
Ist die Mauer wirklich weg?

Eine Befragung der TWIST CONSULTING GROUP zur Kooperation zwischen Deutschen aus neuen und alten Bundesländern

Claudia Harss, Klaus Hofmann, Lea Kiese, Barbara Machl, Juliette Maggu, Sonja Nitsch, Wolf Wagner

I. Informationen zu Studie

I.1. Hintergrund und Zielsetzung

„Was läuft gut – und wo könnte es noch besser laufen in der deutsch-deutschen Zusammenarbeit am Arbeitsplatz? Bitte helfen Sie durch Ihre offenen und (selbstverständlich) vertraulichen Angaben mit, diese spannende Frage zu beantworten.“

Mit diesen einleitenden Sätzen versuchte die Münchner TWIST Consulting Group, unterstützt von Prof. 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 Systemen ausgesetzt war und dann von einem Tag auf den anderen reibungslos kooperieren sollte.

Prof. Wolf Wagner hatte bereits einige Jahre zuvor in seinem Bestseller „Kulturschock Deutschland“ die These vertreten, dass bei der Wiedervereinigung zwar die Vereinheitlichung von logischen formalen Strukturen, Abläufen und Spielregeln als einigermaßen gelungen und abgeschlossen betrachtet werden könne. Die psychologische Seite sei aber bislang geleugnet, verdrängt und zu wenig beachtet worden. Ein Fehler, der sich in der Wirtschaft bei der Fusion von Unternehmen meist rächt durch latenten Widerstand, Konflikte und unnötige Reibung der betroffenen Mitarbeiter im Arbeitsalltag. Nur aus diesem Grund – schlicht, weil es Geld kostet – leisten sich viele Firmen teure Integrationsprogramme, in denen die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Ängste, Enttäuschungen und gegenseitigen Vorbehalte äußern, gemeinsam aufarbeiten und sich damit schneller zusammenraufen. Auch wenn seitens der Unternehmen hier keine besonders edle oder menschenfreundliche Gesinnung Triebkraft sein dürfte, haben letztlich alle etwas davon. In der deutsch-deutschen Fusion ist das Thema tabu?

Ziel unserer Studie war es, das gegenseitige Verständnis zu erhöhen und anhand der Ergebnisse hilfreiche Spielregeln für die künftige deutsch-deutsche Zusammenarbeit zu erarbeiten. Dass dabei auch Unterschiede, gegenseitige Enttäuschungen, Missverständnisse und Kritik zur Sprache kommen müssen, ist wichtig und unvermeidlich. Nur wenn wir endlich hinschauen, können wir gemeinsam „die Kuh vom Eis“ bekommen.

I.2. Stichprobe und Erhebungsinstrumente

Die 118 Teilnehmer an unserer Studie aus Ost und West füllten jeweils eines oder beide der folgenden Erhebungsinstrumente aus:

1. Einen Fragebogen zur Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmern aus neuen und alten Bundesländern. Hier wurden konkrete Erfahrungen in bestimmten Situationen und deren Bewertung und Verbesserungsvorschläge der Arbeitnehmer aus Ost und West abgefragt. Dieser Fragebogen wurde von insgesamt 97 Befragten (52 Ost, 45 West) bearbeitet.
2. Ein Teil der Stichprobe (28 Studienteilnehmer Ost und 37 Studienteilnehmer West) bearbeiteten 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 Prof. 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. Dieses Instrument setzten wir vor allem ein, um zu sehen, ob sich auf einer oder mehrerer der fünf Kulturdimensionen Unterschiede zwischen Deutschen und Deutschen abzeichnen (wobei diese dann streng genommen aus methodischen Gründen nur als Hinweis auf mögliche Unterschiede zu gelten hätten).

Die Geschlechterverteilung in der Gesamtstichprobe spiegelt den höheren Anteil berufstätiger Frauen in den neuen Bundesländern wieder: So war der Anteil an weiblichen Studienteilnehmern im Osten mit 48% fast so hoch wie der der Männer (52%). Im Westen lag die Geschlechterverteilung bei 60% Männer zu 40% Frauen.

Die Altersverteilung der Studienteilnehmer war in Ost und West ziemlich ähnlich: Etwa 15% waren jünger als 30 Jahre, d.h. zum Zeitpunkt der Wende erst zehn Jahre oder jünger. Hier hätten wir uns noch mehr Teilnehmer gewünscht, weil sich abzeichnet, dass diese Generation sehr viel unbefangener an die Thematik herangeht. Ein gutes Drittel der Stichprobe in Ost (38%) und West (33%) war zwischen 30 und 40 Jahre alt. Zum Zeitpunkt der Wende waren sie demnach Teenager und haben in dieser entwicklungspsychologisch wichtigen Phase den Umbruch und Aufbruch in Ost und West bewusst miterlebt. Auch befindet sich diese Gruppe derzeit in der Phase der beruflichen und familiären Etablierung (Familiengründung, oft Hausbau, hohe berufliche Anforderungen), was bei der Interpretation der Daten durchaus bedacht werden sollte. Die älteren Studienteilnehmer über 40 Jahre haben jeweils mindestens 20 Jahre ihres Lebens in der ehemaligen BRD bzw. DDR zugebracht und stellen jetzt die Mehrzahl der Führungskräfte unserer Studie.

Apropos Führungskräfte: 42% aller Befragten gaben an, Führungskräfte zu sein oder selbständig ein Kleinunternehmen zu führen. Die übrigen 58% sind Fachkräfte oder Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung.

Mit der Frage, ob und in welcher Form die Studienteilnehmer denn bereits tatsächlich konkrete Erfahrung mit der Kooperation zwischen Deutschen aus Ost und West haben, wollten wir ursprünglich sehen, wie viel an den gegenseitigen Bildern Vorurteil ist. Nachdem aber nur 7% der Gesamtstichprobe keine Kooperationserfahrung hatte, haben wir einen anderen Weg eingeschlagen und die entsprechenden Studienteilnehmer bei einigen Fragen aus den Analysen ausgeschlossen. Beim Rest der Stichprobe kann man also davon ausgehen, dass sie wissen, wovon sie sprechen.

II. Die Ergebnisse im Einzelnen

II.1. Befunde über Unterschiede

Gibt es Ihrer Meinung nach heute überhaupt noch Unterschiede zwischen Deutschen aus Ost und West und falls ja, wirken sich diese eher positiv oder negativ aus?

So lautete die erste Frage. Die Antwort war mehr als eindeutig, was das „ob“ anbelangt. 98% aller Befragten bejahten klar, dass 20 Jahre nach dem Mauerfall Unterschiede zwischen Arbeitnehmern Ost und West bestehen, die sich im Arbeitsalltag - mal positiv, mal negativ, mal beides - auswirken. Liest man die Daten so, dass das Glas halb voll ist (neutrale und positive Bewertungen zusammenfassend) sind 65 % der West-Studienteilnehmer und 77% der Ost-Befragten der Meinung, dass sich die zweifellos vorhandenen Unterschiede im Arbeitsalltag gar nicht oder eher befruchtend auswirken.

Aber hier (wir sagen es nur ungern) scheiden sich bereits die Geister: Wir fanden einen statistisch bedeutsamen Unterschied zwischen den Befragten in Ost und West. Im Westen werden die Auswirkungen insgesamt häufiger negativ bewertet (t-Test, $p < .01$).

In welchem der folgenden Bereiche sind Ihnen Unterschiede aufgefallen?

So lautete unsere zweite Frage. Es folgte eine Aufzählung unterschiedlicher Arbeitsbereiche und Situationen, bei denen der Studienteilnehmer angeben sollte, ob er hier oft, manchmal oder eher keine nennenswerten Unterschiede wahrgenommen hat (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Wo fallen Unterschiede im Verhalten Ost / West auf?

Situationen	kaum	manchmal	oft
In Verhandlungen	28%	51 %	21%
Bei Kundenkontakten	34%	46%	20%
Bei privaten Kontakten	39%	41 %	20%
Bei Korrespondenz in Telefonaten	40%	41%	19%
In Teamsitzungen/Teamarbeit	40%	42%	18%
Im Gespräch mit Kollegen	41%	45%	14%
Im Gespräch mit Mitarbeitern	42%	45%	13%
In Präsentationen	45%	28%	27%
Im Gespräch mit Vorgesetzten	49%	38%	13%
Markierung = unterschiedlich bewertet in Ost und West (t-Test, $p < .01$)			

Dabei sind sich die Studienteilnehmer aus alten und neuen Bundesländern mehrheitlich einig, dass im Alltag bei allen hier aufgeführten Situationen zumindest manchmal, wenn nicht oft Verhaltensunterschiede zu beobachten sind.

Nur bei 3 von insgesamt 13 systematisch abgefragten Arbeitssituationen wich die Bewertung unserer Studienteilnehmer aus Ost und West deutlich (t-Test, $p < .01$) voneinander ab und zwar bei den folgenden (siehe auch gelbe Markierungen in der Tabelle):

- In Gesprächen mit Mitarbeitern
- In Gesprächen mit Vorgesetzten
- In der Teamarbeit... wie wir später noch sehen werden vor allem in der Startphase, so lange die Aufgabenverteilung und die „Spielregeln“ noch nicht klar sind.

Auffällig ist, dass es sich in allen drei Fällen um Situationen handelt, die mit dem Thema „Macht“ oder „Aushandeln der Machtverhältnisse“ zu tun haben. Die Unterschiede fielen den westlichen Studienteilnehmern (signifikant) häufiger auf oder – eine andere Lesart - wurden von den Befragten aus den neuen Bundesländern einfach nur vorsichtiger eingebracht.

Wo reibt es (noch) in der Zusammenarbeit?

In welchen Situationen kommt es Ihrer Erfahrung nach zu Unsicherheiten, Reibungsverlusten oder Konflikten in der Zusammenarbeit zwischen Vertretern alter und neuer Bundesländer?

Bitte schildern Sie uns in Stichworten ein Beispiel für so eine schwierige Situation: Wie verhalten sich dabei beide Partner? Was sind die Konsequenzen? Zu welchen Reaktionen/ Gefühlen kommt es?

Mit diesen beiden Fragen wollten wir die Teilnehmer der Studie ermuntern, nun auch eigene Erlebnisse einzubringen und die dabei auftretenden Gefühle und Reaktionen mit eigenen Worten zu schildern. Dass es dabei nicht bei freundlichen Episoden einer innigen und durchweg erfreulichen Zusammenarbeit blieb, liegt in der Natur der Sache. Dennoch möchten wir an dieser Stelle nicht schönen, sondern halten es für nötig, dass beide Seiten – political correct oder nicht - sich einmal schonungslos den Spiegel vorhalten.

Die Fülle der geschilderten Situationen lassen sich grob folgenden Bereichen zuordnen, in denen offenbar besonders häufig unterschiedliche „Spielregeln“ in Ost und West gelernt wurden, die nun im Alltag zu Irritationen führen können. Der Leser möge uns nachsehen, dass wir den Extrakt aus den ca. 150 Einzelepisoden eher plakativ zusammenfassen, statt alle Beispiele so zu würdigen, wie das Thema es eigentlich verdient. Auch möge er sich daran erinnern, dass ein Großteil der Befragten aus Ost und West eingangs bestätigt hatten, dass die Zusammenarbeit im Wesentlichen ganz ordentlich lief und manchmal sogar befruchtend und erfreulich sei.

Wo reibt es (noch) in der Zusammenarbeit aus Sicht der Studienteilnehmer Ost?

In der **Team- und Projektarbeit** erleben viele Studienteilnehmer Ost ihre West-Kollegen als dominant. Es ginge weniger um die Sache als um das eigene Profil. Am Anfang gäbe es Ringkämpfe um die Hackordnung, bei der sich der Lauteste durchsetzt. 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. Stattdessen unterbrächen sie und redeten ihr Gegenüber in Grund und Boden. Auch könne man mit den Kollegen nach der Arbeit nichts mehr anfangen, weil sie die Teamarbeit nicht als Gemeinschaft verstünden und keine menschlichen Bindungen über das Arbeitsleben hinaus pflegten.

Die **Arbeitsweise** der West-Kollegen wird oft als oberflächlich, hastig, sprunghaft, wenig durchdacht und schlecht vorbereitet erlebt. Sie entschieden einfach drauf los, ohne sich abzustimmen. Absprachen werden einfach über den Haufen geworfen. Sie improvisieren und machen bla bla, schreibt ein Studienteilnehmer Ost. Plakativ könnte man zusammenfassen: zu häufig

herrscht bei West-Arbeitnehmern blinder Aktionismus nach dem Motto: Erst handeln, dann denken!

Im Umgang mit Macht und beim **Führungsverständnis** erleben einige 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. Zugleich wären aber die meisten interessanten Stellen automatisch mit West-Chefs besetzt, die nicht immer den richtigen Ton bei ihren Mitarbeitern trafen. Überall dort, wo ein Machtvakuum sei, würden West-Kollegen alles daran setzen, zum Zuge zu kommen. Dabei ginge es weniger um die Sache, sondern um Status und Titel. Abschlüsse von ebenfalls gut qualifizierten Ost-Bewerbern würden im Zweifelsfall nicht anerkannt. Die nach wie vor ungleiche Bezahlung in Ost und West wird wiederholt angesprochen. West-Chefs übernahmen keine Verantwortung für ihre Mitarbeiter und nutzten sie aus.

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 (sehr komisch!), sich Angebereien anhören und erklären lassen, wie das Leben in der ehemaligen DDR angeblich war. Ganz und gar unerquicklich seien politische Diskussionen, bei denen man sich beim leisesten Hinweis, dass es auch positive Aspekte in der DDR (z.B. Emanzipation, Krippenplätze) und umgekehrt Kritikpunkte am Westen gäbe, als „Ewiggestriger“ abgestempelt fühle.

Wo reibt es (noch) in der Zusammenarbeit aus Sicht der Studienteilnehmer West?

Die geschilderten Situationen 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 künftigen Teamarbeit zu einigen. Statt dessen würde oft taktiert und in der Kaffeeküche gemauschelt. Auch beharrten die Ost-Kollegen zu oft auf ihr Recht, z.B. wenn es darum geht, etwas über die eigentliche Aufgabe hinaus zu tun oder für einen Kollegen einzuspringen und übernahmen zu wenig Verantwortung für die Gesamtaufgabe.

Die **Arbeitsweise** der Kollegen aus den neuen Bundesländern wird von Westdeutschen als behäbig, viel zu langsam, oft formalistisch und starr beschrieben. Ost-Kollegen reagierten viel zu wenig flexibel und seien mehr an der Erfüllung von Vorgaben in fest definierten Arbeitsumfeldern interessiert, als am Gesamterfolg eines Projektes oder des Unternehmens. Auch hätten sie häufig geringere Ansprüche an die Qualität und zu wenig Kunden- und

Serviceorientierung. Ihre Leistungs- und Einsatzbereitschaft ließe oft zu wünschen übrig.

Im Umgang mit Macht und beim **Führungsverständnis** erleben die westlichen Studienteilnehmer ihre Kollegen aus dem Osten als deutlich hierarchischer ausgerichtet. Sie führten straff, autoritär und oft im zackigen Ton. Als West-Chef höre man Kritik vom eigenen Mitarbeiter nur selten und dann meist indirekt vom eigenen Chef, bei dem sich der Mitarbeiter zuvor über einen beschwert habe, ohne das direkte Gespräch gesucht zu haben. Den West-Kollegen würde vorgeworfen, sie hätten bestimmte Stellungen nur, weil sie „Wessis“ wären und nicht wegen ihres Kompetenz oder ihres Engagements. Seltsam fällt manchen Studienteilnehmern auch auf, wie sich das Verhalten ihrer Ost-Kollegen schlagartig ändere, wenn höher gestellte Persönlichkeiten im Raum wären (förmliche, gezielte Sprache, unauthentisches Verhalten). Insgesamt fehle es ihren Kollegen an Rückgrat gegenüber hierarchisch höher gestellten Persönlichkeiten. Dies merke man auch bei Präsentationen, die insgesamt aus West-Sicht eher steif und zu wenig lebendig seien.

Im **persönlichen Kontakt** sei es sehr schwierig, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen 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. Auch beim Gerechtigkeitsgefühl scheine es unterschiedliche Auffassungen zu geben, die aber aus westlicher Sicht schwer zu verstehen seien.

Welche Gefühle tauchen in kritischen Situationen auf?

Die Gefühle, die Ost- wie West-Teilnehmer in diesen Situationen beschrieben haben, lesen sich auf beiden Seiten wie folgt:

Studienteilnehmer aus **neuen Bundesländern** benennen am häufigsten folgende Gefühle, die in kritischen Situationen mit West-Kollegen auftreten:

Unsicherheit, Resignation, Depression, Verletzung, Irritation, sinkende Arbeitsmotivation, sich ungerecht behandelt fühlen, sich mitleidsvoll/ herablassend behandelt fühlen, sich ausgenutzt und nicht wertgeschätzt fühlen, Ärger

Psychologisch gesprochen besteht eine Tendenz zu eher passiv regressiven und depressiven Gefühlsreaktionen auf die Reibungspunkte in der Zusammenarbeit Ost-West (Resignation, Rückzug, Flucht, innere Kündigung).

Studienteilnehmer aus **alten Bundesländern** empfinden ähnlich unangenehme, aber tendenziell etwas anders gelagerte Gefühle in Konfliktsituationen:

sich angegriffen fühlen, sich bedrängt fühlen, Überforderung, Ohnmacht, sich abgelehnt fühlen, Enttäuschung, innere Spannung, Verärgerung, Wut, sinkende Arbeitsmotivation

Psychologisch betrachtet herrschen bei den am häufigsten geschilderten Gefühlen eher Ohnmacht und aggressive Reaktionsmuster vor.

Zumindest in zwei Punkten waren sich alle Studienteilnehmer einig und erwähnten dies in einer Reihe der geschilderten Episoden:

1. Hilflosigkeit und negative Gefühle in der Zusammenarbeit können die Arbeitsmotivation und damit natürlich den Erfolg des Unternehmens beeinträchtigen.
2. Und jetzt kommt endlich die gute Nachricht: All diese Empfindlichkeiten und Vorbehalte kommen (so die übereinstimmenden Kommentare von Ost- und West-Studienteilnehmern) viel seltener oder abgeschwächt zwischen oder mit Jüngeren vor, weil diese viel unbefangener und neugieriger aufeinander zugingen.

Zwischenruf: Sind das nicht alles nur gegenseitige Unterstellungen?

Dass tatsächlich Verhaltensunterschiede beobachtbar sind, ist höchst wahrscheinlich. Zu unserer Arbeit als Personalentwickler gehört es, dass wir z.B. regelmäßig Assessmentcenter für Nachwuchsführungskräfte durchführen. Dabei wird das Verhalten der Teilnehmer nach festgelegten Kriterien in definierten Situationen sehr sorgfältig beobachtet und bewertet. Aus dieser Arbeit heraus können wir bestätigen: An den gegenseitigen Vorwürfen ist was dran. So passiert es z.B. regelmäßig, dass bei einer Teamaufgabe, der (einzige) Teilnehmer aus den neuen Bundesländern Schwierigkeiten hat, sich zu behaupten. Das liegt unserer Beobachtung nach nicht an dessen mangelndem Engagement, sondern schlicht an anderen Spielregeln zur Teamarbeit, die er/sie spielt und (leider vergeblich) von den Kollegen erwartet.

Die Spielregel Ost lautet: ausreden lassen, aufeinander hören, sich nicht in den Vordergrund spielen, nicht unnötig streiten oder konfrontieren. Die Spielregel West lautet dagegen: So schnell wie möglich laut und engagiert Einigung über die beste Idee erzielen, d.h.: „Wenn Du eine gute Idee hast, kämpfe beherrscht und engagiert für sie und verhilf ihr zu ihrem Recht, damit sie nicht untergeht.“ Das Ergebnis: Der höfliche Ost-Teilnehmer macht zwei, drei schüchterne Anläufe, wird unterbrochen, lässt es geschehen und bringt seinen – vielleicht wichtigen und richtigen Einwand oder Idee - nicht ein. Er gibt schließlich entnervt auf und erhält eine schlechte Bewertung vom (West-) Beobachter. („Bei Herrn X habe ich leider überhaupt kein Engagement gesehen. In Teamarbeit erhält er von mir höchstens eine mangelhafte Bewertung. Der hat ja nur zugearbeitet.“) Überflüssig zu sagen, was Herr X von der Teamarbeit seiner West-Kollegen hält.

Ähnlich dürfte es sich in einer Vielzahl von Fällen verhalten, bei denen kulturelle Spielregeln der einen oder anderen Seite aus Unwissenheit über deren Existenz (nicht aus bösen Willen!) verletzt werden. Daher erscheint es uns so wichtig, diese Spielregeln endlich näher zu untersuchen.

Gibt es sonst noch Hinweise für die Richtigkeit der Beobachtungen unserer Befragten? Ja, die gibt es!

II.2. Die Ergebnisse des interkulturellen Tests (CWQ)

Bei zwei der untersuchten Kulturdimensionen des Fragebogens zu kulturellen Präferenzen 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 erste der Skalen, **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. Ein niedriger Wert auf dieser Skala deutet an, dass der Teilnehmer erwartet, dass ihn der Chef viel selbst machen und entscheiden lässt und umgekehrt, dass dies auch der Chef von seinem Mitarbeiter erwartet. Der Leser darf raten, wer signifikant höhere Werte auf der Skala Machtdistanz hat... (Ost-Durchschnitt 36,14, West-Durchschnitt 24,32; t-Test, $p < .01$).

Wer die oben genannten Vorwürfe der Befragten aus Ost und West zum Thema Führung und Hierarchie noch einmal ansieht, erkennt augenblicklich, dass hier offenbar wirklich eine weitere unterschiedliche, durch Erziehung gelernte Spielregel ursächlich beteiligt ist, die es aufzudecken und von beiden Seiten zu reflektieren gilt.

Auch bei der Skala **Risikovermeidung** (oder anders ausgedrückt: Sicherheitsbedürfnis) schneidet der Osten in unserer Stichprobe signifikant höher ab. Die Skala steht für: Risiken im Vorfeld abschätzen, bedenken und durch entsprechende Maßnahmen und saubere Planung weit möglichst minimieren. Es handelt sich dabei - wenn man einer anderen weltweit durchgeführten Studie aus jüngerer Zeit (Globe-Studie 2004) Glauben schenken darf - um eine ziemlich deutsche Eigenschaft, die sicherlich Vorteile (Spitzentechnologie) und Nachteile (maximale Unflexibilität und Vorbehalte gegen alles Neue und Fremde) mit sich bringt. Hier scheinen wir Deutschen tatsächlich unter den Weltmeistern gemessen an den Profilen von 61 Ländern zu sein. Aber – die Goldmedaille geht auch hier in unserer (kleinen) Stichprobe an den Osten (Durchschnitt 53,68). Der Westen muss sich (wie auch in der

deutlich größeren GLOBE-Studie) mit Silber begnügen (Durchschnitt 39,0) und beklagt sich, wie wir oben lesen konnten, über die Unflexibilität und das starre Kleben der Ost-Kollegen an Vorschriften und Regeln, während umgekehrt den West-Kollegen Sprunghaftigkeit und mangelnde Sorgfalt und Planungstreue vorgeworfen wird.

Wenn man (wie wir) arbeitsbedingt notgedrungen mitbekommt, wie oft Chinesen, Amerikaner oder Engländer (west-)deutschen Managern denselben Vorwurf machen, muss man unweigerlich über diesen edlen Wettstreit zwischen Gold- und Silbermedaillengewinner in Sachen Ängstlichkeit und Penibilität schmunzeln. Dennoch sollte auch hier über Auffassungsunterschiede offener gesprochen werden, um Reibung zu vermeiden.

Hinsichtlich der drei anderen Hofstede-Kulturdimensionen konnten wir keine Unterschiede zwischen Ost- und West-Teilnehmern feststellen. Weder sind die Ost-Studienteilnehmer **kollektivistischer** als der Westen, noch der Westen **leistungsorientierter** als der Osten und bei der **Langzeitorientierung** scheinen beide Seiten gleichermaßen zunehmend auch an künftige Generationen zu denken.

Und die Ursachen?

Sind die Unterschiede bei der Machtdistanz und der Risikomeidung nun eher durch die Geschichte des letzten Jahrhunderts geprägt oder durch Geographie oder durch die aktuelle Wirtschaftslage?

Geografie scheidet wahrscheinlich aus – wir haben die Werte umliegender Länder angesehen und finden da kein schlüssiges Muster. So haben z.B. Frankreich im Westen und osteuropäische Länder im Osten eine deutlich höhere Machtdistanz als wir Deutschen. Auch lassen sich keine signifikanten Unterschiede für Nord- vs. Süddeutschland auf den Skalen Risikomeidung und Machtdistanz feststellen.

Wahrscheinlich bleiben die beiden anderen Hypothesen. Die **Wirtschaftskrise** betrifft den Osten stärker als den Westen – auch wenn der Westen derzeit gewaltig Federn lassen muss. In Krisenzeiten ist bekanntlich der Ruf nach dem starken Mann lauter als gewöhnlich (Machtdistanzwerte könnten steigen) und der Wunsch, sich abzusichern, wird ebenfalls stärker (höhere Risikomeidung). Dafür spricht auch, dass die Bevölkerungsgruppe, bei der die derzeitige Bedrohung durch die Krise am höchsten sein dürfte (Arbeitnehmer zwischen 30-40 Jahren mit jungen Familien, angezahlten Eigentumswohnungen im Osten) die höchsten Werte der gesamten Stichprobe auf dieser Skala erhält.

Wir hatten in einer weiteren Frage direkt danach gefragt, **welche Auswirkungen die Wirtschaftskrise auf die Zusammenarbeit zwischen Deutschen Ost und Deutschen West hätte**. Während ca. 30% der Befragten hier überwiegend negative Auswirkungen befürchteten wegen aufkeimender Verteilungskonflikte und gegenseitiger Schuldzuweisungen, meinten doch

immerhin 20% der Befragten aus dem Osten und 25% der West-Teilnehmer, die Krise habe auch ihre guten Seiten. Man käme einander näher in jeder Beziehung: Gleiche Sorgen und Ängste sowie Probleme und Aufgaben, die es gemeinsam zu meistern gelte.

Dafür gibt es in unserer Studie tatsächlich Hinweise. Vor allem die unter 30-Jährigen nähern sich einander an – und zwar anders als gedacht: Die jungen „Wessis“ aus unserer Stichprobe sind diejenigen mit den höchsten Werten auf der Skala Machtdistanz und Risikomeidung in der Weststichprobe. D.h. „Wessis“ werden den „Ossis“ ähnlicher – nicht umgekehrt!

Und welchen Einfluss hatten die **unterschiedlichen Systeme in Ost und West?**: Die großen Unterschiede der ältesten Teilnehmergruppe in Ost und West auf beiden Skalen lassen sich nur bedingt allein auf die Wirtschaftskrise zurückführen. Die allermeisten haben ihr Schaf im Trockenen und die Kinder aus dem Größten heraus. Unter ihnen sind überdurchschnittlich viele Führungskräfte, die relativ fest im Sattel sitzen. Geprägt wurden sie allerdings in jeweils sehr unterschiedlichen Systemen bis mindestens zu ihrem 20. Lebensjahr. Der Verdacht liegt nahe, dass hier tatsächlich auch „Kulturunterschiede“ durch zwei unterschiedliche Gesellschaftssysteme wirksam werden.

Aber zum wiederholten Male: All dies ist eher als Anregung zum genauen Hinsehen zu betrachten, denn unsere Stichprobe ist klein und kann daher nur Anstöße und keine allgemeingültigen Fakten liefern!

II.3. Befunde über mögliche Ansatzpunkte

Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit die Zusammenarbeit gut klappt?

Es dauerte eine Weile, bis wir herausgefunden hatten, welches Muster sich hinter der Vielzahl unterschiedlicher Situationen und Episoden verbarg, die unsere Befragten aus Ost und West auf die Frage nach Situationen, in denen die Zusammenarbeit gut läuft, nannten.

Am Ende zeigte sich aber auch hier, dass die häufigsten Wirkfaktoren von allen Studienteilnehmern ähnliche Elemente enthielten und sehr gut zu den bisher geschilderten Befunden passten. Demnach sind es wahrscheinlich vor allem drei Faktoren, die die Zusammenarbeit erleichtern:

1. Arbeitssituationen, in denen Macht, Ressourcenverteilung und Herangehensweisen klar vorgegeben sind:

Ja aber ist das nicht banal? Man mag sich fragen: Ein Verteilungskonflikt führt doch immer zum Streit. Dazu braucht man keinen „Ossi“ und „Wessi“ aufeinander zu hetzen. Stimmt - aber nur zum Teil. Wie oben bereits deutlich

wurde, scheint sich die Streitkultur zu unterscheiden. Wer Konflikte am Arbeitsplatz, z.B. mit dem Chef oder auch mit Kollegen in der Startphase einer Teamarbeit, eher verhaltener und weniger dominant austrägt, zieht im freien Spiel der Kräfte den Kürzeren. Jedenfalls nennen Studienteilnehmer aus Ost und West auffällig häufig Situationen, in denen es nichts zu verhandeln oder erkämpfen gibt, als besonders fruchtbare und reibungslose Kooperationserfahrungen, z.B.:

- Gemeinsame Schulungen und Fortbildungsmaßnahmen (alle sind in der Rolle des Schülers, Aufgabe wird vom Trainer vorgegeben)
- Wenn Aufgaben und Vorgaben strikt festgelegt sind
- Wenn Zuständigkeiten klar definiert sind
- In der Umsetzungsphase von Projekten (die Planungsphase ist dagegen oft schwierig)
- Auf der gleichen (klar definierten) Hierarchieebene, wenn Aufgaben und Terrain sauber abgegrenzt sind

2. Wenn ein persönliches Vertrauensverhältnis aufgebaut wurde und sich beide Seiten wirklich als Menschen kennen gelernt haben:

Übereinstimmend berichten Studienteilnehmer aus Ost und West, dass der Aufbau eines persönlichen Kontaktes zwar oft eine Weile dauert, bis gegenseitige Vorurteile, Misstrauen und Missverständnisse in den Hintergrund treten. Dann werde aber auch die Arbeitsbeziehung deutlich belastbarer und für beide Seiten erfreulicher. Als hilfreich zum Aufbau persönlicher Kontakte wurden folgende Punkte genannt:

- Echtes Interesse füreinander (nachfragen, zuhören, es wirklich wissen wollen)
- Humor, der nicht verletzend ist
- Gemeinsame „Gegner“, Herausforderungen oder Interessen
- Private Einladungen
- Toleranz für andere Meinungen
- Fortbildungen

3. Mit und zwischen Vertretern der jüngeren Generation aus Ost und West:

Die Generation unter 30, die mit dem vereinten Deutschland groß geworden ist, tut sich naturgemäß deutlich leichter. Zwar mag der erzieherische Einfluss (durch West oder Ost geprägter Eltern und Großeltern) noch ein bis zwei Generationen Spuren hinterlassen, aber zugleich wirken die Einflüsse einer davon unabhängigen Jugendszene, die von ähnlichen Sorgen (künftiger Platz

im Leben) und Interessen (Twitter, Facebook, Mode usw.) getrieben ist, unabhängig vom Standort. Die Geschichten vom Mauerfall werden sie bald ebenso als Märchen aus längst vergangener Zeit betrachten wie unsere Generation die ollen Kriegsgeschichten vom Opa.

Auch im CWQ waren die Unterschiede zwischen Ost- und West-Befragten der jungen Generation am geringsten. Dies liegt vor allem daran, dass junge Westdeutsche sich mit einer deutlich höheren Risikovermeidung und Machtdistanz eher der Ost-Stichprobe annähern. Letzteres könnte durch die derzeit eher trüben Aussichten für einen guten Start ins Berufsleben in ganz Deutschland mit verursacht sein.

Besonders nett war, dass bei je einem jungen Studienteilnehmer aus Ost und West auf die Frage, wann läuft es gut, der gleiche Satz zu lesen war:

- Wenn keiner weiß, woher der andere kommt!

Worauf kann jeder Arbeitnehmer in Ost und West achten, damit die Zusammenarbeit besser klappt?

In zwei Fragen hatten wir unsere Studienteilnehmer gebeten, einerseits Wünsche an die Kollegen der jeweils anderen Seite zu formulieren, andererseits auch selbstkritisch das eigene Verhalten (und das von Kollegen der eigenen Herkunft) zu formulieren.

Eine Gegenüberstellung der jeweiligen Wunschlisten mit der Liste der häufigsten Selbstkritikpunkte des jeweiligen Adressaten zeigte, dass beide Seiten im Grunde (mit wenigen Ausnahmen) recht gut wissen, was den anderen stört. So sieht beispielsweise die Wunschliste der Ost-Studienteilnehmer an West-Kollegen und deren eigene Selbstkritikliste aus:

Wunschliste Ost-Befragte an „Wessis“	Liste Selbstkritik „Wessis“
Seid offen für unsere Erfahrung und Sichtweisen! Fragt öfter mal nach!	Wir sollten öfter offen und neugierig sein.
Etwas weniger Selbstdarstellung bitte (wirkt albern und nervt)!	Wir sollten etwas runter vom Gas gehen und weniger auf den Putz hauen.
Kein blinder Aktionismus – erst denken, dann tun!	Am Anfang eines Projektes nicht einfach loslegen, sondern genau klären, was zu tun ist und welche Erwartungen im Raum sind.

Zügelt Eure Dominanz! Lasst auch andere zu Wort kommen!	Auch im Osten sollen die Grundsätze guter Personalführung, Höflichkeit und Einfühlsamkeit gelten.
Unterschätzt uns nicht laufend! Alles was Ihr könnt, können wir auch!	Mehr Achtung vor den Fähigkeiten der Ost-Kollegen. Eine weniger abschätzige Haltung.
Weniger auf die Herkunft als auf den Charakter schauen!	Vorurteile abbauen, die Menschen kennen lernen.

Zwei Punkte tauchten allerdings wiederholt in der Wunschliste der Ost-Studienteilnehmer auf, die in der Selbstkritikliste der West-Befragten nicht zu lesen war. Hier haben die meisten West-Arbeitnehmer vermutlich einfach noch nicht gemerkt, dass sie ihren Ost-Kollegen auf die Nerven gehen.

1. Bitte kein englisches Fachchinesisch! Es geht doch auch auf Deutsch!
2. Bitte erklärt uns nicht dauernd, wie das Leben in der DDR war. Das wissen wir nun wirklich besser!

Umgekehrt richten die West-Befragten folgende Wünsche an ihre Ost-Kollegen und auch deren Selbstkritikliste weist große Deckung auf:

Wunschliste West-Befragte an „Ossis“	Liste Selbstkritik „Ossis“
Seid stolz und selbstbewusst (wegen Eurer Leistung und Geschichte)!	Wir sollten selbstbewusster auftreten.
Sprecht offen an was Euch stört, traut Euch in den Streit!	Wir sollten eigene Interessen offen vertreten (auch bei Gegenwind).
Mehr Solidarität mit uns (wendet Euch auch persönlich zu – nicht nur sachlich)!	Nicht so oft kritisch, analytisch und entlarvend auf den Partner reagieren.
Seid flexibler und klebt nicht an festen Abläufen und Vorgaben!	Wir sollten offener für Neuerungen und Denk- und Sichtweisen anderer sein.
Ergreift öfter selbst die Initiative!	Wir sollten mehr aus eigenem Antrieb tun.
Seid nicht arrogant gegenüber dem Westen!	Weg mit alten Klischees zur Herkunft.
Reagiert lockerer und wenig empfindlich!	Wir sollten uns weniger an Kleinigkeiten hochziehen und geduldiger, lockerer sein.

Auch auf der Wunschliste der West-Studienteilnehmer tauchten wiederholt zwei Punkte auf, die in der Selbstkritikliste der Ost-Befragten fehlten.

1. Schaut mit uns nach vorne, statt alten Zeiten nachzuhängen!
2. Übernehmt öfter Verantwortung und traut Euch, auch ohne Absicherung selbst zu entscheiden! (*Letzteres kam übrigens sehr häufig.*)

Auf beiden Wunschlisten der Befragten aus Ost und West tauchte außerdem übereinstimmend auf, dass bitte nicht „gepetzt“ oder bei Vorgesetzten angeschwärzt werden sollte. Diese „Unsitte“ scheint also weniger mit Ost oder West, denn schlicht mit einem persönlichen Mangel an Charakter zu tun zu haben.

Wunschliste aller Befragten an deutsche Unternehmen

Was können deutsche Unternehmen aus Sicht der Befragten tun, um die Zusammenarbeit zwischen Kollegen aus alten und neuen Bundesländern zu verbessern?

So lautete unsere letzte Frage an die Studienteilnehmer. Hier die Vorschläge in der Reihenfolge der Häufigkeit ihrer Nennungen bei Ost- und West-Befragten:

- **Gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit**
(Nein, es waren 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 (d.h. wirklich eine Weile im anderen Land/Team 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** (z.B. Solidaritätsbeitrag: der Begriff gehört weg, er ist missverständlich und weckt Neid; 5% nur West)

III. Fazit und Einladung zur Diskussion!

Dass sich die Datenerhebung als reichlich schwierig erwies, ist fast so spannend wie die Ergebnisse der Umfrage selbst: Nur mit großen Mühen gelang es, die wahrlich nicht besonders ehrgeizige Zahl von 120 Befragten in neuen und alten Bundesländern für die Studie zu gewinnen (oder besser gesagt misslang es, denn letztlich waren es nur 118 Studienteilnehmer). Drei westliche Unternehmen hatten zunächst ihre Beteiligung zugesagt und zogen sie dann wieder zurück. *„Wissen Sie...“*, hieß es, *„wir sind froh, dass wir langsam Ruhe in die Teams gebracht haben. Da wollen wir nicht wieder alte Wunden aufreißen.“* Auch fürchteten einige Arbeitnehmer, die wir in den neuen Bundesländern anzusprechen versuchten, ihre Daten könnten missbraucht oder gegen sie verwendet werden. 21% der Ost-Teilnehmer mochten daher nur anonym an der Studie teilnehmen.

Andere fühlten sich als „Ossis“ diskriminiert, wenn sie sich zu wahrgenommenen Unterschieden und Reibungspunkten am Arbeitsplatz 20 Jahre nach der Wende äußern sollten. Auch dies ist durchaus verständlich: So lange reale Nachteile für eine Bevölkerungsgruppe (z.B. Bezahlung) in einem Land bestehen, liegt der Verdacht der „Abwertung“ im Raum, wenn dann auch noch über (vermeintliche oder tatsächliche) Unterschiede gesprochen wird. Frauen im Westen reagieren schließlich auch mit Recht „misstrauisch und verstimmt“, wenn sie sich zu Unterschieden im Führungsstil von Männern und Frauen äußern sollen, weil Unterschiede dann womöglich als weiterer Beleg für die Rechtmäßigkeit von Ungerechtigkeiten herangezogen werden könnten (erst recht, wenn die Befragung von einem Manndurchgeführt wird).

Kein Zweifel: Der Blick auf und die Frage nach Unterschieden zwischen (sagen wir ruhig das hässliche Wort) „Ossis“ und „Wessis“ ist unangenehm, unbequem und im höchsten Maße political incorrect – weil nicht sein kann, was nicht sein darf? Das (Selbst-) Bewusstsein, dass „anders sein“ nicht „schlechter oder besser sein“ heißt, haben wir 20 Jahre nach der Wende offenbar noch nicht erreicht. Vielleicht ist die strukturelle Einigung eben doch noch nicht so weit, wie eingangs angenommen, so lange so wesentliche Faktoren wie die gleiche Entlohnung in Ost und West, Anerkennung von Ost-Abschlüssen, gleiche Chancen für einen Ost- und West-Arbeitnehmer, die Führungsposition zu erhalten usw. nicht gegeben sind.

Inhaltlich haben unsere Studienteilnehmer mit zahlreichen Fallbeispielen gut belegen können, dass es tatsächlich Unterschiede im Verhalten und Verständnis über Herangehensweisen an Aufgaben, Konfliktmanagement, die Art sich darzustellen, zu führen oder privat miteinander zu verkehren, gibt. Auch ließen sich hochsignifikante Unterschiede auf zwei Skalen des interkulturellen Testverfahrens CWQ nachweisen, die sehr gut zu den „Reibungspunkten“ und Irritationen zwischen Ost- und West-Arbeitnehmern im Arbeitsalltag passen.

Interessant auch, dass sich die Werte des interkulturellen Tests bei den jeweils jüngeren West-Studienteilnehmern aneinander annähern. Hier galt die Faustregel: je jünger die Teilnehmergruppe, desto mehr näherten sich die Werte des interkulturellen Fragebogens der Ost-Stichprobe an. Vielleicht ist was dran, was immerhin 23% der Befragten aus Ost und West feststellen:

1. Die Krise bringt uns näher zusammen (Zitat: die „Wessis“ kommen von ihrem hohen Ross herunter“).
2. Bei bzw. mit den Jüngeren gibt's nicht mehr so viel Missverständnisse und Reibung.

Wie können die Ergebnisse unserer Studie in der Praxis genutzt werden?

- **Einladung zum Mensch-Ärgere-Dich-nicht:** Sie können *den Einzelnen* zum Nachdenken bringen und ermuntern, beim nächsten Mal, wenn eine Irritation auftritt (Ärger, Hilflosigkeit, Unverständnis), nicht zum beleidigten Rückzug oder empörten Angriff überzugehen, sondern genau hinzusehen, seine Irritation auszusprechen und mögliche Missverständnisse aufzuklären. Dazu kann auch die gegenseitige Wunschliste „Ossis an Wessis, Wessis an Ossis“ gute Dienste leisten. Vielleicht kann man sie sogar am Anfang einer Kooperation als „Liebesbrief“ und Einladung zum gegenseitigen Gespräch an die jeweilige Gegenseite verschenken und sich über gegenseitige Erwartungen und Spielregeln austauschen, bevor es zu Reibung und Frust kommt (beim Mensch-Ärgere-Dich-nicht sind die Regeln schließlich auch fest gelegt, bevor das Spiel beginnt).
- **An alle Unternehmen:** Unternehmen, in denen Deutsche aus Ost und West kooperieren oder auch nur an Schnittstellen miteinander zu tun haben, 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 abgegeben (z.B. Maßnahmen zur gezielten Zusammenführung in Schulungen und im Alltag, interkulturelle Sensibilisierung Ost / West, Führungskräfte besser auswählen und an ihre Verantwortung erinnern). Am wichtigsten ist der hier befragten Stichprobe (und zwar interessanter Weise den „Wessis“ fast noch mehr als den „Ossis), 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. Vielleicht kann dann künftig auch leichter über (selbstverständlich vorhandene) Unterschiede gesprochen werden, ohne dass der Verdacht von „Abwertung“ des Einen durch den Anderen in der Luft liegt.