

Lang, Rainhart

**Article**  
**Editorial**

Journal for East European Management Studies

**Provided in Cooperation with:**  
Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Lang, Rainhart (1997) : Editorial, Journal for East European Management Studies, ISSN 0949-6181, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 2, Iss. 4, pp. 257-258

This Version is available at:  
<https://hdl.handle.net/10419/90231>

**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.*

## Editorial

Die Rolle der Manager im Transformationsprozeß ist ein Thema, das neben wissenschaftlicher Erforschung immer auch Gegenstand von Mythen und Legenden war und ist. Natürlich kann man davon ausgehen, daß in Situationen umbrechender Strukturen den Führungskräften in den Unternehmen eine besondere Rolle zukommt, daß Mitarbeiter im Zeichen von Orientierungslosigkeit Orientierung suchen und entsprechende Erwartungen an die Führungskräfte richten. Sicher gilt damit auch, daß Führungskräfte in Transformationsprozessen größere Gestaltungsspielräume haben, als dies in funktionierenden Systemen der Fall ist. Von Henry Mintzberg stammt der Satz<sup>\*</sup>: „Great organizations, once created, don't need great leaders“. In Transformationen jedoch entstehen z.T. Betriebe völlig neu, werden unstrukturiert, grundlegend umgestaltet und reorganisiert. Insofern kann für diese Zeiten schon gelten „Management does matter“. Andererseits sollten wir jedoch auch nicht vergessen, daß sowohl die Theorie organisatorischer Wandlungsprozesse als auch die praktischen Erwartungen die Rolle der Führungskräfte häufig stark überschätzen. In den Theorieansätzen, ob nun der Organisationsentwicklung, des organisationalen Lernens, der Organizational Transformation oder des Business Reengineering, wimmelt es nur so von Lichtgestalten - Heroen, Helden und Revolutionären -, die die Unternehmen und die Mitarbeiter durch und aus der Krise führen. Diese Vorstellung findet ihren Niederschlag auch in der Führungspraxis, wobei darüber hinaus eine solche Art der Personalisierung auch einen ganz eigenen Zweck verfolgt: im Falle des Scheiterns ist dann sehr schnell von den „unfähigen“ Führungskräften und Managern die Rede, die dann auch für Politik- und Systemmängel herhalten müssen. Veränderungen im Führungsgeschehen selbst sind mithin nicht nur Produkt des Handelns einzelner Führungskräfte, sondern auch in Transformationsprozessen, kollektives Werk von verschiedenen Akteursgruppen, die jeweils auf spezifische strukturelle Muster, Ressourcen und Regeln zurückgreifen und diese in den Wandlungsprozeß einbringen können.

Die hier kurz skizzierte Problematik kennzeichnete auch die Beiträge und Diskussionen auf dem III. Chemnitzer Ostforum in diesem Frühjahr. Die folgenden Artikel beschäftigen sich mit Führungskräften und Führungskräfteverhalten in den Wandlungsprozessen in Mittel- und Osteuropa. Danijel Pucko und Matej Lahovnik analysieren die Rolle der Manager im slowenischen Transformationsprozeß und gehen dabei insbesondere auf die unterschiedlichen Wert- und Zielsysteme slowenischer Manager und ihrer westeuropäischen Partner ein. Michel Domsch, Uta Lieberum und Christiane

---

\* Mintzberg, H.: Musings on Management. Harvard Business Review. July/ August 1996, p. 64.

Strasse betrachten in einem weiteren Beitrag zum Chemnitzer Ostforum Ansätze für ein interkulturelles Personalmanagement in deutsch-polnischen Joint Ventures und deutschen Tochterunternehmen in Polen.

Sie arbeiten dabei vor allem kulturelle und mentale Unterschiede zwischen polnischen und deutschen Führungskräften und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Übertragung von Unternehmenskulturen und vorbereitende Personalentwicklungsmaßnahmen heraus. Shyqyri Llaci und Vasilika Kume schließlich beschäftigen sich in ihrem Beitrag mit der Rolle der Frauen als Eigentümer und Manager in albanischen Unternehmen. Sie zeigen dabei, daß es im Transformationsprozeß unter den besonders schwierigen albanischen Bedingungen vor allem für weibliche Manager einen erschwerten Zugang zu Wissen und Fähigkeiten auf dem Gebiet des Managements gibt.

Im Forum findet sich ein interessanter Beitrag von Frank Heideloff über unterschiedliche sozio-kognitive Filter, die zu einen differenzierten Umgang mit dem „Information overload“ in slowakischen Transformationsbetrieben führen. Rezensionen zu Büchern über Managementprobleme im Transformationsprozeß, News sowie eine kritische Kolumne zum Transfer von Management know how in den Osten von Petr Konvicka runden diese Ausgabe von JEEMS ab.

*Rainhart Lang*

## Neues Mitglied des Editorial Board

Für den aus privaten Gründen ausscheidenden Prof. Ivanov wurde Prof. Morgenstern neues Mitglied des Editorial Board von JEEMS.

**Prof.Dr.-Ing.habil. Claus Morgenstern**, geb. 1947, studierte Technologie des elektronischen Gerätebaus an der Ingenieurhochschule Mittweida. 1976 promovierte er auf dem Gebiet der Analyse, Modellierung und Optimierung technologischer Prozesse. Von 1979 bis 1982 leitete er die Abteilung Forschung und Entwicklung im VEB NARVA Brand-Erbisdorf. Danach arbeitete er 6 Monate am Leningrader Elektrotechnischen Institut. Anschließend ging er zurück an die Ingenieurhochschule Mittweida. 1985 habilitierte er sich an der Technischen Universität Dresden. Professor Morgenstern hielt in Bulgarien und Polen Gastvorlesungen und wurde 1989 zum ordentlichen Professor für Prozeßtechnologie/Qualitätssicherung an die Ingenieurhochschule Mittweida berufen. Von 1990 bis 1992 war er dort Direktor der Sektion Technologie des elektronischen Gerätebaus. Seit 1992 ist er geschäftsführender Gesellschafter und Leiter des Instituts für Qualitätsmanagement und Fertigungsmeßtechnik der TEQ GmbH. Professor Morgenstern ist anerkannter Dozent der DGQ und der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Bad Harzburg. Weiterhin ist er anerkannter Dozent und Unternehmensberater des RKW und Mitglied der Forschungsgemeinschaft Qualitätssicherung e.V.

Die TEQ GmbH ist deutschlandweit und international, z.B. in Polen, Bulgarien, Rußland und Estland, auf den Gebieten Qualitäts- und Umweltmanagement sowie Unternehmensführung tätig. Geschäftsbereiche der TEQ GmbH sind:

- Unternehmensberatung (ISO 9000, Total Quality Management TQM, Umweltmanagement)
- Bildung (QM-Systeme, Umweltmanagement, Unternehmensführung)
- Forschung/Entwicklung (Methoden für die kontinuierliche Qualitätsverbesserung, Analyse, Modellierung und Optimierung von Prozessen)
- Meßtechnische Dienstleistungen

An die TEQ GmbH angegliedert ist das Institut für Qualitätsmanagement und Fertigungsmeßtechnik. Zur TEQ-Gruppe gehören drei Tochterfirmen, davon eine in Zielona Gora/Polen.