

Neue Manager für Osteuropa

Die Impulse für die Weiterbildung müssen aus dem Westen kommen

Die Bedeutung der Weiterbildung von Führungskräften ist unumstritten. Sie sichert zum einen die betriebliche Aufgabenerfüllung durch Qualifikation, zum anderen fördert sie die Integration der Mitarbeiter in die Unternehmen. Dies haben die Unternehmen erkannt. Über 90 Prozent der Großunternehmen betreiben nach eigener Aussage systematisch Führungskräfte-Weiterbildung.

Besondere Relevanz im gesamteuropäischen Kontext hat die Weiterbildung von Führungskräften durch die Entwicklungen in Osteuropa und Ostmitteleuropa erhalten dort, wo inzwischen die wichtigsten Voraussetzungen für eine funktionsfähige Marktwirtschaft bestehen, fehlen die Unternehmer, die mit dem marktwirtschaftlichen Instrumentarium umgehen könnten. Die Ost-West-Managementlücke stellt eines der ernstesten Probleme für die wirtschaftliche Sanierung dar. Solange sie besteht, ist auch eine engere wirtschaftliche Verflechtung zwischen den beiden Hälften Europas nicht möglich.

Welche Lösungen bieten sich an? Aus eigener Kraft ist weder die Sowjetunion noch sind die anderen osteuropäischen Staaten in der Lage, die erforderliche große Zahl des notwendigen neuen Unternehmertyps in der gebotenen kurzen Zeit heranzubilden.

Entscheidende Unterstützung kann einstweilen nur vom Ausland kommen. Viele westliche Länder bemühen sich, über offizielle oder private Kanäle für die Weiterbildung osteuropäischer Führungskräfte schnelle finanzielle oder inhaltliche Hilfestellung zu geben. Vor diesem Hintergrund und angesichts der im

Ost-West-Zusammenhang gemachten Erfahrungen wird eine Reihe von Themen aufgeworfen:

? Die meisten der Weiterbildungsangebote sind zu sehr auf die Bedürfnisse westlicher Industrieländer zugeschnitten und daher nur schwer, wenn überhaupt, unter andersartigen Bedingungen umsetzbar. Inwiefern sind Weiterbildungsmodelle für Führungskräfte zwischen verschiedenen Volkswirtschaften übertragbar?

? Die Internationalisierung der Unternehmen schreitet fort. Wie muß im Bereich der Weiterbildung von Führungskräften darauf reagiert werden?

D Welche Erfolgsfaktoren haben sich in der Weiterbildung von Führungs-

Daß es bei der Umgestaltung des Wirtschaftssystems in den osteuropäischen Staaten zunächst einmal um eine Requalifizierung der Führungskräfte gehen muß, ging im allgemeinen Trubel des Europäischen Weiterbildungskongresses in Berlin fast unter. Nur einer von neun Arbeitskreisen des Kongresses war dem vordringlichen

Thema der Managementqualifikation gewidmet. Der Workshop wurde vom Präsidenten der Berliner Ost-West-Akademie, Klaus-Heinrich Standke, moderiert. Er hat Probleme auf sechs Punkte gebracht. Die Fragen haben es in sich: wer sie nicht beantworten kann, sollte die Finger vom Ost-Bildungsgeschäft lassen.

kräften als fruchtbar erwiesen, und wie sah die Umsetzung im einzelnen aus (Schwerpunktsetzung der Fortbildung, Teilnehmer-Rekrutierung, Transfersicherung)?

□ Allgemeine Seminare über den Übergang von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft haben sicher weiterhin ihre Bedeutung, aber in erster Linie wohl im Bereich der politischen Bildung. Statt dessen sind bei der Weiterbildung von Führungskräften branchenspezifische Seminarangebote vorzuziehen, die - wenn sie partnerschaftlich orientiert sind - beiden Seiten nicht nur den unmittelbaren geistigen Nutzen, sondern auch auf die lange Sicht materiellen Gewinn bringen können.

D Den derzeitigen osteuropäischen Führungsschichten fehlen sowohl die unerläßlichen theoretischen Grundlagen wie auch praktische Erfahrungen für marktwirtschaftliches Denken. Kurzprogramme bieten daher interessanten Anschauungsunterricht, aber können langfristig angelegte systematische Wissensvermittlung und Praxiserfahrung, die nur durch praktische Tätigkeit zu gewinnen ist, nicht ersetzen.

D Die Überlebensprobleme der privatisierten oder zu privatisierenden Unternehmen der neuen Bundesländer sind der Alltagspraxis der osteuropäischen Unternehmen viel näher als die bewährten Unternehmen in den alten Bundesländern. Welche Erfahrungen bei der Weiterbildung von Führungskräften wurden dabei gemacht, und wie können sie genutzt werden?

Klaus-Heinrich Standke