

- 
- AKKREDITIERUNG DES MBA DURCH FIBAA
 - MEDIENEINSATZ IN DER LEHRE
 - ENERGIEMANAGEMENT UND NACHHALTIGKEIT



O. Univ.-Prof. Dr. Hubert Biedermann
Vorstand des Department Wirtschafts-
und Betriebswissenschaften

**Das UG 2002 schafft
die Rahmenbedingungen
für eine zielgerichtete
Universitätspolitik**

INHALT

- EDITORIAL – SEITE 2**
BERICHT – SEITE 3
BILDUNG – SEITE 4
WISSENSCHAFT – SEITE 6
WIRTSCHAFT – SEITE 7
FORUM – SEITE 8
SERVICE – SEITE 8

Als an der Entwicklung und dem Leistungsspektrum des Departments Wirtschafts- und Betriebswissenschaften Interessierter halten Sie die neueste wbw-inform in Händen. Ein Informations- und Kommunikationsmedium, welches in einer Zeit verfasst wird, in welcher die Universitäten seit 1. Jänner 2004 mit dem neuen Universitätsgesetz arbeiten. Der Reformprozess hin zum neuen Universitätsgesetz hat im Dezember 2000 begonnen, in welchem das bm:bwk die Grundmuster des Reformkonzeptes vorgestellt hat. Dies sind die vollrechtsfähige Universität, das Übergangsdienstrecht für Universitätslehrer und -lehrerinnen sowie die Profilentwicklung. Im Personalrecht umfasst es die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch Flexibilisierung und die Gleichbehandlung durch konsequente Fortführung der Frauenförderung. Die Autonomie selbst umfasst die inhaltlichen Themen der Vollrechtsfähigkeit, der Kombination von Globalbudget mit leistungsbezogener Steuerung (Outputorientierung), der Straffung der Entscheidungsprozesse, der Neuregelung der studentischen Mitwirkung und einer deutlichen Deregulierung des Studienrechtes mit den Zielen der Erhöhung der Eigenständigkeit, der Verantwortungs- und Reaktionsfähigkeit in Kombination mit partizipativen Zielvereinbarungen. Im Bereich der Profilentwicklung steht der wirksamere Mitteleinsatz durch Schwerpunktsetzung mit dem Ziel der Erhöhung der Leistungsfähigkeit in Forschung und Lehre und der Verbesserung der internationalen Konkurrenzfähigkeit im Vordergrund. Basis dieses Reformkonzeptes ist die Adaption des New Public Managements mit dem Ziel der Erweiterung der Handlungsoptionen kombiniert mit sparsamster Regelungsdichte und der Steuerung durch Kontext und Selbstorganisation.

Die unmittelbaren Auswirkungen in der Überleitung aus dem UOG 1993 in das UG 2002 sind einerseits das Wirksamwerden des Angestelltendienstrechtes und ein mehrjähriges Globalbudget sowie der behutsame Übergang zu etablierten Managementinstrumenten, die die Universität nicht nur aus der Kameralistik herausführen, sondern auch Kontraktmanagement durch mehrjährige Zielvereinbarung einerseits mit dem Ministerium (Leistungsvereinbarungen) als auch andererseits mit den Mitarbeitern im Topdown-Prozess an der Universität beinhalten. Der Umstieg vom

Beamtenrecht und der Kameralistik in das Angestelltenrecht bis hin zur Implementierung eines Rechnungswesens mit der Anwendung des ersten Abschnitts des 3. Buches des Handelsgesetzbuches stellen eine gewaltige Herausforderung dar. Andererseits eröffnet das Globalbudget in Kombination mit der Leistungsvereinbarung und der Deregulierung mit der Konzentration auf die Outputsteuerung einen Spielraum, der die Universitäten im nationalen und internationalen Wettbewerb mit Fachhochschulen, Privatuniversitäten und weiteren Bildungseinrichtungen größtenteils wieder wettbewerbsfähig macht.

Wie kann ein Institut bzw. Department zum Gelingen dieses Reformvorhabens beitragen? Wir haben uns in Anwendung des New Public Managements schon lange darauf vorbereitet, uns nicht nur ein Leitbild, eine Vision und eine strategische Ausrichtung gegeben, sondern auch im Bereich des Personalmanagements, der Zielvereinbarung, des Benchmarkings etc. auf die absehbaren Entwicklungen vorbereitet. So ist es nicht verwunderlich, dass unser Institut vor Jahren im Bereich der Weiterbildung Universitätslehrgänge eingerichtet hat, die letztes Jahr mit der FIBAA-Akkreditierung einen wichtigen Meilenstein erreicht haben. Der Anwendung neuer Medien zur Erhöhung der Lehr- und Lerneffizienz haben wir uns ebenso gestellt wie der industriellen Weiterbildung und der ständigen Weiterentwicklung im Bereich des Lehr- und Forschungsangebotes.

So wird in diesem wbw-inform neben den erreichten Auszeichnungen auf neue Medienunterstützungen im Bereich der Lehre, neue Gastreferenten und der Konzentration auf ein neues Forschungsfeld ebenso berichtet wie der wirtschaftsnahen Weiterbildung im Bereich der TPM Philosophie. So gesehen ist auch an einem Universitätsdepartment alles in Fluss und ich hoffe es gelingt uns mit unserem Kommunikationsmedium wbw-inform zu vermitteln, dass Universitäten und universitäre Einrichtungen alles andere sind als ein Elfenbeinturm, der sich neuen Herausforderungen nicht stellt.

IMPRESSUM

Herausgeber: Department Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der Montanuniversität Leoben, Franz Josef Straße 18, 8700 Leoben; Redaktion: H. Biedermann, K. Hall, E. Knoll, H. Mandl, W. Posch, J. Schwarz, G. Strohmeier; Fotos: Institut, Foto Freisinger; Gestaltung/Konzeption: K. Hall; Druck: Universaldruckerei, Leoben; vorbehaltlich Satz- und Druckfehler.

<http://wbw.unileoben.ac.at>; e-mail: wbw@unileoben.ac.at

AUSZEICHNUNGEN FÜR MBA UND FORSCHUNG

MBA-Absolventen 2003

Im Zuge der akademischen Feier am 19. Dezember 2003 an der Montanuniversität Leoben wurde 11 Absolventen (siehe Abbildung 2) des Universitätslehrgangs Generic Management der akademische Grad "Master of Business Administration (Generic Management)" verliehen. Zuvor mussten sich die Lehrgangsteilnehmer aber noch im Rahmen einer Abschlussprüfung der Verteidigung ihrer Masterarbeit vor einer hochkarätig besetzten Kommission unterziehen. In den Masterarbeiten wurden überwiegend Problemstellungen aus den Unternehmen, welchen die Absolventen als Mitarbeiter angehören, behandelt und Lösungen unter der Berücksichtigung diverser Managementsysteme wie Qualitäts-, Umwelt-, Risiko- und Krisenmanagement erarbeiten. Weitere Arbeiten sind unter dem Aspekt des Wissensmanagement verfasst worden.

Den Teilnehmern, die diesen Lehrgang überwiegend nebenberuflich besucht haben, wurden weiters die international anerkannten Zertifikate "TQM-Manager" und "Umweltmanager" verliehen. Neben dieser fachlichen Bewusstseinerweiterung werden die in zahlreichen Teamarbeiten gewonnenen Erfahrungen aus der Diskussion innerhalb vieler Fachrichtungen und Branchen zum weiteren beruflichen Erfolg der Absolventen beitragen.

Die Akkreditierung des MBA-Lehrgangs durch die FIBAA

Um die hohe Qualität des GM-Lehrgangs in Leoben unter Beweis zu stellen, entschied sich das Institut zur Akkreditierung der Ausbildung durch die FIBAA (Foundation for International Business Administration Accreditation).

Die FIBAA akkreditiert hochschulübergreifende Studienprogramme von staatlichen und privaten Anbietern und hat die Sicherstellung der Qualität der wirtschaftswissenschaftlichen Bachelor- und Master-Studienprogramme in Deutschland, Österreich und der Schweiz zum Ziel.

Das Institut musste zu Beginn des Akkreditierungsverfahren der FIBAA eine umfangreiche Selbstdokumentation erstellen. Auf dieser Grundlage und nach einem 2-tägigen Vor-Ort-Besuch durch anerkannte Peers aus Wissenschaft und Wirtschaft erfolgte die Akkreditierung des Studienprogramms am 16. Mai 2003. Die offizielle Verleihung der FIBAA-Akkreditierungsurkunde erfolgte bei der akademischen Feier am 19. Dezember 2003 an der MU Leoben. Dr. Röttig lobte als Vertreter der FIBAA in seiner Ansprache das hochintegrativ angelegte MBA-Programm. Besonders wurde von Dr. Röttig das Zusammenspiel von Lehre und Forschung hervorgehoben. Er sieht einen nahezu geschlossenen For-



Foto Freisinger

Abbildung 1: Überreichung der FIBAA-Akkreditierungsurkunde

schung-Lehre-Forschung-Kreislauf, wobei institutseigene Forschungsergebnisse unmittelbar zum Gegenstand der Lehre werden bzw. das Fundament für einige Module des Studiengangs bilden.

Preise und Auszeichnung für Diplomarbeiten und Dissertationen

Frau Dipl.-Ing. Kathrin Ladenhaufen wurde von der Industriellenvereinigung Steiermark für ihre Leistungen im Rahmen ihrer Diplomarbeit am WBW mit einem Preis ausgezeichnet. Die Arbeit mit dem Titel "Einsatz von Bewertungsmethoden auf dem Weg zum nachhaltigen Unternehmen" umfasst eine umfangreiche Darstellung von ökologischen Bewertungsmethoden und wurde in Zusammenarbeit mit ARC Seibersdorf research GmbH erstellt. Der Förderungspreis der Industriellenvereinigung wird für Diplomarbeiten und Dissertationen von entsprechender wissenschaftlicher Qualität vergeben, die Beurteilung erfolgte durch einen Begutachtungsbeirat.

Herr Dipl.-Ing. Dr. Rupert Baumgartner wurde für seine Dissertation "Integrierte Bewertung leistungswirtschaftlicher ökologischer und ökonomischer Aspekte unter Gesichtspunkten des Sustainable Development" von der VOEST Alpine-Stahl AG mit dem Umweltpreis 2003 ausgezeichnet. Die wesentlichen Erkenntnisse aus dieser Arbeit konnten bereits auf internationalen Kongressen und im Rahmen von wissenschaftlichen Veröffentlichungen präsentiert werden.

Der Preis wird von der VOEST Alpine-Stahl AG für hervorragende Diplomarbeiten und Dissertationen gestiftet, die einen wesentlichen Beitrag zur Förderung des Umweltschutzes im naturwissenschaftlichen, technischen oder betriebswirtschaftlichen Zusammenhang sowie einen unmittelbaren Bezug zum Werkstoff Stahl und dessen Verarbeitung darstellen. Die Zuerkennung des Preises erfolgte durch ein Kuratorium.

E. Knoll, G. Strohmeier

Name	Firma
Dipl.-Ing. Elke Aichernig-Handler	Hexcel Composites GmbH
Dipl.-Ing. Arnold Berger	AVL-List GmbH
Dipl.-Ing. Gudrun Fischer-Colbrie	IMA, TU Graz
Dipl.-Ing. Wolfgang Greisberger	Wacker Siltronik AG
Dipl.-Ing. Shaila-Jennifer Kumar	Magna Europa
Dipl.-Ing. Bernhard Peschek	Holcim AG
Dipl.-Ing. Hannes Rabitsch	Magna Steyr Powertrain
Dipl.-Ing. Werner Rauch	Austria Mikro Systeme International AG
Dipl.-Ing. (FH) Franz Stebegg	Neusiedler AG
Dipl.-Ing. Georg Strohmeier	WBW, Montanuniversität Leoben
Mag. Andrea Unterrainer	Austria Puma Dassler GmbH

Abbildung 2: Absolventen des MBA Generic Management 2003

MEDIENUNTERSTÜTZUNG IN DER LEHRE

Planspiele in der Logistikausbildung

Das Denken und Handeln in vernetzten Abläufen kennzeichnet den Bereich der Logistik. Planspiele sind dabei ein vorteilhafter Weg zur anwendungsorientierten Vermittlung von Logistikkwissen.

Die Logistik als bereichsübergreifender Planungs-, Koordinations- und Steuerungsprozess erfordert den Einsatz modernster Wege der Wissensvermittlung. Die Gesamtheit der Entscheidungssituationen, die in der Durchführung logistischer Aktivitäten durchlaufen werden, können im Rahmen des traditionellen Lehrbetriebs nur unvollkommen vermittelt werden. Das WBW setzt daher seit Jahren Planspiele als zusätzliche Form der Wissensvermittlung im Rahmen der Logistik-Ausbildung ein. Insgesamt 26 Studenten haben sich im WS 03/04 am Planspiel zu Produktionsplanung und Logistik beteiligt, um ihre bisher erworbenen Kenntnisse der Produktionsplanung in einer ungewöhnlichen Lernatmosphäre zu erweitern. Unter der Leitung von Prof. Dr. Augustin und DI Schwarz konnten die Studenten während dreier Tage selbst erfahren, was es bedeuten kann, in einem Produktionsunternehmen für Beschaffung und Produktionsplanung verantwortlich zu sein und das Ergebnis ihres Handelns in Form von Kennzahlen des Unternehmenserfolgs zu begreifen.

Planspiele und Unternehmenssimulationen

Die Idee des Planspiels geht zurück auf militärisch geprägte Spiele in Indien und Per-

sien, auch das noch heute populäre Schachspiel hat hier seine Wurzeln. Diesen traditionellen Spielen lag bereits jene Idee zugrunde, die noch heute zum Erfolg von Planspielen beiträgt: eine Möglichkeit zu schaffen, Vorgänge in der realen Welt besser verstehen und Entscheidungen risikofrei treffen zu können. Die Anfänge der betriebswirtschaftlichen Anwendung dieser Methoden liegen am Anfang des 20. Jahrhunderts. Heute versteht man unter betriebswirtschaftlichen Planspielen (Unternehmensplanspielen) eine modellhafte Abbildung von Unternehmen oder Teilbereichen eines solchen, in welcher die Teilnehmer agieren und durch ihre Entscheidungen den Unternehmenserfolg beeinflussen. Die Realisierung dieser Planspiele erfolgt in der Form von Brettplanspielen sowie computerbasierten Spielen. Am WBW werden beide Varianten verwendet, so ist das im Rahmen der LV "Grundlagen Logistik und Qualitätsmanagement" verwendete Uhrenplanspiel der ersten Kategorie zuzuordnen, während das Planspiel SCSIM, welches Produktionsplanung und Beschaffung in einem Montagewerk abbildet, als Webapplikation an der FH Karlsruhe installiert ist. Das Internet ermöglicht die Nutzung weit entfernter Ressourcen zur Spieldurchführung.

Planspiele haben als Simulationsspiele Modellcharakter. Dies bedingt eine Reduktion des Unternehmens und der übermittelten Informationen auf einzelne Daten, Strukturen und Handlungsabläufe. Durch die Konzeption des jeweiligen Spiels wird eine Vorauswahl relevanter Entscheidungsprozesse getroffen und Entscheidungsprozesse in einem objektiven Umfeld platziert, wobei die Gesamtheit der möglichen Entscheidungen i.d.R. von den Teilnehmern nicht erfasst werden können. Das Handeln im Planspiel besteht aus dem Analysieren von Problemen, dem Abwägen von Alternativen, dem Entwickeln von Strategien und dem Treffen von Entscheidungen. Entschei-

dungen lösen Reaktionen aus, diese erfordern wiederum flexibles Agieren der Teilnehmer.

Wissensvermittlung in Planspielen

Die Wissensvermittlung durch Planspiele hebt sich in mehreren Punkten vom traditionellen, oftmals nur faktenvermittelnden Unterrichtsgeschehen deutlich ab. Im Gegensatz zu einer herkömmlichen Lehrveranstaltung sind die Lernenden nicht passive Zuhörer, sondern die eigentlichen Akteure. Sie übernehmen Management-Aufgaben z.B. als Produktionschef, Logistikleiter oder Verantwortlicher für die Finanzen. Im Team werden Strategien entwickelt, umgesetzt und die Wirkungen diskutiert. Die Teilnehmer erleben hautnah typische Zielkonflikte in der Planung und Strategiefindung. Sie lernen betriebswirtschaftliche Methoden und Informationsmittel zu ihrem Vorteil einzusetzen und mit Unsicherheiten bei der Entscheidungsfindung umzugehen. Auch lernen sie Entscheidungen im Team und unter Zeitdruck zu fällen.

Planspiele bieten ein hohes Maß an Lerntransfers durch erlebte Erfahrung. Im Vordergrund steht dabei das ganzheitliche vernetzte Denken und Handeln. Das Faktenwissen ("Know-What") muss jedoch zuvor vermittelt werden, die Kombination der herkömmlichen Vermittlung der Lehrinhalte mit dem Planspiel führt jedoch zu einer gesteigerten Effizienz des Lernens. Sehr gut eignet sich die Planspielmethode zur Vermittlung von Zusammenhangs- und Transferwissen ("Know-Why"). Die Aneignung von Fertigkeiten und sozialer Kompetenz ("Know-How" und "Care-Why") stellen oft implizite Ziele der Ausbildung dar. Ein zentraler Erfolgsfaktor für die Bewältigung der im Spielablauf gestellten Aufgaben ist letztlich die Fähigkeit einer Gruppe, sich arbeitsteilig zu organisieren und die Interessen und Begabungen einzelner Mitglieder zu respektieren und zu nützen.

Phasen und Ablauf

Die Durchführung des Planspiels gliedert sich in die Phasen der Vorbereitung, der Durchführung (Spielphase) und der Reflexion.

In der Vorbereitungsphase erfolgt eine Einführung in die Spielregeln und -ziele sowie die Gruppenbildung, solcherart werden die Voraussetzungen zur eigentlichen Durchführung des Planspiels geschaffen. In der abschließenden Reflexionsphase findet wieder eine Aufarbeitung der vergangenen Geschehnisse statt, die eigenen Handlungen sollen kritisch hinterfragt werden. Diese Phase ist weniger am eigentlichen Spielergebnis denn an den verwendeten Methoden und möglichen Alternativen orientiert.

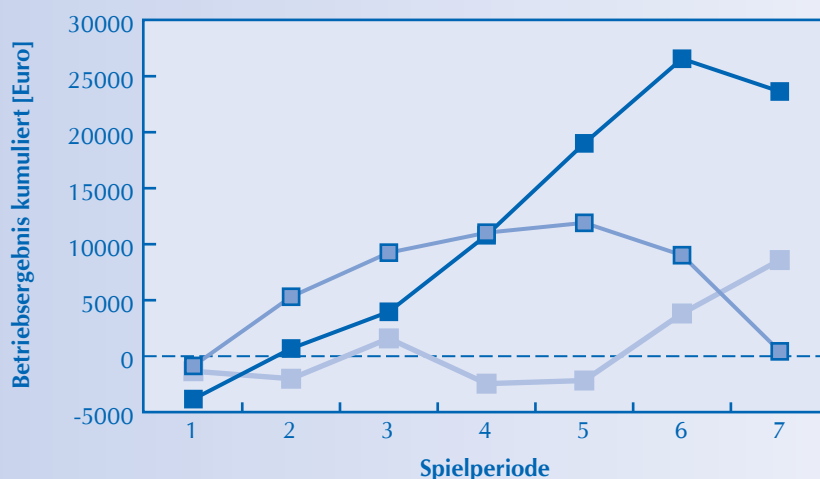


Abbildung 3: Exemplarischer Ergebnisverlauf über die Spielperioden einzelner Gruppen

NEUE LEHRAUFTRÄGE

Neue Gastreferenten für die Lehre und MBA-Ausbildung am WBW

Lernziele des Planspiels

Vorrangig werden Planspiele eingesetzt, um den Studierenden die Möglichkeit zu geben, bereits vermitteltes Faktenwissen in einer simulierten Umgebung probeweise umsetzen zu können und eine gewisse Form von Praxisbezug herzustellen. Auch können in einem solchen kontrollierten Umfeld Komplexität und Interdependenzen realer Entscheidungssituationen nachempfunden werden und rollenabhängige Interessensperspektiven sowie systembedingte Entscheidungszwänge gezielt aufgezeigt werden. Planspiele sind immer problemorientiert, nicht wissensorientiert, daher aber bestens geeignet, um die Entwicklung von Handlungsstrategien zu fördern. Auch die Erhöhung der Fähigkeit zur Kommunikation und Teamarbeit stellt ein Lernziel dar, welches im Rahmen der universitären Ausbildung nur an wenigen Stellen wahrgenommen wird. Die Reduktion des Spielszenarios auf eine beschränkte Teilmenge der Entscheidungssituationen und Handlungsalternativen muss den Teilnehmern natürlich bewusst gemacht werden, ein unreflektiertes Übertragen der im Spiel erworbenen Erfahrungen in die Realität ist zu vermeiden. Auch ist die richtige Wahl des Anspruchsniveaus des Spiels entscheidend für die Motivation und in weiterer Folge für den Lernerfolg der Teilnehmer.

Einsatz von Planspielen am WBW

Die Planspiele zu Logistik und Produktionsplanung sind am WBW Bestandteil der Logistikausbildung, wobei die bisher gemachten Erfahrungen sowie die hohe Akzeptanz durch die Studenten durchwegs positiv sind. Auch als Spielleiter ist man jedes Jahr aufs Neue von der unterschiedlichen, kaum absehbaren Entwicklung der einzelnen Spielgruppen überrascht (siehe Abbildung 3 – die Darstellung des kumulierten Betriebsergebnisses). Die am WBW verwendeten Planspiele kennen zwar keine direkte Konkurrenz der Gruppen, jedoch bildet sich durch den permanenten Vergleich der Gruppen eine sehr kompetitive Situation, die als zusätzlicher Ansporn für die Studierenden wirkt.

J. Schwarz



Abbildung 4: Gruppenarbeit und Internetunterstützung beim Planspiel

Univ. Prof. Dr. Kurt Matzler



Seit Beginn des Wintersemesters 2003/04 verstärkt Univ. Prof. Dr. Kurt Matzler als externer Lehrbeauftragter für "Marketing und strategische Unternehmensführung" den Lehrbereich unseres Institutes.

Prof. Matzler wurde am 28. August 1969 in Sterzing/Italien geboren und studierte an der Universität Innsbruck Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Unternehmensführung und Marketing. Nach Abschluss des Studiums 1993 erfolgte eine Anstellung als Universitätsassistent am Institut für Unternehmensführung bei o.Univ. Prof. Dr. H. Hinterhuber, wo er 1997 zum Thema "Kundenzufriedenheit und Involvement" promovierte. Es folgten zwei Gastprofessuren in den USA und ein Forschungsjahr an der Bocconi-Universität in Mailand im Rahmen des Erwin-Schrödinger-Stipendiums. Seine Habilitationsschrift mit dem Titel "Die Customer Based View der Unternehmung" beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Kernkompetenzen und Unternehmenswert. Prof. Matzler ist Autor zahlreicher Publikationen in internationalen Zeitschriften, Buchautor sowie Herausgeber bzw. Mitherausgeber umfangreicher Sammelbände. Seine Schwerpunkte in Forschung und Lehre sind Kundenzufriedenheit, Kundenorientierung, Marketing-Strategie und Marktforschung.

Mit 1. Dezember 2003 übernahm Prof. Matzler den Lehrstuhl für Marketing und Internationales Management am Institut für Wirtschaftswissenschaften der Universität Klagenfurt.

o.Univ. Prof. Dr. Stefan Schleicher



Seit dem Sommersemester 2003 unterstützt Prof. Schleicher als Gastvortragender das MBA Programm Generic Management. Im Rahmen der Lehrveranstaltungen zum Thema Umweltmanagement und Öko-Controlling behandelt er das Thema Emissionshandel, welches durch die Einführung des EU-weiten Emission Trading ab 2005 hochaktuell ist.

Prof. Schleicher wurde am 5. Jänner 1943 in Knittelfeld geboren und studierte von 1961 bis 1966 an der Technischen Universität in Graz. Seine wissenschaftliche Karriere begann als Assistent am Institut für Höhere Studien in Wien (1969 – 1978), 1970 folgte die Promotion an der TU Graz und 1974 habilitierte er sich an der Universität Wien. 1978 wurde Prof. Schleicher zum Ordentlichen Universitätsprofessor für Volkswirtschaftslehre und Volkswirtschaftspolitik an der Karl-Franzens-Universität Graz berufen, seine Lehrtätigkeit umfasst die Bereiche Mikro- und Makroökonomie, Umwelt-, Ressourcen- und Energieökonomik sowie Ökonometrie. Bevorzugte Forschungsgebiete von Prof. Schleicher sind Modelle und Konzepte für Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, Umwelt, Energie, Klimaschutz sowie angewandte Ökonometrie und Wirtschaftsinformatik. Neben seiner Tätigkeit an der Universität ist Prof. Schleicher Konsulent am Österreichischen Institut für Wirtschaftsforschung.

Die Errichtung des Bakkalaureats- und Masterstudiums Industrielogistik an der Montanuniversität Leoben, die Umstellung des Abschlusses im Universitätslehrgang Generic Management auf einen Abschluss "Master of Business Administration" sowie die steigende Nachfrage der Studierenden aller Studienrichtungen nach praxisorientierter Lehre hat zu einem Mehrbedarf an externen Lehrbeauftragten und Gastvortragenden geführt. Die beiden oben vorgestellten neu an der Universität Lehrenden sind der Beginn einer Serie – in den nächsten Ausgaben der bw-inform werden wir weitere "Neuzugänge" vorstellen, welche uns in der Lehre und im Lehrgang fachlich unterstützen.

E. Knoll

Thema – Energiemanagement und Nachhaltigkeit

Eine Verschärfung des regulatorischen Umfeldes und deutlich erhöhte Anforderungen an die gesellschaftliche Verantwortung verlangt von erfolgreichen Unternehmen eine verstärkte Einbindung von Nachhaltigkeitsaspekten in ihr Wertmanagement.

Zugleich erfordern die absehbare Verknappung fossiler Ressourcen und steigende Energiepreise eine vermehrte Beschäftigung mit Energie-Management in Industrieunternehmen und führen außerdem – neben den Anforderungen der Liberalisierung – zur strategischen Neuausrichtung von Energieversorgern. Vor diesem Hintergrund wird am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der Montanuniversität Leoben rund um den Themenkreis "Nachhaltigkeit und Energie-Management" ein Forschungsbereich aufgebaut. Im Vordergrund stehen dabei neben den betriebswirtschaftlichen Aspekten eines optimierten innerbetrieblichen Energie-Managements vor allem auch das erforderliche Zusammenspiel mit den volkswirtschaftlichen Instrumenten zur Ausgestaltung einer nachhaltigen Energiepolitik.

Dies bedingt eine Gliederung in drei Betrachtungsebenen (siehe Abbildung 5):

– Die volkswirtschaftliche Ebene:

Auf dieser Ebene spielen neben den rechtlich-regulatorischen Rahmenbedingungen vor allem auch die erforder-

lichen institutionellen Kapazitäten und die geeignete Ausgestaltung regionaler Energiekonzepte (beispielsweise dezentrale Energieerzeugung) zur Förderung nachhaltiger regionaler Strukturen eine bedeutende Rolle.

– Die Industrieebene:

Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung eines nachhaltigkeitsorientierten Energie-Managements in einem Unternehmen ist nicht nur der Abgleich dieses Bereichs mit der grundsätzlichen strategischen Ausrichtung (unter anderem durch eine konsequente Einbindung in das Wertmanagement) sondern auch eine optimale Eingliederung im Rahmen eines Generic Management Ansatzes.

– Die Schnittstellengestaltung:

Durch eine geeignete Schnittstellengestaltung werden die volkswirtschaftlichen Impulse in die strategischen Zielsetzungen des betrieblichen Energie-Managements übergeführt.

Vorläufiger Kristallisationspunkt ist ein mehrjähriges Forschungsprojekt gemeinsam mit einem großen österreichischen Unternehmen, das die Erfassung der wesentlichen Aspekte eines nachhaltigen Energie-Managements und der konkreten betriebswirtschaftlichen Auswirkungen zum Inhalt

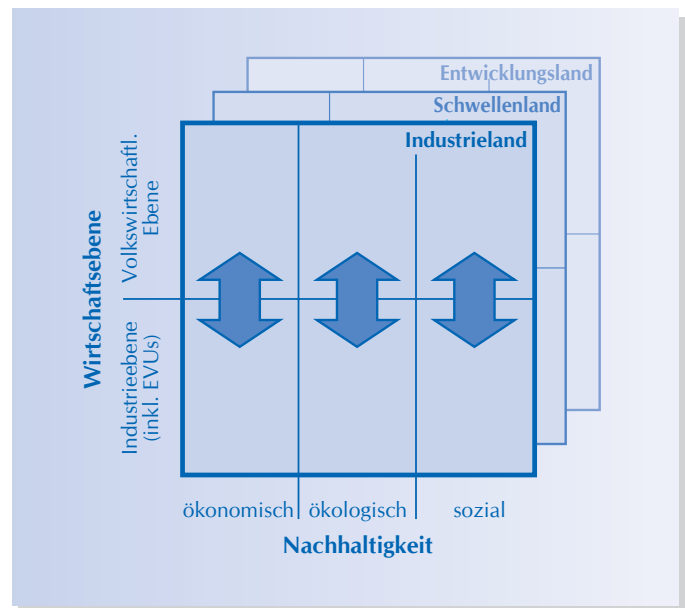


Abbildung 5: Perspektiven eines nachhaltigen Energie-Managements

hat. Überdies erfolgt eine erweiterte und unterstützende Bearbeitung dieses Themas bereits auch in Dissertationen und Diplomarbeiten.

Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang auch der Teilnahme am Antrag für einen Spezialforschungsbereich (Sustainable Constitution and Development of Regions in Central- und South-East-Europe) in Kooperation mit der Karl-Franzens-Universität Graz, der Technischen Universität Graz und dem Joanneum Research Graz zu. Im Rahmen dieses zehnjährigen interdisziplinären Forschungsvorhabens wird das Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften mit zwei Mitarbeitern leitend an dem Teilprojekt "Regional Energy Flows" mitarbeiten.

W. Posch

Name	Titel	Erschienen in
Baumgartner	Verbesserung der Umweltleistung durch modernes Anlagenmanagement	Risikominimierung im Anlagenmanagement, Köln: TÜV-Verlag, S. 157-170.
Biedermann	Wissensbilanz als Strategie- und Steuerungsinstrument	Werte schaffen – Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung, Gabler 2003, S. 482 - 497.
Biedermann	Risikominimierung im Anlagenmanagement	Risikominimierung im Anlagenmanagement, Köln: TÜV-Verlag, S. 9-24.
Hall	Verbesserung der Anlagenperformance mittels Problemlösungswerkzeugen	Risikominimierung im Anlagenmanagement, Köln: TÜV-Verlag, S. 147-155.
Mandl	Methodengestützte Ersatzteilauswahl zur Minimierung von Fehlbeständen – Einsatz von Analysemethoden bei Neuanlagen	Risikominimierung im Anlagenmanagement, Köln: TÜV-Verlag, S. 75-85.
Mandl	Risiken und Stolpersteine bei der TPM-Einführung	Risikominimierung im Anlagenmanagement, Köln: TÜV-Verlag, S. 171-178.
Schwarz	Verfügbarkeit verketteter Produktionsanlagen	Risikominimierung im Anlagenmanagement, Köln: TÜV-Verlag, S. 133-145.
Zielowski	Mit Bottom-up-Ansatz Rüstzeiten effizient reduzieren	Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, Jg. 98, Nr. 11/2003, S. 571-574.

Abbildung 6: Zuletzt erschienene Veröffentlichungen des WBW

WEITERBILDUNG FÜR DIE WIRTSCHAFT

Schulung – ein Standbein der TPM-Philosophie

Schulung als wesentliches Standbein der TPM-Philosophie

Vermehrter Kostendruck, ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein der Kunden und hohe Komplexität der Fertigungstechnologien machen den effizienten Einsatz der Produktionsfaktoren in Form eines modernen Produktionsmanagement unerlässlich. Während bei personalintensiven Unternehmen Lohn- bzw. Lohnnebenkosten in die nähere Betrachtung rücken stellt bei anlagenintensiven Betrieben die Produktivität der Anlagen eine der wesentlichen Stellschrauben für den Unternehmenserfolg dar.

Schon seit Jahren nimmt besonders bei diesen Unternehmen Total Productive Maintenance eine wichtige Stellung ein. Der TPM-

lichen Aus- und Weiterbildungen zu erkennen. Die erhöhte Komplexität der Anlagen und deren immer flexiblerer Einsatz für meist hochqualitative Produkte erfordern in der Praxis neben den fachlichen Kenntnissen auch den raschen und kompetenten Umgang mit Problemen. Dies wiederum bedarf neben den fachlichen Qualifikationen auch Kompetenzen in methodischer und sozialer Hinsicht. Ziel kann also nur ein ausgewogener Schulungskatalog aus fachlicher, methodischer und sozialer Weiterbildung sein.

Ausbildung zum TPM-Coach

Eine erste Basisausbildung in diese Richtung stellt der TPM-Coach dar, welcher dargelegte Kompetenzen ausgewogen vermit-

teilnahme bestätigen. So wurden die bereits durchgeführten vier Kurse auf einer fünfstufigen Notenskala von den Teilnehmern im Durchschnitt mit 1,6 bewertet und der kommende Kurs im März/April ist bereits mit zwanzig Teilnehmern voll ausgebucht – Interessenten mussten sogar auf eine Warteliste gesetzt werden. Diese rege Nachfrage veranlasst uns, im September einen weiteren Kurs anzubieten. Abschließend möchten wir einen Überblick über die Unternehmen geben, welche bereits einen oder mehrere Mitarbeiter zum TPM-Coach ausbilden haben lassen:

- Adria-Wien Pipeline
- BMW-Motoren
- Böhler Edelstahl
- Didier Werke
- DSM Fine Chemicals Austria
- Fernwärme Wien
- FLEXTRONICS
- Funder Industrie Gesellschaft
- Georg Fischer Mössner
- Lafarge Perlmöser
- Magna Presstec Autozubehör
- Man Steyr
- RHI
- SIG Combibloc
- Teich
- TRUMPF Maschinen Austria
- VA Tech Chemserv Industrie Service
- voestalpine Stahl
- Wolfing Baustoffindustrie

K. Hall, H. Mandl

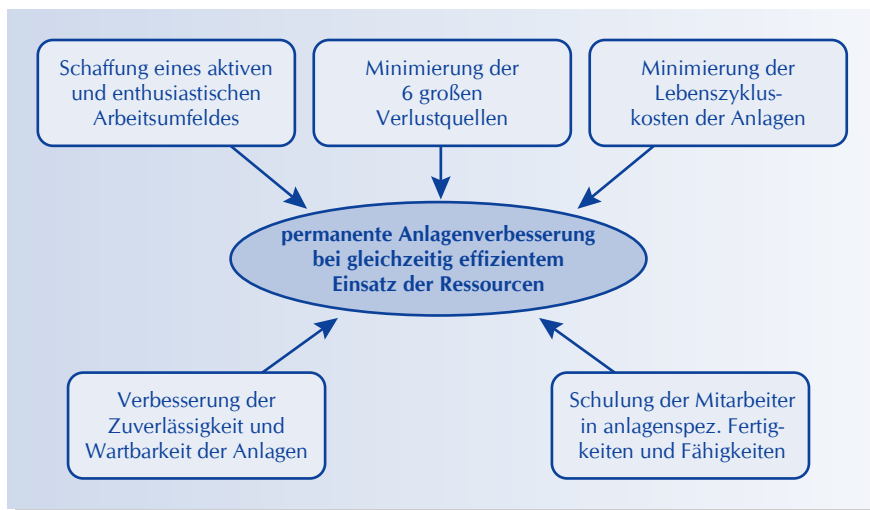


Abbildung 7: Zielsetzungen von Total Productive Maintenance

Ansatz stellt dabei einen stark teamorientierten Ansatz dar, welcher unter Zuhilfenahme von unterschiedlichen Elementen die Zusammenarbeit von Produktion und Instandhaltung – im gemeinsamen Bestreben einer effizienten Produktion – in den Vordergrund stellt. Die Abbildung 7 soll in diesem Zusammenhang schematisch die Ziele von TPM veranschaulichen.

Bei TPM wird verstärkt auf den Beitrag der Mitarbeiter gesetzt, die in teilautonomen Arbeitsgruppen gemeinsam an der Optimierung von Prozessen und Anlagen die sechs großen Verlustquellen minimieren und somit die Performance des Wertschöpfungsprozesses kontinuierlich verbessern. Dass dabei Erfahrung und Qualifikation der Mitarbeiter eine wichtige Rolle spielen ergibt sich aus rein rationalen Überlegungen, kann aber auch in verschiedenen Forschungsergebnissen aus der Zusammenarbeit mit namhaften Unternehmen wie etwa Böhler Edelstahl, Funder Industrie und BMW Steyr nachgewiesen werden.

Während das Thema Schulung in den meisten Unternehmen beinahe eine Selbstverständlichkeit darstellt, ist jedoch deutlich eine Verschiebung der Prioritäten bei fach-

telt. Der TPM-Coach ist durch diese Ausbildung in der Lage, mittels gezieltem Einsatz von Qualitäts- und Problemlösungswerkzeugen verschiedenste Verbesserungspotenziale im Bereich der Instandhaltung/Produktion aufzuzeigen und erarbeitet in Teams, die auch vom TPM-Coach moderiert werden, entsprechende Lösungen. Der Absolvent ist ferner in der Lage, TPM im eigenen Unternehmen einzuführen und umzusetzen. Die Schulung wird in zwei Blöcken zu je vier Tagen abgehalten und schließt mit einer Abschlussprüfung sowie der Verleihung des international anerkannten Zertifikates "TPM-Coach" ab.

Die in der Ausbildung dargelegte Theorie wird den Teilnehmern mittels zahlreicher Praxisstudien anschaulich vermittelt. Fallgeber dieser Praxisstudien sind die Teilnehmer selbst, die Probleme Ihres betrieblichen Umfeldes mit anderen Teilnehmern in Gruppenarbeiten diskutieren und dadurch betriebsfremde Ansichten und Lösungsansätze für diverse Problemstellungen erhalten.

Die Ausbildung zum TPM-Coach wird von der Industrie besonders gut aufgenommen, wie die Evaluierungen und die rege Kurs-

Inhalte - TPM-Coach

Grundschulung:

TPM-Philosophie, neue Tätigkeitsprofile für die Mitarbeiter, Zusammenhang mit anderen Konzepten (TQM, KVP, etc.), Eckpunkte des Change Management

Problemlösungsmethoden:

Vorgehen nach dem Six-Sigma Problemlösungszyklus (DMAIC), Coaching von Verbesserungsteams mithilfe effizienter Moderations-, Präsentations- und Problemlösungstechniken

Prozessmanagement:

Beschreibung und Darstellung von Prozessen im Produktions- und Instandhaltungsbe- reich

Aufbauschulung:

Kennzahleneinsatz, visuelles Management, Ordnung und Sauberkeit, Kunden-/Lieferantenbeziehungen

Führungslehre:

Delegieren von Aufgaben, situatives Führen, Führen durch Zielvereinbarung

Abschlussprüfung:

Diese findet an einem weiteren Tag statt und besteht aus einem schriftlichen Teil und einer Projektpräsentation



o.Univ.Prof. DI Dr. Hans H. Hinterhuber
Vorstand des Instituts für Unternehmensführung, Tourismus und Dienstleistungswirtschaft; Universität Innsbruck

Als Absolvent der Montan-Universität pflege ich seit Jahren eine enge und angenehme Zusammenarbeit mit meiner Alma Mater, zuerst als Lehrbeauftragter und Universitätslektor für "Spezielle Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung in der Erdölindustrie", später als Vortragender im Rahmen des Executive MBA Generic Management. Die Interaktion und der Erfahrungsaustausch mit den Teilnehmerin-

nen und Teilnehmern am MBA Programm sind deshalb immer interessant, weil alle bestrebt sind, nicht nur Methodenkompetenz zu erwerben, sondern auch ihr unternehmerisches Denken und ihre Sozialkompetenz weiterzuentwickeln. Es sind dies die drei Anforderungen an die Führungskräfte, die morgen die Unternehmungen und Non-Profit-Einrichtungen in die Zukunft führen werden.

Die eigentliche Herausforderung für die Unternehmung besteht in der Bewältigung des Unerwarteten und nicht in der Extrapolation von Erfolgsrezepten der Vergangenheit. Die Rechtfertigung der Unternehmung liegt zunehmend in ihrer Fähigkeit, das Unerwartete, das Nichtvorhersehbare erfolgreich und effizient im Sinne der Stakeholder und des Allgemeinwohls zu meistern. An den Grundprinzipien der Führung hat sich nichts geändert; doch die Methoden und Instrumente müssen angesichts der veränderten Umweltbedingungen modifiziert werden, und es müssen andere Prioritäten gesetzt werden.

Ingenieure mit betriebswirtschaftlichem Wissen, unternehmerischem Antrieb und sozialer Kompetenz, wie sie im Rahmen

MEINUNG VON PARTNERN ...

... Leadership: ist mehr als Management, es stellt einen Lebensstil dar

Leadership heißt

in Übereinstimmung mit

seiner Überzeugung und

mit seinen Worten zu leben

des Executive MBA Generic Management vermittelt werden, sind dieser Herausforderung gewachsen, wenn sie ihr Leben lang offen für Neues sind und an sich selbst arbeiten.

Schwer zu beantworten ist allerdings die Frage, ob sich Strategie und Leadership erlernen lassen. Jeder kann jedoch im Rahmen des MBA Generic Management innerhalb der Grenzen seiner Anlagen die Grundlagen von Strategie und Leadership erlernen, wenn er Freude und aufrichtiges Interesse am Umgang mit Menschen hat und indem er sich entscheidet, sich wie ein Führender zu verhalten, wenn die Situation es erfordert.

H. Hinterhuber

Ausbildung zum TPM-Coach

Termin: 7.-10. September und 21.-24. September 2004

TPM – Total Productive Maintenance bedeutet eine Maximierung der Anlageneffektivität bei gleichzeitig effizientem Ressourceneinsatz. Die Ausbildung verfolgt das Ziel, die Teilnehmer in die Lage zu versetzen, TPM im eigenen Unternehmen selbstständig einzuführen und umzusetzen.

Inhalte der Ausbildung:

- Grundschulung
- Moderatorenschulung
- Führungslehre
- Aufbauschulung
- Methoden und Prozessmanagement
- Abschlussprüfung

Anmeldung unter:

Dipl.-Ing. Harald Mandl
Tel.: +43 3842 402-6013
Fax: +43 3842 402-6002
E-Mail: harald.mandl@wbw.unileoben.ac.at

<http://tpm-coach.unileoben.ac.at>

Wissenslogistik Outlook 2004

Der Geschäftsprozess, das Wissen und die Mauern dazwischen.

Kongress: 21. – 22. September 2004
Hotel Panhans, Semmering

Die schon seit einiger Zeit stark veränderten Rahmenbedingungen der Märkte haben dazu geführt, dass die Unternehmen zwischenzeitlich eine ganze Reihe von Managementkonzepten intensiv einsetzen, um ihre Wettbewerbsstärke zu sichern bzw. zu steigern. Allerdings ist in der Praxis deutlich zu beobachten, dass die Schlagkraft einzelner Konzepte – isoliert voneinander angewandt – immer dort eine natürliche Grenze findet, wo ein modellexogener Faktor zum Engpass wird.

Zur Auflösung dieses Dilemmas müssten Elemente beider Konzepte, sowohl des Geschäftsprozessmanagements als auch des Wissensmanagements zu einem der Situation entsprechenden integrativen Gesamtkonzept vereint werden.

Der diesjährige Kongress versucht einerseits durch praktische Erfahrungsberichte und andererseits durch wissenschaftliche Konzepte interdisziplinären Charakters, dieser Problematik auf den Grund zu gehen. In den einzelnen Beiträgen soll deutlich werden, welche Barrieren trotz prinzi-

piell vorhandenem Handwerkszeug in den Einzeldisziplinen Prozessmanagement, Logistik und Wissensmanagement einer effektiven und effizienten Kombination zur "Wissenslogistik" entgegenstehen bzw. was getan werden kann, um unter Vermeidung oder Lösung der problematischen Faktoren eben die gewünschte Synergie aus den relevanten Konzepten zugunsten einer besseren Unternehmensperformance zu schöpfen.

Call for Paper

Wir laden Sie herzlich ein, Beiträge zu diesem Thema einzureichen. Der Einreichschluss für das 1. Abstract ist der **12. März 2004**

Weitere Informationen zum Kongress und zum Einreichen von Tagungsbeiträgen finden Sie unter:

<http://wm-kongress.unileoben.ac.at>

SERVICE