



Aus dem Inhalt:

Prof. Dr. Torsten Eymann - neues Vorstandsmitglied im BF/M

Neue Vortragsreihe an der Universität Bayreuth:
"Zukunft der Informationsgesellschaft"

"Interkulturelles Assessment Center - eine Überprüfung der Güte"

Arbeitskreis Produktion "Management der Arbeitszeiten im Betrieb"

Abschlussveranstaltung "Virtuelle Kooperationsnetzwerke
und integrierte Bauleistik im Handwerk"

Arbeitskreis Personal "Die großen DREI"

Neue Serie
"Das kann man auch anders sehen ..."

Inhalt

Editorial	1
<i>Personalia:</i>	
Prof. Dr. Torsten Eymann - neues Vorstandsmitglied im BF/M	1
<i>Vorankündigung</i>	
» <i>Neue Vortragsreihe an der Universität Bayreuth</i> Zukunft der Informationsgesellschaft	2
<i>Fachbeitrag: Dipl.-Psych. Elisabeth Prechtl</i>	
Interkulturelles Assessment Center - eine Überprüfung der Güte	3
<i>Rückblenden</i>	
» <i>Arbeitskreis Produktion und Controlling</i> Management der Arbeitszeiten im Betrieb	5
» <i>Abschlussveranstaltung VIKOP/BAULOG</i> Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulegistik im Handwerk	6
» <i>Arbeitskreis Personal</i> Die großen DREI - Der Einfluss neurobiologischer Persönlichkeits- faktoren auf den persönlichen und unternehmerischen Erfolg	9
<i>Literaturservice</i>	
Kompetent für den internationalen Wettbewerb	10
Neuer Termin für Interkulturelles Assessment Center	10
<i>Neue Serie</i>	
"Das kann man auch anders sehen ..."	11
Der neue Vorstand des BF/M ab März 2005	12

Redaktion:

Michael Liller, Frederik Loos, Maria Pointner,
Elisabeth Prechtl, Rainer Wolf

Editorial**Über 2005**

Das ist sie also, die erste Ausgabe des BF/M Spiegels 2005. Und fast zwangsläufig stellt sich die Frage nach den Inhalten und Aufgaben des neuen Jahres.

Dabei sticht zunächst ins Auge, dass mit INCA eines unserer größeren Projektvorhaben erfolgreich abgeschlossen werden konnte. Mit VIKOP/BAU-LOG steht ein zweites Projekt ebenfalls kurz vor dem erfolgreichen Abschluss. Die frei werdende Kapazität wird neuen Aufgaben zugeführt und entsprechende Anstrengungen werden derzeit forciert. Zum einen geschieht das, indem Förderanträge für neue Projekte geschrieben und eingereicht werden, zum anderen aber auch z. B. durch die weitere Vermarktung der in INCA entwickelten Interkulturellen Assessment Center-Methoden und die Konzeption des Veranstaltungsprogramms für 2005.

Doch auch personell verändert sich das BF/M. Prof. Dr. Torsten Eymann, Inhaber des Lehrstuhls BWL VII an der Universität Bayreuth, hat die Nachfolge von Prof. Dr. Hermann-Josef Tebroke als Vorstand des BF/M angetreten. Pünktlich zum Abschluss unseres großen „IT-Projekts“ VIKOP/BAU-LOG verstärken wir uns also wieder im Bereich der Wirtschaftsinformatik und werden somit diesen Teilbereich weiterhin kompetent bearbeiten. Einen Überblick über aktuelle Entwicklungen in der Wirtschaftsinformatik können wir dabei im Rahmen der diesjährigen Vortragsreihe „Zukunft der Informationsgesellschaft“ vermitteln. Wir würden uns freuen, Sie beim einen oder anderen Vortrag begrüßen zu dürfen.

Personalia**Prof. Dr. Torsten Eymann - neues
Vorstandsmitglied im BF/M**

Am 17. März 2005 vollzog sich der bereits angekündigte Wechsel in der Vorstandschaft des BF/M: Für Prof. Dr. Hermann-Josef Tebroke rückte Prof. Dr. Torsten Eymann, Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik (BWL VII) an der Universität Bayreuth, in das Vorstandsgremium des Instituts auf.

Torsten Eymann wurde 1966 in Lübeck geboren und ist damit ein „waschechtes Nordlicht“. Im Anschluss an die Ausbildung zum Wirtschaftsinformatiker (BA) an der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein (Kiel) und der Drägerwerke AG (Lübeck) studierte er an der renommierten Universität Mannheim zum Diplom-Wirtschaftsinformatiker. Studienbegleitend war er als Geschäftsführer der studentischen Unternehmensberatung INTEGRA GbR/e.V. tätig.

Nach Abschluss seines Studiums wurde Prof. Eymann wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Informatik und Gesellschaft der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Im Jahre 2000 schloss er seine Promotion mit dem Thema: „AVALANCHE – ein agentenbasierter dezentraler Koordinationsmechanismus für elektronische Märkte“ ab. Für seine herausragende Arbeit bekam er 2001 den Dissertationspreis der Alcatel SEL Stiftung (Stuttgart). Im Rahmen seiner wissenschaftlichen Arbeit führte er als Visiting Researcher Forschungsaufenthalte bei Hitachi Systems Development Laboratory in Yokohama (Japan) und in Großbritannien (British Telecom) durch.

Im Wintersemester 2004 nahm Prof. Eymann den Ruf auf den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsinformatik, an der Universität Bayreuth an. Mittlerweile hat er sich gut

mit seiner Frau in Eckersdorf eingelebt und auch sein Klavier steht nun wieder spielbereit in seiner Wohnung.



Im Fokus seiner Forschung stehen betriebswirtschaftliche Anwendungen auf Basis neuer technologischer Visionen von allgegenwärtiger, weltweit vernetzter Informationstechnologie, wie z. B. kleine Prozessoren, die vernetzt über drahtlose Kommunikationswege miteinander interagieren. Das Netz ist der Computer – die Geräte werden für unsere Augen unsichtbar sein und mit der physischen Umgebung „verwoben“ (z. B. als Microchips in Kleidungsstücken), mit Hilfe der gespeicherten Informationen erkennt dann die Waschmaschine automatisch das zulässige Waschprogramm. Besonders im Logistikbereich könnten durch die Anwendung dieser neuen Technologie (RFID-Chips) Kosten eingespart werden. So ermöglicht dies verbesserte Logistikprozesse, da die Verfolgung von Gütern auf ihrem Weg vom Hersteller bis zum Verbraucher gewährleistet ist. Wenn sich die Logistik bis zum Endkunden erstreckt, könnten dadurch aber auch Informationen über die Kaufgewohnheiten der Verbraucher gewonnen werden.

Ein weiteres Forschungsgebiet von Prof. Eymann, welches auch für KMU von Interesse sein könnte, stellt das sogenannte „Grid Computing“ dar. Es ist eine Alternative zur Beschaffung von teuren Großrechnern in Unternehmen. Weltweit werden Rechnerleistungen nur zu einem geringen Prozentsatz genutzt (z. B. nachts, am Wochenende etc.). In Grid-Netzen könnten

weltweit ungenutzte Rechen- und Speicherkapazitäten zur Durchführung aufwändiger Rechenoperationen einfach über das Internet zusammengeschaltet werden. Die Anschaffung eines teuren Großrechners wäre dann nicht mehr nötig. Derzeitige Projekte im Forschungsbereich beschäftigen sich mit der Berechnung von Klimamodellen oder der Auswertung physi-

kalischer Experimente; für KMU könnte die Technologie z. B. in der Baustatik oder zur Simulation komplexer Produktentwicklungen interessant werden.

Prof. Eymanns Motto lautet:

„Sapere aude!

Habe Mut, Dich Deines eigenen Verstandes zu bedienen.“ (Kant)

Vorankündigung

Zukunft der Informationsgesellschaft

- Vortragsreihe an der Universität Bayreuth informiert über Einsatzpotenziale neuer Technologien in der Wirtschaft -

Es tut sich was auf dem Gebiet der Informationsverarbeitung. Nach dem Platzen der Spekulationsblase an den Börsen war es lange Zeit ruhig um den Einsatz neuer Technologien. Allzu sehr hatten sich die ursprünglich propagierten Chancen und Ertragspotenziale als unrealistisch erwiesen. Doch seit einiger Zeit lassen neue Innovationen wieder aufhorchen.

Eine besondere Rolle spielt in diesem Zusammenhang die RFID-Technologie (Radio Frequency IDentification). RFID ermöglicht die berührungslose und sichtkontaktlose Identifikation von Gegenständen und damit die transparente Steuerung und Verfolgung von Warenströmen in Produktion bzw. Logistik – und das in Echtzeit. Die eingesetzte Technologie wird die bisherige Art des Wirtschaftens in einer Weise verändern, die in Gänze noch nicht abzusehen ist. Eines ist jedoch heute schon klar: RFID und die weitere Vernetzung von Computersystemen werden Einzug in alle Lebensbereiche halten. Doch **welche Auswirkungen sind für den Mittelstand zu erwarten? Nach Meinung von Experten überwiegen die Chancen deutlich die Risiken.** Wie sieht jedoch eine Wirtschaftswelt aus, in der Computer allgegenwärtig und global vernetzt sind, ständig mit-

einander in Kontakt stehen, um wirtschaftliche Transaktionen anzustoßen und zu überwachen?

Um die neuen Technologien und die sich daraus ergebenden wirtschaftlichen Aspekte vorzustellen, führt die Universität Bayreuth in Zusammenarbeit mit dem BF/M im kommenden Sommer eine Vortragsreihe mit dem Titel **„Zukunft der Informationsgesellschaft“** durch.

In der von **Prof. Dr. Torsten Eymann** vom Lehrstuhl für **Wirtschaftsinformatik** koordinierten Veranstaltung werden neue Tech-

nologien, neue Anwendungsgebiete und wirtschaftliche Fragestellungen erörtert. Auch und gerade für mittelständische Betriebe bietet der Einsatz moderner Informationssysteme vielfältige Chancen, die von den jeweiligen Referenten – allesamt Experten auf ihrem Gebiet – dargestellt und diskutiert werden.

Die Vortragsreihe findet jeweils **dienstags in der Zeit von 18:00 bis 20:00 Uhr im Hörsaal 21 des Gebäudes der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät** statt.

Detaillierte Informationen zu diesen Vorträgen, zur Anreise sowie den eingeladenen Referenten erhalten Sie über den Internetauftritt des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik unter

www.wi.uni-bayreuth.de

02.05.05 Montag	Jenseits von Hype und Crash – die stille Revolution des Internets	Dr. Stefan Sackmann, Institut für Informatik und Gesellschaft	H 22
10.05.05	Chancen und Risiken eines Einsatzes von RFID	Peter Gabriel, VDI/VDE IT-GmbH	H 21
24.05.05	RFID in der Krankenhauslogistik – Chancen und Erfahrungen	Dr. Ralf Knels, DRK-BSD Sachsen	H 21
31.05.05	Mobile Datendienste für Privatkunden – Status Quo und Perspektiven	Dr. Arno Wilfert, Arthur D. Little GmbH	H 21
07.06.05	Unternehmen und Märkte in einer Welt der allgegenwärtigen Computer	Prof. Dr. Peter Welzel, Universität Augsburg	H 21
14.06.05	Trends in der mobilen Kommunikation – was kommt nach UMTS?	Prof. Dr. Hendrik Berndt, DoCoMo Euro-Labs	H 21
21.06.05	Ubiquitous Computing und Ambient Intelligence – eine industrielle Sicht	Dr. Michael Berger, Siemens AG	H 21

Fachbeitrag

Interkulturelles Assessment Center - Eine Überprüfung der Güte

von

Dipl.-Psych. Elisabeth Prechtel, BF/M-Bayreuth

Seit Januar 2004 wird am BF/M ein Interkulturelles Assessment Center angeboten. Von dem Angebot nahmen bereits 85 Personen Gebrauch, sowohl Mitarbeiter von Unternehmen als auch Studierende. In diesem Beitrag wird ein Ansatz zur Überprüfung der Güte des Instrumentes vorgestellt.

Das Assessment Center dient der Erfassung der interkulturellen Kompetenz, d. h. der persönlichen Voraussetzungen, um mit Personen aus anderen Kulturen erfolgreich interagieren zu können. Es ist kulturallgemein konzipiert und enthält neben Beispielen und Szenarien, die die Kommunikation mit Vertretern anderer Länder (z. B. China, Lateinamerika) beschreiben, auch kulturallgemeine Übungen. Diese stellen etwa Gruppendiskussionen oder Rollenspiele dar, in denen eine andere Kultur simuliert wird.

Im Interkulturellen Assessment Center werden beispielhaft folgende Übungen eingesetzt:

Nach dem Interkulturellen Assessment Center wird mit jedem Teilnehmer ein individuelles Rückmeldungsgespräch durchgeführt, in dem Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten dargestellt werden. Das Rückmeldungsgespräch basiert auf Einschätzungen der Beobachter hinsichtlich der sechs beobachteten Dimensionen interkultureller Kompetenz:

- Ambiguitätstoleranz
- Verhaltensflexibilität
- Respekt
- Empathie
- Wissenserwerb sowie
- Kommunikationsbewusstheit

Die Dimensionen werden in mehreren Übungen beobachtet, so dass konkrete Verhaltensweisen rückgemeldet werden können. Wie aus Teilnehmerbefragungen hervorgeht, findet das Interkulturelle Assessment Center ein positives Echo. Die Teilnehmer schätzen die

Möglichkeit, schwierige Situationen im Kontakt mit anderen Kulturen kennen zu lernen und dabei eigene Reaktionsweisen austesten zu können.

In einer ersten Untersuchung der Validität des Instrumentes werden die Assessment Center-Ergebnisse mit den Einschätzungen der Kollegen und des Teilnehmers selber verglichen. Die Kollegeneinschätzungen finden nach dem Abschluss aller Übungen statt. Hierbei bewertet jeder Assessment-Teilnehmer die Kollegen aus seiner Gruppe hinsichtlich der sechs vorgegebenen Dimensionen interkultureller Kompetenz. Dabei hatte er die Gelegenheit, seine Kollegen vor allem in zwei Gruppenübungen (Konstruktion, Gruppendiskussion) während des Assessments zu erleben und zu beobachten. Die Kollegen-Bewertung erfolgt vertraulich, d. h. die jeweils bewerteten Teilnehmer erfahren nichts darüber; diese Auswertung geht nicht in die Gesamtauswertung ein und wird auch nicht im Rückmeldungsgespräch angesprochen. Zusätzlich zu den Kollegen schätzt sich jeder Teilnehmer selber auf den Dimensionen interkultureller Kompetenz ein. Anders als die Kollegenbewertung ist diese Einschätzung Basis des Rückmeldungsgesprächs, da auf Abweichungen zwischen eigener und fremder Einschätzung durch die Beobachter eingegangen werden kann.

Die von den anderen Teilnehmern eingeschätzte interkulturelle Kompetenz dient in der vorliegenden Überprüfung als Vergleichsmaßstab zu den Bewertungen der Beobachter beim Assessment Center. Es nahmen bereits n = 85 Personen an den Assessments teil.

Das folgende Diagramm zeigt die über alle Dimensionen gemittelten Bewertungen der interkulturellen Kompetenz. Dabei wurde diese sowohl von den Beobachtern während des Assessments, von den Kollegen und dem Teilnehmer selber eingeschätzt. Dargestellt sind jeweils der Mittelwert, der höchste

Übung	Zielsetzung der Übung
Konstruktion (Gruppen-Rollenspiel, Dauer: ca. 70 Min.)	Können die Teilnehmer zur Gruppenaufgabe beitragen, wenn sie auf Repräsentanten fremder Kulturen stoßen?
China-Übung (schriftl. Szenario, Dauer: 40 Min.)	Ist es den Teilnehmern möglich, die Probleme zu beschreiben und erklären, die mit unterschiedlichen Kommunikationsstilen (deutsch - chinesisch) einhergehen?
Latein-Amerika (schriftl. Szenario, Dauer: 35 Min.)	Wie klären die Teilnehmer Missverständnisse auf, die sich aus elektronischer Kommunikation mit Kunden in einem anderen Land ergeben?
Bürokratie (Rollenspiel, Dauer: 25 Min.)	Wie können die Teilnehmer ihre Aufgabe in einem anderen Land ausführen, wenn die Bürokratie dem entgegensteht?

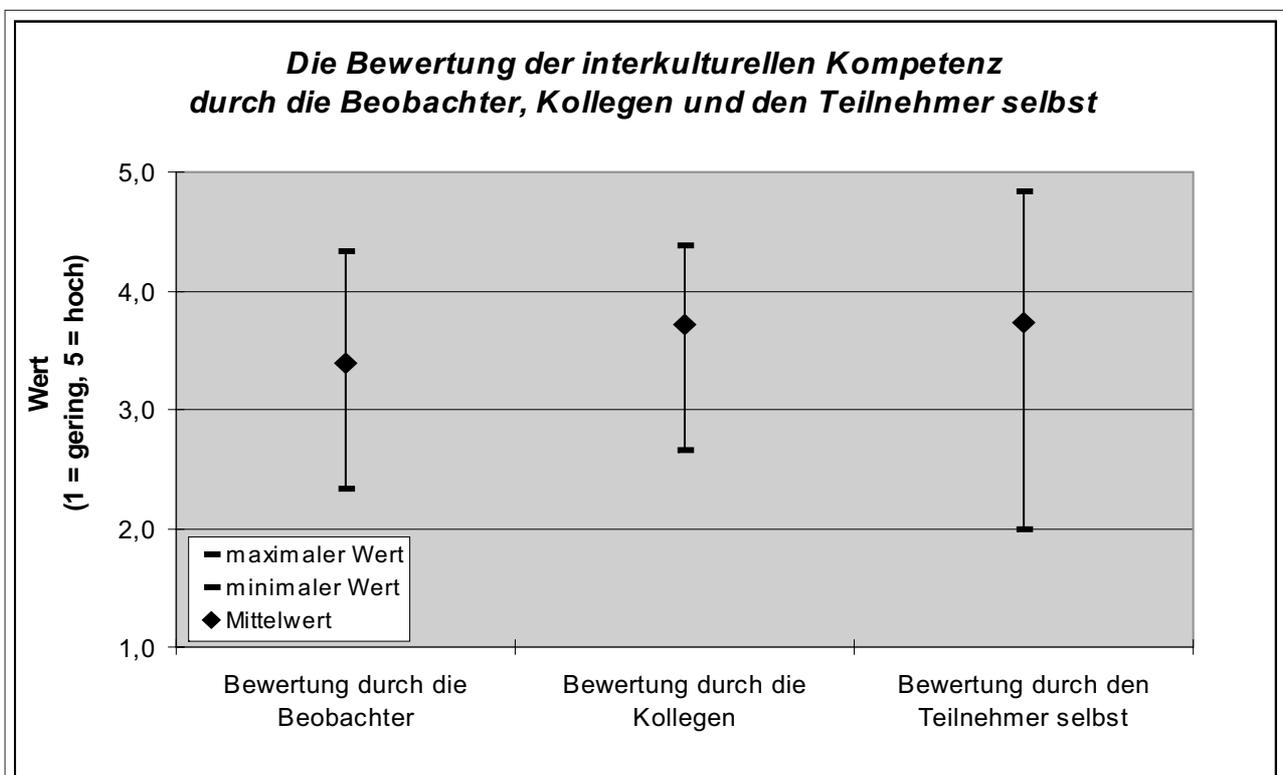
und niedrigste Wert der Einschätzungen. Obwohl die Mittelwerte (3,4 für die Beobachtereinschätzung und 3,7 für die Kollegen- und Selbsteinschätzung) nahe beieinander liegen, zeigen sich unterschiedlich große Streuungen. Bei der Selbst-Einschätzung streuen die Werte am meisten, während sie am wenigsten bei der Kollegen-Einschätzung streuen. Um den Zusammenhang der Einschätzungen statistisch zu überprüfen, werden Korrelationen berechnet und auf Signifikanz hin überprüft. Die mittlere Einschätzung der Beobachterurteile korreliert mit der Einschätzung durch die Kollegen in Höhe von **0,33** (Pearson-Korrelation, bei zweiseitiger Testung). Diese Korrelation ist hoch signifikant. Im Gegensatz dazu korreliert die Selbsteinschätzung der Teilnehmer in Höhe von 0,14 mit den Werten der Beobachter. Dieser Wert weicht nicht signifikant von 0 ab, die Korrelation kann zufällig zustande gekommen sein. Auch nimmt die Korrelation der Selbsteinschätzung und der Kollegeneinschätzung nur den Wert von 0,10 an (nicht signifi-

kant). Diese Ergebnisse weisen auf zwei Faktoren hin:

1. Die statistisch bedeutende Korrelation der Kollegeneinschätzung mit der Assessment-Beurteilung der Dimensionen bietet einen ersten Hinweis auf die Validität des Verfahrens. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass die Kollegen den jeweiligen Teilnehmer in nur zwei Gruppenübungen erleben (in einer Gruppenübung Konstruktion und einer Gruppendiskussion). Die Beobachter hingegen schätzen die Leistung des Teilnehmers in allen sechs Übungen ein.
2. Der geringe Zusammenhang der selbst eingeschätzten Kompetenz mit den Beobachterurteilen deutet darauf hin, dass im Assessment Center die Selbst- und Fremdwahrnehmung auseinandergehen. Dieses Ergebnis stimmt überein mit denen anderer Assessment-Studien (Stempfle et al., 2004, Shore et al., 1992). Die Korrelation von

0,14 ist nicht signifikant und kann zufällig entstanden sein. Letztlich bedeutet das, die selbst- und fremdeingeschätzten Werte auf den Dimensionen sind voneinander unabhängig. Die Ergebnisse deuten darauf hin, wie wichtig es auch in der interkulturellen Personalauswahl ist, mehrere Datenquellen und Einschätzungen zur Beurteilung der Kompetenzen hinzuzuziehen.

Zusätzlich zur selbst eingeschätzten Kompetenz sollen Verfahren hinzugezogen werden, die auf Fremdbewertungen beruhen. Nicht zuletzt erfahren Mitarbeiter von Unternehmen gerade im Kontakt mit anderen Kulturen, wie wichtig es ist, angemessen auf andere Personen einzugehen. Hier spielt die Rückmeldung im Assessment Center eine wichtige Rolle, zumal hier mögliche Diskrepanzen zwischen der Selbst- und Fremdeinschätzung aufgegriffen und erörtert werden können.



Rückblenden

Arbeitskreis Produktion und Controlling

„Management der Arbeitszeiten im Betrieb“

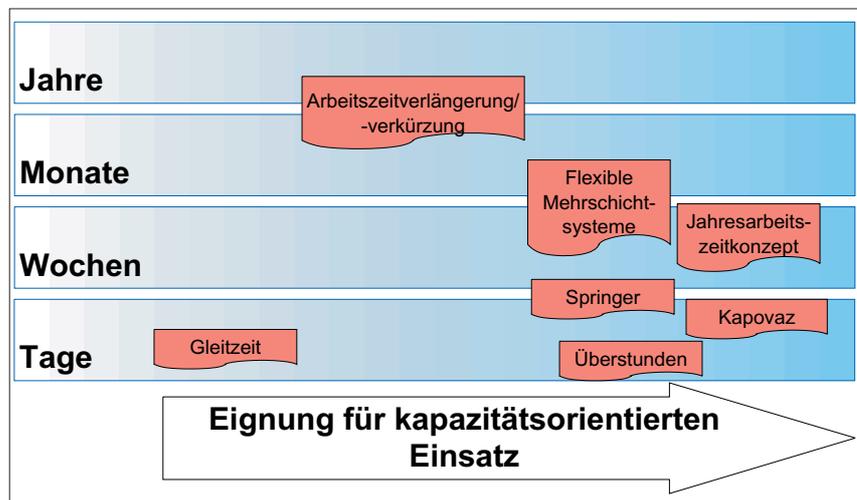
am 9. Dezember 2004

Das Thema Arbeitszeit hat in den letzten Wochen und Monaten für viele Schlagzeilen gesorgt. Forderungen werden laut, arbeitszeitbezogene Maßnahmen zur Reduzierung der Lohnstückkosten zu ergreifen. Dazu zählen die Rückkehr zur 40-Stunden-Woche ohne Lohnausgleich und die verstärkte Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Als Gründe sind die geänderten Wettbewerbsverhältnisse zu nennen, die ein hohes Maß an Kundenorientierung vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen Abschwungs erfordern. Dabei spielt die Anpassungsfähigkeit an die Zeitbedürfnisse der Kunden eine zentrale Rolle. Die Flexibilität der Arbeitszeit kann dabei grob in drei Dimensionen aufgeteilt werden: Das **Aktionsvolumen** beschreibt den zur Verfügung stehenden Umfang möglicher Arbeitszeitänderungen, während die **Reagibilität** die Zeitspanne zwischen Ankündigung und Wirksamwerden der Änderungen beschreibt. Betrieblich entscheidend ist jedoch die zielgerichtete Nutzung der Arbeitszeit, die die **Zeitsouveränität** dem Arbeitgeber überlässt und eine den Zielen und Interessen des Betriebs entsprechende Gestaltung der Arbeitszeiten unter Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen ermöglicht. Ein kapazitätsorientiertes Arbeitszeitmanagement hat dabei alle Aktivitäten einzuschließen, die zu einer Anpassung der persönlichen Arbeitszeiten unter Beachtung der arbeitsrechtlichen, tarifvertraglichen und betrieblichen Regelungen an die kapazitiven Erfordernisse ermöglicht.

Von entscheidender Bedeutung für die **Konzipierung** bzw. Einrichtung von Arbeitszeitmodellen sind die Ebenen des Tarifvertrags und der Betriebsvereinbarungen. Da-

bei sind grundsätzlich alle lohnverändernden Regelungen tarifvertraglich zu regeln, während rein zeitflexibilisierende Maßnahmen i. d. R. durch eine entsprechende Betriebsvereinbarung festgelegt werden können. Durch Tariföffnungsklauseln besteht jedoch theoretisch die Möglichkeit, auch entgeltbezogene Regelungen durch eine Betriebsvereinbarung festzulegen. Die **Realisierung** befasst sich mit der mittel- und kurzfristigen Steuerung der von Dauer und Lage der betrieblichen Arbeitszeiten im Rahmen der vereinbarten Grenzen.

Die nachfolgende Darstellung zeigt die Einordnung einer kleinen Auswahl von Modellen nach den Kriterien 'Zeithorizont' und 'Eignung'.



Einordnung einzelner Arbeitszeitmodelle

Der Zeithorizont repräsentiert die Reagibilität des Arbeitszeitmodells, während die Eignung für den kapazitätsorientierten Einsatz die Aspekte Zeitsouveränität und operationale Veränderbarkeit zusammenfasst. Tendenziell ist somit die

Jahresarbeitszeit aufgrund ihrer vom Arbeitgeber kontrollierten Anpassungsfähigkeit mit einem wöchentlichen Reaktionszeitraum ein sinnvolles Instrument zur zeitlichen Flexibilisierung, während die Gleitzeit mit der weitgehend vom Arbeitnehmer bestimmten Anwesenheitszeit kaum betriebliche Anpassungsspielräume aufweist.

Die Modelle „Kapovaz“, Jahresarbeitszeitkonzept, Überstunden, Flexible Mehrschichtsysteme und Arbeitszeitverlängerung stellen grundsätzlich wichtige Modellkomponenten der zeitlichen Flexibilisierung der Produktion, wobei die Produktionsmitarbeiter als entscheidender Engpass gesehen werden. Über die anonyme Größe **Personalkapazität** erlangt der Engpassfaktor Berücksichtigung im Rahmen der Produktionsplanung und -steuerung. Mit der zeitlichen Flexibilisierung ist das Ziel einer stärkeren Synchronisation des Kapazitätsangebots mit der Kapazitätsnachfrage verknüpft. Ein weiteres Instrument stellt das sogenannte **Ampelkonto** dar, bei dem die Mitarbeiter in Abstimmung

mit dem Arbeitgeber Zeitguthaben bzw. -schulden in bestimmter Höhe generieren. Überschreitungen definierter Schranken ist nur nach Absprache oder auf Weisung möglich. Guthaben des Mitarbeiters auf Zeitkonten mit einem mindestens

27 Monate umfassenden Ausgleichszeitraum müssen dabei gem. § 7d SGB IV gegen Insolvenz abgesichert werden.

Der Prozess der **Einführung** von Arbeitszeitinnovationen ist aufgrund der zentralen Bedeutung der betrieblichen Flexibilitätserfordernisse in den strategischen Rahmen einzubeziehen. Die Konkretisierung erfolgt dann in den bereits genannten Schritten der tariflichen bzw. betrieblichen Kodifizierung

(Konzipierung) sowie der eigentlichen Nutzung (Realisierung) der Arbeitszeitregelungen. Wesentlich für den Erfolg bei der Schaffung neuer Regelungen ist die Unterstützung der Vorgesetzten und die Einbindung von Betriebsrat und Mitarbeitern. Dies sind vorab die zu erreichenden Ziele zu definieren und die Ermittlung außerbetrieblicher Einflussgrößen vorzunehmen. Die gezielte Information, Beteiligung und Schulung der Mitarbeiter erleichtert die betrieblich

sinnvollen Entscheidungen über Arbeitszeitinnovationen zu treffen und erlaubt den Betroffenen den richtigen Umgang mit den neuen Arbeitszeitregelungen.

(Volker M. Schilling, ehemaliger Geschäftsführer des BF/M, Mitarbeiter des VBM - Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V./BayME - Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e. V.)

Abschlussveranstaltung VIKOP/BAULOG

"Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulegistik im Handwerk"

am 24. Februar 2004



Nach über drei Jahren Projektlaufzeit wurde die Veranstaltungsreihe aus VIKOP/BAULOG zu einem krönenden Abschluss gebracht. Während in den letzten beiden Jahren jeweils zielgruppenspezifische Fachtagungen im Mittelpunkt standen, hatte die ganztägige Veranstaltung am 24. Februar 2005 einen integrativen Charakter. Den Teilnehmern wurde ein Überblick über die im Projekt VIKOP/BAULOG geleistete Arbeit geboten, wobei insbesondere die Neuentwicklungen aus dem Projekt in Vorträgen detaillierter vorgestellt wurden.

Die Räumlichkeiten, die mit ihrer exzellenten Ausstattung den innovativen Projektgedanken unterstrichen, wurden freundlicherweise vom Kompetenzzentrum Neue Materialien Bayreuth zur Verfügung gestellt, welches wie VIKOP/BAULOG aus der High-Tech-Offensive Zukunft Bayern finanziert wird. Als Hausherr wurden die über 80 Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Presse daher von Herrn Wolfgang Faul, dem Geschäftsführer des Kompetenzzentrums, begrüßt.

Den Auftakt zur Veranstaltung hielt Regierungspräsident Angerer, der zunächst die generelle Konzeption der High-Tech-Offensive vorstellte und danach die Bedeutung solcher erfolgreicher Projekte für Oberfranken hervorhob. Die drei durchführenden Institutionen, HWK, BF/M und KBO lobte er als Garanten für wissenschaftlich fundierte und praxisrelevante Projektarbeit. Anschließend behandelte er die Entstehungsgeschichte des Projekts und stellte dabei auch die Rol-

le des ebenfalls anwesenden Regierungsvizepräsidenten a. D. Horst Müller heraus, der „die Rolle der Hebamme für dieses Projekt“ gespielt habe.

Der ehemalige BF/M-Vorstand, Prof. Dr. Heinzl, eröffnete mit seinem Beitrag zu „Virtuellen Kooperationsnetzwerken in der Bauwirtschaft“ die Reihe der Fachvorträge. Obwohl Prof. Heinzl seit mittlerweile über zwei Jahren Lehrstuhlinhaber an der Universität



Regierungspräsident Hans Angerer (links) im Gespräch mit Franz Brosch, Geschäftsführer der Geschäftsstelle Coburg von vbw, VBM und BayME

Mannheim ist, so hat er dennoch das Projekt VIKOP/BAULOG über die gesamte Laufzeit persönlich betreut und war daher fast jeden Monat einmal in Oberfranken. Er ging auf die besonderen Herausforderungen des Projekts ein, die einerseits auf einer angespannten Finanzsituation durch Insolvenzen von Partnerunternehmen fußten. Andererseits zeigte er Faktoren auf, die eine sehr geringe Technologieakzeptanz in der Baubranche förderten und so das High-Tech-Projekt deutlich erschwerten.

Von der Entwicklung eines gemeinschaftlichen Kundenbeziehungsmanagements, das es Handwerkerverbänden ermöglicht, ihre Kunden auch über Betriebsgrenzen hinweg zu betreuen, berichteten Dieter Walther von den Hand-in-Handwerkern aus Kulmbach und BF/M-Mitarbeiter Frederik Loos. Das BF/M hatte dazu kostenlose Open Source Software (OSS) an die Bedürfnisse des Handwerkerketzes angepasst. „Small and beautiful“ war die Bewertung des Hauptgeschäftsführers der HWK für Oberfranken, Horst Eggers.

Mit einem Erfahrungsbericht vom Einsatz virtueller Projekträume bei einem Großprojekt, der Erweiterung des US-Stützpunktes Grafenwöhr, zeigte Michael Lueb von der dortigen Baudienststelle, wie auch die öffentliche Verwaltung sich neue Technologien zu Nutzen machen kann, um die Abläufe zu beschleunigen und effizienter zu gestalten. Aus dem Publikum wurde die Forderung gestellt, diese Prozessoptimierung in ganz Bayern einzuführen. Mit der einheitlichen Ausschreibungsplattform ist während der Projektlaufzeit bereits ein erster Schritt in diese Richtung unternommen worden.

In der anschließenden Mittagspause bot sich die Gelegenheit, im Foyer des Kompetenzzentrums einen Überblick über das Projekt zu



Blick in das Auditorium

bekommen. Dort waren zu jedem der insgesamt 11 Pilotprojekte Poster ausgestellt und die Teilnehmer nutzten die Möglichkeit zum informellen Gespräch mit den Projektverantwortlichen und zum Knüpfen neuer Kontakte untereinander. Auch waren fünf der Projektpartner mit eigenen Ständen auf der Veranstaltung vertreten und informierten im Rahmen einer Mini-Messe über ihre Produkte und Dienstleistungen. Darüber hinaus wurde auch eine Führung

durch das Kompetenzzentrum angeboten.

Herr Blickling, der Geschäftsführer des KBO, leitete die Nachmittagsvorträge ein. Er zog dabei Parallelen zwischen der alltäglichen Durchdringung des Internets in der Finanzwirtschaft und der zukünftigen Entwicklung im Baugewerbe. Er gab einen Überblick über die zweite Gruppe der Projekte, die eher die logistischen Prozesse in den Vordergrund stellte.



Blick in das Foyer

Die Verbesserung der Informationslogistik zwischen der stationären Unternehmenszentrale und den mobilen Mitarbeitern auf der Baustelle war der Fokus der ersten beiden Vorträge. Herr Schwender berichtete über den Einsatz von mobilen Endgeräten im Kundendienst seiner gleichnamigen Haus-technik-Firma. Herr Markus Schmidt von Technologiepartner PDS GmbH stellte die technische Umsetzung vor. Damit werden Monteure im Außendienst an die IT-Systeme der Firmenzentrale angebunden und können so mobil und unabhängig Informationen abrufen und auch wieder an die Zentrale schicken.

Bei Dechant HiB GmbH & Co. KG setzt man ein digitales Berichtswesen im Sinne einer digitalen Bauakte ein. Herr Dechant und sein Mitarbeiter zeigten, wie sich die unterschiedlichen Informationsstände auch ohne ständige Onlineverbindung zu den Baustellen synchronisieren lassen. Möglich wird dies durch eine speziell angepasste Lotus-Notes-Lösung.

Die Optimierung des physischen Gütertransports wurde in den beiden anschließenden Vorträgen betrachtet. Distributionslogistik von Schüttgütern wie Kies und Asphalt behandelten Hermann Gossenberger von der Debus & Dinkel GmbH sowie Dieter Wirth von dem Spezialanbieter Praxis EDV. Die internetbasierte Bestellung und Nachverfolgung von Fahrzeugen über GPS waren hierbei Gegenstand des Pilotprojektes. Herr Wirth präsentierte auf der von seinem Unternehmen entwickelten Software live, wie ein Kunde ei-

ne Bestellung tätigen und eine Statistik seiner Lieferungen einsehen kann.

Transportbeton ist ein teures und im Gegensatz zu Kies auch leicht verderbliches Gut, weshalb BF/M-Geschäftsführer Rainer Wolf und Sebastian Meinke von der BETON Hotline Handels GmbH die IT-gestützte Disposition von Fahrern und mehreren Mischwerken vorstellten. Im Vergleich zur bislang eingesetzten händischen Planung können die Fahrzeuge dank GPS-Verfolgung nun wesentlich besser koordiniert werden und der Informationsvorsprung wird für die BETON Hotline zu einem wirklichen Wettbewerbsvorteil.

Herr Eggers von der HWK fasste abschließend die Veranstaltung zusammen und gab einen Ausblick, wie die Erkenntnisse aus dem Projekt zukünftig weiterentwickelt werden. Dabei spielt zum einen die Gesellen- und Meisterausbildung der Kammer eine herausgehobene Rolle, die um diese innovativen Themengebiete ange-

reichert wird. Darüber hinaus will die HWK ihren Mitgliedern auch weiterhin den Weg zu wirtschaftlicheren inner- und überbetrieblichen Prozessen aufzeigen. Auch wenn zwischen den EU-Beitrittsländern und Deutschland große Lohnunterschiede herrschen, können die oberfränkischen Betriebe durch ihre bessere Koordination und Logistik wettbewerbsfähige Lösungen anbieten.

Insgesamt wurde die Veranstaltung ausnahmslos positiv bewertet – sowohl von Seiten der Veranstalter als auch von Seiten der Gäste, wie die Feedback-Bögen belegten. Inzwischen können auch die ersten Vortragsfolien über die Service-Seiten der Projekthomepage www.vikop.de bezogen werden.

Die verbliebene Laufzeit des Projekts wird zur finanziellen Restabwicklung und zur Anfertigung der Endberichte genutzt werden. Anschließend wird auch im BF/M Spiegel ein detaillierter Artikel über das Gesamtprojekt erscheinen. (FL)



*Gruppenbild am Ende einer interessanten Veranstaltung
NMB-Geschäftsführer Wolfgang Faul,
HWK-Hauptgeschäftsführer Horst Eggers,
Landrat Dr. Klaus-Günter Dietel, Regierungspräsident Hans Angerer,
Projektleiter Prof. Armin Heinzl, BF/M-Präsident Prof. Jörg Schlüchtermann,
KBO-Geschäftsführer Arno Blickling (v. l.)*

Arbeitskreis Personal

Die großen DREI

Der Einfluss neurobiologischer Persönlichkeitsfaktoren auf den persönlichen und unternehmerischen Erfolg

Am 24. Februar 2005 referierte Dr. Werner Bitterwolf, selbstständiger Trainer und Coach aus Nürnberg, über das Persönlichkeitsmodell der Bio-Struktur und die daraus gewonnene Selbst- und Menschenkenntnis. Der Vortrag fand in dem mit 40 Teilnehmern vollbesetzten Saal der HWK statt.

Zunächst ging er auf den Erfolgsbegriff ein, wobei er auf Rolf Schirm, den Urheber des Persönlichkeitsmodells „Biostruktur“, verwies, welcher Erfolg wie folgt definiert: „Erfolgreiche Menschen sind ganz sie selbst“. Daraus leitete der Referent die Authentizität als persönlichen Erfolgsfaktor ab, welcher erklärt, wieso die Kenntnis über die eigene Biostruktur so wichtig ist. So muss man die Biostruktur nehmen wie sie ist und eigene Ziele damit abstimmen, wobei Stärken ausgenutzt und Schwächen vermieden werden sollen.

Das Persönlichkeitsmodell besteht aus drei Komponenten, die in ihrer Zusammensetzung die Persönlichkeit des Menschen und damit sein Handeln bestimmen. Sie sind

- Grün-Komponente (Stammhirn)
- Rot-Komponente (Zwischenhirn)
- Blau-Komponente (Großhirn)

Nach Aussage des Vortragenden haben diese Komponenten ihre Bedeutung für unser Verhalten im Laufe des Evolutionszeitalters erhalten. Am Anfang der Evolution war das Stammhirn stark ausgeprägt, wie z. B. bei Algen, die das

primäre Ziel der Selbsterhaltung verfolgen. Das Zwischenhirn gewann an Bedeutung in der Zeit der frühen Säugetiere und wird mit dem Entwicklungsziel der Selbstbehauptung verbunden. Schließlich fand die Ausprägung des Großhirnes statt, wie es beim Menschen zu beobachten ist, welche das Streben nach Selbstbestimmung beinhaltet.

Nicht nur die Ausprägung einer jeden Komponente, sondern auch die Zusammensetzung sind für unser Verhalten entscheidend.

Die Biostruktur-Analyse stellt die Persönlichkeitsstruktur mit Hilfe eines Kreisbogen-Dreiecks dar. Es besteht aus den drei Komponenten in einer vom Individuum abhängigen Relation zueinander. Diese Ausprägungen werden anhand der Biostruktur-Analyse nach Rolf Schirm durch einen Fragebogen gemessen.

Im Folgenden sind die drei Komponenten und ihr Einfluss auf das Verhalten bei Menschen, bei denen sie stark ausgeprägt sind, angeführt:

- **Die Grün-Komponente:** Menschen mit einer hohen Ausprägung der Grün-Komponente streben nach menschlicher Nähe, sind vergangenheitsorientiert, denken intuitiv und erreichen Erfolg durch Sympathie.
- **Die Rot-Komponente:** Menschen mit einer hohen Ausprägung der Rot-Komponente streben nach Überlegenheit, sind gegenwartsorientiert, denken praktisch und erreichen Erfolg durch Mitreißen.



*Der Referent des Arbeitskreises
Dr. Werner Bitterwolf*

- **Die Blau-Komponente:** Menschen mit einer hohen Ausprägung der Blau-Komponente streben nach Sicherheitsabstand, sind zukunftsorientiert, denken analytisch und erreichen Erfolg durch Überzeugen.

Um den Teilnehmern den Einfluss der Komponenten auf das Verhalten zu verdeutlichen, führte er berühmte Politiker, wie Schröder und Stoiber, und deren Biostruktur als Beispiele an. Zusammenfassend ist nicht nur das Wissen der eigenen Persönlichkeitsstruktur von Vorteil, sondern auch die Kenntnis der Biostruktur von Mitarbeiter und Kunden kann helfen, auf deren Wünsche besser einzugehen und dadurch erfolgreicher zu sein.

An den Vortrag schloss sich eine lebhaft Diskussion an. Dabei wurden Fragen wie die Veränderung der persönlichen Biostruktur im Laufe des Lebens oder die Folgen der Nichtkenntnis der Biostruktur von Menschen im persönlichen Umfeld gestellt. Diese beantwortete der Referent, indem er die Teilnehmer auch an seinen persönlichen Erfahrungen teilhaben ließ. (TB)

Literaturservice

Buchtitel

Kompetent für den internationalen Wettbewerb

Eine Arbeitshilfe für mittelständische Unternehmen auf dem Weg der Internationalisierung

Herausgeber:

Wuppertaler Kreis e. V. – Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften

zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften) und dem RKW (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.)

Erscheinungsjahr: 2000

Diese Broschüre richtet sich an Unternehmen, die sich darauf einrichten, ihre erfolgreiche Zukunft auf einem zunehmend globalen Markt zu finden. Dazu gehört es, die Chancen auf Wachstumsmärkten zu erkennen, die Vorteile internationalen Einkaufs zu nutzen und schließlich Chancen in erfolgreiche Geschäftstätigkeit umzusetzen. Das Buch zeigt auf, wie eine strategisch begriffene Personalentwicklung dazu beitragen kann,

Verlag:

Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln

Kurzbeschreibung

Diese Broschüre resultiert aus einer Projektarbeit auf Basis einer Kooperation des Wuppertaler Kreises e. V. (Deutsche Vereinigung

rechtzeitig internationale Kompetenz aufzubauen.

Unternehmen haben die Möglichkeit, sich anhand von Checklisten selbst einzuschätzen. Darauf aufbauend werden Maßnahmen zur Entwicklung internationaler Kompetenz aufgezeigt. Als besonders hilfreich erweist sich die Adressliste von Institutionen, die Unternehmen bei der Entwicklung internationaler Kompetenz unterstützen.

Informationen oder Download erhältlich unter:

Wuppertaler Kreis e. V.
Widdersdorfer Str. 217

50825 Köln

Telefon 0221 372018

<http://www.wkr-ev.de>

Interkulturelles Assessment Center

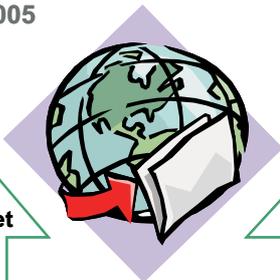
Termin:

Freitag, 13. Mai 2005

Veranstalter:



Parsifalstr. 25
95445 Bayreuth



Geeignet für ...

- Mitarbeiter von Unternehmen (unabhängig vom Beruf) mit Interesse an anderen Kulturen**
- die im Berufsalltag mit Ausländern zu tun haben oder einen Auslandsaufenthalt planen
- die an verschiedenen Fallbeispielen zur Erfassung der eigenen interkulturellen Kompetenz teilnehmen möchten

Was bieten wir?

- Die Teilnahme an einem ganz-tägigen interkulturellen Assessment zu günstigen Konditionen
- Verschiedene Rollenspiele und Übungen zu schwierigen Situationen mit anderen Kulturen
- Austesten eigener Reaktionsweisen in kleinen Gruppen
- Eine individuelle Rückmeldung zu Ihren Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten
- Profilardarstellung der Interkulturellen Kompetenz

Die Veranstaltung richtet sich vor allem an interessierte Personen, die in den nächsten Monaten ins Ausland gehen oder in gemischt kulturellen Gruppen arbeiten möchten.

Die Veranstaltung wird als offenes Seminar angeboten, zu dem unsere Mitgliedsunternehmen einzelne Mitarbeiter entsenden können.

Für weitere Termine, nähere Informationen und Ihre Anmeldung kontaktieren Sie bitte

Frau Elisabeth Prechtl

Telefon 0921 55-7074

oder per E-Mail:
bfm@uni-bayreuth.de

Neue Serie

„Das kann man auch anders sehen ...“

Die Betriebswirtschaftslehre kann nicht nur in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung, sondern auch im Praxisalltag vielfältige Verständigungsprobleme aufwerfen. In unregelmäßiger Folge wollen wir Ihnen – manchmal auch mit etwas Augenzwinkern – Hilfestellung für ausgewählte populäre Beispiele von typischen Kommunikationsschwierigkeiten mit der betriebswirtschaftlichen Terminologie bieten.

Folge 1: Besser quantitativ oder doch lieber qualitativ?

Vielleicht ist es Ihnen ja auch schon einmal so ergangen: Sie diskutieren mit jemandem über Sinn und Zweck von bestimmten Informationen oder Daten. Welche Aussagekraft hat eine bestimmte Kennzahl, welcher Nutzen ergibt sich, wenn zusätzliche Informationen beschafft werden o. ä. Irgendwann fällt einer der beiden Begriffe „*qualitativ*“ oder „*quantitativ*“ und schon breitet sich eine leichte Konfusion aus. Hat nicht gerade Ihr Gegenüber seinen eigenen Vorschlag deshalb so gelobt, weil er schließlich *qualitative* Informationen beinhaltet? Eigentlich waren Sie stolz darauf, dass Ihr Konzept „*quantitative*“ Kennzahlen vorsah. Was ist nun eigentlich besser: „*quantitativ*“ oder doch „*qualitativ*“?

Die richtige Antwort lautet natürlich einmal mehr: „Das kommt darauf an!“ Aber worauf? Tatsächlich gibt es Situationen, in denen qualitative Daten ein höheres Informationsniveau haben als quantitative. Oft geht es aber anders herum - und

genau darin liegt die Quelle für gelegentliche Missverständnisse.

Nehmen wir an, Sie diskutieren darüber, wie das Problem der Arbeitslosigkeit in einer Region angegangen werden kann. Sehr schnell kommt es zum Thema Unternehmen neugründungen. Dieser Sachverhalt ist vergleichsweise schnell quantitativ zu ergründen: Sie zählen einfach die Zahl der neu gegründeten Unternehmen und können dann beispielsweise unterschiedliche Kommunen und ihre Wirtschaftsförderungsaktivitäten vergleichen. Bei diesem Beispiel wird aber sehr schnell deutlich, dass eine solche quantitative Information u. U. nur geringe Aussagekraft hat. Sinnvoll wäre sicherlich, sie um qualitative Informationen zu ergänzen: Wie erfolgreich waren diese Neugründungen? Welche Innovationen wurden umgesetzt? Welche Art von Arbeitsplätzen wurde neu geschaffen? Genau gegensätzlich verhält es sich, wenn z. B. über Gewinn oder Rentabilität diskutiert wird. Die rein qualitative Aussage, Unternehmen A erwirtschaftet Gewinn, hat sicherlich einen geringeren Informationsgehalt als die quantitative Information, wie hoch der Gewinn tatsächlich ist, besser noch ergänzt um den dahinter stehenden Kapitaleinsatz.

Was also sagt mehr aus, qualitativ oder quantitativ? Wenn wir auf die sogenannten „Skalenniveaus“ der Statistik schauen, ist die Antwort eindeutig. Bei der Nominalskala (z. B. Farben, Geschlecht) gibt es gar keine Reihenfolge. Liegt eine Ordinalskala vor (z. B. Schulnoten) lassen sich lediglich qualitative Informationen ableiten. Ein „gut“ in der Schule oder an der Uni ist eindeutig besser als die Note „ausreichend“, eine Differenz oder einen

Quotienten („doppelt so gut wie?“) können wir allerdings nicht berechnen. Das geht erst mit sogenannten intervallskalierten Daten (EUR, km, kg, usw.). Diese sind wirklich quantitativ und erlauben es, alle Grundrechenarten darauf anzuwenden.

Mit den Augen der Statistik ist die Ausgangsfrage also eindeutig zu beantworten: Quantitative Daten sind qualitativ eindeutig überlegen. Warum dann doch so viel Konfusion? Die Begründung soll der Legende nach schon in Albert Einsteins Arbeitszimmer an der Wand gehangen haben: „Nicht alles was zählt, kann gezählt werden, und nicht alles was gezählt werden kann, zählt!“ Mit anderen Worten: Quantitative Daten sind i. d. R. eindeutig und präzise. Sie bieten aber keine Garantie dafür, dass jeglicher Informationsbedarf gedeckt werden kann. Gerade in der Führung von Unternehmen gibt es immer wieder komplexe Sachverhalte wie der „Erfolg eines Unternehmens“, „Kundenzufriedenheit“ oder „Mitarbeitermotivation“. Solche und andere Zielgrößen entziehen sich üblicherweise einer einfachen und eindeutigen Messbarkeit und Quantifizierbarkeit. Um dennoch nicht nur auf Intuition und Erfahrung angewiesen zu sein, brauchen Unternehmen für solche Sachverhalte ein System aus verschiedenen quantitativen und qualitativen Daten, wie es beispielsweise das Konzept der Balanced Scorecard vorsieht. Ein unternehmensindividuelles System aus unterschiedlichen Kennzahlen macht die Diskussion darüber, ob „quantitativ“ oder „qualitativ“ besser ist, überflüssig. Die Mischung macht es halt.

Ihr Jörg Schlüchtermann

Der neue Vorstand des BF/M ab März 2005

Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann
(Präsident)

Lehrstuhl BWL V

- Produktionswirtschaft und
Industriebetriebslehre -



Prof. Dr. Heymo Böhler

Lehrstuhl BWL III

- Marketing -



Prof. Dr. Torsten Eymann

Lehrstuhl BWL VII

- Wirtschaftsinformatik -



Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann

Lehrstuhl BWL IV

- Personalwesen und
Führungslehre -



Prof. em. Dr. Dr. h. c.
Peter Rütger Wossidlo
(Ehrenpräsident)

