

Knut Bleicher

## **Gießener Seminare für Führungskräfte der Wirtschaft**

Das Gießener Seminar für Führungskräfte der Wirtschaft wurde im Frühjahr 1968 eingerichtet, um dem Fortbildungsbedürfnis von leitenden Personen des Wirtschaftslebens Rechnung zu tragen, die ihre Ausbildung schon seit Jahren oder Jahrzehnten abgeschlossen haben. Mit dieser Gründung wurde auf Forderungen des Wissenschaftsrates eingegangen, der in seinem Gutachten vom Mai 1966 die Einrichtung eines »Kontaktstudiums« gefordert hat. Angehörige der wirtschaftswissenschaftlichen Abteilung der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Justus Liebig-Universität Gießen griffen diese Anregung auf. Sie führen diese Seminare gemeinsam mit der Industrie- und Handelskammer Gießen durch. Während die Vertreter der wirtschaftswissenschaftlichen Abteilung das Ausbildungsprogramm fachlich betreuen und die Dozenten für das Seminar auswählen, übernimmt die Industrie- und Handelskammer die anfallenden organisatorischen und verwaltungsmäßigen Aufgaben. Von seiten der wirtschaftswissenschaftlichen Abteilung übernahmen die Professoren Dr. Karl Alewell, Dr. Dietger Hahn, Dr. Artur Woll und der hier referierende Autor die Seminarleitung, während die Industrie- und Handelskammer Gießen durch ihren Hauptgeschäftsführer, Herrn Dipl.-Volkswirt Karl-Paul Geilfus, vertreten wird.

### *Zielsetzung des Seminars und Programmgestaltung*

Der Teilnehmerkreis des Seminars, das zweimal jährlich stattfindet und vierzehn Tage dauert, ist beschränkt auf Führungskräfte der Wirtschaft, die verantwortliche Positionen innehaben oder die als Nachwuchskräfte in näherer Zukunft in verantwortliche Stellen aufrücken sollen. Daraus leiten sich zwei grundlegende Ziele des Ausbildungsprogrammes ab: die Vermittlung von Wissen und Hilfen zu geben für die Entfaltung von Fähigkeiten. Hinzu tritt die Möglichkeit des Erfahrungsaustausches, die in einem derartigen Seminar geboten werden kann. Diese Gesamtzielsetzung beruht auf der Einsicht, daß gerade der Personenkreis, der leitende Positionen in der Wirtschaft besetzt, die Weiterentwicklung der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften nicht aus eigener Kraft verfolgen kann. Dann reicht es aber auch nicht aus, das Wissen aufzufrischen und zu vertiefen. Hinzu kommen muß die Fähigkeit, das erworbene Wissen anwenden zu können.

Für den Teilnehmerkreis dürfte der Schwerpunkt des Ausbildungsinteresses bei Fragen der Unternehmungsführung liegen. Damit rücken Fragen der Betriebs-

wirtschaftslehre in den Mittelpunkt der Programmgestaltung. Dieses Fachgebiet steht — wie viele andere Wissensgebiete auch — vor einem rapide wachsenden Wissensstoff, der kaum noch im wissenschaftlichen Bereich, geschweige denn von Führungskräften, die in der Wirtschaftspraxis stehen, bewältigt werden kann. So zeigte eine Untersuchung des bekannten Physikers Eduard Teller z. B., daß sich seit 1650 das Wissen des Menschen über die Welt, grob gesagt, in jedem Jahrhundert verdoppelt hat. Das bedeutet praktisch für uns, daß wir in den nächsten hundert Jahren soviel mehr über die Welt lernen werden, wie wir es in allen vorausgegangenen Jahrhunderten zusammengenommen getan haben. Für unseren individuellen Lebensabschnitt können wir für die nächsten 25 Jahre Veränderungen erwarten, die in ihrer Größe etwa den Veränderungen des gesamten vorausgegangenen Jahrhunderts entsprechen.

Führungskräfte in den Unternehmungen müssen die Auswirkungen dieser Änderungen meistern, andernfalls werden die von ihnen geleiteten Unternehmungen im Wettbewerb unterliegen. Das Erhaltens- und Überlebensproblem von Unternehmungen spitzt sich damit immer mehr auf die Frage des qualitativen Niveaus der Unternehmungsleitung und damit verbunden der Qualität der von ihr eingesetzten Methoden zu. Es muß meines Erachtens Aufgabe von Ausbildungsmaßnahmen größeren Umfanges auch in unserem Land werden, das qualitative Niveau von Unternehmungsleitungen zu heben, wenn die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft gegenüber anderen nationalen Wirtschaften erhalten bleiben soll.

Wissensvermittlung und Fähigkeitsentfaltung als Seminarziele, die allerdings im Einzelfall nur schwer voneinander zu trennen sein dürften, schlagen sich in der Programmgestaltung des Seminars nieder. Als ein Nebenziel ist weiter der Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmern zu sehen, der zugleich zur Wissensvermittlung wie zur Fähigkeitsentfaltung führen kann.

### *I. Wissensvermittlung*

Leitungen von Unternehmungen müssen sich an komplizierter werdende Umweltverhältnisse anpassen. Daraus leiten sich wissensmäßige Anforderungen an die Träger von Leitungsaufgaben her. Der technische Fortschritt hat in vielen Bereichen der Wirtschaft ein Entwicklungstempo erreicht, das von Führungskräften wissensmäßige Grundlagen für Anpassungs-, Steuerungs- und Regelungsentscheidungen verlangt. Soziologische Stilveränderungen, die in unserer Gesellschaft auftreten, werden die Art der Führung und Organisation auch in den Unternehmungen stark prägen. Die Tendenz zum Großraummarkt mit seiner starken regionalen Differenziertheit führt bei vielen großen Unternehmungen zu multinationalen Strukturen, die viele Entscheidungsprobleme eigener Art mit sich bringen.

In den Unternehmungen selbst verlagert sich die Bedeutung von den Sachaufgaben der Beschaffung, der Produktion und des Absatzes auf die formalen Aufgaben der Planung, Entscheidung und Kontrolle, die einer systematischen Gestaltung der Informationsbeziehungen bedürfen. Der Trend zur Rationalisierung von Entscheidungen, führt zur Unternehmensforschung (Operations Research), Kybernetik, Informations- und Kommunikationstheorie, um nur einige zu nennen, die von der Unternehmensführung erweiterte Wissens- und Verständnisgrundlagen verlangen. Die elektronische Datenverarbeitung eröffnet erweiterte Möglichkeiten zur Informationserarbeitung und erschließt insbesondere quantitativen Methoden der Entscheidungsvorbereitung neue Anwendungen. Bei allem scheinen jedoch die Methoden der Organisation und der Führung von Menschen sich nicht mit gleichen Fortschrittsraten zu entwickeln, wie das im sonstigen verfahrenstechnischen und im realtechnischen Bereich der Fall ist.

Bei Organisation und Führung von Unternehmungen müssen die Ansprüche des Menschen immer stärker beachtet werden. Die Zeiten, in denen der Mensch als einfach steuerbarer Produktionsfaktor gesehen wurde, gehören der Vergangenheit an. Werden nicht verschiedene Bedürfnisse nach Anerkennung, Selbstverwirklichung, Ansehen u. ä. erfüllt, dürfte es kaum möglich sein, einen qualifizierten Mitarbeiterstamm zu erhalten und das Leistungspotential der Beschäftigten zu aktivieren.

Unternehmungsleiter werden es zunehmend schwerer haben, diesen »Gap«, der zwischen den Entwicklungen der Technologie und den Erkenntnissen zur Steuerung sozialer Systeme entstehen könnte, zu überblicken.

Bei allen diesen hier nur kurz skizzierbaren Entwicklungstendenzen ist es höchst wahrscheinlich, daß das bisher übliche Verfahren, die Ausbildung mit einer Lehre, einem Fach- oder Hochschuldiplom abschließen zu lassen, für die Zukunft nicht akzeptabel ist; denn ein derartiges Verfahren setzt voraus, daß das während einer solchen Ausbildung erworbene Wissen

- a) eine ausreichende Grundlage zur Ausfüllung eines Berufes bildet und
- b) während des Berufslebens nicht veraltet oder überholt wird.

Beide Voraussetzungen sind heute kaum noch gegeben. Es müssen daher institutionelle Möglichkeiten zum »Auftanken« von Wissen in Abständen von etwa zehn Jahren (»Halbwertszeit unseres Wissens«) geschaffen werden.

Das Gießener Seminar will den dargestellten Anforderungen durch einen relativ breiten Fächer von Themen entsprechen.

1. Der Schwerpunkt wurde auf formale Fragen der Unternehmensführung gelegt. Die wesentlichen Themen aus diesem Bereich beschäftigen sich mit Fragen der Unternehmungspolitik und -planung, der Organisation, mit Füh-

rungsproblemen und Führungsstilen, Information und Entscheidung, Unternehmensforschung und Datenverarbeitung.

2. Ergänzend wird ein Überblick über wesentliche sachliche Fragen der Unternehmensführung gegeben. Der Zusammenhang von Unternehmung und Volks- und Weltwirtschaft wird in den Themen dargestellt: »Die Unternehmungen im Rahmen des volkswirtschaftlichen Systems«, »Staatliche Finanzpolitik und unternehmerische Entscheidungen«, »Welthandel und internationale Währungsordnung« und »Wirtschaftspolitische Aufgaben der Zukunft«. Da der Teilnehmerkreis des Seminars sich nicht ausschließlich aus Personen mit wirtschaftswissenschaftlicher Vorbildung zusammensetzt, wird die Erörterung betriebswirtschaftlicher Sachfragen mit dem allgemeinen Thema »Der wirtschaftliche Zusammenhang der Unternehmung« begonnen. Bei dessen Handlung wird der Zusammenhang der betrieblichen Teilprozesse dargestellt, und in Gruppenübungen sind anhand eines diskutierten Instrumentariums Modellunternehmungen in ihrer wirtschaftlichen Struktur zu analysieren. Weiter werden Probleme der Unternehmensführung, wie sie in einzelnen Sachbereichen auftreten, erörtert: »Probleme der Produktionsplanung«, »Absatztheorie und -politik«, »Personalplanung« und aus dem Bereich des Finanz- und Rechnungswesens »Verfahren der Investitionsrechnung«, »Deckungsbeitragsrechnung als Instrument der Planung« und »Die Steuerpolitik der Unternehmung«.

Zum Abschluß des Seminars wurden jeweils leitende Herren der Wirtschaftspraxis gewonnen, um interessante aktuelle Probleme darzustellen und mit den Teilnehmern zu diskutieren. Im Rahmen dieser Abschlußveranstaltung berichteten z. B. die Herren Prof. Dr. Eberhard Schmidt — Vorsitzender des Vorstandes der Brown, Boveri & Cie AG, Mannheim — über »Wandlungen und Tendenzen in der Unternehmensführung internationaler Konzerne«, Dr. Albrecht Düren — Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelstages — über aktuelle wirtschaftspolitische Probleme, Prof. Dr. Walter Cordes — Mitglied des Vorstandes der August Thyssen-Hütte AG — über aktuelle Probleme der paritätischen Mitbestimmung der Arbeitnehmer, Dr. Friedrich Thomée — Mitglied des Vorstandes der Volkswagen AG — über die »Organisation des Rechnungswesens bei VW«, Dr. Helmut Sihler — Mitglied der Geschäftsführung der Henkel & Cie — über »Fragen des Marketing im europäischen Raum« und Dr. Karl von Winckler — Vorsitzender des Vorstandes der Buderus'schen Eisenwerke — über »Organisationsformen der Unternehmensleitung bei Großunternehmungen«.

## *II. Fähigkeitsentfaltung*

Die hier dargestellte Situation, der sich Führungskräfte in Unternehmungen gegenüber sehen, verlangt neben der Erneuerung und Vertiefung ihres Wis-

sens eine Entfaltung ihrer Fähigkeiten. Dabei sei insbesondere an die Fähigkeiten der Problemerkennung, Informationsauswahl, Planung, Entscheidung, Führung von Mitarbeitern, Kontrolle usw. gedacht. Der Verfasser ist sich durchaus bewußt, daß derartige Fähigkeiten in einer relativ kurzen Veranstaltung, wie sie das Gießener Seminar ist, kaum wesentlich und nachhaltig gefördert werden können. Die Absicht der Veranstalter kann daher nur sein, Hilfestellung zur Weiterentwicklung über eine Selbsterkenntnis der Teilnehmer zu geben.

Die Aufgabe des Seminars, Hilfestellung für die Entwicklung von Fähigkeiten zu geben, verlangt den Einsatz besonderer aktiver Lernmethoden, da die traditionellen, allgemein bekannten Lernmethoden weitgehend ihren Schwerpunkt bei der Wissensvermittlung haben.

### *III. Erfahrungsaustausch*

Als wesentlicher Nebeneffekt wurde vor allem von seiten der Teilnehmer die Möglichkeit des Erfahrungsaustausches genannt. Bei Tischgesprächen und geselligen Zusammenkünften zeigte es sich immer wieder, daß viele Führungsprobleme betriebsgrößen- und branchenunabhängig auftreten. Die Erfahrungen des einen können, werden sie in einer zwanglosen Atmosphäre ausgetauscht, das Vorgehen der anderen Teilnehmer in der Wirtschaftspraxis wesentlich erleichtern. Die Zusammensetzung der Seminarteilnehmer, die aus den unterschiedlichsten Wirtschaftszweigen kommen, fördert das Erkennen verschiedener Aspekte und führt zu differenzierteren Einsichten. Wenngleich diese Konsequenzen des Seminars nur als Nebeneffekt bezeichnet werden können, sind sie doch von nicht zu unterschätzender Bedeutung für die Teilnehmer. Der Erfahrungsaustausch in dieser Form ist zugleich ein Ergebnis, das die innerbetriebliche Ausbildung kaum in ähnlicher Weise hervorbringen kann.

### *B. Lehrmethoden*

Die Teilnehmer erhalten zu jedem Thema einen zusammenfassenden Stoffabriß und ein Literaturverzeichnis. Eine vorherige Beschäftigung mit dem jeweiligen Fragenkomplex soll die Intensität und Fundierung der Diskussion im Seminar gewährleisten.

Lehrmethodisch wird soweit wie möglich in der Form des Lehrgespräches gearbeitet. Reine Vorträge oder Vorlesungen werden vermieden. Dadurch, daß die Teilnehmer in der Diskussion eigene Positionen beziehen und Lösungen gemeinsam erarbeitet werden, verstärkt sich ihr Engagement. Das Vermittelte bleibt besser haften. Zudem wird verhindert, daß die Referenten über die Köpfe

der Teilnehmer hinwegreden. Gerade diese Seminarform trägt nach Ansicht der bisherigen Teilnehmer zu einem intensiven Erfahrungsaustausch bei und sichert ständig den Praxisbezug des gebotenen Stoffes.

Die seminaristische Form wird durch Arbeit der Teilnehmer in Gruppen unterstrichen. Hier sind vorbereitete Aufgaben zu lösen. Sowohl praktische Fälle (case studies) wie ein Unternehmungsspiel bilden die Grundlage der Gruppenarbeit. Bei beiden handelt es sich um sogenannte aktive Lernmethoden, die die Teilnehmer in hohem Grade zur eigenen Leistung im Seminar aktivieren. Bei beiden Methoden steht das Fällen von Entscheidungen in praxisnahen Problemsituationen im Vordergrund.

Die praktischen Fälle sind eine Beschreibung einer praktischen Problemsituation mit allen für eine Entscheidung notwendigen Unterlagen. Ein Fall aus dem Produktionssektor stellt auf die Möglichkeiten des Erwerbs zusätzlicher Kapazität über den möglichen Kauf eines Unternehmens ab. Ein weiterer Fall aus dem Marketing-Bereich, in dem es um die Konzeption des Produkt-Managers geht, ein anderer aus dem Gebiet der Organisation, der kurzfristige Reorganisationsprobleme und Fragen der langfristigen Organisationsplanung beinhaltet sowie ein Fall, der steuerpolitische Probleme einer Unternehmung aufwirft, bilden einen festen Bestandteil des Gießener Seminars. Von Zeit zu Zeit werden die Fälle innerhalb der einzelnen Themengruppen ausgetauscht. Der didaktische Wert dieser Fälle wird sowohl von den Dozenten als auch von den Teilnehmern als sehr hoch eingeschätzt.

Einen relativ breiten Raum nimmt ein Unternehmungsspiel im Rahmen des Seminars ein.<sup>1)</sup> Bei dieser aktiven Lernmethode, die eine Übertragung der Idee militärischer Planübungen und Planstudien auf den Führungsbereich der Unternehmung darstellt, treffen drei miteinander im Wettbewerb stehende Spielgruppen strategische und taktische Entscheidungen im Zeitablauf. Im Gegensatz zu den praktischen Fällen, die auf eine statische Entscheidungssituation abstellen, wird hier die Dynamik wirtschaftlicher Entscheidungen demonstriert: Die Entscheidungsprobleme einer bestimmten Periode sind in einem Entscheidungsfeld zu lösen, das durch vorausgehende Entscheidungen bestimmt ist. Mit den Entscheidungen, die in dieser Periode getroffen werden, wird wiederum das Entscheidungsfeld der Zukunft bestimmt. Die Spielgruppen stellen Unternehmungsleitungen dar, die versuchen, auf einem simulierten Markt ihre selbstgewählte Unternehmungsstrategie über taktische Maßnahmen zu verwirklichen. Der besondere Wert des Modells liegt darin, daß das Bewußtsein einer sachlichen Interdependenz eigener und fremder Entscheidungen, die so-

<sup>1)</sup> Im Rahmen des Seminars wird das Modell UB-10 verwendet. Vgl.: Bleicher, Knut: Entscheidungsprozesse an Unternehmungsspielen. Bd. 1: Unternehmungsspiele als Idealmodelle, 2. Auflage, Baden-Baden u. Bad Homburg v. d. H., 1969, S. 61 ff.

wohl zwischen den Teilbereichen der eigenen Unternehmungen als auch zwischen den Unternehmungen im Wettbewerbszusammenhang besteht, verstärkt wird. Die Notwendigkeit der Planung wird über die Darstellung der zeitlichen Interdependenz von Entscheidungen anhand des dynamischen Modells verdeutlicht.

Die Form des Lehrgesprächs, insbesondere aber die Fallstudien und das Unternehmungsspiel, verankern lehrmethodisch das erwähnte Ziel, Hilfen für die Fähigkeitsentfaltung der Teilnehmer zu geben.

### *C. Lehrstab*

Der Lehrstab des Seminars setzt sich zum überwiegenden Teil aus Herren der wirtschaftswissenschaftlichen Abteilung der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Justus Liebig-Universität zusammen (Alewell, Bleicher, Gutowski, Hahn, Hedtkamp, Woll). Ergänzend wird für besondere Themen auf Professoren anderer Universitäten zurückgegriffen (Blohm, Karlsruhe; Jacob, Hamburg; Zimmermann, Aachen). Neben dem Abschlußgespräch mit einem führenden Herrn der Wirtschaftspraxis werden für eine Reihe von Themen Wirtschaftspraktiker herangezogen (Dr. Häusler, Karl Kübel GmbH; Dr. Kuhn, August Thyssen-Hütte AG; Reusch, BP-Benzin und Petroleum AG).

Bei der Auswahl der Dozenten wurde besonders darauf geachtet, daß auch die Wissenschaftler, die im Seminar zu Wort kommen, über fundierte praktische Kenntnisse verfügen und für die Praxis wesentliche Probleme in verständlicher Form vortragen. Die übrigen Referenten stehen selbst in der Wirtschaftspraxis und verfügen über ein ausgeprägtes theoretisches Wissen. Eine ausführliche schriftliche Kritik der Teilnehmer am Ende eines jeden Seminars trägt dazu bei, daß die Referentenauswahl und die Art ihrer Themenbehandlung ständig verbessert wird, damit sie den hohen Anforderungen gerecht wird, die an das Seminar gestellt werden.

### *D. Teilnehmerkreis*

Das Gießener Seminar wendet sich bewußt nicht ausschließlich an Teilnehmer mit einem abgeschlossenen Hochschulstudium der Ökonomie, sondern grundsätzlich an alle Personen, die in ihrer Unternehmung eine bestimmte Leitungsebene erreicht haben. Im Nachhinein stellt sich diese Konzeption als besonders glücklich heraus. Der Gedankenaustausch von Teilnehmern verschiedener Ausbildungsrichtungen führte zu einer besonders interessanten Diskussion. Die gegenseitige Wissensbefruchtung (»cross fertilisation«) kommt in den Veranstaltungen recht früh zum Tragen und ist nach Ansicht des Verfassers

ein wesentlicher Faktor gewesen, der zum guten Erfolg des Seminars beigetragen hat.

Der typische Teilnehmer des Gießener Seminars ist — in Auswertung der bisherigen Teilnehmerstruktur — 40 Jahre alt und verfügt über eine 13jährige Berufserfahrung. Die Altersabstufung liegt im Einzelfall jedoch zwischen 28 und 56 Jahren und einer entsprechenden Berufserfahrung. Etwa 60 Prozent der bisherigen Teilnehmer gehörten der obersten Leitungsebene (mittlere Unternehmungen) oder den beiden nächstfolgenden Leitungsebenen (Großunternehmungen) an. Die restlichen 40 Prozent sind Leiter von Stabsabteilungen überwiegend der obersten Gliederungsebene von Unternehmungen. Die Größenordnung der entsendenden Unternehmungen zeigt eine breite Streuung. Rund 45 Prozent der Unternehmungen, die Teilnehmer zum Gießener Seminar entsandt haben, haben ihren Standort im näheren oder weiteren Einzugsgebiet der Industrie- und Handelskammer Gießen; die restlichen Unternehmen sind über das gesamte Bundesgebiet verstreut.

#### *E. Folgeseminare als Fortentwicklung*

Das gute Seminarklima, das von allen bisherigen Teilnehmern hervorgehoben wurde, führte dazu, daß sich der Teilnehmerkreis bereits nach wenigen Tagen als Gruppe zusammenschloß. Daraus ist der Wunsch aller Teilnehmer, sich nach einem gewissen Zeitraum wieder zu treffen, genauso zu erklären, wie aus dem Wunsch heraus, den begonnenen Prozeß der Auffrischung des Wissens intervallmäßig fortzusetzen. Die Seminarleitung entschloß sich daher, in einem dreitägigen Folgeseminar einmal jährlich diesem Wunsch zu entsprechen.

Das erste Folgeseminar wurde im Spätherbst 1969 veranstaltet. Als zentrales Thema wurde die Zukunftssicherung der Unternehmung gewählt. Dr. Gälweiler (Brown, Boveri & Cie AG, Mannheim) berichtete aus seiner reichhaltigen Erfahrung über neue Methoden der langfristigen Unternehmensplanung. Neuere Entwicklungstendenzen auf dem Gebiet des Marketing (Alewell) und der Produktion (Hahn) wurden neben volkswirtschaftlichen Perspektiven (Woll) behandelt. Ein systemorientiertes Modell einer zukünftigen Struktur der Unternehmung wurde vom Verfasser an die Stelle des heute vorherrschenden und zweifelhaft gewordenen hierarchischen Organisations- und Führungsmodells gesetzt. Weber berichtete über neuere Entwicklungen von Management-Informationssystemen in den USA. Der Aufbau der Persönlichkeit aus psychologischer Sicht (Jebesen, Hamburg) rundete das Programm ab, das durch einen praktischen Fall der Unternehmungspolitik aufgelockert wurde. In einem Abendgespräch wurde die Rolle des Eigentums in unserer Gesellschaftsordnung aus der Sicht des Juristen (Kübler) mit den Teilnehmern diskutiert.

### *F. Der Seminarerfolg in den Augen der Teilnehmer*

Der Gesamteindruck der Teilnehmer ist — was aus einer bei jeder Veranstaltung durchgeführten Abschlußdiskussion ebenso eindeutig hervorgeht, wie aus den Fragebogen, die zur Beurteilung des Seminars von den Teilnehmern ausgefüllt werden — durchweg positiv. Bestimmend für diese Beurteilung sind nach Angabe der Teilnehmer die verwendete Lehrmethode, die Praxisnähe der Vorträge und persönliche Momente — die Beziehung zu den Dozenten und die Kontakte der Teilnehmer untereinander. Die Dauer des Seminars erscheint der Mehrzahl der Teilnehmer optimal. Die Zielsetzung des Seminars erscheint im Rahmen des Möglichen erreicht.