

## „Back to Europe“ – eine Heimreise?

*Jure Kovač*

Die Formel „Back to Europe“ symbolisiert die Bemühungen der Reformländer, EU-vergleichbare gesellschaftliche und wirtschaftliche Ordnungen zu schaffen und einzuführen. Es soll hervorgehoben werden, daß sich zwischen den ehemaligen sozialistischen Ländern deutliche Unterschiede abzeichnen. Die größte gegenseitige Vergleichbarkeit erreichen die ehemaligen sozialistischen Länder, die zur ersten Gruppe der EU-Bewerberländer gehören. Der Prozeß „Back to Europe“ soll auf der formellen Ebene mit dem EU-Beitritt der Reformländer, die am besten vorbereitet sind, abgeschlossen werden.

Nach einem Jahrzehnt der Transformationsprozesse in den Reformländern können wir feststellen, daß der zurückgelegte Weg beneidenswert, das Wunschziel jedoch weiterhin weit entfernt ist. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Strukturen eines Landes lassen sich nicht einfach wegfegen und über Nacht durch neue, die nach Möglichkeit aus einem anderen Kulturmilieu übertragen sind, ersetzen.

Das ist am deutlichsten im Bereich der wirtschaftlichen Umstrukturierung zu erkennen. Sie blieb auf halber Strecke, weil sich vergleichbare Organisationsformen nicht im Schnelltempo in ein vollkommen anderes Umfeld übertragen oder dort aufbauen lassen, worauf westliche Berater drängten. Die Euphorie der Übertragung von „Instant-Lösungen“ aus westlichen Ländern ließ in den letzten Jahren in der Tat erheblich nach. Der Grund besteht auch darin, daß die Globalisierung einschneidende Transformationsprozesse in den EU-Ländern ausgelöst hat. Im wirtschaftlichen Bereich wurden die 90-er Jahre durch Veränderungen, wie mergers (Zusammenschlüsse), acquisitions (Aufkäufe), restructurings (Umstrukturierungen), downsizing (Abbau) und privatizations (Privatisierungen) geprägt. (Burke und Cooper, 2000).

Wir können den Thesen von Ralph-Elmar Lungwitz in seinem Artikel „Back to Europe: Ein Programm für die betriebliche Reorganisation im Transformationsprozeß“ nur zustimmen. Es stellen sich dabei folgende Überlegungen. In der kommenden Zeit werden die extrem raschen Veränderungen und große Dynamik auch dem Management in den Unternehmen rasche Reaktion abverlangen. Wie der Autor feststellt, können dabei die Erkenntnisse und Erfahrungen der Manager in den Reformländern, die in instabilen Verhältnissen wirken müssen, als Erfahrungspotential für Kollegen in den EU-Ländern dienen.

Es wird interessant sein, weiter zu beobachten und zu analysieren, wie sich einzelne Organisations- und Managementkonzepte in erfolgreichen Unternehmen in den Reformländern entwickelt und in einem breiteren Umfeld durchgesetzt haben. Die ersten Ansätze von abweichenden „innovativen“ Lösungen sind zweifellos bereits vorhanden. Es soll jedoch darauf hingewiesen werden, daß der Pragmatismus der Manager in den Reformländern nicht nur mit der Suche nach der „innovativsten“ Organisations- und Managementstruktur verbunden ist. Sehr oft haben die Manager keine andere Wahl – das ist die einzig mögliche Handlungsweise.

Die Übertragung von „modernen“ Organisationskonzepten erfordert eine bestimmte „Organisationsinfrastruktur“. Die Schulung der Beschäftigten allein ist ein langwieriger Prozeß. Die Manager sind daher gezwungen, unkonventionelle Wege zu gehen, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Das bietet allerdings die Chance, in einem verstärkten Ausmaße umfeldgerechtere „innovative“ Organisationslösungen einzuführen, als Alternative zur Übertragung von modischen „modernen“ Organisationskonzepten, die sehr bald an der Attraktivität einbüßen.

### **Literatur:**

Ronald J. Burke/Cary L. Cooper (2000): *The Organisation in Crisis*, Blackwell Publisher, Oxford.