



Ulrich Bauer

Plädoyer für ein „Management auf gleicher Augenhöhe“

Nach den Ereignissen rund um den als „gescheitert“ bezeichneten EU-Gipfel in Brüssel sind viele enttäuschte Politiker und Diplomaten zurückgeblieben. Jahrelange Bemühungen um eine gemeinsame EU-Verfassung und damit ein gemeinsames „Werteverständnis“ scheinen nun durch die „egoistische“ Haltung von wenigen Mitgliedern vergebens zu sein.

An dieser Stelle scheint es angebracht, dass in Ablöse der zweifellos angebrachten Katerstimmung eine tatsächliche „Ent-Täuschung“ stattfindet.

Die Erweiterung der Europäischen Union hatte im Wesentlichen einen politischen und einen wirtschaftlichen Grundgedanken. Der politische zielt auf die zukünftige Friedenssicherung und damit auf die Stabilität in Europa, der wirtschaftliche auf die Wachstumschancen in einem wesentlich vergrößerten Markt ab. Beide hängen natürlich eng miteinander zusammen, kann dauerhaftes Wirtschaftswachstum und damit verbundener Wohlstand wohl nur in einem stabilen und berechenbaren Umfeld gedeihen.

In der Realität ist den meisten wohl das Hemd näher als der Rock, sprich wirtschaftliche Interessen stehen im Vordergrund.

So sehen viele Unternehmungen aus den derzeitigen EU-Mitgliedsländern in den Beitrittsländern vor allem neue Absatzmärkte und kostengünstige Produktionsstätten, während sich die Beitrittsländer vor allem größeren Wohlstand und ebenfalls leichten Zugang zu neuen Märkten versprechen. Da im Wesentlichen EU-Firmen Know-how-Träger und Kapitalgeber sind, handeln sie aus einer Position der Stärke und lassen dies die Partner in den Beitrittsländern auch spüren. Widerstand und in weiterer Folge Verweigerung ist daher vorprogrammiert.

Die Chance liegt darin, die Partner ernst zu

nehmen – im Sinne von „wir sind o. k. – ihr seid o. k.“ – und auf dieser Basis ein „Management auf gleicher Augenhöhe“ zu entwickeln, sodass man sich in „die Augen schauen“ kann und gegenseitiges Vertrauen wachsen kann. Dazu gehört auch, die Erwartungen auf beiden Seiten auf ein realistisches Maß zurückzuführen, sodass zielführende „Ent-Täuschungen“ stattfinden können. Auf dieser Basis lohnt es sich, weitere Anstrengungen zu investieren und auch einen „kulturellen Fit“ zwischen alten und neuen EU-Mitgliedern herzustellen.

Gerade Österreich hat dabei eine gute Ausgangsposition, wie erfolgreiche Beispiele zeigen. W. Egle, selbst seit Anfang der 90er Jahre sehr erfolgreich als Manager im Osten für österreichische Firmen tätig, plädiert dafür, die Chancen zu nutzen, und gibt Ratschläge aus seinem Erfahrungshintergrund.

Allerdings haben nur wenige Führungskräfte eine systematische Managementausbildung genossen, wie K. H. Dernoscheg in seinem Beitrag feststellt. Er schlägt als Abhilfe Managern vor, ein MBA-Programm zu besuchen, und führt wichtige Auswahlkriterien an, um das passende Programm zu finden.

Für Österreich ist die positive Bewältigung der EU-Erweiterung aber auch eine Überlebensfrage. B. Hake zeigt anhand von neuesten Daten auf, dass Österreich im internationalen Standortvergleich immer weiter zurückfällt. So ist die Arbeitsproduktivität seit 1995 kontinuierlich gesunken und nur noch wenig höher als in Polen und Ungarn. Die Abwanderung weniger komplexer und lohnintensiver Produktion wird deshalb durch die Erweiterung beschleunigt. Gleichzeitig wird Österreich als „investorfeindlich“ eingestuft. Hier ist die Politik gefordert.

Die Chancen liegen im guten österreichischen Ausbildungsniveau, in stark automatisierter Produktion und in technisch anspruchsvollen Produkten.

Dass Österreich gut beraten ist, ein „Management auf gleicher Augenhöhe“ zu praktizieren, zeigt sich am Beispiel Slowenien.

A. Polajnar führt in seinem Beitrag aus, wie eng Slowenien wirtschaftlich bereits mit der EU verbunden ist. Dabei sieht sich Slowenien als die „Schweiz der Reformstaaten.“ Österreich hat sich in seiner Beziehung zu Slowenien eine gute Position erarbeitet: immerhin kommen 46 % der Direktinvestitionen aus Österreich.

Einen ähnlich positiven Ausblick geben N. Herzog und J. Tuppinger. In einer empirischen Erhebung zur Bekanntheit und Anwendung aktueller Managementkonzepte in Österreich und Slowenien kommen sie zum Ergebnis, dass große Übereinstimmung in beiden Ländern herrscht. Lediglich Kooperationen sind in Österreich wesentlich stärker ausgeprägt. Slowenien ist daher bereits „auf gleicher Augenhöhe“. Insgesamt bescheinigen die Autoren gute Voraussetzungen für die künftige Zusammenarbeit zwischen Österreich und Slowenien.

Die nächsten TOP-Themen lauten:

Heft 1/04 Betriebsinformatik

Heft 2/04 Innovative Unternehmensführung (Kongressheft)

Heft 3/04 Dienstvertrag „quo vadis?“

Ich wünsche Ihnen ein freudvolles Weihnachtsfest und ein glückliches Neues Jahr 2004!

Ihr Ulrich Bauer