

## Editorial

### Transition - Change - Resistance

Die Veränderungen während der letzten zehn Jahre in Mittel- und Osteuropa können als umfassend und radikal bezeichnet werden. Die politischen Verhältnisse haben sich grundlegend verändert und in den meisten Staaten wurde die zentral gelenkte Planwirtschaft von der Marktwirtschaft ersetzt. Parallel dazu haben sich auch die gesellschaftlichen Machtverhältnisse, die Verhaltensmuster der Akteure und das Verhältnis zwischen Individuum und Gemeinschaft verschoben. Ein natürliches Ergebnis dieser radikalen Veränderungen ist jedoch, daß es in diesen Vorgängen auch Verlierer gibt und daß bestimmte Gruppen der gesellschaftlichen Akteure mit ihren bisher gemachten Erfahrungen und ihren Einstellungen nicht mehr in der Lage sind, sich an die neuen Herausforderungen anzupassen. In diesen Fällen ist es somit selbstverständlich, daß die Zeichen der individuellen und der organisationalen Resistenz, der Angst vor dem Neuen mehr oder weniger deutlich sichtbar werden und daß diese neuen Formationen zurückgewiesen werden.

Mit diesen Fragen beschäftigen sich Alexandru Catana, Doina Catana und Jim L. Finlay in ihrem Artikel „Managerial Resistance to Change: Romania's Quest for a Market Economy“, welcher in erster Linie die Unternehmensleitung untersucht. Parallel zum Aufbau der Marktwirtschaft in Rumänien stellt sich die Frage, inwieweit die Kenntnisse und Fähigkeiten der Unternehmensleitung den neuen Herausforderungen entsprechen können, die sich auf Grund der Veränderungen und der Einbindung in die internationalen Wirtschaftsstrukturen ergeben. Die empirischen Studien der Autoren zeigen, daß es weder die mangelnde technische Fähigkeit noch das Abstreiten der Notwendigkeit des Wechsels ist, das die größten Probleme bereitet, sondern viel mehr die Angst der Manager, ihre bisherigen Positionen zu verlieren. Sie können es nicht klar abschätzen, ob ihre Führungsfähigkeiten (*managerial skills*) und Kenntnisse genügen würden, um den neuen Herausforderung zu entsprechen. Dies ist natürlich nicht ein Problem, das sich nur für einige wenigen Individuen stellt, sondern es betrifft mehrere hunderttausend Manager, die nicht von dem einem Tag auf den anderen ausgewechselt werden können.

Es ist anzunehmen, das die im erstgenannten Artikel diskutierten Probleme auch in den Erscheinungen eine Rolle spielen, die Claudia Feichtinger und Gerhard Fink in ihrem Artikel „Der kollektive Kulturschock im Postkommunismus“ als „Kulturschock“ definieren. Der Artikel untersucht höchst relevante Themen. Auf der Gesellschaftsebene erfolgte ein (kollektiver) Orientations- und Wertewandel, wobei das mangelnde Selbstbewußtsein sowie die lähmende Apathie und Passivität besonders schwere Folgen haben können. Die Erscheinung läßt sich selbstverständlich erklären: Die paternalistischen Gesellschaftsstrukturen machten die Mitglieder der Gesellschaft unmündig und

unselbständig, so daß sich diese Menschen nun in der auf die Werte des Individualismus gebauten Marktwirtschaft schwer zurechtfinden können. Es kann angenommen werden, daß der Erfolg einzelner Staaten in Mittel- und Osteuropa stark davon abhängt, in wie weit diese fähig sind aus diesem "Schockzustand" herauszukommen.

Neben den eben angeführten Artikeln, die vor allem organisationales Verhalten sowie Organisationskultur zum Thema haben, steht der von Dr. Veljko Rus „Privatisation of non-profit organisations“. Dieser gibt uns ein weiteres, für die Realitäten in den Ländern Mittel- und Osteuropas charakteristisches Bild. Er untersucht die Veränderungen in der Eigentümerstruktur (Privatisierung). Die Veränderung der Eigentümerstruktur ist das Alfa und das Omega sowohl für die politischen als auch für die gesamtgesellschaftliche Umstrukturierung, da das Funktionieren der Marktwirtschaft auf das Konzept des Privateigentums und der demokratischen Politik fundiert ist. In diesem Sinne beeinflussen die Eigentümerverhältnisse indirekt also auch die kulturellen und sozialen Verhaltensmuster. Eine Veränderung der Eigentümerverhältnisse - so auch im Falle von non-profit Organisationen - bringt neue Machtstrukturen mit sich, löst alte Partnerschaften und Koalitionen auf und stellt neue her. Neue Eigentümerverhältnisse revitalisieren Organisationsstrukturen und Organisationskulturen und erneuern die Beziehungen in den betroffenen Organisationen.

Der Artikel im FORUM von Zuzanna Dvorakova „Lohngestaltung in der Tschechischen Republik“ sowie die Kommentare von Jiri Kleibl und Ivan Novy passen sehr gut zu den restlichen Artikeln: Lohngestaltung ist ein guter Maßstab für das Fortschreiten auf dem Weg zur Marktwirtschaft. Dies ist so, da die Schaffung von Mehrwert stark mit Entlohnung und Motivation verbunden ist und auf Grund der Tatsache, daß in den entwickelten Gesellschaften die Arbeitnehmer und ihre Interessenvertretung über die Gewerkschaften eine wichtige Rolle spielen - welches auch ein Kennzeichen der Sozialen Marktwirtschaft ist.

In der KOLUMNE finden Sie einen sehr interessanten, doch etwas deprimierenden Kurzartikel von Juri Osadschij. „Ethikprobleme von Unternehmen in Rußland“ beschreibt besonders klar und deutlich die Ethikprobleme der russischen Unternehmen bzw. die der russischen Manager. Wir können nur hoffen, daß in der nahen Zukunft auch auf diesem Gebiet die positiven Veränderung einsetzen, da eine rationell funktionierende Marktwirtschaft sich nur in einem ethisch gesunden und korrekten gesellschaftlichen Umfeld entwickeln kann.

*Miklós Dobák, University of Economic Sciences, Budapest*