

Inhaltsverzeichnis

Ludwig Vaubel – ein Porträt	15
Von Dr. Hans Günther Zempelin, Vorsitzender des Vorstandes der Enka-Gruppe, Wuppertal	

Erster Teil: Lernen als Führungsaufgabe

<i>Die Erhaltung der Lernfähigkeit als unternehmerische Führungsaufgabe</i>	29
Von Professor Dr. Joachim Zahn, Vorsitzender des Vorstandes der Daimler-Benz AG, Stuttgart	
I. Erhaltung der Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen	29
II. Generelle Frage der Lernfähigkeit von Institutionen	30
III. Lernen aus Krisen – ein Instrument zur Vorbereitung auf mögliche Entwicklungen	32
IV. Hemmnisse und bildungspolitische Bemühungen	34

<i>Die moderne Führungsaufgabe im Spiegel von Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung – am Beispiel der Hoechst AG</i>	39
Von Erhard Bouillon, Mitglied des Vorstandes der Hoechst AG, Frankfurt	
1. Hoechster Grundsätze sind kein Sonderfall	39
2. Vor welchen Fragen steht eine Unternehmensleitung, die den Auftrag zur Formulierung von Grundsätzen stellt?	40
3. Die Gründe für das Projekt	40
4. Der gesellschafts- und unternehmenspolitische Entwicklungstrend	42
5. Der Stellenwert der Zusammenarbeit wird höher	43
6. Begriffe geben Auskunft über unser Bewußtsein	44
7. Nichts funktioniert ohne Entsprechung von Rechten und Pflichten	44
8. Die Führungsaufgabe erhält durch die Aufwertung von Arbeitsgruppen einen neuen Akzent	45
9. Gruppenarbeit ist ein gemeinschaftlicher Lernprozeß	47

10. Pädagogische Akzente liegen auch in den Einzel-Führungsinstrumenten verborgen	47
11. Es gibt keinen Patentführungsstil für die Hoechst AG	48

<i>Lernprozesse im Rahmen der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung</i>	51
Von Professor Dr. Erwin Grochla, Universität zu Köln	
I. Die Analyse betrieblicher Lernprozesse als betriebswirtschaftliches Erkenntnisproblem	51
II. Die Organisationsplanung und Organisationsentwicklung als Objektbereich betrieblicher Lernprozesse	52
1. Die Organisationsplanung	52
1.1 Konzeption und Ziele der Organisationsplanung	52
1.2 Die Bereiche der Organisationsplanung	54
(1) Die strukturelle Rahmenplanung	54
(2) Die strategisch-dispositive Rahmenplanung	55
(3) Die strukturelle Detail- bzw. Projektplanung	55
(4) Die strategisch-dispositive Detail- bzw. Projektplanung	56
1.3 Die Träger der Organisationsplanung	56
2. Die Organisationsentwicklung	57
2.1 Konzeption und Ziele der Organisationsentwicklung	57
2.2 Die Bereiche der Organisationsentwicklung	58
2.3 Die Träger der Organisationsentwicklung	59
III. Die Analyse der Lernprozesse im Rahmen der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung	60
1. Generelle Merkmale betrieblicher Lernprozesse	60
2. Spezifische Lernprozesse im Bereich der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung	62
IV. Lerntheoretische Perspektiven für die Organisationsforschung	64

<i>Zur Frage der Anwendbarkeit der betriebswirtschaftlichen Theorie in der Unternehmensplanung</i>	67
Von Professor Dr. Helmut Koch, Universität Münster	
Einleitung	67
I. Die strategische Programmplanung	70
II. Die taktische Unternehmensplanung	74
Schluß	75

Zweiter Teil: Lernen als Entdeckungsprozeß

<i>Marktforschung im deutschen Maschinenbau – Stand und Aufgaben</i>	79
Von Dipl.-Kfm. Arno Mock, Geschäftsführer der A. Friedr. Flender GmbH & Co. KG, Bocholt	
1. Marktforschung – Grundlage des Marketing von morgen	79
2. Marktorientierung ist ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg	80
3. Die Frage nach der Zukunft stellt sich für jedes Unternehmen	81
4. Die Investitionsgüterindustrie unterschätzt nach wie vor die Bedeutung der Marktforschung	81
5. Marktforschung auch auf den Beschaffungsmärkten	83
6. Marktorientierte Forschung für Produktinnovationen	84
7. Risikoreicher Zwang zu Fertigung im Ausland und Technologietransfer – Entscheidungshilfen durch die Marktforschung	85
8. Marktforschung als integrierter Bestandteil der Marketing- und Unternehmensplanung	86
<i>Auslandsinvestitionen und Strukturwandel der deutschen Wirtschaft</i>	89
Von Dr. Alfred Herrhausen, Mitglied des Vorstandes der Deutschen Bank AG Düsseldorf	
I. Strukturwandel: Externe und interne Auslöser	90
II. Auslandsinvestitionen: Vielfalt der Strategien – differenzierte Konsequenzen	92
III. Absatzorientierte Auslandsinvestitionen: „Merkantilismus verkehrt“	93
IV. Trotz Aktivierung Terrain-Verluste im internationalen Vergleich	97
V. Auslandsinvestitionen – Bestandteil einer multiplen Strategie	98
<i>Die betriebswirtschaftliche Problematik des deutschen Krankenbaues</i>	101
Von Professor Dr. Walter Cordes, Präsident der Schmalenbach-Gesellschaft zur Förderung der betrieblichen Forschung und Praxis e. V., Köln	
I. Die wirtschaftlichen Grundlagen des Krankenhauses	101
II. Wirtschaftliche Folgen aus Maßnahmen und Strukturen	103
1. Die wirtschaftlichen Folgen aus der Investitionsfinanzierung	103
2. Die wirtschaftlichen Folgen aus der Pflegesatzverordnung	105
3. Die wirtschaftlichen Folgen aus den historisch gewachsenen Krankenhausstrukturen	107
III. Maßnahmen zur Sicherung der betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen	110

<i>Strukturelle Veränderungen im Bereich der Tarifautonomie</i>	115
Von Professor Dr. Dr. h. c. mult. Kurt H. Biedenkopf, MdB, Stellvertretender Vorsitzender der CDU, Bonn	

Dritter Teil: Lernen als Kommunikationsprozeß

<i>Betriebliche Bildungsarbeit im Wandel – am Beispiel einer Großbank</i>	125
Von Dr. Horst Burgard, Mitglied des Vorstandes der Deutschen Bank AG, Frankfurt	

I. Die Berufsausbildung	126
II. Ergänzende Ausbildungsmaßnahmen	128

<i>Deutsch für Unternehmer – Über die Verständigung zwischen Stab und Linie</i>	137
Von Professor Dr. Dr. h. c. Günter Schmölders, München	

<i>Zehn Jahre General Management-Fortbildung am Universitätsseminar der Wirtschaft – Ein Vergleich mit den USA</i>	143
Von Professor Dr. Walther Busse von Colbe, Ruhr-Universität Bochum, und Dr. Manfred Perlit, Universitätsseminar der Wirtschaft, Erfurt	

I. Einführung	143
II. Teilnehmerzusammensetzung	146
1. Zehnwochenseminar des USW	146
2. Vergleich mit General Management-Programmen in den USA	147
III. Programmstruktur	148
1. Die Programmstruktur des Zehnwochenseminars	148
2. Vergleich mit General Management-Programmen in den USA	149
3. Untersuchung des Fortbildungsbedarfs von Führungskräften	151
IV. Lehrmethoden	153
1. Die Lehrmethoden im Zehnwochenseminar	153
2. Bewertung der Lehrmethoden	154
3. Lehrmethoden in amerikanischen General Management-Seminaren	155
V. Referenzzusammensetzung	156
1. Die Referenzenstruktur des Zehnwochenseminars	156
2. Vergleich mit General Management-Programmen in den USA	157
VI. Bewertung des Zehnwochenseminars	158
VII. Weitere Entwicklung	161

<i>Die Empfehlungen des Wissenschaftsrats zu Umfang und Struktur des Tertiären Bereichs</i>	165
Von Professor Dr. Dr. h. c. mult. Horst Albach, Universität Bonn	
I. Einleitung	165
II. Das Problem	165
III. Die wissenschaftlichen Grundfragen der Empfehlungen zum Ausbau des Tertiären Bereichs	166
1. Vorbemerkung	166
2. Die Prognose des Arbeitskräftebedarfs	167
3. Die Prognose der Arbeitsplatznachfrage	169
4. Die Prognose der Studienplatznachfrage	170
5. Die Analyse der Kapazitäten von Hochschulen	172
6. Die Analyse der Kosten von Bildungssystemen	173
IV. Der Prozeß der Erarbeitung der Empfehlungen im Wissenschaftsrat	174
1. Die Struktur des Wissenschaftsrats	175
2. Die bildungspolitischen Vorgaben	175
3. Der Entstehungsprozeß	176
a) Die Entwürfe	176
b) Die Strategien	177
c) Die Taktik	179
d) Der Argumentationsprozeß	181
V. Schluß	182