

## Inhaltsverzeichnis

1.	<b>Problemstellung</b> .....	1
2.	<b>Wo liegt der Bedarf an Managementtraining für Osteuropa?</b> .....	5
2.1.	Bisherige Aus- und Weiterbildungsinhalte .....	6
2.1.1.	Vergleichende Betriebswirtschaftslehre als Methode der Bedarfsanalyse .....	6
2.1.2.	Exkurs über Extension und Intension der „Managementlehre“ .....	9
2.1.3.	Selbstverständnis der Leitungswissenschaft .....	17
2.1.4.	Leitung als Institution und als Funktion .....	21
2.1.5.	Organisationstheoretisches Grundlagenwissen .....	25
2.1.6.	Verhaltenswissenschaftliches Grundlagenwissen .....	29
2.1.6.1.	Personalführung .....	29
2.1.6.2.	Weitere verhaltenswissenschaftliche Grundlagen der Leitung .....	34
2.1.7.	Betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen: Sozialistische Betriebswirtschaft .....	39
2.1.8.	Formalwissenschaftliches Grundlagenwissen .....	48
2.2.	Bisheriges System der Aus- und Weiterbildung von Leitern .....	52
2.2.1.	Verständnis von Kader, Kaderpolitik und Kaderarbeit .....	53
2.2.2.	Das Nomenklatursystem .....	54
2.2.3.	Kaderauswahl .....	55
2.2.4.	Kaderreservoir, Kadernachwuchs und Kaderentwicklung .....	57
2.2.5.	Institutionelle Zuständigkeiten .....	60
2.2.6.	Methoden und Inhalte .....	68
2.3.	Fazit: Kompetenzlücken osteuropäischer Manager .....	72
3.	<b>Paßt das bisherige Trainingsangebot zum Qualifizierungsbedarf?</b> .....	75
3.1	Bisheriges Angebot an Managementtraining für Osteuropäer .....	75
3.2.	Ebenen der Kritik .....	77
3.2.1.	Einige didaktische Probleme .....	77
3.2.2.	Das grundsätzliche Problem: Ethnozentrismus .....	80
3.3.	Exkurs: Die methodischen Schwierigkeiten der vergleichenden Managementforschung und ein Vorschlag zu ihrer Überwindung .....	84

3.3.1.	Problemfelder der vergleichenden Managementforschung .....	84
3.3.2.	Das System-Lebenswelt-Konzept als .....	98
	Lösungsansatz .....	98
3.4.	Beispiel 1: Verhaltenswissenschaftliches Grundlagenwissen .....	106
3.4.1.	Motivation .....	107
3.4.2.	Führung .....	115
3.5.	Beispiel 2: Marketing .....	122
3.5.1.	Systemische Differenzen .....	125
3.5.2.	Lebensweltliche Differenzen .....	131
3.5.3.	Vermeidung der Ethnozentrismus-Kritik durch Verwendung von Wissen des Internationalen Marketing .....	134
3.6.	Beispiel 3: Personalmanagement .....	134
3.6.1.	Systemische Differenzen .....	136
3.6.2.	Lebensweltliche Differenzen .....	139
3.7.	Beispiel 4: Finanzmanagement .....	140
3.8.	Fazit .....	143
4.	<b>Weiterbildung von Leitern oder Umerziehung zu Managern der Transformation?</b> .....	145
4.1.	Traditionelles Selbstverständnis von Management Development .....	145
4.2.	Der Ansatz der organisational transformation .....	152
4.2.1.	Von der Organisationsentwicklung zu Konzepten der organisationalen Transformation .....	152
4.2.2.	Jenseits der Dichotomie zwischen OE und OT: Typen geplanten organisationalen Wandels .....	161
4.2.2.1.	Typen des Wandels I: Nadler und Tushman .....	161
4.2.2.2.	Typen des Wandels II: Tichy .....	163
4.2.2.3.	Typen des Wandels III: Chin und Benne .....	165
4.2.2.4.	Typen des Wandels IV: McWhinney .....	167
4.2.3.	Radikaler Wandel: Ansätze und Instrumente .....	171
4.2.3.1.	Die familientherapeutische Perspektive: First-order change – Second- order change .....	173
4.2.3.2.	Lerntheoretische Perspektiven I: Single-loop learning – double-loop learning .....	175
4.2.3.3.	Lerntheoretische Perspektiven II: .....	183
	Die sich selbst organisierende Organisation .....	183
4.2.3.4.	Phänomenologische Perspektiven I: Reframing .....	187
4.2.3.5.	Phänomenologische Perspektiven II: Paradigma-Wechsel .....	190
4.2.3.6.	Phänomenologische Perspektiven III: Meta-Praxis .....	194
4.2.3.7.	Die Management-Perspektive: Five-Track-Ansatz .....	199
4.2.3.8.	Die bürokratische Perspektive: Struktureller Wandel .....	201

4.2.3.9.	Die unternehmenspolitische Perspektive: Strategischer Wandel .....	204
4.2.3.10.	Die führungstheoretische Perspektive: Transformational leader .....	207
4.2.4.	Bewertung .....	215
4.3.	Konsequenzen für Managementtraining in Osteuropa .....	218
5.	<b>Gesellschaftliche Probleme des Managementtrainings für Osteuropa .....</b>	<b>225</b>
5.1.	Funktionale Probleme .....	226
5.2.	Ethische Probleme .....	231
5.2.1.	Selbstbestimmung der Staaten Osteuropas .....	234
	oder Export von Modellen ? .....	234
5.2.2.	Qualifizierung der „alten Leiter“ oder Austausch der Elite ? .....	240
6.	<b>Wie Managementtraining für Osteuropa verbessert werden kann – einige Vorschläge .....</b>	<b>255</b>
6.1.	Die zentrale Voraussetzung: Vorherige Weiterbildung der Trainer .....	255
6.2.	Die neue Zielsetzung: Ausbildung von Ausbildern statt von Managern .....	259
6.3.	Eine neue Komponente: Managementtraining als politische Bildung .....	263
6.3.1.	Der Zusammenhang zwischen politischer und ökonomischer Transformation .....	264
6.3.2.	Der Zusammenhang zwischen systemischer und lebensweltlicher Transformation .....	267
6.3.3.	Politische Bildung – Definition und Ansätze .....	276
6.3.3.1.	Exkurs: Die Geschichte der politischen Bildung in der Bundesrepublik Deutschland .....	277
6.3.3.2.	Anlauf zu einem Konzept der politischen Bildung für osteuropäische Manager .....	287
6.3.4.	Konsequenzen für Managementtraining .....	293
6.4.	Statt Konzentration auf das Top-Management: Firmenspezifische Seminare als Anstoß für organisationalen Wandel .....	294
7.	<b>Literaturhinweise .....</b>	<b>299</b>
8.	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>323</b>
9.	<b>Personenverzeichnis .....</b>	<b>327</b>