S. 477-482.
- Thalmayer, A.; Saucier, G. (2014).** *The Questionnaire Big Six in 26 nations: Developing cross-culturally applicable big six, big five and big two inventories.* European Journal of Personality, 28, S. 482- 496.
- Thießen, F. (2009).** *Das Wirken der westdeutschen Führungskräfte in der Gesamtschau.* In: Thießen, F. (Hrsg.) (2009). *Die Wessis. Westdeutsche Führungskräfte beim Aufbau Ost.* Köln, Weimar, Wien: Böhlau Verlag, S. 9-23.
- Thomas, A. (1993).** *Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns.* In: Thomas, A. (Hrsg.). *Kulturvergleichende Psychologie.* Göttingen: Hogrefe, S. 377-424.
- Thomas, A. (2017).** *Technik und Kultur. Interkulturelle Handlungskompetenz für Techniker und Ingenieure.* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tian, M.; Deng, P.; Zhang, Y.; Salmador, M. P. (2018).** *How does culture influence innovation? A systematic literature review.* Management Decision 56 (5), S. 1088-1107.
- U. S. Bureau of Economics (BEA), (2023a).** *Gross Domestic Product (Third Estimate), Corporate Profits, and GDP by Industry, Fourth Quarter and Year 2022,* S. 1-31. Online:

<https://www.bea.gov/news/2023/gross-domestic-product-state-and-personal-income-state-4th-quarter-2022-and-year-2022> [abgefragt am 10.04.2023].

U. S. Bureau of Economics (BEA), (2023b). *Gross Domestic Product by State and Personal Income by State, 4thQuarter 2022 and Year 2022*, S. 1-9. Online:

<https://www.bea.gov/sites/default/files/2023-03/stgdppi4q22-a2022.pdf> [abgefragt am 10.04.2023].

U. S. Bureau of Labor Statistics (BLS), *charts/total-factor-productivity/total-factor-productivity-combined-inputs-and-output-percent-change-in-major-industries*. Online: <https://www.bls.gov/charts/total-factor-productivity/total-factor-productivity-combined-inputs-and-output-percent-change-in-major-industries.htm#> [abgefragt am 10.04.2023].

Webster, J.; Watson, R. T. (2002). *Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review*. MIS Quarterly Vol. 26, No. 2 (Jun., 2002), pp. xiii-xxiii.

Weidenfeld, W.; Zimmermann, H. (1993). *Deutschland-Handbuch. Eine doppelte Bilanz 1949-1989*. Berlin: Carl Hanser GmbH.

Wesche, J.S.; Muck, P.M. (2010). *Freiwilliges Arbeitsengagement. Bestandsaufnahme und Perspektiven für eine theoretische Integration*. Psychologische Rundschau. 61 (2), S. 81-100.

Wöhe, G.; Döring, U. (2010). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München: Vahlen.

Wu, C.-H.; Parker, S. K. (2017). *The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory*. Journal of Management, 43 (4), S. 1025-1049.

Zell, E.; Lesick, T. L. (2021). Big five personality traits and performance: A quantitative synthesis of 50+ meta-analyses. Journal of personality, 90, S. 559-573.

Zenger, J.; Folkman, J.; Edinger, S.K. (2009). *Wie außergewöhnliche Führungskräfte Gewinne verdoppeln: Der Zusammenhang zwischen Führungsqualität und Unternehmenserfolg*. Zenger Folkman/Scheelen Institut.

Zondo, R. (2020). *The influence of employee engagement on labour productivity in an automotive assembly organization in South Africa*. South African Journal of Economic and Management Science, 23 (1), S. 1-9.

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Erkenntnisobjekt der Arbeit.....	9
Abbildung 2: Kulturebenen	16
Abbildung 3: die wichtigsten Führungskompetenzen.....	31
Abbildung 4: Führungskompetenzen	32
Abbildung 5: Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum und Schmidt	40
Abbildung 6: Führungsstile des Ohio-State Quadranten	41
Abbildung 7: Verhaltensgitter Modell /Managerial Grid).....	41
Abbildung 8: Theorie der beruflichen Leistung von Campbell et al., 1993.....	45
Abbildung 9: Verknüpfung von Führungspersönlichkeit, Führungsverhalten, Geführtenverhalten, Führungssituation und Führungserfolg im theoretischen Modell.	47
Abbildung 10: Bruttosozialprodukt in Ost- und Westdeutschland im Vergleich (1991-2013)	50
Abbildung 11: Arbeitsproduktivität nach Größenklassen	53
Abbildung 12: Durchschnittliche totale Faktorproduktivität in den Industrieunternehmen ..	54
Abbildung 13: Arbeitsproduktivitäts- (Output pro Stunde), Output- und Arbeitsstundenindices nach Regionen.....	62
Abbildung 14: Arbeitsproduktivitäts- (Output pro Stunde), Output- und Arbeitsstundenindices nach U.S.-Regionen Nordost und Mittlerer Westen.....	63
Abbildung 15: Arbeitsproduktivitäts- (Output pro Stunde), Output- und Arbeitsstundenindices nach U.S.-Regionen Süd und West.....	63
Abbildung 16: Bewertete Leistungsdaten der Vergleichsunternehmen	84
Abbildung 17: A Self Reinforcing cycle of Executive Efficiency.....	90
Abbildung 18: 16 Kompetenzen außergewöhnlicher Führungskräfte.....	109
Abbildung 19: Das Person-Umwelt-Modell der Leistung.....	113
Abbildung 20: Definition freiwilliges Arbeitsengagement	116
Abbildung 21: Gegenstandsbereiche und Methoden empirischer Sozialforschung	131
Abbildung 22: Ausschnitt aus einem transkribierten Interview mit Codierungen und Markierungen.....	149
Abbildung 23: Vorgehensmuster für die Auswertung im Kategoriensystem	149
Abbildung 24: Gruppen externer Faktoren, die Einfluss auf die Persönlichkeit nehmen	189

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: klassische Führungstheorien und neuere Führungskonzepte.....	38
Tabelle 2: Produktivitätskennzahlen im Jahr 2020 für das Vergleichsunternehmen A.....	76
Tabelle 3: Übersicht der Wertschöpfung im Jahr 2020 für das Vergleichsunternehmen A	77
Tabelle 4: Produktivitätskennzahlen im Jahr 2020 für das Vergleichsunternehmen B.....	81
Tabelle 5: Übersicht der Wertschöpfung im Jahr 2020 für das Vergleichsunternehmen B	82
Tabelle 6: Drei wesentliche Unterschiede in Bezug auf die Kommunikation zwischen Ost- und Westdeutschen	87
Tabelle 7: Wahrgenommene Unterschiede ost- und westdeutscher Arbeitnehmer und Führungskräfte in der Zusammenarbeit	100
Tabelle 8: Synopse der in der Literatur beschriebenen Unterschiede im Hinblick auf Führung und Mitarbeiter	124
Tabelle 9: Begriffsbestimmung qualitativ orientierter Interviewformen	133
Tabelle 10: Big Five der Persönlichkeit.....	191
Tabelle 11: Mitarbeitertyp I	193
Tabelle 12: Mitarbeitertyp II	195
Tabelle 13: Mitarbeitertyp III	197
Tabelle 14: Überblick über das Begriffsspektrum der Arbeit	206

9 Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
BEA	U. S. Bureau of Economics
BIP / GDP	Bruttoinlandsprodukt
BLS	U. S. Bureau of Labor Statistics
Anm.	Anmerkung/en
A 1west	Betriebsstätte in Westdeutschland; Vergleichsunternehmen A, Ernährungswirtschaft aus Deutschland
A 2ost	Betriebsstätte in Ostdeutschland; Vergleichsunternehmen A, Ernährungswirtschaft aus Deutschland
bearb.	bearbeitet
BRD	Bundesrepublik Deutschland
B 1west	Betriebsstätte in Westdeutschland; Vergleichsunternehmen B, Ernährungswirtschaft aus Deutschland
B 2ost	Betriebsstätte in Ostdeutschland; Vergleichsunternehmen B, Ernährungswirtschaft aus Deutschland
ca.	circa
DDR	Deutsche Demokratische Republik
ebd.	Ebenda
ERP	Enterprise Resource Planning
et al.	et alii
etc.	et cetera
f., ff.	folgende, fortfolgende
FH	Fachhochschule
GDP / BIP	Bruttoinlandsprodukt
ggf.	gegebenenfalls

GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
Hrsg.	Herausgeber
ifo	Institut für Wirtschaftsforschung
Jg.	Jahrgang
k. A.	keine Angabe/n
o. ä.	oder ähnlich/e/s
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
o. J.	ohne Jahresangabe
o. S.	ohne Seitenangabe
S.	Seite/n
sog.	sogenannt
TFP	totale Faktorproduktivität
u. a.	unter anderem / und andere
Vgl.	Vergleiche
vs.	versus
WMS	World Management Survey
z. B.	zum Beispiel

10 Danksagung

Nach vielen Jahren intensiver Arbeit liegt meine Dissertation nun vor. Jetzt ist es an der Zeit, mich bei denjenigen zu bedanken, die mich in dieser herausfordernden, aber auch ungemein lohnenden Phase meiner akademischen Laufbahn begleitet haben.

Zu besonderem Dank bin ich meinem Advisor Herrn Dr. Schmitz verpflichtet, der mich stets durch bereichernde Tipps und Diskussionsbeiträge wiederholt in neue fruchtbare thematische Bahnen gelenkt hat. Für die konstruktive Diskussion und die Anregungen bedanke ich mich bei Herrn Professor Dr. Dollack, der mich damit sehr unterstützte. Ohne Ihren wertvollen akademischen Rat wäre diese Arbeit so nicht entstanden.

Für seine stets von Sachlichkeit geprägten Anregungen und Diskussionsbeiträgen bedanke ich mich sehr bei Herrn Dr. Makowski, der mir jederzeit zur Seite gestanden ist.

Nicht zu vergessen sind meine Kinder Lukas und Katharina sowie die liebe Michaela, die durch ihr umfassendes und strenges Lektorat diese Arbeit beförderten.

Eine herausragende Stellung in jeglicher Hinsicht nimmt meine liebe Ehefrau Ruth ein. Ohne ihre liebevolle Fürsorge und Geduld wäre diese Arbeit nicht zu dem Werk geworden, welches es heute ist.

11 Publikationen

Kühl, R. (1999). *Optimierung des Rohstoffeinsatzes bei der Butter- und Milchpulverherstellung anhand der gewonnenen Daten eines darauf spezialisierten Werkes.*

Oldenburg, Meisterarbeit, MLUA Oldenburg

Kühl, R. (2009). *Verrechnungspreisermittlung in verbundenen Unternehmen Aufbau und Dokumentation eines Verrechnungspreissystems am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens.* Bad Sooden-Allendorf, Diplomarbeit (FH), Fachhochschule-Nordhessen