

## **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*