

Szarková, Miroslava

Article

Commentary on the case study: Differences in sociocognitive filters

Journal for East European Management Studies

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Szarková, Miroslava (1997) : Commentary on the case study: Differences in sociocognitive filters, Journal for East European Management Studies, ISSN 0949-6181, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 2, Iss. 4, pp. 444-446

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/90352>

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.

Commentary on the case study: Differences in socio-cognitive filters

*Miroslava Szarková**

The problem of socio-cognitive filters belongs to the highly topical themes of present social and work psychology with a straight outlook to the solution of basic economic questions. Mainly in the economic transformation process "which continues in Slovakia since 90's and creates the ground for the cooperation in economy between enterprises from different countries as well as for the originating of enterprises with concern abroad, which did not exist in our country till now" (Kita 1996:343) this problem gets new dimensions from two aspects:

It refers to the changing of property relationships, which influences the thinking, attitude and whole relationship to work of workers, not only employees, but also the management. It also refers to the change provoked by the implementation of new knowledge and experiences about enterprise management with respect to the orientation and position in the market, the view of personnel management and also the view of technological procedure.

Of course, the challenge of this procedure, which mainly progresses quickly, does not always lie in the acquisition of new knowledge but on the contrary causes a syndrom of information overload, not only for managers, who manage the transformation process of the enterprise, but also for employees, who attend it often passively and with fears. This problem can become manifest in insecurity, fear of the new and unknown. It is a reflection, as the author of the case study shows, with results in "two meanings". This is decribed as an organisational state in the enterprise, in which different interpretations or solutions of the current situation do not exist, and this forces managers to be busy with opportunities and threats, which is important in the process of decision-making (page 435). This moment by characterising differences in socio-cognitive filters I consider as decisive. It follows that in "90's the enterprises managing is in plenty of changes, which means that it is important to foresee and identify the change, overcome the resistance to the change, accept and adapt to the change" (Slavik 1996). This is at present in Slovak enterprises still multiplied by the complex changes being made in the relationships in macroeconomics, microeconomics and the social area, in which the enterprise

* Miroslava Szarková, Faculty of Management, University of Economics Bratislava

had it is performance, in which the enterprise could "live" and "survive", and which did arise before those managers from Slovak enterprises who ask for a quick orientation in new conditions and for an establishing of qualitatively other kinds of relationships mainly on the level of macroeconomics, as they were until then. This process was held and is held together by the reconstruction of relationships in the whole society /state, and therefore it is harder and more problematic, and for managers in enterprise often in first parts, it implies a trial-and-error-procedure, because the theoretical and practical knowledge and experiences in this area were simply missing and also at present they are not overfilled.

The other, not less important problem is that there was a necessity to substitute the directive-authoritative managing and not suitable stereotypes by flexible managing methods, responsible for the exact methods of the transformation process in enterprise, where an application of know how tools and processes of "knowledge management" from abroad was often necessary.

An exact disharmony in this area often caused "two meanings" and "insecurity", which could become deeper in the differences in socio-cognitive filter in the exact association (Szarkova 1996).

As a thing which caused the "insecurity", there was also a certain lack of confidence regarding the progress of entrepreneurs and fear from exercising new methods and tools of managing mainly in the personnel, but also in other areas.

All of these problems were and until present are a content of the educational process in many Slovak enterprises. Results are mainly determined by using methods and processes, which respect the level of preparation and ability of Slovak managers to exercise in practice already known tools of managing and to realise the organisational changes in the way, like they are changing in time.

Only gradually, with aimed education, is it possible to overcome the differences in socio-cognitive filters, which "are for organisation a tool which gives the sense in certain situation".

Of course, the researches in this area (Szarkova 1993; 1995) show us many other problems, which are mentioned in this case study as well. There are facts confirmed and conclusions made from subject confrontation of perspectives of west "knowledge management" and methods in society Holderbank with problems of transformation, which the company Hirocem, and Slovak subsidiary of this company Holderbank does have.

References

- Dusik, A. (1995): Utilization of normative methods by the creation of profesigrams in Hirocem, Diploma work.

- Kita, J. (1996): The cooperation of French and Slovak firms, *Journal of economics*.
- Slávik, S. (1996): Specifics of management and process of success change, Collection: Transformation of enterprises in Slovakia – III, ES EU Bratislava.
- Szarková, M. (1993): Exercising of normative methods by the choosing of managers, Collektion: Transformation of enterprises in Slovakia, ES EU Bratislava.
- Szarková, M. (1995): Selection of employees as an assumption of the profit of enterprise, Collection: International Scientific conference: Economic and monetary transformation in central european countries, ES EU Bratislava.
- Szarková, M. (1996): Change of attitudes of employees as a way out of the revitalization process in enterprise, Collection: Transformation of enterprises in Slovakia III, ES EU Bratislava.
- Szarková, M. (1996): Managers' psychology, Kartprint Bratislava 1996.

Book Reviews

Janko Belak / Stefan Kajzer / Josef Mugler / Marjan Senjur / Nannette Sewing / Jean-Paul Thommen (Hrsg.): Unternehmensentwicklung und Management unter besonderer Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe in den Reformländern, Versus-Verlag, Zürich 1997.

Der sehr aktuelle Band bringt eine Zusammenfassung ausgewählter Beiträge des Symposiums MER (Management und Entwicklung/Razvoj) '96 in Portoroz. Er enthält insgesamt 25 Beiträge zu politischen und anderen Rahmenbedingungen für die Unternehmensentwicklung, zur Entwicklung der Rahmenbedingungen in ausgewählten Reformländern, zu eher konzeptionellen Fragen rund um das Thema Managemententwicklung/Entwicklungsmanagement sowie zur Entwicklung von Neugründungen und Familienunternehmen von slowenischen Autoren, von Autoren aus Österreich, der Schweiz, Deutschland, der Tschechischen Republik, aus Kroatien, Bulgarien, der Ukraine sowie Polen und Frankreich. Während im dritten Teil zur Managemententwicklung und zum Entwicklungsmanagement vor allem durch die westeuropäischen Autoren Erfolgsfaktoren und spezielle westliche Managementkonzepte, wie Business-Prozess-Reengineering vorgestellt werden, der Bezug zu den mittel- und osteuropäischen Reformländern und ihren spezifischen Rahmenbedingungen jedoch relativ schwach ausgeprägt ist, finden sich in dem Teil zu Rahmenbedingungen in ausgewählten Reformländern z.T. interessante Situationsberichte bezüglich der Entwicklung der Klein- und Mittelunternehmen. Dabei ist jedoch auch hier einschränkend zu sagen, daß die Betrachtung eher aus einer Makroperspektive und mit Blick auf spezifische Rahmenbedingungen erfolgt und weniger die inneren Probleme von Unternehmensentwicklung und Management tangiert.

Von den auf die Situation in den mittel- und osteuropäischen Reformländern bezogenen Beiträgen verdienen vor allem die im folgenden kurz genannten Beachtung: Ein Beitrag von Marjan Senjur "Schrumpfung der Großunternehmen in Slowenien" und Beiträge von Rudolf Werner, Vesna Brcic-Stipcevic und Jordanka Jovkova, die die staatlichen Programme zur Unterstützung von Klein- und Mittelunternehmen in Tschechien, Kroatien und Bulgarien einer Analyse unterziehen sowie ein Beitrag von Krzysztof Savin über das strategische Verhalten und Probleme von Familienunternehmen in Polen. Von den eher konzeptionellen Beiträgen sind hervorzuheben: die allerdings recht kurz geratene Charakterisierung von entwicklungsorientierten Unternehmensstrukturen in Slowenien im Beitrag von Janko Belak sowie die Schlußfolgerungen von Jozica Knez-Riedl zu Möglichkeiten der Verwirklichung eines Konzeptes der nachhaltigen und dauerhaften Entwicklung von KMU sowie die Beiträge von Margit Enke und Monika Paulini zur Entwicklung der mittelständigen Wirtschaft und von Unternehmensgründungen in Ostdeutschland.

Auf die Spezifik von Klein- und Mittelunternehmen gehen darüber hinaus noch Beiträge von Hans Jobst-Pleitner zur Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit und

von Jean Jaques Obrecht zur strategischen Entwicklungssituation kleiner und mittlerer Unternehmen im Globalisierungsprozeß ein. Der Beitrag zum Generationswechsel in Handwerksbetrieben in Deutschland von Klaus Müller bezieht sich dagegen vor allem auf die Situation in Westdeutschland. Leider erwecken auch die Beiträge einiger osteuropäischer Autoren eher den Eindruck, als ob diese durch das Referieren westlicher Konzepte ihre Kompetenz nachweisen müßten. In diesen Beiträgen wird schmerzlich eine kritische Prüfung der Eignung der angesprochenen Konzepte für das jeweilige Reformland und für kleine und mittlere Unternehmen in den Reformstaaten vermißt.

Zusammenfassend hinterläßt das Buch also eher einen zwiespältigen Eindruck: der Wiedergabe des State of the Art des St. Gallener Managements und der allgemeinen KMU-Forschung in eher lehrbuchhafter Form stehen Länderberichte gegenüber, bei denen man sich eine Vertiefung vor allem in Richtung der Beschreibung tatsächlicher Abläufe und Veränderungsprozesse in den Unternehmen und beim Management der kleinen und mittleren Unternehmen der Reformländer gewünscht hätte.

Rainhart Lang



Christina Weber: Treuhandanstalt - Eine Organisationskultur entsteht im Zeitraffer, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1996.

Die Autorin unternimmt mit ihrer Dissertationsarbeit den Versuch, einen weiteren Beitrag zu dem bis heute wenig beleuchteten Untersuchungsfeld der Entstehung von Organisationskulturen zu leisten.

Zu Beginn des theoretischen Teiles der Arbeit erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit verschiedenen Forschungsansätzen zu Organisationskultur sowie verschiedenen Theorien der Kulturentstehung und -entwicklung. Zum Abschluß der kritischen Reflexion entscheidet sich die Autorin für die Kulturauffassung von Schein als grundlegendes Konzept für ihre Arbeit. Im weiteren wird von Ch. Weber die Rolle der Zeit im Entstehungs- und Entwicklungsprozeß von Kultur sowie beim Wandel von Organisationen allgemein untersucht. Als Ergebnis ihrer theoretischen Überlegungen arbeitet die Autorin eine Reihe zentraler Faktoren für die Entstehung und Entwicklung von Organisationskulturen heraus und diskutiert diese hinsichtlich ihrer möglichen zeitkompensierenden Wirkung. Diese zentralen Faktoren sind: prägende kritische Ereignisse, Lernerfolge und -mechanismen, Personalselektion und -sozialisation, die Rolle von Symbolen, die Rolle von Führungspersönlichkeiten sowie zusätzliche Faktoren wie z.B. die Organisationsgröße, die Häufigkeit der Interaktionen oder die Anzahl der gesellschaftlichen Subkulturen aus denen die Organisationsmitglieder entstammen.

Der empirische Teil beginnt mit der Darstellung des externen und internen Gründungsszenarios der Treuhandanstalt (THA). Dabei wird der Untersuchungsgegenstand ausführlich beschrieben und es werden die Untersuchungshypothesen konkretisiert. Die Untersuchung selbst ist als qualitative Einzelfallstudie angelegt, wobei die Erhebungsinstrumente teilstandardisiertes-offenes Interview, Dokumentenanalyse und teilnehmende Beobachtung zum Einsatz kommen. Die Autorin stellt ihre empirischen Ergebnisse unterteilt in drei zeitliche Phasen, welche sich eng an die externe wie interne Geschichte der THA anlehnen, dar. In jeder dieser Phasen wird, ausgehend von den im theoretischen Teil erarbeiteten zentralen Faktoren, die, aus Sicht der Autorin entstandene, jeweils phasenspezifische Organisationskultur selbst sowie ihr Entstehungs- und Entwicklungsprozeß beschrieben. In der Zusammenfassung führt die Ch. Weber noch einmal die wichtigsten Argumente an, die ihrer Meinung nach belegen, daß in der THA eine eigene Organisationskultur entstanden ist. Zudem werden die relevanten Zeitraffer-Faktoren bestätigt.

Die vorliegende Arbeit gibt einen guten Überblick sowie eine kritische Zusammenfassung der vorhandenen Literatur zum Thema der Organisationskulturentstehung und den damit im Zusammenhang stehenden Ansätzen und Modellen (individuelles und organisationales Lernen, organisationales Zeitverständnis, organisationaler Wandel etc.). Der eigene Standpunkt der Autorin wird jedoch nur selten deutlich herausgearbeitet. Besonders interessant fand ich die im Kapitel 3 geführte, kritische Auseinandersetzung mit dem Konzept von Zeit in Organisationen, welche folgendes Ergebnis hat: „Die Zeit ist also nicht die eigentlich wesentliche Komponente, sondern es sind die kulturprägenden Ereignisse, welche sich innerhalb dieses Zeitrahmens abspielen. Die Ereignisse wirken somit zeitkompensierend“ (vgl. S. 65). Diese Erkenntnis stellt in der Tat die bisher von vielen Autoren vertretene Ansicht, der an einem eher objektiven Zeitverständnis festgemachten, notwendigen Langfristigkeit der Kulturentwicklung in Frage. Kritisch anzumerken ist hier jedoch, daß die Autorin das Problem der Tiefe der Verankerung einer Kultur in einer Organisation, welches in meinen Augen durchaus mit der Zeit der Entstehung von Organisationskulturen zusammenhängt, in ihrer Untersuchung ausgeblendet hat.

Die zu Beginn des empirischen Teiles gegebene ausführliche Darstellung des externen und internen Gründungsszenarios der THA (vgl. S. 91ff.), und damit die Darstellung und Einordnung des Untersuchungsgegenstandes in einen Kontextrahmen, ist für meine Begriffe ebenfalls sehr gut gelungen. Auch geben die angeführten Zitate einen interessanten Einblick in die untersuchte Organisation.

Kritisch möchte ich mich insbesondere zu drei, von mir als besonders wichtig erachteten Punkten äußern. Problematisch erscheint mir zum ersten der von der Autorin unternommene Versuch einer Verbindung der funktional-objektivistischen mit der interpretativ-subjektivistischen Kulturauffassung. Einerseits entstammen diese Sichtweisen zwei grundsätzlich verschiedenen wissenschaftlichen Grundauffassungen, welche meiner Meinung nach, allein schon aufgrund der auf der ontologischen Ebene vertretenen Ansichten nicht vereinbar sind. Andererseits sehe ich Probleme in der von der Autorin vorgenommenen eher pragmatischen Vermischung (und nicht konzeptionellen Verbindung) von Elementen beider Forschungsrichtungen. Dies zeigt sich besonders deutlich an den in der Arbeit u.a. herausgearbeiteten zentralen Faktoren der Personalselektion und –sozialisation (vgl. S. 76f.), der Rolle von Symbolen (vgl. S. 78ff.) und der Rolle der Führungspersönlichkeiten (vgl. S. 86), indem hier den Organisationsmitgliedern ein funktionalistisches „Machen und Beeinflussen“ von Kultur zugeschrieben wird und die interpretativ-subjektivistische Kulturauffassung, welche eher auf Sensibilisierung und Problembewußtsein abstellt, nicht mehr beachtet wird.

Zweitens halte ich die relativ unkritische Übernahme des der Arbeit zugrundeliegenden Kulturkonzeptes von Schein für strittig. Gerade im Bezug auf die von Schein vertretene eher monolitische Auffassung einer Organisationskultur, und der auch in dieser Arbeit untersuchten Existenz von Subkulturen. Laut Schein wird der Kulturkern durch die (und nur die) in einer Gruppe gemeinsam geteilten Grundprämissen gebildet: „Only what is shared is, by definition, cultural“ (Schein (1991:247). Nun wäre jedoch erstens kritisch zu hinterfragen, ob in einer großen Organisation wie der THA mit zeitweilig fast 4000 Mitarbeitern überhaupt gemeinsam geteilte Grundprämissen existierten und zweitens, ob, in welcher Weise und inwieweit sich existierende Subkulturen von diesem unverwechselbaren Muster der organisationsweit gemeinsam geteilten Grundprämissen differenzieren (können). Hier wäre eine kritischere Reflexion des verwendeten Konzeptes angebracht gewesen, als dies im Abschnitt 2.1.2 geschehen ist. Auch fehlt im empirischen Teil, bis auf eine Ausnahme (vgl. 254f.), eine Beschreibung der sich in der THA herausbildenden Subkulturen und die Rückbindung zur, nach Interpretation von Ch. Weber, ja entstandenen Organisationskultur der THA.

Die Begründung durch die Autorin, daß die THA in ihrer relativ kurzen Existenz eine Kultur herausgebildet hat, halte ich drittens ebenfalls für kritikwürdig. Die Argumentation, daß die THA eine Art Gruppe war, die einen gemeinsamen Lern- und Problemlösungsprozeß durchlaufen hat und zwei starke und eindeutige Führungspersönlichkeiten hatte (vgl. S. 287), reicht in meinen Augen nicht aus. Auch die vorgenommene Darstellung bzw. die Interpretation von Artefakten, Werten und Normen (vgl. S. 287f.) trägt letztendlich nicht dazu bei, die Organisationskultur in ihrer Gesamtheit zu erfassen. Da sich die Autorin

für das Konzept von Schein entschieden hat, müßten die von ihr gemachten Darlegungen zu den empirischen Ergebnissen um den Versuch ergänzt werden, das unverwechselbare Muster an gemeinsam geteilten Grundprämissen zu interpretieren. Erst wenn dies gelänge, könnte man sagen, daß die THA eine Kultur entwickelt hat, diese versuchen zu beschreiben und darüber hinaus die Relevanz der zeittraffenden Faktoren überprüfen.

Zusammenfassend betrachtet erachte ich die Arbeit von Ch. Weber als interessant, besonders was die Darstellungen zum Thema der Organisationskulturentwicklung im theoretischen Teil anbelangt. Die Ergebnisse des empirischen Teils halte ich jedoch für wenig befriedigend, wobei in diesem Zusammenhang für mich letztendlich die Frage offen bleibt, ob in der THA wirklich „eine“ Organisationskultur entstanden ist.

Ingo Winkler, Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft, TU Chemnitz

News / Information

13th EGOS COLLOQUIUM, Budapest, July 3-5, 1997

The bianual conference of the European Group for Organizational Studies (EGOS) was organized by the Budapest University of Economic Sciences. The general theme of the colloquium was "Organizational Responses to Radical Environmental Changes". The idea was to analyze and evaluate the changes in the political, social, economic, and technological environments of organizations and to discuss the possible reactions to these changes.

Two keynote speakers were asked to give plenary presentations. Jean-Claude Thoenig (INSEAD) talked on "How far is a distinctive theory of organisations still needed?" Barbara Czarniawska's paper was on "Organising in the Institutional Quicksands".

More than 200 papers were presented in 10 parallel sessions at the colloquium. The themes of the sub-themes and the convenors were as follows:

- Sub-theme 1: The Nature of Organisational Change.
(Convenor: Richard Whitley, Manchester Business School)
- Sub-theme 2: Inter-organisational Networks and Radical Environmental Change
(Convenor: Mark Ebers, University of Augsburg)
- Sub-theme 3: Technological Innovation and Organisational Change
(Convenor: Roland Calori, Groupe ESC Lyon)
- Sub-theme 4: Organisational Changes in Central and Eastern Europe
(Convenor: Miklós Dobák, Budapest University of Economics Sciences)
- Sub-theme 5: Changes in Organisational Cultures in Parallel with Environmental Changes
(Convenor: Michael Federowicz, Polish Academy of Sciences)
- Sub-theme 6: Responses to the Environmental Challenge in Organisation Studies
(Convenor: Raimo Lovio and Keijo Räsänen, Helsinki School of Economics)
- Sub-theme 7: Social Responsibility of Enterprises and Local Administrations as a Response to Unsolved Problems of Contemporary States
(Convenor: Silvia Gherardi, University of Trento)
- Sub-theme 8: Social Development and Labour Relations in Firms
(Convenor: Ray Loveridge, Aston Business School)
- Sub-theme 9: Changing Environments and Existing Organisational Paradigms

(Convenor: Bengt Stymne, Stockholm School of Economics)
 Sub-theme 10: The Diffusion of Organisational Forms, Managerial Knowledge and Practice
 (Convenor: Lars Engwall, Uppsala University)

Up till now EGOS have existed as an informal organization. It was during the Budapest Colloquium that EGOS has been reestablished as an association under the Belgian law. The Secretariat will work in Brussels, attached to the European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM).

The new Board of EGOS has been elected with members as follows:

Chairperson: Jean-Claude Thoenig, INSEAD

Chairpersons elect: Richard Whitley, Manchester Business School
 Silvia Gherardi, University of Trento

Vice-chairs: Georg Schreyögg, Free University Berlin
 Finn Borum, Copenhagen Business School
 Károly Balaton, Budapest University of Economic Sciences
 Francois Pichault, University of Liege

Károly Balaton, Budapest University of Economics Sciences



Osteuropa Forum Niedersachsen im Celler Schloß:

Tagung am 10. Juli 1997 zum Thema „Niederlassungen in Rußland“

Auf dem von der *Deutschen Management Akademie Niedersachsen* (DMAN, Celle) und der *Industrie- und Handelskammer Lüneburg-Wolfsburg* (IHK) gemeinsam veranstalteten *Osteuropa Forum Niedersachsen* referierten deutsche und russische Fachleute im Rahmen des Themas „Niederlassungen in Rußland“ über Finanz-, Rechts-, Steuer- und Personalfragen. Mehr als 100 mittelständische Firmenvertreter aus ganz Norddeutschland waren der Einladung der Veranstalter nach Celle gefolgt, um mit Experten des Rußlandgeschäfts die derzeitigen Rahmenbedingungen für eine Niederlassung in der Russischen Föderation zu erörtern.

Daß das *Osteuropa Forum Niedersachsen* sich gerade in der Stadt Celle etablierte, basiert auf der vielfältigen Verknüpfung west-östlicher Aktivitäten, die hier in Niedersachsen ihre Wurzel haben. Der AR-Vorsitzende der DMAN, *Wolfgang Meinecke*, hob in seiner Begrüßung die Position Niedersachsens als „Tor nach Osteuropa“ hervor und betonte die zunehmende Stärkung dieser Position durch die Hannover Messe, die bevorstehende EXPO 2000 und nicht zuletzt durch die Deutsche Management Akademie Niedersachsen, die seit 1989 „Wirtschaftsentwicklung durch Weiterbildung“ von rd. 10.000 Führungskräften und Managern aus Mittel- und Osteuropa sowie Zentralasien betreibe.

Auch IHK-Präsident *Horst Bruer* unterstrich die besonderen Verbindungen zwischen dem Celler Raum und den Gebieten der Russischen Föderation und wies darauf hin, daß die rechtlichen Rahmenbedingungen inzwischen eine feste Grundlage für die unternehmerischen Entscheidungen von Investoren bildeten, auch wenn die Rechtswirklichkeit gelegentlich noch Defizite im Verhältnis zur Rechtssetzung aufweise.

Der Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V. (BDI), *Dr. Ludolf-Georg von Wartenberg*, äußerte sich in seinem Referat optimistisch über die „Entwicklung des Osteuropa-Geschäfts aus Sicht des BDI“. *Dr. von Wartenberg* hob dabei die starke Position deutscher Unternehmen in Tschechien, Polen und Ungarn hervor, die 1996 ein Handelsvolumen von 134 Milliarden D-Mark erreichten. Auch wenn im Vergleich mit diesen Ländern das Handelsvolumen mit Rußland nur etwa 20% ausmache, so könnten die Steigerungsraten in 1996 (Export +11%, Import +13 % gegenüber Vorjahr) durchaus optimistisch beurteilt werden.

Dr. von Wartenberg begrüßte die gestiegene russische Nachfrage, die sowohl verarbeitete Produkte als auch die Exporte deutscher Anlagenbauer einschließe. Trotz dieser erfreulichen Entwicklung befinde sich die russische Volkswirtschaft seit 1990 jedoch immer noch in einer Investitions- und Produktionskrise. Das Bruttoinlandsprodukt sei auch 1996 noch real um 6% gefallen, und die Bruttoanlageinvestitionen seien sogar um 18% zurückgegangen. Als positiv sei dagegen die reduzierte Inflationsrate und eine gewisse Stabilisierung der Geld- und Finanzpolitik zu werten.

Dr. von Wartenberg forderte, daß die von deutschen Unternehmen auch in Rußland bewußt eingegangenen Risiken kalkulierbar sein und ein langfristiges Engagement erlauben müßten. Nur so seien deutsche Unternehmen bereit, eine zur Stärkung der internationalen Wettbewerbskraft notwendige eigene Zulieferproduktion im Ausland aufzubauen. In den Gesprächen mit russischen Partnern würden diese Forderungen zunehmend anerkannt.

Die praktische Entwicklung der deutsch-russischen Handels- und Kooperationsbeziehungen zeige aber doch einige sehr positive Ansätze. In einer Umfrage des Ost-Ausschusses der deutschen Wirtschaft (1996) hätten bereits

über 10% der teilnehmenden Firmen angegeben, daß sie Produktionsbeziehungen mit russischen Partnern unterhalten. Deutsche Unternehmen sähen in ihren lokalen Produktions- und Vertriebsstützpunkten in der Russischen Föderation gleichzeitig die Chance, sich den Zugang zu einem der wichtigsten Zukunftsmärkte der Welt zu erschließen.

„Während die statistische Betrachtung der russischen wirtschaftspolitischen Lage viele offene Fragen beinhaltet, bietet die praktische Entwicklung der deutsch-russischen Handels- und Kooperationsbeziehungen einige sehr positive Ansätze“, so das Fazit von *Dr. von Wartenberg*. Er rief die Tagungsteilnehmer dazu auf, sich mit dem Potential des russischen Marktes auseinanderzusetzen.

In den nachfolgenden Fachreferaten zu Fragen der Finanzierung, der Unternehmensgründung, der Personalsuche, des russischen Arbeitsrechts sowie der Unternehmensbesteuerung machten die russischen und deutschen Referenten deutlich, daß einer Niederlassung in der Russischen Föderation keine unüberbrückbaren Hindernisse im Wege stehen, auch wenn viele Punkte anders geregelt sind als in Deutschland. *Fred Ludolph*, der als Geschäftsführer eines deutsch-russischen Produktions- bzw. Handelsunternehmens über viele praktische Erfahrungen bei Geschäften in Rußland verfügt, wies darauf hin, daß man „im Ostgeschäft einige Prinzipien einfach beherrschen“ müsse: Ein *Vertrauensverhältnis* zum jeweiligen Partner müsse aufgebaut und gepflegt werden. Die *Beharrlichkeit* sei eine weitere Tugend, mit der sich viele Schwierigkeiten meistern ließen. Wichtig sei auch die *Kreativität*, vor allem im Umgang mit russischen Banken, und unerlässlich sei die *Kundenorientierung*, d.h. die Fähigkeit, aus der Sicht des Partners zu denken, um erst einmal dessen Geschäft zu entwickeln, bevor man an die Verwirklichung der eigenen Ziele denken könne.

Diesen Aspekt unterstrich auch *Dr. Andrei Netchaev*, der als ehemaliger Wirtschaftsminister der Russischen Föderation und heutiger Präsident der Russischen Finanzkorporation die deutschen Unternehmer auf bestimmte russische Eigenarten hinwies. Rußland sei aber zweifellos ein Land, in dem Investitionen beträchtliche Vorteile verheißten. Ungeachtet der politischen Erschütterungen der vergangenen Jahre könne man feststellen, daß die Gesundung des Investitionsklimas deutlich zunehme. *Dr. Netchaev* forderte die deutschen Unternehmer zu einem verstärkten Engagement in der Russischen Föderation auf und betonte, daß die Russische Finanzkorporation - eine staatliche Einrichtung zur Förderung ausländischer Investitionen in Rußland - bei einem Niederlassungsvorhaben selbstverständlich auch deutschen Unternehmen als Partner zur Verfügung stehe.

Manfred Gardyan, Deutsche Management Akademie Niedersachsen, Celle

EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL

SPECIAL ISSUE ON MANAGEMENT IN THE CIS AND EASTERN EUROPE

Guest Editors: Sheila M. Puffer and Daniel J. McCarthy, Northeastern University, Boston, USA, Alexander I. Naumov, Moscow State University, Moscow, Russia

CALL FOR PAPERS

European Management Journal invites papers for a special issue on managerial concepts and practices in Russia and the other countries of the Commonwealth of Independent States, as well as Central and Eastern European countries also undergoing the transition from centrally-planned to market economies.

Papers are to be grounded in theoretical frameworks, empirical research, and/or practical experience. Information and examples about specific businesses should be included, and implications and recommendations for managerial decision making should be provided. Case studies presented in the context of a theoretical framework will also be considered. Manuscripts should be written in a style appropriate for practising managers.

Submissions will be peer-reviewed using the blind review process. Papers should be written preferably in English. Russian- and French-language papers will also be reviewed

Style guidelines are outlined in Notes for Contributors in recent EMJ issues and are also available at Email: emj@eap.schamp.ccip.fr. Please submit 3 copies of manuscripts to:

Dr. Sheila M. Puffer and Dr. Daniel J. McCarthy
College of Business Administration, Northeastern University

325 Hayden Hall, Boston, MA 02115 USA
tel. 617-373-5249 or 617-373-4758
fax 617-373-2491 or 617-373-8628

<p>DEADLINE FOR SUBMISSION:</p>

<p>February 1, 1998 for English-language submissions January 1 for Russian- or French-language submissions)</p>

Call for Contributions

Conference within the Euroconference Series
„Cultural Standards in Business and Society in the European Union

Common European Cultural Standards in contrast to non-European Union standards

March 11.14, 1998, Vienna

Within this conference that is organized by the Institute for the Danube Region and Central Europe and supported by the European Commission, young researchers will be given the opportunity to attend lectures given by renowned experts

Target groups:

1. researchers from across the European Community and Associated States with TMR (Norway, Liechtenstein, Israel, Iceland) that are

- aged 35 or under
- researchers whose place of work is in a less-favoured region
- women researchers
- researchers who work in industry

It will be the task of this target group to act as discussants

2. renowned experts in the field of intercultural research and science. Their contributions (current or concluded studies in German or English) should deal with the following topics:

- cultural comparison between European and non-European Countries (in particular comparisons of cultural standards)
- macro and micro effects of cultural differences between Europe and other countries (in particular with reference to the international economy and international business activities)
- The McDonaldization of Society in EU member countries
- The Europization of a EU member country and associated countries (are there common european values?)

Application as discussants (informal letter, CV indicating nationality, age and gender) and applications as speakers (abstracts of about 500 words, scientific CV) have to be sent to:

Institut für den Donauraum und Mitteleuropa
z.Hd. Claudia Feichtinger, Berggasse 21/14A, A- 1090 Wien
Tel.: +43 1 3197258-17; Fax: +43 1 3197258-4; Email: Claudia.Feichtinger@idm.or.at

Deadline: January 12, 1998

The Sixth Annual International Conference
to be held in Brno in the Czech Republic, September 2-3, 1998

**Business and Economic Development in Central and Eastern Europe:
Implications for Economic Integration into Wider Europe**

Organized by the Technical University of Brno, Czech Republic in cooperation with Nottingham Trent University, United Kingdom; Nicholas Copernicus University, Poland; and The University of Wisconsin-Whitewater, United States

Objectives:

1. To examine business and economic development with emphasis on technological, political, social, and legal issues unique to these countries.
 2. To consider comparative studies between business and economic development in CEEC and EU.
 3. To examine business and economic integration into wider Europe using theories developed in market economies to generate an understanding of business growth patterns in CEEC.
 4. To investigate the use of research methods in business and economic development in CEEC to improve business and economic restructuring.
-

One page abstracts of papers and proposals are due **December 15, 1997**. All material must be submitted in English. The final papers, posters, and outlines of panels, consortia, and discussion sessions are due **March 1, 1998** for final review. All participants will be notified of final acceptance by **May 15, 1998**. For additional information contact one of the representatives below:

Conference Chairman:

Professor George Tesar

College of Business and Economics, University of Wisconsin-Whitewater,
Whitewater, Wisconsin 53190 USA.

Tel.: 414.472.4951; Fax: 414.472.4863; Email: tesarg@uwwvax.uww.edu.

Dean Karel Rais

Faculty of Business and Management, Technical University of Brno
Technicka 2, CZ-616 69 Brno, Czech Republic.

Tel.: 420 (05) 4114 2685; Fax: 420 (05) 1421 1410; Email: rais@fbm.vutbr.cz.

Research workshop

**„Privatisation, Enterprise Development and Change in Business Culture
- The Kazakh Case in Perspective -**

Its objective is to serve as a forum for the presentation of original research on the dynamics of privatisation, enterprise development and change in business culture. It focuses on Kazakhstan seen as an integral part of Central Asia.

The workshop is organised by KIMEP (Almaty), CBS (Copenhagen) and LSE (London) and will be held at KIMEP in **ALMATY, Kazakhstan on June 4-6, 1998**. Deadline for submission of abstracts was November 1st., 1997.

Further information can be obtained for Central Asia from:

Duncan Williamson, KIMEP, Email: duncan.williamson@kaznet.glas.apc.org

and for international correspondence from:

Jane Møllgaard Rossen, IKL, CBS, Dalgas Have 15, 2000 Frederiksberg, Denmark, Tel.: *45 3815 3191; Email: jmr.sprqk@cbs.dk

CBS, Copenhagen Business School
CEES, Center for East European Studies

We are now inviting applications for the following position:

**Associate Professorship in
Enterprise Transformation in Eastern Europe**

The Associate Professorship is a tenured post with research, teaching, and administrative obligations under the Copenhagen Business School.

Applicants must have a proven record of international standing in business studies or economics. In addition, they should have expertise in the areas of economics of transition and enterprise transformation in Eastern Europe, including the states of the former Soviet Union.

Applicants must refer to the full announcement available from:

<http://www.econ.cbs.dk/institutes/cees>

CEES, CBS, Dalgas Have 15, DK-2000 Frederiksberg, Denmark

Phone +45 3815 3031

Fax +45 3815 3037,

Email: cp.cees@cbs.dk

Incomplete applications will not be considered.

Application deadline: December 1st, 1997, 12:00 noon.

Pin-Board

Belarus: Message from Trevor Buck, Nottingham:

Belarus is a small independent country between Poland and Russia, a former Republic of the USSR. Its President (Lukashenko) regrets the break-up of the USSR and is trying to reverse the few economic reforms that have taken place. He has ambitions for the Presidency of Russia itself and has some powerful supporters.

If you have any interest in this country, an English-language newspaper exists, Minsk News, available by airmail subscription. If you would like to see a free copy, please contact Trevor BUCK at the University of Nottingham, Email: trevor.buck@nott.ac.uk

New working papers published by the Center for East European Studies:

No. 4, June 1997: Snejina Michailova: Bulgaria in the Process of Systemic Transformation - An Overview.

No. 5, June 1997: Niels Mygind: Different Paths of Transition in the Baltics

No. 6, May 1997: Niels Mygind: The Economic Performance of Employee-owned Enterprises in the Baltic countries

No. 7, June 1997: Klaus Meyer: Enterprise Transformation and Foreign Investment in Eastern Europe

No. 8, June 1997, Snejina Michailova: Interface between Western and Russian Management Attitudes: Implication for Organizational Change

To obtain a copy please contact CEES at Fax: +45 3815 3037 or Email: bs.cees@cbs.dk

Short news about members of JEEMS

+++ Snejina Michailova won the European Case Writing Competition in the category „Cross-Cultural Management“. The competition was organized by the European Foundation for Management Development.

+++ Dieter Wagner feierte am 25.09.1997 seinen 50. Geburtstag.

+++ Congratulations to both

Please do not hesitate to report news about members of JEEMS to the Editor!

Transfer von Management Know-how in den Osten - eine andere Perspektive

Relativ problemlos und relativ gut planbar und kalkulierbar ist der Transfer von Sachwerten und natürlich der technologischer know how Transfer.

Der Transfer von Management müßte aus meiner Sicht eine andere Verfahrensweise erfahren.

Management – dazu gehört einerseits die straffe Organisation des Einkaufes, der Produktion, des Verkaufes und in einzelnen Fällen die Organisation der Forschung und Entwicklung wie auch die Berücksichtigung der Konkurrenz und der Ausbau der Konkurrenzfähigkeit.

Diese Vorgänge sind kalkulierbar und unterliegen teilweise festen Regelungen des Marktes oder des Gesetzgebers.

Auf der anderen Seite (und ich möchte nicht beurteilen, welcher Seite größere Bedeutung zukommt), stehen Menschen, die das ‚Management‘ (die Theorie und die Entscheidungen des Managers) an der Basis in abrechenbare Ergebnisse umsetzen sollen.

Die jetzige Generation in den Transformationsländern, die für die Einführung von neuen Managementformen in Frage kommt, verfügt kaum über Erfahrungen der westlichen Kollegen auf diesem Gebiet. Dies gibt ihr aber auch die Chance, unvorbelastet von veralteten Klischees, neue Wege zu entwickeln.

Nur eine genaue Analyse der Bedingungen und eine darauf basierende, gemeinsame Erarbeitung der jeweiligen Managementstrategie, unter Einbeziehung der Erfahrungen des Ost-Partners, kann zu den gewünschten Ergebnissen führen.

In den Jahren des Experimentierens mit der Marktwirtschaft im Osten wurden Fehler gemacht. Oft aus Unkenntnis, manchmal geleitet von innerem Frust oder Habgier, wurden und werden leider einige Unternehmen nach den Maßstäben des "Frühkapitalismus" geführt.

Die Fehler sind aber nicht nur dem "Lehrling" im Osten zuzuschreiben. Auch einige, oft auch bewußt unseriöse Aktivitäten der sogenannten Manager aus den westlichen Regionen, führten zu unerwünschten Ergebnissen. Solche Vorgänge trugen nicht gerade zur Glorifizierung der Begriffe Management/Manager bei.

Mein Vorschlag lautet deshalb: Sprechen wir nicht von Managementtransfer. Sprechen wir von einer Zusammenarbeit, von Erfahrungsaustausch, von gemeinsamer Forschung auf dem Gebiet des Managements im fast vereinten Europa. Sprechen wir von der Globalisierung des Managements. Das Management muß sehr sensibel auf die territorialen Bedingungen des Geschehens reagieren und gleichzeitig die globalen Zusammenhänge beachten.

Ein Transfer, egal um was es sich handelt, bedeutet, irgendwas fertiges weiterzuleiten, zu verkaufen.

Verpassen wir nicht die Chance, aus den Erfahrungen und Fehlern zu lernen und so der geistigen und der technischen oder technologischen Evolution gerecht zu werden.

Management ist die Organisation der unternehmerischer Abläufe. Dazu gehören der Manager/Unternehmer und viele andere, direkt am Prozeß Beteiligte. Dazu gehört aber auch der Kunde, der Verbraucher, sowohl als Nutzer der Ergebnisse des Managements wie auch als Garant der Weiterentwicklung. Dazu gehört einfach der Mensch.

Petr Konvicka, Invest Conult Chemnitz