

## **Kommentar zum Artikel "Ein Beratungsorientiertes Change-Management-Konzept für Unternehmen in Lettland"**

*Zaneta Ilmete*<sup>\*</sup>

Nach den Jahren der Unfreiheit hat Lettland seine Unabhängigkeit 1991 wiedererlangt und ist in die Gemeinschaft der freien Staaten zurückgekehrt. Damit begann auch der Übergang Lettlands zur Marktwirtschaft. Dieser Übergangsprozeß ist mit Veränderungen in vielen Bereichen verbunden.

Die Weiterentwicklung der Wirtschaft und die Konkurrenzfähigkeit auf den internationalen Märkten heute und in der Zukunft wird in großem Ausmaß durch die Qualität der Human Ressourcen (Wissen, Kompetenz, Erfahrungen, die Fähigkeit, bestimmte Aufgaben zu erfüllen und der Wunsch, das zu machen) bestimmt. Unsere Gesellschaft wird nur dann fähig sein, erfolgreich ihre Probleme zu lösen, wenn der größte Teil der Bevölkerung professionell vorbereitet sein wird und sich aktiv am Prozeß der Lösung staatlicher, politischer und wirtschaftlicher Probleme beteiligen wird. Die ersten Jahre der politischen sowie der wirtschaftlichen Reformen haben eine Reihe von Problemen aufgedeckt, die auf die Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen bei der Lösung der praktischen Fragen der Unternehmertätigkeit zukommen. Zuerst betraf es das Unverständnis für die neuen wirtschaftlichen Begriffe: Es mangelte an Kenntnissen über Marketing, strategische Planung und Leitung, Projekt-, Personal- und Qualitätsmanagement usw. Die Führungskräfte Lettlands waren psychologisch nicht darauf vorbereitet, unter extremen Bedingungen zu arbeiten, Konflikte zu lösen, Risiken einzugehen oder Teamwork zu leisten. Die in die Unternehmertätigkeit einbezogenen Menschen verstanden oft den Begriff der Marktwirtschaft nicht und orientierten ihre Arbeitsergebnisse nicht auf die Verbesserung der Qualität und auf die allmähliche Befriedigung der Anforderungen von Kunden, sondern auf einen schnellen Gewinn.

Die Veränderungen im Bereich der Weiterbildung sind ein Bestandteil des ganzen Prozesses der wirtschaftlichen und politischen Veränderungen. In diesem Bereich ist es sehr wichtig, aus dem Ausland Unterstützung für die Veränderungsprozesse zu bekommen. Im Rahmen des vorgestellten Projektes

---

\* Zaneta Ilmete, Trainingszentrum für Projektmanagement und Kommunalverwaltung, Universität Riga

wurden interessante Fragestellungen untersucht. Kenntnisse im Change-Management sind sehr wichtig für lettische Unternehmen. Es gibt ihnen die Möglichkeit, ihre Probleme selbst zu lösen und ihre unternehmerische Initiative weiterzuentwickeln. Der Autor hat Recht, daß das größte Problem für lettische Unternehmen darin besteht, selbst geeignete Strategien zu entwickeln und umzusetzen sowie Umweltveränderungen rechtzeitig zu erkennen. Dieses Projekt hilft ihnen, diese Probleme zu bewältigen.

Aus meiner Sicht könnten die Ergebnisse um einiges besser sein, wenn die Partner vorgängig beurteilt und solche ausgewählt würden, die in Fragen der Wirtschaft und des modernen Managements kompetent sind. Somit wäre die Möglichkeit gegeben, zusammen mit den Partnern die aktuelle Situation zu analysieren und die Inhalte der Seminare entsprechend auszurichten. Hierzu gehören auch die Übersetzungsfragen und Fragen der speziellen Managementterminologie in lettisch. Derzeitig herrscht in dieser Richtung ein großes Chaos in Lettland. Mit diesen Fragen müssen sich kompetente Leute mit wirtschaftlicher Ausbildung beschäftigen.

Sehr wichtig ist auch die Qualifizierung der Projektpartner. Dies ist nur dann möglich, wenn das Schulungsmaterial gemeinsam entwickelt wird und die Partner die Seminare begleiten bzw. einen Teil der Seminare selbst übernehmen. Wenn das nicht geschieht, dann kann nicht von einem Transfer gesprochen werden. Die deutschen Kollegen werden nach Hause fahren, und in Lettland bleibt niemand, der die Seminare selbstständig weiterentwickeln kann. Dies ist der größte Fehler, den alle ausländischen Partner am Anfang machen. Bei der Auswahl der Partner machen sie keine tiefergehenden Tätigkeitsanalysen der betreffenden Personen, mit welchen sie weiterarbeiten möchten, sondern fällen ihre Entscheidungen auf Grund eines oberflächlichen Gesprächs.

Die Zielgruppe wurde gut gewählt (Eigentümer, Direktoren, leitende Führungskräfte). Es ist sehr wichtig, daß die obersten Führungskräfte an diesem Qualifizierungsprozeß aktiv teilnehmen. Dadurch bekommen sie ein Verständnis dafür, was passieren muß. In der Regel wird in kleinen und mittleren Privatunternehmen Weiterbildung selten als eine wirtschaftlich rentable Investition erkannt. Die Einstellung neuen Personals mit den erwünschten Qualifikationen ist oft vorteilhafter, als die langwierige und kostspielige Weiterbildung der Beschäftigten. Auch die Unternehmer selbst nehmen selten an Qualifizierungsmaßnahmen teil, wobei sie das mit Zeitmangel und der Notwendigkeit der ständigen Kontrolle über die Firma erklären.

Das System der Weiterbildung für Führungskräfte in Lettland ist gegenwärtig in der Entwicklung. Wie es sich weiterentwickelt, hängt vor allem davon ab, wie schnell sich die Multiplikatoren herausbilden, wie die Fachkenntnisse von neuen ausländischen Partnern übernommen werden und wie die benötigte Fachliteratur adaptiert wird - das hängt vor allem von der lettischen Seite selbst ab.

