

# 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>	<i>51</i>
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>	<i>67</i>
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 Krankenhauses.</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>	<i>115</i>
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>	<i>125</i>
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>	<i>137</i>
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>	<i>143</i>
Von Professor Dr. Walther Busse von Colbe, Ruhr-Universität Bochum, und Dr. Manfred Perlitz, Universitätsseminar der Wirtschaft, Erftstadt	

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