Ein beratungsorientiertes Change-Management-Konzept für Unternehmen in Lettland

Gerd Walger[*]

Um lettische Unternehmen bei der Organisation notwendiger Veränderungsprozesse zu unterstützen, wurde eine Konzeption zum Change-Management in Mittel- und Osteuropa auf der Basis von Gesprächen mit Inhabern, Geschäftsführern und leitenden Führungskräften in 28 lettischen Unternehmen und theoretisch-konzeptioneller Überlegungen zum Problem der Veränderungs- und Transformationsprozesse in Unternehmen entwickelt. Ziel der beratungsorientierten Konzeption ist es, die lettischen Unternehmen bei der Herausbildung praktischer Fähigkeiten zur selbständigen Bewältigung von Veränderungssituationen zu unterstützen. Die Konzeption wurde in mehreren Change-Management-Seminaren in Lettland in Zusammenarbeit mit der Industrie- und Handelskammer Riga und der Europa-Akademie für Führungskräfte Ruhr praktisch erprobt. Die Erfahrungen werden kurz dargestellt.

In order to support Latvian companies in the organization of necessary transformation processes, a programme for Change Management in Central and Eastern Europe was developed, based on detailed talks with owners, CEOs and senior managers in 28 Latvian companies and consideration of theoretical implementations of transformation processes. The objective of the programme is to support Latvian companies in the formation of practical knowledge and skills that enable them to manage situations of change on their own.The consulting-orientated programme was tested in practice in several Change-Management-seminars in Latvia in cooperation with the Latvian Chamber of Commerce and Industry in Riga and the "Europa-Akademie für Führungskräfte Ruhr" in Witten.

[*] Gerd Walger, geb. 1950, Prof. Dr. rer. oec., Universität Witten/Herdecke, Inhaber des Werner-Jackstädt-Stiftungslehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre - Grundlagenforschung und Unternehmensberatung, Wissenschaftlicher Leiter der Europa-Akademie für Führungskräfte Ruhr für Mittel- und Osteuropa, Forschungsschwerpunkte: Organisations-, Kommunikations- und Personalentwicklung, Change Management und Unternehmensführung und -beratung.

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1997-1-56, am 28.04.2024, 15:57:12
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Die politische und gesellschaftliche Situation ist in den Ländern Mittel- und Osteuropas gegenwärtig durch gravierende Veränderungen gekennzeichnet. Ehemals kommunistische Staaten befinden sich auf dem Weg in die Demokratie. Alte Staatsgebilde zerbrechen und neue Staaten entstehen. In der Bevölkerung kommt es zu einem tiefgreifenden Werte- und Bewußtseinswandel. Diese Entwicklungen verändern die sozialen und wirtschaftlichen Umfeldbedingungen für mittel- und osteuropäische Unternehmen in entscheidendem Maße und stellen sie vor neue, bisher nie gekannte und nur begrenzt voraussehbare Herausforderungen (vgl. Meissner/ Loeber/ Levits 1992). Die Unternehmen mögen diese Veränderungen begrüßen oder nicht, sie als Chance oder Bedrohung empfinden - ausweichen können sie ihnen nicht.

1. Was bedeutet Change-Management in Lettland?

Die Transformation von der Plan- zur Marktwirtschaft konfrontiert die Unternehmen Lettlands mit einer völlig neuen Situation. Ehemals planwirtschaftlich organisierte Betriebe werden zu privaten Unternehmen. Sie befinden sich nun in einem Wettbewerb mit Konkurrenten, den sie vorher in dieser Form nicht kannten. Dieser Wettbewerb, in den zunehmend auch ausländische Unternehmen eingreifen, verändert die Angebots- und Nachfragestrukturen auf den mittel- und osteuropäischen Märkten in fundamentaler Weise (vgl. Kozminski 1993). Welche Bedeutung haben diese Veränderungen für die Unternehmen? Wie können sie mit dieser Situation umgehen und sie bewältigen?

Um auch unter den veränderten volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen weiterhin existieren und erfolgreich sein zu können, müssen die Unternehmen aktiv an diesem Veränderungsprozeß teilnehmen. Die Bedingung der Möglichkeit für eine solche Teilnahme ist die Bereitschaft der Unternehmen, sich selbst zu wandeln. Sie müssen sich selbst in einen Prozeß der Veränderung hineinbegeben, um von den Veränderungen ihres Umfeldes profitieren zu können.

Die Transformation von der Zentralverwaltungswirtschaft zur Marktwirtschaft verlangt von den Unternehmen eine grundlegende Veränderung ihrer

An dieser Stelle möchte ich denen herzlich danken, die zum Zustandekommen dieser Konzeption beigetragen haben. Dies sind besonders die lettischen Unternehmen, die IHK Riga, insbesondere Herr Dzintars Putnis und Frau Antra Lusina, die Europa-Akademie Ruhr, Dipl.-Volksw. Bernd Janikowski, Dipl.-Ök. Volker Behr, Dr. René Wilfer, Dipl.-Ök. Christian Scheller, Dipl.-Ök. Claus Miethe, Dipl.-Ök. Ralf Theisen und Dipl.-Ök. Ralf Neise.

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1997-1-56, am 28.04.2024, 15:57:12
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Unternehmenskultur. Während das Prinzip der Anordnung den tragenden Gedanken in planwirtschaftlichen Systemen bildet, basiert die freie Markt- und Unternehmerwirtschaft auf dem Autonomieprinzip (vgl. Walger 1993:388 ff.). Für die lettischen Unternehmen bedeutet dies, daß sie wirtschaftliche Probleme und Aufgaben nun in eigener Initiative annehmen und produktiv bearbeiten müssen, ohne dabei auf die Anordnungen staatlicher Koordinationsstellen warten zu können. Die Bereitschaft und Fähigkeit der Unternehmen zur selbständigen Erkennung, Bearbeitung und Lösung relevanter Probleme ist in marktwirtschaftlichen Systemen die Voraussetzung für ihren Erfolg. Auf diese Weise erschließen sich die Unternehmen neue Tätigkeitsfelder und tragen zur ökonomischen Entwicklung in ihren Heimatländern bei.

Selbständigkeit und Eigeninitiative als grundlegende Elemente unternehmerischen Handelns in der Marktwirtschaft entstehen in den Unternehmen und bei ihren Mitarbeitern aber nicht automatisch mit der Veränderung der volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Für die Unternehmen rückt damit die Frage in den Mittelpunkt, wie sie ihren eigenen Veränderungsprozeß organisieren können. Die Unternehmen sind darauf angewiesen, sich ebenso wie die Umgebung, in der sie sich bewegen, weiterzuentwickeln. Sie müssen lernen, Umfeldveränderungen rechtzeitig zu erkennen, geeignete Strategien zu entwickeln und umzusetzen und die Eignung dieser Strategien für die jeweilige Situation immer wieder kritisch zu überprüfen (vgl. Kirkbride 1993; Wilson 1992). Es ist die Aufgabe und Herausforderung jedes einzelnen Unternehmens, unter Berücksichtigung seiner individuellen Ausgangssituation eine eigene unternehmerische Linie zu entwickeln. In diesem Prozeß sind die Führungskräfte in besonderer Weise gefragt, da die weitere Entwicklung ihrer Unternehmen in entscheidender Weise von ihnen abhängt (vgl. Bayer 1996; Marr 1994). Change-Management, die Gestaltung von Veränderungsprozessen, wird zu einem zentralen Element unternehmerischen Arbeitens unter Transformationsbedingungen (vgl. Berger/ Sikora 1994).

Die Entwicklung und Durchführung eines Change-Management-Konzepts zur Begleitung und Unterstützung solcher Veränderungsprozesse war Gegenstand eines Projekts, das im Frühjahr 1995 mit interessierten lettischen Unternehmen durchgeführt wurde. Der Ablauf des Projekts, die vielfältigen Problemlagen in den beteiligten Unternehmen sowie die theoretische Grundlage des Konzepts werden hier vorgestellt.

2. Die Situation der lettischen Wirtschaft

Es galt zunächst, die Situation in Lettland aufzunehmen, um beurteilen zu können, an welcher Stelle im Transformationsprozeß sich Lettland und die lettische Wirtschaft befanden.

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1997-1-56, am 28.04.2024, 15:57:12
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Aus Publikationen über Lettland und Gesprächen mit deutschen und westeuropäischen Experten wurden die ersten Informationen gewonnen. Dann aber war zur Gewinnung detaillierter Informationen die persönliche Anwesenheit vor Ort in Riga unumgänglich.

Zunächst stellte sich die Frage, welche Institutionen Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung des Change-Management-Konzeptes leisten können. Nach umfangreichen Gesprächen mit der lettischen Industrie- und Handelskammer, der Entwicklungs- und Privatisierungsagentur, dem Wirtschaftsministerium, der Deutschen Botschaft, verschiedenen Hochschulprofessoren, Unternehmensberatern und Praktikern aus Unternehmen waren die Partner für eine Zusammenarbeit zu gewinnen.

Es war wesentlich, einen Hauptpartner für die Zusammenarbeit zu finden; dies war in Lettland die Industrie- und Handelskammer Riga. Die IHK Riga hat zur Zeit ca. 600 Mitgliedsunternehmen und unterhält im Rahmen ihrer eigenen Arbeit Kontakte zu vielen weiteren Unternehmen. Sie verfügt über umfangreiche Kenntnisse der Situation Lettlands und seiner Unternehmen und hat bereits erste Erfahrungen in der Managementweiterbildung sammeln können (vgl. Latvian Chamber of Commerce and Industry 1994a/ 1994b). Mit der IHK Riga wurde ein Kooperationsvertrag abgeschlossen, der die Unterstützung bei der Informationsbeschaffung, der Akquisition der Unternehmen und der Organisation vorsieht.

Bei zunächst zwei Besuchen in Lettland wurde die aktuelle Situation Lettlands und die allgemeine Lage der dortigen Unternehmen recherchiert. Die Informationen ergaben sich aus Gesprächen mit den oben genannten Institutionen. Es hat sich dabei folgendes Bild ergeben:

Gegenwärtig sind in Lettland ca. 35.000 Unternehmen registriert. Während sich die kleinen und mittelgroßen Unternehmen bereits überwiegend in privatem Besitz befinden, sind noch ca. 1.700 Großunternehmen Eigentum der öffentlichen Hand. In den nächsten 3 Jahren sollen 75% der Staatsunternehmen privatisiert werden (vgl. Apinis 1992; Rozenfelds 1992). Nach anfänglichen Schwierigkeiten bei der Durchführung des Privatisierungsprozesses durch die einzelnen Fachministerien Lettlands ist nun eine Privatisierungsagentur gegründet worden, bei der die zentrale Verantwortung für die Privatisierung liegt. Bei den zukünftig zu privatisierenden Staatsunternehmen handelt es sich zum großen Teil um Industriebetriebe, deren Produktionskapazitäten noch auf die Bedürfnisse der ehemaligen Sowjetunion ausgerichtet sind.

Die wirtschaftliche Struktur Lettlands ist geprägt von der mehr als 50-jährigen Integration in die Wirtschaft der Sowjetunion, der geographischen Lage des Landes und den relativ geringen Rohstoffvorkommen (vgl. z.B. Coopers/ Lybrand 1994). Die dominierenden Sektoren sind die verarbeitende Industrie, Land- und Forstwirtschaft, Dienstleistungen, Bauwesen und Energieversorgung.

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1997-1-56, am 28.04.2024, 15:57:12
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Die wichtigsten Zweige des industriellen Bereichs sind die Nahrungsmittelproduktion, die Elektroproduktion, die Metallverarbeitung, die Textilindustrie und die Chemische Industrie.

Der Zerfall der Sowjetunion und die damit verbundene Souveränität Lettlands haben vor allem die Industriebetriebe des Landes in eine völlig neue Situation versetzt (vgl. Bolz/ Polkowski 1994). Infolge der schweren ökonomischen Probleme in den Nachfolgestaaten des Sowjetimperiums haben sie einen Großteil ihrer Beschaffungsquellen und Absatzmöglichkeiten verloren. Den großen Produktionskapazitäten in der weiterverarbeitenden Industrie stehen geringe inländische Rohstoffvorkommen und ein relativ kleiner Inlandsmarkt gegenüber. Eine zu geringe Kapitalausstattung, mangelndes betriebswirtschaftliches Know-how und eine oftmals nicht ausreichende Produktqualität erschweren die Suche nach neuen Beschaffungs- und Absatzmärkten. Hinzu kommt, daß in vielen Betrieben noch planwirtschaftliches Denken nach dem Muster "Waiting for big orders" vorherrscht und vor allem im Absatzbereich zu wenig unternehmerische Eigeninitiative erkennbar ist. Wenn diese Unternehmen in Zukunft überleben und rentabel arbeiten wollen, sind tiefgreifende Veränderungen unumgänglich.

Erschwerend kommt eine Inflationsrate von derzeit ca. 30% p.a. hinzu; die Zinssätze für kurzfristige Kredite liegen in Lettland z.Zt. bei etwa 70% p.a. In dieser Situation sind die finanziellen Spielräume der Unternehmen für eine Vorfinanzierung ihrer Produktion oder für Investitionen natürlich außerordentlich gering.

Zum Hoffnungsträger der lettischen Wirtschaft haben sich die privaten Unternehmen entwickelt. Sie sind überwiegend in den Bereichen Agrar- und Forstwirtschaft, Leichtindustrie, Handel und Dienstleistungen tätig. Sie sind entweder durch die Privatisierung kleinerer Staatsunternehmen bzw. Ausgründung kleinerer Unternehmensteile oder durch private Neugründung entstanden. Aufgrund ihrer geringeren Größe und des stärker ausgeprägten unternehmerischen Denkens ihrer Führung und Mitarbeiter können sie sich besser den Bedürfnissen des lettischen Marktes anpassen. Doch auch diese Unternehmen stehen vor schwerwiegenden Problemen. Auch ihre Mitarbeiter sind zwar technisch sehr gut ausgebildet, verfügen aber nicht über ausreichende betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Dies macht sich vor allem bei der Finanzierung und dem Marketing dieser Unternehmen bemerkbar. Da die privaten Betriebe keinerlei Unterstützung vom Staat erhalten, sind sie in besonderem Maße darauf angewiesen, ihre Probleme selbst zu lösen. Hierzu bedarf es unternehmerischer Initiative, betriebswirtschaftlicher Grundkenntnisse und der Bereitschaft, sich den ständig wechselnden Verhältnissen in dem recht jungen Land anzupassen. Ein funktionierendes Change-Management wird damit auch für sie zum wesentlichen Überlebens- und Erfolgsfaktor.

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1997-1-56, am 28.04.2024, 15:57:12
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

3. Firmengespräche mit lettischen Unternehmen

Um den konkreten Veränderungsbedarf der Unternehmen zu ermitteln, wurden in einigen lettischen Zeitschriften Anzeigen geschaltet und die IHK Riga informierte ihre Mitglieder über das Change-Management-Konzept. Den interessierten Unternehmen wurden application-forms zugesandt, die die Basis für Gespräche in den einzelnen Firmen boten.

Bei der weiteren Arbeit ging es darum, die konkreten Problemsituationen in den beteiligten Unternehmen zu eruieren. Zu diesem Zweck sind in Zusammenarbeit mit der IHK Riga Besuche der Unternehmen vorbereitet worden. Die Gespräche mit den Unternehmen hatten für die Entwicklung des Change-Management-Konzepts vor allem explorative Funktion. Sie dienten der problemorientierten Erkundung des Veränderungsbedarfs und orientierten sich an den von den Unternehmen als besonders drängend empfundenen Themenkomplexen. Es ging darum, die eigene Problemsicht der Unternehmen und ihre genauen Bedürfnisse zu erfragen und zu klären, ob es sich bei den Schwierigkeiten der Unternehmen vornehmlich um Wissensprobleme handelt oder ob sie eher in kulturellen Faktoren begründet liegen, denn dies ist für die Gestaltung des Change-Managements von zentraler Bedeutung.

In 28 Firmen wurden Gespräche mit den Inhabern, Geschäftsführern, Direktoren oder leitenden Führungskräften geführt. Einschließlich einer kurzen Besichtigung der Produktion dauerte ein Gespräch ca. 2 bis 3 Stunden. Im folgenden werden die Unternehmen und die von den Unternehmensleitungen benannten Problemlagen kurz vorgestellt:

- ABAVA, Riga
  Das Groß- und Einzelhandelsunternehmen (80% Non-food-Konsumgüter, 20% Lebensmittel) ist vor 25 Jahren in einer kooperativen Vereinsform entstanden. Die Firma besitzt 65.000 qm umbaute Lagerflächen, Kühl- und Tiefkühlläger, ein Heizkraftwerk und einen eigenen Brunnen. Als Problemlage wurde benannt, daß heute jeder einen Großhandel betreiben kann und viele von diesen Kleinunternehmen keine Steuern bezahlen. Deshalb seien die Preise niedrig und man selbst könne keine Gewinne machen. Weiter sei die Finanzierung, insbesondere von Importen aus dem Westen, ein Problem.

- Aerosols, Riga
  Das staatliche Unternehmen hat 160 Mitarbeiter und produziert Aerosole für den Haushalt, Kosmetikprodukte und technische Leime. Die Produkte enthalten FCKW und sind daher nicht exportfähig. Die Umrüstung scheitert zur Zeit an der Finanzierung.

- Auto Riga, Riga
  Die Firma ist der Direktimporteur für VW, Audi und Porsche. Das Unternehmen besteht seit 1991, hat heute 52 Mitarbeiter und ist modern

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1997-1-56, am 28.04.2024, 15:57:12
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

eingerichtet. Als Probleme wurden insbesondere Fragen der Mitarbeitermotivation benannt und der Wunsch, mehr über Führung und Organisation deutscher VW-Händler zu erfahren. Außerdem hofft man für geplante Expansionen Joint-Venture-Partner zu finden.

- Balta SIA, Riga
  Das private Unternehmen hat 35 Mitarbeiter und im Anfang mit Designarbeiten begonnen. Heute ist es Druckerei, Buchverlag, Handel mit Bürobedarf und Reiseagentur. Für die vielfältigen Pläne wollen die beiden Inhaber eine zweite Management-Ebene ausbilden, um sich für strategische Aufgaben zu entlasten.
- Brivais Vilnis, Salagriva
  Das Unternehmen ist eine ehemalige Fischkolchose, die nun zu einer AG mit 800 Mitarbeitern geworden ist. Es gibt 1.200 Aktionäre, darunter fast alle Mitarbeiter. Das Unternehmen hat eine eigene Fischflotte sowie eine Fabrik für die Verarbeitung des Fisches in Konserven. Das Management sieht als Hauptproblem die zu hohen Steuern. Von dem Profit des letzten Jahres habe es noch 18% Umsatzsteuer, 25% Ertragssteuer, 37% Sozialabgaben und 25% Lohnsteuer bezahlen müssen. Dazu kommen noch kulturelle und soziale Verpflichtungen aus der Kolchosezeit. Außerdem mußte der Hafen repariert werden und auch die Aktionäre erhielten eine Dividende. Für die Zukunft sei eine neue, dem EU Standard entsprechende Produktlinie geplant. Dazu sei man an Schulungen in westlichem Marketing und an dem Finden westlicher Partner für ein Joint-Venture interessiert.
- Bureau of Architekt, Liepaja
  Das Architekturbüro ist gleichzeitig ein holzverarbeitender Betrieb. Es produziert Gartenhäuschen und Türen aus Massivholz. Der Inhaber ist interessiert, für ein Joint-Venture einen finanzstarken Partner zu finden, mit dem der russische Markt erschlossen und die eigene Produktion ausgelastet werden kann. Außerdem will er die Gartenhäuschen in die USA exportieren und deshalb seine Marketingkenntnisse verbessern.
- CATA, Cesis
  Das Unternehmen ist seit 40 Jahren Personen- und Frachttransporteur und der größte Anbieter Lettlands in beiden Bereichen. Es werden keine Frachten nach Westen gefahren, aber nach St. Petersburg und Moskau. Außerdem werden kleinere Busreisen für Touristen angeboten. Ferner gibt es Wohnungen für Mitarbeiter und eine große Werkstatt, in der auch fremde Fahrzeuge repariert werden. Das Hauptproblem ist, daß aus sozialen Gründen die Preise für den Personentransport reglementiert sind und private Kleinunternehmen CATA auf den lukrativen Strecken Konkurrenz machen.

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1997-1-56, am 28.04.2024, 15:57:12
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Man sei an einem Ausbau des Frachtgeschäftes Richtung Westen interessiert und suche hierfür einen Kooperationspartner.

- Daugavpils Driving Chain Works, Daugavpils
  Die Firma ist ein staatliches Unternehmen mit 2.250 Mitarbeitern und produziert Fahrrad- und Motorradketten. Die Produktion ist zu 30% ausgelastet. Während unseres Besuchs herrschte im ganzen Gebäude eine eisige Kälte, weil aus Kostengründen die Heizung erst bei Kälte unter 8°C angestellt und dann auch nur auf diese Temperatur geheizt wird. Statt eines Abnehmers in Rußland habe man inzwischen sechs Kunden im Westen. Für diese habe man eine Marketingabteilung gegründet, die aber noch der Schulung bedarf.
- Garants, Valmiera
  Das Unternehmen wurde 1989 gegründet und hat 15 Mitarbeiter. Hauptbeschäftigung sind Bauarbeiten, daneben werden Fenster, Türen und Stahlbetonprodukte (Gehwegplatten, Rohre) produziert. Der Umsatz ist im letzten Jahr um 50% gesunken und soll mit neuen Produkten, deren Investitionen aber nicht finanziert werden können, wieder steigen.
- Olaine Chemico-Pharmaceutical Plant, Olaine
  Das 1972 gegründete Staatsunternehmen hat heute 950 Mitarbeiter und produziert chemische und pharmazeutische Substanzen sowie fertige Tabletten. Daneben wird ein Klärwerk betrieben, das auch die Abwässer der Stadt Olaine reinigt. Die Firma ist größter Arbeitgeber am Ort. Die Produktion ist nur zu 30% ausgelastet, da der russische Markt zusammengebrochen ist. Die Produkte entsprechen nicht den Weststandards. Die hierfür notwendigen Investitionen können nicht finanziert werden. Deshalb suche man einen Joint-Venture-Partner. Nach Aussage des Managements ist das Unternehmen der modernste Betrieb seiner Branche in der ehemaligen Sowjetunion.
- Kora, Daugavpils
  Diese private, russische Holding umfaßt einen Im- und Exporthandel mit Eisenbahnschwellen, einen Groß- und Einzelhandel mit Industriegütern, eine Investmentgesellschaft, eine Bank, einen Groß- und Einzelhandel mit Lebensmitteln sowie eine Möbelproduktion. Für die verschiedenen Unternehmen sucht das Management westliche Partner, die rentable Investitionen zu finanzieren bereit sind. Das Gespräch wurde in russisch geführt, da die vier Gesprächspartner die lettische Sprache nicht alle ausreichend beherrschten.

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1997-1-56, am 28.04.2024, 15:57:12
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

- Lattelekom, Riga
  Die Lattelekom ist die nationale Telefongesellschaft Lettlands. Sie will bis zum Jahr 2003 das Telefonnetz Lettlands ausgebaut und vollständig digitalisiert haben. Zur Zeit liegt die Priorität bei der Weiterbildung in der technischen Schulung der Mitarbeiter, künftig soll eine Managementweiterbildung aufgebaut werden. Dabei sollen die notwendigen Veränderungen der Unternehmenskultur, das Marketing und die Kundenorientierung im Vordergrund stehen.
- Lienite, Liepaja
  Die Baufirma ist hauptsächlich mit Restaurierungen und Wärmeisolierungen beschäftigt. Dabei wird ein Isoliersystem für einen deutschen Hersteller exklusiv vertrieben. In Zukunft will man einen Baumarkt in Riga eröffnen, weil dort das Marktvolumen größer ist, und sucht hierfür einen Kooperationspartner.
- RER, Riga
  Das Unternehmen besteht seit 105 Jahren und produziert heute Ausrüstungen für E- Züge, Waschmaschinen (mit einem Programm und einer aufmontierten, mechanischen Mangel), metallische Pulver sowie Ausrüstungen für Hublader. Außerdem werden seit kurzer Zeit elektrische Rollstühle hergestellt. Die Wertschöpfungskette ist tief, so werden die Spulen für die Trafos selbst gewickelt und die Schaltschränke für die E-Züge komplett selber hergestellt. Probleme gibt es im Unternehmen vor allem damit, ein den neuen Bedingungen entsprechendes Denken im Unternehmen einzuführen. Man habe z.B. eine Marketingabteilung eingerichtet und will für ihre Schulung die westlichen Erfahrungen und Techniken nutzen.
- Riga Motion Picture Studio, Riga
  Das Rigaer Filmstudio ist ein Staatsunternehmen mit zur Zeit noch 190 Mitarbeitern. Es verfügt über die gesamte technische Basis und die größte komplette Infrastruktur zur Filmproduktion im skandinavischen Raum. Seit zwei Jahren ist jedoch kein Film mehr in eigener Verantwortung entstanden; seine Einnahmen erzielt das Filmstudio ausschließlich durch Vermietung seiner Räumlichkeiten, Anlagen und Schauspieler, insbesondere für Messen. Für die Filmproduktion werden Joint-Venture-Partner gesucht. Um das eigene Unternehmen präsentieren zu können, hat man bereits ein Video gedreht.
- Rika, Liepaja
  Das Unternehmen handelt mit Benzin, Leder, Windeln, betreibt ein Frachtschiff und plant die Einrichtung von Büros. Der Eigentümer berichtet, daß seine Mitarbeiter das Benzin zu teuer ein- und zu billig verkaufen. Er will deshalb ein Kontroll- und Motivationssystem aufbauen und sucht hierfür Unterstützung. Außerdem will er für sein hochwertiges Leder weitere

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1997-1-56, am 28.04.2024, 15:57:12
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Kunden in Deutschland gewinnen und ist daher an Kenntnissen des deutschen Marktes interessiert.

- Siguldas Buvmeisters, Sigulda
  Das Unternehmen ist 1991 aus einer Baukolchose entstanden. Zwei Aktionäre halten heute 51% der Anteile der AG, weitere 140 den Rest. Neben der schlechten Auftragslage gibt es insbesondere ein Motivationsproblem. Die Mitarbeiter müßten die neue „Geschäftsideologie“ der Firma akzeptieren und umsetzen. Weiterhin soll ein Anreizsystem entwickelt werden, das den Lohn der Mitarbeiter nicht nur an den Ertrag, sondern auch an die Qualität ihrer Arbeit bindet.
- Siltumnica, Riga
  Das 1991 aus einer Kooperative entstandene Unternehmen beschäftigt heute ca. 30 Mitarbeiter. Der Betrieb, der ursprünglich in der Konstruktion und dem Bau von Treibhäusern bestand, besteht heute hauptsächlich im Vertrieb und Service von Maschinen für einen deutschen Hersteller, z.B. Motorsägen, und in der Holzbearbeitung (Verkauf von Schnittholz). Die Firma verkauft ihre Ware über Zwischenhändler nach Deutschland, hat aber selbst kaum Kenntnisse des deutschen Marktes.
- Spodriba, Riga
  Das größte lettische Unternehmen im Bereich der Haushaltschemie hat 178 Mitarbeiter und produziert Haushaltsreiniger, Baumwachs und ein Mittel gegen Kuhblähungen. Vor kurzem wurde ein Marketingdirektor eingestellt. Die Produkte der Firma haben bereits ein markenähnliches Erscheinungsbild, die Firma wirbt mit Radiospots für ihre Produkte. Das Unternehmen ist interessiert, ihre Marketinganstrengungen auszubauen und Kenntnisse über den deutschen Markt zu erwerben.
- Stadtverwaltung Riga
  Die Stadt Riga will für die Privatisierung ihrer Kinos, Hotels, Abfallentsorgung, Wasserver- und entsorgung, Parks, Wälder, chemische Reinigungen, öffentlichen Transport, Holzverarbeitungsbetriebe und Gärtnereien die Erfahrungen aus Deutschland nutzen. Außerdem sollen Leitungskräfte Positionen in Aufsichtsräten besetzen. Deshalb müßten diese im Marketing und in der Finanzierung von Unternehmen geschult werden.
- Urga, Ogre
  Das private Unternehmen hat Patente u.a. zur Verwertung von Holzabfällen oder zur Gewinnung von Furfurol (Stoff zur Legierung von Metallen im Rüstungsbereich) entwickelt und sucht Partner für die Vermarktung.
- Valgunde, Jelgava
  Das Unternehmen wurde 1970 als Kooperative gegründet und produzierte ursprünglich Alkoholika. Aufgrund der Anti-Alkohol-Gesetzgebung im Jahre 1985 mußte die Firma sich neue Betätigungsfelder suchen und begann mit der

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1997-1-56, am 28.04.2024, 15:57:12
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Produktion von Konserven. 1987 wurde die Produktion von Speiseeis aufgenommen, vor zwei Monaten das lukrativene Geschäft der Schnittholzproduktion. Für die weiteren Pläne, z.B. Aufbau eines systematischen Vertriebsnetz für Speiseeis nach westlichem Muster, sucht der Geschäftsführer Unterstützung.

- Valmiera Glass Fibre Plant, Valmiera
  Das 1963 gegründete Unternehmen gehörte zu einem Verbund von 14 Werken in der Sowjetunion. Nach der Unabhängigkeit Lettlands brach dieser Verbund zusammen. Produziert werden Glasfasern (durch Glasschmelze) und Glasfaserprodukte (Dämmaterial, schwer entflammbare Stoffe und Baustoffe). Das Unternehmen ist von 3.500 auf 1.400 Mitarbeiter geschrumpft; derzeit wird ein Umsatz von 1,5 Mio. DM erwirtschaftet, der zu 95% aus dem Export stammt. Das Management ist interessiert, Anregungen für den anstehenden Privatisierungsprozeß zu erhalten und will sich über Möglichkeiten der Vertriebsorganisation informieren.
- Valpro Corporation, Valmiera
  Das australisclettische Joint Venture handelt mit Holz, Holzprodukten, Metallprodukten (insbes. Treibstoffkanistern) und fährt Frachten. Die Aktivitäten sind z.T. durch Aufkauf teilprivatisierter Unternehmen entstanden. Das Management will das Training von Nachwuchskräften befördern; dabei sollen insbesondere Verhandlungstechniken mit westlichen Kooperationspartnern im Vordergrund stehen.
- VEF-REC, Riga
  Die staatliche AG produziert Holzbearbeitungsmaschinen, Landwirtschaftstechnik, Fenster und Türen und führt Bauarbeiten aus. Es macht mit 172 Mitarbeitern 24.000 bis 40.000 Lats Umsatz pro Monat, notwendig wären 50.000 Lats (DM 150.000). Gleichzeitig gibt es z. T. Engpässe in der Produktion. Deshalb sei man an Themen der Motivation interessiert. Der Vertrieb geschieht hauptsächlich über einen eigenen Laden und zum geringeren Teil über selbständige Händler. Diese verkaufen z.T. auch Konkurrenzprodukte. Deshalb müsse man das Marketing verstärken.
- Velve, Riga
  Das junge, private Unternehmen befaßt sich mit Gebäuderenovierung und Immobilienhandel. Bei Restaurierungen zählt es sich zu den Marktführern in Lettland. Auftraggeber waren Banken, Botschaften und das lettische Außenministerium. Aufgrund des starken Wachstums entstehen Organisationsprobleme. Deshalb will der Geschäftsführer eine Holding gründen und die bisherige persönlich wahrgenommene Führungsaufgabe durch eine am Kapital orientierte Steuerung ersetzen.
- Vulkans, Kuldiga

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1997-1-56, am 28.04.2024, 15:57:12
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Das Unternehmen wurde vor 100 Jahren als Zündholzfabrik gegründet. Heute ist es Sägewerk und holzverarbeitender Betrieb für Kanthölzer, Furnier, Leimholz, Tischlerplatten, Möbel und Verpackungsholz. Zur Zeit gibt es 400 Mitarbeiter. Die Produktion arbeitet auftragsorientiert; aufgrund der geringen Auftragslage werden auch Kleinstaufträge angenommen. Diese stammen meist von sogenannten Vermittlern, da man selbst kaum Vertriebs-Knowhow hat. Auf der Einkaufsseite werden zur Zeit alle Angebote von Rohholz der Lieferanten angenommen, um diese nicht zu verlieren.

- Zvejnieks SIA, Rigas rajons
  Das Unternehmen ist 1992 aus einer Fischkolchose entstanden und hatte anfangs 700 Mitarbeiter. Heute sind einige Teile selbständig und die Firma produziert mit 250 Mitarbeitern Fisch in Gläsern und Plastikbehältern (Preserven). Das Unternehmen hat einen guten Ruf, aber die Produkte werden von anderen kopiert und z. T. in denselben Einzelhandelsgeschäften angeboten. Deshalb will man die Kundenbindung zu den Händlern und das Marketing verstärken. Außerdem will das Management Teile der Produktion modernisieren und ist dafür auch an gebrauchten Maschinen aus dem Westen interessiert.

Aus den Gesprächen mit den lettischen Unternehmen ergaben sich die folgenden, für den Erfolg eines beratungsorientierten Change-Management-Konzeptes wesentliche Faktoren:

1. Ein maßgeblicher Erfolgsfaktor bei der Durchführung eines beratungsorientierten Change-Management-Konzeptes ist die Auswahl einer geeigneten Zielgruppe von Unternehmen, die sich am Change-Management-Konzept beteiligen, da die Manager miteinander ins Gespräch kommen sollen. Es ist darauf zu achten, daß die Manager sich in ähnlichen Problemsituationen befinden und nicht zu unterschiedliche Bedürfnisse besitzen, damit ihnen überhaupt das gegenseitige Verständnis und Gespräch möglich ist.
2. Mit allen Unternehmen, die sich für das Change-Management-Konzept interessieren, sind zuvor Akquisitionsgespräche durchzuführen, um den Bedarf zu ermitteln, aber auch, um unrealistischen Erwartungen begegnen zu können und Probleme im Ablauf z.B. durch Ressentiments zu vermeiden.
3. Ein weiterer wesentlicher Faktor ist die Verpflichtung von Experten, die zu den konkreten Problemen der Unternehmen Stellung nehmen können. Bevor solche Experten gesucht werden können, müssen die akuten und relevanten Probleme der teilnehmenden Unternehmen bekannt sein. Welche Experten in Frage kommen, richtet sich nach den Problemen der teilnehmenden Unternehmen und nach der Fähigkeit der Experten, mit den Managern in den interkulturellen Dialog treten zu können. Dies tun zu können verlangt von

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1997-1-56, am 28.04.2024, 15:57:12
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

ihnen sowohl umfangreiche theoretische Kenntnisse als auch praktische Erfahrungen im Umgang mit Unternehmen und fremden Kulturen.

4. Dem Sprachproblem ist nur sinnvoll mit Hilfe eines Dolmetschers zu begegnen, da die differenzierte wirtschaftliche Problematik der Unternehmen sich für die Letten am besten in ihrer eigenen Sprache zum Ausdruck bringen läßt.
5. Es leben ca. 40% Russen in Lettland, die in der Regel ausschließlich russisch sprechen. Es erscheint nicht sinnvoll, Russen und Letten gleichzeitig zu beteiligen, da durch die Unabhängigkeitsbestrebungen durchaus Ressentiments bestehen und weil das Sprachproblem hinzukommt. So hat sich z.B. eine Dolmetscherin geweigert, in das von Russen dominierte Daugavpils mitzufahren; zu einem Unternehmen war der Zugang nur zu erhalten, nachdem die Dolmetscherin bereit war, unser Anliegen gegenüber dem Pförtner in russisch vorzutragen, obwohl der Termin mit dem Generaldirektor vereinbart war.
6. Es hat sich herausgestellt, daß Großunternehmenskomplexe, die quasi-monopolistisch für den gesamten osteuropäischen Markt produziert haben, nur schwer in das Change-Management-Konzept eingebunden werden können auf Grund ihrer spezifischen Problemlage und auf Grund der Ausweglosigkeit ihrer Situation. Solche Großkomplexe werden künftig nicht mehr benötigt.
7. Es ist sinnvoll, sich um eine Zusatzfinanzierung durch Europäische Institutionen zu bemühen, da die Finanzkraft der osteuropäischen Unternehmen z. Zt. sehr gering ist.
8. Der Zinssatz für kurzfristige Kredite liegt zur Zeit in Lettland bei etwa 70 % p.a. Damit ist die Investitionstätigkeit der Unternehmen stark beeinträchtigt.
9. Die Inflationsrate beträgt zur Zeit in Lettland ca. 30 % p.a. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf die Zahlungsströme und die Zahlungsmoral.
10. Die wesentlichen Probleme der Unternehmen liegen im Bereich der Finanzierung und im Bereich Marketing/ Vertrieb. Hinzu kommen Probleme der Ein- bzw. Ausfuhr der Güter und Probleme der Kontaktaufnahme mit westlichen Geschäftspartnern. Die Kontaktaufnahme erfolgt meist zufällig. Sie wird in der Regel nicht systematisch oder gezielt durchgeführt. Eine weitere Problematik liegt in der Bildung von Joint Ventures und Allianzen. Nur in einem Fall standen organisatorische Probleme im Vordergrund. Die Problematik der Führung nimmt aber an Bedeutung zu.
11. Die Kenntnis betriebswirtschaftlichen Wissens in den Problembereichen ist naturgemäß äußerst gering und erfordert daher zunächst eine gewisse Grundlegung der betriebswirtschaftlichen Kenntnisse in diesen Bereichen.

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1997-1-56, am 28.04.2024, 15:57:12
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

12. Neben der Vermittlung betriebswirtschaftlichen Grundwissens in den Problembereichen erscheint es sinnvoll, in den einzelnen Problemfeldern mit Fallstudien zu arbeiten, die von denen, die die konkrete Erfahrung gemacht haben, vorzustellen sind. (Z. B. die Markteinführung eines Produktes und seine marktmäßige Bearbeitung bis zum Markenprodukt). Die erfahrungsgestützten Beispiele dienen der Anschaulichkeit und der Motivation, die Dinge selber in die Hand zu nehmen, verbunden mit der begründeten Hoffnung, damit Erfolg zu haben.
13. Die spezifische Problemlage der einzelnen Unternehmen ist vor dem Hintergrund der Vermittlung des betriebswirtschaftlichen Grundwissens und der Fallstudien in einem moderierten Gesprächszusammenhang mit den einzelnen Unternehmen aufzunehmen und durchzuarbeiten, damit konkrete Lernergebnisse erzielt und im Rahmen eines Workshops Strategien für die praktische Bewältigung der eigenen Probleme entwickelt werden können.
14. Die lettischen Unternehmen sind sehr an Kontakten zu deutschen Unternehmen interessiert. Im Rahmen des Konzeptes sollte für solche Kontakte Raum sein und westliche Firmenvertreter als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

4. Ein beratungsorientiertes Konzept für lettische Unternehmen

Die tiefgreifenden Veränderungen in Lettland und die daraus resultierenden Probleme verlangen von den Unternehmen, sich selbst grundlegend zu verändern. Was sind die grundlegenden Voraussetzungen für einen solchen Veränderungsprozeß in den Unternehmen? Wie können die notwendigen Veränderungen in den Unternehmen organisiert werden?

Change-Management bedeutet für die Unternehmen, selber aktiv den Prozeß ihrer eigenen Veränderung zu betreiben. Hierzu sind eigene Aktivitäten des Managements notwendig. Zunächst muß in den Unternehmen ein Problembewußtsein dafür geschaffen werden, daß es darum geht, sich in grundlegender Weise zu verändern (vgl. Walger 1995b). Gerade in den Unternehmen Lettlands, die im wesentlichen auf Anordnungen und Pläne reagieren mußten, braucht die Entstehung eines derartigen Problembewußtseins Zeit. Die Ursache für eigene Fehler und Mißerfolge wird immer noch bei staatlichen Stellen, Banken oder anderen Unternehmen gesucht. Der Gedanke, daß die neuen Bedingungen wirtschaftlichen Handelns von den Unternehmen selbst weitreichende Veränderungen verlangen, ist in vielen Fällen noch gar nicht entstanden. Die erste Aufgabe eines Change-Management-Konzeptes ist deshalb die Schaffung eines Bewußtseins für die Problematik ihrer eigenen Situation. Den Managern muß erfahrbar werden, daß das Überleben in einer neuen Kultur die Veränderung der eigenen Kultur voraussetzt. Nur wer die

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1997-1-56, am 28.04.2024, 15:57:12
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Notwendigkeit erfährt, sich zu verändern, wird dies auch wirklich tun können (vgl. Cummings/ Worley 1993).

Die Durchführung eines Veränderungsprozesses im eigenen Unternehmen verlangt jedoch mehr als zu wissen, daß dieser Prozeß notwendig ist. Ein solcher Veränderungsprozeß muß vom Management aktiv betrieben und in seinen einzelnen Schritten konkret organisiert werden (vgl. z.B. Doppler/ Lauterburg 1994). Dem Management stellt sich damit die Frage nach der momentanen Situation ihres Unternehmens und der gewünschten Veränderung. Die Analyse der Ausgangslage muß sich dabei auf die interne Verfassung des Unternehmens und seine Umfeldbedingungen beziehen. Sie verdeutlicht die Problemsituation und zeigt Veränderungspotentiale auf. In einem zweiten Schritt gilt es dann zu klären, welche möglichen Veränderungen durchgeführt werden sollen, diese zu planen und das Geplante zu realisieren.

Welche Möglichkeiten ergeben sich im Rahmen eines Change-Management-Konzeptes, die Manager lettischer Unternehmen bei der Bewältigung der skizzierten Aufgaben zu unterstützen? Was kann und muß ein Change-Management-Konzept leisten, wenn es eine umfassende Hilfestellung bei der Durchführung von Veränderungsprozessen in diesen Unternehmen bieten will?

Für die Unternehmen Lettlands geht es gegenwärtig darum, ihren eigenen Veränderungsprozeß zu organisieren. Die Veränderung eines Unternehmens kann nur im Unternehmen selbst und in den Köpfen seiner Manager erfolgen. Den Managern kommt im Veränderungsprozeß die Aufgabe zu, in produktiver Weise das Bestehende mit dem Gewollten zu verknüpfen und das unternehmerisch Gewollte in die Tat umzusetzen (vgl. Walger 1995a).

Das Change-Management hat dabei die Aufgabe, den Prozeß der betrieblichen Willensbildung anzustoßen und die Manager bei der Erarbeitung von Strategien für die zukünftige Entwicklung ihres Unternehmens zu unterstützen. Die auf diese Weise entstandenen Strategien für den Veränderungsprozeß sind in einem zweiten Schritt noch einmal zu reflektieren, um auf diese Weise das Gewollte für alle Beteiligten anschaubar und auch wieder veränderbar werden zu lassen, so daß tragfähige Strategien für die Veränderung der Unternehmen entstehen können. Damit erhält das Change-Management den Charakter einer Unternehmensberatung, der es darum geht, die Unternehmen in ihren konkreten Veränderungsprozessen zu begleiten und ihnen Hilfestellung zu leisten.

In dieser beratungsorientierten Change-Management-Konzeption wird der klassische Gegensatz von Unternehmensberatung und Weiterbildung aufgehoben. Der Situation angemessen, in der sich die lettischen Unternehmen befinden, geht es nicht um die Vermittlung abstrakten theoretischen Wissens. Vielmehr will diese beratungsorientierte Change-Management-Konzeption die Unternehmen bei der Herausbildung und Weiterentwicklung solcher praktischer Fähigkeiten unterstützen, die ihnen die selbständige Bewältigung von

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1997-1-56, am 28.04.2024, 15:57:12
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Veränderungssituationen ermöglichen. Dazu gehört es natürlich, sich über die relevanten Führungs-, Marketing-, Finanzierungs- und Produktionstechniken zu informieren und sie in ihrer eigenen Praxis auszuprobieren. Die Behandlung einzelner Techniken richtet sich dabei nach den Bedürfnissen der Manager und macht sich fest an der konkreten Problemsituation der einzelnen Unternehmen.

Den Gegenstand des beratungsorientierten Change-Management-Konzeptes für lettische Führungskräfte bilden die praktischen Probleme der teilnehmenden Unternehmen.

Das Change-Management-Konzept besteht aus drei Schritten:

1. Im ersten Schritt wird die Ausgangssituation der einzelnen Unternehmen aufgenommen: Der Veränderungsdruck, Veränderungsschwierigkeiten und Veränderungspotentiale. Es gilt die Frage für jedes Unternehmen zu klären: Was ist das zu lösende Problem, und welche Potentiale gibt es?
2. Der zweite Schritt beschäftigt sich mit der Erarbeitung von Lösungsstrategien für die jeweiligen Probleme der einzelnen Unternehmen.
3. Der dritte Schritt nimmt die Erfahrungen mit der praktischen Umsetzung der Lösungsstrategien auf und reflektiert sie, so daß die Lösungsansätze vor diesem Hintergrund überarbeitet werden können.

Ausgangspunkt ist die Frage: Was ist das Problem? Die Manager erarbeiten in einem ersten Schritt die Geschichte und die aktuelle Situation des eigenen Unternehmens und entwerfen das Bild der konkreten Problemlage, die dem Veränderungsprozeß jedes einzelnen Unternehmens zugrunde liegt. Von welchen Veränderungen ist das Unternehmen konkret betroffen? Wo liegen seine Chancen und Schwierigkeiten im Transformationsprozeß? Was sind seine Bedingungen?

Die Entwicklung neuer unternehmerischer Ideen kann nur aus der Wahrnehmung und Aufarbeitung der eigenen unternehmerischen Situation entstehen. Die Bereitschaft und die Fähigkeit, neue Aufgaben zu erkennen, selbständig anzunehmen und verantwortlich zu gestalten, ist allen Managern gemein und qualifiziert sie für ihre Führungsaufgabe (vgl. Vedin 1994).

Im Mittelpunkt des zweiten Schritts steht die Frage "Wie kann das Problem bearbeitet und gelöst werden?". Die Manager erarbeiten Lösungsstrategien für die jeweilige Problemlage des eigenen Unternehmens und diskutieren sie mit Experten aus Wissenschaft, Banken und Unternehmen. Sie erarbeiten sich so die fachlichen, organisatorischen und finanziellen Bedingungen für die Problemlösung und vertiefen ihre Kenntnisse der wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Situation des jeweiligen Landes. Die Probleme und Lösungsstrategien anderer Unternehmen vermitteln den Teilnehmern wertvolle Einsichten in die eigene Praxis. Damit löst sich der klassische Gegensatz von Weiterbildung und Unternehmensberatung auf. Die Erkenntnis, daß jede

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1997-1-56, am 28.04.2024, 15:57:12
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Aufgabe ihren eigenen Lösungsweg erfordert, bedeutet für die Manager die Anerkenntnis, die eigene Antwort dazu zu geben und dafür Verantwortung zu übernehmen. Sie lernen so, eigene Lösungswege zu entwickeln, zu beschreiten und verantwortlich zu führen.

Im dritten Schritt widmen sich die Manager den Problemen, die sich in der Zwischenzeit bei der praktischen Umsetzung ihrer Lösungsstrategien in den Unternehmen ergeben haben (vgl. Beer et al. 1990). Die Differenz zwischen der ausgearbeiteten Strategie und ihrer praktischen Umsetzung wird thematisiert und reflektiert und, wenn notwendig, neue Lösungsmöglichkeiten erarbeitet. Den Managern wird deutlich, daß jede Problemlösung neue Chancen und Schwierigkeiten mit sich bringt. Sie erleben sich selbst als Akteure des Veränderungsprozesses, in dem sie und ihre Umgebung sich befinden, und entwickeln die Fähigkeit zu einem aktiven und unternehmerischen Umgang mit diesen Veränderungen.

Durch die Vielfalt der Unternehmensprobleme, bezogen auf die aktuelle Situation der Unternehmen unter den Bedingungen des Transformationsprozesses, erarbeiten die Manager Managementlösungen für ihre konkrete Praxis. Die Manager qualifizieren sich als Führungskräfte für Projekte in und mit Mittel- und Osteuropa.

Was ist das Ergebnis der geleisteten Arbeit? Diese Frage steht am Ende. Die Manager haben die Arbeit am Veränderungsprozeß des eigenen Unternehmens begonnen und erste Erfolge, aber auch Schwierigkeiten und neue Möglichkeiten bei der Realisierung der Lösungsansätze erlebt. Sie haben Erfahrungen sammeln können, die bei der Planung der nächsten Schritte eine wertvolle Hilfe darstellen. In einer erneuten Beschäftigung mit dem Ausgangsproblem und den dafür erarbeiteten Antworten entwickelt sich bei den Managern ein fundamentaleres Verständnis für die Situation des eigenen Unternehmens und seiner Veränderung und dadurch die Fähigkeit, konzeptionelle Verantwortung im Veränderungsprozeß des Unternehmens zu übernehmen.

5. Erfahrungen mit dem Change-Management Konzept in Lettland

Das erste und zweite Change-Management-Programm wurde jeweils in drei Teilen, von denen zwei in Riga (Lettland) und einer in Witten (Deutschland) stattfanden, durchgeführt. In insgesamt 10 Seminartagen wurden im Schwerpunkt die drei Themen des Marketings/ Vertriebs, der Strategischen Allianzen/ Joint-Ventures und der Unternehmensfinanzierung behandelt. Jedes der drei Themen nahm jeweils einen ganzen Tag in Anspruch und wurde in jedem der drei Seminarteile veranstaltet. So konnten die Teilnehmer mit den vermittelten bzw. erarbeiteten Inhalten Erfahrungen in ihren Unternehmen machen und diese in das Seminar wieder einbringen. Jedes Thema wurde zuerst

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1997-1-56, am 28.04.2024, 15:57:12
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

durch einen Referenten systematisch eingeführt, danach exemplarisch durch eine von einem Unternehmer vorgetragene Fallstudie veranschaulicht und zuletzt in einem Workshop unter Moderation des Seminarleiters auf die konkreten Fragen und Probleme der Teilnehmer bezogen. Während des in Deutschland stattfindenden Programmteils wurde eine Kontaktbörse mit interessierten deutschen Unternehmen veranstaltet. Obwohl die Finanzierung einer Teilnahmegebühr für einige Unternehmen ein Problem war, wurde für die Teilnahme am Change-Management Programm eine Teilnahmegebühr erhoben.

Die 14 Teilnehmer des ersten und die 16 Teilnehmer des zweiten Programms waren Geschäftsführer, Eigentümer, Direktoren oder leitende Führungskräfte aus Unternehmen unterschiedlicher Größe (10 bis 1.000 Mitarbeiter) und Branchen (Nahrungsmittel-, Metall-, Kunstoffverarbeitung, Elektro-, Chemie-, Bauindustrie). Der Großteil der Unternehmen ist Mitglied der Industrie- und Handelskammer Riga. Insgesamt wurden 28 Unternehmen besucht, sechs Unternehmen entsandten mehr als einen Teilnehmer zu den beiden Programmen, vier Unternehmen entsandten keinen Teilnehmer bzw. wurden aufgrund der Ausschlußkriterien nicht eingeladen. Der persönliche Besuch und die intensive Befragung der Unternehmen zur Bestimmung der Programminhalte durch die Veranstalter bildete für die Unternehmen eine positive Entscheidungsgrundlage für ihre Teilnahme.

Die Teilnehmer äußerten sich am Ende des Programms sehr positiv über das Seminarprogramm. Besonders positiv wurde das Niveau der systematischen Teile, der dialogische Charakter der Veranstaltungen und die Möglichkeit zum intensiven Erfahrungsaustausch untereinander und mit deutschen Unternehmern (Fallstudienbeiträge) bewertet. „Ich bin mit dem Seminar sehr zufrieden. Vorher habe ich ausschließlich nach dem Gefühl gehandelt, nun verfüge ich über umfangreiche Kenntnisse, die ich in meine Überlegungen einbeziehen kann“, so einer der Teilnehmer. Wesentlich für den Erfolg des Programms waren die Worshops, in denen die Teilnehmer ihre Probleme und Erfahrungen thematisieren konnten. „Die Heterogenität der Gruppe hat wesentlich zur Qualität des Seminars beigetragen. Ein großes Lob ist dem Moderator zu zollen, dem es scheinbar mühelos gelungen ist, unterschiedlichste Interessen im Seminar in einer für alle produktiven Weise zu behandeln“, so ein anderer Teilnehmer. Positiv wurden auch die in lettischer Sprache vorliegenden Seminarunterlagen gewürdigt. Die zeitliche Struktur (drei Seminarblöcke von Donnerstag morgen bis Samstag abend im Abstand von ca. 6 bis 8 Wochen) war für viele Teilnehmer angesichts ihrer hohen zeitlichen Belastung Voraussetzung, kontinuierlich am Programm teilnehmen zu können. Besondere Bedeutung hatte für viele Teilnehmer das Zustandekommen von Kontakten mit deutschen Unternehmen. Dabei gab es auf lettischer Seite sowohl Einkaufs- und Verkaufs- als auch Kooperationsinteressen im Bereich der Produktion oder der gemeinsamen Erschließung von Drittmärkten. Ein weiterer Teilnehmer betonte:

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1997-1-56, am 28.04.2024, 15:57:12
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

„Wir haben bei dem Programmteil in Deutschland eine deutsche Firma kennengelernt. Sie kommt im Februar nach Riga und wir wollen einen gemeinsamen Vertrieb für Rußland planen.“ Die Teilnehmer wünschten nachdrücklich eine Fortsetzung des Programms.

Literatur

Apinis, P. (1992): Privatisierung von Betrieben in Lettland, in: Meissner, B./ Loeber, D./ Levits, E. (Hrsg.) (1992): Die Wirtschaft der baltischen Staaten im Umbruch, Köln, S. 110-117.

Beer, M. et al. (1990): Why Change Programs Don't Produce Change, in: Harvard Business Review, Nov./Dec., S. 158-166.

Berger, L./ Sikora, M. (Hrsg.) (1994): The Change Management Handbook: A Road to Corporate Transformation, New York.

Bayer, L. (1996): Kulturgerechte Konzepte für das Management in Mittel- und Osteuropa, in: Steinle, C./Bruch, H./Lawa, D. (1996): Management in Mittel- und Osteuropa, Frankfurt, S. 99-123.

Bolz, K./ Polkowski, A. (1994): Trends, Economic Policies and Systemic Changes in the Three Baltic States, in: Intereconomics, 29. Jg., May/June, S. 147-156.

Coopers/ Lybrand (1994): Latvia: a business and investment guide, Riga.

Cummings, T./ Worley, C. (1993): Organization Development and Change, 5. Aufl., St. Paul.

Doppler, K./ Lauterburg, C. (1994): Change Management: den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/M. et al.

Kirkbride, P. (1993): Managing Change, in: Stacey, R. (1993): Strategic Thinking and the Management of Change. International Perspectives on Organisational Dynamics, London, S. 25-53.

Kozminski, A. (1993): Catching Up? Organizational and Management Change in the Ex-Socialist Block, Albany, New York.

Latvian Chamber of Commerce and Industry (1994a): Doing Business in Latvia, Riga.

Latvian Chamber of Commerce and Industry (1994b): Latvian's Top 50 Industrial Companies. An Economic Outline of the Republic of Latvia, Riga.

Marr, R. (1994): Die Rolle der Führungskräfte im Prozeß der Transformation eines Wirtschaftssystems von der Plan- zur Marktwirtschaft, in: Rosenstiel, L. v. (1994): Führung im Systemwandel, München, Mering, S. 49-65.

Meissner, B./ Loeber, D./ Levits, E. (Hrsg.) (1992): Die Wirtschaft der baltischen Staaten im Umbruch, Köln.

Rosenstiel, L. v. (Hrsg.) (1994): Führung im Systemwandel, München, Mering.

Rozenfelds, J. (1992): Probleme der Privatisierungsgesetzgebung, in: Meissner, B./ Loeber, D./ Levits, E. (1992): Die Wirtschaft der baltischen Staaten im Umbruch, Köln, S. 118-121.

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1997-1-56, am 28.04.2024, 15:57:12
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Stacey, R. (Hrsg.) (1993), Strategic Thinking and the Management of Change. International Perspectives on Organisational Dynamics, London.

Steinle, C./ Bruch, H./ Lawa D., (Hrsg.) (1996), Management in Mittel- und Osteuropa, Frankfurt.

Vedin, B.-A. (Hrsg.) (1994): Management of Change and Innovation, Aldershot et al.

Wächter, H. (Hrsg.) (1995), Selbstverständnis betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre. Tagung der Kommission Wissenschaftstheorie, Wiesbaden.

Walger, G (1993): Produktive Produktion. Ein Beitrag zur Rekonstruktion der Betriebswirtschaftslehre als ökonomische Theorie, Bern/Stuttgart/Wien.

Walger, G. (1995a): Unternehmensführung und Unternehmensberatung als Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre, in: Wächter, H. (Hrsg.) (1995): Selbstverständnis betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre. Tagung der Kommission Wissenschaftstheorie, Wiesbaden, S. 125-146.

Walger, G. (1995b): Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und Gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, Köln.

Wilson, D. (1992): A strategy of change. Concepts and controversies in the management of change, London et al.

https://doi.org/10.5771/0949-6181-1997-1-56, am 28.04.2024, 15:57:12
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb