

WBW IN-FORM

LEHRSTUHL WIRTSCHAFTS-
UND BETRIEBSWISSENSCHAFTEN



AUSGABE 2/2005

- GENERIC MANAGEMENT PHILOSOPHIE
- RISIKOCONTROLLING
- WISSENSBILANZ 2004



o.Univ.Prof. Dr. Hubert Biedermann
Leiter des Departments Wirtschafts-
und Betriebswissenschaften

Als eine der anwendungsorientierten Betriebswirtschaft verpflichtet fühlende Forschungs- und Lehreinheit einer technischen Universität ist die permanente Weiterentwicklung auch eine Herausforderung für uns.

INHALT

Seite 2
EDITORIAL

Seite 3
BERICHT

Seite 4
WISSENSCHAFT

Seite 7
WIRTSCHAFT

Seite 8
FORUM & SERVICE

Auf Basis einer im Zwei-Jahresrhythmus durchgeführten Image- und Zufriedenheitsstudie mit unseren wichtigsten Stakeholdern (Absolventen und Wirtschaftspartner), aber auch mittels einer jährlichen Benchmarkingstudie stellen wir jedes Jahr im Strategieseminar die Zielrichtung unserer drei wesentlichsten Leistungsprozesse – Forschung, Lehre und Weiterbildung – in Frage. Dies vor dem im Leitbild formulierten Hintergrund, dass sich unsere Forschungsfelder wie auch das Lehrangebot an den Kernkompetenzen der Montanuniversität entlang der Wertschöpfungskette einschließlich der zugehörigen Wirtschaft orientieren müssen. Die stetige Weiterentwicklung unserer Forschungsbereiche und der effiziente Einsatz des erworbenen Wissens in Forschung und Lehre ist uns ein hohes Anliegen.

Die durch das Benchmarking der wissenschaftlichen Leistung und die Befragung der Absolventen und Forschungspartner gewonnene Außensicht wird durch Scienceworkshops und Dissertationseminare ergänzt, in welchen die Entwicklung des relevanten Wissenschaftsbereiches und die eigene Positionierung und Weiterentwicklung thematisiert werden. Zusammengefasst wird dies alles im jährlichen Strategieseminar, in dem eine Adaptierung bzw. Neupositionierung der Forschungsschwerpunkte wie auch der Lehrveranstaltungen in den unterschiedlichen Curricula vorgenommen wird.

Einen kleinen Ausschnitt daraus finden Sie in dieser WBW IN-FORM, in der über drei Schwerpunktbereiche – Wissensmanagement, Generic Management und Risikocontrolling – berichtet wird. Ergänzt wird dieser Bericht durch die zusammenfassende Darstellung einer Dissertation, die sich mit der unreflektierten Übernahme von Management(mode-)konzepten auseinandersetzt. Die Optimierung der Ersatzteilversorgung bildet ein gutes Beispiel angewandten Prozessmanagements zur Schnittstellenoptimierung. Ausgewählte Veröffentlichungen des ersten Halbjahres 2005 ergänzen den Bericht.

Seit einigen Jahren beschäftigen wir uns im Wissensmanagement einerseits mit den Möglichkeiten zur Wissensbilanzierung, d.h. dem Versuch die immateriellen Vermögenswerte einer Organisation darzustellen und eingebunden in den Managementpro-

zess auch zu entwickeln und zu gestalten. Für die produzierende Industrie beschäftigen wir uns andererseits mit Assessments, in welchen wir versuchen die tatsächliche und die optimale Instrumenten- und Methodenkombination im produktionsnahen Wissensmanagement darzustellen.

In wenigen Wochen werden wir in der Lage sein, unseren innovativen Ansatz zur ganzheitlichen Unternehmensführung, dem sogenannten „Generic Management“ in Buchform zu veröffentlichen. Nachdem über viele Jahre dieser Themenbereich in Projekten entwickelt und durch unseren MBA Lehrgang erfolgreich an Führungs- und Entscheidungsträger der Wirtschaft weitergegeben wurde, ist es nun soweit. Auch hierzu eine Zusammenfassung.

Der integrative Forschungsbereich des Risiko- und Krisenmanagements findet in dieser WBW IN-FORM durch die Darstellung eines unternehmensinternen Risikocontrolling-Systems seinen Niederschlag, welches die Analyse und Bewertung von Risiken unter Einbeziehung bereits vorhandener Managementsysteme wie Qualität, Umwelt und Sicherheit zum Inhalt hat.

Den vormaligen Schwerpunkt Umweltmanagement haben wir als Teil des Clusters Sustainability Management erweitert und konzentrieren uns dabei auf die Integration von Aspekten der nachhaltigen Entwicklung in der Unternehmensführung. Die Ergebnisse unserer bisherigen Forschungstätigkeit wollen wir im ersten Kongress, den wir in diesem Themenbereich am 24. und 25. November anbieten, zusammenfassen. Auch dazu ein Hinweis.

Glück auf!

IMPRESSUM

Herausgeber: Lehrstuhl Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der Montanuniversität Leoben, Franz Josef Straße 18, 8700 Leoben; Redaktion: R. Baumgartner, H. Biedermann, D. Ebner, F. Klügl, H. Mandl, C. Zielowski, M. Zwainz; Fotos: Lehrstuhl; Gestaltung/Layout: M. Hawranek; Druck: Universaldruckerei, 8700 Leoben; vorbehaltlich Satz- und Druckfehler.

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

Wissensmanagement - Wissensbilanzierung

Das Management immaterieller Vermögenswerte wird immer wichtiger, besonders für Organisationseinheiten, die sich intensiv mit dem Faktor Wissen auseinandersetzen wie Innovations- und Forschungsabteilungen, Universitätsinstitute und Bildungseinheiten. In der Praxis versuchen Unternehmen verstärkt, das in Mitarbeitern gebundene Wissen an die Organisation zu binden, es zu nutzen und an andere Wissensträger weiterzugeben.

Wissen wird als der vierte Produktionsfaktor gesehen, denn es zeigt sich, dass immaterielles Vermögen mehr denn je den Wert eines Unternehmens beeinflusst und das Wissen erfolgskritisch für die Leistungserstellung ist. Ziel ist es, Wissen als Ressource erfolgreich zu managen. Die seit Jahren stei-

Organisation, immaterielle Investitionen sowie Wissensnetzwerke. Im Wesentlichen hat die Wissensbilanz zwei Aufgaben, sie unterstützt einerseits den Steuerungs- und Strategieentwicklungsprozess des Unternehmens bzw. der Organisationseinheit, andererseits dient sie der internen und externen Kommunikation.

Heuer hat der Lehrstuhl WBW bereits seine vierte Wissensbilanz präsentiert.² Durch die konsequente Wissensbilanzierung seit 2001 und ihre kontinuierliche Verbesserung konnten wichtige Erkenntnisse über unsere Wissensprozesse gewonnen werden. Unser Ansatz wird von Industrieunternehmen bereits angewandt, beispielsweise startet ab Anfang 2006 ein Projekt zum Wissensmanagement in einem Stahlkonzern. Auch für die österreichischen Universitäten spielt die Wissensbilanz eine zentrale Rolle: sie gilt ab

tät. Unser Forschungsfokus liegt besonders auf den Interaktionen zwischen Wissensmanagement und nachhaltiger Unternehmensführung sowie dem Qualitätsmanagement. Adäquate Methoden sollen Organisationen helfen, die Schnittstelle zwischen Wissensmanagement und der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit nicht nur abzubauen, sondern Synergien effizient zu nutzen. Die gezielte Entwicklung und Verwendung des Humankapitals einer wissensbasierten Organisation spielt dabei eine zentrale Rolle.

Auch Wissensmanagement und Qualitätsmanagement ergänzen sich gegenseitig. Zur Integration und Unterstützung von Tätigkeiten des Wissens- und Qualitätsmanagements soll am WBW ein webbasiertes Wissensportal entwickelt werden, das eine informationstechnologische Infrastruktur für die beiden Managementansätze bereitstellt.

D. Ebner

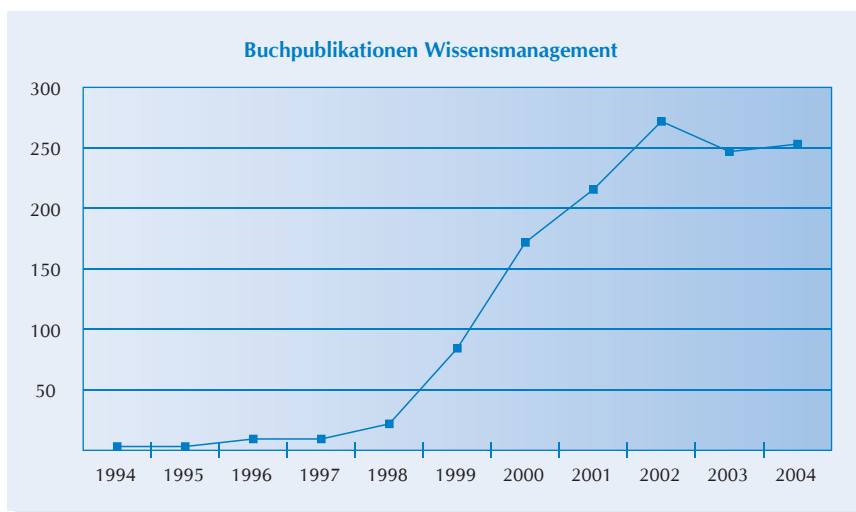


Abbildung 1: Buchaufnahmen in den Verbundkatalog der österreichischen Universitäten

gende Zahl von Publikationen zum Thema Wissensmanagement scheint diesen Trend zu bestätigen, gerade auch im deutschsprachigen Raum gewinnt Wissensmanagement nach wie vor an Bedeutung, wie Abbildung 1 über Buchpublikationen im österreichischen Verbundkatalog der vergangenen 11 Jahre zeigt.

Wissensbilanzierung: Nicht nur für Forschungseinrichtungen und Universitäten

Im Kern können dem Wissensmanagement acht Bausteine zugeschrieben werden: Wissensziele, -identifikation, -erwerb, -entwicklung, -(ver)teilung, -nutzung, -bewahrung und -bewertung (vgl. Probst et al., Wissen managen, Gabler, Wiesbaden, 2003).

Der Lehrstuhl WBW beschäftigt sich seit 1997 mit dem Thema Wissensmanagement sowohl aus Industrie- als auch aus Universitätsicht. Besonderer Fokus liegt dabei auf der Wissensbewertung im Rahmen einer Wissensbilanzierung. Zum Thema der Wissensbilanzierung wurden vom WBW bereits eine Reihe von Publikationen sowie eine Dissertation veröffentlicht.¹ Die Wissensbilanz stellt anhand quantitativer Daten, Grafiken und Trendanalysen wissensbasierte Prozesse dynamisch dar, sie erfasst und bewertet die (Ergebnisse der) Wissensarbeit einer

2005 als verpflichtender Teil der Berichterlegung der Universität (Universitätsgesetz 2002) gegenüber dem Ministerium und anderen Stakeholdern.

Wissen als Querschnittsfunktion: Lösen von Schnittstellen

Für die Wissensbewertung einer Organisation gilt die Wissensbilanz bereits als nützliches Instrument. Für die anderen Handlungsfelder des Wissensmanagements Instrumente zu schaffen, welche in der Unternehmenspraxis erfolgreich umgesetzt und angewandt werden können, muss die Aufgabe der Forschung sein. Die Forschung des WBW ist durch das Naheverhältnis zur Wirtschaft geprägt, es spielt deshalb auch weiterhin die betriebswirtschaftliche Betrachtung des Wissensaspektes eine übergeordnete Rolle, während die soziologische und psychologische Sichtweise nicht fokussiert werden. Aus diesem Grund steht insbesondere die Weiterentwicklung des Wissens-Assessments zur Unterstützung der Bewertung und Entwicklung des Wissens einer Organisation im Vordergrund unserer Forschung.

Wissensmanagement ist eine Querschnittsfunktion, dadurch ergeben sich in der Organisation viele Schnittstellen zu anderen Managementthemen, oft mit hoher Komplexi-

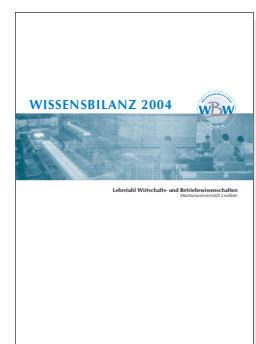
¹ Unter anderem sind erschienen:

Biedermann, H.; Graggober M. (2005): Die Wissensbilanz als Strategie- und Steuerungsinstrument im Forschungsmanagement. In: Wissensbilanzen - Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Hrsg.: Mertins et al. Springer, Berlin, S. 187-202.

Biedermann, H. (2004): Wissensbilanzierung. In: Die österreichische Universitätsreform. Hrsg.: Sigurd Höllinger, Stefan Titscher. Universitätsverlag, Wien, S. 246-263.

Biedermann, H. (2003): Die Wissensbilanz als Strategie- und Steuerungsinstrument. In: Werte schaffen - Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung. Hrsg.: Kurt Matzler, Harald Pechlaner, Birgit Renzl. Gabler, Wiesbaden, S. 481-498.

Graggober, M. (2004): Wissensbilanz. Entwicklung und Implementierung eines Bewertungsinstrumentes zur strategischen Planung und Steuerung im F&E-Management unter besonderer Berücksichtigung immaterieller Vermögenswerte. Dissertation, Leoben.



² Wissensbilanz 2004 - Wissensbilanz einer universitären Organisationseinheit (2004). Hrsg.: Biedermann, H. Lehrstuhl Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Montanuniversität Leoben.

AKTUELLES AUS DER WISSENSCHAFT

Generic Management Philosophie

Generic Management – ein innovativer Ansatz zur ganzheitlichen Unternehmensführung

Der wirtschaftliche Alltag ist gekennzeichnet durch eine erhöhte Dynamik und Komplexität, welcher ständig neue, zum Teil sich widersprechende Herausforderungen an die Unternehmensführung stellt. Abnehmende Planbarkeit durch rasche und unvorhersehbare Änderungen der Märkte, durch Veränderungen der Nachfrage, Auftreten neuer Konkurrenten und Technologien, Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen, Forderungen und Interessen von Verbrauchern, gesellschaftlichen Gruppen und der Öffentlichkeit erhöhen die Komplexität und Dynamik der Unternehmensführung in zunehmendem Ausmaß. Manager und Entscheidungsträger sind daher angewiesen, mit diesen Herausforderungen umzugehen, wenn sie erfolgreich und zukunftsfähig handeln wollen.

Problematisch stellt sich hierbei dar, dass die zunehmende Komplexität sowohl des Umfelds als auch der Unternehmen die benötigten Reaktionszeiten erhöht, aber auf Grund der steigenden Dynamik die zur Verfügung stehenden Reaktionszeiten abnehmen. Dies kann zu einer negativen Zeitschere führen, in der Unternehmen nicht mehr in der Lage sind, auf Veränderungen und Diskontinuitäten zu reagieren bzw. noch weniger diese proaktiv zu beeinflussen.

Ein zeitgemäßer Managementansatz hat diesen Herausforderungen adäquat zu entsprechen, um eine dauerhafte und erfolgreiche Unternehmensentwicklung sicherstellen zu können.

Als zusätzliches Problem tritt die einseitige Ausrichtung von Managementsystemen auf ein einzelnes Gestaltungsobjekt oder ein einzelnes Thema auf. Diese werden häufig durch das Umfeld an das Unternehmen herangetragen und stellen eine Zweckorientierung dar. Die Gefahr hierbei ist das Auftreten von Insellösungen innerhalb des Unternehmens, die eine zusätzliche Komplexität erzeugen und die Reaktionsfähigkeit aus ganzheitlicher Sicht weiter herabsetzen. Dies ist beispielsweise bei der einseitigen Ausrichtung auf normgebundene Managementsysteme (z.B. Qualität, Umwelt oder Arbeitssicherheit) ein inhärentes Risiko.

Um diese Herausforderungen für das Management handhabbar zu machen, wurde ein ganzheitliche Konzept zur Unternehmensführung entwickelt. Generic Management ist als umfassendes und ganzheitliches Managementkonzept zu sehen, welches eine erfolgreiche, flexible und komplexitätsbewältigende Unternehmensführung ermöglicht.

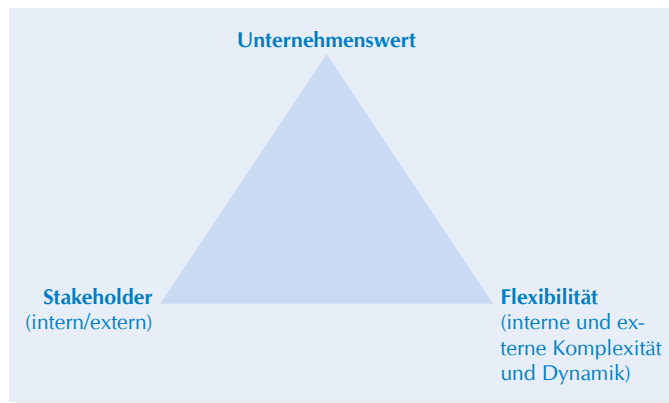


Abbildung 2: Generic Management Philosophie

Folgende Kernelemente wurden dabei berücksichtigt:

- Betrachtung von Unternehmen als soziale Systeme, die eine kybernetische und selbstreflexive Unternehmensführung erfordern, Erfüllung des Gesetzes von Ashby über die ausgeglichene Varietät.
- Dynamische Umfeldbedingungen erfordern von Organisationen, sich mit diesen auseinander zu setzen, sich diesen anzupassen bzw. diese zu beeinflussen. Es ist daher die Berücksichtigung des Organisationsumfeldes (Stakeholder) einschließlich der natürlichen Umwelt essentiell. Dies gelingt zum einen durch die Beachtung der Stakeholderinteressen und zum anderen durch die Beachtung der Eckpunkte der Nachhaltigen Entwicklung.
- Ausrichtung auf den langfristigen Unternehmenserfolg.

Auf Basis dieser Elemente wird Generic Management in folgender Weise definiert:

Generic Management ist ein Führungsansatz zum Management unternehmensinterner und unternehmensexterner Anfor-

derungen und Ansprüche unter Beachtung dynamischer und komplexer Prozesse und Rahmenbedingungen und dient einer dauerhaften und nachhaltigen Unternehmensentwicklung.

Generic Management ist somit durch die Charakteristika Komplexitätsbewältigung, Anpassungsfähigkeit, Stakeholder und Unternehmenswertsteigerung beschrieben.

Jeder dieser drei Aspekte ist dabei für die dauerhaft erfolgreiche Unternehmensentwicklung entscheidend. Die Flexibilität ermöglicht ein angemessenes Agieren und Reagieren, während die Orientierung an den Stakeholdern und der Nachhaltigen Entwicklung unternehmerische Erfolgspotentiale auf

operativer und strategischer Ebene sichert. Beide wirken sich positiv auf die Wertentwicklung des Unternehmens aus, wobei hier der Unternehmenswert umfassend einschließlich Stakeholder Value und Intellectual Capital aufzufassen ist.

Zur praktischen Ausgestaltung wurde für das Generic Management ein Strukturmodell und ein Vorgehensmodell zu deren Einführung entwickelt. Das Strukturmodell bietet die Möglichkeit, die Philosophie des Generic Management für ein spezifisches Unternehmen zu konkretisieren. Aufbauend auf diese systemische Aufbereitung des Strukturmodells kann das Vorgehensmodell abgeleitet werden. Das Strukturmodell gibt einen „idealen“ Zustand vor; das Vorgehensmodell bietet Möglichkeiten zur Erreichung desselben bzw. zur Situationsanalyse.

Dieser Ansatz wird demnächst in Buchform veröffentlicht werden, wobei Beispiele aus der Industrie und dem Forschungsbereich die praktische Relevanz dieses Konzeptes dokumentieren.

R. Baumgartner

Neuer wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl WBW



Dipl.-Ing.
Benjamin Ditzel

Benjamin Ditzel ist seit Juni 2005 als Forschungsstipendiat am Lehrstuhl Wirtschafts- und Betriebswissenschaften beschäftigt.

Der Fokus seiner Tätigkeit liegt in den beiden Schwerpunktbereichen Qualitätsmanagement und Wissensmanagement, welche er hauptsächlich aus der Perspektive der Universitäten bearbeitet. Weiters ist er Mitglied im Wissensmanagementforum Graz.

Herr Ditzel studierte Maschinenbau an der Technischen Universität Berlin mit den Schwerpunkten Qualitätsmanagement und

Produktionstechnik und absolvierte ein Auslandsjahr an der Universidad de Navarra in San Sebastián, Spanien.

Praktische Erfahrungen konnte er bereits in unterschiedlichen Industriebetrieben in Großbritannien, Deutschland und Spanien sowie während seiner mehrjährigen Tätigkeit als Tutor am Institut für Mathematik der Technischen Universität Berlin sammeln.

LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHES RISIKOCONTROLLING

Instrumenten- und Methodeneinsatz im Leistungserstellungsprozess

„Leben ist Risiko. Was wir tun ist riskant. Was wir nicht tun ist es auch.“

Pechtl, A.*

Durch die zunehmende Komplexität und Dynamik im unternehmerischen Umfeld, aber auch durch den Abbau von redundanten Systemen innerhalb der Unternehmen wird die Notwendigkeit eines umfassenden und ganzheitlichen Managementsystems zunehmend bedeutender. Somit drängen sich immer häufiger Bedarfe der Unternehmen in den Vordergrund, Risiken im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung managen zu können.

Der aus historischen Gründen weit verbreitete und mit hoher Wichtigkeit für die Unternehmen behaftete finanzwirtschaftliche Zugang zur Koordination unternehmerischer Risiken wird für zukünftige Herausforderungen der Unternehmen nicht mehr ausreichend sein. Immer mehr werden die tatsächlichen Gründe bzw. Ursachen von nicht gewollten Entwicklungen im Unternehmen von Interesse sein, welche aus unternehmensinterner Sicht vorwiegend im Leistungserstellungsprozess zu finden sind.

Die leistungswirtschaftliche Betrachtung des Risikomanagements unterstützt die Verantwortlichen bei der Handhabung der anfangs erwähnten Komplexität. Besonders

- eine Absicherung bei unternehmensinternen und -externen Veränderungen,
- eine unternehmensweite Effizienzsteigerung durch Ereignisminimierung,
- eine generelle Kostenreduktion durch Ausfallkostenminimierung und
- eine Verbesserung der Kommunikation zu internen und externen Stakeholdern

sind wesentliche Beiträge, die ein Risikomanagementsystem leisten muss. Branchen- und größenabhängig gehören Risiken zum Alltag eines jeden Betriebes. Um diesen Alltag risikoärmer im Sinne einer Chancennutzung zu machen, erfolgte die wissenschaftliche Fokussierung auf die leistungswirtschaftliche Sicht des Risikomanagements, im Speziellen auf das Risikocontrolling als Baustein des Managementsystems.

In der durchgeführten Arbeit wurde versucht dem Bedarf an methodischer und instrumenteller Unterstützung hinsichtlich des leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings zu begegnen. Zu diesem Zweck musste zunächst die grundsätzliche Sicht und Einordnung des leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings in der unternehmerischen Managementlandschaft bestimmt werden, wobei hierauf aufbauend die Erfassung und Beschreibung unterschiedlicher Instrumente und Methoden des strategischen Managements und des Qualitätsmanagements erfolgte.

Leistungswirtschaftliches Risikocontrolling hat gezielt und regulativ auf Führungsteilsysteme einzuwirken, wobei wie bei allen Controllingkonzepten das Informationssystem

mit der Informationserzeugung, -bereitstellung und -versorgung das grundlegende Merkmal darstellt. Wie bei begrenzt koordinationsorientierten Controlling-Konzeptionen auch, wird unter leistungswirtschaftlichem Risikocontrolling jenes Subsystem der Führung verstanden, das hierbei ergänzend die Planung und Kontrolle, systembildend und systemkoppelnd, ergebniszielorientiert koordiniert. Vervollständigt wird dieser Koordinationsbedarf durch den in den umfassend koordinationsorientierten Controlling-Konzeptionen geforderten Organisationsaspekt, welcher sowohl in aufbau-, als auch in ablauforganisatorischer Sicht zu verstehen ist. Die Einwirkung auf Humanaspekte wie beispielsweise normative Aspekte bzw. Verhaltensaspekte der Individuen im Unternehmen waren nicht Gegenstand der Betrachtungen im leistungswirtschaftlichen Risikocontrolling im Sinne der durchgeführten

nungs-, Organisations- und Kontrollsystems aus risikopolitischer Sicht

- Instrumentelle und methodische Unterstützung des Managements
- Identifikation, Beurteilung, Steuerung, Überwachung und Dokumentation der leistungswirtschaftlichen Risiken

Für jeden Prozessschritt des leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings (siehe Abbildung 3) wurden Kriterien definiert, woraus sich für die Anwendung ein spezielles Instrumentenset als besonders effektiv zeigte.

Speziell für den Prozessschritt der Risikoüberwachung wurde die Methode der Risikopotentialanalyse entwickelt, mit der es nun möglich wurde, über Berichtszeiträume hinweg Auskunft sowohl über die leistungswirtschaftliche Risikolandschaft des Unternehmens selbst, als auch über die effektive und effiziente Implementierung von Risikosteuerungsmaßnahmen zu geben. Die sich daraus entwickelnde Kennzahl des Risk Index (Rx) dient als Kennzahl zur Implementierung der Risikostrategie mittels Balanced Scorecard.

Wesentliche Teile der Arbeit wurden im Rahmen einer zweieinhalbjährigen Feldstudie bei den Hüttenwerken Krupp Mannesmann (HKM) in Duisburg entwickelt und in Pilotbereichen umgesetzt. In diesen Praxisprojekten zeigte sich einerseits, dass eine integrierte Koordination von Risiken mit einer konkreten Methode bzw. einem konkreten Instrumentenset machbar und zweckmäßig ist, und dass andererseits vor der Anwendung der

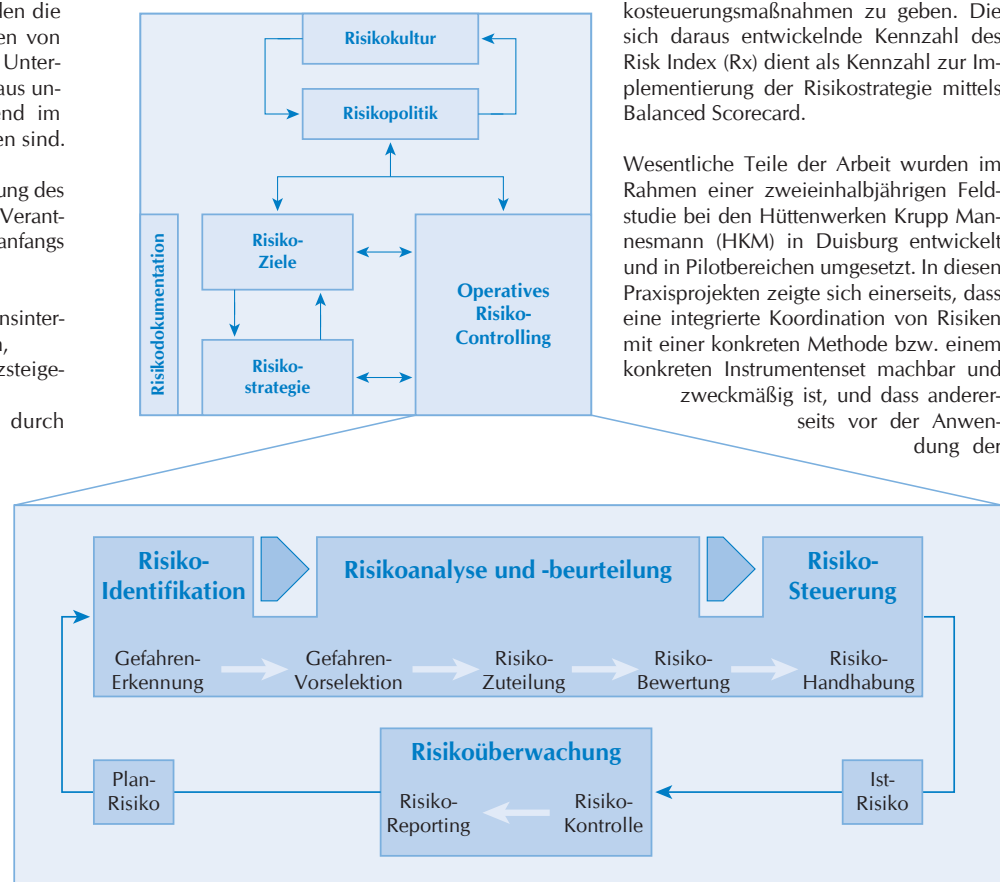


Abbildung 3: Leistungswirtschaftliches Risikocontrolling

Arbeit. Dies stellt die Abgrenzung zum Risikomanagement dar, welches sich in seiner ganzheitlichen Betrachtung auch diesen Aspekten widmet. Aufgaben des leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings sind unter anderem:

- Durchführen von risikorelevanten Unternehmens- und Umfeldanalysen
- Findung und Implementierung der Risikostrategie
- Verwirklichung des Risiko-Zielsystems des Unternehmens
- Sicherstellung der Reaktions-, Anpassungs- und Koordinationsfähigkeit der unternehmensspezifischen Risikolandschaft
- Koordination des Informations-, Pla-

Risikopotentialanalyse kein strukturierter Verbesserungsprozess und kein umfassendes Controlling der bereichsinternen Risiken bei HKM durchgeführt werden konnte, was durch den Risk Index (Rx) nun möglich ist.

Risiken begleiten alle Prozesse unseres Lebens, beinhalten das Potential einer Verschlechterung, jedoch auch die Chance zur Weiterentwicklung.

F. Klügl

* Pechtl, A. (2003): Ein Rückblick: Risikomanagement von der Antike bis heute. In: Erfolgsfaktor Risiko-Management. Hrsg.: Romeike, F. / Finke, R.B.; Wiesbaden: Gabler Verlag

EINFÜHRUNG VON MANAGEMENTKONZEPTEN

Organisationskultur als Erfolgsfaktor

Der Umgang von Unternehmen mit Managementkonzepten

Der Druck von Stakeholdern oder auch der Drang zur Nachahmung bewegt Unternehmen oft dazu Managementkonzepte von anderen zu übernehmen. Dabei übernehmen erfolgreiche Organisationen diese Konzepte in adaptierter Form und weniger erfolgreiche übernehmen sie unreflektiert und unadaptiert.

Nachahmung und Zwang von Außen

Für die Lösung unterschiedlichster Probleme der industriellen Betriebsführung werden eine Reihe verschiedener Managementkonzepte angeboten. Mit dessen Hilfe sollen Organisationen ihre komplexen Aufgaben und Anforderungen besser und effizienter bewältigen können. Dabei bleibt aber in vielen Fällen unberücksichtigt, dass Managementkonzepte generell für bestimmte nationale Kulturkreise, Branchen, funktionale Organisationsbereiche und spezifische Situationen konzipiert worden sind und die einfache und unreflektierte Übertragbarkeit nicht immer ohne weiteres gegeben ist. Gerade neuere Forschungsergebnisse der Organisationswissenschaften zeigen das Erfolgspotential auf, das mit der Adaption von Managementkonzepten an spezifische organisationale Rahmenbedingungen verbunden ist.

Neoinstitutionalistische Organisationstheorie

Die systematische Untersuchung des Umgangs von Organisationen mit Managementkonzepten hat sich als eine neue Forschungsrichtung innerhalb der Betriebswissenschaften im Laufe der letzten Jahre zu etablieren begonnen. Diese Wissenschaftsdisziplin wird als neoinstitutionalistische Organisationstheorie bezeichnet und ist mittlerweile eine der führenden Organisationstheorien in den USA und gewinnt auch in Europa stetig an Bedeutung.

In der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie ist es die institutionelle Umwelt, die den Zweck und die Zielsetzung einer Organisation festlegt. Dabei stellt sich die Frage, warum Organisationen in unterschiedlicher Weise auf institutionalisierte Anforderungen reagieren. Weiters wird zu klären versucht, warum Organisationen bestimmte institutionalisierte Strukturelemente oder Managementpraktiken übernehmen bzw. nicht übernehmen.

Die neoinstitutionalistische Literatur bietet dazu eine Reihe von Antworten und Erklärungsmodellen. Besonders anschaulich wird dabei der Prozess der Entwicklung und Verbreitung von Managementkonzepten dargestellt, der mit der kreativen Konzeptentwicklung beginnt, mit der Konzeptweiterentwicklung fortsetzt und schließlich jene Unternehmen umfasst, die diese mittlerweile standardisierten Konzepte unreflektiert übernehmen (siehe dazu Abbildung 4).

Implementierung von Managementkonzepten

In verschiedenen Studien wurden Faktoren identifiziert, die einen Einfluss auf die Anpassung an institutionalisierte Erwartungen und die Übernahme von Managementkonzepten haben. An erster Stelle steht dabei die Größe der Organisation: Große Organisationen werden von externen Anspruchsgruppen (z.B. Kapitalgebern, Medien, etc.) intensiver beobachtet als kleine Organisationen. Die Intensität, mit der Organisationen beobachtet werden, beeinflusst die Wahrscheinlichkeit der Übernahme institutionalisierter Strukturelemente und Managementpraktiken. Große Organisationen neigen eher dazu, sich institutionalisierten Anforderungen zu fügen.

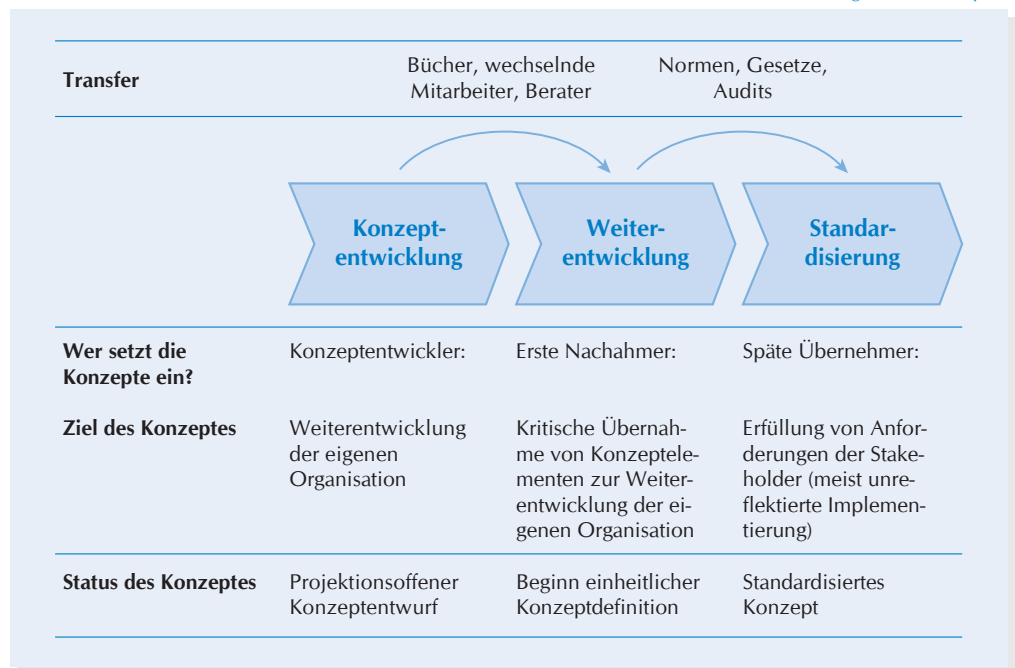
Weitere Faktoren, die die Übernahme von Managementkonzepten wesentlich beeinflussen, sind die Mitgliedschaft der Organisationsmitglieder in anderen Organisationen, soziale Netzwerke, die Art der Beziehung zu und der Umgang mit externen An-

passen. Schließlich ist die Frage von Bedeutung, wie mit Managementkonzepten umgegangen wird und wie diese ggf. implementiert werden sollen.

Fallbeispiel: TPM-Einführung

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen wird in der heuer fertiggestellten Dissertation Zielowski ein Analysemodell für Managementkonzepte entwickelt, das im wesentlichen die beiden Kriterien Funktion und Organisationskultur umfasst; der Fokus liegt dabei auf dem produktions- und anlagennahen Betriebsbereich. Im Zuge der Arbeit wird das Managementkonzept „Total Productive Maintenance“ (TPM) beispielhaft beurteilt und anschließend eine Einführungsstrategie für einen Beispielbetrieb vorgeschlagen. Die theoretischen Grundlagen zu dieser Arbeit bieten einen Überblick zu den Grundlagen des Managements, zur Kybernetik komplexer Systeme, zur Organisationskultur und schließlich zum industriellen Betriebsumfeld.

Abbildung 4:
Lebenskurve von Managementkonzepten



spruchsgruppen, die interne Dynamik von Organisationen und die Ausbildung sowie der fachliche Hintergrund des Managements.

Analyse- und Implementierungsinstrument für den Praktiker

Für Führungskräfte stehen im Zusammenhang mit der Auswahl und Einführung derartiger Konzepte drei Fragestellungen im Vordergrund: Zum einen die Frage nach der primären Funktionalität der Konzepte. Dabei muss geklärt werden, ob ein Konzept überhaupt in der Lage ist, die relevanten Anforderungen an einen Industriebetrieb auch wirklich zu bewältigen bzw. bei der Lösung zu unterstützen. Zum anderen die Frage nach der sogenannten organisationskulturellen Kompatibilität. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die impliziten Prämissen des Managementkonzepts mit den Grundannahmen und Werten der betroffenen Organisation zusammen-

Diese Arbeit soll dem betrieblichen Praktiker helfen Managementkonzepte nach industrierelevanten Kriterien beurteilen zu können. Mithilfe der vorgeschlagenen Analysemethodik können für Organisationen ungeeignete Managementkonzepte identifiziert und gegebenenfalls für einen Implementierungsprozess gezielt adaptiert werden. Auf diese Weise soll diese Dissertation einen Beitrag zur erfolgreichen Einführung von Managementkonzepten leisten.

C. Zielowski

Literatur:

Zielowski, Christian (2005): Analyse produktions- und anlagennaher Managementkonzepte nach funktionalen und organisationskulturellen Aspekten. Dissertation, Leoben.

Walgenbach, Peter (2000): Die normgerechte Organisation. Schäffer Poeschel, Stuttgart.

OPTIMIERUNG DER ERSATZTEILVERSORGUNG

Prozessmanagement zur Schnittstellenoptimierung

Eine gut funktionierende Ersatzteilversorgung ist Voraussetzung, dass Produktionsanlagen nach einer Betriebsunterbrechung ohne Verzögerung wieder in Betrieb genommen werden. Damit können hohe Ausfallkosten vermieden oder zumindest reduziert werden.

Informationsdefizite und hohe Prozesskosten als Ausgangsproblematik

In den vergangenen Monaten hat der Lehrstuhl WBW im Rahmen eines Kooperationsprojektes eine Optimierung der Ersatzteilversorgung in einem Unternehmen der Grundstoffindustrie durchgeführt. Im Rahmen von fünf Workshops wurden dort die Schnittstellen zwischen Instandhaltung und Einkauf systematisch analysiert. Die Problematik dabei bestand generell in den unterschiedlichen Zielsetzungen des zentralen Einkaufs und den dezentralen Instandhaltungsabteilungen.

Während der zentrale Einkauf das Ziel verfolgte, günstige (und damit meist qualitativ minderwertige) Ersatzteile einzukaufen und gleichzeitig die Anzahl der Lieferanten zu reduzieren, waren die dezentralen Instandhalter an qualitativ hochwertigen Ersatzteilen bei einer möglichst hohen Anzahl an potenziellen Lieferanten interessiert.

Aktive Involvierung der Beteiligten

Diese Problematik wurde mit einer gemeinsamen Erarbeitung der Soll-Prozesse gelöst. Zuerst erfolgte eine grobe Strukturierung der ablaufenden Prozesse – es wurde in einen zentralen und einen dezentralen Einkaufsprozess unterschieden. Im Rahmen des zentralen Einkaufsprozesses werden die Ersatzteile über die Einkaufsabteilung bezogen, während beim dezentralen Einkaufsprozess vom Einkauf die Rahmenbedingungen zu standardisierten Lieferanten festgelegt werden und die Ersatzteilbestellung direkt über die dezentralen Instandhaltungsabteilungen erfolgt. In weiterer Folge wurden diese Prozesse jeweils mittels der LIPOK-Systematik beschrieben: Für jeden Prozessschritt (P) wurden die Lieferanten (L), der Input (I), der Output (O) und die Kunden (K) systematisch erhoben. Durch diese Vorgehensweise konnte sichergestellt werden, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis von den Abläufen und den vorhandenen Problematiken hatten. Im Zuge dieser Prozessbeschreibungen gelang es schließlich, unterschiedliche Sichtweisen der Prozessbeteiligten aufzudecken – die damit verbundene Diskussion führte entweder zu einem tieferen Verständnis der Abläufe oder zu einem entsprechenden Verbesserungspotential des jeweiligen Prozessschrittes.

Es stellte sich heraus, dass es sich bei den Potentialen überwiegend um Informationsdefizite – und zwar auf beiden Seiten – handelte. Beispielsweise forderten die dezentralen Instandhaltungsbereiche eine systematische Verständigung durch den Einkauf bei Lieferverzögerungen von kritischen Ersatzteilen; umgekehrt forderte der zentrale Einkauf eine diesbezügliche Kennzeichnung von kritischen Ersatzteilen bereits bei der Bestellanforderung.

Ersatzteilbewirtschaftung dauerhaft verbessert

Die so erhobenen zahlreichen Verbesserungspotentiale wurden anschließend zu Themenbereichen (z.B. Schulung, Adaptierung des EDV-Systems, Standardisierung der Ersatzteilbezeichnungen, etc.) zusammengefasst und im Team mittels Punktebewertung priorisiert. Abschließend erfolgte die Ableitung von Verbesserungsprojekten, welche mit konkreten Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung, den geschätzten Projektaufwendungen, Projektteams sowie Projekt-Meilensteinen umrissen wurden. Damit konnte insgesamt ein neuer Soll-Prozess mit effizienteren Strukturen sowie passenden Kennzahlen zur Prozesslenkung installiert werden.

H. Mandl

Ausgewählte Veröffentlichungen des WBW

Name	Titel	Erschienen
Baumgartner, R. Schneeberger, T. Hertl, A.	Ermittlung der Umweltleistung der Hüttenwerke Krupp Mannesmann GmbH	Umweltwirtschaftsforum, Vol. 13, Nr. 1/2005
Baumgartner, R. Ebner, D.	Sustainable Development in Companies: An International Survey	Productivity Enhancement for Social Advance: The Role of Management of Technology. IAMOT - 14th International Conference on Management of Technology. Hrsg.: Khalil, T., Vienna, 2005
Baumgartner, R.	Generic Management: A normative basis for Sustainable Business Management	Productivity Enhancement for Social Advance: The Role of Management of Technology. IAMOT - 14th International Conference on Management of Technology. Hrsg.: Khalil, T., Vienna, 2005
Baumgartner, R.	Increasing Environmental Performance through Total Productive Maintenance	Productivity Enhancement for Social Advance: The Role of Management of Technology. IAMOT - 14th International Conference on Management of Technology. Hrsg.: Khalil, T., Vienna, 2005
Baumgartner, R.	Integrated Sustainability Assessment in the Mineral Industry - Framework and Example	Sustainable Development Indicators in the Minerals Industry. Hrsg.: Martens, P. N., Essen: Glükauf Verlag, 2005
Biedermann, H. Graggober, M.	Die Wissensbilanz als Strategie- und Steuerungsinstrument im Forschungsmanagement	Wissensbilanzen - Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Hrsg.: Mertins, K. / Alwert, K. / Heisig, P., Berlin: Springer-Verlag, 2005
Biedermann, H. Posch, W. Strohmeier, G.	Kosten- und risikoorientierte Strategien - Beispiel "Energieversorger"	Der Instandhaltungs-Berater, Hrsg.: Geibig, K.-F. / Slaghuis, H., TÜV-Verlag, 2005
Ebner, D. Zielowski, C.	Strategic Development of Human Capital: Planning, Measurement and Reporting	Productivity Enhancement for Social Advance: The Role of Management of Technology. IAMOT - 14th International Conference on Management of Technology. Hrsg.: Khalil, T., Vienna, 2005
Posch, W.	Organizational Success Criteria for effective Energy Management in an energy intensive international holding company	Cutting the High Cost of Energy, ACEEE Summerstudy Proceedings, 2005
Posch, W. Strohmeier, G.	Die risikoorientierte Instandhaltungsstrategie - ein neues Steuerungsinstrument für Netzbetreiber	Energiesysteme der Zukunft: Herausforderungen und Lösungspfade, elektronischer Tagungsband der 4. internationalen Energiewirtschaftstagung an der TU Wien, 2005



Prof. Dr. Lothar Zechlin
Rektor der Universität Duisburg - Essen

Das WBW ist mir schon frühzeitig aufgefallen, als es im Jahr 1999 den AQA (Austrian Quality Award) von der Austrian Foundation for Quality Management (AFQM) und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten erhielt. Es hatte seine Tätigkeiten in Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung mitsamt den unterstützenden Managementprozessen auf den Prüfstand gestellt

und auf Basis einer präzisen Prozessanalyse einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingeleitet. Das hat mich sehr beeindruckt, denn in diesem Zugang liegt nicht nur der Schlüssel zu der von der Öffentlichkeit mit Recht eingeforderten Leistungssteigerung der Universitäten, sondern es handelt sich auch um ein höchst anspruchsvolles Unterfangen: Mehr als die bloße Organisationsreform erfordert es die aktive Einbeziehung der Akteure selbst, ohne deren Kenntnisse und Motivation die Prozessverbesserung in der "Wissensorganisation Universität" nicht zu erreichen ist.

Ein Institut, das sich auf Qualitätsmanagement einlässt, braucht Mut für die offene Diskussion seiner Stärken und Schwächen, Beharrlichkeit und Realismus für die Erzielung konkreter Ergebnisse, und es beweist Weitblick, weil es Nachhaltigkeit statt blosser Modernisierungsfassaden erreicht. Vorbilder dafür, an denen sich das WBW hätte orientieren können, sind mir im deutschsprachigen Raum nicht bekannt.

Es sind gerade immer öfter „die Kleinen“, die die Nase vorn haben: So wie Österreich mit seiner Universitätsreform in Europa auf die Überholspur gegangen ist, zeigt das WBW den Universitäten, wie man's macht,

**Nachwuchsförderung,
Managementprozesse und
kontinuierliche Verbesserung
als Schlüssel zur
Leistungssteigerung.**

wenn man Qualitätsmanagement einführt. Auch in meiner derzeitigen Position als Gründungsrektor, der in Deutschland eine Fusion von zwei Universitäten mit rund 34.000 Studierenden zu gestalten hat, profitiere ich von dem Gedankenaustausch mit dem WBW sehr.

Ich sage „Alle Achtung“ und wünsche „weiterhin viel Erfolg“!

L. Zechlin

Sustainability Management for Industries

Wertsteigerung durch Nachhaltigkeit
24. - 25. November 2005

Für moderne Unternehmen wird die Berücksichtigung von Aspekten der Nachhaltigkeit zunehmend zu einem unverzichtbaren Bestandteil ihrer strategischen Ausrichtung. In besonderem Maße trifft dies auf die ressourcen-intensive Industrie zu. Der Kongress „Sustainability Management for Industries 2005“ fokussiert sich vornehmlich auf den Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens durch den Einsatz eines nachhaltigkeitsorientierten Managementinstrumentariums. Erfolgskritische Fragen, die sich dem Management von Unternehmen bei der Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsaspekts in der Verfolgung ihrer Wettbewerbsstrategien stellen, werden durch Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft beantwortet:

- Was bedeutet der Begriff der Nachhaltigkeit für mein Unternehmen?
- Wie kann ich durch nachhaltigkeitsorientiertes Management den Wert meines Unternehmens steigern?
- Wie integriere ich Querschnittsthemen wie Energiemanagement optimal in mein Unternehmen?

Der Kongress beginnt mit einer Podiumsdiskussion zum Thema: „Nachhaltigkeit: Herausforderung für das Management?“.

Dr. Hannes Androsch (International Management Consulting GmbH), o.Univ.Prof. Dr. Hubert Biedermann (Lehrstuhl WBW, Montanuniversität Leoben), Dr. Angela Köppl (Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung WIFO), Dipl.-Ing. Helmut Langanger (OMV AG), Dir. Ernst Müllner (Philips Österreich GmbH), o.Univ.Prof. Dr. Stefan Schleicher (Karl Franzens Universität Graz) und Dr. Wolfram Tertschnig (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft) diskutieren nachhaltige Erfolgsstrategien für Unternehmen.

Kongress: 24.11.2005, ab 18.00 Uhr
25.11.2005, 8.30 bis 17.00 Uhr
Ort: Aula der Montanuniversität
Leoben, Franz Josef Strasse 18,
A-8700 Leoben

Seminarreihe Umweltmanagement Abfallrecht - Wer kennt sich aus?

Novellen und neue Verordnungen
zum AWG 2002

Das österreichische Abfallrecht wird ständig novelliert. Neue Verordnungen wie z.B. die Elektronikschrottverordnung zwingen die Unternehmen zur Anpassung. Den Umwelt- und Abfallverantwortlichen wird ein Leitfaden für den praktischen Umgang mit dem Abfallrecht gegeben. Als Teilnehmer dieses Seminars haben Sie die Möglichkeit, aktiv ihre Probleme einzubringen

SERVICE

und diese mit einem anerkannten Experten des Umweltrechts zu diskutieren. Unter anderem werden folgende Themen ausführlich besprochen:

- Spannungsfeld österreichischer (ÖNorm S 2100) vs. europäischer Abfallkatalog
- Abgrenzung zw. Abfall und Produkt
- Nachweissystem für gefährliche und nicht gefährliche Abfälle
- Abgrenzung zwischen gewerblichen Betriebsanlagen und Abfallbehandlungsanlagen im Bezug auf die stoffliche und thermische Verwertung von Abfällen
- Vermeidung von abfallrechtlichen Verwaltungsstrafen
- rechtliche Möglichkeiten bezüglich Berufung gegen abfallrechtliche Verwaltungsstrafen der Geschäftsführer (an Hand von Fallbeispielen)
- Abfallbeauftragte im Spannungsfeld der verwaltungs-, straf- und zivilrechtlichen Verantwortung

Seminar: 8.11.2005, 9.00 bis 17.00 Uhr
Ort: Department WBW,
Peter Tunner Strasse 25-27,
A-8700 Leoben
Kosten: 390.- Euro inkl. Unterlagen
Referent: Univ.-Doz. Dr. Wolfgang List
(Agstner und List Rechtsanwälte,
Wien)

Infos und Anmeldung auf
<http://wbw.unileoben.ac.at>