

Ist die Mauer wirklich weg?

STUDIE. Zwanzig Jahre nach der Wiedervereinigung hat Twist Consulting Arbeitnehmer aus Ost und West nach Reibungspunkten in der Zusammenarbeit gefragt.



Auch 20 Jahre nach dem Mauerfall gibt es noch Hürden zwischen Arbeitnehmern aus Ost und West zu überwinden.

Von **Claudia Harss** et al.

Was läuft gut – und wo könnte es noch besser laufen in der deutsch-deutschen Zusammenarbeit am Arbeitsplatz? Mit dieser Frage versuchte die Münchner Twist Consulting Group, unterstützt von Professor Wolf Wagner (FH Erfurt) und Klaus Hofmann von der EADS, Teilnehmer für eine Studie zu gewinnen, in der den Spätfolgen der bislang größten Fusion der Neuzeit nachgespürt werden sollte: Der Wiedervereinigung zweier deutscher Staaten, deren arbeitende Bevölkerung vier Jahrzehnte lang unterschiedlichen politischen und weltanschaulichen Sys-

temen ausgesetzt war und dann von einem Tag auf den anderen reibungslos kooperieren sollte.

Kulturschock Deutschland

Professor Wolf Wagner hatte bereits vor einigen Jahren in seinem Bestseller „Kulturschock Deutschland“ die These vertreten, dass bei der Wiedervereinigung zwar die Vereinheitlichung von formalen Strukturen, Abläufen und Spielregeln als einigermaßen gelungen und abgeschlossen betrachtet werden könne. Die psychologische Seite sei aber bislang gelegnet, verdrängt und zu wenig beachtet worden. Ein Fehler, der sich in der Wirtschaft bei der Fusion von Unternehmen meist rächt durch latenten Wider-

stand, Konflikte und unnötige Reibung im Arbeitsalltag.

Zwei Erhebungsinstrumente

Ziel unserer Studie war es, das gegenseitige Verständnis zu erhöhen und anhand der Ergebnisse hilfreiche Spielregeln für die deutsch-deutsche Zusammenarbeit zu erarbeiten. Die 118 Teilnehmer aus Ost und West füllten jeweils eines oder beide der folgenden Erhebungsinstrumente aus: Mit einem Fragebogen wurden konkrete Erfahrungen in bestimmten Situationen und deren Bewertung und Verbesserungsvorschläge der Arbeitnehmer aus Ost und West abgefragt. Ein Teil der Stichprobe bearbeitete zusätzlich

oder ausschließlich einen Fragebogen zur Erhebung kultureller Präferenzen. Das international bewährte Erhebungsinstrument (CWQ – Culture in the Workplace Questionnaire), das auf den fünf Kulturdimensionen von Professor Geert Hofstede basiert, wurde hierfür von der Twist Consulting Group auf Deutsch übersetzt und erstmals eingesetzt. Es eignet sich zur Vorhersage von potenzieller Reibung im Arbeitsalltag, wenn Personen unterschiedlicher kultureller Prägung kooperieren sollen und liefert individuelle Verhaltenstipps für über 60 Länder.

Die Frage, ob im Arbeitsalltag Unterschiede auffallen, beantworteten 98 Prozent aller Befragte mit einem klaren „Ja“. Ost- und West-Studenten Teilnehmer

sind mehrheitlich der Meinung, dass Unterschiede im Verhalten praktisch in allen relevanten Arbeitssituationen zu beobachten sind. Dabei räumten zwar etwa 60 Prozent der Stichprobe ein, die Zusammenarbeit liefe im Großen und Ganzen trotzdem ganz ordentlich. Dennoch betrachten sie sich gegenseitig recht kritisch in den vier Bereichen Team- und Projektarbeit, Arbeitsweise, Führungsverständnis und persönlichem Kontakt.

Die Sicht der „Ossis“

In der Team- und Projektarbeit erleben viele Studienteilnehmer Ost ihre West-Kollegen als dominant. Es ginge ihnen weniger um die Sache als um das eigene Profil. Prioritäten von Aufgaben und die Herangehensweisen würden von Ost- und West-Kollegen oft anders bewertet, was allerdings den West-Kollegen häufig entginge, weil sie weder nachfragten noch zuhörten. Die Arbeitsweise der West-Kollegen wird oft als oberflächlich, sprunghaft, wenig durchdacht und schlecht vorbereitet erlebt. Zu häufig herrsche bei West-Arbeitnehmern blinder Aktionismus nach dem Motto: Erst handeln, dann denken!

Im Umgang mit Macht und beim Führungsverständnis erleben unserer Studienteilnehmer aus den neuen Bundesländern ihre West-Kollegen als schwache inkonsequente Chefs, die sich schlecht durchsetzen können, dafür aber reichlich (leere) Versprechungen und sonstiges Gerede machten. Auch im persönlichen Kontakt werden West-Kollegen als dominant und wenig rücksichtsvoll wahrgenommen. Sie redeten zu viel und hörten zu selten zu. Dafür dürfe man dann über seinen eigenen, schlecht imitierten Dialekt lachen, sich Angebereien anhören und erklären lassen, wie das Leben in der ehemaligen DDR angeblich war.

Die Sicht der „Wessis“

Die Ergebnisse der westlichen Studienteilnehmer enthalten spiegelbildliche Vorwürfe an ihre Ost-Kollegen, wenn es um Teamarbeit, Arbeitsstil, Führung und

Kommunikation geht. Sie erlebten diese in Teams und Projektgruppen als passiv und wenig offen, wenn es darum gehe, sich auf Ziele, Vorgehensweisen und Rollenverteilung bei der Teamarbeit zu einigen. Statt dessen würde oft taktiert und in der Kaffeeküche gemauschelt.

Die Arbeitsweise der Ost-Kollegen wird von Westdeutschen als behäbig, oft formalistisch und starr beschrieben. Sie rea-

zubauen und einfach nur locker miteinander umzugehen. Witze würden nicht verstanden oder gerieten in den falschen Hals. Viele Themen könne man nicht ansprechen, denn Ost-Kollegen fühlten sich sehr schnell angegriffen und argwöhnten ständig, dass da noch was im Busch sei oder man sie abwerten wolle. Die gute Nachricht: All diese Empfindlichkeiten und Vorbehalte kommen (darin

Wunschliste	
Das wünschen sich „Ossis“ von „Wessis“	Das wünschen sich „Wessis“ von „Ossis“
<ul style="list-style-type: none"> ● Seid offen für unsere Erfahrung und Sichtweisen! Fragt öfter mal nach! ● Etwas weniger Selbstdarstellung bitte (wirkt albern und nervt)! ● Kein blinder Aktionismus – erst denken, dann tun! ● Zügelt Eure Dominanz! Lasst auch andere zu Wort kommen! ● Unterschätzt uns nicht laufend! Alles was Ihr könnt, können wir auch! ● Weniger auf die Herkunft als auf den Charakter schauen! 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mehr Solidarität mit uns (wendet Euch auch persönlich zu – nicht nur sachlich)! ● Seid stolz und selbstbewusst (wegen Eurer Leistung und Geschichte)! ● Seid flexibler und klebt nicht an festen Abläufen und Vorgaben! Ergreift öfter selbst die Initiative! ● Sprecht offen an was Euch stört, traut Euch in den Streit! ● Reagiert lockerer und wenig empfindlich! ● Seid nicht arrogant gegenüber dem Westen
<p>Eine Langversion dieser Liste finden Sie zum Download unter www.personalmagazin.de, Stichwort „Wunschliste Ost/West“.</p> <p style="text-align: right;">Quelle: Twist Consulting Group, 2009</p>	

gierten zu wenig flexibel und seien mehr an der Erfüllung von Vorgaben in fest definierten Arbeitsumfeldern interessiert, als am Gesamterfolg eines Projektes oder des Unternehmens.

Im Umgang mit Macht und beim Führungsverständnis erleben die westlichen Teilnehmer ihre Kollegen aus dem Osten als deutlich hierarchischer ausgerichtet. Sie führten straff, autoritär und oft im zackigen Ton. Manchen Teilnehmern fällt auch auf, wie sich das Verhalten ihrer Ost-Kollegen schlagartig ändere, wenn sie präsentierten oder höher gestellte Persönlichkeiten im Raum wären (förmliche, gezierte Sprache, unauthentisches Verhalten).

Im persönlichen Kontakt sei es sehr schwierig, ein Vertrauensverhältnis auf-

stimmen „Ossis“ und „Wessis“ überein viel seltener oder abgeschwächt zwischen Jüngeren vor, weil diese unbefangener und neugieriger aufeinander zugehen.

Statistisch signifikante Unterschiede bei Machtdistanz und Sicherheitsbedürfnis

Hinweise darauf, dass an dieser Beobachtung sowie auch an den anderen geschilderten Verhaltensunterschieden Ost-West etwas dran ist, erbrachte die Auswertung des zweiten Erhebungsinstrumentes. Bei zwei der untersuchten Kulturdimensionen des Fragebogens zu kulturellen Präferenzen CWQ ergaben sich in unserer Stichprobe Unterschiede zwischen Studienteilnehmern Ost und West, die tatsächlich statistisch aussagekräftig sind (t-Test; $p < .01$).

Es handelt sich dabei um die Skalen Machtdistanz und Sicherheitsbedürfnis.

Die Skala Machtdistanz beschreibt, inwieweit der Studienteilnehmer es in Ordnung findet, ja sogar erwartet, dass größere Hierarchieunterschiede zwischen Chef und Mitarbeiter bestehen, was sich in einem einerseits klar fürsorglichen Führungsverhalten (Chef übernimmt Verantwortung für den Mitarbeiter) und andererseits auch oft in einem strafferen Führungsstil niederschlagen darf. Der Leser darf raten, wer signifikant höhere Werte auf der Skala Machtdistanz hat...: Ost-Durchschnitt 36,14, West-Durchschnitt 24,32 (t-Test $p < .01$).

Auch bei der Skala Risikovermeidung (oder anders ausgedrückt: Sicherheitsbedürfnis) schneidet der Osten in unserer Stichprobe signifikant höher ab. Der Westen (Durchschnitt 39,0) hat auf dieser Skala (wie auch in der deutlich größeren GLOBE-Studie) niedrigere Werte als der Osten (Durchschnitt 53,68) und beklagt sich, wie wir oben lesen konnten, über die Unflexibilität und das starre Kleben der Ost-Kollegen an Vorschriften, während umgekehrt den West-Kollegen Sprunghaftigkeit sowie mangelnde Sorgfalt und Planungstreue vorgeworfen wird.

Bei beiden Skalen sind die Unterschiede zwischen den jüngsten Teilnehmern unserer Studie am geringsten. Aber nicht etwa, weil junge „Ossis“ sich dem Westen annähern, sondern umgekehrt: Je jünger ein „Wessi“, desto höher sind seine Werte auf den Skalen Risikovermeidung und Machtdistanz.

Handlungsempfehlungen für die Praxis

Wie können nun in der Praxis gegenseitige Vorbehalte abgebaut und die Zusammenarbeit zwischen „Ossis“ und „Wessis“ verbessert werden?

Eine Einladung zum „Mensch-Ärgere-Dich-nicht“ beispielsweise kann den Einzelnen zum Nachdenken bringen und ermuntern, bei der nächsten Irritation (Ärger, Hilflosigkeit, Unverständnis), nicht zum beleidigten Rückzug oder empörten Angriff überzugehen, sondern mögliche

Missverständnisse aufzuklären. Die gegenseitige Wunschliste „Ossis an Wessis, Wessis an Ossis“ (siehe Kasten Seite 41) könnte als Einladung zum gegenseitigen Gespräch verschenkt werden, mit dem Ziel, sich über gegenseitige Erwartungen und Spielregeln austauschen, bevor es zu Reibung und Frust kommt.

Auf jeden Fall gilt: Unternehmen, in denen Deutsche aus Ost und West kooperieren, sollten sich bewusst machen, dass es teuer und für die Betroffenen oft anstrengend ist, wenn sie ohne jegliches Bewusstsein für die interkulturelle Reibung im Arbeitsalltag miteinander kooperieren sollen. Dabei bedarf es eines geringen Aufwandes, die Zusammenarbeit und das gegenseitige Verständnis der Arbeitnehmer zu fördern. Entsprechende Empfehlungen haben die 118 Befragten aus Ost und West in der Studie abgegeben (siehe Kasten oben). Am Wichtigsten ist

WUNSCHLISTE AN UNTERNEHMEN

Das sollten deutsche Unternehmen aus Sicht der Befragten tun, um die Zusammenarbeit zwischen Ost- und West-Kollegen zu verbessern:

- **Gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit**
(Interessanterweise waren es nicht die Ost-Befragten, die diese Forderung häufiger stellten (38 %), sondern 78 % der westlichen Studienteilnehmer)
- **Zusammenführung der Arbeitnehmer** (38 % Ost, 32 % West)
 - Gemischte Gruppen in Schulungen (interkulturelle Trainings, Kommunikation und Konfliktmanagement, Führungsseminare, Fachschulungen)
 - Arbeitsplatztausch (das heißt wirklich eine Weile im anderen Land/anderen Team „Ost“ bzw. „West“ arbeiten) und echte Teamarbeit
 - Veranstaltungen außerhalb des Arbeitsalltages
- **Anerkennung von Abschlüssen/Ausbildungen** (Ost 12 %, West 10 %)
- **Zum Thema „Führungskräfte“** (Ost 10 %, West 10 %)
 - Besser auswählen für den Einsatzort
 - Häufiger Ost-Kandidaten benennen
 - Besser schulen und sensibilisieren
 - Vorbildfunktion bewusst machen und wahrnehmen
- **Stärkeres wirtschaftliches Engagement und Investitionen im Osten** (10 % nur Ost)
- **Begrifflichkeiten kritisch prüfen** (zum Beispiel Solidaritätsbeitrag: der Begriff gehört weg, er ist missverständlich und weckt Neid; 5 % nur West)

Quelle: Twist Consulting Group 2009

den Befragten, dass nicht nur gefühlte, sondern faktische Gleichheit hergestellt wird, indem Löhne und Gehälter in Ost und West angeglichen werden und auch bei der Verteilung von Investitionen und Führungspositionen Gerechtigkeit und Transparenz herrscht. ■

Dr. Claudia Harss

ist Geschäftsführerin der
Twist Consulting Group.

Prof. Dr. em. Wolf Wagner

lehrt Sozialwissenschaften
an der FH Erfurt.

Klaus Hofmann

ist Senior Vice President HR
von EADS Paris.

