

Ignatov, Marin; Steger, Thomas

Article

Management in Bulgaria: Interview with Marin Ignatov

Journal for East European Management Studies

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Ignatov, Marin; Steger, Thomas (1997) : Management in Bulgaria: Interview with Marin Ignatov, Journal for East European Management Studies, ISSN 0949-6181, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 2, Iss. 2, pp. 200-203

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/90212>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Management in Bulgaria

Interview with Marin Ignatov

Whoever reads the newspapers about Bulgaria in these days considers the situation first of all as a quite shaky one. Bulgaria seems to stand now at the turnover point of its political and economic reforms and a Western spectator is somewhat puzzled about all the processes which happen there.

Nevertheless, JEEMS always attempted to have a closer look and to present a deeper in-sight perspective of the problems in Eastern Europe. Therefore, we asked our corresponding member Marin Ignatov* to answer a few questions about the situation in his home country.

Dr. Marin Ignatov is Senior Research Fellow at the Bulgarian Academy of Sciences in Sofia. He majored in Work and Organizational Psychology at the University of Technology - Dresden, Germany. He is organizational consultant in several international East-European enterprise restructuring projects (PHARE, Carl-Duisburg-Gesellschaft). His special domain are the socio-cultural difficulties in Joint Ventures, Mergers and Aquisitions. He also published on International Communication and Negotiation Skills. He was Visiting Professor at several Universities in Germany, Austria, UK, and USA. At present he is working on a German - Bulgarian research project on implicit behavioural safety rules.

Thomas Steger

Professor Ignatov, could you, first of all, give a brief introduction about how you view the current political situation in Bulgaria?

The history of economic reform in Bulgaria dates back over 30 years. Increasingly aware of the shortcomings of the socialist system, dozens of official committees and hundreds of economists tried to reconcile the unreconcilable. The market was supposed to play a more effective role without undermining imperative central planning, enterprise and individual initiative was supposed to be unleashed without challenging the Bulgarian Communist Party's exclusive right to control every aspect of economic and social activity. This could not work. Whenever a critical choice had to be faced and suggested economic changes required changes in the political system, considerations of ideology and power prevailed over economic pragmatism. As a result, the crisis facing the Bulgarian economy continued to deepen even after the Perestroika of 1989 - 1990. In the absence of a real market test, an increasing number of enterprises were maintained in existence by means of heavy government subsidies whereby the partners traded shoddy goods at prices that bore no relation to real costs.

The scene for real economic reform had to be set by means of political changes. Nothing less than a political revolution was required - one that would transform the very nature of the system rather than making mere cosmetic changes. Attempts in this direction can be seen in the Perestroika stage of 1989 - 1990. Although these attempts were strangled by Communist manipulation, the foundations of the political system were undermined. Finally, in the end of 1996 the historic chance for Bulgaria could not be missed. And it has not been missed, thanks to the determination of the people and the opposition Union of Democratic Forces, and to passive or even active complicity of some communist politicians who were able to recognise that without democracy and fundamental economic reform Bulgaria had no future.

How would you assess the situation of Bulgarian Management? Are there any changes, a new elite, or do we find more a reproduction of the old ones?

It is too early now to make a precise assessment. Most probably politics will continue to play a critical role in Bulgarian management. Healthy business activity requires political stability which, however, has yet to be achieved in the country. While the overall trend towards political democracy appears to be irreversible, progress made so far in installing market-oriented managerial systems and practices has not been the same in all branches or regions of the country. The democratic forces were united in the winter of 1996-1997 in their effort to defeat the Communist regime, but this unity may weaken in the near future and divergent views on future development strategy may emerge. The restructuring of the governmental machinery and staffing changes have barely started. In the months and years to come, economic reforms will hence

interwoven with political reforms. The success in the isolation of the old Communist Nomenclature may speed up or slow down the economic reforms and strongly influence the implementation of structural changes, The difficulties to be overcome must not be underestimated.

What about women in Management in Bulgaria?

Women managers in Bulgaria are still a tiny minority. A restricted rise of the percentage of women managers could be expected in the sectors textiles, food and beverages industry.

Are there any activities to establish management associations? How would you evaluate their influence, for example in comparison with the unions?

Management Associations are still in a process of restructuring. Their influence as independent bodies is increasing. A positive attitude towards market orientation is characteristic for the Bulgarian Business Association in Sofia (Bulgarska stopanska kamara).

What are the main deficits of today's Bulgarian managers?

Economic reforms are creating a new framework, new conditions and new pressures for enterprise management. They are establishing fundamental conditions for change in the behaviour of the enterprise. Whether enterprises are fully or partially privatised, or continue to operate as semi state-owned organisations, their success will depend, first and foremost, on the vision and quality of their management. The market economy environment alone cannot and will not make everybody equally efficient and successful. In the current debate on the strategy and tactics of economic reforms in Bulgaria this tends to be overlooked. There is a tendency to expect miracles from managers and hence to concentrate on their managerial deficits. I would therefore reverse the question - Who would ensure the basic attitudinal changes in the country towards market success assessment and market remuneration for managers?

Are there any changes in values, attitudes or leadership styles of Bulgarian managers in comparison with the past (for example since privatisation)?

The bulk of the enterprises in Bulgaria is still not privatised. Privatisation is a crucial but difficult topic both technically and politically. In 1997 Bulgaria is not in a position to handle selected individual cases of privatisation within well-established market economies, as was done in France or Great Britain in the 1980s, but massive privatisation in all sectors with a view to creating a market economy from scratch. Company evaluation is a most delicate issue since there are divergent views on real value in the absence of financial markets and objective efficiency criteria, and due to widespread fears that public property will be given away to foreign investors at low prices.

Improving productivity and quality will be the overriding dimension of privatisation and structural adjustment. With a few exceptions, Bulgarian industry is entering the reform process with productivity levels that are far below those of the industrially developed countries. In the short-term, the uncertain future of many enterprises and the expectation of major ownership and structural changes will tend to distract management's attention from productivity and quality.

What are the main strategies of enterprise management to ensure the survival and growth of their firms?

Reorienting enterprise management from command to market economy will call for a wide range of changes touching on virtually all functions and aspects of enterprise management. Functions that were underdeveloped or suppressed under the Communist economy, such as financial management and accounting, and the use of the money markets, will have to be gradually built up in harmony with the development of the market economy infrastructure and the internationalisation of business linkages. The need for a complete overhaul of functions such as corporate strategy, marketing and finance is largely recognised. Production management will lose the privileged position enjoyed in an economy of shortage, and will have to be reoriented in the spirit of service to customers, flexibility in adjusting to the market, optimum resource utilisation and efficiency.

What Bulgarian managers have to achieve has a common denominator whatever the economic sector or size of the enterprise. The organisational change will be far-reaching, extremely fast, and in many cases brutal and dramatic. Most of the managers concerned will have never managed or even witnessed such a change, where technical and business considerations will be closely interwoven with human, cultural and political problems.

Finally, just a short statement: what do you consider the main obstacle at the moment for management change in Bulgaria?

A market economy infrastructure will have to be developed in parallel with progressive liberation and privatisation. This includes the establishment of stock, financial, real estate and commodity markets, the development of commercial and investment banking, greatly improved telecommunications, private economy type wholesale and retail trade, accounting, information processing, taxation and tax collection services, business licensing and registration offices, labour market services, and so on.

Professor Ignatov, thank you very much for your answers!

Book Reviews

Alexander Thomas.(Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns, Hogrefe Verlag, Göttingen 1996, DM 88,-

Die zunehmende Globalisierung, durch die immer mehr Menschen aus den unterschiedlichsten Kulturen in einen direkten Kontakt kommen, verlangt zwangsläufig neue Muster und Methoden sozialen wie kommunikativen Handelns. Diese Erkenntnis schlägt sich verstärkt in den Disziplinen nieder, die sich wie die Fremdsprachenphilologien und Kommunikationswissenschaften sowie - als klassische Fremdheitsdisziplin - die Ethnologie schon längere Zeit intensiv Fragen nach dem 'Fremden' zuwenden. Mittlerweile rücken derartige Aspekte der Interkulturalität aber auch in Disziplinen wie der Philosophie, der Ökonomie, Soziologie und der Psychologie verstärkt in den Vordergrund. Gerade die Psychologie konnte dabei mit Theorieansätzen wie der kulturvergleichenden Psychologie oder der Sozialpsychologie wichtige Impulse geben, die von den anderen Disziplinen aufgegriffen wurden. Einer der wichtigsten Psychologen auf dem Gebiet interkultureller Forschung ist sicher der Regensburger Organisationspsychologe Alexander Thomas, Herausgeber des vorliegenden Bandes, in dem eine Art Bestandsaufnahme nebst Perspektivik auf künftige Arbeitsfelder der 'Psychologie interkulturellen Handelns' unternommen wird. Thomas sieht dabei den Ansatz der 'interkulturellen Psychologie' in einer direkten methodischen Tradition mit der kulturvergleichen, für die er eine ähnliche Zielrichtung beobachtet: „Die Analyse der kulturellen Einflüsse auf psychologische Entwicklung und das Auffinden psychologischer Universalien hinter den kulturbedingten Oberflächenvariationen psychischer Strukturen und Funktionen.“(109) Die Bedeutung der Ansätze der kulturvergleichenden Psychologie im Blick auf Fragen aktuellen interkulturellen Handelns wird in dem Beitrag von Demorgon und Molz³⁵ verdeutlicht: „Interkulturelle Kommunikation findet immer in einem Spannungsfeld von Kultur als etwas bereits Vorgegebenes, Richtiges und Orientierung Stiftendes und zugleich zu Veränderndes und zu Gestaltendes statt.“(19) Als zentrale Analyseeinheiten werden die Situation (als kulturelle Überschneidungssituation), die Schemata (als Repräsentanten innerer und äußerer Realitäten) und - ausgehend von Piaget - die adaptiven Prozesse der Assimilation, der Akkomodation und der Äquilibration eingeführt. Als Untersuchungsgrundlage fungieren kritisch erlebte Interaktionssituationen, welche zeigen, daß mit einer Verhaltensbeobachtung immer auch eine Ursachenzuschreibung in Form von Kausal- oder Finalattribuierungen erfolgt, mit denen zugleich eine Bewertung des Interaktionspartners vorgenommen wird.

³⁵ Demorgon, J./Molz, M.: Bedingungen und Auswirkungen der Analyse von Kultur(en) in interkulturellen Interaktionen, S. 43 - 86.

Neben diesem gewissermaßen einführenden methodischen Beitrag steht an zentraler Stelle das Kulturstandardkonzept: „Unter Kulturstandards werden alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns verstanden, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden.“(112) Mit Hilfe dieses Ansatzes gelingt Thomas die Konzeption einer Art ‘kultureller Grammatik’, mit deren Beherrschung sich als fremd oder unerklärbar wahrgenommene Elemente einer anderen Kultur aufklären lassen. Kultur fungiert in dem relativistischen Ansatz von Thomas als ein Orientierungssystem, welches für die Mitglieder einer Kultur die Voraussetzung für die Entwicklung spezifischer Formen der Umweltbewältigung anbietet. Mit Hilfe dieses Konzeptes lassen sich beispielsweise Attribuierungen wie US-amerikanische Oberflächlichkeit oder deutsche Verslossenheit über die unterschiedliche kulturelle Regelung der interpersonalen Distanzminimierung (in den USA vorrangig Distanzminimierung, in Deutschland zunächst Distanzdifferenzierung) herleiten und erklären.

Krewer³⁶ dynamisiert den Kulturstandard-Begriff, um kulturstereotype Fehlschlüsse zu vermeiden. So dürfen Kulturstandards nicht als monokausal interpretierbare ‘Verhaltensdeterminanten’ betrachtet werden, existiert doch in sozialem Verhalten generell ein Toleranzbereich von Abweichungen, ohne daß damit zwangsläufig eine Verletzung des Kulturstandards erfolgte. Weiterhin unterliegen auch Kulturstandards einer intrakulturellen Variabilität, da sich im konkreten Verhalten immer auch individuelle Modifizierungen bzw. Abweichungen beobachten lassen. Und dann unterliegen auch Kulturstandards den allgemeinen Wertewandelsprozessen.

Eckensberger³⁷ verknüpft im Hinblick auf mögliche kulturelle Universalien die kulturrelativistischen Grundlagen der Kulturstandards (Ansatz Thomas) mit dem dynamischen, situationsgebundenen Konzept Krewers, um bisher isoliert untersuchte Aspekte interkultureller Begegnungssituationen mit dem Ziel zu integrieren, kommunikative Barrieren zu „erschweren, zu identifizieren und zu lokalisieren sowie Voraussetzungen für interkulturelle Begegnungsprozesse zu systematisieren.“(23)

An diese theoretisch-wissenschaftsmethodischen Arbeiten schließen sich mehr anwendungsorientierte Beiträge an. Neben Länderstudien enthält der Band Arbeiten zu personalwirtschaftlichen Aspekten des internationalen Manage-

³⁶ Krewer, B.: Kulturstandards als Mittel der Selbst- und Fremdrelexion in interkulturellen Begegnungen, S. 147 - 164.

³⁷ Eckensberger, L.: Auf der Suche nach den (verlorenen?) Universalien hinter den Kulturstandards, S. 165 - 197.

ments, angefangen von Fragen der interkulturellen Eignungsdiagnostik über Fragen der Vorbereitung bis hin zur Problematik der Reintegration.

So arbeitet Sugitani³⁸ anhand von Interviewbeispielen aus japanisch-deutschen Interaktionssequenzen unterschiedliche Verhaltensprägungen wie 'Initiierung sozialer Beziehungen', 'Beziehungspflege' und 'Konfliktaustragung' heraus. Der hohe Kontextualismus sowie die stärkere Beziehungsorientierung in Japan führt im Vergleich zu Deutschland zu unterschiedlichen Einstellungen gegenüber sozialen Beziehungen. Die kulturell divergierende Regelung 'sozialer Nähe' erhält eine als jeweils fremd oder ungewöhnlich attribuierte Zuschreibung: „Für Japaner scheint es wichtiger zu sein, bei einer Diskussion die eigene Meinung gesagt zu haben, als sie durchzusetzen. Nach einem langen Konsensfindungsprozeß akzeptieren sie eher eine Entscheidung, auch eine von oben, und sie läßt sich dann besser als in Deutschland in die Praxis umsetzen.“(239) Umgekehrt die japanische Perspektive: „Deutsche diskutieren energisch, nicht nur am Arbeitsplatz, auch beim Mittagessen oder zu Hause. Wenn ich aus Höflichkeit abwarte, bis mein Gegenüber zu Ende gesprochen hat, meint er, er habe recht oder daß ich keine Meinung habe. Er findet es uninteressant, wenn ich nur schweige.“(240)

Liang³⁹ untersucht demgegenüber am Beispiel China die Wirkung von Sprachroutinen und Vermeidungsritualen in interkulturellen Überschneidungssituationen, die sich in Form kommunikativer Grundregeln oder -maximen wie 'sich-Erniedrigen', 'Respekt zollen' oder 'Vermeidung von Kritik' erfassen lassen.

Ein Desiderat fast aller Beiträge liegt sicher darin, daß konkrete Interaktionsbeispiele überwiegend aus dem universitären Sektor entstammen, die Ergebnisse also nur teilweise auf Interaktionen in Überschneidungssituationen anderer Bereiche, beispielsweise des internationalen Managements anzuwenden sein dürften. Eine Ausnahme stellt der Beitrag von Sylvia Schroll-Machl⁴⁰ dar, die die unterschiedlichen Problemlöseprozesse in deutsch-amerikanischen Arbeitsgruppen analysiert. Im systematischen Vergleich der jeweiligen Ablaufstruktur von Problemlösungsprozessen, die offenkundig zwischen Deutschen und US-Amerikanern divergieren und den daraus resultierenden Verhaltensreaktionen werden artikuliert wechselseitige Attributionen verständlich und vor allem erklärbar genauso wie die beobachteten Handlungsunsicherheiten, die auf US-amerikanischer Seite (im Falle deutscher

³⁸ Sugitani, M.: Kontextualismus als Verhaltensprinzip: 'Kritisch' erlebte Interaktions-situationen in der japanisch-deutschen Begegnung, S. 227 - 245.

³⁹ Liang, Y.: Sprachroutinen und Vermeidungsrituale im Chinesischen, S. 247 - 268.

⁴⁰ Schroll-Machl, S.: Kulturbedingte Unterschiede im Problemlöseprozeß bei deutsch-amerikanischen Arbeitsgruppen, S. 383 - 409.

Dominanz) drei Gründe haben: „Die Deutschen haben vor allem das Problem diskutiert und sich nach amerikanischen Aussagen ‘einen tollen Überblick über das Problem’ verschafft, doch haben sie dabei die Planung der sich daraus ableitenden Aktivitäten zu wenig behandelt. Viele Details, die für das folgende Handeln relevant sind, werden von den Deutschen als solche nicht expressis verbis aufgelistet, sondern finden sich in der gesamten Diskussion verstreut. Die Amerikaner haben jedoch aufgrund der Unvertrautheit mit diesem Denk- und Diskussionsmuster irgendwann ‘abgeschaltet’ und wesentliche handlungsrelevante Elemente nicht wahrgenommen. Deutsche definieren lediglich das globale Ziel (Endziel), aber keine Zwischenziele.“(395) Umgekehrt nehmen Deutsche die daraus resultierenden US-amerikanische Handlungsunsicherheit als mangelnde „Bereitschaft zur intensiven Erörterung und Strukturierung des Problems“ wahr und attribuieren diese als Ablehnung ihrer eigenen Ansichten. „Sie nehmen das resignative Abwarten der Amerikaner wahr und interpretieren es als Oberflächlichkeit, Schlampigkeit oder ‘typisch amerikanische’ Art, sich das Leben einfach zu machen.“(395f.) Bei von Amerikanern dominierten Arbeitsgruppen sehen sich Deutsche als Experten nicht genügend gefordert, die von Amerikanern präferierten Zwischenlösungen, die häufig diverser Änderungen bedürfen, werden als ‘Nachbessern’ empfunden bzw. als Flickwerk. In der Konsequenz beobachtet Schroll-Machl entsprechende wechselseitige Vorwürfe: „Die Deutschen sind überzeugt, nicht ausreichend informiert, die Amerikaner ‘überhaupt nie’ gefragt worden zu sein.“(398). Kulturbedingte Unterschiede lassen sich dabei sowohl in der Planungsphase wie in der Ausführungsphase beobachten. Ähnliche kulturbedingte Divergenzen werden bei den unterschiedlich eingesetzten Strategien in Besprechungssituationen, in der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter und in der Art und Weise des Know-how-Transfers deutlich.

Steffen Höhne, Lehrstuhl für interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Universität Jena



Christian Dräger / Petra Pissulla / Andreas Wass von Czege (Hrsg.): Mehr Wettbewerb, mehr Arbeit - Ist Vollbeschäftigung eine Illusion? : Dokumentation des X. Malenter Symposiums = More Competition, More Jobs - Is Full Employment an Illusion?, Edition Dräger Stiftung Band 15, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 1996.

In diesem Konferenzband werden 52 Beiträge dokumentiert, die im Juni 1995 auf dem X. Malenter Symposium in Lübeck vorgestellt wurden. Der vorliegende Band zeichnet ein international besetztes und multidisziplinär angelegtes Diskussionsforum nach. Im Zentrum steht der aktuelle Problemkomplex einer weiter voranschreitenden Globalisierung, eines sich

verschärfenden Wettbewerbs von Unternehmen und Regionen und eine durch zunehmende Massenarbeitslosigkeit geprägte Arbeitsmarktentwicklung. In den 6 Arbeitskreisen reicht das Themenspektrum von nationalen bzw. internationalen Fragen bis zu konkreten Konzepten und Lösungsansätzen der Arbeitsmarktpolitik und -gestaltung.

Im Spannungsfeld von Globalisierung, Regulierung nationaler Arbeitsmärkte und den dort jeweils aufgegriffenen beschäftigungspolitischen Möglichkeiten bewegt sich der **Arbeitskreis I**. Schwerpunktmäßig wird der Frage einer neuen Beschäftigungspolitik nachgegangen. Über den bundesdeutschen Tellerrand schauen Beiträge, die sich, international vergleichend, auf der europäischen Ebene (Flynn), auf der OECD-Ebene (Lange) und auf der Basis eines Ländervergleichs von USA und Großbritannien (Mortensen) mit den jeweiligen Arbeitsmarktproblemen und -politiken beschäftigen.

Konsens besteht in der Einschätzung, daß die Suche nach neuen Beschäftigungsfeldern über eine Kombination von Produkt- und Prozeßinnovationen laufen müsse. Aber der Wettbewerb und die Notwendigkeit zu innovieren produziert neben Gewinnern auch Verlierer und diese sowohl auf Arbeitnehmer- als auch auf Arbeitgeberseite (Schettkat). Folglich wäre es notwendig, leistungsfähige Mechanismen zu finden, die weder Innovationen gefährden noch die Verluste für Verlierer und Gesellschaft zu groß ausfallen lassen. Gefragt sind hier besonders die Gewerkschaften. Eine Anpassung der Institutionen des Zusammenwirkens von Gewerkschaften, Betriebsräten mit Management und Arbeitgebern, deren Verbänden und der Politik sei somit überfällig.

Unterschiedliche Einschätzungen finden sich beim Thema aktiver Arbeitsmarktpolitik. Diese könne keine neuen Arbeitsplätze schaffen, bestenfalls für bessere Rahmenbedingungen oder Abfederungen sorgen. Auch industriepolitische Aktivitäten scheinen kontraproduktiv zu wirken. Dies zeigt sich an der paradox wirkenden Konstellation, daß staatliche Hilfe zukunftssträchtige Bereiche fördern möchte, aber dadurch ungerechtfertigte Hilfsbedürftigkeiten produziert (Giersch; Staudt). Weiterhin wurde vermerkt, daß nichtwirtschaftliche Eingriffe wie z.B. Kündigungsschutz oder eine Reihe arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen eher die Zugangschancen arbeitssuchender Erwerbsloser verschlechtern als verbessern (Eeckhoff).

Auf der anderen Seite scheint ohne staatliche Eingriffe doch wenig zu gehen. Die Wirtschaft benötigt einen funktionsfähigen Staat. Der Staat ist nicht nur dazu da, für das "Wohlbefinden" seiner Mitglieder zu sorgen, Folgen der Massenarbeitslosigkeit abzufedern, sondern er ist "sehr wohl aufgerufen, auch zu agieren" (Oppenländer). Man sollte sich m.E. darüber klar werden, daß auch die Marktwirtschaft immer reguliert ist. Nur muß die Frage geklärt werden, wie die Regulation aussehen sollte. Darauf konnte der Arbeitskreis keine befriedigende Antwort geben.

Mit den Fragen von Deregulierung und Flexibilisierung des Arbeitsmarktes befaßt sich der **Arbeitskreis II** (Saint-Paul; Ramaswamy/Rowthorn). Thematisiert werden u.a. die heterogenen und anscheinend nicht zu integrierenden sozialstaatlichen, individuellen und kollektiven Interessen. Deregulierung und Flexibilisierung des Arbeitsmarktes meint nicht, die zentralen institutionellen Regelungen wie z.B. den Lohnfindungsprozeß zwischen den Tarifparteien zu eliminieren, sondern leistungsfähigere Rahmenlösungen zu finden und anzubieten. Uneinigkeit besteht darin, ob das deutsche Modell der Lohnfindung geeignet ist, die "Probleme von Angebot und Nachfrage, Effizienz und Effektivität zu lösen" (Scheremet). Interessant ist die Einschätzung, daß nicht einzelne Regelungen und Absprachen von Tarifpartnern oder vom Gesetzgeber zu problematischen Effekten führen (Förster). Vielmehr scheint die Kumulation der vielfältigen regulativen Eingriffe negative Synergieeffekte zu produzieren. Auf Reformen abzielende Änderungen der Arbeitsmarktstruktur müßten dies zukünftig verstärkt berücksichtigen.

Im **Arbeitskreis III** stehen beschäftigungspolitische Konzepte im Mittelpunkt. Besprochen werden Politikansätze der EU und der Bundesrepublik sowie Chancen und Risiken des zweiten Arbeitsmarktes (Trube). In Anlehnung an den Weißbuchbericht der EU-Kommission wird die Verzahnung von Wachstum, europäischer Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung betont (Ahbe). Die Wirkungen von Arbeits-, Finanz- und Wirtschaftspolitik gelte es verstärkt zu berücksichtigen (Bosch; Trube). Resümierend wird festgehalten, daß sich die vorgetragenen Instrumente der Beschäftigungspolitik nicht gravierend unterscheiden. Man wäre sich im Prinzip über die zu ergreifenden Mechanismen (von Suntum), die imstande wären die Arbeitslosigkeit nachhaltig zu senken, auch einig. Kontrovers wird es erst bei der Klärung von Detailfragen. Hier scheint ein Ort möglicher Reformbarrieren zu liegen. Es besteht kein Mangel an leistungsfähigen innovativen Vorschlägen und Instrumenten der Beschäftigungspolitik, wie die Beiträge des vorliegenden Bandes anschaulich belegen. Problematisch scheint aber neben der Heterogenität der betroffenen Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Politikbereiche vor allem die politische Durchsetzbarkeit arbeitsmarktentlastender Lösungsansätze (Huckermann).

Ob und wie Unternehmen Arbeitsplätze schaffen bzw. sichern können, diskutieren die Beiträge im **Arbeitskreis IV**. Flexibilisierungsmaßnahmen in den Unternehmen sind, so wird festgestellt, eher auf die Erreichung unternehmerischer Ziele und die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit als auf mögliche Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt ausgerichtet (Wollert). Wirksam wird diese aus ökonomischer Sicht eher defensive Strategie vor allem dahingehend, bestehende Arbeitsplätze zu sichern. Deshalb sei den Instrumenten der Wachstums-, Lohn- und Arbeitsmarktpolitik zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit Vorrang einzuräumen. (Sperling). Optimistisch wirbt Werner Then für

das Projekt "Wahl-Arbeit". Arbeitszeiteinteilungen und arbeitszeitflexible Instrumente könnten durchaus, wenn innovationsfreudiger und flexibler gehandelt würde, bis zu zwei Millionen an neuen Arbeitsplätzen bereitstellen (Then). Dagegen spricht die anscheinend paradoxe Wirkung, daß eine Arbeitszeitverkürzung zwar mehr Beschäftigung, nicht aber auch mehr Arbeitsplätze schafft (Ragnitz). Für die Sicherung der unternehmerischen Wettbewerbssituation sind betriebliche Flexibilisierungen positiv zu vermerken. Eine Verbesserung der deutschen Beschäftigungssituation insgesamt sei hiervon aber kaum zu erwarten (Sperling).

Der **Arbeitskreis V** beschäftigt sich mit Veränderungen von Wert- und Normvorstellungen in der Arbeitswelt (Andretta/Baethge). Es wird u.a. gefragt, ob ein neues Arbeitsverständnis benötigt wird. Auch werden die inner- und außergesellschaftlichen Folgen modernen Wirtschaftens behandelt. Kritisch wird betont, daß die heutige Ökonomie auf einer tief sitzenden Irrationalität beruht. Sie sei ohne kulturelle Steuerung ein Irrläufer. Probleme der Weltarbeitslosigkeit, Zerstörung der Lebensgrundlagen, gravierende soziale Unterschiede werden der wirtschaftlichen Theorie und Praxis zugeschrieben. Aus diesen Gründen sei die Ökonomie kulturell neu zu verklammern (Ruh).

Grundsätzlich wird festgestellt, daß man ohne ein tiefgreifendes Verständnis selbstorganisatorischer Prozesse bei den eingetretenen Veränderungen der Arbeitswelt sowie beim Wandel der Werte auf Unternehmensebene, Gruppenebene und Individualebene nicht mehr auskomme (Erpenbeck). Dies wird vor allem in komplexeren, schneller reagierenden Märkten und den sich daraus ableitenden Unsicherheiten organisatorischen und individuellen Entscheidens deutlich.

Unternehmen sind verstärkt angehalten, selbst Orientierungswissen und kulturelle Werte bereitzustellen. Unternehmenskultur könnte hier eine Brückenfunktion zwischen unternehmerischen Selbstorganisationsprozessen und dem gesellschaftlichen Wandel der Werte ausüben. Insgesamt betrachtet, liegt die Herausforderung der Zukunft darin, "mehr Lernen" und "mehr Innovation" anzustreben (Heyse). Hierzu müßten aber die Rahmenbedingungen geändert werden. Man müsse verstärkt auf das betriebliche Humankapital setzen. Das hieße, Lernen in neuen Formen anzubieten. Ein flexibles Zeitmanagement von Organisationen und Personen sollte hilfstellend eingeführt werden. Für die Arbeitsplätze der Zukunft gelte es verstärkt, in Lernen, in Weiterbildung und in Kompetenzentwicklung zu investieren (Hartwig; Meyer-Dohm).

Mit den Wirtschafts- und Arbeitsmarktproblemen der mittel- und osteuropäischen Transformationsländer beschäftigt sich der **Arbeitskreis VI**. Thematisiert werden Chancen und Risiken sowie Probleme beim Übergang osteuropäischer Arbeitsmärkte und Wirtschaftssysteme zu marktwirtschaftlichen Verhältnissen. Können die osteuropäischen Transformationsregionen von den ostdeutschen Erfahrungen lernen? Diskutiert

wird diese Frage anhand beschäftigungsorientierter Qualifizierungsmaßnahmen in den neuen Bundesländern (Hübner).

Die Beiträge machen darauf aufmerksam, daß diese Länder mit viel gravierenderen Problemen zu kämpfen haben, wie z.B. mit der überaus starken "Schattenökonomie" (Fóti). Die Transformation produziert scheinbar unlösbare Dilemmata. Der Übergang wird nur gelingen, wenn wirtschaftliches Handeln in den Betrieben effektiver und effizienter wird. Hierfür notwendig scheinen Massenprivatisierungen, die Absenkung bisher geltender Arbeitsschutzregelungen und der Aufbau eines funktionsfähigen Finanzsystems (Rutkowski; van Brabant). Diese Umstellungen produzieren massive Arbeitskräftebewegungen, Massenarbeitslosigkeit und das Abdriften großer Bevölkerungsteile in erhebliche Armutslagen. Staatliche Auffangmöglichkeiten wie die sozial- und wohlfahrtsstaatlichen und arbeitsmarktpolitischen Institutionen des Westens stehen aber gerade bei der Übernahme westlicher Wirtschaftsmodelle nicht zur Verfügung. Die osteuropäischen Länder, wie z.B. der Fall Polen zeigt, sind organisatorisch und finanziell nur begrenzt in der Lage, die anstehenden Probleme allein bewältigen zu können (Wisniewski).

Resümee: Der Konferenzband liest sich als Widerspiegelung der nationalen und internationalen Arbeitsmarktprobleme. Die separat vorgetragenen Argumente sind in sich einleuchtend, lassen sich aber nur schwer aufeinander beziehen. Auch ein Gesamturteil läßt sich nicht ableiten. In der Wissenschaft existiert bisher "kein allgemeines akzeptiertes, in sich geschlossenes Erklärungsmodell, innerhalb dessen alle Gründe für Arbeitslosigkeit untersucht und die Maßnahmen zu ihrer Beseitigung isoliert erörtert werden können" (Franz). Dieser Band liefert viele Einzelstücke. Anregend sind die vorliegenden Beiträge deshalb, weil man sich aus den differenzierten und differenten Material selbst einen Argumentationsbaukasten zusammenstellen kann.

Darüber hinaus wäre ein integriertes Gesamtkonzept notwendig. Das kann der Konferenzband nicht liefern. Es fehlen tieferliegende, grundlagenartige Thematisierungen, etwa derart, warum die in den Beiträgen vorgetragenen einzelnen Argumente trotz aller Plausibilität in der Praxis nicht aufgegriffen und umgesetzt werden. Vielfach wird nur an den bisher vertrauten und als bewährt eingeschätzten wissenschaftlichen und politischen Standards herumgedoktert. Politik, Verbände, Gewerkschaften und Unternehmen ziehen häufig kurzfristige, auf Aktionismus setzende Wahlüberlegungen systemischen bzw. vernetzten Problem-Lösungsversuchen vor. Solange man sich wirtschaftspolitisch nicht von den ceteris-paribus-Konzepten verabschiedet, kann man kaum auf arbeitsmarktentlastende Änderungen hoffen. Auf Akzeptanzbeschaffung zielende Lobby- oder Interessenpolitik, kurzfristige Kostensenkungen oder Gewinnsteigerungen sind ein gewichtiger Teil des Arbeitsmarktproblems. Um nicht mißverstanden zu werden: Es sind nicht unbedingt die beteiligten nutzenmaximierenden Akteure, sondern vielmehr die

etablierten dysfunktional wirkenden Regelungen, Institutionen und eingefahrenen Standards des Arbeitsmarktes, die gewichtige Probleme produzieren. Zu denken wäre hier u.a. an unsägliche Diskussionen, wie die um die Ladenöffnungszeiten, um die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall als auch an die kurzsichtigen Reformbemühungen der Renten- und Gesundheitspolitik, an die ritualisierten Forderungen der Arbeitgeber nach Lohnkostensenkung und an daran anschließende Abwehrpolemiken der Gewerkschaften. Dies zielt direkt auf Fragen nach den zugrundeliegenden sozialen Mechanismen, Paradoxien und Widersprüchlichkeiten, nach epistemischen Grundlagen etablierter Meinungs- und Weltbilder, die eine sachliche, rationale Argumentation an der Wirklichkeit scheitern läßt.

Neue Arbeitsplätze, dies sei abschließend vermerkt, lassen sich vor allem durch neue Märkte, neue Produkte und neue Technologien schaffen. Dazu sind vielfältige Innovationen nötig, "aber nicht nur wissenschaftliche, technische und ökonomische, sondern auch organisatorische, soziale, institutionelle, rechtliche und geistige".⁴¹ Dem Zitat von Giersch "Wir haben an Arbeitslosigkeit, was wir unter unseren Bedingungen zu haben verdienen" bleibt somit nichts hinzu-zufügen.

Jens Aderhold, Lehrstuhl für Management des technischen Wandels und Personalentwicklung, TU Chemnitz-Zwickau



John Thirkell / Richard Scase / Sarah Vickerstaff (eds): Labour Relations and Political change in Eastern Europe: A Comparative Perspective, UCL Press, London 1995.

Most discussions of economic and labour relations reform in Eastern Europe have focused on national and sector changes. This book is an effort to study the impact of economic reform on enterprise strategies and labour relations. At the level of the nation state it focuses on the economic transformation process, the political context, and the rise of tripartism. At the enterprise level the main subjects are the development of general enterprise strategies, organizational restructuring and its effects on the role of middle management, and the changing role of the trade unions at the corporate level due to privatization.

In order to analyze the impact of national developments on enterprise structure, strategies and labour relations, a number of countries have been selected, Bulgaria, Czechia/Slovakia, Hungary, Poland and Russia, and in each of them

⁴¹ Nefiodow, L. A. (1996): Der sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information, Sankt Augustin.

three or four enterprises are singled out for detailed empirical research. The chapters are ordered by country, the editors provide a general framework in the first chapter and fit the case studies into the model in the concluding chapter.

Actually, the comparative framework is no more than a survey of trends in Eastern European economic transition and labour relations, like privatization, tripartism, and the decline of formal institutions of worker participation in the enterprise. It leaves the authors ample room to present their own frameworks, either in a very general and rather Dunlopian way (Bulgaria, Hungary) or in the form of schemes of organizational structure (Czechia/Slovakia).

After this rather disappointing beginning, the book gets better and better, however, culminating in the editor's discussion of the material presented, a fine example of drawing comparative conclusions on the basis of the material presented in the case studies, instead of the general talk that frequently completes such surveys.

The first contributions concentrate either on national developments or organizational structure, the following articles, like those on Hungary, Poland and Russia, show more interest in the theme of the book, the relations between national and corporate developments. The article on Hungary reveals an interesting contrast between conflictual and cooperative labour relations in two firms. Conflict is mitigated, however, by the maintenance of overemployment, a major base for cooperation between management and the unions. More than the other contributions, the Russian one discusses the position of middle management, referring to the context of overwhelming economic problems, like growing debts, declining production and great market instability. In some enterprise old fashioned and authoritarian management methods are used as a method to cope with the crisis (showing once again the relative value of the formal devices of worker participation under communism), in others middle managers try to split up the enterprise and transform their division into independent enterprises. In order to do so they seek support among their workforce, using it as a bulwark against senior managements' power.

The concluding chapter draws a number of significant conclusions, for instance about the effects of replacement of enterprise directors and of ownership change. The latter may be used by management as an opportunity to secure more autonomy but also to foster a coalition with the workforce to prevent a foreign takeover. Enterprise labour relations are heavily influenced by national tripartite initiatives and by enterprise level employment considerations. The top-down effect from national economic and political initiatives predominate.

Although the book does not fulfil the editors' promises (there is no general framework, the relations between national and corporate developments remain somewhat obscure) it offers an unusually profound and comparative analysis of

economic transformation processes in Eastern Europe and their impact on labour relations.

Hans Slomp, Department of Political Science, University of Nijmegen

News / Information

Der Studiengang “Baltic Management Studies (BMS)” - Fachhochschule Stralsund, Fachbereich Wirtschaft

1. Die Konzeption

Globalisierung der Märkte, Integration von Volkswirtschaften und Öffnung bestehender internationaler Verbände für neue Partner erfordern eine Internationalisierung des Denkens und Handelns aller Beteiligten und Betroffenen.

Der Studiengang Baltic Management Studies soll für seine Absolventen die Grundlagen schaffen, eben diesen Herausforderungen der Zukunft gewachsen zu sein.

Hohe sprachliche Kompetenz, solides Managementwissen und abgesicherte Schlüsselqualifikationen sind die Grundbedingungen für einen langfristigen Erfolg am Arbeitsmarkt.

Ziel des Studienganges ist es, durch eine intensive Ausbildung, die auf Selbstverantwortung und den Willen zur Leistung setzt, fachliche gleichermaßen wie persönliche Kompetenzen zu vermitteln, die den Absolventen ein solides Fundament für ihre Zukunft bieten.

Die Fachhochschule Stralsund bietet mit ihrer Campuskonzeption, ihrem hohen technischen Standard und einer individuellen Lehr- und Lernatmosphäre für die Umsetzung dieser Ideen äußerst günstige Bedingungen.

Von Stralsund aus sind die Hochschulen der Partnerländer relativ gut zu erreichen. Es bestehen traditionelle Verbindungen in den gesamten Ostseeraum und der ausgeprägte Wille aller Beteiligten, mit diesem Studiengang einen entscheidenden Schritt zur Reintegration des Ostseeraumes auch in den Köpfen der Menschen zu leisten.

2. Die Struktur des Studiums

Grundsätzlich ist der Studiengang modular aufgebaut und setzt sich zu einem erheblichen Teil aus Angeboten zusammen, die auch im Rahmen der traditionellen Managementausbildung realisiert werden. Allerdings kommt eine Vielzahl weiterer Inhalte hinzu. Das Konzept von Baltic Management Studies zeichnet sich aus durch eine intensive Sprachausbildung, durch die Integration von Auslandsaktivitäten in das Regelstudium sowie durch eine verbreiterte Managementausbildung in den Bereichen International Finance, International

Management, International Trade sowie Baltic Project Management und International Marketing sowie Baltic Affairs.

Den Studentinnen und Studenten wird so gleichzeitig das traditionelle Managementwissen wie die spezifischen Kenntnisse für den Osteeseeraum vermittelt.

Zur Absicherung der sprachlichen Kompetenz und der internationalen Kompatibilität wird hierbei ein wesentlicher Teil der Veranstaltungen auf Englisch abgehalten, zumindest jedoch werden entsprechende Summaries angeboten.

Es ist obligatorisches Merkmal des Studienganges, jeweils mehrere Teile des Studiums im Ausland bei Partnerhochschulen durchzuführen. Dies gilt sowohl für das praktische Studiensemester als auch für ein an einer Hochschule absolviertes Semester sowie ggf. für die Diplomarbeit

Erhebliches Gewicht wird auf persönlichkeitsfördernde Lehr- und Lernformen gelegt. Selbststeuerung und Führungskompetenz werden in Gruppen- und Einzelarbeit studienbegleitend geübt und angewandt. Die Integration der informationstechnischen Möglichkeiten im Unterrichtsbetrieb ist eine tragende Komponente des gesamten Studiengangansatzes.

Der Studiengang *Baltic Management Studies* ist als internationaler Studiengang angelegt, der grundsätzlich eine Doppelqualifikation als Abschluß vorsieht: einerseits den deutschen Diplom-Betriebswirt und andererseits eine Zusatzqualifikation der jeweiligen ausländischen Partnerhochschule. Trotzdem ist das Studium so strukturiert, daß die traditionellen Managementinhalte ebenfalls vermittelt werden und die Regelstudienzeit den europäischen Standards entspricht (8 Semester).

3. Ansprechpartner im Fachbereich Wirtschaft

Ansprechpartner zu Fragen des Studienganges sind:

Prof. Dr. J. Rothlauf, Studiengangsbeauftragter und Koordinator

Dr. H. Fanning, Studiengangsbeauftragte für Auslandskontakte und Sprachen

Dr. B. Rethmeier, Koordinator für Wirtschaftskontakte

Telefon: +493831/ 456 601 (Frau Wolter)

Fax: +493831/ 456 604

E-Mail: Birgit.Wolter@FH-Stralsund.de

5TH ANNUAL CONFERENCE ON MARKETING
STRATEGIES FOR CENTRAL & EASTERN EUROPE
DECEMBER 10-12, 1997 IN VIENNA, AUSTRIA

CALL FOR PAPERS

A primary goal of the conference is to promote an international dialogue between decision makers, business and government leaders from Central, Eastern and Western European countries. The conference will present information about the process of economic transformation in Eastern Europe, the stimulation of entrepreneurial activity and will contribute to the theory of global marketing; in addition, management education issues will be addressed. A central question to be raised will be if, and eventually how, the concepts of marketing can be adapted for the cultivation of markets in economies undergoing transition.

Empirical research, case studies or discussion sessions are sought which address the following topics:

- * Comparative analysis of conditions of market entry in CEE
- * Market entry through exports versus market entry via capital investment
- * Acquisitions as opposed to joint ventures in CEE
- * Cultural conflicts and/or harmony of joint ventures
- * Consumer behavior and Marketing strategies to reach consumers in CEE
- * Promotion/Advertising
- * Distribution and logistical strategies
- * Pricing and contractual policy
- * Financial strategies for opening Eastern European markets
- * Legal and tax issues
- * Central and Eastern Europe's role and its future in the EU
- * Case studies of experiences by western firms in CEE
- * Case studies of experiences of CEE companies in the process of transition

Abstracts of the papers, in English, should be received by August 31, 1997. The final papers must be ready by **October 31, 1997**. For more information or to send abstracts contact either of the conference sponsors:

Univ. Prof. Dr. Reiner Springer
Wirtschaftsuniversität Vienna
Phone: +43-1- 313364371
Fax: +43-1- 31336751
Email: springer@isis.wu-wien.ac.at

Ph.D Petr Chadraba
Depaul University Chicago, Illinois
Phone: (312) 362-8811
Fax: (312) 362-5647
Email: pchadrab@wppost.depaul.edu

Deutsch-bulgarische Hochschulkooperation

Im Rahmen einer Regierungsvereinbarung zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Republik Bulgarien wurde im Jahr 1990 die "Fakultät für deutsche Ingenieur- und Betriebswirtschaftsausbildung" (FDIBA) an der Technischen Universität Sofia gegründet. Diese wurde 1991 in Anwesenheit des damaligen Ministerpräsidenten Dimitar Popov eröffnet.

Auf deutscher Seite sind die Technische Hochschule Karlsruhe und die Technische Universität Braunschweig an diesem Projekt beteiligt. Das Lehrangebot der deutschen Fakultät umfaßt den Studiengang "Allgemeiner Maschinenbau", den die TH Karlsruhe betreut, sowie ein "postgraduales Management-Aufbaustudium" in Zusammenarbeit mit der TU Braunschweig.

Das Management-Aufbaustudium wird - wie auch der Studiengang Maschinenbau - sowohl von bulgarischen als auch von deutschen Dozenten in deutscher Sprache und nach deutschen Lehrplänen geführt. Es ist inhaltlich an dem wirtschaftswissenschaftlichen Aufbaustudium der TU Braunschweig orientiert und ergänzt ein durch Diplom- oder Staatsprüfung abgeschlossenes Ingenieur- beziehungsweise naturwissenschaftliches Erststudium. Dieses viersemestrige Aufbaustudium umfaßt vor allem betriebswirtschaftliche sowie volkswirtschaftliche, arbeitswissenschaftliche und rechtliche Fachgebiete. Darüber hinaus bietet ein zweimonatiges betriebswirtschaftliches Praktikum in Deutschland den Studenten die Möglichkeit, ihre erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten in der Praxis anzuwenden und durch entsprechende Erfahrungen zu ergänzen.

Seit der Aufnahme des Lehrbetriebs im Jahr 1991 konnten über 80 Studenten das Managementstudium erfolgreich abschließen und den akademischen Grad Magister Betriebswirt (Mag. -Oec.) erlangen. Die Absolventen sind überwiegend in der freien Wirtschaft in Bulgarien tätig, wo sie zum Teil auch in Niederlassungen deutscher Unternehmen angestellt sind.

Das deutsch-bulgarische Hochschulprojekt, dessen Laufzeit zunächst bis zum Jahr 1996 terminiert war, wird gemäß der Empfehlung der Kommission zur Evaluierung des Projekts weiterhin fortgeführt. Zukünftig ist unter anderem die Entwicklung eines integrierten Studienganges "Wirtschaftsingenieurwesen mit Fachrichtung Maschinenbau" an der Deutschen Fakultät der TU Sofia angestrebt, durch den die Studienzeit verkürzt und dem Bedarf der bulgarischen Wirtschaft nach ökonomisch orientierten Ingenieuren Rechnung getragen wird.

Jens Kaufmann, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Braunschweig

Self-Government and Project Management State Training Center of the University of Latvia

The Self-Government and Project Management State Training Center of the University of Latvia was established in 1991 with the aim of creating a new type of educational institution for local government employees - one where they could increase their knowledge about the organization of local government and market economics. The center is directed by Dr. Zaneta Ilmete.

At seminars organized by the center, participants at first learned about new leadership methods and how they can be applied in the work of local governments. very popular were those seminars that addressed problems of immediate significance to local governments and discussed ways of resolving these problems. Many local government employees participated in training courses of local government budget development, organizational questions which face local governments, and local government economics. Speakers at the seminar included prominent faculty members from the Department of Law and the Department of Management and Business of the University of Latvia, as well as highly qualified practitioners.

Dr. Zaneta Ilmete was graduated from the Department of Economics of the University of Latvia in 1961. Defended her candidate of sciences dissertation in economics in 1973. Elected docent and director of the Department of Economic Information Processing at the University of Latvia in 1975, remaining in the post until 1986. Elected dean of the Department of Management and Business at the University of Latvia in 1987, elected professor in 1989. Director of the Self-Government and Project Management State Training Center of the University of Latvia since 1991. Named doctor of economic sciences in 1992. Professor at the Dortmund Technical University in Germany from 1994 until March 1996. Currently associate professor at the Department of Public Administration at the University of Latvia. Specialization in project and quality management. President of the Latvian Quality Association, director of several international projects, Author of 64 publications and four teaching materials. Member of numerous international organizations.

Since the establishment of the local government training center, several thousand local government officials and civil servants have attended seminars where they have gained new impetus in solving the problems which they face. Today the Self-Government and Project Management State Training Center of the University of Latvia is a contemporary institution of adult education which has collected extensive experience and modern collection of material resources. the center currently employs a stable staff of lecturers who offer approximately 60 instructional programs.

The major directions of the center's operations are:

- Education of the senior and middle-level managers of local governments
- Implementation of the training program for candidate civil servants in cooperation with the State School of Administration
- Education of senior and middle-level managers from business and industry in personnel leadership, project development and quality management

The center has established extensive contacts abroad and is a fully-fledged partner in many international programs. Examples from the last several years include two TEMPUS projects which helped to prepare Latvian specialists for leadership positions in international projects. Cooperation with Swedish specialists led to the development of teaching materials for local government employees. The Baltic Foundation provided opportunities for center lecturers to spend time observing the work of local governments in the United States. Assistance in developing the center's methodical leadership methods was provided through the PHARE program.

New development opportunities appeared as the result of a new cooperation agreement with the Dortmund Technical University in Germany. Highly qualified guest lecturers from Germany have presented lectures on personnel management, project management and quality management. Along with local government employees, these seminars have been attended by representatives and specialists from various business enterprises and institutions. Together with their colleagues from Germany, the center's faculty has developed several hundred pages of training materials in the Latvian language. The first translation of the ISO 9000 standards was done under the auspices of the cooperation program.

The center also participates in several forms of scientific cooperation with the Bremen University in Germany and the Groningen University in the Netherlands. The center is a member of a number of international institutions.

In developing its new operational concept, the center has one major principle: To help in the formation of a new way of thinking in Latvia.

If this is to happen, several **things need to occur:**

- The abilities of senior personnel must constantly be upgraded
- The self-initiative of employees must be encouraged
- An orientation toward serving the client must be developed
- Systemic patterns of thinking must be formed

These goals will be at the center of the work of the Self-Government and Project Management State Training Center of the University of Latvia over the next five years.

ISSEI

THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE STUDY OF EUROPEAN IDEAS

"TWENTIETH CENTURY EUROPEAN NARRATIVES: TRADITION AND INNOVATION"

Sixth International Conference to be held at the University of Haifa, ISRAEL

16 - 21 August 1998

CALL FOR PAPERS

Workshop:

TRADITION AND MODERNIZATION IN EASTERN EUROPEAN TRANSFORMATION PROCESS

This workshop is devoted to the big transformation which is ongoing in the former European communist countries in the context of their tradition and particular forms of modernization.

It is becoming increasingly certain that the transformation process in and Southeastern European countries will develop in different directions leading to the formation of different social orders. A specific link between internal, historical and systemic factors (ethnic composition of the state in the first place, pre-socialist level of economic and social development, political tradition, cultural heritage, specifics of the socialist order, etc.) is established, resulting in different transformation paths of these countries.

Papers dealing with tradition, modernization and recent development in Eastern Europe from all fields are welcomed to this workshop.

Organizer:

Dr. Laslo Sekelj

Institute for European Studies

Yu-11000 BEOGRAD Yugoslavia

P.O.B. 689

Fax: +381-11-3232-940

e-mail: ies-bgd@opennet.org

DEADLINE FOR SUBMITTING THE ABSTRACT: JANUARY 1, 1998.

SIETAR Kongreß Chemnitz '97

The International Society for Intercultural Education, Training and Research hat beratenden Status bei den Vereinten Nationen und beim Europarat. SIETAR Deutschland e.V. ist Teil des weltweiten SIETAR Netzwerkes.

Der diesjährige SIETAR Deutschland Kongreß findet vom 17. bis 20. Juli 1997 an der Technischen Universität Chemnitz-Zwickau statt. Über 50 Workshops, Diskussionsforen und Plenarveranstaltungen befassen sich mit dem Kongreßthema

Qualifikationen für die interkulturelle Zusammenarbeit.

Bekannte Spezialisten und Multiplikatoren einer interkulturell ausgerichteten Personalentwicklung, Weiterbildung, Fremdsprachenvermittlung, Trainings- und Teambuildingpraxis suchen im wechselseitigen Austausch nach Innovationen und bringen dabei ihre Expertise ein. Im Vordergrund stehen die Thementracks:

1. Profilbildung interkultureller Kompetenz
2. Nonverbale Kommunikation interkulturell
3. Chinesisch - deutsche Kooperation
4. Interkulturelles Training in der Personalwirtschaft

5. Deutsch - osteuropäische Kooperation

6. Fremdsprachenunterricht als Training

Diesen Themenschwerpunkten sind Workshops und besondere Plenarvorträge gewidmet. Im Thementrack 5 werden bisherige Forschungsergebnisse und Erfahrungen, sowohl euphorische und vielversprechende als auch eher enttäuschende, aus dem Bereich der Deutsch - osteuropäischen Kooperation vorgestellt und diskutiert.

Nähere Informationen zum Ablauf des Kongresses und zu Teilnahmebedingungen erhalten Sie bei:

TU Chemnitz-Zwickau
SIETAR '97 GbR
Interkulturelle Kommunikation
D- 09107 Chemnitz
Tel.: +49 371 531 2967
Fax: +49 371 531 2965
Email: SIETAR@phil.tu-chemnitz.de

„Hochschulnachwuchs für Osteuropa“-Studiengang (HOST)

Der Studiengang „Hochschulnachwuchs für Osteuropa“ (HOST) an der Technischen Universität Chemnitz-Zwickau bezweckt die konzeptionierte und individuell abgestimmte Förderung und Entwicklung einer kleinen Zahl von Nachwuchswissenschaftlern für mittel- und osteuropäische Universitäten.

Studienprogramm

Der Studiengang erstreckt sich über ein akademisches Jahr und umfaßt folgende inhaltlichen Schwerpunkte:

- Intensivsprachkurs (1. Monat) bzw. normaler Sprachkurs (übrige Zeit)
- Schwerpunktfach in BWL oder VWL
- Wissenschaftstheorie/Empirische Sozialforschung
- Grundkurs Pädagogik
- Rhetorikseminar
- Gestaltung und Durchführung einer Lehrveranstaltung
- Forschungsleistung (nach Absprache)
- Einbindung in Lehrstuhlätigkeit

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften weist jeden Teilnehmer einem Lehrstuhl zu, an dem er/sie während der gesamten Studiendauer tätig sein wird. Der erfolgreiche Teilnehmer des Studiengangs erhält ein Universitätszertifikat.

Zulassungsvoraussetzungen

An einen Studienbewerber werden folgende Anforderungen gestellt:

- Assistententätigkeit an einem Lehrstuhl der Heimuniversität
- feste Absicht, weiterhin an der Universität tätig zu sein
- Höchstalter: 35
- Vollständige, fristgerechte Bewerbungsunterlagen (in deutscher Sprache), bestehend aus:
 - tabellarischer Lebenslauf
 - Zeugnisse über abgeschlossenes Universitätsstudium (Minstdauer: 4 Jahre) sowie ev. Weiterqualifizierungen
 - Empfehlungsschreiben des betreuenden Professors (mit Begründung der Programmteilnahme)
 - Konzept des laufenden oder geplanten eigenen Forschungsvorhabens (Mindestumfang: 4 Seiten)
 - Nachweis über gute Deutsch-Kenntnisse

Finanzierung

Für die ausgewählten Teilnehmer des Studiengangs stehen Stipendien der Möllgaard-Stiftung sowie der Daimler- und Benz-Stiftung zur Verfügung, die die anfallenden Reise- und Aufenthaltskosten abdecken.

Fristen

Die Bewerbung ist bis **30. September 1997** zu richten an: Technische Universität Chemnitz, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Prof. Dr. Rainhart Lang, Reichenhainer Str. 39, D - 09107 Chemnitz. (Tel. +49-371-5314151 / Fax +49-371-5313987). Die gleiche Stelle erteilt auch weitere Informationen. Die Bewerber

erhalten im Nov. Bescheid über Zulassung oder Ablehnung. Der Studiengang beginnt am **1. Sept. 1998**.

The 33-rd Midwest Business Administration Association Annual Conference March 12 - 14, 1997 at Palmer House Hotel Hilton, Chicago, Illinois, USA.

The Conference was attended by 756 scholars and practitioners from the USA, North America, Latin America, Europe, Asia, and Australia. It had fourteen tracks: Business Economics, Finance, Legal Studies, Business Society & Government, Marketing, Accounting, Small Business, Entrepreneurship, Production & Operations Management, Business Administration, International Business, Case Research, Management, Human Resource Management & Industrial Relations, Information Systems & Quantitative Methods. Two hundred and seventy eight papers, twenty panel sessions, and seventeen case studies were presented.

The East European transition issues were covered in ten papers and one panel session in the following tracks: International Business (five papers and one panel session), and one paper in Finance, Information Systems, Business Economics, Legal Studies and Management.

In the International Business track the following papers were presented:

- Information Systems and Business Development Opportunities: A Case Study in Poland by John Spillan (New School for Social Research, USA), Christopher Ziemnowicz (Concord College, USA) and Marcin Nowakowski (Warsaw School of Economics, Poland) emphasizes the social, political and economic changes stimulating Polish managers to seek opportunities that can give them a competitive edge in the increasingly sophisticated information systems in Poland. The paper also provide good insight and understanding about the characteristics and capabilities of the existing information systems in Poland.
- Romanian National Culture and Organizational Culture by Larry Wall (Western Illinois University, USA), Alexandru Catana & Doina Catana (Technical University Cluj-Napoca, Romania) examines the culture of Romania as it affects the transition of the country to a market led economy. Further, the national culture is interpolated and its impact on organizational culture explored, implications for cross-cultural management analysed.
- Comprehending the Complexities of Emerging Markets in Eastern Europe: A Challenge for Small and Medium-Sized US Firms by Raffaele De Vito and Myrna Cornett-De Vito (Emporia State University, USA) identifies two of the external uncontrollables in the planning model - sociocultural and

economic forces. Based on their examination specific recommendations to US small and medium-sized companies presented.

- Central Europe and Vietnam - Different Paths to Market Economy? by Peter Geib and Lucie Pfaff (Morehead State University, USA) examines the different models of transition from command centrally planned economies to market presented by the Central European Experience compared to Vietnam. In the comparison factors like culture, history, business, economics and legislation are considered. The paper shows and underlines the similarities and differences in the transition models adopted by the Czech Republic, Poland, Hungary, and the former East Germany, contrasting them to the transition model applied in Vietnam.
- Changes of Ownership in Eastern European Countries: The Post-Privatization Effects in the Bulgarian Construction and Brewing Industries by Marin Marinov (University of Colorado at Colorado Springs, USA, Tony Cox, Graham Hooley, Svetla Marinova (Aston University, UK). The paper shows that privatization is one of the major determinants of the transition towards a free market in Eastern Europe. It analyses the applicability of the Western model of privatization in the Bulgarian construction and brewing industries, examining the role of the government in the process. Focusing on efficiency issues, similarities and differences in the two industries are evaluated through comparing the privatization methods and post-privatization industry structures.

Panel Session on Transition to Market in Eastern Europe, CIS and China, chaired by Marin Marinov (University of Colorado at Colorado Springs, USA) with panellists: John Marangos (Monash University, Australia), Svetla Marinova (Aston University, UK), Ronald Savitt (University of Vermont, USA), Gerald Watts (Lancaster University, UK), Elynor Davis (Georgia Southern University, USA) and Gus Geursen (Monash University, Australia).

The presenters covered a very broad spectrum of issues: Scenario Model of Transition to Market in Eastern Europe, CIS and China; Theoretical Models of Transition to Market and Their Applicability; Relationships between Foreign Investors, Host Governments and Host Companies in the East European Privatization Process and Post-Privatization Development; Approaches Towards Development of Company Market Orientation in the Czech Republic, Hungary and Poland; Educational Issues in the Process of Transition and Their Implications for Management Effectiveness and Efficiency; Key Factors of Success of Small US Firms Exporting to Eastern Europe, CIS and China; Changes in Accounting Practices in China, Adopted since the Start of Transition.

In the Finance track the paper What is Happening in Russias Banking Industry by John Bowdidge (Southwest Missouri State University, USA) analysed the

latest developments in Russias banking and its implications for the transition process in Russia in both private and state-owned companies.

In the Information Systems and Quantitative Methods track the paper Computer News, from Russia with Love by David Meinhardt and John Bowdidge (Southwest Missouri State University, USA) analyses the latest development of computer implementations in business and their implication for the introduction of transition management practices in Russian companies.

In the Business Economics track the paper Privatization of Enterprises in Russia: A Sector-by-Sector Analysis of its Outcome by Dayal Singh (Marchall University, USA) presents a thorough analysis of the economic outcome of privatization process in Russia by sector through evaluating respective companies performance.

In the Legal Studies track the paper Teaching Franchising in Post-Communist Poland by Richard Hunter (Seton Hall University, USA) examines the legal aspects of franchising in Poland, showing the appropriate and inappropriate legal background and practices in the country, causing in some cases successes or failures of corresponding franchising operations.

In the Management track the paper Small International Firms Human Resource Management Strategies for Less Developed Countries by Yezdi Godiwalla (University of Wisconsin at Whitewater , USA) analyses the successful HRM strategies of small international firms in some East European Countries pointing out to the elements that can bring success mostly in cross-cultural aspects of HRM strategic issues.

Marin Marinov, University of Colorado, Colorado Springs



III. Chemnitzer Ostforum

„Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß“

Zum III. Chemnitzer Ostforum vom 05. bis 07. März 1997, das unter der Schirmherrschaft von Dr. Kajo Schommer, Staatsminister für Wirtschaft und Arbeit des Freistaates Sachsen stand und das durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft, den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, die Europäische Kommission, das Sächsische Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst sowie die Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft (CWG), die Sparkasse Chemnitz, die SRS Dresden GmbH sowie die Copia GmbH Chemnitz finanziell und materiell unterstützt wurde, diskutierten ca. 100 Teilnehmer aus 16 Ländern über die Auswirkungen der Wandlungsprozesse auf

die Gruppe der Führungskräfte und über die Aktivitäten der Führungskräfte in den Wandlungsprozessen.

Nachdem der Tagungsleiter Prof. Rainhart Lang in seinem einführenden Referat die wichtigsten Fragestellungen der Tagung kurz umrissen hatte, wurde bereits in der ersten Plenumsveranstaltung mit Referaten von Prof. Fred Luthans (University of Nebraska, Lincoln/USA) zu „Managerial implications for the joint vision in Eastern Europe - lessons from Poland and Albania“ sowie im zweiten Hauptreferat von Prof. Vladimir Maslow (Lomonossow Universität Moskau, Rußland) zu „Wertorientierung und Stereotypen beim Führungsverhalten von Managern in Rußland“ deutlich, daß es unterschiedliche und häufig auch stark normativ besetzte Zugänge und Lösungsvorschläge zu diesem Tagungsthema gibt. Luthans charakterisierte die Veränderungsprozesse in Osteuropa in Anlehnung an Kuhn als Paradigmenwechsel und versuchte aufzuzeigen, daß für einen solchen Paradigmenwechsel einerseits ein radikaler Neuanfang in privaten Betrieben günstiger sei als der Wandel der großen staatlichen Unternehmen. Andererseits legte er dar, daß aus der Sicht der Manager ein radikales Umdenken die Voraussetzung für eine neue unternehmerische Vision und den Erfolg des Transformationsprozesses bildet. Diese Thesen versuchte er durch Beispiele aus Polen sowie z.T. Rußland und Albanien zu belegen.

Im Gegensatz dazu betonte Maslow vor allem die Vermittlung neuer Wertvorstellungen an die russischen Führungskräfte, insbesondere an die Nachwuchskräfte. Er hob dabei die Notwendigkeit der Partizipation und Mitsprache hervor, räumte jedoch zugleich ein, daß dieses Ziel in Rußland gegenwärtig nur schwer erreicht werden kann.

Am Nachmittag schloß sich ein Praktikerbericht im Forum an, bei dem Jiri Sedlacek (Mlada Boleslaw/Tschechien) über die Meisterausbildung und Meisterentwicklung bei Skoda berichtete.

Das dritte Plenumsreferat, am zweiten Tag, zur Rolle der Manager im Transformationsprozeß Ungarns hielt Prof. Karoly Balaton von der Wirtschaftsuniversität Budapest zum Thema „The Role of Management Executives in the Transformation Process“. Balaton verwies auf die Herkunft und die unterschiedlichen Aktivitäten der Manager in den verschiedenen Phasen des Transformationsprozesses, die nicht nur auf die Sicherung der Existenz der Unternehmen, sondern zugleich auch auf die eigene Zukunftssicherung gerichtet waren. Zugleich verwies er auf Unterschiede zwischen Joint ventures, ungarischen Staatsunternehmen und privatisierten Unternehmen und schließlich konnte er anhand seiner Fallstudien zeigen, daß im Verlauf des Transformationsprozesses eine Veränderung im Zeithorizont der ungarischen Manager stattgefunden hat.

Im vierten Hauptreferat zog Dr. Carl H. Hahn, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG, eine „Kritische Zwischenbilanz des Transformationsprozesses in Osteuropa“, wobei eine gewisse Schwerpunktsetzung aus der Sicht der deutschen Industrie erfolgte. Als das Kernproblem der ostdeutschen Transformation bezeichnete Hahn die Einführung der D-Mark, die die Wettbewerbsfähigkeit der ostdeutschen Industrie massiv beeinträchtigt habe. Die Erfolge insbesondere solche Reformländer wie Tschechien und Polen sowie Ungarn, die eine überwiegend neo-liberale Wirtschaftspolitik realisiert und eher auf eine beschleunigte Transformation und Privatisierung der Wirtschaft gesetzt haben, bestätigen nach seiner Meinung die Richtigkeit eines solchen Überganges in marktwirtschaftliche Strukturen.

Die Podiumsdiskussion vom selben Nachmittag unter Leitung von Prof. Dieter Wagner (Universität Potsdam), Dr. Tckocko Kumanov (Bulgarisch-Deutsches Managementzentrum in Sofia/Bulgarien), Gert Reichelt (IHK Südwest-Sachsen), Prof. Dietrich Theß (FAKT GmbH Dresden), Prof. Ernst Zander (Universität Hamburg) sowie Petr Konvicka (Invest Consult Chemnitz) wurde zum Thema „Transfer zum Management Know-How in den Osten“ geführt. Die Frage nach einer Veränderung der Strategien des Know-How-Transfers wurde von allen Podiumsteilnehmern einhellig bejaht. Insbesondere Kumanov forderte nachdrücklich eine stärkere Beachtung von Regionalität, Praxisnähe und Traditionsgebundenheit. Die gegenwärtigen Strukturen würden zu wenig den unterschiedlichen Mentalitäten Rechnung tragen. Eine stärkere Kooperation und einen verbesserten Erfahrungsaustausch zwischen den jeweils am Transfer Beteiligten forderte Konvicka ein. Reichelt betonte insbesondere die Notwendigkeit einer Berücksichtigung der kleinen und mittleren Betriebe beim Know-How-Transfer, der seines Erachtens gegenwärtig viel zu stark durch die Vergabe von Staatsaufträgen an große Beraterfirmen beeinträchtigt sei. Auch Zander schloß sich der Forderung nach Beachtung unterschiedlicher Bedingungen an. Als Problem nannte er insbesondere die Nachhaltigkeit von Trainingsmaßnahmen; die meisten hinterließen gegenwärtig oft nur kurzfristige Wirkungen. Überdies sei die mangelnde Koordinierung mit internationalen Partnern und der verschiedenen internationalen Programme, die auch schon von Kumanov beklagt wurde, ein wesentliches Problem. Als Lösung dafür verwies Zander auf die verstärkte Evaluierung von Programmen durch unabhängige Gutachter sowie eine zunehmende Ausbildung einheimischer Personen als Trainer.

Das Plenarreferat am dritten und letzten Tag hielt Prof. Graham Hollinshead (Bristol Business School, Großbritannien) zu „New challenges facing Managers in the West“ gehalten. Hollinshead analysierte die vielfältigen Umfeldveränderungen als wesentliche Quelle veränderter Anforderungen an Manager. Er verwies dabei insbesondere auf neue Unternehmensstrukturen und Unter-

nehmensnetzwerke, auf den Zerfall traditioneller Formen von Autorität und eine teilweise Dequalifizierung der Tätigkeiten. In diesem Zusammenhang sei der psychologische Kontrakt zwischen Managern auf der einen Seite und dem Unternehmen auf der anderen Seite nicht besonders stabil und z.T. recht einseitig, was seitens der Manager zu Strategien führen würde, sich stärker auf die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse zu konzentrieren, sich neue Bereiche zu erschließen und zugleich eine gewisse Distanz zum Unternehmen aufzubauen, was nicht ausschliesse, daß die Manager sich zumindest ansatzweise um eine Bewältigung der neuen Anforderungen bemühen. Insgesamt vertrat Hollinshead die Auffassung, daß sich die Manager aufgrund der verstärkten Individualisierung und hedo-materialistischen Orientierung der tatsächlichen Herausforderung eines Wandels noch nicht ausreichend bewußt seien.

Im abschließenden Praktikerbericht von Prof. Dietrich Theß wurde nochmals auf Voraussetzungen für die Kooperation und Arbeit in Rußland hingewiesen. Als wesentlich für die Arbeit in diesen Kulturen sieht Theß vor allem eine sprachliche Qualifikation und die Fähigkeit, mit der Mentalität der Geschäftspartner umzugehen.

Zwischen den Plenumsveranstaltungen gab es eine Vielzahl von Gesprächen und Kontakten in den Arbeitskreisen. Diese diskutierten u.a. zu Vorträgen der Teilnehmer über Managerkarrieren und der Frage des Elitenwechsels oder der Elitenreproduktion. Dabei wurden sowohl Befunde aus Ostdeutschland, aber auch aus Serbien, der Ukraine und der Slowakai vorgestellt.

Ein zweiter Arbeitskreis beschäftigte sich mit Wertorientierungen sowie dem Führungsverständnis von Managern. Neben Befunden zu Führungskräften in Ostdeutschland wurden hier Studien aus Tschechien, Slowenien, Polen, Rumänien, Rußland sowie ein Vergleich Ungarn - Österreich vorgestellt.

Das dritte Arbeitsforum war den industriellen Beziehungen im Transformationsprozeß gewidmet. Diskutiert wurde hier insbesondere die Situation in Ostdeutschland und Rumänien.

Im Arbeitsforum IV standen Weiterbildungs- und Trainingsaktivitäten im Mittelpunkt. Dabei ging es u.a. um Personalauswahl, -motivation und -entwicklung in rumänischen Betrieben, um den Zusammenhang von Unternehmenskultur und Managemententwicklung in Rußland und Ansätze der Arbeitsgestaltung in bulgarischen Betrieben, um die Entwicklung ungarischer Manager sowie Lernprozesse in baltisch-dänischen Joint ventures. Außerdem wurden Ergebnisse der Evaluation überfachlicher Qualifikationsprozesse für Gruppenleiter in Ostdeutschland vorgestellt.

In einem Praktikerforum diskutierten die Teilnehmer vor allem über Erfahrungen und Probleme des Managementtransfers in der osteuropäischen Wirtschaftspraxis. Zur Sprache kamen hier Themen wie Managementprobleme

in neuen Konzernorganisationen in Ungarn, Nachwuchskräfte im Banksektor der Tschechischen Republik, das Marketingmanagement im Privatisierungsprozeß der Ukraine und Rußlands oder die interkulturelle Zusammenarbeit in deutsch-polnischen Joint ventures.

Insgesamt wurden 55 Beiträge in den Arbeitskreisen gehalten. Darüber hinaus gab es eine Präsentation des Organizational Behavior-Ansatzes der Forschungsgruppe um Prof. Fred Luthans, bei der die in verschiedenen Analysen erzielten empirischen Ergebnisse vorgestellt und diskutiert wurden.

Insgesamt hat die Tagung deutlich gemacht, daß es nach wie vor einen großen Forschungs-, aber auch Beratungs- und Gestaltungsbedarf hinsichtlich der Managemententwicklung für Osteuropa und in Osteuropa gibt. Davon zeugen die aus den Diskussionen der Arbeitsgruppen entwickelten Vorschläge für gemeinschaftliche Ost-West-Kooperationen, die nun in den folgenden Jahren mit Leben erfüllt werden müssen.

Zur Auswertung des III. Chemnitzer Ostforums ist neben Publikation eines Tagungsbandes (im Rainer Hampp Verlag, Ende 1997) auch eine Spezialausgabe des JEEMS (Ende '97) sowie ein Nachlese-Diskussionsband (Anfang '98) geplant.

Rainhart Lang



Conference of Organisers of Slovenia "Quo vadis Management" from 2 to 4 April 1997 in Portoro, Slovenia

From 2 to 4 April 1997, Portoro played host to the Conference of Organisers of Slovenia arranged by the Faculty of Organizational Sciences in Kranj and the Association of Organisers of Slovenia. The traditional gathering of Slovene organisers - the 16th this year- was devoted to the theme "Quo vadis Management". The conference was attended by about 300 participants of which there were 90 speakers.

The conference took place in three parts :

- introductory plenary session
- work by section : information, HRM, production and management
- closing plenary session

In the introductory plenary session, speakers included the president of the Association of Organisers of Austria, Prof. dr. Oskar Grün and the president of the Association of Organisers of Germany, Prof. dr. R. Lang. The common theme of both speakers was thoughts on deep changes in the environment and influence on the work of organisers and management. Besides these speakers

from abroad, the conference was also attended by Prof. dr. Ferenc Farkas from Hungary, Prof. dr. Zdenka Zonkova, dr. Petr Doucek and dr. Antonin Rosicky from the Czech Republic and 10 speakers from Croatia. The speakers from abroad all contributed in enriching the conference of organisers of Slovenia and provided an international perspective. The wish of the arrangers of the conference is that the conference becomes a place of exchange of experience of Central European organisers.

From the work of sections and the closing plenary session, we can conclude that there did not exist a single answer for management and organisers on the challenges from the environment. Besides this, managers and organisers in countries in transition are trapped in a very heterogeneous process of restructuring and reforming economic structures which make additionally difficult the identification of trends in this area. There were, therefore, many proposals for analyses in greater depth of the processes in the area of management and work of organisers and the connecting demands and changes in the environment with suitable educational programmes at the universities and other establishment of learning.

In this way, a viewpoint was formed that it was necessary to deal with the processes in the environment and their influence on managers and organisers integrally, that is, with mutual co-operation at state level as well as in the wider area. It was also a very positive step in this direction, that there was co-operation between association from different countries.

Jure Kovac / Drago Vuk, Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor



Flexibilität, Fehlzeiten und Führung

Die aktuellen Diskussionen über die wirtschaftliche Entwicklung, und über die steigende Zahl der Arbeitsplatzlosen legen Defizite offen, über die in manchen Ländern wie Holland, Neuseeland und Schweden kaum noch argumentiert wird, denn dort ist die erstrebte "Wende" eingetreten.

Mangelnde Flexibilität, Besitzstanddenken und Führungsschwächen herrschen leider immer noch bei uns vor. Allenthalben werden heute immer mehr Flexibilität und Kreativität gefordert. Das ist auch gut so, denn die gesellschaftliche und technische Entwicklung verlangt Umstellungen in immer kürzeren Zeiträumen.

Nun sind aber die Menschen nicht so leicht zu verändern, wie wir es besonders in den ehemals kommunistischen Ländern spüren. Zu dem vorhandenen natürlichen Beharrungsvermögen kommt die Angst vor der Veränderung.

Was wollen wir aber von den Mitarbeitern erwarten, wenn die Vorgesetzten oft mit schlechtem Beispiel vorgehen? Das stellen besonders große Firmen bei Organisationsveränderungen und bei notwendigen Umzügen fest. Ein sehr negatives Beispiel ist die Verlagerung der Hauptstadtaktivitäten nach Berlin. Was sich in diesem Zusammenhang viele Menschen leisten, steht nicht nur im Widerspruch zu unserer wirtschaftlichen Situation, sondern auch zu den Anstellungsbedingungen. Immer wieder erlebe ich, wie flexibel Führungskräfte z.B. der Bundeswehr oder des Auswärtigen Amtes sind. Sie müssen so oft den Wohnort, manchmal sogar ins Ausland, wechseln wie Führungskräfte in internationalen Konzernen oder Mitarbeiter im Vertrieb. Kurt Tucholsky vermutete bei den Deutschen eine besondere Charaktereigenschaft: "Wenn der Deutsche hinfällt, dann steht er nicht auf, sondern schaut, wer schadensersatzpflichtig ist."

Als ich mit meinen in- und ausländischen Studierenden eine große Bank besuchte, erläuterte uns der Leiter, wie Kreativität und Flexibilität möglichst vieler Mitarbeiter in die tägliche Arbeit einfließen sollen. Formalismus müsse weiter abgebaut werden, Querdenker seien gefragt, und der Kunde muß stärker im Mittelpunkt stehen.

Das gilt besonders für die Länder, die von der zentralen Planwirtschaft zur Marktwirtschaft wechselten. Welche vielschichtigen Probleme bei Dozenten und Studenten dabei auftreten, habe ich besonders an den Universitäten in Alma Ata, Minsk und Murmansk erlebt.

Es sind aber auch ermutigend Ansätze festzustellen. Dennoch bleibt viel zu tun. In den Unternehmen ist dieses gemeinsam mit den Sozialpartnern erreichbar, wenn Probleme erkannt sind und alle eine gemeinsame für die Wirtschaft und die Gesellschaft notwendige Lösung anstreben.

Ernst Zander, Universität Hamburg

