



rolex.com

DIE ZEIT



DKR 38,00 • FIN 5,80 € • E 4,30 € • F 4,30 € • NL 3,90 € • A 3,60 € CHF 6,00 • 14,30 € • GR 5,00 € • R 3,90 € • P 4,30 € • L 3,90 € • HUF 1145,00

WOCHENSCHRIFT FÜR POLITIK • WIRTSCHAFT • WISSEN UND KULTUR

Mauern im Management

Fast achtzehn Jahre nach der Wende sind Führungskräfte aus Ostdeutschland immer noch rar **VON KATJA BARTHELS**

Überheblich, emotionslos, ignorant findet Kollege Ost den Kollegen West. Der aber urteilt ebenso hart: Konfliktscheu, weltfremd und unmotiviert sei der Ostkollege. Fast achtzehn Jahre nach dem Fall der Mauer wird die deutsche Arbeitswelt noch immer gespalten von Vorurteilen gegenüber Ost- und Westmentalitäten. In den Chefetagen deutscher Unternehmen macht sich das besonders bemerkbar. Ungleiche Kommunikationskulturen, unterschiedliche Sichtweisen und Führungsstile führen dazu, dass es bislang nur wenige Ostdeutsche in Führungspositionen gibt. Und das gilt für Ost und West.

Denn selbst in Betrieben zwischen Zwickau und Zingst werden Manager aus dem Westen bevorzugt, weil man von ihnen den nötigen »Biss« im Wettbewerb erwartet, der vielen Ostdeutschen noch immer zuwider ist. Langsam aber wächst auch der Bedarf an Managern aus dem Osten. Bis

zum Jahr 2010 dürften fast zwei Drittel der derzeitigen Fach- und Führungskräfte in Rente gehen, prophezeit Peter Pawlowsky, Professor am Zentrum für Sozialforschung der Universität Halle. Der bevorstehende Generationswechsel könnte die Chance für potenzielle Führungskräfte aus den neuen Bundesländern sein, die deutsche Einheit endlich auch in den Chefetagen zu vollziehen.

Eigentlich sollte es längst keine Rolle mehr spielen, ob ein zukünftiger Manager in Magdeburg oder Marburg geboren wurde. Dennoch zeigt eine Studie der Technischen Fachhochschule (TFH) Wildau, dass bei ostdeutschen Unternehmern Werte wie Fleiß, Pflichterfüllung und Disziplin viel höher stehen als Selbstverwirklichung, Autonomie und Ideenreichtum. Die rein zweckorientierte Überbetonung von Zeit und Leistung lehnen viele von ihnen als zu hart, kalt und emotionslos ab.

Für Klaus Wagner vom Tönissteiner Gesprächskreis von Führungskräften aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik birgt der kritische Blick auf westliche Managermethoden durchaus großes Potenzial. »Aufstrebende Studenten aus dem Osten, die einen Teil ihrer Schulzeit noch vor der Wende absolviert haben, lassen sich nicht gern in typisch westliche Muster zwingen«, sagt Wagner. Oft seien aber genau diese Menschen besonders kreativ in der Gestaltung ihres Lebenslaufes. Ihre Chance bestehe darin, die Vorteile einer international ausgerichteten Ausbildung zu nutzen – zum Beispiel einen MBA in Frankreich und Praktika in Amerika zu machen –, dabei aber ihre sozialisierten Werte nicht gänzlich zu verdrängen. Vor dreieinhalb Jahren hat der Jurist die »Initiative Ost« ins Leben gerufen. Mit ihr möchte sich der Tönissteiner Kreis dem international orientierten Führungsnachwuchs aus Ostdeutschland öffnen und ihm helfen, sich besser

in westliche Strukturen zu integrieren. Klaus Wagner veranstaltet in den neuen Bundesländern Dialogtreffen zu verschiedenen gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Themen – und er hat ein Mentorenprogramm entwickelt, durch das der Nachwuchs aus dem Osten gestärkt werden soll. Nicht um Gleichmacherei soll es gehen, sondern darum, die eigenen Stärken richtig einzusetzen. »Wer noch Russisch an der Schule lernte, hat doch heute im Zuge der EU-Osterweiterung riesige Vorteile«, sagt Wagner.

Das ist auch die Erfahrung von Christian Kunze. Der gebürtige Meißener studierte in Chemnitz Physik und ging zur Promotion nach Moskau. In Birmingham absolvierte der 39-Jährige ein MBA-Programm und wurde Geschäftsführer der Firma Wisutec in Chemnitz. Sein Schwerpunkt liegt seitdem auf der Sanierung stillgelegter Bergbauanlagen, wie es sie vielfach in Rumänien, Kasachstan oder

Bulgarien gibt. »Die Projekte«, sagt Kunze, »werden zwar international ausgeschrieben, aber mit Englisch ist man dort drüben verloren.« Die gewissen Vorteile ostdeutscher Führungskräfte erkennen der Untersuchung der TFH Wildau zufolge auch die Personalchefs: Sie schätzen deren Know-how über die östlichen Brüderländer und halten Einfühlungsvermögen und ausgeprägte Kontaktpflege besonders im Personalbereich für wertvoll. Auch im Vertrieb holen Kaufleute mit Ostmentalität auf, weil die aggressiven Verkaufsstrategien der Westkollegen in den neuen Ländern keinen Umsatz bringen.

Klaus Wagner ist optimistisch: »Wenn es der jungen Generation aus den neuen Bundesländern gelingt, ihr Expertentum mit Unternehmerqualitäten zu verknüpfen, können wir uns auf noch mehr Einheit freuen – und darauf, dass die Kategorien ost- oder westdeutsch auch aus der Arbeitswelt verschwinden.«