# Aus- und Weiterbildung

Objekttyp: **Group**

Zeitschrift: **Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa**

Band (Jahr): **96 (1989)**

Heft 1

PDF erstellt am: **23.05.2024**

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

**Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

**http://www.e-periodica.ch**

Hardwarehersteller oder Softwarehäuser können mit ihren CIM-Beratern, welche über fundierte Textilerfahrungen verfügen sollten, bei der Konzeption mitarbeiten. Die Realisierung einzelner Bausteine kann intern oder extern (Hardwarelieferant oder Softwarehaus) erfolgen.

Umfangreiche Schulung und Ausbildung aller Beteiligten sind Voraussetzungen für das Gelingen des CIM-Vorhabens.

Vor Perfektionismus bei der Realisierung der einzelnen Teilkonzepte muss gewarnt werden. Das «Training on the job» ist ein guter Lehrmeister.

Das durch CIM aufgebaute Informationsnetzwerk zur Planung, Steuerung und Überwachung der unterschiedlichsten Unternehmensaufgaben ist Basis für eine DV-gestützte strategische Unternehmensplanung.

Literatur

1. Prof. A.-W. Scheer: Wirtschaftsinformatik
Springer Verlag Berlin Heidelberg 1988

2. Prof. A.-W. Scheer:
Computer Integrated Manufacturing
Springer Verlag Berlin Heidelberg 1987

3. Dir. R. Bucher: Die Zukunft der Weberei
Melliand Textilbericht, Heft 12/86

4. Diebold Management Report Nr. 8/84:
Hohe Schule der Integration
FBO-Verlag, Hermannstrasse 2, Baden-Baden

5. Dr. H. Engels: Eine Formel für die Zukunft
Melliand Band- und Flechtindustrie, Heft 4/85

6. Dr. G. Schmidt:
Methoden und Techniken der Organisation
Schriftenreihe «Der Organisator»,
Verlag Dr. G. Schmidt, Giessen

7. Werkbilder Orgasystem Unternehmensberatung
Prüflinger und Wilms GmbH,
Helgoländer Str. 15, Wuppertal

Dipl. Ing. G. Wilms
Geschäftsführer der Unternehmensberatung
Orgasystem, Wuppertal

# Aus- und Weiterbildung

## Weiterbildung und Lebensstandard

Die Weiterbildung im Wirtschaftsleben wird durch den zunehmenden Mangel an Fachkräften und durch die globale Konkurrenz immer wichtiger. Die weitreichenden Konsequenzen einer guten Aus- und Weiterbildung können daher nicht genügend unterstrichen werden. Konkurrenzfähige und innovative Unternehmensführung erfasst die Weiterbildungsbedürfnisse der Mitarbeiter und deckt sie durch gezielte Ausbildung ab. Aber auch für jeden einzelnen Manager ist es unerlässlich geworden, an der eigenen Weiterbildung zu arbeiten. Nur dadurch bleibt sein «Marktwert» bis zur Pensionierung erhalten.

Die nachfolgenden drei Gründe erklären den gesteigerten Stellenwert der Weiterbildung:
Erstens: Die Entwicklungen auf dem Technologiegebiet überstürzen sich, so beispielsweise in der Produktionstechnologie. Roboter und Expertensysteme halten immer mehr Einzug in die Fabrikhallen. Aber auch CAD, CAM und CIM, die vor nicht allzu langer Zeit nur Schlagworte waren, gehören bald überall zum betrieblichen Alltag. Auch auf dem Gebiet der neuen Materialien wird sehr viel geforscht und entwickelt. Selbst vor der Dienstleistungsbranche machen neue Technologien nicht halt, zum Beispiel der radikale Ausbau der Informatik zur strategischen Erfolgsposition.

Zweitens: Wirtschafts-, Markt- und Unternehmensstrukturen ändern sich schnell. Produktionen, die nicht ein sehr grosses Know-how erfordern, wandern in Entwicklungsländer ab, beispielsweise die profane Stahlproduktion. Generell entwickeln sich Unternehmen, die relativ einfache Produkte herstellen, gezwungenermassen in Märkte hinein, die auf mehr Know-how basieren. Die Uhrenindustrie hat sich von der feinmechanischen zu einer elektronischen Industrie entwickelt, bei der selbst die Mode eine Rolle spielt. Die zunehmende internationale Verflechtung und Internationalisierung haben zur Folge, dass Unternehmen die Breite ihres Angebots verkleinern, in dem schmaleren Segment aber internationale Spitzenklasse erreichen müssen. Andere Kulturen, neu erschlossene Länder mit eigenen Rechtssetzungen und vorhandenen Strukturen, verlangen von den europäischen Managern zahlreiche zusätzliche Kenntnisse.

Drittens: In der Gesellschaft ist ein Wertewandel im Gange, wie ihn die Menschheit kaum je erlebt hat. Einstellungen ändern sich innert weniger Jahre. Was gestern noch wichtig war, ist heute überholt. Diese Haltungsänderungen beeinflussen das wirtschaftliche Verhalten von Kunden und Mitarbeitern und von den Lieferanten. Der Unternehmer, welcher als Pionier die Entwicklung mitmacht, kann einen zusätzlichen Konkurrenzvorsprung herausholen. Der Unternehmer, welcher sich von den Änderungen überrollen lässt, wird schmerzliche Anpassungsprozesse durchmachen. Wichtig für das in Zukunft erfolgreiche Unternehmen ist, dass es sich laufend als lernende, flexible Organisation versteht.

Die Menschen, welche diese Entwicklungen mittragen, werden in bezug auf Wissen, Flexibilität und Intuition vor grosse Anforderungen gestellt. Der Leistungsdruck nimmt zu. Erfolgreich sind in den kommenden Jahren nur diejenigen Mitarbeiter, die – wie die Unternehmen – selbst beweglich und lernfähig bleiben, die ein breites, ineinander verzahntes Wissen haben und bei denen der analytische und der kreativ-intuitive Bereich in einem Gleichgewicht stehen.

Eine wichtige Anforderung an die heutige Führungskraft ist folglich «lernen zu lernen». Gleich wichtig rangiert aber daneben «lernen zu lehren». Die Ausbildungsfunktion der Führungskräfte für die eigenen Leute wird einen immer wichtigeren Stellenwert einnehmen. Der Manager muss seine Mitarbeiter für Spitzenleistungen fit machen, und zwar in jeder sich wandelnden Situation immer wieder von neuem. Der Manager wird zum Moderator und Coach.

Als organisatorisches Instrument zur Flexibilisierung dient das Projektmanagement. Unabhängig von der hierarchischen Stellung wird jener Manager die Gruppe leiten, welcher für eine bestimmte Aufgabe fachlich am kompetentesten ist. Auch hier braucht es die Moderatorenfähigkeit.

Erfahrung ist im Berufsleben hinsichtlich der menschlichen Reife nach wie vor wichtig. Sie hat aber fachlich stark an Bedeutung verloren, so unangenehme Folgen dies im Einzelfall haben mag. Viel gewonnenes Know-how ist nur während weniger Jahre von Nutzen. Die jungen Mitarbeiter, welche das neue Denken bereits auf den Schulbänken erlernt haben, stossen heute in den Firmen rascher nach. Sie sind für viele Positionen, die von älteren Mitarbeitern besetzt werden, gut oder sogar besser geeignet, da jene häufig Weiterbildungsdefizite aufweisen. Die Herausforderung richtet sich daher gerade an die mittlere Generation der Dreissig- bis Fünfzigjährigen. Auch ältere Menschen können Neues lernen. Altersbedingte Lernschwierigkeiten bestehen kaum, wie neue wissenschaftliche Untersuchungen beweisen.

«Education permanente» ist keinesfalls ein Schlagwort, sie ist wichtig. Zwei bis drei Wochen pro Jahr sollte jedermann zur Verfügung haben, um sich intensiv weiterbilden zu lassen, sei es an seinem Arbeitsplatz innerhalb der Firma oder firmenextern. Den Grossbetrieben fällt das Engagement für die Weiterbildung etwas einfacher, weil in der Regel ein klarer Rahmen und genaue Richtlinien bestehen. Aber auch für die Mitarbeiter des Klein- und Mittelbetriebes ist die gezielte Weiterbildung für die Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit nicht minder wichtig. Jeder Mitarbeiter trägt zusätzlich selbst dafür Verantwortung, einen Teil seiner Frei- und Ferienzeit für Weiterbildung im weitesten Sinne zu investieren, um seinen Arbeitswert zu erhalten.

Die Unternehmen sollten die Kontinuität der Weiterbildung über Jahre hinweg sichern und einen Zeitplafond festlegen, welcher den oberen Führungskräften zur Weiterbildung zusteht. Am Anfang des Jahres sollte die Führungskraft ein Konzept für die eigene Weiterbildung ausarbeiten und am Ende des Jahres analysieren, wieweit die einzelnen Weiterbildungsmassnahmen erfolgreich waren und welche Ziele erreicht wurden. Jedenfalls tun die Unternehmen gut daran, wenn sie der Weiterbildung in der Planung einen festen Platz einräumen. So kann verhindert werden, dass bei der ersten konjunkturellen Abschwächung die Ausbildung dem Rotstift zum Opfer fällt - leicht lässt sich dieser Budgetposten zusammenstreichen. Die Auswirkungen, welche dies für die lernende Organisation zur Folge hat, werden aber rascher auftreten, als dies der obersten Geschäftsleitung lieb ist.

Heutzutage hat ein zukunftsorientiertes Weiterbildungsinstitut zwei wesentlichen Anforderungen zu entsprechen:
Erstens muss die Weiterbildung praxisbezogen und aktuell sein. Betriebsexterne Veranstaltungen - Seminare, Tagungen und Workshops - wie unternehmensinterne Ausbildungsprogramme müssen sich konsequent und gezielt nach den aktuellen, zukunftsorientierten Bedürfnissen der Führungskräfte und Unternehmen richten. Der Stoff ist unter aktivem Einbezug der Teilnehmer zu erarbeiten und immer wieder durch praktische Beispiele zu veranschaulichen und zu vertiefen. Dadurch wird die Problemlösungsfähigkeit des einzelnen bei seiner täglichen Arbeit verstärkt. Auch der unternehmungsübergreifende Erfahrungsaustausch ist in diesem Zusammenhang sehr wichtig.

Zweitens: Die Weiterbildungskonzepte und -massnahmen müssen auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhen. Nur so ist Gewähr gegeben, dass es sich um abgesichertes Wissen handelt und nicht um blosse Annahmen. Dabei sind auch die Rahmenbedingungen, die zur Realisierung eines spezifischen Konzeptes gehören, klar herauszuarbeiten.

Wir stellen bei uns im Zentrum für Unternehmensführung fest, dass sich diese Kombination von Praxis, Wissenschaft und Aktualität bewährt.

Ein Weiterbildungskonzept, welches sich an diesen drei Punkten orientiert, ist auch unternehmensintern der Schlüssel zur Effizienzsteigerung. Ein Unternehmen, welches voll und ganz auf ein solches Weiterbildungskonzept setzt, wird auch in Zukunft seinen Beitrag zum Erhalt unseres Lebensstandards leisten.

Dr. Fritz Haselbeck
Zentrum für Unternehmungsführung
Kilchberg/ZH

Der Prospekt über Seminare Oktober '88 bis Mai '89 kann beim Zentrum für Unternehmensführung Kilchberg/ZH bezogen werden.

## Angepasste Ausbildung

Die Bénédict-Schulen, seit mehr als 60 Jahren ein Begriff im privaten Bildungswesen, richten ihre Lehrmethoden und Schulungsangebote stark auf die Bildungsbedürfnisse ihrer Schüler aus. In der bewährten «Free-System»-Methode können heute neben den Sprachkursen auch Maschinenschreibkurse, Stenographie-, Korrespondenz-, Buchhaltungs- und EDV-Kurse belegt werden.

Die Computerkurse an der Bénédata-Computerschule, welche in Kleingruppen oder im Einzelunterricht absolviert werden können, umfassen PC-Grundkenntnisse, Programmier- und Anwenderkurse. Seit 1986 wird zudem die Berufsausbildung zum Programmierer, EDV-Projektmanager und Wirtschaftsinformatiker angeboten. Die Ausbildung erfolgt betont praxisbezogen und wird auf modernsten PC-Systemen durchgeführt.

Aufgrund der differenzierten Ausbildungswünsche im Fremdsprachenbereich führen die Bénédict-Schulen heute Intensiv-Sprachkurse im Einzel- oder Kleingruppenunterricht durch. Alle Kurse können auch als inner- oder ausserbetriebliche Firmenkurse gebucht werden. Mit zum umfassenden Schulungsangebot gehören die berufsbegleitende Handelsschule und die Tageshandelsschule der kaufmännischen Ausbildung. Die ein- bis dreijährige Ausbildung an der Tageshandelsschule kann mit dem eidgenössischen Fähigkeitsausweis (KV-Abschluss) abgeschlossen werden.

Durch die starke Orientierung an den Bildungsbedürfnissen der Schüler wollen die Bénédict-Schulen die bestmöglichen Voraussetzungen für den beruflichen Erfolg der Kursabsolventen schaffen. Weitere Auskünfte: Bénédict-Schulen, Militärstrasse 106, 8004 Zürich, Telefon 01 - 242 12 60.

# Die Fallstudie in der Management-Andragogik

Die Wissensexplosion seit dem letzten Weltkrieg hat auch vor der Unternehmungsführungslehre nicht haltgemacht. Sie wird sichtbar in den Hunderten von Büchern und Zeitschriftenaufsätzen, die jeden Monat erschienen und die - angeblich oder wirklich - einen Beitrag zum Wissen über Management darstellen.

Diese Wissensanhäufung didaktisch zu verarbeiten und an das Management weiter zu vermitteln ist Sache der Management-Andragogik und «wie» es getan werden soll, eine methodische Frage: Hier kommt die Fallstudien-Methode, einst portiert durch die Harvard University, Boston, zur Sprache.

## I. Die Managementlehre heute

Lassen Sie mich zuerst einige Überlegungen zum heutigen Stand der Managementlehre anstellen:

*1. Fortschritte der Managementtechnik*

Um mit dem Positiven zu beginnen: Das Instrumentarium der Unternehmensführung ist im Laufe der letzten 50 Jahre zweifellos vielfältiger und brauchbarer geworden.

Beispielsweise ist das klassische Instrument der Unternehmungskontrolle, das Rechnungswesen, zum umfassenden Instrument finanzwirtschaftlicher Führung entwickelt und perfektioniert worden. Eindrücklich sind auch die Entwicklungen der Planungsmethodik, der Materialbewirtschaftung, der Produktionsplanung- und -steuerung, des Marketinginstrumentariums und so fort, wobei die rasche Entwicklung der Computertechnologie die Anwendung zahlreicher neuer Verfahren erst möglich machte. Auch kann man sagen, dass sozialpsychologische Einsichten dazu beigetragen haben, dass im allgemeinen heute ein Führungsstil vorherrscht, der vom autoritären Verhalten der Chefs früherer Zeiten entfernt ist.

*2. Management als Gestalten und Lenken offener soziotechnischer Systeme*

Ich glaube, dass man durch blosse Addition des Spezialistenwissens über einzelne Aspekte und Funktionen der Führung nie zu einem wirklichen Verstehen der Probleme der Unternehmensführung gelangen wird. Nur ein ganzheitlicher Ansatz, der das Ganze als mehr als eine Summe von einzelnen analysierbaren Teilen begreift, kann zu einer wirklichen Managementlehre führen.

Unternehmungsführung bedeutet Gestalten und Lenken einer gesellschaftlichen Institution. Nicht das Verhalten einzelner Menschen, sondern das Verhalten soziotechnischer Systeme ist Gegenstand der Managementlehre.

*3. Der interdisziplinäre Charakter der Managementlehre*

Offene soziotechnische Systeme sind vom Gesichtspunkt einer einzelnen wissenschaftlichen Disziplin aus nicht verstehbar. Die Probleme, die Führungskräfte zu lösen haben, haben mit der Einteilung der Wissenschaften in Disziplinen nichts zu tun. Als anwendungsorientierte Wissenschaft hat sie (die Managementlehre) die Aufgabe, Wissen so aufzubereiten, dass es auf typische Problemsituationen der Führung passt; diese vermehrte Denkleistung muss sie selbst erbringen und darf sie nicht an den geneigten Praktiker abschieben. Dazu ist ein mehrdimensionaler (interdisziplinärer) Bezugsrahmen notwendig, der es erlaubt, Wissen aus verschiedenen Quellen problemgerecht aufzuarbeiten.

*4. Management als Komplexitätsbewältigung*

Unternehmungen sind äusserst komplexe Systeme, die in eine äusserst komplexe Umwelt eingegliedert sind. Obwohl jedermann von Komplexität spricht, ist die grundlegende Bedeutung dieses Sachverhaltes für die Unternehmensführung noch wenig erkannt worden. Anerkennung von Komplexität und Vernetztheit bedeutet, dass wir den Glauben aufgeben, es könnte uns jemals gelingen, mit Hilfe noch besserer analytischer, exakter Methoden ein Unternehmen zu beherrschen; nur heuristische, nicht algorhythmische Verfahren sind dem Charakter von Führungsproblemen angemessen.

*5. Die geistige Sphäre der Unternehmung*

Unternehmungen sind nicht nur Teil der materiellen, sondern ebenso der geistigen Sphäre der Gesellschaft, der Welt des Denkens und Fühlens, von menschlichen Werten, Bedeutungen und Urteilen.

Unsere heutige Gesellschaft ist durch das Suchen nach neuen Werten, Entscheidungskriterien, Handlungsnormen und gesellschaftlicher Ordnung gekennzeichnet, und diese Suche macht vor den Unternehmungen nicht halt. Führungskräfte sind damit beauftragt, geistige Werte in materielle Realitäten umzusetzen. Wenn allgemeiner Konsens besteht über die geltenden Werte und Ziele, ist es leicht, Führer zu sein; man kann sich weitgehend auf die Technik des Führens beschränken. In unserer Zeit hat sich aber das Problem der Führung sehr stark auf die Frage «Führung wohin?» verschoben; nicht der effektivste Weg zum vorgegebenen Ziel, sondern das Ziel selbst ist das Problem.

*6. Entwickeln statt beherrschen*

All dies führt uns zur Einsicht, dass Unternehmungen nicht wie Maschinen beherrschbare Systeme sind, sondern komplexe Ganzheiten, deren zukünftiges Verhalten nicht vollständig bestimmbar, wohl aber beeinflussbar ist. Man kann das Unternehmungsgeschehen als einen kontinuierlichen Lernprozess betrachten, wobei Vorgänge des antizipierenden gedanklichen Simulierens mit solchen der tatsächlichen Veränderung der Wirklichkeit abwechseln.
Massnahmen werden im Zeitablauf sukzessive getroffen, beteiligte oder betroffene Menschen verhalten sich sogenannt «irrational», ein erheblicher Teil der Massnahmen ist darauf gerichtet, unerwünschte und unvorhergesehene Folgen früherer Massnahmen wieder zu beseitigen, und das Ergebnis ist etwas anderes, als man sich zu Beginn vorgestellt hat. Nicht einzelne Probleme ein für allemal zu lösen, sondern derartige Entwicklungsprozesse kontinuierlich zu lenken, ist Aufgabe der Führung.

*Zusammenfassend kann gesagt werden:*

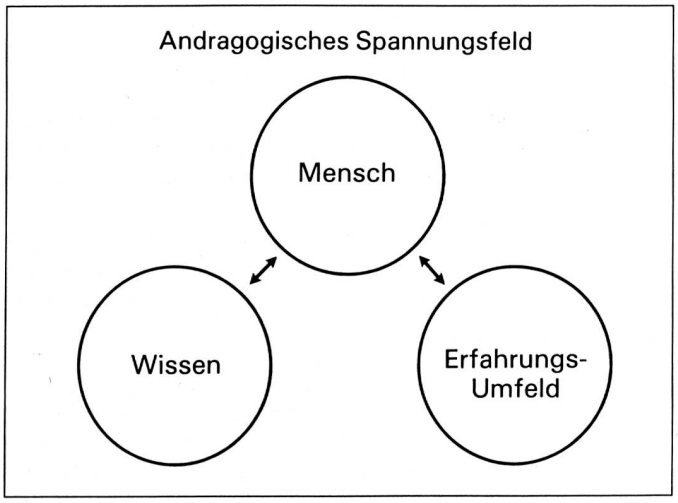
Die Managementlehre tut gut daran, endlich aufzuhören, dem Bild der klassischen Physik nachzueifern und entschlossen die Regeln, die sie daran hindern, ihr eigentliches Forschungsobjekt vorurteilsfrei zu erfassen, über Bord zu werfen. Wenn sie ein naturwissenschaftliches Vorbild braucht, dann findet sie es eher in der neuen Biologie und insbesondere der Evolutionstheorie, die sich mit der Komplexität und Dynamik lebendiger Systeme befassen. Hier wie auch in der neuen Ökologie findet sie die methodischen Anhaltspunkte dafür, wie man solche vernetzten Ganzheiten dem systematischen Verstand zugänglich machen kann.

Ein neues wissenschaftliches Weltbild ist im Entstehen, das die zukünftige Gesellschaft verändern wird. Je früher und intensiver sich die Managementlehre mit diesen weltweiten Strömungen in zahlreichen Wissenschaften befasst, um so eher kann sie ihr Fundament erneuern und ihre Aufgabe erfüllen, die für die menschliche Zukunft so wesentlich ist: den

mit Führung befassten Menschen Wissen zu vermitteln darüber, wie sinnvoll offene soziotechnische Systeme zu gestalten und zu lenken sind.

## II. Die Management-Andragogik

Im Gegensatz zur Pädagogik, dem Lernen des Kindes, hat die Management-Andragogik die Umwelt und die Erfahrung des Managers in den Lernprozess einzubeziehen.




Wir definieren Management-Andragogik wie folgt: «Management-Andragogik ist jener Bereich der Erwachsenenbildung, der sich mit der Fort- und Weiterbildung von Führungskräften in offenen soziotechnischen Systemen befasst. Sie setzt ihre Inhalte und Methoden in Beziehung zu den jeweiligen persönlichen und professionellen Befürfnissen, Erfahrungswerten und Lebenszyklen der Studienteilnehmer. Neben der Erarbeitung zeitgemässer, systemorientierter Instrumente der Unternehmensführung wirkt sie auf Grundlage eines komplexen Menschenbildes und integriert die ethischen Prinzipien von Verantwortung gegenüber ökonomischer, sozialer und ökologischer Umwelt als Handlungsorientierung.»

## III. Die Fallmethoden in der Management-Andragogik

Der Fall aktiviert ein Problem oder eine Situation, welche in einem Betrieb oder einer Verwaltung auftritt oder noch besteht. Die Darstellung bemüht sich, ebenso umfassend wie wahrheitsgetreu zu sein, und bietet schlechte wie gute Praktiken dar, ohne sie als solche zu bewerten.

*Von Harvard propagiert*

Die Fallmethode wurde zwar schon seit jeher in der medizinischen und juristischen Ausbildung angewandt. In der Management-Schulung erlangte sie jedoch erst um die Jahrhundertwende (1909) Bedeutung. Um ihre Einführung und systematische Verbesserung hat sich insbesondere die Harvard Business School in Cambridge, USA, verdient gemacht.

Im Bemühen einer ständig steigenden Effizienz dieser Lehrmethode entstanden allmählich vier verschiedene Variationen:

*1. Case problem method*

Die Case problem method ist durch eine umfangreiche Darstellung des Falles gekennzeichnet und kann bis 50 Druckseiten und mehr betragen. Den Teilnehmern werden alle wesentlichen Aufgaben in die Hand gegeben, von der Gesamtkonzeption (Zielsetzung, Organisation, Programm) bis zu den Einzelbereichen des Unternehmens (Beschaffungs- und Fertigungsmethoden, Marketing, usw.). Mitgeliefert wird auch die Lösung des Falles.

Dadurch werden zwar alle wesentlichen Faktoren und Ansichten transparent, es wird aber auch von den Teilnehmern ein gründliche Vorbereitung verlangt.

Die Verwendung dieser Art von Fällen hat vor allem den Zweck, betriebspolitische Grundsätze und die Praxis der Leitung und Kontrolle eines Unternehmens zu beschreiben.

*2. Cade study method*

Im Gegensatz zu der Case problem method beschreibt die Case study method lediglich eine bestimmte Situation der Lage eines gesamten Unternehmens, ohne jedoch die bestehenden oder gar die Möglichkeiten für ihre Lösung aufzuzeichnen.

Erstes und wichtigstes Ziel der Methode ist es, die Fähigkeit der Teilnehmer im analytischen Denken zu schulen.

Sie sollen lernen, die entscheidenden Probleme zu erkennen und zu definieren. Die Untersuchung der Möglichkeiten zur Lösung kommt erst in zweiter Linie.

*3. Incident method*

In den oben erwähnten Methoden wird ein wichtiger Vorgang der betrieblichen Wirklichkeit vollkommen vernachlässigt: Das Sammeln von zusätzlichen Informationen.

Steht ein Unternehmer oder Manager vor einem Problem, das bestimmte Entscheidungen und Massnahmen von ihm verlangt, so hat er im allgemeinen nicht alle Informationen zur Hand. Die Suche nach zusätzlichen Informationen ist vielmehr ein wichtiger Teil des gesamten Entscheidungsprozesses. Bei der Incident method steht diese Tätigkeit im Mittelpunkt. Die verwendeten Fälle sind im Vergleich zu den anderen beiden Methoden relativ kurz. Sie beschreiben nur ein Ereignis, einen Vorfall (incident).

Bevor die Teilnehmer jedoch Entscheidungen treffen, müssen sie erst noch zusätzliche Informationen suchen, die nach ihrer Meinung zu einer objektiven Beurteilung des Vorfalles unbedingt notwendig sind. Informationen können vom Diskussionsleiter erfragt werden, der alle Einzelheiten und Umstände des Vorfalles kennt.

Dieses Vorgehen ermöglicht eine äusserst exakte Analyse des Verhaltens jedes einzelnen Gruppenteilnehmers.

*4. Genetisch wachsende Fallstudie*

Die oben beschriebenen Methoden vernachlässigen den Zustand, dass ein Betrieb kein statisches, sondern ein der veränderten Umwelt sich ständig anpassendes, offenes soziotechnisches System darstellt. Führungskräfte, die entscheiden wollen, haben diesem Zustand Rechnung zu tragen. Die GWF, entwickelt von OEKREAL bezieht die genetische Entwicklung des Unternehmens in den Lösungsprozess ein.

Es wird ein umfassender Grundlagefall gegeben; periodisch kommen Zusatzinformationen hinzu. Mit in den Fall eingebaut sind Rollenspiele, Gruppendiskussionen, Vorträge der Teilnehmer und Hearings. Durch praktisches Erleben unterschiedlicher Unternehmungsbereiche und Durchspielen von Konfliktsituationen sowie Erfahrungsaustausch in Gruppen gewinnt der Teilnehmer Entscheidungssicherheit, erwirbt sich die unternehmerische Denkweise und lernt, sich psychologisch richtig zu verhalten. Es ist Aufgabe jedes Studienteilnehmers, die Lösung konzeptionell mittels eines Masterplans auf den betrieblichen Alltag seiner Funktion zu übertragen.

*Zusammenfassend kann gesagt werden:*

«Akkumulieren von reinem Wissen genügt heute nicht mehr: es muss auch problembezogen angewandt und in Sukzessivlösungen umgesetzt werden.

Zudem müssen wir lernen, die Kommunikationstechniken zu beherrschen und mit Methoden der Entscheidung und Planung zu arbeiten.

Ziel der Management-Andragogik ist deshalb, das schöpferische Denken und die Entscheidungskraft zu fördern. Voraussetzungen dafür sind Lernfähigkeit, Engagement und interdisziplinäres Denken; dazu gehören auch Anstösse zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit sowie geeignete didaktische Methoden, die nicht nur den Entscheidungstechnokraten, sondern das Verantwortungsbewusstsein des mündigen Managers schulten.»

Dr. Albert Stähli
Rektor der Graduate School of Business
Administration Zürich

# Chemiefasern

## Lenzing Modal für Bett- und Tischwäsche

Das oberösterreichische Unternehmen Lenzing AG, als grösster vollintegrierter Faserhersteller der Welt, hat eine neue Broschüre veröffentlicht, die sich mit Bett- und Tischwäsche befasst. Da sich dieser europäische Textilbereich, vor allem durch modische Aspekte - im Vergleich zu überseeischen Billigimporten - profilieren kann, fällt dem Fasereinsatz eine besondere Bedeutung zu.

Die industriell hergestellte Modalfaser mit ihren natürlichen Eigenschaften bringt in Mischung mit Baumwolle, Leinen, Seide und Synthetiks viele Vorteile. Lenzing Modal lässt sich auf allen textilen Stufen gut verarbeiten. Die Eigenschaften dieser Faser sind: gute Pflegeleichtigkeit, hohe Farbbrillanz, seidiger Glanz, schöner Fall und unverkennbar weicher Griff, der auch nach vielen Wäschen erhalten bleibt. Besonders zu erwähnen ist die erhöhte Saugfähigkeit, die gerade bei Bettwäsche für den Klimaausgleich sorgt.

Fordern Sie den Bett- und Tischwäscheprospekt kostenlos und unverbindlich an.

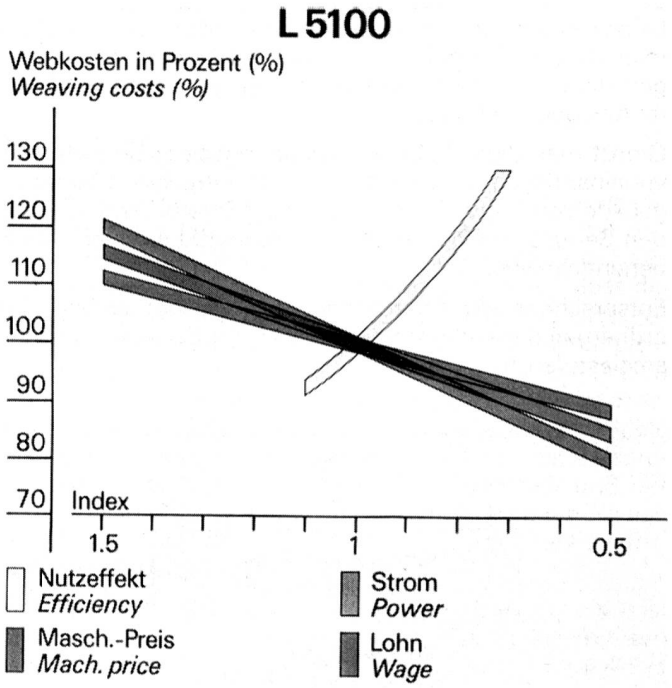
Lenzing AG
Sparte Fasern
A-4860 Lenzing

# Weberei

## Leitsysteme für Sulzer-Rüti-Webmaschinen

Bekanntlich hängt das Leistungspotential einer Webmaschine sehr stark von der Verfügbarkeit der Maschine ab. Unter Verfügbarkeit verstehe ich das Verhältnis der Stillstandszeit zur Laufzeit der Maschine.

Für den Weber sind nicht Drehzahl und Maschinenbreite, also Schusseintragsleistung einer Webmaschine, das entscheidende Kriterium, sondern diese Schusseintragsleistung multipliziert mit dem Nutzeffekt.




Einflussfaktoren auf die Webkosten

Der Faktor Nutzeffekt setzt sich zusammen aus:
- dem Laufverhalten der Maschine, d.h. aus Anzahl Stillstände pro Zeiteinheit und Stillstandszeit für die Behebung eines Schuss-/Kettfadenbruches
- dem Artikelsortiment, d.h. Anzahl Artikel oder Kettwechsel pro Zeiteinheit
- der Stillstandszeit für solche Wechsel
- der Qualität der Maschine
- den Stillständen für Wartung, Revision und Reparaturen
- der gesamten Organisation und Disposition in der Weberei, zum Beispiel der Verfügbarkeit der Ketten.

Wie können wir die einzelnen Faktoren erfassen, die den Nutzeffekt beeinflussen?
Es ist mir klar, dass einige der nachfolgenden Punkte in einzelnen Webereien bereits realisiert sind oder zur Zeit realisiert werden, doch handelt es sich hier vielfach erst um Teile eines Gesamtsystems, das die Weberei der Zukunft prägen wird.

Wesentliches Element zur Beeinflussung des Nutzeffektes in der Weberei ist ein Datenerfassungssystem, das erlaubt, aufgrund einer Datenbank oder der statistischen Auswertung von Daten der laufenden Maschine Schwachpunkte zu