

## **Forschungsprojekt Nr.: 1.2004**

### **Analyse von Führungsstilen und Ausbildungsmethoden in den neuen Bundesländern**

- **Bearbeiterinnen**

Dr. Grieger, Dorothea; Dr. Gravalas, Brigitte; Spree, Brigitte

- **Laufzeit**

I/95 bis I/97

- **Ausgangslage**

Nach Abschluß des Forschungsprojekts 1.201 „Neue Führungs- und Kommunikationsstile in der gewerblichen Ausbildung“, Laufzeit: I/90 bis IV/92, zu neuen Führungs- und Kommunikationsstilen in der gewerblichen Ausbildung, das im Westen Deutschlands durchgeführt worden war, gab es ein starkes Interesse an einer vergleichenden Studie in den neuen Bundesländern. Dieses Interesse war sowohl von dem zum Forschungsprojekt 1.201 eingerichteten Projektbeirat als auch von der Wissenschaft, den Kammern und Betrieben in Ostdeutschland geäußert worden.

Den tiefgreifenden Veränderungen in den neuen Bundesländern sollte mit einer Analyse zu Führungsstilen und Ausbildungsmethoden begegnet werden, denn die Situation des Ausbildungspersonals war als ungleich schwieriger als diejenige der westdeutschen Ausbilder eingeschätzt worden. Gründe lagen vor allem in den Umstellungsprozessen in Arbeit und Ausbildung, neuen Anforderungen nicht zuletzt in Bezug auf fachübergreifende Qualifikationen und in den durch die Umbruchzeit veränderten Motivationslagen und Einstellungen von jugendlichen Auszubildenden.

- **Ziele**

Hauptthema der vorliegenden Untersuchung war der Umgang von Ausbildern und Auszubildenden miteinander im betrieblichen Alltag.

Forschungsziel war es, in den neuen Bundesländern Führungsverhalten in der Ausbildung, Konfliktverhalten und die mit dem Führungsverhalten zusammenhängende Art der Vermittlung von fachübergreifenden Qualifikationen zu analysieren. Ein weiteres Ziel war der Vergleich mit einer in der alten Bundesrepublik bereits zum gleichen Thema durchgeführten Untersuchung. Dort waren mehr als 1.000 Auszubildende und deren Ausbilder aus dem Metall- und Elektrobereich befragt worden.<sup>1</sup>

Im Vordergrund dieses Forschungsprojektes stand die Analyse von Führungsstilen in der Ausbildung und der dazu notwendigen pädagogisch-methodischen Ausstattung des Ausbildungspersonals. Es wurden empirisch belegte Informationen zum sozialen Hintergrund von Ausbilderinnen und Ausbildern sowie Auszubildenden erarbeitet, ferner zu Interaktion und Konfliktverhalten in der betrieblichen Ausbildung.

Es war nicht Ziel dieses Projekts, gesonderte Qualifizierungsmaßnahmen für Ausbildungspersonal und Auszubildende in Ostdeutschland zu entwickeln. Die Ergebnisse beider Untersuchungen sollen vielmehr daraufhin geprüft werden, ob sie konstruktiv in Seminarentwürfe für

---

1 HARBORDT, Steffen; GRIEGER, Dorothea (Hrsg.): Demokratie lernen im Alltag? Führung, Konflikte und Demokratie in Ausbildung und Elternhaus. Opladen 1996; siehe auch den Abschlußbericht zum Forschungsprojekt 1.201 vom März 1993.

alle Ausbilder umgesetzt werden können.

Um die genannten Ziele zu erreichen, mußten außer zum Systemvergleich alte/neue Bundesländer schwerpunktmäßig folgende Fragen beantwortet werden:

- Welchen Führungsstil bevorzugt das betriebliche Ausbildungspersonal aus der Sicht der Jugendlichen und aus seiner eigenen Einschätzung? Wie stark ist die pädagogische Seite von Führung ausgeprägt (neben der fachlichen)?
- Welche Führungsstile korrespondieren mit welchen Ausbildungsmethoden?
- Wie kommen Ausbilder und Auszubildende mit dem veränderten Lernklima in der Ausbildung zurecht?
- Die pädagogische Qualifizierung des Ausbildungspersonals in der früheren DDR war breiter<sup>2</sup> angelegt als die in der alten Bundesrepublik. Hat diese Tatsache Auswirkungen auf die jetzigen Führungsstile und Ausbildungsmethoden?

Es stellt sich ferner die Frage, wie sich in der Ausbildung Disziplin, Pünktlichkeit oder Ordnungssinn mit der Befähigung, sich in Gruppen einzufügen, mehr Selbständigkeit und Kreativität zu entwickeln, miteinander verbinden lassen, besonders vor dem Hintergrund, daß die Jugendlichen heute im Vergleich zu früher selbstbewußter sind und Disziplinschwierigkeiten mehr denn je zum Alltag der Auszubildenden gehören.

Ausbilder wissen, daß Ausbildung heute nicht nur fachliches Können und Menschenkenntnis verlangt, sondern auch Führungsqualitäten. Diese stehen gleichrangig neben der fachlichen Qualifikation des Ausbilders. Eine der Hauptannahmen war: wo die Führung gut ist, werden sich konfliktträchtige Situationen weniger zu ernsthaften Problemen verschärfen. Wo Konflikte konstruktiv gelöst werden, gewinnt man Zeit für die Wissensvermittlung.

- **Methodische Hinweise**

### **Das verwendete Instrumentarium**

Wie in der West-Untersuchung wurde eine Mischung aus quantitativen und qualitativen Methoden gewählt. Zu den Führungs-/Ausbildungsstilen der Ausbilder aus der Sicht der Ausbilder und Auszubildenden wurden beide schriftlich u.a. mit einem Fragebogen nach Misumi<sup>3</sup> befragt. Dieses Instrument wurde bereits bei über 100.000 Probanden in Japan, den USA und zweimal auch in der alten Bundesrepublik Deutschland eingesetzt.<sup>4</sup> Das Führungsstilinventar wurde ursprünglich für modernes Management entwickelt, ist aber inzwischen für Kommunikationsstrukturen auf allen Führungsebenen validiert worden, nicht zuletzt im BIBB-Projekt 1.201 für die alte Bundesrepublik.

Es werden mit den Führungsstilfragebogen nicht nur Einstellungen, sondern Verhaltensweisen in ganz konkreten Situationen erfaßt (z.B. Verhalten in der Gruppe, Selbstbewertung der Leistung). Bei der Auswahl der Auszubildendengruppen wurden wie in der West-Untersuchung folgende Kriterien angelegt: Die Gruppe mußte mindestens fünf Jugendliche umfassen, um einseitigen Urteilen vorzubeugen, und sie mußte mindestens seit vier Wochen mit dem betreffenden Ausbilder zusammensein, um eine qualifizierte Einschätzung zu gewährleisten.

In Einzelinterviews mit 20 Ausbildern/Ausbildungsleitern und 10 Gruppendiskussionen mit Auszubildenden wurden zur Abklärung und Vertiefung von Ergebnissen auch eigenes falsches/richtiges Verhalten und Problemlösungsstrategien sowie Erfahrungen mit der Zeit des

---

2 Die Ausbilder hatten die Möglichkeit, ein Ingenieурpädagogikstudium zu absolvieren (siehe S. 4)

3 Misumi, J.: The Behavioral Science of Leadership, Michigan 1985

4 Chrapary, H.-J.: Untersuchung zur deutschen Fassung des „Performance-Maintenance“ Instruments nach Misumi

Umbruchs erhoben.

### **Kriterien des Ost-West-Vergleichs in Deutschland**

Der Vergleich von Untersuchungsergebnissen ist trotz gemeinsamer Sprache schwierig, weil eine gemeinsame Bezugsbasis in wichtigen Bereichen fraglich ist (Sozialisationsprozesse, politische Bildung, Schul- und Ausbildungsformen waren z.T. unterschiedlich).<sup>5</sup> Um so strengere Kriterien sind bei der Anlage und Durchführung von Vergleichsuntersuchungen anzulegen. Solche Kriterien werden z. B. in einer Arbeit zu Jugendvergleichsstudien diskutiert.<sup>6</sup>

Hauptkriterien für einen deutsch-deutschen Vergleich sind demnach:

- vergleichbare soziale Milieus
- vergleichbare Gruppen von Jugendlichen
- vergleichbare Fallzahlen der empirischen Untersuchung
- vergleichbares Instrumentarium
- gemeinsame Bearbeitung von Wissenschaftlern aus Ost- und Westdeutschland und
- ausführlicher Pretest des einzusetzenden Instrumentariums in Ostdeutschland wegen Unterschieden im Sprachverhalten.

Alle genannten Kriterien wurden in den beiden Untersuchungen erfüllt. Die sozialen Milieus (Schulabschlüsse, Elternberufe) sind ähnlich, die Gruppen der Jugendlichen sind direkt vergleichbar (die der Ausbilder im wesentlichen auch), die Fallzahlen sind für Auszubildende und Ausbilder fast die gleichen, das Instrumentarium ist das gleiche (bis auf Erziehungsstile der Eltern, die in der Ost-Untersuchung weggelassen wurden, weil Jugendliche im Pretest nicht über ihre Eltern befragt werden wollten). Die BIBB-Projektgruppe arbeitete zusammen mit Auftragnehmern aus den neuen Bundesländern (Zentrum für Arbeits- und Organisationsforschung in Leipzig). Der Ost-Untersuchung - wie auch der im Westen - wurde ein sehr ausführlicher Pretest vorgeschaltet.

Der zeitliche Abstand zwischen beiden Untersuchungen kann als unproblematisch angesehen werden, denn Führungsstile und Verhalten in kritischen Situationen sind nach Misumi (a.a.O.) ziemlich veränderungsresistent.<sup>7</sup>

### **• Ergebnisse**

#### **Beschreibung der erfaßten Betriebe und Personen, Sozialdaten**

Beide Untersuchungen bezogen sich auf Ausbildungsberufe im Elektro- und Metallbereich. Es handelt sich dabei um zwei der am stärksten besetzten Ausbildungsbereiche, für welche die Ergebnisse des Projekts gelten.

Die schriftliche Befragung, die u.a. das Führungsstilinstrumentarium von Misumi (a.a.O.) beinhaltete, wurde in Ostdeutschland in 13 größeren öffentlichen (z.B. Verkehrsbetriebe) und privaten Betrieben der Metall- und Elektroindustrie durchgeführt. Vorgesehen war ursprünglich die Befragung von 600 Auszubildenden und deren 100 Ausbildern. Da die Ausbildungsgruppen in den Betrieben der neuen Bundesländer jedoch größer sind als diejenigen in der alten Bundes-

---

5 Boehnke, K.; Merken, H.: Methodologische Probleme des Ost-West-Vergleichs am Beispiel der Wertforschung zu Kollektivismus und Individualismus. In: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie, H. 3/94

6 Griese, H. M.: Jugendvergleichsstudien - Königsweg oder Fallgrube?. In: Bolz, A., Griese, H. M. (Hrsg.), Deutsch-deutsche Jugendforschung, theoretische und empirische Studien zur Lage der Jugend aus ostdeutscher Sicht, Weinheim und München 1995

7 Allenfalls durch einschlägige Weiterbildung seien sie in kürzeren Zeiträumen zu beeinflussen.

republik, konnten letztendlich in den neuen Bundesländern 102 Ausbilder und 1001 Auszubildende befragt werden. Die Anzahl der Befragten entspricht damit in etwa derjenigen der vorherigen Untersuchung (123 Ausbilder, 1017 Auszubildende), was die Aussagesicherheit insbesondere für den Vergleich alte/neue Länder erhöht.

Bei der Auswahl der Betriebe und der Auszubildendengruppen war - wie auch in der West-Untersuchung - darauf geachtet worden, daß der Metall- und der Elektrobereich annähernd gleich stark vertreten waren: Von den 1001 Auszubildenden stammten 49% aus dem Metallbereich und 51% aus dem Elektrobereich. Ebenso gleichmäßig ist die Verteilung auf die Ausbildungsjahre gelungen: ein Drittel befand sich im ersten, ein Drittel im zweiten und das restliche Drittel im dritten und vierten Ausbildungsjahr.

Die ostdeutschen Jugendlichen waren fast alle männlich; nur 6% junge Frauen waren in dem Sample vertreten (8% in der West-Untersuchung). Die meisten Auszubildenden (56%) waren 17 oder 18 Jahre alt, die Altersspanne betrug 15 - 21 Jahre. Bis auf fünf waren alle Auszubildenden in der ehemaligen DDR aufgewachsen.

Die Schulabschlüsse der Auszubildenden aus Ost und West zeigt Tabelle 1:

**Tabelle 1: Schulabschluß der Auszubildenden (in Prozent)**

Schulabschluß	1996/Ost n=985	1991/West n=1005
ohne Schulabschluß	2	1
Hauptschulabschluß	10	26
Realschulabschluß	74	66
Abitur	8	6
anderer Abschluß	3	-
Fachhochschulreife	1	1
Sonder-/Förderschule	1	-
Doppelqualifizierung	1	-
Insgesamt	100	100

Da drei Viertel der ostdeutschen Auszubildenden (im Westen zwei Drittel) die Schule mit dem Realschulabschluß verlassen haben, ist bei der Interpretation der Ergebnisse von einer recht guten schulischen Qualifikation auszugehen: diese wird für die anspruchsvollen Berufe im Metall- und Elektrobereich von den Betrieben als benötigte Grundqualifikation angesehen. Die Jugendlichen aus den neuen Ländern haben häufiger höherwertige Schulabschlüsse.

Von den 102 Ausbildern der Ost-Erhebung waren bis auf drei alle hauptberuflich als Ausbilder tätig. Auch sie stammten ausschließlich aus der früheren DDR und waren auch bereits zu DDR-Zeiten als Ausbilder beschäftigt gewesen. 60% der Ausbilder in Ostdeutschland hatten ein Ingenieurpädagogikstudium abgeschlossen.

Das Alter der Ausbilder reichte von Ende zwanzig bis 50 Jahre und älter, die meisten Ausbilder (36%) waren sogar über 50 Jahre alt. Unter 40 Jahre alt waren 27% des Ausbildungspersonals.

Hauptberufliche Tätigkeit und Altersstruktur der Ausbilder im Westen waren ähnlich (im Westen gab es weniger Ausbilder in den Gruppen 30 - 34 Jahre und weniger, die älter als 50 Jahre waren).

### **Engagement und Leistung in der Ausbildung**

Eine unserer ersten Fragen an Auszubildende wie Ausbilder war jeweils die nach dem Interesse an der eigenen Ausbildung/Arbeit. Wenn dieses Interesse fehlt, wird gute Führung nicht möglich sein. Tabelle 2 zeigt die Antworten der Auszubildenden:

**Tabelle 2: Interesse an Ausbildung** (in Prozent)

Interesse an Ausbildung	1996/Ost n = 995	1991/West n = 1014
gar nicht	1	1
wenig	2	3
so-so	12	15
ziemlich	38	40
sehr	47	41
Insgesamt	100	100

Klar ersichtlich ist, daß die Auszubildenden ein starkes Interesse an ihrer Ausbildung haben. Faßt man jeweils die Antwortkategorien „ziemlich“ und „sehr“ zusammen, bekunden 85% (West: 81%) der Auszubildenden ein ausgeprägtes Interesse.

Ebenfalls hoch ist die Leistungsbereitschaft der Auszubildenden in Ost und West. 70% der ostdeutschen und 65% der westdeutschen Auszubildenden sind der Ansicht, die Ausbildungsgruppe solle die Ziele der Ausbildung erreichen bzw. mehr als diese.

Zu diesem Ergebnis paßt, daß nur jeweils 7% im Osten und 9% im Westen „oft“ oder „sehr oft“ daran gedacht hatten, ihre Ausbildung abzubrechen. Dies sind wesentlich weniger Jugendliche mit Abbruchgedanken als in der laufenden Untersuchung des BIBB „Jugend und Berufsausbildung in Deutschland“.<sup>8</sup> Dort hatten 19% der Befragten angegeben, „manchmal“ und „oft“ an Abbruch der Ausbildung gedacht zu haben. Der Grund für den Unterschied in den Ergebnissen kann darin liegen, daß die Jugendlichen in den Führungsstil-Untersuchungen fast ausschließlich in Groß- und Mittelbetrieben der Industrie (Elektro- und Metallbereich) ausgebildet wurden. Diese Betriebe legen vermutlich strengere Maßstäbe bei der Auswahl der Auszubildenden an als diejenigen (nach Größe und Berufsbereich breiter gestreuten) in der Untersuchung „Jugend und Berufsausbildung in Deutschland“.

### Ausbildungsklima

Um darzustellen, wie die befragten Auszubildenden ihre Beziehung zu ihren Ausbildern einschätzen, wurden einige Fragen zum sozialen Klima in der Ausbildung bzw. zu dem pädagogischen Vorgehen des Ausbildungspersonals ausgewählt. Zum einen wurde gefragt, ob die Ausbilder fähig sind, sich in ihre Auszubildenden hineinzudenken:

Es zeigt sich, daß sich die überwiegende Mehrheit der ostdeutschen Auszubildenden von ihren Ausbildern verstanden fühlt (74%), im Westen immerhin noch 58%. In beiden Fällen sind die Ausbilder allerdings fast alle der Ansicht, sie würden versuchen, ihre Auszubildenden zu verstehen.

Zum anderen war uns wichtig, zu erfahren, inwieweit die Ausbilder ihre Auszubildenden durch Anerkennung von Leistung positiv verstärken:

---

<sup>8</sup> Beer, D.; Granato, M.; Schweikert, K.; unter Mitarbeit von Bernhard Dresbach und Martina Jurisch: In der Mitte der Ausbildung - Auszubildende in den neuen Bundesländern. Erwartungen, Probleme, Perspektiven. Zwischenbericht Nr. 4, BIBB Berlin, März 1995, S. 13

**Tabelle 3: Lob für gute Arbeit** (in Prozent)

Lob für gute Arbeit	1996/Ost n = 990	1991/West n = 1005
fast nie	5	10
selten	12	19
manchmal	45	42
oft	31	25
sehr oft	7	4
Insgesamt	100	100

Tabelle 3 zeigt, daß die Auszubildenden in Ost- wie Westdeutschland sich von ihren Ausbildern nicht genügend gelobt fühlen (Ost: 38%; West: 29%; jeweils „oft“ und „sehr oft“), im Westen noch weniger als im Osten. Die Ausbilder hingegen sind zu 81% im Osten und zu 92% im Westen der Ansicht, sie würden ihre Auszubildenden genügend loben. Das bedeutet, daß die Kommunikation zwischen Ausbildern und Auszubildenden in diesem Punkt nicht sehr gut ist. Dabei sind 75% der ostdeutschen und 62% der westdeutschen Auszubildenden der Überzeugung, das bisher Gelernte „gut“ bis „sehr gut“ zu beherrschen.

Klimatisch ebenfalls problematisch ist in beiden Untersuchungen die Frage des Vertrauens der Ausbilder in ihre Auszubildenden. Die Sicht der Auszubildenden zeigt Tabelle 4:

**Tabelle 4: Vertrauen in Auszubildende** (in Prozent)

Vertrauen in Auszubildende	1996/Ost n = 987	1991/West n = 1003
fast gar keines	1	5
ziemlich wenig	5	11
so-so	44	49
ziemlich großes	41	29
sehr großes	9	6
Insgesamt	100	100

50% der ostdeutschen Auszubildenden und noch weniger westdeutsche Auszubildende (35%) sind der Ansicht, der Ausbilder habe „ziemlich großes“ oder „sehr großes“ Vertrauen in sie. Demgegenüber meinen etwa drei Viertel der Ausbilder (Ost wie West), sie hätten Vertrauen in die Auszubildenden.

Trotz der beschriebenen klimatischen Störungen fühlen sich die ostdeutschen zu 81% und die westdeutschen Auszubildenden zu 65% „ziemlich fair“ und „sehr fair und gerecht“ behandelt. Die Ausbilder allerdings meinen fast alle, mit ihren Auszubildenden „ziemlich fair“ und „sehr fair“ umzugehen.

Um noch genauer zu ermitteln, ob das Ausbildungsklima eher durch Verständnis und Wohlwollen oder eher durch Leistungsdruck zu kennzeichnen ist, wurde nach dem Stellenwert vorgegebener Regelungen und Vorschriften während der Ausbildung gefragt (ausgenommen Arbeitsschutz- und Sicherheitsvorschriften).

Die Antworten belegen, daß die meisten Auszubildenden (Ost: 85%; West: 79%) das Gefühl haben, von den Ausbildern stark reglementiert zu werden, was von den Ausbildern bestätigt wird.

Insgesamt kann zum Ausbildungsklima gesagt werden, daß es in Ostdeutschland von den Auszubildenden etwas günstiger gesehen wird, als im Westen. Es treten dort auch weniger Störun-

gen im gegenseitigen Verständnis von Ausbildern und Auszubildenden auf. Vermutlich macht sich so die breitere pädagogische Ausbildung des ostdeutschen Ausbildungspersonals bemerkbar. Ferner könnte zu dem Ergebnis beitragen, daß Ausbilder zu DDR-Zeiten einen engen persönlichen Kontakt zu den Auszubildenden hielten (z.B. durch Betreuung während der Freizeit) und dieses Verhaltensmuster gegenüber den Auszubildenden fortwirkt.

### Voraussetzungen für Lernerfolge in der Ausbildung

Um Lernerfolge in der Ausbildung zu gewährleisten, müssen in erster Linie von Seiten der Ausbilder die hierfür nötigen Voraussetzungen geschaffen werden.

Es wurden daher zunächst an die Auszubildenden Fragen zur Aufgaben- und Arbeitsplanung durch die Ausbilder gestellt:

Klare Zeitvorgaben für die Aufgabenerledigung sind in den neuen Bundesländern nach Einschätzung der Auszubildenden häufiger als in den alten (Ost: 58%; West: 39%). Die Ausbilder sind allerdings in beiden Untersuchungen sehr viel häufiger der Ansicht, feste Termine für die Erfüllung von Aufgaben zu setzen.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für Erfolg und Zufriedenheit der Auszubildenden ist die materielle Ausstattung ihres Arbeitsplatzes. Die Frage, ob und inwieweit das Ausbildungspersonal sich bemüht, die sachlichen Arbeitsbedingungen bei Bedarf zu verbessern, spielt dabei eine wesentliche Rolle. Mehr ostdeutsche als westdeutsche Jugendliche sind der Ansicht, die Ausbilder sorgten auf Anfrage für bessere materielle Bedingungen in der Ausbildung (Ost: 78%; West: 61%). Die Ausbilder meinen fast alle, dies „oft“ und „immer“ zu tun.

Die Möglichkeit, sich an Lösungen von Ausbildungsproblemen zu beteiligen und die Chance, auch eigene Lösungen ausprobieren zu können, sind Indikatoren für eine moderne Ausbildung, in der Freiräume zum Lernen genutzt werden können. Zunächst zur Beteiligung an Problemlösungen:

**Tabelle 5: Beteiligung an Problemlösung (in Prozent)**

Beteiligung an Problemlösung	1996/Ost n = 999	1991/West n = 1014
eigentlich nie	6	9
selten	11	17
manchmal	24	30
oft	36	26
praktisch immer	23	18
Insgesamt	100	100

59% der ostdeutschen Auszubildenden gegenüber 44% der Auszubildenden aus dem Westen fühlen sich bei der Lösung von Arbeitsproblemen gefragt. Wiederum sind in beiden Untersuchungen wesentlich mehr Ausbilder der Ansicht, ihre Auszubildenden zu beteiligen. Dies zeigt, daß es zwischen Ausbildern und Auszubildenden generell unterschiedliche Auffassungen über die Art und Weise von Beteiligung gibt.

Auch die Möglichkeit, kreativ zu sein, wird von den Jugendlichen im Osten häufiger gesehen als von denen im Westen (Ost: 64%; West: 51%). Von den Ausbildern in Ost wie West hingegen sind die meisten davon überzeugt, Kreativität zu fördern. Hier scheinen ebenfalls Verständigungsprobleme vorzuliegen, denn die Bemühungen der Ausbilder werden von den Auszubildenden nicht immer in der gewünschten Weise wahrgenommen.

Erfolg und Freude in der Ausbildung hängen nicht zuletzt von der Zusammenarbeit und Atmosphäre in der jeweiligen Auszubildendengruppe ab. Dazu wurden - neben anderen - die folgenden beiden Fragen nach der Teamarbeit gestellt:

**Tabelle 6: Qualität der Teamarbeit** (in Prozent)

Qualität der Teamarbeit	1996/Ost n = 990	1991/West n = 1014
keine gute	2	4
keine sonderlich gute	5	8
so-so	23	27
eine ziemlich gute	48	41
eine sehr gute	22	20
Insgesamt	100	100

Es zeigt sich, daß die Auszubildenden ihr Verhältnis zu den Mitauszubildenden überwiegend positiv beurteilen: 70% der ostdeutschen und 61% der westdeutschen Auszubildenden meinen, mit den Kollegen „gut“ bis „sehr gut“ zusammenzuarbeiten. Noch häufiger (Ost: 77%; West: 71%) geben sie an, mit den anderen Auszubildenden „gut“ bis „sehr gut“ auszukommen.

Insgesamt gesehen, werden die Lernvoraussetzungen von den Jugendlichen im Osten besser beurteilt. Letztlich sind aber die Auszubildenden aus Ost wie West eher zufrieden als unzufrieden. Befunde aus dem Projekt „Jugend und Berufsausbildung in Deutschland“ bestätigen diese Ergebnisse. Die Zufriedenheit mit der Ausbildung war dort sogar noch höher.<sup>9</sup> Die Auszubildenden aus Ost wie West fühlen sich zudem überwiegend im Betrieb wohl, sie halten allerdings ihre Ausbildungsbedingungen für nicht ganz so gut. Ebenso sind Störungen in der Kommunikation zu verzeichnen (im Westen mehr als im Osten), wohingegen Engagement und Leistung in der Ausbildung als annähernd gleich hoch eingeschätzt werden.

### **Führungsstile in der Ausbildung**

Nach Misumi (a.a.O.) muß Führung in sozialen Bereichen - hier in der Ausbildung - zwei grundlegende Funktionen erfüllen:

1. Die Funktion, die der Zielerreichung dient und durch Planung, Problemlösen, Aufgabenstellung, Koordination, Kontrolle und Leistungsansporn charakterisiert ist. Diese **Performance-Funktion** haben wir - ins Deutsche übertragen - die **aufgabenbetonte** genannt.
2. Die Funktion, die der sozialen Stabilität und der Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe dient, wird **Maintenance-Funktion** genannt. Sie ist charakterisiert durch Verständnis, Toleranz, Vertrauen, Fairness, Anerkennung von Leistungen und die Fähigkeit, mit Konflikten umgehen zu können. Ins Deutsche haben wir sie mit **beziehungsbetonte** Funktion übersetzt.

Aus den beiden Führungsfunktionen Performance und Maintenance konstituieren sich die vier Führungsstile:

- PM** - beide Funktionen sind gleich stark ausgeprägt,
- P** - Performance ist stark, Maintenance schwach ausgeprägt,
- M** - Maintenance ist stark, Performance schwach ausgeprägt und
- pm** - beide Funktionen sind schwach ausgeprägt.

Der **PM**-Führungsstil gilt als der beste, weil die beiden Funktionen ausgewogen sind und sich in ihrer Wirkung gegenseitig verstärken.

Nach der jetzt erfolgten Skalenanalyse haben die folgenden Ergebnisse endgültigen Charakter,

---

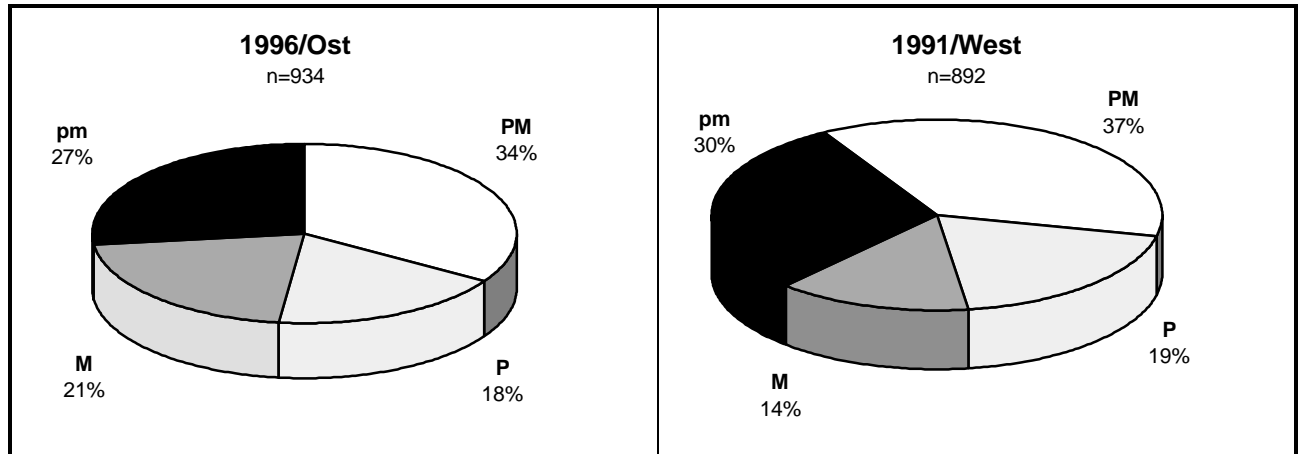
9 Beer, D.; Granato, M.; Schweikert, K.: a.a.O., S.11



anders als noch im Zwischenbericht.<sup>10</sup>

Die Einschätzung des Ausbilderführungsstils durch die Auszubildenden ist aus Bild 1 ersichtlich:

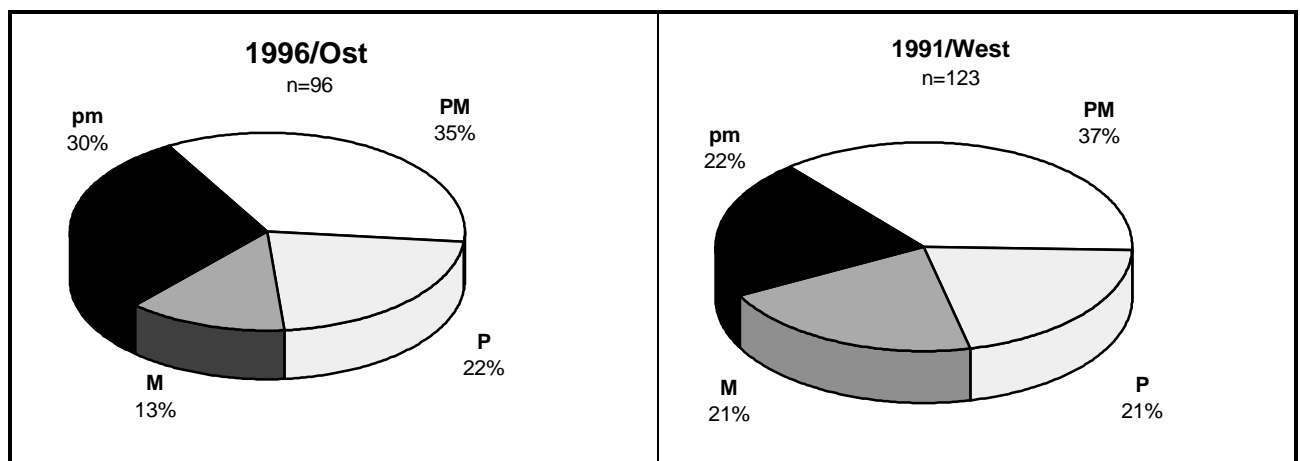
**Bild 1: Einschätzung des Führungsstils durch die Auszubildenden**



Den nach dem zugrundeliegenden Modell besten Führungsstil (PM) pflegen nach Einschätzung der Auszubildenden demnach 34% der Ausbilder im Osten gegenüber 37% der westdeutschen Ausbilder. Nach dem vorwiegend aufgabenbetonten Stil (P) verhalten sich 18% der Ausbilder im Osten und 19% im Westen. Bei diesen beiden Führungsstilen gibt es nur geringfügige Unterschiede, ebenso wie bei dem gleichermaßen wenig aufgaben- wie beziehungsbetonten (laissez faire) Stil (pm), den 27% der ostdeutschen und 30% der westdeutschen Ausbilder anwenden.

Einen etwas größeren Unterschied sehen die Auszubildenden beim vorwiegend beziehungsbetonten Führungsstil (M); sie schreiben ihn 21% der ostdeutschen und 14% der westdeutschen Ausbilder zu.

**Bild 2: Einschätzung des Führungsstils durch die Ausbilder**



Die Selbsteinschätzung des Führungsstils durch die Ausbilder in Ost- und Westdeutschland (Bild 2) zeigt bei den beiden effektivsten Stilen PM und P kaum Unterschiede: mit 35% im Osten und 37% im Westen beim PM-Stil sowie 22% im Osten und 21% im Westen beim P-Stil

<sup>10</sup> Zwischenbericht vom Oktober 1996, S. 14 f.

gleichen sich die Einschätzungen der Ausbilder in unerwarteter Weise; unerwartet deshalb, weil aus bereits vorliegenden Studien zur Führung in Ost- und Westdeutschland<sup>11</sup> hervorgeht, daß ostdeutsche Führungskräfte aufgrund ihrer DDR-Sozialisation eher rigide Leistungsanforderungen an ihre Mitarbeiter stellen als ihre westdeutschen Kollegen. Deshalb war von einem wesentlich höheren P-Anteil in der Führung auch von Auszubildenden auszugehen.

Im M-Bereich schätzen sich die ostdeutschen Ausbilder niedriger ein als die westdeutschen (13% Ost und 21% West), während es sich bei den ungünstigsten pm-Stil umgekehrt verhält: 30% der ostdeutschen Ausbilder schreiben sich selbst diesen Stil zu gegenüber 22% der westdeutschen. Auch wenn diese Unterschiede statistisch kaum abzusichern sind, wird eines klar: die ostdeutschen Ausbilder schätzen ihren Führungsstil tendenziell schlechter ein als die westdeutschen.

Werden nun die Aussagen der Ausbilder mit denjenigen ihrer Auszubildenden verglichen, sind bei der Einschätzung des PM-Stils und des P-Stils nur kleine Unterschiede festzustellen; d.h. ost- wie westdeutsche Jugendliche und deren Ausbilder haben ein ähnliches Bild vom angewandten Führungsstil. Dies ist keineswegs selbstverständlich, denn nach allen bisherigen Ergebnissen in der Führungsforschung differieren Fremd- und Selbsteinschätzung in der Weise, daß das Führungspersonal sich besser einschätzt als die Geführten ihre Vorgesetzten (Misumi a.a.O.). Die Fremdeinschätzung gilt nach Misumi, der in dem genannten Buch nicht nur eigene, sondern auch Forschungsergebnisse vieler anderer Autoren referiert, als die zuverlässigere.

Der beziehungsbetonte M-Stil wird den ostdeutschen Ausbildern von ihren Auszubildenden mit 21% häufiger attestiert, als diese ihn sich selbst zuschreiben (13%), d.h. die Ausbilder unterschätzen sich. Im Westen ist die Relation umgekehrt: mehr Ausbilder (21%) glauben, nach dem M-Stil zu führen als ihre Auszubildenden es wahrnehmen (14%), d.h. die Ausbilder überschätzen sich.

Die Ergebnisse zur stärkeren Beziehungsbetonung in der Ausbildung in Ostdeutschland (Auszubildendensicht) bestätigen diejenigen zum Ausbildungsklima (Seite 6), das als günstiger eingeschätzt wird als dasjenige im Westen.

Insgesamt gesehen, kann zum Führungsstil in der Ausbildung folgendes Fazit gezogen werden: Alle Ausbilder pflegen zu wenig den gleichermaßen aufgaben- wie beziehungsbetonten Führungsstil und zu viel den laissez-faire-Stil. Besonders letzteres Ergebnis stimmt bedenklich, denn in beiden Untersuchungen wird dieser Stil bereits ab dem 2. Ausbildungsjahr verstärkt angewendet, so daß sich ein nicht unbeträchtlicher Teil der Auszubildenden von ihren Ausbildern im Stich gelassen fühlt.

### **Konfliktverhalten in der Ausbildung**

Das Konfliktverhalten während der Ausbildung kann als ein besonderer Prüfstein guter Führung angesehen werden, denn hier dürfte für das Ausbildungspersonal die Balance zwischen Fürsorge und Ausübung von Macht besonders heikel sein. Auseinandersetzungen zwischen Kollegen, zwischen Vorgesetzten und Untergebenen gehören zum Betriebsalltag - sofern sie nicht zu langanhaltenden, auch auf Dauer unlösbaren Konflikten führen. Betriebswirtschaftler und Betriebspsychologen haben längst erkannt, daß im Unternehmen (Stichwort „Unternehmenskultur“) nicht nur neue Arbeits- und Organisationsformen produktiv wirken, sondern auch alltägliche Konflikte produktiv genutzt werden können.

Die Situationen, welche von den ostdeutschen und westdeutschen Auszubildenden als problematisch empfunden werden, unterscheiden sich nicht wesentlich voneinander: Am häufigsten werden Probleme mit Ausbildern, mit Planung und Organisation der betrieblichen Ausbildung und Probleme der Auszubildenden untereinander genannt. Einzig die materielle Ausstattung der Ausbildungsplätze wird von mehr Jugendlichen im Osten als im Westen bemängelt.

---

<sup>11</sup> Rosenstiel, L. von (Hrsg.): Führung im Systemwandel. Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft, München und Mering: Hampp 1994

Ausbilder aus dem Osten wie aus dem Westen nennen großenteils andere Probleme in der Ausbildung als die Jugendlichen. Am häufigsten sagen die Ausbilder, die Auszubildenden hörten nicht hin und sähen den Sinn von Ordnung nicht ein. Weitere von ihnen wahrgenommene Problempunkte sind, daß Auszubildende betriebliche Zusammenhänge nicht überblickten und daß sie den Sinn von Aufgaben nicht einsähen.

Wie gehen Ausbilder mit Problemen tatsächlich um?

Wie für die Führungsstile, wurden für das Konfliktverhalten der Ausbilder Skalen gebildet. Hauptergebnis des Ost-West-Vergleichs für das Konfliktverhalten ist: Während dieses Verhalten in der westdeutschen Untersuchung in „hartes“ und „umgängliches“ = Kompromißverhalten eingeteilt werden konnte (50% der Ausbilder wandten ein eher hartes Verhalten an, die andere Hälfte eher ein umgängliches), war diese Einteilung für die Untersuchung in Ostdeutschland nicht möglich. In dieser zeigten die Ausbilder entweder ein „hartes“ (zu ca. 40%) oder ein „nachgiebiges“ (zu ca. 60%) Verhalten. Das Suchen nach Kompromissen, zu dem mehrere Fragen gestellt wurden, war zwar auch vorhanden, doch in der Gesamtskala tauchte es kaum noch auf.<sup>12</sup> Wenn der beiderseitige Kompromiß wie in unserem zugrundeliegenden Modell als der Königsweg des Konfliktverhaltens<sup>13</sup> anzusehen ist, so müßten alle Ausbilder lernen, sich um ein solches Verhalten zu bemühen. Die Ergebnisse aus der Untersuchung in den neuen Bundesländern legen allerdings nahe, daß die Fähigkeit, in Konflikten nach Kompromissen zu suchen, bei den Ausbildern im Osten besonders gefördert werden müßte.

In einem abschließenden Versuch, das Konfliktverhalten in der Ausbildung zu bewerten, bestätigen sich die bereits im Zwischenbericht angedeuteten Schlußfolgerungen: Wenn Ausbilder und Auszubildende teilweise unterschiedliche Situationen als problematisch ansehen, wenn ferner aufgrund von unterschiedlicher Bewertung derselben Situation (bei Wert- und Interessenkonflikten, den häufigsten in der Ausbildung) der gegenseitige Perspektivenwechsel erschwert ist und letztlich die Jugendlichen entwicklungsbedingt andere Verhaltensweisen an den Tag legen als die vom Ausbilder erwarteten - dann ist die Verständigung schwierig. Vom Ausbilder als Erwachsenen darf allerdings eine höhere Fähigkeit zum Lösen von Konflikten erwartet werden als von den Jugendlichen.

## Schlußfolgerungen

Die hier vorgelegten Ergebnisse zeigen, daß in den Bereichen Führungsstile und Konfliktverhalten in der Ausbildung Verbesserungen notwendig sind. Nicht zuletzt war es Ziel beider Untersuchungen, die Ergebnisse daraufhin zu prüfen, ob sie in Seminare zur Ausbilderweiterbildung umgesetzt werden könnten. Diese Umsetzung ist aufgrund der erfolgten Analysen, die deutlich Stärken und Schwächen von Führungs- und Konfliktverhalten aufzeigen, nunmehr möglich. Es ist geplant, im Rahmen eines Vorhabens ein Seminar für Ausbilder zu entwickeln und zu erproben, das auch gemeinsame Sequenzen mit Auszubildenden enthält. In einem solchen Seminar sollen gezielt Führungsverhalten reflektiert und verbessert sowie (gemeinsam mit Auszubildenden) Konfliktverhalten gelernt werden, das für beide Seiten zu akzeptablen Lösungen führt. Zu den genannten Themen bedarf es keiner getrennten Seminare für Teilnehmer aus dem Osten und dem Westen. Unterschiedliche Sichtweisen sollen produktiv verarbeitet und für alle Teilnehmer fruchtbar gemacht werden.

### • Bisherige Auswirkungen

Während der laufenden empirischen Untersuchung in den neuen Bundesländern wurden für 12 der 13 einbezogenen Untersuchungsbetriebe auf deren Wunsch betriebsspezifische Auswertungen erarbeitet als Rückmeldung und Dank für die Teilnahme an der Untersuchung (Umfang

---

12 Diese trennte in der Faktorenanalyse klar nach „hart“ und „nachgiebig“.

13 Simmel, G., Der Streit, in: Bühl, W. L. (Hrsg.), Konflikte und Konfliktstrategie, Ansätze zu einer soziologischen Konflikttheorie, München 1972

je 18 - 22 Seiten).

Es erfolgte ferner eine Präsentation dieser Ergebnisse durch die Projektsprecherin in dem jeweiligen Betrieb sowie eine Diskussion mit und Bewertung durch Ausbilder und Auszubildende, auch Ausbildungsleitungen und Betriebsräte.

Ergebnisse wurden in den Beirat zum Projekt 2.4003 „Rahmenstoffplan für die Ausbildung der Ausbilder“ eingebracht.

Auf den Hochschultagen in Hannover im Oktober 1996 hielt die Projektsprecherin einen Vortrag zu ersten Ergebnissen von Führungsstilen im Ost-West-Vergleich.

Auf der Tagung „Bildungswege mit doppelter Option“ im April 1997 in Cottbus hielt die Projektsprecherin einen Vortrag zur Qualität von Führung in einem Modellversuch im Vergleich mit den Ergebnissen der Untersuchung in den neuen Bundesländern.

#### • Veröffentlichungen

GRIEGER, D.: Styles of Leadership in Working and Learning Situations, Presentation for the International Cross-Disciplinary Workshop on Leadership Development in Sydney, January 1996, unveröff. Manuskript, Berlin 1996.

GRIEGER, D.; GRAVALAS, B.; SPREE, B.: Betriebsspezifische Auswertung im Forschungsprojekt „Analyse von Führungsstilen und Ausbildungsmethoden in den neuen Bundesländern“. 12 Einzelberichte als Rückmeldung an die Betriebe, die an der Untersuchung teilgenommen haben, unveröff. Manuskripte, Berlin 1996

GRIEGER, D.; GRAVALAS, B.; SPREE, B.: Zwischenbericht zum Forschungsprojekt „Analyse von Führungsstilen und Ausbildungsmethoden in den neuen Bundesländern“, unveröff. Manuskript, Berlin 1996

GRIEGER, D.; unter Mitarbeit von Martina Berger, Christine Engelmann und Brigitte Spree: Führungsstile, angewandte Methoden und Konfliktverhalten in der Ausbildung in Ost- und Westdeutschland, Veröff. in Vorbereitung