

Günther Zäpfel

Strategisches Produktions-Management

X, 332 Seiten. Mit 159 Abbildungen. 1989.

Broschiert DM 70,- ISBN 3 11 007451 6 · Gebunden DM 112,- ISBN 3 11 012015 1

(de Gruyter Lehrbuch)

Mehr denn je ist der Einsatz neuer Techniken für das Überleben und Gedeihen eines Unternehmens von grundlegender Bedeutung. Das strategische Produktions-Management leistet in diesem Zusammenhang einen wichtigen Beitrag für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, da ihm die Führungsaufgabe zukommt, die Leistungserstellung des Unternehmens produktiver und kostengünstiger zu gestalten bzw. die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß Leistungen gegenüber den Wettbewerbern differenziert werden können und damit Marktvorteile entstehen. In diesem Buch werden die Aufgaben des strategischen Produktions-Managements erläutert und geeignete Lösungskonzepte und -methoden präsentiert und analysiert.

Günther Zäpfel

Taktisches Produktions-Management

VIII, 296 Seiten. Mit zahlreichen Abbildungen. 1989.

Broschiert DM 68,- ISBN 3 11 012013 5 · Gebunden DM 104,- ISBN 3 11 012014 3

(de Gruyter Lehrbuch)

Im Mittelpunkt des taktischen Produktions-Managements steht die inhaltliche Konkretisierung der Strategien; im besonderen sind dabei Entscheidungen über zukünftige Produktfelder, über Produktionspotentiale (Wahl des Technikkonzeptes, Wahl der Produktionskapazität, Wahl der Fertigungstiefe und der Produktionsstandorte) sowie über die Produktionsorganisation zu treffen. In diesem Buch werden Problemstellungen und Lösungskonzepte im einzelnen dargestellt.

Weiterhin lieferbar:

Günther Zäpfel

Produktionswirtschaft

Operatives Produktions-Management

15,5 x 23 cm. XII, 367 Seiten. 1982.

Gebunden DM 68,- ISBN 3 11 008817 7

(de Gruyter Lehrbuch)



de Gruyter · Berlin · New York

Informationen aus Wissenschaft und Praxis

Wissenschaftliche Kommissionen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.

*Tagungsbericht über den Herbst-Workshop der
Kommission »Personalwesen« zum Thema
»Individualisierung als Problem der Personal-
wirtschaftslehre«
vom 6. bis 8. Oktober 1988 in Regensburg*

*Führung; Individualisierung; Personalmanagement;
Personalwirtschaft*

Um das immer aktueller werdende Problem der Individualisierung in der Personalwirtschaft genauer zu spezifizieren sowie dessen Konsequenzen für Theorie und Praxis der Personalwirtschaftslehre aufzuzeigen, war der Herbst-Workshop der Kommission Personalwesen dem Thema »Individualisierung als Problem der Personalwirtschaftslehre« gewidmet.

Der Vorsitzende der Kommission, Prof. Dr. Hans Jürgen Drumm, leitete mit seinem Vortrag »Vom Einheitskonzept zur Individualisierung« die Reihe der Vorträge ein. In den letzten Jahren aufgetretene Veränderungen auf den Problemfeldern der Arbeitsstrukturen, Qualifikationen, Werthaltungen, Bedürfnisse und Menschenbilder rechtfertigen seiner Meinung nach die zunehmende Bedeutung der Individualisierung in der Personalwirtschaft. Am Beispiel neuerer Entwicklungen in den Bereichen Arbeitszeit, Vergütung, Personalentwicklung und Führung stellte Prof. Drumm Ansätze bzw. Ansatzmöglichkeiten einer Theoriebildung zur Individualisierung personalwirtschaftlicher Problemlösungen dar und zeigte deren Grenzen und Beiträge zur Lösung praktischer Probleme auf.

Im folgenden sprach Prof. Peter Tlach, Universität Bern, über die »BWL als eine Wissenschaft des Individuellen«. In diesem normativ-ethischen Ansatz ging Tlach

davon aus, daß die BWL in ihrer unterstützenden Funktion für den Menschen im autonomen Handeln auf die Einzigartigkeit der individuellen Situation Rücksicht zu nehmen hat. Allerdings hob er hervor, daß die Aussagen der Wissenschaft raumzeitlich gültig sind. Er plädierte dafür, die individuellen Gegebenheiten unter allgemeine wissenschaftliche Aussagen zu subsumieren. Unter Berücksichtigung der von Tlach in Anspruch genommenen Ideale Gleichwertigkeit, Freiheit und Liebe hat die Wissenschaft menschengemäß zu sein. In diesem Rahmen bildet die Begegnungsethik neben der Entwicklung des Menschen und seines Umfelds die konstitutive Voraussetzung einer BWL des Individuellen, die sich jedoch noch in ihrer Entwicklung befindet.

Prof. Dr. Rainer Marr, Universität der Bundeswehr München, stellte ein rahmenartiges Konzept einer »differentiellen Personalwirtschaft« vor. Differentielle Personalwirtschaft als Kompromiß zwischen nomothetischem und idiographischem Ansatz bedeutet Differenzierung allgemeiner Zusammenhänge nach bestimmten Kriterien unter Berücksichtigung des Leitbilds der Selbstverwirklichung des Menschen. Ziel ist die Erhaltung bzw. Steigerung der ökonomischen und sozialen Effizienz auf verschiedenen Ebenen. Analyse-, Gestaltungs- und Anwendungsproblematik müßten bei der Entwicklung und Umsetzung des Konzepts umfassend geklärt werden, wobei der Kostenaspekt eine tragende Rolle spielen dürfte.

Prof. Dr. Oswald Neuberger, Universität Augsburg, sprach zum Thema »Symbolic Management als Strategie zur Begrenzung von Individualität und Organisation«. Ausgehend von der Gegenüberstellung konkreter Mitarbeiter – abstraktes Personal sind fünf Differenzschemata zu unterscheiden: Mensch versus Sache, Subjekt versus Objekt, Person versus Rolle, Individuum versus kollektives Ganzes, psychisches versus soziales System. Das Individuum ist als selbst-bewußtes System zu verstehen, das eine andere Form des Organisierens und Handelns erfordert. Deshalb ist die Organisation als die Schaffung einer

Symbolisierung des Individuums selbst und seiner Umwelt zu verstehen; die Symbolisierung erfolgt in sachlicher, zeitlicher und sozialer Dimension, z.B. durch architektonische Besonderheiten, Entscheidungsregeln oder Verhaltensnormen.

Prof. Dr. Otfried Kießler, Gesamthochschule Kassel, leitete mit dem Vortrag zum Thema »Theoretische Dimensionen der Individualisierung der Arbeit und Systemisierung der Leistungserstellung« den zweiten Tag ein. Bei der Einbeziehung des Individuums in die BWL ist von einem »betriebswirtschaftlichen Integral« auszugehen, das das auf den Menschen bezogene Handeln umfaßt. Das Individuum als Ideal wird im Laufe der Zeit ein Teil der Realität. Dies geschieht dadurch, daß es durch Integrationsstrategien und durch die Erlaubnis zu emanzipativem und selbstständigem Handeln in das betriebswirtschaftliche Entscheidungssystem eingebunden wird. Der Handlungsbedarf der Systemwelt bzw. einer systemisch organisierten BWL wird nach Kießler vor allem durch die Vermittlungsfunktion des Individuums zwischen System und Umwelt bestimmt.

Prof. Dr. Winfried Hamel, Universität zu Köln, sprach über »Individualisierung – eine neue personalwirtschaftliche Herausforderung«. Das Kernproblem liegt seiner Auffassung nach in der Frage, wieviel Individualisierung unter Berücksichtigung von ökonomischer Effizienz und Umsetzungsproblematik sowie Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima gemäß dem ökonomischen Tragfähigkeitsprinzip sinnvoll oder möglich ist. Eine stärkere Differenzierung in der Behandlung des Personals ist bereits ein Schritt in Richtung Individualisierung.

Dr. Peter Conrad, Freie Universität Berlin, berichtete über »Konzeptionelle Ansätze zur Beschreibung und Erklärung der Individualisierung in personalwirtschaftlichen Themenfeldern«. Im Rahmen eines interaktionistischen Eigenschaftskonzepts deckte er mögliche Untersuchungsbereiche hinsichtlich der Individualisierung sowie Probleme und Grenzen bei der empirischen Erfassung des individuellen Verhaltens auf.

Prof. Dr. Hans Georg Gemünden und Dipl.-Soz. Wolfgang Bartsch, Universität Karlsruhe (TH), referierten zum Thema »Dynamische Aspekte des individuellen Einsatzes ausländischer Arbeitnehmer« über die Ergebnisse einer empirischen Studie. In dieser Studie wurde die Handlungsbereitschaft der Mitarbeiter als Zielvariable identifiziert und Ansätze zur beruflichen Sozialisation aufgedeckt. Gemünden gelang der Nachweis, daß die Homogenität der Mitarbeitergruppen eine gruppenspezifische aber nicht personenspezifische Personalpolitik erfordert, um die Probleme, die bezüglich anderer Mitarbeiter-

gruppen auftreten, lösen zu können. Gemünden konnte zeigen, daß hierbei die Gestaltbarkeit des Bedürfnisses nach persönlicher Entfaltung und seine Nutzung für die Personalentwicklung zu beachten ist.

Dr. Jörg Sydow, Freie Universität Berlin, stellte zur »Individualisierung der Arbeitsorganisation« das Beispiel der individuellen Datenverarbeitung vor. Nachdem geklärt ist, was unter Individualisierung der Arbeitsorganisation zu verstehen ist, und denkbare theoretische und empirische Anlässe dafür genannt sind, müssen Grenzen und Chancen der Individualisierung der Arbeitsorganisation aufgezeigt werden.

Dr. Ingrid Brunstein, Université Strasbourg III/IECS, stellte »Chancen und Grenzen der Individualisierung im französischen Personalmanagement« vor. In der französischen Praxis liegt der Grund für die Individualisierung nicht in den sozialen Zielsetzungen, sondern in rein wirtschaftlichen Überlegungen der Unternehmung. So wird z.B. die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gefördert und zur Ausschlußreduzierung und Qualitätssicherung genutzt. Individualisierung als spezifisch französische Variable kommt in dem Prinzip der Franzosen zum Ausdruck, sich wo immer möglich an kollektiven Regelungen vorbeizumogeln.

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Universität-GH-Duisburg, sprach zum Führungskräfte-Training. Er stellte dabei Überlegungen zu einer zielgruppenorientierten Konzeption der betrieblichen Weiterbildung an. Lernfähigkeit der Individuen und Schlüsselprobleme des organisatorischen Lernens standen im Mittelpunkt seiner Ausführungen. Wenn Management-Development-Probleme partnerschaftlich gelöst werden, kann dies laut Müller-Stewens ein Beitrag zur Individualisierung des Führungskräfte-Trainings sein.

Prof. Dr. Dieter Wagner, Universität der Bundeswehr Hamburg, ging auf »Motivationstheoretische Aspekte der Individualisierung von Anreizsystemen« ein. Die systematische Prüfung von Inhalts- und Prozeßtheorien zeigt, daß Individualisierung der Mitarbeiter möglich ist und positive Auswirkungen auf deren Motivation erwarten läßt.

Einen Abschlußvortrag voller Ironie hielt Prof. Dr. Rolf Wunderer, Hochschule St. Gallen, zum Thema »Wertewandel und Führungsstil«. Zunächst zeigte er zahlreiche empirische Daten zum Wertenumfeld der Individualisierung, die auf den wachsenden Gegensatz zwischen institutionellen Zwängen und Bestrebungen zur Individualitätentfaltung hinwiesen. Fast schon losgelöst von dieser Datenbasis stellte er eine amüsante Typologie von Mitarbeitern und entsprechendem Führungsverhalten der Vor-

gesetzten vor. Der Arbeitertyp des »Schäferhundes« induziert ein von Befehl und Gehorsam geprägtes Verhalten ohne Autonomie. Höhere Grade der Autonomie beanspruchen die Typen »Jagdhund«, »Husky« und »Katze«. Daß Wunderer im Typ des »gestiefelten Katers« einen für sich selbst und die ganze Unternehmung verantwortlich handelnden Mitarbeiter sieht, löste allgemeine Heiterkeit aus. Unverkennbar war, daß Wunderer den Typ des Intrapreneur als unternehmerisch handelnden Mitarbeiter favorisiert. Er folgerte daraus, daß für die Mitarbeiterführung eine stärkere Delegation bis hin zur Autonomie notwendig geworden sei.

Das abschließende Round-Table-Gespräch machte deutlich, daß dieser Themenkomplex der »Individualisierung« noch lange nicht erschöpfend abgehandelt ist, daß zumindest aber zahlreiche Erkenntnisse und Anregungen für die wissenschaftliche Forschung auf diesem Gebiet durch die Tagung geliefert wurden.

Berichterstatter

Dipl.-Kfm. Thomas Kick, Universität Regensburg, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Lehrstuhl für Organisation und Personalwesen, Universitätsstr. 31, 8400 Regensburg.

Erste Vergabe des Schmalenbach-Preises

Produktionsplanung; Schmalenbach-Gesellschaft; Schmalenbach-Preis

Der neu geschaffene Schmalenbach-Preis wird von der Schmalenbach-Stiftung in Verbindung mit der Schmalenbach-Gesellschaft vergeben und mit DM 50 000 dotiert.

Im April 1986 wurde als Preisthema bekanntgegeben: Personalkosten und Beschäftigung. Einsendeschluß war Januar 1988. Die Jury bestand aus den Professoren Albach, Chmielewicz (Vorsitz), Hax und den Praxisvertretern Brunnengräber, K. Kuhn, Vogelsang (stellv. Vorsitz). Die erste Vergabe des Preises fand am 22. 9. 1988 in der Universität zu Köln unter Leitung des Stiftungsvorsitzenden (Prof. Cordes) statt, und zwar im Anschluß an eine Veranstaltung »75 Jahre Revisions- und Treuhandwesen an der Kölner Universität«. Der Preis wurde geteilt zwischen den Arbeiten:

– Dr. Heinz van Deelen (TU Berlin, jetzt BMW München): Kostenoptimale Arbeits- und Betriebszeiten-Zu-

sammenhänge, Methoden und Anwendungsbeispiele (bereits veröffentlicht im Erich Schmidt Verlag);
– Dr. Hans-Otto Günther (Universität Mannheim): Produktionsplanung bei flexibler Personalkapazität (Habilitationsschrift; veröffentlicht im C.E. Poeschel Verlag).

Das nächste Preisthema wurde zum Abschluß vom Präsidenten der Schmalenbach-Gesellschaft (Dr. Funk) angegeben und bezieht sich auf betriebswirtschaftliche Probleme von Konzernstrukturen. Weitergehende Auskünfte kann die Geschäftsstelle der Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., Tiberiusstraße 4, 5000 Köln 51, geben.

Berichterstatter

Prof. Dr. Klaus Chmielewicz, Seminar für Theoretische Wirtschaftslehre, Ruhr-Universität Bochum, Postfach 102 148, 4630 Bochum 1.

Tagungsbericht über die Jubiläumsveranstaltung »75 Jahre Revisions- und Treuhandwesen an der Kölner Universität – Wirtschaftsprüfung im Geiste Eugen Schmalenbachs – Ein Plädoyer für mehr Betriebswirtschaft in Ausbildung und Beruf«

Revisions- und Treuhandwesen; Schmalenbach; Wirtschaftsprüfer

Zum Gedenken an Schmalenbachs erste Vorlesung im Fachgebiet Revisions- und Treuhandwesen an der Universität zu Köln veranstaltete das Treuhandseminar der Universität gemeinsam mit dem Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. die oben genannte Tagung. Nach einer Begrüßung der Teilnehmer erläuterte Prof. Potthoff, Meerbusch, »Die Entwicklung der Wirtschaftsprüfung seit Eugen Schmalenbach«. Insbesondere die technologische Entwicklung und Veränderungen in der Mandantenstruktur haben das Bild der Wirtschaftsprüfung seither stark verändert. Darüber hinaus hat die Aufgabe der Bilanz im Schmalenbach'schen Sinne als Steuerungsinstrument insbesondere aufgrund des Einflusses steuerlicher Vorschriften wesentlich an Bedeutung verloren. Trotzdem besitzen die zentralen Aussagen Schmalenbachs über den Wirtschaftsprüfer und seine Ausbildung weiter-