

## Editorial

### **Führungsmodelle, Mitarbeitermotivation und Unternehmenskultur in Transformationsstaaten**

Die vorliegende Ausgabe des JEEMS widmet sich den außerordentlich wichtigen Fragen der Entwicklung des Führungsverhaltens, der Mitarbeitermotivation sowie der Unternehmenskultur von Unternehmen und Einrichtungen in den Staaten Mittel- und Osteuropas, insbesondere Bulgariens, Polens und Rußlands.

Die Jahre nach dem politischen, sozialen und wirtschaftlichen Umbruch in diesen Ländern sind nach wie vor gekennzeichnet durch die Suche nach geeigneten Wegen hin zu einer wettbewerbsfähigen, sozialen Marktwirtschaft. Die dabei erzielten Ergebnisse sind sehr unterschiedlich, wie die Beiträge in diesem Heft zeigen. Die einzelnen Länder sind bemüht, bei Wahrung ihrer nationalen Besonderheiten, einen spezifischen Weg zu beschreiten. Dabei erfolgt eine prinzipielle Orientierung an westlichen Modellen. Doch die lineare Kopie und Übertragung dieser Modelle auf die nationalen Unternehmen und Einrichtungen erweist sich als nicht zweckmäßig. Der jeweilige historische und kulturelle Hintergrund stellt in jedem Land eine wichtige Determinante dar. Während sich Polen gesellschaftlich und wirtschaftlich vergleichsweise erfolgreich entwickelt hat, sind die noch vorhandenen Probleme in Bulgarien und auch in Rußland unübersehbar. Diese Probleme sind einerseits verbunden mit noch nicht gelösten strukturellen Fragen aber sie sind auch in besonderer Weise im Management und auch bei den Arbeitnehmern zu beobachten. Allgemein wird festgestellt, daß die naturwissenschaftlich-technische Qualifikation im Management und bei den Mitarbeitern hoch ist, jedoch werden moderne Führungsstile, Fragen der Mitarbeitermotivation und Unternehmenskultur nach wie vor genauso unterschätzt, wie Marketing und Vertrieb. Damit sind aber wesentliche Erfolgsfaktoren noch nicht in der entsprechenden Weise ausgeprägt.

Die Wettbewerbsfähigkeit vieler Unternehmen in diesen Ländern hält einem Vergleich mit den Standards z.B. in Westeuropa oder den USA noch nicht stand. Autoritärer Führungsstil, geringe Mitarbeitermotivation und eine unzureichende Firmenkultur wirken sich nachteilig und hemmend aus. Die in Bulgarien durchgeführten Untersuchungen zeigen das in besonderer Weise.

Demzufolge ist nach wie vor die zeitgemäße Ausbildung der Manager eine sehr wichtige Aufgabe, wie in dem Beitrag zu Modellen der Managementausbildung in Mittel- und Osteuropa dargestellt wird. In jedem Fall sind die landesspezifischen und kulturellen Besonderheiten dabei zu beachten, wenn die Ausbildung ein nachhaltiger Erfolg sein soll. Dabei ist dieser Prozeß ganz offensichtlich schwieriger und langwieriger, als noch vor Jahren angenommen

wurde. Die Geisteshaltung der Menschen wird sich wohl erst innerhalb eines längeren Zeitraumes ändern. Diese Erfahrungen wurden in ähnlicher Weise auch in Deutschland in den neuen Bundesländern gesammelt.

Interessant ist auch der Beitrag, der sich mit der Dynamik der Organisationskultur in privaten, staatlichen und halbstaatlichen Unternehmen Polens beschäftigt.

Man kann sicher feststellen, daß die Länder, die sich gegenwärtig noch auf dem schwierigen Weg hin zu einer sozialen Marktwirtschaft befinden, nach wie vor Unterstützung auch im Bereich der Ausbildung von Führungspersonal benötigen. Aber diese Ausbildung muß unbedingt den kulturell-historischen Kontext des jeweiligen Landes berücksichtigen.

Und dann wird eben noch etwas benötigt, das zeigt alle bisherige Erfahrung in diesen Ländern: Zeit für die weitere Ausgestaltung des Transformationsprozesses. Die erzielten positiven Veränderungen sind bereits unübersehbar und werden sich weiter vertiefen

*Claus Morgenstern, Technologietransfer & Qualitätssicherung GmbH Chemnitz*