

News / Information

Third CREEB Annual Conference “Central and Eastern European in a Global Context” 24-25 Juni 1997

Centre of Research into East European Business (CREEB)

The conference attracted around 50 participants, mainly engaged in academic research on economic, business and management issues relating to Central and Eastern Europe, although researchs addressing broader issues and representatives of business and the professions also attended. Participants came from the United Kingdom and from a number of countries of the region, with particularly strong representations from Poland, Hungary and Bulgaria.

The academic papers presented at the conference were complemented by an opening adress from Cheryl Gillan, MP and a talk from Malcolm McDonald, recently retired managing director of Forestal Quebracho Ltd. Cheryl Gillan's address combined personal reflections on her experience of working for an international management consultancy in Russia and other countries of Central and Eastern Europe in the early 1990s and a résumé of the UK government's contribution to the transforming countries of the region. Malcolm McDonald gave a personal and occasionally provocative evaluation of his company's activity in CEE and the FSU since 1989. He stressed that there was still a substantial legacy of the counterparts in the region.

The papers presented covered a broad range of topics comprising research methodologies, human resources management, individual and organisational learning, FDI, the socio-political context and economic integration. Papers dealt with single-country as well as multi-country issues. The variety of topics is one of the characteristics of the CREEB conferences as is the opportunity to engage in constructive and friendly exchanges of views and debates. The atmosphere of the conference was lively and intense and reflected a continuing interest and commitment to pursue research on economic, business and management issues which seeks to enrich scientific knowledge and, one hopes, makes a contribution both to our understanding of developments in the region and to its evolution.

Further details of the conference and Conference Proceedings are available from CREEB, Buckinghamshire Business School, Newland Park, Chalfont St Giles, Bucks, HP8 4AD, GB (Tel. +44 1494 603159; Fax. +44 1494 874230; E-mail: creeb@buckscol.ac.uk).

Vince Edwards

„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 (Mindestdauer: 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**.

Internationales wissenschaftliches Symposium - Management und Entwicklung zur Thematik „Management zwischen Krise und Erfolg“

Das internationale wissenschaftliche Symposium Management und Entwicklung wird schon einige Jahre veranstaltet. Es begann im Oktober 1994 mit dem Thema „Management der Unternehmen in Transition und die Wirtschaftsentwicklung an Beispielen aus Slowenien“, wurde im Mai 1996 mit dem Thema „Theorie und Praxis der Unternehmensentwicklung mit Besonderheiten der Klein- und Mittelbetriebe“ fortgesetzt, in diesem Jahr behandelten wir die Thematik „Unternehmensentwicklung und Management unter besonderer Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe in den Reformländern“.

Das nächste Symposium findet vom **11. bis 13. Mai 1998** in Portoroz, Slowenien statt. Es steht unter der Thematik: **„Management zwischen Kriese und Erfolg“**. Im Rahmen des Symposiums werden folgende Schwerpunkte behandelt:

- Krisen in der Wirtschaft
- Bewältigung von wirtschaftlichen Krisen
- Krisenmanagement in Unternehmen
- Besonderheiten des Krisenmanagements
- Personal- und Organisationsentwicklung als Mittel der Bewältigung von Krisen
- Die Rolle speziellen Managements bei der Bewältigung von Krisen

Eine Anmeldung ist noch bis zum 15.09.1997 möglich. Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Univerza v Mariboru

Ekonomsko- Poslovna Fakulteta

Institut za podjetnistvo in management malih podjetj

Razlagova 14

SI - 2000 Maribor

Slowenija

Tel.: +3866222900

Fax: +3866226681

Email: mojca.duh@uni-mb.si

Call for Papers

Konferenz im Rahmen des Eurokonferenzprojektes

“Kulturstandards in der Wirtschaft und Gesellschaft der Europäischen Union”

- **Die Vielfalt Europäischer Kulturstandards**
bilaterale Kulturvergleiche zwischen EU-Mitgliedsländern
- **Synergien in multinationalen Arbeitsgruppen**

12.-15. November 1997

Konferenzhotel Burgenland, Schubertplatz 1, A- 7000 Eisenstadt

Beiträge (in deutscher oder englischer Sprache) sollen sich vor allem mit folgenden Themen und Fragestellungen in Bezug auf die Mitgliedsländer der EU sowie assoziierten Ländern befassen:

- **abgeschlossene oder laufende interkulturelle Studien**
- Kulturvergleiche auf der Verhaltensebene
- wertbezogene Kulturvergleiche
- Kulturvergleiche, die sich auf spezifische Segmente und Schichten der Gesellschaft beziehen
- empirische Studien über den Kultur- und Wertewandel
- **Forschung zu Kultur und Arbeit(sgruppen)**
- Analyse interkultureller Zusammenarbeit
- Barrieren der interkulturellen Zusammenarbeit
- Synergien der interkulturellen Zusammenarbeit
- interkulturelle Zusammenarbeit im horizontalen und vertikalen Kontext

Themenvorschläge/ Abstracts im Umfang von ca. 500 Worten sowie Lebenslauf sind bis zum 18. August 1997 an das

Institut für den Donauraum und Mitteleuropa,

z.Hd. Claudia Feichtinger, Bergasse 21/14A, A- 1090 Wien
Tel.: +43 1 3197258-17; FAX: +43 1 3197258-4;
E-mail: Claudia.Feichtinger@idm.or.at zu richten.

Unternehmen im Wandel und Umbruch

Die 59. Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. fand vom 20.05. bis 24.05.1997 unter dem Titel „Unternehmen im Wandel und Umbruch - Transformation, Evolution und Neugestaltung privater und öffentlicher Institutionen“ erstmals in den neuen Bundesländern, in Halle an der Saale, statt.

Im Rahmen dieses Programms kam u.a. der Transformation ostdeutscher und osteuropäischer Unternehmen von der Plan- zur Marktwirtschaft eine wesentliche Bedeutung zu. Neben Beiträgen, die im Rahmen dieser Themenfelder gehalten wurden, gab es eine Anzahl weiterer Tagungsvorträge, die sich mit personal-, führungs- und organisationstheoretischen Aspekten des Wandels im Transformationsprozeß oder mit Fragen der Wettbewerbsfähigkeit osteuropäischer und ostdeutscher Unternehmen beschäftigten.

Erfreulich war auch, daß eine Anzahl osteuropäischer Wissenschaftler an der Jahrestagung teilnahmen und die Diskussion zu den genannten Themen um spezifische „Insider“-Sichten bereicherten.

In seinem Plenarbeitrag versuchte Albach (Berlin) eine Humankapitaltheorie der Transformation zu entwickeln. Dabei sieht er Transformation als einen Prozeß interdependenten Lernens zwischen Unternehmen einerseits und dem jeweiligen Staat andererseits, in dem erfolgreiches Arbeiten in der Marktwirtschaft und die Setzung eines geeigneten institutionell-rechtlichen Rahmens durch staatliche Maßnahmen sich wechselseitig beeinflussen. Neben dem Aufbau von neuem Realkapital durch Investition in den Faktor Betriebsmittel sei, so Albach, insbesondere auch der Aufbau von neuem Humankapital durch Investitionen in den dispositiven Faktor sowie in den Faktor objektgebundene Arbeit von zentraler Bedeutung. Gestützt auf Erfahrungen aus der ostdeutschen Transformation sowie einer Untersuchung mit einem Sample von 17 ungarischen und 17 polnischen Unternehmen versuchte Albach seine Ausgangsthesen zum Einfluß des Organisationswissens über das Funktionieren marktwirtschaftlicher Strukturen sowie der organisatorischen Lernprozesse in Unternehmen auf die Transformation durch eine Produktionsfunktion zu operationalisieren. Im Ergebnis zeigte sich, wie angenommen, eine Verkürzung der betrieblichen Transformationsverläufe in Abhängigkeit von den genannten Faktoren. Eine Vorausberechnung für russische Betriebe hält Albach aufgrund der spezifischen Situation in der russischen Wirtschaft für aussichtslos. Vor allem die Problematik der eingesetzten Meßmethode, die nach Ansicht mehrerer Diskussionsteilnehmer kaum Aussagen über den tatsächlichen Stand der

Diffusion von marktwirtschaftlichem Wissen in den Organisationen zuläßt, wurde kritisiert. Andere Befunde der Tagung zur Monopolisierung des marktwirtschaftlichen Wissens durch die Führungskräfte widersprechen außerdem der zentralen Albach'schen Annahme einer Diffusion marktwirtschaftlichen Wissens in Transformationsbetrieben, wobei überdies die Bedeutung von transformationsspezifischem Wissen völlig unbeachtet bleibt. Auch die unterstellte Kausalität, nach der, private Betriebe schneller lernen, wurde kritisch hinterfragt. Die Befunde lassen durchaus auch die umgekehrte Deutung zu, daß nämlich erfolgreiche Unternehmen attraktiver für westliche Betriebe sind und damit schneller privatisiert werden.

In den Arbeitskreisen wurden eine Vielzahl weiterer interessanter Beiträge zu den o.g. Themen gehalten. So berichtete Trommsdorf (Berlin) von einer empirischen Untersuchung, bei der in Rußland, der Ukraine, Belorußland sowie den baltischen Staaten 22 Betriebe in einer Längsschnittuntersuchung begleitet wurden. Von den 22 Betrieben wurden in 6 Betrieben Intensivfallstudien mit Interviews, Dokumentenanalysen und schriftlicher Befragung realisiert. Aus den Ergebnissen wurde versucht, Faktoren für den Transformationserfolg sowie den Markterfolg abzuleiten. Als erfolgreiche Organisationen erwiesen sich vor allem Unternehmen aus der Investitionsgüterbranche, die über ein bestimmtes technologische Know How verfügten, vielfältige Kooperationen und Beziehungen zu verschiedenartigen Partner aufgebaut haben und über „international sourcing“ in die internationale Arbeitsteilung eingebunden waren. Im Ergebnis der allerdings recht statischen Analyse wurden hinsichtlich des Markt- und des Transformationserfolges vier Typen gebildet (Prospektoren, Ignoranten, Prisoners, Loser), die jeweils unterschiedlich Chancen für die Bewältigung der Transformation haben dürften.

In einem Beitrag von Richter (Frankfurt/O.), Kusnezowa (St. Petersburg) und Pawlow (Moskau) ging es um Wege der Betriebswirtschaftslehre in Rußland, aber auch um Trends der Unternehmensentwicklung. Neben der Vorstellung der Kooperationen der Europauniversität Frankfurt/O. mit Osteuropa durch Richter und einer Schilderung der Situation in der Textilindustrie in Rußland verdienen vor allem die Ausführungen von Kusnezowa zu Mentalitätsunterschieden zwischen Ost(Rußland) und West Beachtung. Kusnezowa arbeitete heraus, daß auch aufgrund unterschiedlicher kultureller Muster sehr differenzierte Auffassungen über das ethische Verhalten von Unternehmern existieren, die sich im Prozeß der Kooperation, aber auch in vielen aus westlicher Sicht unverständlichen Entwicklungen und Handlungen russischer Unternehmen ausdrücken und zu Konflikten führen.

Kreikebaum (Frankfurt/M.) versuchte in seinem Beitrag vor allem organisatorische Herausforderungen an russische Unternehmen im Transformationsprozeß herauszuarbeiten. Allerdings blieb die empirische Basis seines Beitrages unklar und der in Anlehnung an Albach entwickelte Vorschlag

von „amorphen“ Organisationen als Lösung für russische Unternehmen (Merkmal u.a.: Verzicht auf hierarchische Struktur) wurde in der Diskussion doch mehrheitlich in Frage gestellt. Außerdem blieb unklar, ob die Lösung für Großbetriebe, neu gegründete Betriebe oder mittlere Betriebe gedacht ist. Dobak (Budapest) ging in seinem Beitrag vor allem auf Ergebnisse einer Untersuchung zur Wettbewerbsfähigkeit ungarischer Unternehmen ein. Die Ergebnisse stützten sich auf eine 1996 durchgeführte Erhebung mit mehr als 300 Unternehmen. Im Ergebnis wurde festgestellt, daß sich in den ungarischen Unternehmen die strategischen und organisatorischen Grundprinzipien marktwirtschaftlichen Handelns mehr oder weniger durchgesetzt haben. Hervorzuheben sei vor allem eine Ausbreitung des strategischen Denkens. Allerdings bleibt das Wachstumstempo in Produktivität, Qualität und Leistung gegenüber den Wettbewerbern auf internationalen Märkten zurück. Auch die Innovationsrate erweist sich als unzureichend. Zugleich wird ein Trend zur Selbstüberschätzung diagnostiziert, der nicht mit der noch mangelhaften Umsetzung strategischer Konzepte korrespondiert. Eine unzureichende Flankierung durch wirtschaftspolitische Maßnahmen und damit in Verbindung, fehlende Finanzierungsmittel zur Durchsetzung strategischer Programme werden hauptsächlich kritisiert.

Auf Spezifika der Transformation in der Finanzdienstleistungsbranche gingen Beiträge von Merbecks (Hagen) und Thießen (Chemnitz) ein. Ausgehend von ordnungstheoretischen Überlegungen betonte Merbecks vor allem die notwendigen staatlichen Regelungen im Bereich der Eigentumsordnung, des Zentralbank- und Anrichtssystems und untersetzte ihre Aussagen mit Beispielen aus Ungarn, Polen und Tschechien. Für Ostdeutschland konstatierte Thießen im Ergebnis einer empirischen Untersuchung bei Kreditinstituten eine „rücksichtslose“ Transformation beim Institutionentransfer nach Ostdeutschland. Er kritisierte, allerdings nicht unwidersprochen, die unzureichende Beachtung von Transformations- und Ostspezifika und eine einseitige Angleichung der Oststrukturen an westliche Vorbilder.

Die Rolle der Führungskräfte im Prozeß tiefgreifender Veränderungen von Unternehmen analysierten Lang und Alt (Chemnitz). Im Ergebnis einer empirischen Untersuchung (44 narrative Interviews und eine schriftliche Befragung mit 236 Probanden) bei Führungskräften von sächsischen Klein- und Mittelunternehmen wurden typische arbeitsbezogene Wertorientierungen sowie Führungs- und Organisationsauffassungen herausgearbeitet. Die vorgefundenen Muster lassen sich zu vier Typen zuordnen (sozialorientiert, autoritär-pragmatisch, tayloristisch, autoritär). Es zeigte sich eine relativ hohe Stabilität der Muster im Vergleich mit früheren Studien. Auf der Basis von strukturationstheoretischen und sozialisationstheoretischen Konzepten konnte aufgezeigt werden, wie diese Denkmuster in den beruflichen Lebensverläufen

verankert sind und durch die aktuelle Transformationssituation stabilisiert und reproduziert werden.

Im Beitrag von Löbler (Leipzig) wurde ein Ost-West-Vergleich bezüglich des Innovationsverhaltens von Managern durchgeführt. Dabei zeigte sich bei der Analyse des Risikoverhaltens von Managern bei Verfahrensinnovationen und bei Produktinnovationen eine geringere Risikosensitivität der Ost-Manager. Insgesamt kommt es in Ost wie West zu einer gewissen Paradoxie: während die Ost-Machtpromotoren bei Verfahrensinnovation dem Risiko offen gegenüberstehen, gelingt es den Ost-Fachpromotoren nicht, die nötigen Projekte zur Entscheidung zur Verfügung zu stellen. Im Gegensatz dazu sind in den westlichen Bundesländern die Fachpromotoren erfolgreicher, stehen allerdings risikoaversen Machtpromotoren gegenüber.

Weitere Beiträge zur Situation in Ostdeutschland betrafen die Analyse von Insolvenzursachen in Gründungsphasen in den neuen und alten Bundesländern (Sabel/Weiser, Bonn) sowie den Versuch der Optimierung der Transformation ostdeutscher Unternehmen mit genetischen Algorithmen (Schwarz, Cottbus).

In einer abschließenden Podiumsdiskussion zur Transformation ostdeutscher und osteuropäischer Betriebe, an der Späth (Jena), Pohl (Halle), Schreyögg (Berlin) sowie Dobak (Budapest) teilnahmen, wurden die wesentlichen Probleme der Transformation von Unternehmen nochmals herausgearbeitet. Dabei wurde sowohl die mangelnde Ausrichtung der Förderprogramme auf typische Transformationsunternehmen in Ostdeutschland („sehr jung, kundenabhängig, unterfinanziert, am Markt unbekannt ...“/Pohl) kritisiert als auch die enorme Differenzierung der einzelnen Branchen im ostdeutschen Transformationsprozeß hervorgehoben. Schreyögg betonte insbesondere die Notwendigkeit, die weichen Faktoren wie Unternehmenskultur stärker zu beachten. Diese seien im bisherigen Transformationsprozeß vernachlässigt worden. Vor allem die Notwendigkeit der Herausbildung einer eigenen Identität und die Bereitschaft, eigenständige Lernprozesse in den übernommenen Betrieben zu fördern, wurden unterstrichen. Dobak betonte insbesondere die notwendige Differenzierung bei der Betrachtung des Ostens und verwies auf die sehr unterschiedlichen Voraussetzungen der einzelnen Ländern. Er erwartet jedoch für Ungarn einen baldigen Abschluß der Transformation. Späth zeigt sich hinsichtlich der Transformationsaussichten osteuropäischer Unternehmen weniger optimistisch. Mit Blick auf Ungarn erwartet er eine weitere Krise, wenn Subventionen für die bisherigen Großunternehmen wegfallen. Für Ostdeutschland wurden die bekannten Probleme herausgestellt (Entwicklung des Bauwesens als Förderartefakte, Entkopplung von Löhnen und Produktivität mit der Konsequenz des Verlusts des Standortvorteils, verlängerte Werkbänke). Als Lösung forderte Späth einen neuen Mittelstand. Auch Pohl setzte insbesondere auf die Rolle des Unternehmers in der Gesellschaft, die er für unzureichend ausgeprägt und akzeptiert hält. Im Gegensatz dazu berichtete

Dobak über eine Vielzahl kleiner privater Unternehmen in Ungarn. Späth hob nochmals die Notwendigkeit hervor, industrielle Cluster mit wissensintensiver Technik regional zu konzentrieren und damit einen Durchbruch zu erreichen.

Insgesamt kann der Veranstaltung bescheinigt werden, daß ein deutliches Bemühen und großes Interesse für die Probleme der Unternehmenstranformation in Ostdeutschland und Osteuropa zu verzeichnen war. Die Bereitschaft zum Dialog und zur kritischen Analyse der bisherigen Entwicklungen kann ebenfalls positiv herausgestellt werden und ist auf der Habenseite einer gelungenen Veranstaltung zum betrieblichen Wandel im Transformationsprozeß zu verbuchen, auch wenn einzelne Ansätze und Ergebnisse deutscher Forscher auch auf Defizite verweisen, die vor allem in einer z.T. verkürzten, ökonom(istisch)en und der Komplexität der ablaufenden Prozesse nicht adäquaten Betrachtungsweise gesellschaftlicher Transformationen beruhen.

Rainhart Lang



Short news about members of JEEMS

+++ Fred Luthans received the National Academy's Distinguished Management Educator Award of the Academy of Management on its annual meeting in Boston

+++ Snejina Michailova received her PhD from Copenhagen Business School based on her thesis "Organizational Culture of Bulgarian Industrial Companies between Stability and Change" (A review of it will follow in one of the next issues)

+++ Congratulations to both!

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



Column

Autor

