

# 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 Grotzsch, 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 deutsehen 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 deutsehen 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 deutsehen 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>	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 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. Referentenzusammensetzung . . . . .	156
1. Die Referentenstruktur 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