25 Jahre Wuppertaler Kreis

Aus dem Inhalt

Leistungen der Wirtschaft für die Weiterbildung von Führungskräften Seite 3

Entstehung und Geschichte des Wuppertaler Kreises Seite 5

Die Aktivitäten des Wuppertaler Kreises Seiten 8 – 25

Die Mitglieder Seite 26

Leistungen in Zahlen Seite 28

Nicht nur der Wuppertaler Kreis Seite 28

Wie geht es weiter? Seite 31

Institute des Wuppertaler Kreises Seiten 35 – 63

Vorstand und Beirat des Wuppertaler Kreises Seite 65

AUS DER SATZUNG DER DEUTSCHEN VEREINIGUNG
ZUR FÖRDERUNG DER WEITERBILDUNG
VON FÜHRUNGSKRÄFTEN (WUPPERTALER KREIS) E.V.

§ 3
Zweck des Vereins

Der Verein verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne der Gemeinnützigkeitsverordnung vom 24. Dezember 1953, und zwar die Förderung der Weiterbildung von Führungskräften, insbesondere durch

(1) Erfahrungsaustausch und Kooperation zwischen
- überbetrieblich arbeitenden Institutionen
- betrieblicher und überbetrieblicher Weiterbildung
- Wissenschaft und Managementpraxis
- öffentlichen und privaten Einrichtungen

(2) Anregung, Durchführung und finanzielle Förderung von Grundsatzuntersuchungen im Bereich der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften sowie der Unternehmens- und Betriebsführung

(3) Aus- und Weiterbildung von Stabs- und Lehrkräften der Weiterbildungseinrichtungen an Instituten, in Verbänden, an Hoch- und Fachschulen, in Behörden und in Unternehmen und Betrieben

(4) Herausgabe von Veröffentlichungen

(5) laufende Information der Mitglieder über die einschlägigen Entwicklungen im In- und Ausland

(6) Vertretung der gemeinsamen Belange der Mitglieder gegenüber Organisationen im In- und Ausland, die gleiche oder ähnliche Ziele verfolgen

(7) die Erschließung von Mitteln für gemeinsame Vorhaben.

Leistungen der Wirtschaft für die Weiterbildung von Führungskräften

Das Interesse an Fragen der Weiterbildung im Rahmen eines lebenslangen Lernens ist in der letzten Zeit in einem Umfang gewachsen, wie ihn selbst optimistische Bildungsexperten noch vor wenigen Jahren nicht erwarteten. Ursache für diesen Wandel ist die Tatsache, daß Wissen und Fertigkeiten immer schneller veralten, daß der Überblick über Einzelheiten und Zusammenhänge der an den Menschen von heute gestellten Anforderungen kaum noch möglich ist. Ohne ständige Weiterbildung wird die Bewältigung persönlicher Lebensprobleme und beruflicher Aufgaben zunehmend schwieriger.

Es ist daher verständlich, wenn Weiterbildung heute als Gemeinschaftsaufgabe angesehen wird und Forderungen nach systematischen staatlichen Aktivitäten erhoben werden. Bei diesen Überlegungen könnten Erfahrungen nützlich sein, die die Wirtschaft im Bereich der Weiterbildung im Laufe von mehreren Jahrzehnten bereits gesammelt hat.

Die Anpassung an einen ständigen Wandel ist für die Wirtschaft nicht neu. Vielmehr handelt es sich dabei um eine natürliche (Über-) Lebensnotwendigkeit, der die Wirtschaft auch seit langem Rechnung trägt. Neu an der Entwicklung zum steigenden Weiterbildungsbedarf von heute ist lediglich die Tatsache, daß er nicht mehr nur einen kleinen Kreis von Führungskräften betrifft, sondern mehr und mehr alle aktiv im Leben Stehenden erfaßt.

Zu den Pionieren, die über langjährige Erfahrung auf dem Gebiet der Weiterbildung verfügen, zählt die Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften (Wuppertaler Kreis) e.V., die im Mai 25 Jahre alt wird. Der „Wuppertaler Kreis" ist ein Zusammenschluß gemeinnütziger Institute, die sich hauptsächlich mit der Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft befassen. Er ist Aussprache-forum, Klammer und Sprachrohr für eine Gruppe von dreißig Instituten, die wegen ihrer Zusammensetzung für das breite Spektrum von Leistungen der Wirtschaft auf dem Gebiet überbetrieblicher Weiterbildung von Führungskräften repräsentativ ist. Er gilt als repräsentativ im eigenen Lande, wo seine Arbeit seit Jahren von staatlichen Stellen anerkannt und teilweise auch gefördert wird. Er ist aber auch repräsentativ im Verhältnis zum Ausland, das eine entsprechende „Dachorganisation" von Weiterbildungsinstituten nicht kennt und Managementschulung in der Bundesrepublik mit dem Wuppertaler Kreis gleichsetzt.

Der Wuppertaler Kreis hat den raschen technischen und gesellschaftlichen Wandel nicht entdeckt. Er hat jedoch schon früh die sich aus diesem Wandel ergebenden Konsequenzen für die Weiterbildung gezogen.

Um diese Weiterbildung zu fördern, hat er nicht ein allgemein verbindliches wissenschaftliches Modell erarbeitet, sondern in praktischer Arbeit

- versucht, offene Fragen zu klären und vorhandene Aktivitäten zu verbessern,
- das, was die einzelnen Mitgliedinstitute allein nicht erreichen konnten, in gemeinsamer Aktion verwirklicht,
- die Aktivitäten der Mitglieder durch Kooperationen verschiedener Art gefördert.

Der Wuppertaler Kreis hat keine utopischen Forderungen erhoben oder sich auf den bequemen Ruf nach dem Staat verlassen. Er hat stattdessen die eigene Initiative von Unternehmen und Instituten auf dem Weiterbildungsgebiet gefördert.

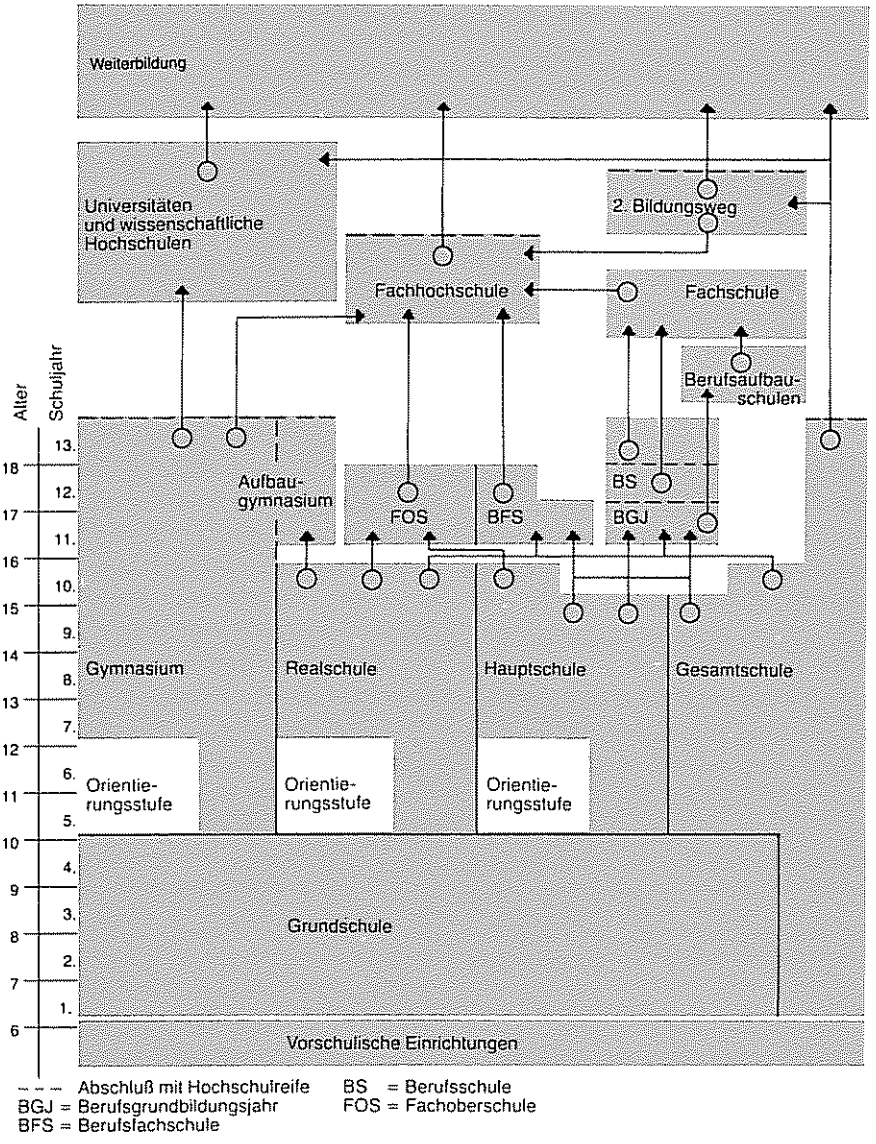
Er ist nie mit spektakulären Äußerungen oder Aktionen an die Öffentlichkeit getreten. Vielmehr hat er im Stillen gearbeitet, jedoch ohne sich abzukapseln. In enger Zusammenarbeit mit Unternehmen und Führungskräften auf der einen sowie Behörden und Verbänden auf der anderen Seite – und nicht zuletzt durch zahlreiche Publikationen –

wurde erreicht, daß Vorarbeiten, Anregungen und Arbeitsergebnisse langfristig wirksam wurden, indem sie in die allgemeine Bildungsdiskussion und -politik sowie vor allem auch in die Praxis eingingen.

Diese aus vielfältigen Erfahrungen der unmittelbar Betroffenen gewachsenen Initiativen müssen erhalten bleiben, auch wenn heute die Notwendigkeit der Weiterbildung in erfreulich breitem Umfang erkannt ist und zum Gegenstand neuer, insbesondere staatlicher Aktivitäten gemacht werden soll. Dort, wo in der Weiterbildung bereits praxisnahe Lösungen vorliegen, die aufgrund freiwilliger Initiative und Gestaltung zum Nutzen der Betroffenen und der Unternehmen entstanden sind, sollte sich staatliche Aktivität zurückhalten. In diesem Bereich wäre von staatlicher Initiative eher ein totaler Dirigismus zu befürchten, als eine weitere Verbesserung der vorhandenen, aus dem Bedarf gewachsenen Möglichkeiten zu erhoffen. In Bereichen, wo bisher keine ausreichenden Leistungen erbracht wurden, sollte der Staat die Erfahrungen der Wirtschaft in der Weiterbildung berücksichtigen und auf diesen bei seinen Überlegungen aufbauen.

Das 25jährige Jubiläum des Wuppertaler Kreises findet in einer Zeit statt, da über die Aufgaben der Führung neu nachgedacht wird und Überlegungen über eine neue Organisation der Weiterbildung von Führungskräften angestellt werden, die nicht ohne Auswirkungen auf bereits bewährte Aktivitäten der Wirtschaft bleiben. Die Weiterbildung von Führungskräften steht somit heute an einem Scheidewege.

Bildungswege in der Bundesrepublik Deutschland



Entstehung und Geschichte des Wuppertaler Kreises

„Der Aufbau und Ausbau eines Weiterbildungssystems stellt heute eine wichtige Aufgabe der Bildungspolitik dar" (Abschlußbericht der Sachverständigenkommission „Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung")

„Die staatliche Planung hat die Bedeutung der Weiterbildung grundsätzlich erkannt" (Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft)

Die beiden obengenannten Zitate, die auf gezielte Aktionen des Staates im Weiterbildungsbereich schließen lassen, stammen aus den Jahren 1974 und 1975. Vorher hatten bereits einzelne Bundesländer Gesetze unter ausdrücklicher Einbeziehung der beruflichen Weiterbildung vorgelegt.

Die Wirtschaft hat diese heute mit Recht in das breitere Licht der Öffentlichkeit gerückte Forderung für ihren Bereich schon früh erkannt und entsprechend gehandelt.

1952 war unter dem Titel „Unternehmer gehen zur Schule" ein Buch erschienen, das starke Beachtung fand. Dr. Ludwig Vaubel von den damaligen Vereinigten Glanzstoff-Fabriken (heute Enka AG) in Wuppertal hatte darin die Erfahrungen mitgeteilt, die er als erster deutscher Teilnehmer an einem mehrmonatigen Management-Kursus der Harvard Business School 1949 in den USA gesammelt hatte. Allein der Titel des Buches, das alle unternehmerisch tätigen Führungskräfte der Wirtschaft einbezog, drückte schon ein klares Bekenntnis zur Weiterbildung aus. Die Schrift gilt als einer der ganz frühen Aufrufe zum „lebenslangen Lernen", zur ständigen beruflichen Weiterbildung. Vaubel damals unter Hinweis auf die Erfolge der USA: „Wir sollten nicht fasziniert sein von dem wirtschaftlichen Geschehen in den USA, aber vielleicht sollten wir fasziniert sein von dem Gedanken an das, was bei uns vielleicht noch besser geleistet werden könnte." Bezogen sich diese Äußerungen zunächst auf die allgemeine wirtschaftliche Tätigkeit, so zeigte die spätere Entwicklung, daß hierdurch auch ein maßgeblicher

Anstoß zu umfassenden Anstrengungen der Wirtschaft in der Weiterbildung ihrer Fach- und Führungskräfte gegeben wurde.

Die Dringlichkeit der Weiterbildung wurde zunächst für die Führungskräfte erkannt. Mehrere Gründe spielten dabei eine Rolle:

- Während des Krieges waren die internationalen Wirtschaftskontakte unterbrochen. Dadurch war der Anschluß an die Entwicklung im Ausland, besonders auch an die jüngsten Erkenntnisse in der Unternehmensführung, vor allem in den USA, verlorengegangen.

- Ganze Jahrgänge von Nachwuchskräften für leitende Positionen der Wirtschaft waren im Krieg stark dezimiert worden.

- Von den spät aus Krieg und Gefangenschaft Zurückkehrenden waren nur wenige in der Lage, weitere Jahre einer längeren Ausbildung zu opfern.

- Die Rückkehr zur Marktwirtschaft und ihr Neuaufbau ließen bereits in der Anfangsphase einen raschen technischen und wirtschaftlichen Wandel mit einem entsprechenden Zwang zur laufenden Anpassung und damit zur Weiterbildung erkennen.

1953 bildete deshalb der Bundesverband der Deutschen Industrie auf Anregung und unter Vorsitz von Dr. Wolf Dietrich von Witzleben (Siemens) einen Präsidialausschuß, um Fragen des Nachwuchses für Führungspositionen einmal systematisch untersuchen zu lassen. Diesem Ausschuß gehörte auch Dr. Ludwig Vaubel an. Der Bericht des Ausschusses bildete die Basis für den Beschluß des BDI-Präsidiums vom Dezember 1953, Förderungsmaßnahmen für die Weiterbildung von Führungskräften zu ergreifen. 1954 gründete der Bundesverband der Deutschen Industrie im Einvernehmen mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, dem Deutschen Industrie- und Handelstag und der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer sowie unter Beteiligung zahlreicher Unternehmen die „Baden-Badener Unternehmergespräche" und das für ihre Vorbereitung verantwortliche „Deutsche Institut ur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses" (DIF), dessen Förderverein seit 1955 die „Gesellschaft zur Förderung des Unternehmernachwuchses e.V." in Köln ist. Zu den Aufgaben des DIF gehörten neben der Vorbereitung der Baden-Badener Unternehmergespräche von Anfang an auch andere Arbeiten, so z.B. „Kontakte zu entsprechenden Einrichtungen des In- und Auslandes".

Der Auftrag, mit anderen Institutionen Kontakt aufzunehmen, führte zur Gründung des Wuppertaler Kreises.

Aus der Erkenntnis, daß die Wirtschaft einen wachsenden Bedarf an Führungskräften entwickelte, war nämlich bereits eine Anzahl von Organisationen und Instituten in der Weiterbildung tätig geworden. Von 100 außerbetrieblichen Weiterbildungseinrichtungen, die 1972 in einer Aufstellung des Instituts der deutschen Wirtschaft genannt wurden, stammten sieben aus der Zeit vor 1945, acht waren zwischen 1945 und 1950 entstanden. In den fünfziger Jahren stieg die Zahl der Neugründungen auf 27 und von 1960 bis 1972 sogar auf 58.

Als sich auf Einladung von W.-D. von Witzleben, dem Vorsitzenden der Gesellschaft zur Förderung des Unternehmernachwuchses, Vertreter von mehreren Instituten, die sich der Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft verschrieben hatten, am 27. Mai 1955 unter dem Vorsitz von Dr. Ludwig Vaubel in Wuppertal zu einem ersten Koordinierungsgespräch trafen, geschah dieses somit in den „Gründerjahren" der Weiterbildungsinstitute. Ein gegenseitiges Kennenlernen sowie eine Aussprache der im übrigen nach Aktivitäten und Organisation sehr unterschiedlichen Institute schien auch im Hinblick auf Möglichkeiten der Abstimmung und gegenseitiger Hilfe ratsam. Die Aussprache kam einem allgemeinen Bedürfnis entgegen; bereits wenige Wochen später traf man sich zu einem weiteren Gespräch in Wuppertal, an dem sich neben zwölf Instituten auch Vertreter von Ministerien, Hochschulen und Unternehmen beteiligten. In der nächsten Zusammenkunft im Oktober 1955 wurde der heute noch verwendete Name „Wuppertaler Kreis" geprägt.

Mit der Geschäftsführung wurde das Deutsche Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses betraut, das diese Aufgabe zunächst durch seinen Direktor, Dr. Herbert Studders, und später über lange Jahre durch Siegfried Faßbender, den stellvertretenden Institutsleiter, wahrnehmen ließ.

Bis 1973 arbeitete der Wuppertaler Kreis – für deutsche Verhältnisse ungewöhnlich – ohne institutionellen Rahmen, als lose Arbeitsgemeinschaft. Am 30. Oktober 1973 wurde die Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften (Wuppertaler Kreis) e.V. in das Handelsregister des Amtsgerichts Köln eingetragen. Der erste Vorstand setzte sich wie folgt zusammen: Dr. Ludwig Vaubel, Vorsitzender; Dr. Horst Karus, stellv. Vorsitzender; Rolf Schmädeke, Schatzmeister; Siegfried Faßbender, geschäftsführendes Vorstandsmitglied; Dr. Hans Hellwig; Dr. Günther Höckel; Josef Metzen; Dr. Walter Rohn; Prof. Dr. Hans Rühle von Lilienstern.

Das einigende Band unter den Mitgliedern war damals und ist heute immer noch die systematische Arbeit für die Weiterbildung von Führungskräften. Ihr Kennzeichen ist die Gemeinnützigkeit, ein Merkmal, das die Sache und nicht ein wirtschaftliches Ergebnis des Weiterbildungsträgers in den Vordergrund stellt.

Die zahlreichen Aktivitäten des Wuppertaler Kreises werden auf den folgenden Seiten an Beispielen erläutert.

Die Teilnehmer an der ersten Zusammenkunft am 27. Mai 1955 in Wuppertal

Dr. Ludwig VAUBEL, (Vereinigte Glanzstoff-Fabriken)

Prof. Dr. Reinhard HÖHN (Deutsche Volkswirtschaftliche Gesellschaft)

Dr. KNOTT (Siemens)

Dr. Erich MITTELSTEN SCHEID (Vorwerk & Co. und RKW)

Ernst Wolf MOMMSEN (Klöckner AG)

Rolf SCHMÄDEKE (Landesvereinigung der industriellen Arbeitgeberverbände und Haus Friedrichsbad)

Prof. Dr. F. H. SCHWENKHAGEN (Technische Akademie Bergisch Land)

Dr. Herbert STUDDERS (Deutsches Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses)

Weiterbildung eine Gemeinschafts-aufgabe

„Ziele: Förderung des Auf- und Ausbaus eines Weiterbildungssystems als öffentliche Aufgabe." (Bildungsgesamtplan der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung von 1973)

Für den Bereich der Führungskräfte der Wirtschaft hatte das Präsidium des BDI 1953 im Sinne dieser Forderung gewirkt, als es feststellte: „. . . die Sicherung des qualifizierten Nachwuchses für leitende Stellungen in der Wirtschaft (werde) über das Interesse der einzelnen Unternehmungen hinaus zu einem gesamtindustriellen Anliegen und zu einer gesamtwirtschaftlichen Aufgabe." Dahinter stand die Erkenntnis, daß die deutsche Wirtschaft nach dem Krieg ihre Wettbewerbsfähigkeit nur dann würde wieder gewinnen und behaupten können, wenn sie über Führungskräfte verfügte, die mit modernen Methoden der Unternehmensführung vertraut waren. Nur wenige Unternehmen besaßen genügend Kenntnisse und Erfahrungen, um selbst entsprechende Maßnahmen zu organisieren. Überdies war der Kreis der Kandidaten bei mittleren und kleineren Unternehmen für eine eigene Führungskräfte-Schulung nicht groß genug. Schließlich – und das war ein Hauptmotiv für gemeinsame Aktionen – waren viele Unternehmen zu Beginn der fünfziger Jahre zu sehr mit Wiederaufbau- und Produktionsarbeiten beschäftigt, als daß sie Zeit für Weiterbildungsaktivitäten hätten erübrigen können.

So kam es zur Gründung überbetrieblicher Weiterbildungseinrichtungen, deren Träger in der Regel mehrere Unternehmen oder Unternehmensorganisationen waren. Die Führungskräfte-Schulung war als Gemeinschaftsaufgabe erkannt.

Bestands-aufnahme

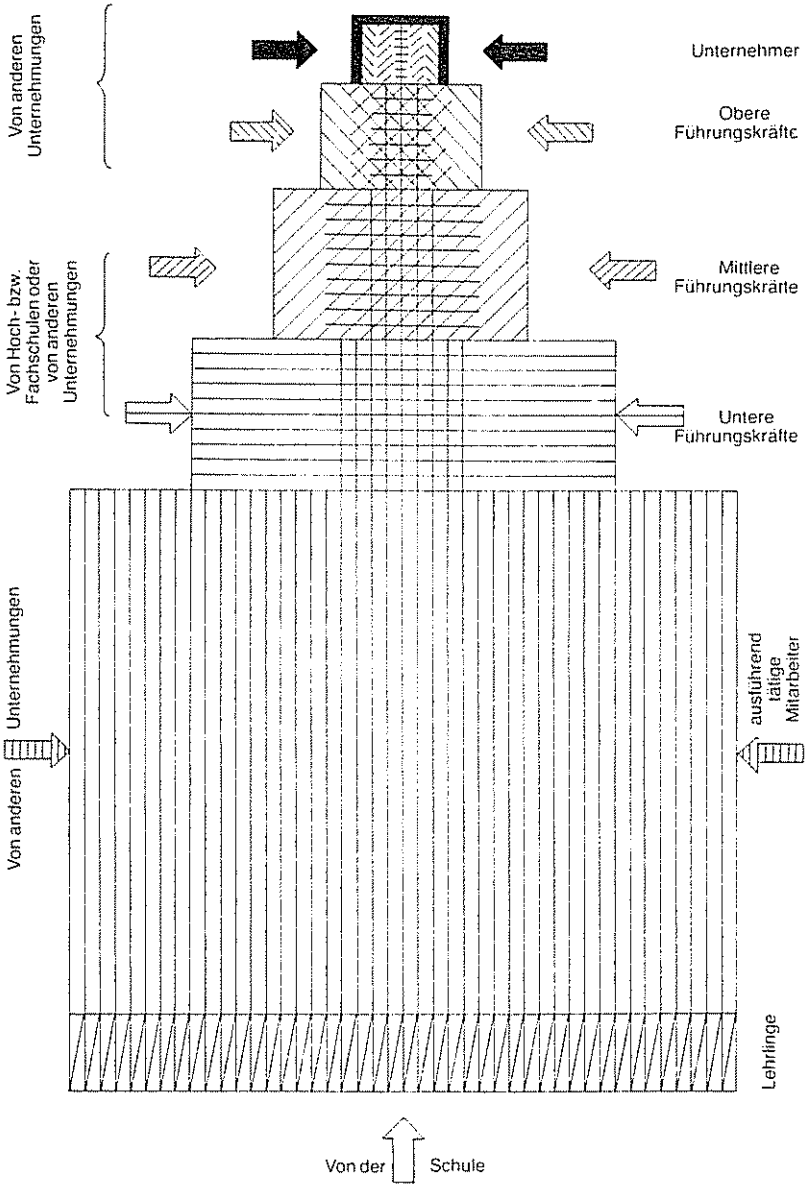
1971 erteilte die von der Bundesregierung berufene Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel einer Forschergruppe den Auftrag, „Struktur und Finanzierung der Aus- und Weiterbildung zu untersuchen" und damit eine Bestandsaufnahme für den Weiterbildungssektor zu erstellen.

Am 11. Juli 1955 hatte der Wuppertaler Kreis in seiner zweiten Zusammenkunft als erste Aktion beschlossen: „. . . zunächst einmal den Versuch zu unternehmen, die verschiedenen bereits ausgeübten Tätigkeiten (der Mitglieder) zu kennzeichnen und die Tendenzen darzulegen, in denen die einzelnen Organisationen ihre Tätigkeit weiterführen, erweitern oder beschränken wollen." Ein Formblatt erfaßte das Leistungsangebot von 15 Instituten, und die Auswertung ergab einen ersten Überblick über die Schwerpunkte in der Weiterbildung von Führungskräften.

Es zeigte sich, daß das Angebot für die Führungskräfte im Hinblick auf die angesprochenen Führungsebenen, die regionale und die sachliche Aufteilung sehr reichhaltig war. Wieweit dieses Angebot auch vollständig war, ließ sich jedoch nicht ohne weiteres feststellen, da z. T. sehr unterschiedliche Definitionen für die angesprochenen Führungskategorien wie auch für die angebotenen Weiterbildungsveranstaltungen verwendet wurden. Der Wuppertaler Kreis bemühte sich deshalb zunächst intern um eine Klärung der verwendeten Begriffe. Ein „Ausschuß Führungskräfte" untersuchte Funktion und Stellung dieses Personenkreises innerhalb der Unternehmenspyramide und erarbeitete Voraussetzungen und Vorschläge für eine sinnvolle überbetriebliche Weiterbildung.

Nachdem intern eine Bestandsaufnahme erfolgt und eine gemeinsame Sprachbasis geschaffen worden war, konnten die ersten Zielsetzungen verwirklicht und die Leistungen der Mitglieder nach außen bekanntgemacht werden.

Die Mitarbeiterpyramide und die Herkunft der Führungskräfte



Grafik aus der ersten Publikation des Wuppertaler Kreises („Die Führungskräfte im Unternehmen", 1957). Das Buch enthielt die von einem Ausschuß erarbeiteten Vorschläge zur Einteilung der Führungskräfte und zu ihrer überbetrieblichen Weiterbildung. Folgende Führungsebenen wurden jeweils nach Kennzeichen, Aufgabe und Anforderungen definiert:

Unternehmer: Persönlich haftende Inhaber oder Teilhaber, Generaldirektoren, Vorstandsmitglieder.

Obere Führungskräfte: Direktoren, Werksleiter, Prokuristen, Hauptabteilungsleiter, Jungunternehmer.

Mittlere Führungskräfte: Gruppenleiter, Abteilungsleiter, Obermeister.

Untere Führungskräfte: Meister, Untergruppenleiter, Büroleiter, Hilfsmeister, Vorarbeiter.

„Noch längst nicht . . . ist das Angebot überschaubar . . ." (Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft 1975)

„Etwa halbjährlich sollen Weiterbildungsverzeichnisse auf lokal-regionaler Ebene in Zusammenarbeit mit den Mitgliedern der Kooperationsgremien erstellt werden." (Bildungsgesamtplan der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung 1973)

Überschaubarkeit des Angebots

Die Situation auf dem Markt der Weiterbildung war immer verwirrend. Das liegt in der Natur der Sache. Es ist einmal die Vielfalt der wirtschaftlichen Tätigkeit, die ein ebenso vielfältiges, allen Bedürfnissen der Praxis gerecht werdendes Weiterbildungsangebot erfordert, das dann allerdings selbst für Eingeweihte oft nur noch schwer zu überschauen ist. Hinzu kommt, daß innerhalb der Wirtschaft und erst recht außerhalb lange Zeit weder genügend Kenntnis über Sachverhalte noch Übereinstimmung über Einteilungskriterien vorhanden waren. Erschwert wurde diese Situation im Weiterbildungsbereich durch eine große Vielfalt von Weiterbildungsträgern. Der Wuppertaler Kreis wurde letztlich aus der Notwendigkeit geschaffen, hier etwas Klarheit zu erreichen. Hierin leistete er Pionierarbeit.

Unter dem Titel „Führungskräfte fördern, wie – wo – wann?" erschien 1956 der erste Veranstaltungskalender mit einem Überblick über das Angebot von elf Instituten. Die zweite Ausgabe des Veranstaltungskalenders erfaßte bereits 18 Institute, und in den Folgejahren stieg die Zahl auf über 30. Der Kalender, der in ständig steigender Auflage gratis verteilt wurde, zählte in den 17 Jahren seines Erscheinens 48 Ausgaben mit zuletzt 7.500 Exemplaren. Er war damit der erste deutsche Beitrag zu dem, was in der späteren öffentlichen Diskussion häufig die Transparenz des Weiterbildungsangebots genannt wurde. Er wurde später durch das „Handbuch des Wuppertaler Kreises" abgelöst. Datenankündigungen für Veranstaltungen waren mittlerweile in vielerlei Publikationen zu finden; die Initialzündung durch den Kalender hatte weitere Initiativen geweckt. Das Handbuch trägt weiterhin den Untertitel „Führungskräfte fördern" und stellt den Wuppertaler Kreis sowie seine Mitglieder einzeln mit ihren Zielen, ihrer Organisation und Arbeitsweise sowie dem Charakter der Standardveranstaltungen vor. Das Handbuch liegt mittlerweile in der dritten Auflage vor. Der kurzen und allgemeinen Information über den Wuppertaler Kreis, seine Mitglieder und deren Angebot gilt auch ein Faltblatt.

„Der Mensch läßt sich in seiner Arbeit, in seinen Verhaltensweisen und Interessen nicht in die isoliert nebeneinander stehenden Bereiche ‚beruflich, allgemein, politisch' aufteilen" (Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft 1975)

Der ganze Mensch

Die vorangestellte Feststellung des Ministeriums wurde von den Mitgliedern des Wuppertaler Kreises in ihren Veranstaltungen seit jeher beherzigt. Bereits die erste Umfrage über die Weiterbildungsaktivitäten der Institute hatte gezeigt, daß Menschenführung und wirtschafts- und sozialpolitische Themen einen größeren Raum einnahmen als die rein fachliche Weiterbildung. Der langjährige Vorsitzende des Wuppertaler Kreises, Dr. Ludwig Vaubel, bezeichnete „. . . die Festigung des Verantwortungsgefühls gegenüber dem Unternehmen, gegenüber den beteiligten Menschen . . . sowie gegenüber der gesellschaftlich politischen Umwelt als besondere Aufgabe der Weiterbildung . . .". Mit diesem Bekenntnis zur Bildung für den ganzen Menschen wird keineswegs der Spezialist unterbewertet – nicht zuletzt auch ihm verdankt unser Land die international starke wirtschaftliche Position –, vielmehr kommt darin das ganze Ausmaß der Anforderungen zum Ausdruck, das insbesondere heute an die in der Wirtschaft Tätigen gestellt wird. Eine breite berufliche Bildung, die die ganze Person umschließt, trägt neben der ständigen Vertiefung des Fachwissens zur Steigerung der Flexibilität, Erleichterung des beruflichen Aufstiegs und zur Erhöhung der sozialen Sicherheit bei. Sie dient der Leistungssteigerung der Wirtschaft und erleichtert gleichzeitig die Selbstverwirklichung für den einzelnen.

Bildung Fortbildung Weiterbildung

Diese Begriffe werden heute überwiegend wie folgt verstanden:

- **Bildung:** Lebenslanger Entfaltungsvorgang des Menschen, der sich in „Allgemeinbildung" und „Berufsbildung" vollzieht.

- **Fortbildung:** Fortsetzung der fachlich-beruflichen Ausbildung nach praktischer Berufstätigkeit. Sie soll es ermöglichen, „die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern und der technischen Entwicklung anzupassen (‚Anpassungsfortbildung') oder beruflich aufzusteigen (‚Aufstiegsfortbildung')".

- **Weiterbildung:** Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluß einer ersten Bildungsphase und nach der Aufnahme einer Berufstätigkeit (Deutscher Bildungsrat: Empfehlungen der Bildungskommission, 1970) oder auch Erweiterung der Bildung über die Bereiche von Vorbildung und Ausbildung hinaus in Richtung auf vertieftes Verständnis von komplexen Problemen und erhöhte Wirksamkeit der Person.

„Erhebliche Teile der Arbeitnehmerschaft bleiben von der Weiterbildung so gut wie ausgeschlossen. Das gilt auch für die berufliche Weiterbildung." (Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft 1975)

Für alle Stufen

Diese Aussage ist sicher richtig; noch heute werden nach einer Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft ungelernte und angelernte Arbeitnehmer selten als Teilnehmer für Weiterbildungsveranstaltungen benannt. Diese Tatsache findet ihre Erklärung zum einen darin, daß angelernte und ungelernte Arbeitskräfte häufig von Anpassungsmaßnahmen erfaßt werden, die nicht als Weiterbildung angesehen werden. Zum anderen liegt bei diesen Arbeitskräften oft eine Einstellung vor, deren Grundlagen bereits mit einer – in der Regel einfachen – Erstausbildung gelegt worden sind. Eine Änderung dieses Verhaltens wäre für den Wuppertaler Kreis eine zu umfangreiche Aufgabe. Der Wuppertaler Kreis hat sich bei seinen Arbeiten für die Weiterbildung deshalb auf Führungskräfte konzentriert. Er hat dabei jedoch keine Ebene der Unternehmenshierarchie ausgeschlossen. Es wurden von Anfang an *alle Führungskräfte* angesprochen. „. . . Führungsaufgaben sind auf allen Stufen der betrieblichen Hierarchie gestellt. Sie sind in der unteren und mittleren Stufe heute wichtiger denn je." (Protokoll der ersten Arbeitssitzung vom 27. Mai 1955). Mit der Förderung von Führungskräften war im Interesse einer möglichst starken Breitenwirkung von unten zu beginnen. Ein „Unterbau" war Voraussetzung für weitere Maßnahmen.

Folgerichtig beschloß denn auch der Wuppertaler Kreis nach der definitionsmäßigen Abgrenzung der einzelnen Führungsebenen die Bildung zweier weiterer Ausschüsse: eines Ausschusses für untere Führungskräfte (Meister und untere Führungskräfte aus dem kaufmännischen Bereich) und eines Ausschusses für mittlere Führungskräfte. Diese Ausschüsse befaßten sich mit der Abgrenzung dieser beiden Personenkreise und erarbeiteten konkrete Vorschläge zu deren Weiterbildung.

„Einzelne Kurse sollten so aufeinander bezogen und miteinander kombinierbar sein, daß sie sich zur Verwendung in einem ‚Baukastensystem' eignen." (Bildungsgesamtplan der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung 1973)

Stufenausbildung — Baukastensystem

In der Wirtschaft ist die Weiterbildung eine systematische Fortsetzung der Erstausbildung.

Die Industrie- und Handelskammern als Selbstverwaltungsorgane der Wirtschaft haben deshalb neben dem umfangreichen gewerblichen Bereich (Meister) für die kaufmännischen Fachkräfte über ein Dutzend Möglichkeiten der beruflichen Weiterqualifikation mit Abschlußzertifikat geschaffen. Dies geschah in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen und den entsprechenden Fachverbänden und somit bedarfsgerecht und anwendungsbezogen zum Nutzen der Beschäftigten und der ganzen Wirtschaft.

Für die Weiterbildung von Führungskräften hat der Wuppertaler Kreis seit den 50er Jahren Stufenpläne ausgearbeitet. Die Konzeption sah gleichzeitig eine Arbeitsteilung in der Weise vor, wie sie heute z.B. von der Versicherungswirtschaft und den Sparkassen für die Aus- und Weiterbildung praktiziert wird (erste Stufe lokal bis regional, zweite Stufe regional, dritte Stufe weitgehend zentral). Eine Reihe von Mitgliedsinstituten hat den Gedanken dieses Aufbaus schon früh in ihr Programm übernommen. Die Vorarbeit des Wuppertaler Kreises hat auch darüber hinaus zur allgemeinen Verbreitung der stufenweisen Weiterbildung beigetragen.

„Noch längst nicht entsprechen die vermittelten Inhalte und angewandten Lehrmethoden den modernsten Erkenntnissen“ (Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft 1975)

Lehrmethoden und -inhalte auf dem neuesten Stand

Die innerbetriebliche Zusammenarbeit erfordert kooperative Formen. Die Mitglieder des Wuppertaler Kreises wandten deshalb bei ihren Weiterbildungsveranstaltungen schon früh Lehr- und Lernmethoden an, die die Teilnehmer aktivieren und die Zusammenarbeit fördern. Bereits die erste Ausgabe des Veranstaltungskalenders aus dem Jahre 1956 wies nicht nur Vorträge mit anschließender Diskussion aus, sondern auch Gruppenarbeit, Fallstudien, Rollenspiel und Konferenztechnik, meistens unter Zuhilfenahme von optischen und akustischen Hilfsmitteln. Auch Seminare über „Arbeitspädagogik“ wurden damals bereits angeboten. Der heute zwar keineswegs beliebte, aber doch immer häufiger benutzte Begriff der „Andragogik“ (im Unterschied zur „Pädagogik“) als einer erwachsenen Menschen entsprechenden Lehrmethode fand über die berufliche Weiterbildung Einzug in die Praxis.

Nachdem sich der Wuppertaler Kreis bereits früher auch mit didaktischen Fragen beschäftigt hatte, wurde mit seiner Institutionalisierung als eingetragener Verein ein eigener „Ausschuß Methodik und Didaktik“ gegründet.

Auch unter den heute als „modern“ geltenden Lehrinhalten befindet sich eine ganze Reihe, die von den Mitgliedern des Wuppertaler Kreises seit Jahren vermittelt werden. Im Veranstaltungskalender vom Frühjahr 1956 standen bereits Angebote zu Themen wie soziale Wirkungen der Automation, Grundprobleme der Lebensführung, Motivation, Freizeitprobleme. Überflüssig zu erwähnen, daß neue betriebswirtschaftliche und technische Erkenntnisse den ersten Eingang in die Praxis häufig erst über die Weiterbildung fanden.

Nicht zuletzt wird die Qualität von Lehrmethoden und -inhalten auch dadurch ständig verbessert, daß sich die Mitglieder des Wuppertaler Kreises bei vielen ihrer Weiterbildungsveranstaltungen einer systematischen Beurteilung durch die Teilnehmer stellen. Die Beurteilung schließt auch die eingesetzten Lehrkräfte mit ein. Eine besondere Studie wurde innerhalb des Wuppertaler Kreises den Empfehlungen bei der Auswertung von Fragebögen der Seminarteilnehmer gewidmet.

DER WANDEL

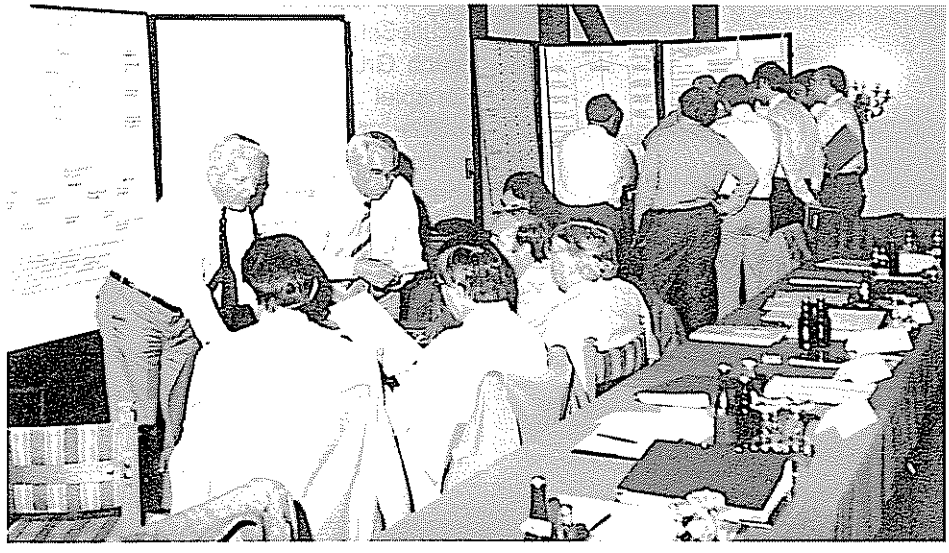
Die schnellen technischen und wirtschaftlichen Veränderungen führten auch zu einem qualitativen Wandel der Weiterbildung.

Mit diesem Wandel änderten sich

- die Teilnehmer: aus dem passiven Zuhörer wurde ein an einem Thema zusammen mit anderen arbeitender wirklicher „Teilnehmer"
- die Lehrkräfte: aus dem Dozenten wurde ein Moderator
- die Wissensvermittlung: aus dem Vortrag wurde das gemeinsame Gespräch, der Erfahrungsaustausch, die Gruppenarbeit, das Planspiel
- die Unterrichtsmittel: aus Kreide und Tafel wurden Flip-charts, Diagerät, Tageslichtschreiber und andere audio-visuelle Hilfen
- die Themen: es wurde praktisch immer die ganze Breite der Themen wirtschaftlicher Tätigkeit angeboten. Die Schwerpunkte wechselten jedoch mit dem Wandel der Anforderungen im Unternehmen. Heute bildet die Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen einen besonderen Schwerpunkt (Kommunikationstechniken, Kooperation, Konfliktbewältigung, Organisation).

Weiterbildung damals . . .

. . . und heute



„Ziel: Verstärkung und bessere Ausbildung des Weiterbildungspersonals" (Bildungsgesamtplan der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung 1973)

Aus- und Weiterbildung der Lehrkräfte

Die Anregung, Möglichkeiten der systematischen Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften zu unterstützen, wurde im Wuppertaler Kreis erstmals in der Zusammenkunft vom 27. Juni 1956 gegeben. Das mit der Geschäftsführung beauftragte Deutsche Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses erhielt den Auftrag, sich dieser Aufgabe anzunehmen. Es ging dabei nicht darum, die überwiegend aus der Praxis kommenden Dozenten mit den zu vermittelnden Lehrinhalten bekanntzumachen. Vielmehr standen methodisch-didaktische Fragen im Vordergrund.

Auf Anregung und nach einem spezifizierten Vorschlag des Wuppertaler Kreises wurden 1960 an einzelne Autoren Aufträge für die Erstellung von Lehrunterlagen für nebenamtliche Lehrkräfte vergeben. Nach einer ersten Überarbeitung gab der Wuppertaler Kreis diese Unterlagen den Dozenten zur Erprobung an die Hand und ließ sie nach einer weiteren Testphase in verkürzter Form im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen publizieren. Große Teile dieser „Outlines" haben auch aus heutiger Sicht nicht an Aktualität verloren („Lehrunterlagen ‚Outlines' des Wuppertaler Kreises" 1965).

1959/60 fanden zwei viertägige Seminare für Leiter der Mitgliedsinstitute statt; danach wurden vier Dozentenlehrgänge durchgeführt, an denen auch Stabsmitglieder der überbetrieblich arbeitenden Institute und Ausbildungsleiter aus Unternehmen teilnahmen. Unter Leitung und Mitwirkung des Nederlands Paedagogik Instituut voor het Bedrijfsleven wurden auch gruppenpädagogische Übungen organisiert. Nach einer Pause nahm der Wuppertaler Kreis diese Tätigkeit 1972 mit einem Seminar in Zusammenarbeit mit dem International Institute for Management and Administration und mehreren ausländischen Experten auf. In den nächsten Jahren folgten in Zusammenarbeit mit der Zentrale für Fallstudien e.V. drei dreistufige Projekte zur Weiterbildung von Lehrkräften in der Anwendung und Erstellung von Fallstudien.

Hieraus ergaben sich 100 neue Fallstudien, die in die Bibliographie deutschsprachiger Fallstudien aufgenommen wurden. In diesen Bereich gehören auch die Seminare „Didaktik und Methodik der Weiterbildung von Führungskräften", die zusammen mit dem Bildungswerk der Nordrhein-Westfälischen Wirtschaft e.V. / Haus Friedrichsbad durchgeführt wurden.

„Neben der Grundlagenforschung (für die Bildung allgemein) wird die wissenschaftliche Begleitung von Modellversuchen immer wichtiger . . ." (Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft 1975)

Forschungsarbeit für die betriebliche Weiterbildung

Bei aller Betonung des Praxisbezuges seiner Arbeit hat der Wuppertaler Kreis keineswegs die Forschung vernachlässigt oder die Bedeutung der Theorie unterschätzt. Aber eigene abstrakte Management-Theorien hat er nicht aufgestellt, da er die praktische Verwertbarkeit der Untersuchungen in den Vordergrund seiner Bemühungen stellte.

Die Einsicht, daß Weiterbildung von Führungskräften nicht ohne ausreichende Hintergrundinformationen möglich ist, führte bereits 1955 zu ersten eigenen Untersuchungen über das Weiterbildungsangebot der Mitglieder und das „Marktpotential" für die Weiterbildung von Führungskräften. Aus der laufenden Arbeit des Wuppertaler Kreises folgten in den nächsten Jahren zahlreiche weitere Untersuchungen, deren Ergebnisse größtenteils veröffentlicht wurden. Bereits seit den Anfängen in der zweiten Hälfte der 50er Jahre werden im Wuppertaler Kreis Forschungsprojekte besprochen, geplant und betreut, um dann von einzelnen Mitgliedsinstituten – bisweilen auch gemeinsam mit anderen Gruppen – bearbeitet zu werden. Diese Arbeitsweise stellt eine wirksame Kooperation dar. Dabei kann der Wuppertaler Kreis auf eine etwa zwanzigjährige Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft zurückblicken. In vielen Fällen hat die Unterstützung durch das Ministerium die Bearbeitung der Projekte überhaupt erst ermöglicht. Koordiniert werden die Forschungsvorhaben innerhalb des Wuppertaler Kreises heute durch den „Projektbeirat", dem Vertreter der Geschäftsführung, der Institute und des Bundeswirtschaftsministeriums angehören.

Schwerpunktthemen der Forschung bilden didaktisch-methodische Fragen der Weiterbildung von Erwachsenen, insbesondere von Führungskräften, die Schulung von Dozenten sowie die Untersuchung des „Weiterbildungsmarktes" auch auf internationaler Ebene. Die im Rahmen dieser Untersuchungen gewonnenen Erkenntnisse werden in Testseminaren geprüft und die Ergebnisse in der Reihe „Führungskräfte fördern" oder (bei geringerem Umfang) als „Berichte des Wuppertaler Kreises" publiziert. Seit 1974 sind zehn Bücher und dreizehn Berichte erschienen. Die Forschungsarbeit des Wuppertaler Kreises fand auch die Anerkennung des zuständigen Landeswirtschaftsministeriums; als die Idee einer Managementzentralbibliothek des Landes Nordrhein-Westfalen entstand, wurde diese am Sitz des mit der Geschäftsführung betrauten Deutschen Instituts zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses in Köln errichtet.

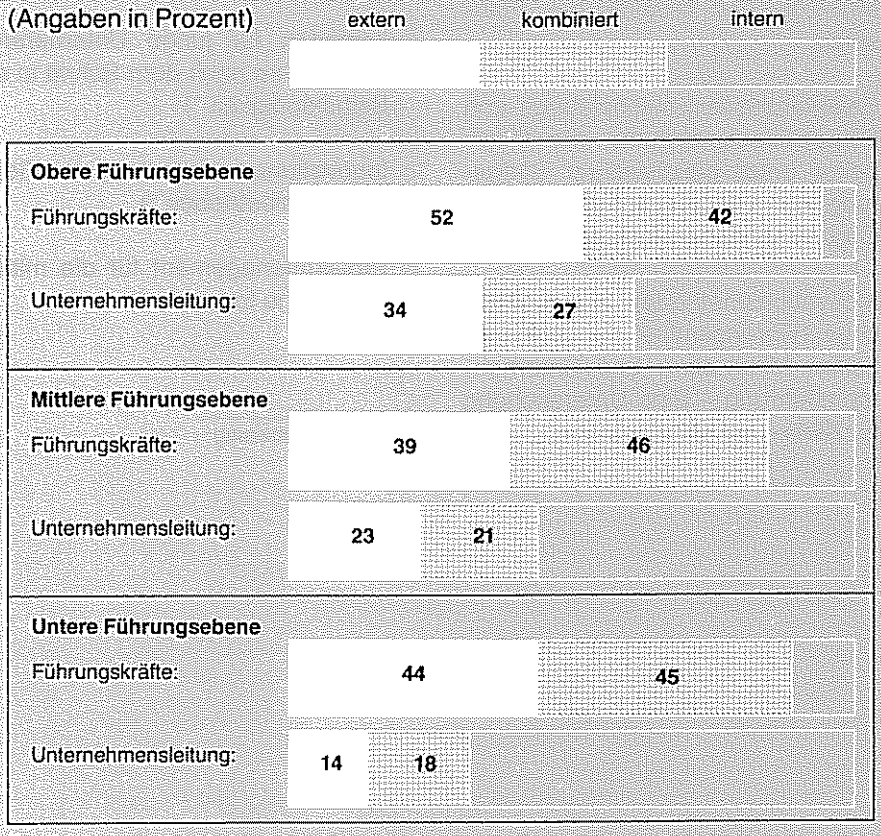
Beispiele für Forschungsprojekte des Wuppertaler Kreises aus jüngerer Zeit

- Evaluation von Weiterbildungskursen
- Innerbetriebliche/überbetriebliche Weiterbildung
- Didaktik und Methodik der Weiterbildung von Führungskräften
- Kurzseminare für den effizienten Einsatz von Fallstudien in mittelständischen Unternehmen
- Methodik und Didaktik des Planspiels
- Erweiterung der Entscheidungs- und Dispositionsspielräume der Mitarbeiter unter gleichzeitiger Steigerung der Leistungsfähigkeit durch Organisationsentwicklung
- Motivationsmethoden als zusätzliches Führungsmittel zur zielorientierten Mitarbeiter- und Unternehmensführung – Eine Untersuchung für Klein- und Mittelbetriebe –
- Untersuchung von Ursachen und Erarbeitung von Maßnahmen zur Bewältigung von innerbetrieblichen Konflikten *)
- Erstellung und Herausgabe eines Lehrbuches für die Weiterbildung in Wirtschaft und Verwaltung *)
- Entscheidungshilfen zur Auswahl zweckmäßiger Organisationskonzeptionen für die Personalentwicklung in Mittelbetrieben *)
- Leitfaden für junge Unternehmer (Fünf Jahre nach dem Schritt in die Selbständigkeit *)
- Innovationsmanagement in Klein- und Mittelbetrieben *)
- Projektmanagement für die mittelständische Industrie *)

*) Noch in Bearbeitung

Interne-externe-kombinierte Weiterbildung von Führungskräften im Urteil der Führungskräfte und der Unternehmensleitung

Wie hoch ist der Anteil der Führungskräfte und Unternehmensleitungen, die der externen bzw. der kombinierten Weiterbildung von Führungskräften den Vorzug geben?



Quelle: Wuppertaler Kreis

Je höher eine Führungskraft in der Unternehmenshierarchie steht, um so eher wird von ihr selbst wie auch von der Unternehmensleitung die externe bzw. die kombiniert intern/externe Weiterbildung für Führungskräfte bevorzugt.

„Um den anregenden Effekt zu nutzen, der bekanntermaßen von Beruf und Arbeitsplatz auf die Weiterbildungsbereitschaft der Arbeitnehmer ausgeht, ist im größeren Umfang als bisher die Verbindung zu den Betrieben zu suchen." (Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft 1975)

Verbindung zur betrieblichen Praxis

Dieses Zitat bezieht sich in erster Linie auf die Gewinnung neuer Schichten für die allgemeine Weiterbildung. Die berufliche Weiterbildung sollte naturgemäß einen stärkeren Bezug zur Praxis haben als die allgemeine Weiterbildung. Der Wuppertaler Kreis und seine Mitglieder verstehen ihre Arbeit als Partnerschaft von überbetrieblichen Einrichtungen und betrieblicher Praxis. Diese Nähe zur betrieblichen Praxis kommt in vielen Merkmalen zum Ausdruck, sei es in der Trägerschaft der Institute (in der Regel Unternehmen und Unternehmensverbände), der personellen Besetzung einzelner Gremien (überwiegend Vertreter von Firmen) oder im Inhalt der Veranstaltungen. Vor allem aber ist es der Kreis der Referenten, der die Verbindung zur Praxis darstellt. Eine enge Kooperation kommt darin zum Ausdruck, daß die Wirtschaft ihre Führungskräfte als Referenten zur Verfügung stellt; heute stammen zwei Drittel der Referenten, die bei Veranstaltungen der Mitgliedsinstitute des Wuppertaler Kreises mitwirken, aus der Wirtschaft.

„Maßnahmen: (3) Errichtung von ‚Kontaktstellen für wissenschaftliche Weiterbildung' in Gesamthochschulen oder Hochschulregionen" (Bildungsgesamtplan der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung 1973)

Zusammenarbeit mit Hochschulen

Die Initiative zur systematischen Weiterbildung von Führungskräften ging von der Wirtschaft aus. Die Frage der Einbeziehung der Hochschulen wurde bereits bei den ersten Überlegungen der Wirtschaft Anfang der 50er Jahre intensiv geprüft. Ausschlaggebend dafür waren die „post-graduate studies" und „business schools" in den anglo-amerikanischen Ländern. Unter Hinweis auf die qualitativen Kapazitätsprobleme der Hochschulen im Bereich der Führungskräfte-Weiterbildung (den oft beklagten „fehlenden Praxisbezug") lief die Entwicklung in Deutschland lange Zeit ohne eine direkte institutionelle Einschaltung der Hochschulen. Der Wuppertaler Kreis und seine Mitglieder wie auch die Wirtschaft selbst betrachten die Universitäten vorwiegend als wissenschaftliche Ausbildungsstätten für noch nicht berufserfahrene Erwachsene und sehen folglich ihre eigenen Aufgaben in der Weiterbildung von Führungskräften mit mehrjähriger Praxis. Dessen ungeachtet und zur Verbesserung der unzureichenden Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Praxis bestehen seit jeher enge persönliche Verbindungen des Wuppertaler Kreises und seiner Mitglieder zu Hochschullehrern und ihren Instituten. Etwa drei von zehn Lehrkräften bei Veranstaltungen des Wuppertaler Kreises oder seiner Mitglieder kommen heute aus dem Bereich der Wissenschaft. Forschungsprojekte werden häufig gemeinsam mit Hochschulinstituten bearbeitet. Einige Mitglieder des Wuppertaler Kreises sind organisatorisch mit einer Hochschule verbunden.

Trotz dieser Nachbarschaft von Universität und Management-Weiterbildungsinstituten ist es lange Zeit bei der sinnvollen Arbeitsteilung geblieben, wonach die wissenschaftliche Ausbildung an den Hochschulen, die Vermittlung von Techniken für den Berufsalltag der Führungskräfte von privaten Management-Instituten wahrgenommen wird. Die bisherigen Aktivitäten der Hochschulen auf dem Gebiet der Weiterbildung von Führungskräften beruhen noch weitgehend auf Initiativen einzelner Hochschullehrer und stellen noch nicht generell vom Staat eingeleitete Weiterbildungsmaßnahmen von Universitäten dar. Den Anfang machte 1966 Professor Ludwig Pack in Münster mit dem „Unternehmerseminar". 1968 folgte das neugegründete „Universitätsseminar der Wirtschaft" (USW), das in breitem Rahmen die systematische Weiterbildung von Führungskräften in der Form der Zusammenarbeit von Hochschule und Wirtschaft aufnahm.

Erst mit der vom Gesetz geforderten Errichtung von „Kontaktstellen" hat der Staat in die Weiterbildung von Führungskräften eingegriffen.

Aussprachen im kleinen Kreis – die Ausschüsse

Entsprechend der stillschweigend gepflegten Devise, der praktischen Tagesarbeit den Vorzug vor spektakulären Aktionen zu geben, leistet der Wuppertaler Kreis ein Großteil seiner Arbeit in kleinen Aussprachegremien. Dies ist von Anfang an ein wesentliches Element der Arbeit innerhalb des Kreises gewesen. Außenstehende erwarten von den Instituten immer wieder neue Impulse und Hinweise für die Weiterbildung. Die Institute ihrerseits suchen gern im eigenen Kreis die Bestätigung wie auch die Kritik ihrer eigenen Vorstellungen sowie Antwort auf die Frage, wie es andere machen. Die Diskussion geht dort ins Detail, jeder Teilnehmer kann praktische Nutzanwendungen für seine Arbeit ziehen. So wurde und wird der Wuppertaler Kreis mehr von den Personen getragen, die in ihm mitarbeiteten, als von den Instituten, die den Mitgliederkreis darstellen.

Den Durchbruch für diese Art der Gemeinschaftsarbeit brachte 1959 eine viertägige Veranstaltung in Baden-Baden, an der sich Leiter und leitende Mitarbeiter der Institute des Wuppertaler Kreises und Führungskräfte der Wirtschaft beteiligten, die in ihrem Unternehmen Erfahrungen in der Weiterbildung von Führungskräften gewonnen hatten. Für weitere Teilnehmer wurde diese **„Aussprachetagung"** 1960 wiederholt. Danach fanden für diesen Personenkreis regelmäßige Aussprachetagungen statt, wobei sich später der Brauch entwickelte, im Frühjahr in einem Unternehmen und im Herbst in Baden-Baden die Probleme der Weiterbildung zu diskutieren. Den Vorsitz dieses heute als **„Grundsatzausschuß"** arbeitenden Gremiums hat der jeweilige Direktor des geschäftsführenden Instituts zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses inne (in den Anfangsjahren Dr. Herbert Studders, später Dr. Hans Hellwig).

Standen zu Beginn technische Fragen wie Vorbereitung und Ablauf von Weiterbildungsveranstaltungen sowie die Anforderungen an Dozenten und Lehrmaterial im Mittelpunkt, so wandte sich der Ausschuß bald auch allgemeineren Themen zu.

Einige Beispiele:

- Betriebliche und überbetriebliche Weiterbildung
- Weiterbildung, Wissenschaft, Hochschule
- Das Bildungswesen in der deutschen Wirtschaft
- Lerntransfer
- Beurteilung von Führungskräften
- Weiterbildung in mittelständischen Unternehmen
- Arbeitslosigkeit von Jungakademikern.

Daneben wurden immer wieder aktuelle Erscheinungen auf dem Gebiet der

Weiterbildung (Gesetzgebung, Neuentwicklungen bei Mitgliedern und anderen Instituten), Forschungsprojekte des Wuppertaler Kreises und – anhand von Betriebsbesichtigungen – Bildungseinrichtungen von Unternehmen vorgestellt und erörtert.

Im Laufe der Jahre hat der Wuppertaler Kreis eine Reihe von Ausschüssen einberufen, die in der Regel einen sachlich und oft auch zeitlich begrenzten Arbeitsauftrag erfüllten. Sie wurden in der ersten Zeit größtenteils vom Vorsitzenden des Wuppertaler Kreises selbst geleitet. Fest installierte Gremien, die um einen Nachweis ihrer Existenzberechtigung hätten bemüht sein müssen, hat der Wuppertaler Kreis nicht unterhalten. Einige Beispiele für Ausschüsse des Wuppertaler Kreises:

Ausschuß Führungskräfte: Er erarbeitete bereits im ersten Jahr des Bestehens des Wuppertaler Kreises Definitionen für die einzelnen Führungskategorien im Betrieb und Gedanken zur überbetrieblichen Weiterbildung von Führungskräften. Diese Überlegungen bildeten die Grundlage für spätere Aktivitäten des Wuppertaler Kreises. Sie wurden 1957 von Siegfried Faßbender unter dem Titel „Die Führungskräfte im Unternehmen" veröffentlicht.

Ausschuß Rahmenstoffplan: Er stellte 1957 Lehrinhalte für Weiterbildungsveranstaltungen zusammen. Die Ergebnisse gingen dann in die Arbeit der Institute ein und fanden ihren Niederschlag auch im „Veranstaltungskalender", der von 1956 bis 1973 herausgegeben wurde. Auch die an anderer Stelle erwähnten „Outlines" stellen eine Fortsetzung der Arbeit am Rahmenstoffplan dar.

Eine Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse dieses Ausschusses wurde 1962 als Anhang zu dem Bericht „Die Weiterbildung mittlerer Führungskräfte" veröffentlicht.

Ausschuß untere Führungskräfte: Er beschäftigte sich unter dem Vorsitz von Professor Dr. Herwig (Braunschweig) von 1958 bis 1960 mit einem Modellplan für die Weiterbildung von Industriemeistern. Dieser Plan enthielt neben einer Beschreibung der Aufgaben des Industriemeisters, seiner Stellung im Betrieb und der an ihn gestellten Aufgaben erstmals auch Grundsätze für eine systematische Weiterbildung dieses wichtigen Personenkreises. Die Arbeitsergebnisse wurden 1962 von Herwig/Faßbender unter dem Titel „Die Weiterbildung der Industriemeister" der Öffentlichkeit vorgelegt. Die Publikation wurde zu einem Standardwerk auf diesem Gebiet.

Ausschuß mittlere Führungskräfte: Nach einer Definition dieser heterogenen Gruppe arbeitete der Ausschuß 1958–59 einen systematischen Stoffplan aus, der auch Angaben über die erforderliche Zeit und ihre Aufteilung sowie über Anforderungen an die Lehrkräfte enthielt. In Seminaren wurden diese Vorschläge in der Praxis getestet und verbessert, bevor sie von dieser übernommen wurden. Die Publikationen der Ergebnisse im Jahre 1962 rundete die Arbeiten des Ausschusses ab (Siegfried Faßbender, „Die Weiterbildung mittlerer Führungskräfte").

Für den vom Wuppertaler Kreis herausgegebenen „Veranstaltungskalender" arbeitete während der 17 Jahre des Erscheinens ein **Redaktionsausschuß** unter dem Vorsitz von Dr. Karl Albrecht (Poensgen), wodurch eine ständige Überarbeitung und Anpassung dieser Publikation an die Entwicklungen auf dem Weiterbildungssektor erreicht wurde.

Über diese Ausschüsse hinaus hat eine wechselnde Zahl von Arbeitskreisen gewirkt, die vorwiegend im Zusammenhang mit bestimmten Vorhaben wie z. B. Forschungsprojekten, Einzeluntersuchungen oder Veranstaltungen gebildet wurden.

Heute vollzieht sich die Ausschußarbeit des Wuppertaler Kreises neben dem Grundsatzausschuß vor allem im

Ausschuß Didaktik und Methodik: (Vorsitz Rolf Wippermann, DIF). Er befaßt sich mit Theorie und praktischer Erfahrung moderner Lehrmethoden.

Ausschuß Bildungsgesetzgebung: (Vorsitz Josef Metzen, GTW). Dieser Ausschuß verfolgt und wertet Neuentwicklungen auf dem Gebiet der Gesetzgebung, soweit sie für den Wuppertaler Kreis und seine Institute von Belang sind.

Projektbeirat: (Vorsitz Manfred E. Strombach, DIF). Der „Ausschuß" diskutiert Forschungsthemen auf dem Gebiet der Unternehmensführung und nimmt Stellung zu Forschungsprojekten, für die über den Wuppertaler Kreis ein Antrag auf öffentliche Förderung gestellt werden soll.

Beispiele für Publikationen aus Arbeiten des Wuppertaler Kreises

Die Führungskräfte im Unternehmen, Faßbender, Siegfried, 1957

Die Fallmethode, Schmidt, Herbert R., 1958

Die Ausbildung des Unternehmernachwuchses, Gäfgen, Brigitte, 1959

Erziehung zum unternehmerischen Handeln, Faßbender, Siegfried/Bierfelder, Wilhelm, 1960

Die Weiterbildung der Industriemeister, Herwig, Bernhard/Faßbender, Siegfried, 1962

Die Weiterbildung mittlerer Führungskräfte, Faßbender, Siegfried, 1962

Führungsentscheidungen im Unternehmensplanspiel, Rohn, Walter, 1964

Unternehmensführung als Fachberuf? Arndt, Hans-Joachim, 1966

Die Weiterbildung betrieblicher Führungskräfte in Deutschland. Versuch einer Bilanz, Faßbender, Siegfried, 1966

Überbetriebliche Weiterbildung von Führungskräften, Faßbender, Siegfried, 1969

Die Beurteilung von Weiterbildungskursen durch die Teilnehmer, Faßbender, Siegfried, 1974

Grundlagen der Fallstudiendidaktik, Perlitz, Manfred/Vassen, Paul Julius, 1976

2.000 Führungskräfte über ihre Weiterbildung, Faßbender, Siegfried/Groenewald, Horst, 1977

Management Education in Europe: Towards a New Deal. Internal and External Training. Hrsg. vom Wuppertaler Kreis und der European Foundation for Management Development (EFMD), 1977

Innerbetriebliche und überbetriebliche Weiterbildung, Faßbender, Siegfried/Vassen, Paul Julius/Wippermann, Rolf, 1977

Führungsstilanalyse, Jeserich, Wolfgang/Opgenoorth, Werner P., 1977

Erfolgreiche Management-Schulung im Unternehmen. Beiträge zur Theorie und Praxis der betrieblichen Management-Andragogik, Stiefel, Rolf Th., 1978

Die Beurteilung von Führungskräften. Verfahren, Anwendungspraxis, Ergebnisse, Hoelemann, Wolfram/Spengler, Gustav, 1978

Management-Bildung auf dem Prüfstand. Strategien zur Evaluierung der betrieblichen und überbetrieblichen Management-Bildung, Stiefel, Rolf Th., 1979

Kontakte nach außen

Der Wuppertaler Kreis und seine Mitglieder haben über den Rahmen der täglichen Weiterbildungsarbeit hinaus immer das Gespräch mit der Öffentlichkeit, auch mit dem Ausland, gepflegt.

Die wichtigste und nachhaltigste Verbindung nach außen entstand durch die Publikationen. Daneben haben bei Arbeiten an Forschungsprojekten, Testseminaren und Vorträgen sowie bei der Besprechung von Einzelfragen Sachverständige und Vertreter von außen mitgewirkt. Der in den Reihen des Wuppertaler Kreises vorhandene Sachverstand ist immer wieder in verschiedenen Gremien gefragt.

Einige Mitgliedsinstitute, insbesondere das mit der Geschäftsführung des Wuppertaler Kreises betraute Deutsche Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses, arbeiten auch auf internationaler Ebene für die Weiterbildung von Führungskräften. Dies geschieht hauptsächlich durch Erfahrungsaustausch zwischen den Instituten oder deren Mitarbeitern, gemeinsame Veranstaltungen und Zusammenarbeit in internationalen Arbeitsgruppen und Organisationen. Hervorzuheben ist dabei die Zusammenarbeit mit der European Foundation for Management Development (EFMD) und deren Vorgängern. Sie war internationaler Koordinator für ein vom Bundeswirtschaftsministerium finanziell gefördertes Projekt des Wuppertaler Kreises über interne und externe Weiterbildung, an dem sich in den Jahren 1974 bis 1976 vierzehn Länder beteiligten. Den Abschluß des Projektes bildete die vom Wuppertaler Kreis ausgerichtete 5. internationale Konferenz der EFMD. Sie war nicht die einzige internationale Veranstaltung, die vom Wuppertaler Kreis oder seinen Mitgliedern organisiert wurde. Für das Ausland, das eine entsprechende „Dachorganisation" für die Weiterbildung von Führungskräften nicht kennt, ist der Wuppertaler Kreis die Anlaufstelle für Anfragen über die deutsche Managementschulung. Umgekehrt bietet auch die Zugehörigkeit zum Wuppertaler Kreis für die deutschen Institute stets eine Möglichkeit, sich Informationen über Entwicklungen im Ausland nutzbar zu machen.

Die Mitglieder

Entsprechend den vielseitigen Anforderungen der Wirtschaft weisen auch die Mitgliedsinstitute des Wuppertaler Kreises eine Vielfalt von unterschiedlichen Merkmalen auf. Das gilt sowohl für die Organisation der einzelnen Institute wie für ihre Trägerschaft und Tätigkeit. Einige Mitglieder befassen sich ausschließlich mit der allgemeinen Weiterbildung, andere vermitteln darüber hinaus Fachwissen. Auch in dem angesprochenen Personenkreis gibt es Unterschiede zwischen den Mitgliedsinstituten. Einige wenden sich nur an obere Führungskräfte, andere an Führungskräfte aller Ebenen oder bieten ihre Veranstaltungen auch Mitarbeitern ohne Führungsfunktionen an.

Gemeinsam aber ist allen Instituten – und dies sind die Kriterien für eine Mitgliedschaft im Wuppertaler Kreis –

- daß sie gemeinnützig sind,
- daß sie systematisch Weiterbildung betreiben und sich nicht nur mit Ausbildung befassen,
- daß sie Führungskräfte ansprechen.

Diese Merkmale galten bereits für die Institute, die ihre Veranstaltungsprogramme oder Teile davon im ersten Veranstaltungskalender 1956 ankündigten.

Zwölf Institute hatten an den ersten Besprechungen 1955 teilgenommen. In der Folgezeit stieg die Zahl der mit-

arbeitenden Institute auf über 30. Die anfallenden Kosten wurden lange Zeit vom Deutschen Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses getragen, das auch den ehrenamtlichen Geschäftsführer stellte. Bei der Gründungsversammlung am 7. August 1973, auf der sich der Wuppertaler Kreis als eingetragener Verein konstituierte, waren 21 Mitglieder vertreten. Heute sind es 30. Im Anhang zu dieser Broschüre stellen sich die Institute vor.

Von Anfang an dabei

Von den heutigen Mitgliedern des Wuppertaler Kreises stellten im ersten Veranstaltungskalender vom Frühjahr 1956 folgende Institute – zum Teil noch unter anderem Namen – ihr Programm vor.

- Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung e.V.
  (heute: ASB Management-Seminare-Heidelberg, Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Betriebsführung und soziale Betriebsgestaltung e.V.)

- Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung e.V.
  (heute: Arbeitsgemeinschaft für Wirtschaftliche Fertigung e.V., Eschborn)

- Deutsches Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses, Köln

- Deutsche Volkswirtschaftliche Gesellschaft e.V.
  (heutiges Mitglied des Wuppertaler Kreises: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft e.V., Bad Harzburg)

- Haus Friedrichsbad
  (heute: Bildungswerk der Nordrhein-Westfälischen Wirtschaft e.V., Haus Friedrichsbad, Schwelm)

- Junge Unternehmer der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer
  (heute: Bundesverband Junger Unternehmer der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer e.V., Bonn-Bad Godesberg)

- Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V., Frankfurt (heute Eschborn)

- Technische Akademie Bergisch Land e.V.
  (heute: Technische Akademie e.V., Wuppertal)

- Verband für Arbeitsstudien – REFA e.V.
  (heute: REFA-Verband für Arbeitsstudien e.V., Darmstadt)

Leistungen in Zahlen

An rund 170.000 Weiterbildungsveranstaltungen der heutigen Mitglieder des Wuppertaler Kreises haben in den letzten 25 Jahren rund vier Millionen Personen haben bei diesen Veranstaltungen mitgewirkt, über 90 % von ihnen nebenberuflich. Von diesen wiederum war sogar eine beachtliche Anzahl ehrenamtlich tätig, ein Beweis dafür, daß in der Wirtschaft auch ein rein sachliches Interesse an der Weiterbildung besteht. Mag es auch problematisch sein, Zahlen über Teilnehmer verschiedener Führungsebenen und über Veranstaltungen unterschiedlicher Dauer einfach zu addieren, so vermitteln diese Angaben doch zumindest einen Eindruck von dem Ausmaß und dem möglichen Erfolg der Weiterbildungsarbeit einer aus privater Initiative entstandenen Organisation.

Allein im Jahr 1979 zählten die Mitgliedsinstitute des Wuppertaler Kreises rund 12.000 Weiterbildungsveranstaltungen mit über 200.000 Teilnehmern. Die Zahl der zur Verfügung stehenden Referenten betrug rund 10.000. Sie kamen zu etwa zwei Dritteln aus der wirtschaftlichen Praxis. Von den Teilnehmern waren rund 130.000 – das sind zwei Drittel – Führungskräfte, die sich zu etwa 40 % auf die obere und zu jeweils 30 % auf die mittlere und die untere Führungsebene verteilten. Im Vergleich z. B. zur Gesamtzahl aller an den deutschen Hochschulen registrierten Studenten (1979: über 900.000) stellt eine Zahl von 130.000 Führungskräften bei Weiterbildungsveranstaltungen allein der Mitglieder des Wuppertaler Kreises ein beachtliches Resultat privater Weiterbildungsaktivitäten dar.

Nicht nur der Wuppertaler Kreis

Der Wuppertaler Kreis besitzt kein Monopol für die Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft. Will man den Gesamtrahmen abzeichnen, in dem sich seine Arbeit vollzieht, so muß man auch die Aktivitäten außerhalb des Wuppertaler Kreises erwähnen. Je nachdem, wie weit man die Begriffe „Führungskräfte" oder „Weiterbildung" definiert, erweitert oder verkleinert sich der – im übrigen nie vollständig erfaßte – Kreis derer, die hier tätig sind.

Für eine Würdigung der Leistungen der Wirtschaft auf diesem Gebiet bleibt somit nur die Möglichkeit einer beispielhaften und dabei unvollständigen Aufzählung von Einrichtungen, aus der die ganze Breite dieser Palette deutlich wird.

Da ist zunächst eine beachtliche Zahl von kommerziellen Aktivitäten. Ihr Umfang verändert sich laufend durch das Hinzukommen neuer und das Ausscheiden anderer Institute. Sie sind zwar Einrichtungen *für die* Wirtschaft, nicht aber Institute *der* Wirtschaft, wie sie hier primär beschrieben werden.

Zu den Initiativen der Wirtschaft in der Weiterbildung sind in erster Linie Einrichtungen zu zählen, die von Kammern, Berufs- und Fachverbänden sowie von Arbeitgebern und Gewerkschaften getragen werden.

Als Beispiele für branchenübergreifende Institutionen auf dem Gebiet der Weiterbildung seien zunächst die Industrie- und Handelskammern erwähnt. Ihre Weiterbildungsaktivitäten sind am wirksamsten dort, wo sie Qualifikationssysteme geschaffen und den ihnen vom Gesetz gegebenen Freiraum zum Nutzen der Beschäftigten und der ganzen Wirtschaft mit anwendungsbezogenen und leistungsfähigen Konzepten ausgefüllt haben.

Für den Bereich der oberen Führungskräfte sind die von den Kammern betreuten Juniorenkreise der Wirtschaft zu nennen, Arbeitsgemeinschaften des Unternehmernachwuchses, die sich vorwiegend zu Weiterbildungsveranstaltungen treffen.

Branchenübergreifend tätig sind auch die elf Bildungswerke der Wirtschaft – von ihnen sind vier Mitglieder des Wuppertaler Kreises –, die den Landesvereinigungen der Arbeitgeberverbände zugeordnet sind und in funktionsbezogenen, fachbezogenen und allgemeinbezogenen Seminaren die staatsbürgerliche, gesellschafts- und wirtschaftspolitische sowie die berufliche Bildung Jugendlicher und Erwachsener fördern und auch Führungskräfte ansprechen.

Auf Fachverbandsebene hat die Industrie eine Reihe von – oft regional unterteilten – Instituten errichtet, die sich u.a. auch mit der Weiterbildung von Führungskräften befassen. Der Handel, in den vergangenen Jahren einem besonders starken Strukturwandel unterworfen, hat für Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmer ein breitgefächertes, an der Praxis orientiertes Weiterbildungsangebot aufgebaut, das von Weiterbildungseinrichtungen der großen Häuser und Vereinigungen über Fachschulen bis zu den branchenneutral arbeitenden Bildungszentren reicht.

Bekanntermaßen hoch entwickelt und umfassend sind die Weiterbildungsaktivitäten, die das Kreditgewerbe geschaffen hat. Die stufenweise Ausbildung und die sich über den größten Teil des Lebens erstreckende Weiterbildung sind die besonderen Merkmale dieser Dienstleistungsunternehmen. Während die Weiterbildung in den Großbanken vorwiegend intern geschieht und somit stark hausspezifisch ausgerichtet ist, arbeiten in der externen Weiterbildung des Kreditgewerbes eine Reihe von Einrichtungen, die gemeinsam von Organisationen getragen werden, deren Mitglieder im kaufmännischen Alltagsbetrieb hart miteinander konkurrieren.

Ebenfalls nach einem Stufenplan sind auch die Weiterbildungssysteme konzipiert, die von der Sparkassenorganisation und vom genossenschaftlichen Bildungssystem geschaffen wurden.

Auch in der Versicherungswirtschaft gehen die Einrichtungen der Aus- und Weiterbildung nahtlos ineinander über. Die letzte der drei Stufen mit ihren zwei Wegen (Studium mit Abschlußprüfung und Kontaktstudium) stellt die eigentliche Weiterbildung dar. Sie wird vom Berufsbildungswerk der Versicherungswirtschaft, einer schon vor 30 Jahren in Selbsthilfe geschaffenen Organisation getragen, das auch die Führungskräfte erfaßt.

Diese Beispiele für andere, vorwiegend überbetriebliche Initiativen der Wirtschaft auf dem Gebiet der Weiterbildung von Führungskräften – allerdings im Unterschied zu den Veranstaltungen des Wuppertaler Kreises entweder überwiegend fachbezogen oder mehr gesellschaftspolitisch orientiert – mögen genügen.

In einer solchen Aufzählung dürften jedoch die Unternehmen selbst nicht fehlen. Trotz mannigfacher Aktivitäten überbetrieblicher Weiterbildungseinrichtungen erbringen die Unternehmen heute noch immer einen sehr großen Teil der Weiterbildungsleistung selbst. Hinsichtlich der Aufteilung zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Weiterbildung sind heute zwei Tendenzen zu beobachten:

- Der Anteil interner Maßnahmen nimmt mit der Größe der Unternehmen zu; je größer ein Unternehmen, desto eher „lohnen sich" eigene Weiterbildungsabteilungen oder gar Schulungszentren.

- Je höher das Führungsniveau des angesprochenen Personenkreises, desto eher werden sowohl von den Führungskräften selbst als auch von den Unternehmen externe Weiterbildungsmaßnahmen bevorzugt.

Es gibt jedoch keine feststehende Trennungslinie zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Weiterbildung. Typisch für das „Zusammenleben" beider Formen ist die Kooperation. Sie zeigt sich nicht nur darin, daß gerade Unternehmen mit einem eigenen leistungsfähigen Weiterbildungsprogramm auch

Teilnehmer zu überbetrieblichen Veranstaltungen entsenden. Auch bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen arbeiten die Unternehmen in vielen Fällen eng mit Instituten des Wuppertaler Kreises zusammen. Die Unternehmen tun dies, wie andere nicht dem Wuppertaler Kreis angehörige Institutionen, weil sie den Vorteil des überbetrieblichen und branchenübergreifenden Erfahrungsaustausches erkannt haben. Diese Erkenntnis ist es, die der Arbeit des Wuppertaler Kreises seit seinen Anfängen zugrunde liegt.

Interne-externe Weiterbildung von Führungskräften

– Nach Unternehmensgröße –

Anteil der Führungskräfte, die externe Weiterbildung vorziehen (Angaben in Prozent)

	extern	intern
< 100 Beschäftigte	72	
100 – 500 Beschäftigte	68	
500 – 2000 Beschäftigte	54	
> 2000 Beschäftigte	31	

Quelle: Wuppertaler Kreis

Der Anteil der Führungskräfte, die externe Weiterbildung vorziehen, sinkt mit zunehmender Unternehmensgröße.

Wie geht es weiter?

Die künftigen Aufgaben der Weiterbildung von Führungskräften leiten sich aus der zu erwartenden allgemeinen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung ab. Diese ist nur in groben Umrissen erkennbar:

- quantitatives Wachstum wird aus bekannten Gründen schwerer (Rohstoffreserven, Bevölkerungswachstum, Inflationsbekämpfung mit Phasen restriktiven Druckes)

- qualitative Veränderungen verstärken sich (raschere technische Weiterentwicklung, wachsender Anteil von Dienstleistungen, veränderte Bevölkerungsstruktur, wechselnde Wünsche der Konsumenten, sozialer Wandel, staatlicher Einfluß).

Diese Tendenzen führen zu wachsenden Anforderungen an die Leistungen der Wirtschaft in allen Bereichen, insbesondere in Forschung, Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Dienstleistungen. Hinzu kommt der wachsende Zwang des härteren internationalen Wettbewerbs zur Kostenbegrenzung in allen Bereichen. Den wirtschaftlichen Notwendigkeiten zur Leistungssteigerung stehen gesetzliche Auflagen und soziale Veränderungen wie die zunehmende Mündigkeit des arbeitenden Menschen und sein wachsendes Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und beruflicher Sicherheit gegenüber.

Die Aufgabe der Führungskräfte wird es deshalb mehr und mehr sein, aus der Einsicht in die wirtschaftlichen Zusammenhänge und Möglichkeiten einerseits und die menschlichen Bedürfnisse andererseits zwischen den drängenden betrieblichen Erfordernissen und der individuellen Interessenlage der Beschäftigten zu vermitteln, im Interesse der sich gegenseitig bedingenden Existenzsicherung der Unternehmen und der Mitarbeiter. „Krisenmanagement" wird damit eher die Regel als die Ausnahme sein. Die Führungskräfte müssen den wirtschaftlichen und sozialen Wandel zuerst selbst bewältigen, um den ihnen anvertrauten Mitarbeitern behilflich sein zu können, die betrieblichen wie die gesamtwirtschaftlichen Prozesse und Strukturen zu durchschauen.

Hieraus leiten sich die künftigen Anforderungen an die Weiterbildung der Führungskräfte ab:

- Sie müssen weiterhin über breite berufliche Erfahrungen – möglichst einschließlich Auslandsaufenthalt – verfügen, um die Entwicklung in ihrem eigenen Fachbereich zu überschauen.

- Sie müssen sich die Fähigkeit und Bereitschaft erhalten, ein Leben lang über ihren Fachbereich hinaus zu lernen, um in der Lage zu sein, die immer wieder neu gewonnenen Erkenntnisse überzeugend weiterzugeben.

- Sie müssen neue Organisationsformen und Arbeitsweisen kennenlernen, um „Reibungsverluste" nicht nur im technischen, sondern vor allem auch im wirtschaftlichen und sozialen Ablauf des Betriebes zu vermeiden und die Kooperationsbereitschaft und Flexibilität der Mitarbeiter zu entwickeln.

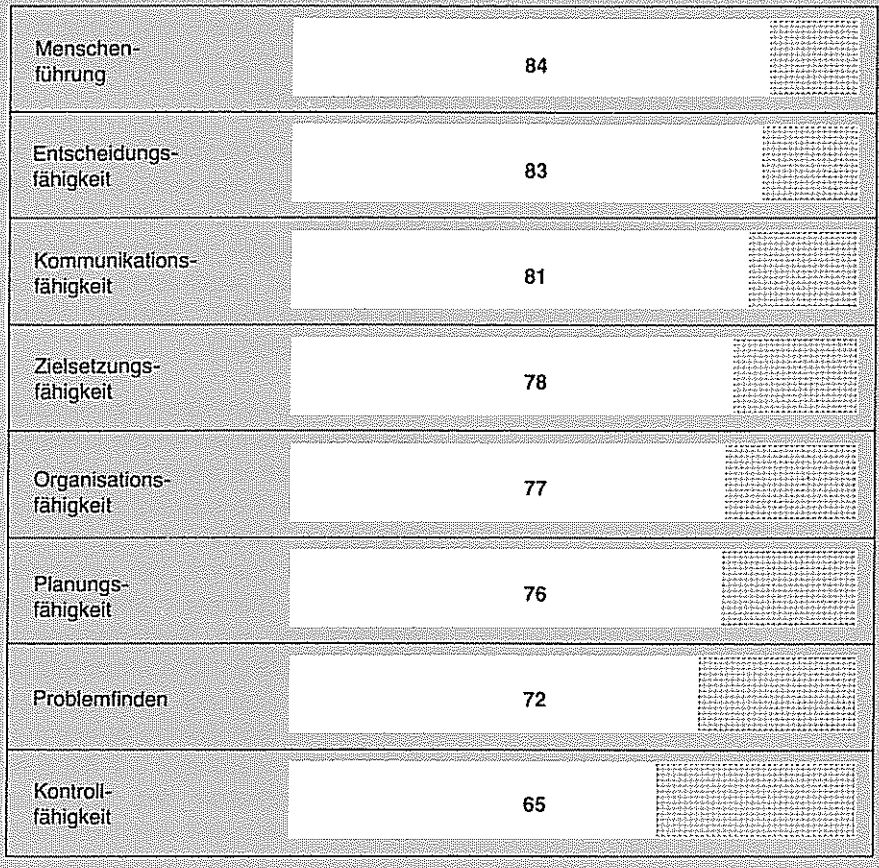
● Sie müssen in ihrem Bereich ein menschliches „Klima" schaffen, in dem die Mitarbeiter motiviert werden, schöpferisch tätig zu sein und selbst Initiativen für soziale und technisch-organisatorische Innovationsprozesse zu entwickeln. Kreativität und Innovationsfähigkeit und ihre Umsetzung in die wirtschaftliche Praxis sind Schlüsselfunktionen für die Bewältigung der Zukunft der Bundesrepublik und für die Selbstverwirklichung der Menschen.

Angesichts solcher Anforderungen ist es nicht verwunderlich, wenn heute Stimmen laut werden, die Fragen der Führung neu stellen und nach einer Neuorientierung der Weiterbildung von Führungskräften und einem stärkeren staatlichem Engagement rufen.

Die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter ist jedoch eine ureigene Aufgabe der Wirtschaft selbst. Sie kennt die von ihr zu erfüllenden vielfältigen Aufgaben aus täglichem Erleben. Sie hat deshalb im Laufe von mehreren Jahrzehnten eine Vielzahl von Instituten verschiedener Art errichtet, die sich die Weiterbildung zur Lebensaufgabe gestellt und sich in der Auseinandersetzung mit der Praxis und unter dem Zwang zum Erfolg bewährt haben. Hier ist ein Maß an Sachkenntnis und Erfahrung vorhanden, das sich so schnell kein anderer Träger aufbauen kann. Diese Stärken gilt es weiter zu entwickeln und einzelne noch vorhandene Schwächen zu beseitigen. Durch die Institutionalisierung in der Form des eingetragenen Vereins hat der Wuppertaler Kreis neuen Entwicklungen bereits Rechnung getragen und die Voraussetzungen für eine systematische Arbeit nach innen und eine wir-

Führungsbezogene Weiterbildungsziele der Unternehmen

Von 93 befragten Unternehmen halten für „besonders wichtig" oder für „wichtig" Verbesserungen auf folgenden Gebieten:



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

kungsvolle Vertretung der Interessen nach außen geschaffen.

Zu den Schwächen des heutigen Systems zählt noch immer die unzureichende Übersicht über die Weiterbildungsmöglichkeiten, auch über die für Führungskräfte. Hier kann der Wuppertaler Kreis kaum über seinen eigenen Bereich hinaus tätig werden. Er ist jedoch weiterhin bereit, das Weiterbildungsangebot seiner Mitglieder allgemein zugänglich und übersichtlich darzulegen. Ein gewisser Mangel an Transparenz resultiert freilich auch aus einer besonderen Stärke des heutigen Weiterbildungssystems, aus der Vielfältigkeit des Angebots, in das sich gemeinnützige und erwerbsmäßige, private, staatliche, betriebliche und überbetriebliche Einrichtungen teilen. Die Vielzahl von Trägern hat ein Angebot geschaffen, das sich an den vielseitigen inhaltlichen Wünschen der Nachfrager orientiert, das frei ist von starren Schematisierungen und sich neuen Entwicklungen jederzeit flexibel anpaßt. Der hohe Leistungsstand der deutschen Wirtschaft ist Ausdruck und sicher teilweise auch Ergebnis der Pluralität und Praxisnähe der Weiterbildung. Eine Beschneidung dieser Vielfalt könnte diese Vorteile ernsthaft gefährden. Das gilt auch für die Weiterbildung von Führungskräften. Ein stärkeres Engagement des Staates auf diesem Sektor birgt hier zunächst die Gefahr in sich, die alle zentralen Bürokratien mit sich bringen: es läßt für private Initiative wenig Raum, auch wenn zunächst das Gegenteil beteuert wird. Das Bestreben, Unternehmen und private Interessenten vor vereinzelten Auswüchsen zu schützen, könnte zur Einengung des ganzen Systems und der Freiheit der Lehre führen.

Entsprechend einem gesetzlichen Auftrag sollen sich die Hochschulen nach Überwindung des Studentenberges verstärkt um die Weiterbildung von Führungskräften kümmern. In der Weiterbildung lediglich ein Mittel zur Auslastung der Hochschulkapazitäten oder zum Erwerb weiterer Zertifikate zu sehen, wäre jedoch der falsche Ansatz. Darüber hinaus spricht eine Reihe von Gründen gegen Weiterbildungsaktivitäten der Hochschulen in der Form, wie sie sich heute abzeichnen.

Die Lehre an den Hochschulen geht vom System der Wissenschaft aus, nicht primär von der betrieblichen Praxis, die sie nicht immer genügend kennt. Die Arbeitsweisen von Hochschulen und Praxis sind nicht gleich. Die Hochschulen tendieren dazu, allgemein gültige Theorien zu entwickeln und für diese nach praktischen Anwendungsmöglichkeiten zu suchen, während die Wirtschaft und ihre Institute von Praxisproblemen ausgehend – dann allerdings oft nur für den Einzelfall geeignete – Lösungen suchen. Andererseits ist Managementschulung eine so breit angelegte und große Vielfalt erfordernde Aufgabe, daß ein stärkeres Engagement von Hochschulen eine Angebotsbereicherung darstellen könnte. Hinsichtlich der praktischen Aufgaben wäre allerdings innerhalb des Kreises der Hochschulen zu differenzieren.

Es sollten auch ökonomische Argumente bei Plänen für eine Weiterbildung von Führungskräften an Hochschulen bedacht werden. Die Institute des Wuppertaler Kreises befinden sich seit Jahren untereinander in zum Teil lebhaftem Wettbewerb mit dem Resultat, daß die Leistungen laufend verbessert und die Kosten überschaubar gehalten wurden. Das wirtschaftliche Risiko für die Veranstaltungen tragen die privaten Institute. Sie finanzieren sich überwiegend aus Mitgliederbeiträgen und Teilnehmergebühren. Sie fangen konjunkturelle Schwankungen in der Nachfrage auf. Es ist deshalb zu fragen, ob dieser Leistungsdruck nicht einen positiven Faktor darstellt, für dessen Erhaltung man sorgen sollte.

Die Institute des Wuppertaler Kreises scheuen den Vergleich, die Kooperation und den Wettbewerb mit anderen Einrichtungen nicht. Sie erheben allerdings auch für sich den Anspruch auf die gerade im Weiterbildungsbereich heute so oft geforderte „Chancengleichheit".

Die Hochschulen haben der Wirtschaft auch eine Reihe von Leistungen zu bieten. Ihr Abstand vom betrieblichen Alltag verleiht ihnen mehr Übersicht, er läßt ihnen Zeit zu wissenschaftlicher Grundlagenarbeit und Systematik. Hochschulen können deshalb durchaus eine komplementäre Rolle in der Weiterbildung spielen. Der Erfahrungsaustausch zwischen Hochschulen, praktischer Management-Bildung und Unternehmen ist fast immer fruchtbar. Die Lösung für die Management-Weiterbildung der Zukunft sollte deshalb in einer Kooperation der verschiedenen Weiterbildungseinrichtungen liegen. Auf diese Weise wäre es möglich, die Vorzüge der heutigen Regelung zu erhalten, wie Flexibilität, Pluralität, Kreativität, Effizienz und Praxisnähe, gleichzeitig aber Erstarrung und Schematisierung zu vermeiden.

ACHI

Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der deutschen chemischen Industrie e.V.

Bildungswerk der chemischen Industrie

Anschrift:
Abraham-Lincoln-Straße 24,
Postfach 1280, 6200 Wiesbaden

Leitung:
Klaus Wirth

Träger:
Arbeitgeber der deutschen chemischen Industrie

Gründungsjahr:
1955

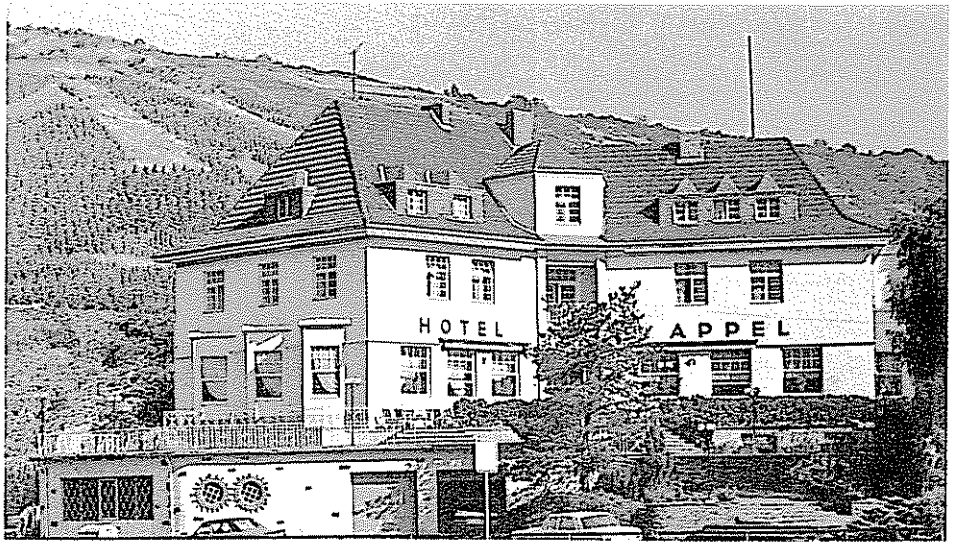
Vorsitzender des Beirates:
Dipl.-Psych. Albrecht Bendziula
(Enka AG)

Aufgaben:

- Den Führungskräften durch die Erörterung ihrer Probleme und durch Training zu helfen, ihre Führungsfunktion besser zu erfüllen;
- sie über die für sie wichtigen Entwicklungen der Wirtschafts-, Sozial- und Gesellschaftspolitik zu informieren und die Zusammenhänge zu ihren Aufgaben im Unternehmen zu verdeutlichen;
- ihnen die Möglichkeiten zu bieten, eigene Probleme in den Erfahrungsaustausch mit Dozenten und Kollegen einzubringen und so gemeinsam Anregungen und Lösungsansätze zu erarbeiten.

Weiterbildungsveranstaltungen:

- Meistertreffen
- Betriebsleitertreffen
- Seminar für junge Akademiker
- Seminare für Ausbilder
- Seminar für Berufs- und Arbeitspädagogik
- Seminare Gesellschaftspolitik für obere Führungskräfte
- Zahlreiche regelmäßige Seminare zu verschiedenen Sachgebieten (für Ausbildungsbeauftragte, Ausbildungsleiter, Sicherheitspersonal und andere)



Die Weiterbildungsveranstaltungen des Arbeitsringes finden in Rech/Ahr statt.

AFW

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft e.V.

Anschrift:
Amsbergstraße 9a, 3388 Bad Harzburg

Leitung:
Professor Dr. Reinhard Höhn

Träger:
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft e.V.

Gründungsjahr:
1956

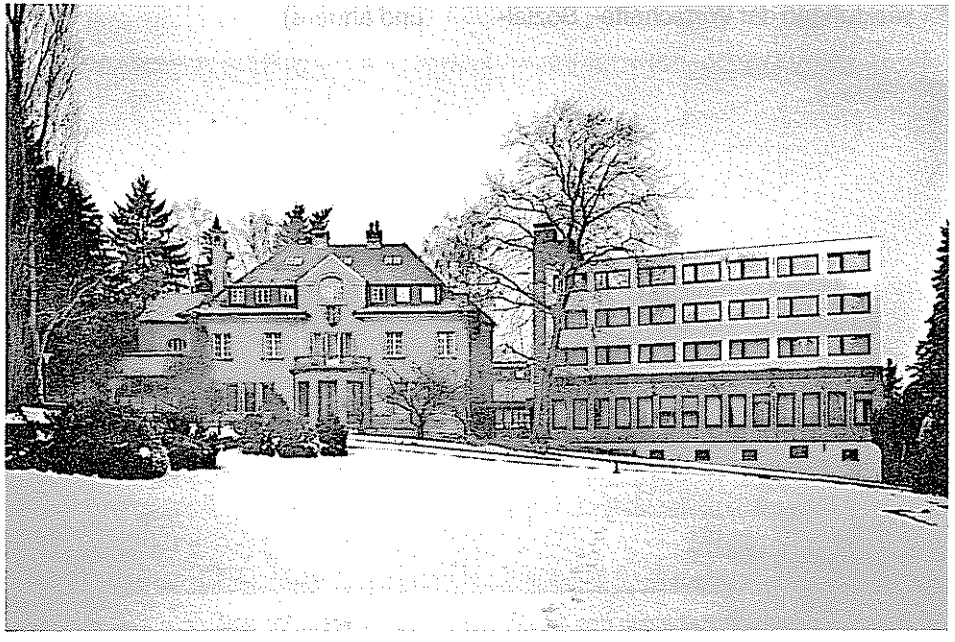
Präsident:
Professor Dr. Karl Martin Bolte (Universität München)

Aufgaben:

- Unternehmer und Führungskräfte der Wirtschaft sowie der Öffentlichen Verwaltung mit modernen Methoden der Menschenführung und Organisation („Harzburger Modell") vertraut zu machen.
- Den Teilnehmern ein klares Bild von der Wirklichkeit des wirtschaftlichen und sozialen Lebens, frei von Vorurteilen, zu verschaffen und ihnen das dazu notwendige Wissen in einer lebensnahen Verbindung von Theorie und Praxis zu vermitteln.
- Den Teilnehmern in den entscheidenden Fragen der Wirtschafts- und Sozialpolitik die Grundlagen für die Bildung eines eigenen Urteils zu geben, sie in Zusammenhängen denken zu lehren und sie zu befähigen, ihre eigenen Ansichten sachlich begründet vertreten zu können.
- Einen fruchtbaren Gedankenaustausch zwischen Vertretern verschiedener Berufszweige und -gruppen zu fördern und das Bewußtsein von der Bedeutung einer gesamtwirtschaftlichen Verantwortung in wirtschaftspolitischen Fragen zu vertiefen.

Weiterbildungsveranstaltungen:

- Seminare für die Unternehmensführung
- Seminare mit Persönlichkeitstraining
- Seminare für das mittlere Management
- Seminare für Spezialisten der Bereiche Finanzen, Personal, Marketing und PR, Organisation und EDV
- Sekretärinnen-Kolleg
- Langzeitseminar (Harzburg-Kolleg)
- Seminare für Führungskräfte der Öffentlichen Verwaltung



Rückseite des Hotel „Jagdhof", in dem die meisten Seminare der AFW stattfinden.

ASB

ASB-Management-Seminare Heidelberg

(Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Betriebsführung und soziale Betriebsgestaltung e.V.)

Anschrift:
Rohrbacher Straße 12, Postf. 101108, 6900 Heidelberg 1

Leitung:
Dr. Gerhard Höhne

Träger:
Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Betriebsführung und soziale Betriebsgestaltung. Die Mitglieder der ASB sind namhafte Unternehmen aus der Bundesrepublik.

Gründungsjahr:
1948

Vorstandsvorsitzender:
Dr. H. Flammer, Präsident der IHK Heilbronn

Aufgaben:
Die Mitgliedsfirmen haben der ASB die Aufgabe gestellt, durch Veranstaltungen zur laufenden Fortbildung ihrer Mitarbeiter beizutragen.

Die ASB widmete sich zunächst vor allem den menschlichen Führungsproblemen. Gegen Ende der fünfziger Jahre wurde das Programm durch Veranstaltungen zur wirtschaftlichen Problematik der Betriebsführung und zur damals neu aufkommenden Datenverarbeitung erweitert. Um auch die Wünsche nach Weiterbildung der oberen und obersten Führungsebene zu erfüllen, nahm die ASB bereits 1967 ausgesprochene Management-Seminare in ihr Veranstaltungsprogramm auf.

Weiterbildungsveranstaltungen:
Sie gliedern sich in folgende Bereiche: Unternehmensführung, Marketing und Vertrieb, Finanzierung und Rechnungswesen, Organisation und Verwaltung, Einkauf und Materialwirtschaft, automatisierte Datenverarbeitung, Personalwesen, Aus- und Weiterbildung, Steuern, Recht, Versicherung, persönliche Führungs- und Arbeitstechniken, Meister und Vorarbeiter, Betriebsräte, Sekretärinnen.

Die ASB hat seit ihrer Gründung weit über 100.000 Teilnehmer geschult. Geeignete Seminare können auch innerbetrieblich durchgeführt werden.

AWF

Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung e.V.

Anschrift:
Düsseldorfer Straße 40,
6236 Eschborn 1

Leitung:
Dipl.-Ing. G. Freund

Träger:
Technisch-wissenschaftlicher Verein. Mitglieder: Unternehmen, Verbände, Institute, Einzelpersonen.

Gründungsjahr:
1918

Vorstandsvorsitzender:
Dipl.-Ing. Walter Menges (Firma Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg AG)

Aufgaben:
Entsprechend den Zielen des Vereins: Einleitung, Förderung und Durchführung von Maßnahmen zur Hebung der Wirtschaftlichkeit und zur Leistungssteigerung auf organisatorischen, technischen und betriebswirtschaftlichen Gebieten.

- Sammeln und Auswerten von Arbeitsergebnissen und praktischen Erfahrungen des In- und Auslandes,
- Verbreiten der gewonnenen Erkenntnisse durch Vorträge, Lehrgänge, Seminare, Tagungen sowie Veröffentlichungen von Arbeitsergebnissen,
- Umsetzen technisch-wirtschaftlicher Erkenntnisse in die Industrie- und Wirtschaftspraxis.

Weiterbildungsveranstaltungen:
AWF-AV-Systemfachmann
AWF-Kostenanalytiker bzw. Kosteningenieur
AWF-Steuerungsfachmann
Sonderlehrgänge
Seminare über RKW-Landesgruppen
Angebote an Fachschulen

Der AWF ist das älteste der Mitglieder des Wuppertaler Kreises.

BBW

Bildungswerk der bayerischen Wirtschaft e.V.

Anschrift:
Briennerstraße 7/I, 8000 München 2

Leitung:
Rechtsanwalt Helmbrecht Meier

Träger:
Mitglieder sind 100 wirtschafts- und sozialpolitische Verbände der bayerischen Wirtschaft sowie Einzelfirmen; Kooperationsverhältnis mit den Industrie- und Handelskammern Bayerns.

Gründungsjahr:
1969

Vorsitzender des Vorstandes:
Dr. Harry Wirth (Firma OSRAM GmbH, München)

Aufgaben:
Förderung der staatsbürgerlichen, sozialen, wirtschaftlichen und beruflichen Bildung junger und erwachsener Staatsbürger.

Das BBW will dazu beitragen, daß die Seminarteilnehmer

- ihr Umfeldwissen erweitern,
- soziale Kompetenzen entwickeln,
- persönliche Stärken aktivieren,
- ihr fachliches und funktionsbezogenes Wissen vertiefen.

Weiterbildungsveranstaltungen:
„Zeitgemäße Mitarbeiterführung", „Auf Führungsaufgaben vorbereiten", „Arbeitsrecht für Führungskräfte", „Rhetorik für Führungskräfte", „Staat, Wirtschaft und Gesellschaft", sowie Seminare für Meister, Vorarbeiter, Betriebsräte, Betriebsjugendvertreter, angehende Ausbilder, Mitarbeiter, Sekretärinnen, weibliche Angestellte und junge Mitarbeiter. Außerdem Fachseminare für Mitarbeiter in der Lohn- und Gehaltsabrechnung, für Personalkaufleute und Fachkaufleute in Einkauf/Materialwirtschaft.

Das Angebot des BBW ist seit der Gründung von über 80.000 Menschen in rund 4.000 Kursen genutzt worden. Die Planungskapazität liegt heute bei 650 Seminaren und 13.000 Teilnehmern.

BIF

Berliner Institut für Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft (BIF) e.V.

Anschrift:
Kurfürstendamm 45, 1000 Berlin 15

Leitung:
Dr. Heinz Zimmermann

Träger:
Mitglieder aus dem Bundesgebiet und aus Berlin (Unternehmen und Einzelpersonen)

Gründungsjahr:
1972 (hervorgegangen aus dem Berliner Institut für Betriebsführung – BIB – e.V. und der Vereinigung zur Weiterbildung betrieblicher Führungskräfte – VWF – e.V.)

Vorstandsvorsitzender:
Horst Elfe (Präsident der Industrie- und Handelskammer zu Berlin)

Aufgaben:

- Weiterbildung von Unternehmern und Führungskräften in verantwortlicher Position,
- Vermittlung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden für die Betriebs- und Unternehmensführung,
- Vermittlung solcher Erfahrungen, Kontakte und Informationen, die sich aus der Mittlerfunktion Berlins im Handel zwischen Ost und West ergeben.

Weiterbildungsveranstaltungen:
Berliner Ost-West-Seminare, die rund ein Drittel des gesamten Angebots ausmachen. Die Angebotspalette reicht dabei im Detail von Informationsseminaren über den Geschäftsverkehr mit RGW-Staaten und der VR China bis zu Symposien über gezielte Fragen mit breiter internationaler Beteiligung auf Seiten der Teilnehmer und der Referenten.

Spezielle Aus- und Weiterbildungsprogramme mit gezielter Information und Schulung für Fachleute (Fachlehrgang für Einkäufer, Aktuelles Berliner Unternehmerseminar für Chefs aus Klein- und Mittelbetrieben, Aktuelles Berliner Bilanz- und Steuerseminar).

Trainingsseminare zu Problemen der Unternehmensführung.

BIFOA

Betriebswirtschaftliches Institut für Organisation und Automation an der Universität zu Köln

Anschrift:
Universitätsstraße 45, 5000 Köln 41

Leitung:
Prof. Dr. Dres. h. c. Erwin Grochla
Prof. Dr. Norbert Szyperski
Dipl.-Wi.-Ing. Klaus Höring
(Geschäftsführer)
Dipl.-Kfm. Helmut Weber
(Geschäftsführer)

Träger:
Verein zur Förderung des BIFOA. Mitglieder des Fördervereins sind 130 Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und Wirtschaftsverbände.

Gründungsjahr:
1964

Präsident:
Dr. Rolf Selowsky (Mitglied des Vorstandes der Klöckner-Humboldt-Deutz AG)

Aufgaben:

- Allgemeine Grundlagen der Informatik, Organisation und Planung in den Unternehmungen und der öffentlichen Verwaltung erforschen.
- Die Wechselwirkungen zwischen modernen Datenverarbeitungssystemen und der Organisation in Wirtschaft und Verwaltung ermitteln.
- Durch engen Kontakt mit der Wirtschafts- und Verwaltungspraxis den jeweiligen Stand, die besonderen Probleme und die Entwicklungstendenzen der ADV und anderer Sachmittel feststellen.
- Generelle Anwendungssysteme für Wirtschaft und Verwaltung entwickeln, die als wegweisende Unterlagen für die Entwicklung konkreter Einzelsysteme dienen sollen.
- Spezielle Anwendungsprobleme untersuchen und einer Lösung zuführen, sofern sie von betriebswirtschaftlich-organisatorischer Bedeutung sind.

Weiterbildungsveranstaltungen:

- Fachtagungen (Erfahrungsaustausch zwischen Wissenschaft und Praxis)
- Fachseminare (Aus- und Weiterbildung auf Spezialgebieten)
- Betriebsseminare (Fachseminare in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen, auf deren individuelle Bedürfnisse zugeschnitten)
- Informationsforen (für Mitglieder zur Unterrichtung über BIFOA-Neuentwicklungen und andere aktuelle Fachthemen)
- Symposien (Treffpunkt für Wissenschaftler, wissenschaftlich orientierte Praktiker aus dem In- und Ausland)
- Workshops (Erarbeitung von Empfehlungen, Initiativen und Lösungsansätzen auf nicht oder wenig entwickelten Arbeits- und Forschungsgebieten)
- Unternehmergespräche (Diskussion organisatorischer Maßnahmen im Bereich computergestützter Informationssysteme in Beziehung zur Unternehmensleitung)

Der Veröffentlichung von Arbeitsergebnissen dienen im wesentlichen Arbeitsberichte, Forschungsberichte, Monographien und die Schriftenreihe des BIFOA.

BJU

Bundesverband junger Unternehmer der Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer e.V.

Anschrift:
Mainzer Straße 238, Postfach 200748,
5300 Bonn 2

Leitung:
Dipl.-Volksw. Hans Friedrich Rosendahl

Gründungsjahr:
1950

Bundesvorsitzender des BJU:
Joachim F. Meier
(Firma Tausch & Rüsse)

Aufgaben:
Im Rahmen der sozialen Marktwirtschaft das auf der privaten Eigentumsordnung basierende selbständige Unternehmertum zu stärken und zu vertreten. Nach innen fördert der BJU die Bewußtseinsbildung der Mitglieder, besonders auch durch Initiativen zur Aus- und Weiterbildung. Nach außen nimmt er Stellung zu allen die eigene Sache berührenden und in den BJU-Gremien diskutierten Fragen.

Zur Realisierung der Aufgaben stehen drei Gruppen von Maßnahmen im Vordergrund der Arbeit:

- Fundierte Information der Mitglieder durch Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen,
- Entwicklung eigener Vorschläge zu aktuellen gesellschaftspolitischen Problemen,
- Öffentlichkeitsarbeit zur Darstellung der Tätigkeit und der Meinung selbständiger Unternehmer.

Weiterbildungsveranstaltungen:
- Einen Schwerpunkt bilden die Seminare für die Leitung mittelständischer Unternehmen (Planungsverfahren, Organisation als Investition, betriebswirtschaftliche Einflußgrößen, rationale Investitionspolitik, Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung, Grundsatzentscheidungen im Finanzbereich, Mitarbeiterbeteiligung und andere).
- Persönlichkeitsbildende Seminare (Kreativitätstraining, Rhetorik, Teamarbeit und Kommunikation, gesellschaftspolitische Argumentation, Konzentrationstraining)
- BJU-Betriebsräteseminare

BME

Bundesverband Materialwirtschaft und Einkauf e.V.

Anschrift:
Waidmannstraße 25, 6000 Frankfurt 70

Leitung:
Dipl.-Volksw. Udo Jekewitz

Träger:
Der BME ist ein eingetragener Verein. Die 29 regionalen Gliederungen sind zur Zeit in vier Gruppen (Nord, West, Südwest und Süd) zusammengefaßt.

Gründungsjahr:
1954

Vorstandsvorsitzender:
Hermann Schwab (IBM-Deutschland GmbH, Stuttgart)

Aufgaben:

- Alle Kräfte des Beschaffungswesens zum verantwortungsbewußten Handeln zu entwickeln,
- die Forschung, das Ausbildungswesen und einen lebendigen Erfahrungsaustausch, auch auf wissenschaftlicher Grundlage, auf allen Gebieten des Beschaffungswesens zu fördern,
- die Mitglieder fortzubilden und ihre Leistungsfähigkeit zu heben,
- fachliche Bildungsaufgaben zu pflegen.

Weiterbildungsveranstaltungen:
Der Weiterbildung widmet sich die vom Bundesverband Materialwirtschaft und Einkauf unterhaltene BME-Akademie. In den Seminaren werden vorwiegend Fachfragen des Einkaufs und der Materialwirtschaft behandelt.

Für größere Unternehmen mit zahlreichen Einkäufern werden firmeninterne Seminare durchgeführt.

In den 29 regionalen Gliederungen des BME werden jährlich etwa 250 Veranstaltungen mit verschiedenen Themen abgehalten.

BWHF

Bildungswerk der Nordrhein-Westfälischen Wirtschaft e.V. – Haus Friedrichsbad –

Anschrift:
Brunnenstraße 24-28, 5830 Schwelm

Leitung:
Dipl.-Psych. Knut Vollmer

Träger:
Wirtschafts- und sozialpolitische Verbände der nordrhein-westfälischen Wirtschaft

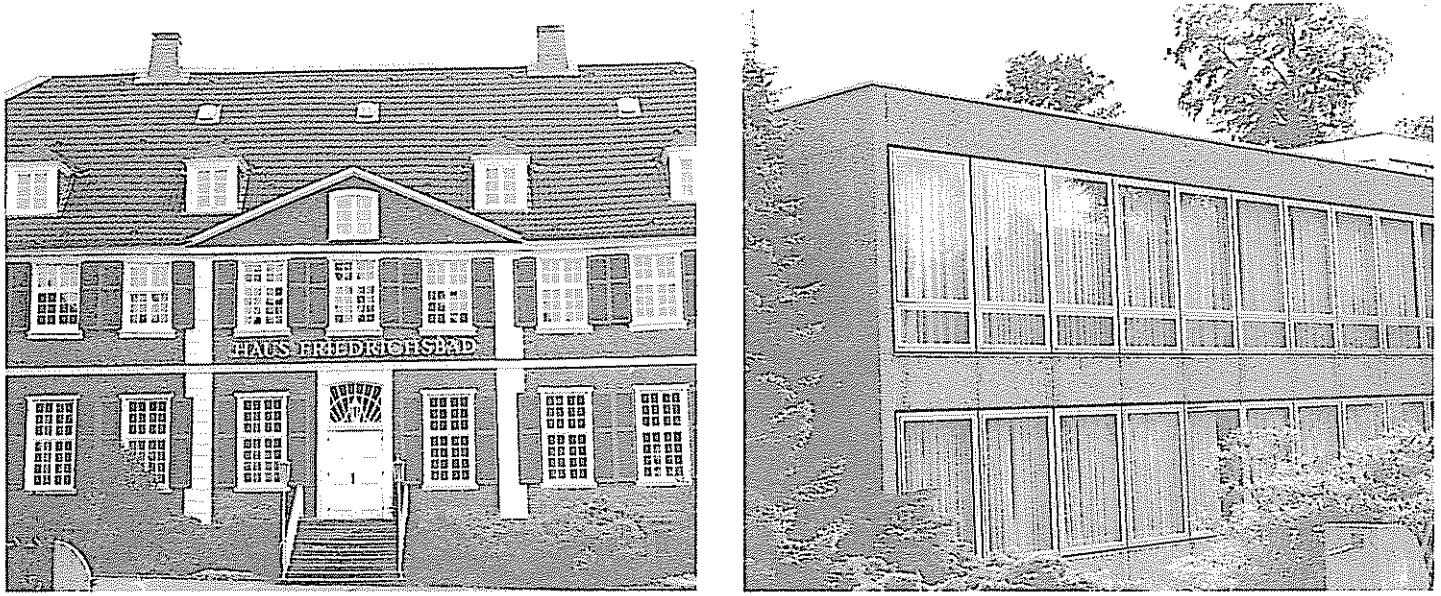
Gründungsjahr:
Haus Friedrichsbad: 1953
integriert in das Bildungswerk: 1972

Vorstandsvorsitzender:
Professor Dr. Paul Gert von Beckerath (Bayer AG)

Aufgaben:
Das Bildungswerk – Haus Friedrichsbad – fördert die berufsbezogene Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern, insbesondere von Führungskräften der Unternehmen und Organisationen der nordrhein-westfälischen Wirtschaft. Ziel der Förderungsmaßnahmen ist der Erhalt und die Verbesserung der beruflichen Qualifikation.

Weiterbildungsveranstaltungen:
- Führungs- und Kooperationstraining
- Seminar für junge Führungskräfte (3 Kurse)
- Betriebsleiter-Seminar (3 Kurse)
- Betriebsleiter-Training (bisher 3 Kurstypen)
- Meister-Seminar (4 Kurse)
- Meister-Training (bisher 3 Kurstreppen)
- Ausbilder-Seminar (3 Kurse)
- Sekretärinnen-Seminare

Außerdem zahlreiche mehrtägige Fachseminare und eintägige Informationsseminare zu Spezialthemen.



Restauration und Hotel von Haus Friedrichsbad in einem alten bergischen Haus, daneben der moderne Schulungstrakt.

BWRP

Bildungswerk der Rheinland-Pfälzischen Wirtschaft e.V.

Anschrift:
Boppstraße 16, 6500 Mainz 1

Leitung:
lic. phil. Wilfried Lobeck

Träger:
28 Mitglieder aus Verbänden der Industrie und der Banken. Industrie- und Handelskammern sowie Firmen in Rheinland-Pfalz.

Gründungsjahr:
1970

Vorsitzender des Vorstandes:
Dr. rer. pol. Dipl.-Ing. Rolf Fillibeck (Fa. Julius Fillibeck Söhne)

Aufgaben:

- Berufliche Qualifikationen erhalten, verbessern und erweitern. Dabei wird das Bildungswerk den Anforderungen der Mitarbeiter rheinland-pfälzischer Betriebe gerecht.

- Beitragen zu einem besseren Verständnis wirtschaftlicher, sozialer und gesellschaftspolitischer Zusammenhänge.

- Als Ergänzung zum Kursprogramm unterhält das Bildungswerk noch einen Beratungsdienst, der Interessierte bei der Planung eigener Bildungsveranstaltungen unterstützt.

Weiterbildungsveranstaltungen:

- Fachbezogene Weiterbildung, die hilft, mit der Entwicklung Schritt zu halten.

- Funktionsbezogene Weiterbildung, die sowohl den Anforderungen der Betriebe als auch denen der Funktionsinhaber gerecht wird.

- Allgemeine gesellschaftspolitische Weiterbildung, die die Relativität des eigenen Urteils als Voraussetzung einer pluralistischen Ordnung vermittelt.

Insgesamt hat das Bildungswerk 456 Veranstaltungen angeboten, die von etwa 7.000 Personen genutzt worden sind.

CDG

Carl Duisberg-Gesellschaft e.V.

Anschrift:
Hohenstaufenring 30-32,
Postfach 190325, 5000 Köln 1

Geschäftsführung:
Dr. Rudolf Schuster, Mitglied des Vorstandes,
Klaus Rachwalsky

Träger:
185 Mitgliedsfirmen und 58 Einzelpersonen

Gründungsjahr:
1949, seit 1955 unter dem heutigen Namen

Vorstandsvorsitzender:
Professor Dr. Herbert Grünewald
(Vorsitzender des Vorstandes
der Bayer AG)

Aufgaben:
Förderung der beruflichen Fortbildung im Rahmen des internationalen Kulturaustausches, der Entwicklungspolitik und der internationalen wirtschaftlichen Zusammenarbeit; verbindender Gesichtspunkt von Industrieländer- und Entwicklungsländerprogrammen: Qualifizierung von Nachwuchskräften durch eine mit praktischer Arbeit verbundene Aus- und Fortbildung in einem anderen Land. Wachsende Mitarbeit der CDG bei Durchführung von Fortbildungsprogrammen für Fach- und Führungskräfte aus Entwicklungsländern in ihrer Heimat oder in Drittländern („sur place"-Förderung).

China-Seminar der Carl Duisberg-Gesellschaft zur Vorbereitung deutscher Führungskräfte auf Auslandsaufgaben.

Weiterbildungsveranstaltungen:

- Fortbildung deutscher Fach- und Führungskräfte im Ausland
  Langfristige Programme: USA, Mexiko, Großbritannien, Ungarn.
  Kurzfristige Programme: je nach Bedarf Seminarveranstaltungen für bestimmte Fachgebiete in verschiedenen Ländern.
  Länderspezifische Seminare zur Vorbereitung auf einen Auslandseinsatz.
  Sprachkurse im Ausland für Führungskräfte der deutschen Wirtschaft.

- Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften aus Entwicklungsländern in der Bundesrepublik.
  Kurzzeitprogramme von ein- bis dreimonatiger Dauer in verschiedenen Sprachen für einzelne Fachbereiche.

  Langzeitprogramme von ein- bis zweijähriger Dauer in deutscher Sprache für eine Vielzahl von Fachbereichen.
  Fachhochschul-Programme.

CRP

C. Rudolf Poensgen-Stiftung e.V. zur Förderung von Führungskräften in der Wirtschaft

Anschrift:
Ernst-Schneider-Platz 1
Postfach 4429, 4000 Düsseldorf 1

Leitung:
WP Dr. Klaus F. Vaterrodt und
Dipl.-Volksw. Ursula Böttger

Träger:
Unternehmen

Gründungsjahr:
1956

Vorstandsvorsitzender:
Dr. Dieter Spethmann (Vorsitzender des Vorstandes der Thyssen AG)

Aufgaben:
Vorbereitung und Durchführung des Seminars für obere Führungskräfte der Wirtschaft sowie der Folgeveranstaltungen.
Fortbildungsziele:

- Entwicklung von unternehmerischen Fähigkeiten
- Vermittlung von praktischen Erfahrungen aus dem Unternehmens-Führungsbereich
- Vermittlung von neuem Führungswissen und dessen Anwendung im Unternehmen.

Weiterbildungsveranstaltungen:
Drei-Wochen-Seminar für obere Führungskräfte der Wirtschaft (drei bis vier Seminare jährlich)

Folgeveranstaltungen

- Kurztagungen für obere Führungskräfte der Wirtschaft, vornehmlich für ehemalige Absolventen des Drei-Wochen-Seminars
- Kurztagungen für oberste Führungskräfte der Wirtschaft.

Bisher haben etwa 2000 Führungskräfte an den mehrwöchigen Seminaren und annähernd 3000 an den Kurztagungen teilgenommen. Die Stiftung ist benannt nach dem langjährigen Präsidenten der Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf; noch heute hat sie ihren Sitz im Gebäude der Kammer.

Die CRP publiziert in einer eigenen Schriftenreihe Beiträge zur Unternehmensführung. Die Schriften dienen den ehemaligen Absolventen als weitere Folgeinformation, werden aber auch anderen Interessenten zugänglich gemacht.

DGFP

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

Anschrift:
Kaiserswerther Straße 137
4000 Düsseldorf

Leitung:
Dr. Hans Friedrichs

Träger:
Rund 800 Unternehmen

Gründungsjahr:
1952

Vorsitzender des Vorstandes:
Hans-Heydan v. Frankenberg
(Siemens AG)

Aufgaben:
- Erfahrungsaustausch für Leiter und leitende Mitarbeiter des Personal- und Bildungswesens
- Erfahrungsaustausch zwischen deutschen und ausländischen Leitern des Personalwesens
- Dokumentation über Unterlagen für die tägliche Personalarbeit in den Unternehmen und Führung einer Fachbibliothek
- Durchführung von Forschungsprojekten und Einzelstudien
- Durchführung von befristeten Arbeitskreisen zu bestimmten Themen
- Regelmäßige Erhebungen und Vergleiche in den Unternehmen
- Herausgabe von Publikationen
- Fortbildung der Fachkräfte im Personalwesen in der „Akademie für Personalführung"

Weiterbildungsveranstaltungen:
- Seminar für Personalleiter und leitende Mitarbeiter aus Personalabteilungen
- Seminar für qualifizierte Mitarbeiter im Personalwesen
- Seminar für Personalsachbearbeiter
- Fortbildungslehrgänge für Mitarbeiter des Personalwesens
- Weitere Seminarveranstaltungen: Betriebsräteseminar, Seminare für Sekretärinnen im Personalwesen, Firmenseminare und sonstige offene Seminare.

DIB

Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V.

Anschrift:
Börsenplatz, Postfach 3229
6000 Frankfurt 1

Leitung:
Lieselotte Reißinger

Träger:
Etwa 1.000 Mitglieder aus Unternehmen, öffentlicher Verwaltung, Kammern, Wirtschaftsverbänden und freien Berufen

Gründungsjahr:
1943

Präsident:
Fritz Dietz (Präsident der IHK Frankfurt)

Die Industrie- und Handelskammer Frankfurt, Geschäftsstelle und Veranstaltungsort des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft.

Aufgaben:

- Praktische und forschende Arbeiten auf den Gebieten der Betriebswirtschaft und Unternehmensführung
- Förderung der beruflichen Weiterbildung, speziell der Anpassungsbildung von Betriebsangehörigen aller Wirtschaftszweige, insbesondere durch die Vermittlung von Kenntnissen des innerbetrieblichen Ablaufs, der betrieblichen Planungs-, Dispositions- und Organisationsaufgaben, der Personalführung, des betrieblichen Rechnungswesens und des betrieblichen Vorschlagswesens.

Weiterbildungsveranstaltungen:

- „Chefseminare"
- Innerhalb des breiten Angebots für die einzelnen Fachbereiche wird unterschieden zwischen Grundlagenseminaren, Aufbauseminaren und Expertenseminaren.
- „Führungstraining" für die verschiedenen Ebenen der Unternehmenshierarchie
- Für die höchste Entscheidungsebene werden Veranstaltungen zu Kreativitäts- und Problemlösungstechniken, Entscheidungstraining und der Stellung des Unternehmens und Managers angeboten.

Das Institut unterstützt die Aufgaben der Universitäten und Fachhochschulen bei der Ausbildung ihrer Studenten auf den von ihm betreuten betriebswirtschaftlichen Gebieten. Es pflegt zahlreiche nationale und internationale Kontakte zu anderen Weiterbildungsorganisationen und gibt eine Reihe von Publikationen heraus (DIB-Schriftenreihe, Zeitschrift Betriebliches Vorschlagswesen, DIB-Aktuell).

DIF

Deutsches Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses

Anschrift:
Ulmenallee 140, Postfach 510630
5000 Köln 51 (Marienburg)

Leitung:
Dipl.-Kfm. Hans Adolf Barthelmeh

Träger:
Gesellschaft zur Förderung des Unternehmernachwuchses e.V. Mitglieder der Gesellschaft sind über hundert namhafte Industriefirmen, Banken und Versicherungen.

Gründungsjahr:
1955

Vorsitzer des Vorstandes:
Prof. Dr. Rolf Sammet (Vorsitzender des Vorstandes der Hoechst AG)

Aufgaben:
Satzungsgemäß obliegen dem Institut insbesondere

- Vorbereitung und Gestaltung der Baden-Badener Unternehmergespräche sowie der Folgeveranstaltungen
- Beobachtung, wissenschaftliche Erforschung und Auswertung der unternehmerischen Praxis
- Eigene Forschung sowie Vergabe von Forschungsaufträgen auf dem Gebiet der Methode und der Theorie der Unternehmensführung
- Untersuchungen auf dem Gebiet der Didaktik und Methodik zur Weiterbildung unternehmerischer Führungskräfte
- Herausgabe von Publikationen auf den genannten Gebieten
- Zusammenarbeit (einschließlich gemeinsamer Veranstaltungen) mit in- und ausländischen sowie internationalen Einrichtungen, die sich mit der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften befassen.

Haus Biron, Tagungsstätte der Baden-Badener Unternehmergespräche

Weiterbildungsveranstaltungen:
Baden-Badener Unternehmergespräche. Jährlich zwei dreiwöchige Seminare in Gesprächsform für ca. 30 Teilnehmer aus der oberen Führungsebene. Bisher 63 Gespräche mit ca. 2000 Teilnehmern.

Folgeveranstaltungen
- Fortsetzungsgespräche
- Regionaltreffen
- Unternehmerkolloquien

Das Institut war der Kristallisationskern, dank dessen Initiative sich der Wuppertaler Kreis formierte. Von der Gründung des Wuppertaler Kreises an übernahm es dessen Geschäftsführung. Es war an der Vorbereitung für die Gründung neuer Weiterbildungsinstitute beteiligt.

GTW

Gesellschaft für Technik und Wirtschaft e.V.

Anschrift:
Märkische Straße 120,
4600 Dortmund 1

Leitung:
Dipl.-Ing. Josef Metzen

Träger:
Gesellschaft zur Förderung von Fach- und Führungskräften e.V., deren Mitglieder rund 130 Unternehmen wie auch Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlicher Verwaltung sind.

Gründungsjahr:
1953

Bildungszentrum der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund und der Gesellschaft für Technik und Wirtschaft.

Erster Vorsitzender des Vorstandes:
Dr.-Ing. Dipl.-Berging. Ingo Späing
(Geschäftsführer Deilmann-Haniel GmbH, Dortmund)

Aufgaben:
Durchführung von technisch-wissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Veranstaltungen für die in der Wirtschaft tätigen Fach- und Führungskräfte sowie deren Unterrichtung über die Ergebnisse wissenschaftlicher Forschungen auf den einschlägigen Gebieten.

Weiterbildungsveranstaltungen:
Beispiele

- Fachseminare für Architekten
- Lehrgänge Technisches Englisch für Führungskräfte
- Lehrgänge Technisches Spanisch für Führungskräfte
- Kontaktstudienähnliche Seminare für Führungskräfte.
- In ähnlicher Weise werden angeboten: Lehrgänge über integrierte Finanz- und Erfolgsrechnung, langfristige Unternehmensplanung, verkaufsbezogenes Marketing, industrielle Logistik und Einkaufsfragen. Außerdem arbeitsrechtliche Seminare, gruppendynamisches Verhaltenstraining für Führungskräfte sowie ein arbeitspädagogisches Symposium für betriebliche Führungsaufgaben.
- Darüber hinaus werden ein- und mehrtägige Seminare zu folgenden Themen durchgeführt: Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft, Datenverarbeitung, Absatzwirtschaft/Handel, Technik, Menschenführung, Rhetorik u. a.

HDT

Haus der Technik e.V.

Außeninstitut der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen

Anschrift:
Hollestraße 1, 4300 Essen 1

Leitung:
Professor Dr.-Ing. E. Steinmetz

Träger:
Rund 700 Mitglieder (Unternehmen und Einzelpersonen)

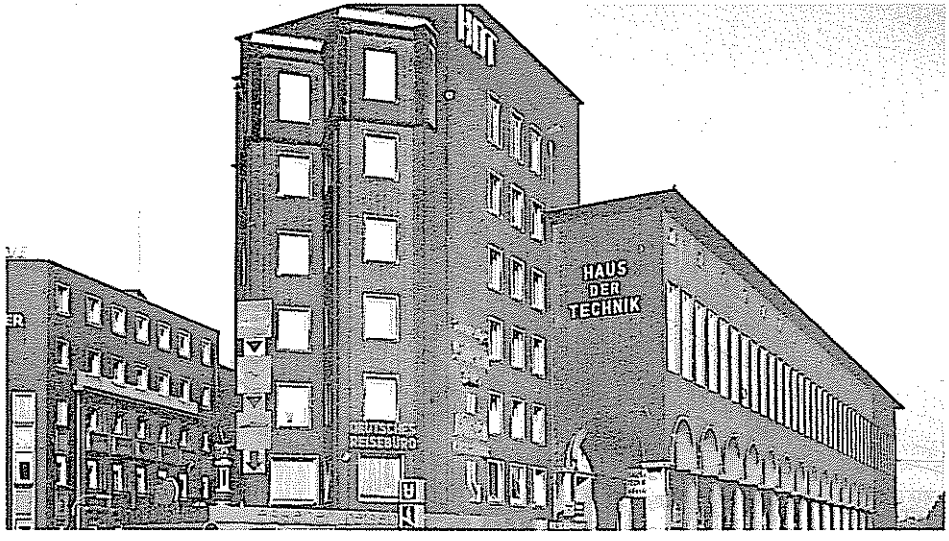
Gründungsjahr:
1927

Vorsitzender des geschäftsführenden Vorstandes:
Dr. jur. E. Finkemeyer (Oberstadtdirektor der Stadt Essen)

Aufgaben:
Außeninstitut der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen in Fragen der Fortbildung.

Institut für Aus- und Weiterbildung in den wirtschaftswissenschaftlichen, natur- und ingenieurwissenschaftlichen Fächern der Universität Essen – Gesamthochschule.

Das „Haus der Technik", bekanntes Bauwerk im Zentrum Essens.



- Technisch-wissenschaftlicher und wirtschaftlicher Informationsaustausch,
- Förderung des Kontaktes zwischen Wissenschaft und Praxis durch Bekanntgabe neuester Erkenntnisse sowohl aus der wissenschaftlichen Forschung als auch aus praktischen Untersuchungen
- Wissensvermittlung an die in der Praxis stehenden Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler.

Weiterbildungsveranstaltungen:
Etwa 900 Veranstaltungen pro Jahr mit mehr als 20.000 Teilnehmern.

Das Programmangebot, das sich vor allem an Führungskräfte aus dem technischen und wirtschaftlichen Bereich wendet, umfaßt Themen aus folgenden Gebieten:

- Wirtschaftswissenschaften – Recht (Unternehmensführung, Organisation, Personalwesen, Mitarbeiterführung, Rechnungswesen, Einkauf, Vertrieb, Kommunikation und andere)
- Technische Wissenschaften (technische Organisation, Umwelt, Sicherheit, Bauwesen, Elektrotechnik, Maschinenwesen, Energie – Wärme, Werkstoffe, Bergbau – Hüttenwesen)
- Naturwissenschaften (Medizin, Biologie, Chemie)

Das Haus der Technik will ein Forum sein, in dem vielfältige Ansichten und Erfahrungen dargestellt werden, um einen möglichst breiten Informations- und Erfahrungsaustausch zu gewährleisten.

ISWA

Institut für sozial- und wirtschaftspolitische Ausbildung Berlin e.V.

Anschrift:
Am Schillertheater 2, 1000 Berlin 12
Geschäftsstelle:
Oberländer Ufer 72, Postfach 510508,
5000 Köln 51

Leitung:
Dr. Fritz-Heinz Himmelreich

Träger:
Der Verein wird von den Spitzenverbänden der deutschen gewerblichen Wirtschaft getragen, insbesondere von der BDA, dem BDI und dem DIHT.

Gründungsjahr:
1962

Vorstandsvorsitzender:
Dr. Hellmuth Wagner (Beratendes Präsidialmitglied des BDI)

Aufgaben:
Förderung der sozial- und wirtschaftspolitischen Ausbildung der hauptamtlichen Mitarbeiter der Unternehmensverbände und der Industrie- und Handelskammern.

Weiterbildungsveranstaltungen:
Sie sind ausgerichtet auf den politischen Arbeitsbereich der Unternehmerverbände und nicht standardisiert.

Es werden folgende Seminartypen unterschieden:

- wissenschaftlich-politische Bildungsveranstaltungen mit unterschiedlich weit gesteckten Themen.
- Organisations-, Kommunikations-, Willensbildungs- und Führungsaufgaben der Unternehmerorganisationen.
- Methodisch handwerkliche Kenntnisse und Fertigkeiten für eine erfolgreiche politische Arbeit.

Gelegentlich werden auch Auslandsreisen organisiert. ISWA ist in den 18 Jahren seiner bisherigen Tätigkeit zu einem festen Bestandteil innerverbandlicher Bildungsarbeit geworden.

IW

Institut der deutschen Wirtschaft

Abt. I Bildung und Gesellschaftswissenschaften

Anschrift:
Oberländer Ufer 84-88,
Postfach 510669, 5000 Köln 51

Leitung:
Dr. Winfried Schlaffke

Träger:
Institut der deutschen Wirtschaft e.V., Köln

Gründungsjahr:
1951

Präsident:
Dr. Peter von Siemens

Aufgaben:
Neben empirisch-soziologischen Forschungsarbeiten und einer methodisch-didaktischen Grundlegung der unternehmerischen Bildungsarbeit Durchführung von Modellseminaren für Unternehmer und Führungskräfte, insbesondere Experten des betrieblichen Ausbildungs- und Personalwesens.

Weiterbildungsveranstaltungen:

- Seit 20 Jahren dreimal jährlich Studiengespräche zur Rationalisierung betrieblicher Bildungsarbeit und zur Erwachsenenbildung.
- Gesellschaftspolitische Argumentationsseminare, die sich mit Fragen der Gesellschafts-, Bildungs-, Wirtschafts- und Sozialpolitik befassen.

Neben den periodisch und nicht-periodisch erscheinenden Publikationen des hauseigenen Deutschen Institutsverlags werden Forschungsprojekte erarbeitet und deren Ergebnisse publiziert, so z.B.:

„Erfassung und Analyse von Strukturen und Prozessen der betrieblichen Erwachsenenbildung – unter dem Gesichtspunkt der Integration betrieblicher Bildungsarbeit"

„Betriebliche Weiterbildung – Daten, Strukturen, Trends"

„Konzepte praxisnaher Weiterbildung zur Förderung der beruflichen Mobilität"

MAM

Management Akademie München

im Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e.V. (bbw)

Anschrift:
Briennerstraße 13/IV, 8000 München 2

Leitung:
Karl-Georg Nickel

Träger:
bbw-Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e.V. München

Vorsitzender des Vorstandes:
Dr. Harry Wirth (Firma OSRAM GmbH, München)

Aufgaben:
Veranstaltung überbetrieblicher und innerbetrieblicher Seminare bei Unternehmen der Wirtschaft und der Verwaltung.

Weiterbildungsveranstaltungen:

1) Überbetriebliche Standardveranstaltungen

- 5teiliger Trainings-Zyklus für mittlere bis obere Führungskräfte aus Wirtschaftsunternehmen und Verwaltung
- Umfeld-Seminar – gesellschaftspolitische und volkswirtschaftliche Aktions- und Problemfelder des Unternehmens
- MAM-Tagesseminare zu ausgewählten Einzelproblemen der Führung
- MAM-Abendkolleg „Methoden zur Mitarbeiterführung und Produktivitätssteigerung"
- MAM-Grundlagen-Seminar

2) Innerbetriebliche Seminare

- Innerbetriebliche Durchführung des 5teiligen Trainings-Zyklus
- Intensivseminare zu spezifischen Führungs- oder Leitungsaufgaben,
- Auslese-Seminare für potentielle Nachwuchs-Mitarbeiter
- Arbeitskonferenzen der obersten Führungsspitze

Die MAM bietet außerdem spezielle Dienstleistungen an wie Durchführung innerbetrieblicher Meinungsumfragen, die Beratung von Unternehmen beim Aufbau und der Organisation betrieblicher Bildungsabteilungen sowie in Zusammenarbeit mit den Auftraggebern die Ausbildung von Management-Trainern für Unternehmen.

REFA

REFA-Institut Darmstadt

Anschrift:
Wittichstraße 2, Postfach 4138,
6100 Darmstadt

Leitung:
Dr.-Ing. W. Doerken

Träger:
REFA-Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V., ca. 50.000 Mitglieder, davon 2.241 Firmen und andere Institutionen

Gründungsjahr:
1924

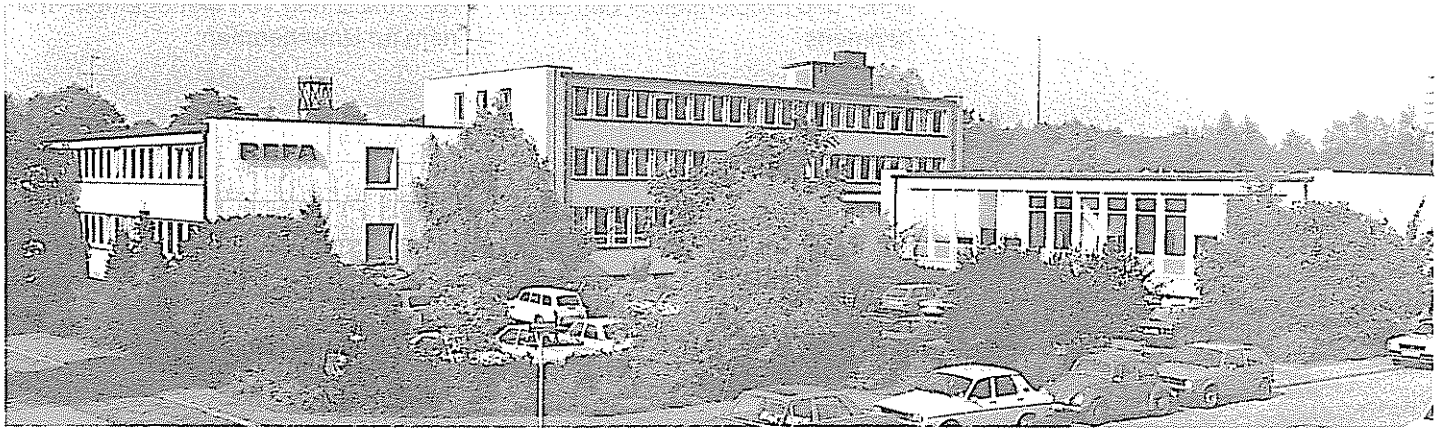
Vorsitzer des geschäftsführenden Vorstandes:
Dipl.-Kfm. Dipl.-Ing. J. Pöppel

Aufgaben:
Entwicklung und Verbreitung von Systemen und Methoden der wirtschaftlichen Betriebsführung; Veranstaltung von Lehrgängen, Seminaren und Tagungen zur Aus- und Weiterbildung von Führungskräften und Fachleuten auf dem Gebiet der Betriebsorganisation (Arbeitsstudium – Industrial Engineering – Planung und Steuerung) unter Verwendung der REFA-eigenen Methodenlehre und des REFA-Schrifttums. Das REFA-Institut Darmstadt ist eine zentrale Institution des REFA-Verbandes zur Weiterentwicklung der REFA-Lehre und der Lehrunterlagen, zur Durchführung von Lehrveranstaltungen sowie zur Ausbildung und Betreuung von REFA-Lehrern.

Weiterbildungsveranstaltungen:

- Grundveranstaltungen
  REFA-Ingenieurausbildung im Industrial Engineering.
  REFA-Techniker-Ausbildung.
  REFA-Organisatorenausbildung für Dienstleistung und Verwaltung.
  REFA-Stufenausbildung Betriebsinformatik.
- Spezielle Veranstaltungen (60 Seminartypen)
  Sonderseminare und Spezialausbildung des REFA-Instituts Darmstadt.
- Andere Veranstaltungen (längerfristige Lehrgänge)
  REFA-Grundausbildung
  REFA-Fachausbildung für Fertigungsorganisation
  Vorbildung (teilweise auch Fernlehrgänge)
  REFA-Lehrer-Aus- und Weiterbildung.

REFA-Institut Darmstadt



RKW

Rationalisierungs-Kuratorium der deutschen Wirtschaft e.V.

Anschrift:
Düsseldorfer Straße 40,
Postfach 5867, 6236 Eschborn 1

Leitung:
Prof. Dr. Hans Rühle von Lilienstern
Dr. Hans W. Büttner

Träger:
Das RKW ist eine von Wirtschaft und öffentlicher Hand getragene Gemeinschaftseinrichtung

Gründungsjahr:
1921

Vorstand:
Der Vorstand setzt sich zusammen aus einem Vorsitzenden, den Vorsitzenden der Fach-Beiräte, zwei Repräsentanten der Konferenz der Landesgruppen-Vorsitzenden, je einem Repräsentanten des Bundeswirtschaftsministeriums, der Länderwirtschaftsministerien, des BDI, der BDA, des DIHT, des Handels, des Handwerks, der DAG sowie drei Repräsentanten des DGB.

Aufgaben:
Durch Pflege und Förderung der Rationalisierungsbestrebungen der Gesundheit, Erstarkung und Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft in technischer und wirtschaftlicher, sozialer und menschlicher Beziehung zu dienen.

Der Verein soll eine Förder-, Sammel- und Ausgleichstelle für Rationalisierungsbewegungen sein.

Weiterbildungsveranstaltungen:
Im Rahmen des RKW-Dienstleistungsangebotes „Weiterbilden – Beraten – Informieren", das von den elf Landesgruppen durchgeführt wird, stellen die Weiterbildungsprogramme mit ca. 3.000 Veranstaltungen und etwa 60.000 Teilnehmern in fast 100 Orten der Bundesrepublik einen besonderen Schwerpunkt dieses bedeutenden Trägers beruflicher Weiterbildung dar.

Das Rationalisierungswissen wird vermittelt durch Informations- und Arbeitstagungen über einzelne Fachgebiete, Kurse und Seminare für Mitarbeiter aller Unternehmensebenen, spezielle Demonstrationen der Rationalisierungspraxis in Firmen sowie gezielte Managementtrainings. In jüngster Zeit hat vor allem das Interesse an innerbetrieblichen Weiterbildungsprogrammen erheblich zugenommen.

Speziell für die Weiterbildung von Führungskräften ist das Konzept der „Schule der Manager" gedacht, das in Grundseminaren, Aufbauseminaren, Langfristkursen sowie Management-Verhaltenstraining und Organisationsentwicklung dazu dient, selbständig denkende und entscheidende Manager zu entwickeln.

Das RKW führt darüber hinaus Unternehmensberatungen durch und betreibt mit Hilfe öffentlicher Mittel angewandte Forschung. Eine breite Informationstätigkeit umfaßt Zeitschriften, Kurznachrichten und Bücherdienste. Das RKW-Schriftenverzeichnis weist rund 500 lieferbare Titel aus. Halbjährlich wird ein „Bildungskursbuch" in einer Auflage von 40.000 Exemplaren herausgegeben. Das RKW verfügt auch über eine breite Palette internationaler Beziehungen.

StFG

Bildungsstätte Tannenfelde Studien- und Fördergesellschaft der Schleswig-Holsteinischen Wirtschaft e.V.

Anschrift:
2356 Aukrug-Tannenfelde

Leitung:
Wilhelm Moeller, Geschäftsführer der Studien- und Fördergesellschaft der Schleswig-Holsteinischen Wirtschaft e.V.

Träger:
Studien- und Fördergesellschaft der Schleswig-Holsteinischen Wirtschaft e.V., Rendsburg

Gründungsjahr:
StFG = 1955, Bildungsstätte Tannenfelde = 1974

Vorsitzender des Kuratoriums:
Werner Jegsen (Firma Helm-Brillen- und Kunststofftechnik GmbH & Co. KG, Bordesholm)

Aufgaben:
Die Studien- und Fördergesellschaft ist satzungsgemäß bildungspolitisch aktiv und führt durch

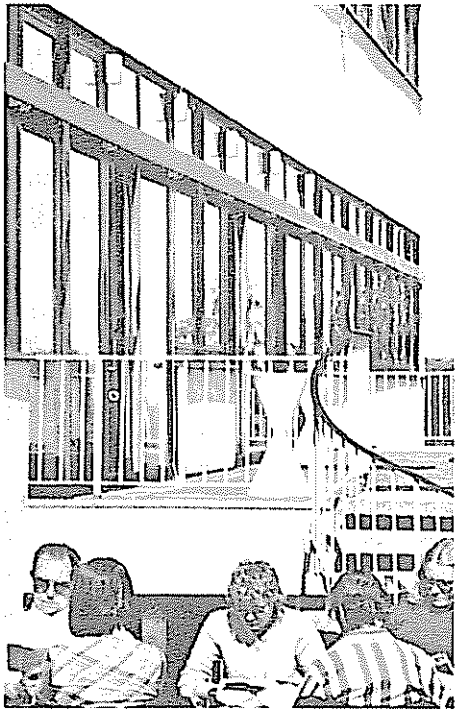
- Maßnahmen der politischen Jugend- und Erwachsenenbildung schwerpunktmäßig für die Zielgruppen Lehrer, Studenten, Schüler;

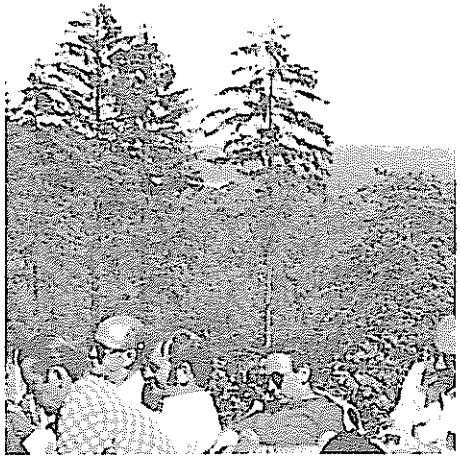
- Maßnahmen der berufsbezogenen Fortbildung.

Das „klassische" Programm der StFG ist konzentriert auf den führungsspezifischen Bereich; mit einem kontinuierlichen Programm soll versucht werden, die Qualifikation der Führungskräfte – in der Bandbreite vom Unternehmer bis zum Vorarbeiter – zu entwickeln.

Eine wesentliche Aufgabe sieht die Bildungsstätte Tannenfelde in der Kooperation mit anderen, vergleichbaren Bildungsträgern der Wirtschaft und in der Absicherung eines geschlossenen Programms über Ländergrenzen hinweg.

Weiterbildungsveranstaltungen:
- Management-Stufenprogramm
- Führungs- und Kooperationstraining
- Mitarbeiter- und Gruppenführung
- Praktika zur Mitarbeiterführung
- Entscheidungspraktikum
- Kreativitätstraining
- Rhetorik-Kurse
- Arbeitsrechtliche Grundlagen für Führungskräfte
- PR-Seminar
- Meister-Seminare
- Vorarbeiter-Seminare
- Fachkolleg Chef-Sekretariat
- Sprachkolleg Englisch





TAE

Technische Akademie Esslingen

Institut des Kontaktstudiums an der Universität Stuttgart und der Fachhochschule für Technik, Esslingen

Anschrift:
In den Anlagen 5, Postfach 1269
7302 Ostfildern 2

Leitung:
Dr.-Ing. Wilfried J. Bartz

Träger:
Technische Akademie Esslingen e.V.

Gründungsjahr:
1965 (Verein Technische Akademie Esslingen)
1955 (Technische Akademie Esslingen)

Vorstandsvorsitzender:
Dipl.-Ing. Helmut Eberspächer

Aufgaben:

- Theoretische und praktische berufliche Fortbildung von Führungskräften für Wirtschaft und Verwaltung.
- Im Rahmen der Stellung als Institut des Kontaktstudiums an der Universität Stuttgart und der Fachhochschule für Technik Esslingen wird die Vermittlung möglichst vollständiger Fachgebiete angeboten.
- Das Lehrgangsangebot soll praxisnah und an entsprechenden Veranstaltungen von Hochschulen und Fachhochschulen orientiert sein.

Weiterbildungsveranstaltungen:
500 Veranstaltungen mit etwa 22.000 Teilnehmern im Jahr.

Lehrgänge in folgenden Fachgebieten:

- allgemeine Gebiete (Unternehmensführung, Betriebswirtschaft, Umweltschutz, Recht etc.)
- Naturwissenschaften (Mathematik, Physik, Chemie)
- Technikwissenschaften (Werkstoffkunde, Entwicklung, Konstruktion, Kerntechnik, Nachrichtentechnik, Datenverarbeitung, Klima- und Sanitärtechnik und zahlreiche weitere Gebiete).

Die Zielgruppen für die Weiterbildungsveranstaltungen bilden Diplomingenieure, Ingenieure, Techniker, Naturwissenschaftler und Angehörige verwandter und ergänzender Berufe in Wirtschaft, Verwaltung, Institutionen, Hochschulen und Fachhochschulen.

TAW

Technische Akademie Wuppertal

Außeninstitut der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen

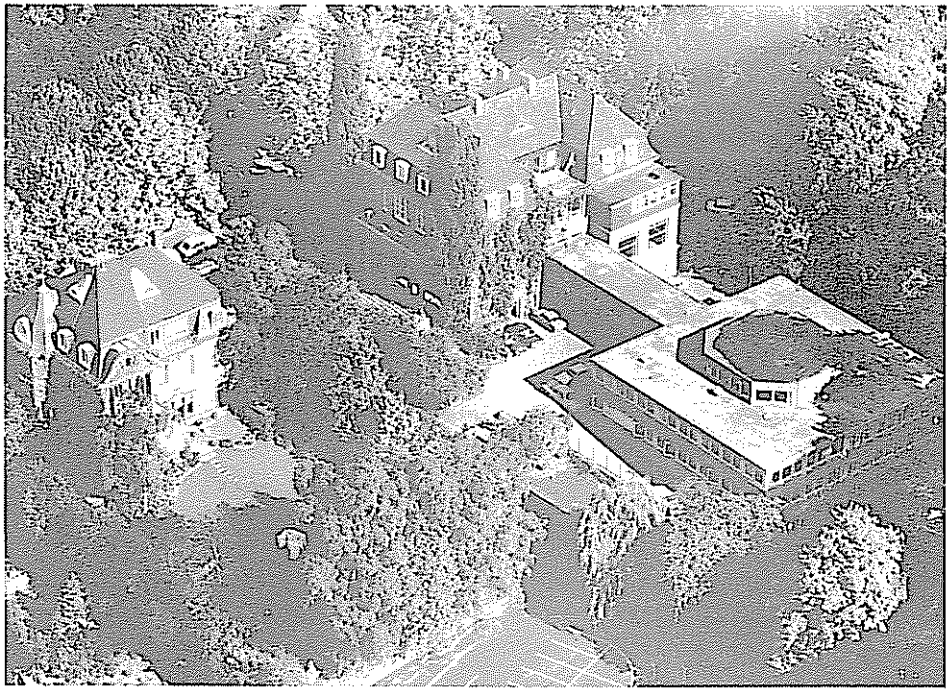
Anschrift:
Hubertusallee 16-18, Postfach 100409
5600 Wuppertal 1

Leitung:
Professor Dr.-Ing. Werner Holste

Träger:
Technische Akademie e.V., Wuppertal. Dem Verein gehören zahlreiche Unternehmen aus der ganzen Bundesrepublik, zahlreiche Städte und Landkreise aus Nordrhein-Westfalen und Einzelpersonen als Mitglieder an.

Gründungsjahr:
1948

Vorstandsvorsitzender:
Dr. Rolf Krumsiek (Oberstadtdirektor der Stadt Wuppertal)



Verwaltungs- und Schulungsgebäude der Technischen Akademie Wuppertal.

Aufgaben:
Praxisbezogene berufliche Weiterbildung für fast alle Tätigkeitsfelder in Wirtschaft und Verwaltung.

Weiterbildungsveranstaltungen:

- Lehrgänge, Symposien, Tagungen im In- und Ausland
- inner- und überbetriebliche Tages- und Abendseminare
- Lehrgänge und Seminare des TAW-Instituts für Führungslehre
- Regionalprogramm der Abend-Akademie Bergisch-Land.

Folgende Lehrgebiete:

- Führungslehre, Führungstraining, Management
- Betriebswirtschaft (Finanz- und Rechnungswesen, Absatzwirtschaft, Organisation, Datenverarbeitung)
- Technik (naturwissenschaftliche Grundlagen, mechanische und chemische Technologien, Maschinenwesen, Elektrotechnik, Bauwesen, Berg- und Hüttenwesen)
- Personalwesen und Recht.

Die TAW führt jährlich etwa 600 Weiterbildungsveranstaltungen mit über 15.000 Teilnehmern durch. Ihr ist von der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen die Durchführung der wissenschaftlichen Weiterbildung übertragen worden.

USW

Universitätsseminar der Wirtschaft

Anschrift:
Schloß Gracht
5042 Erftstadt 1 (Liblar)

Leitung:
Professor Dr. A. G. Coenenberg
Dipl.-Kfm. Paul Andrykowsky

Träger:
Verein zur Förderung des Universitätsseminars der Wirtschaft e.V.

Gründungsjahr:
1968

Vorstandsvorsitzender:
Professor Dr. Herbert Grünewald
(Vorsitzender des Vorstandes der Bayer AG)

Aufgaben:

- In enger Verbindung mit den Erfahrungen der Unternehmenspraxis den jeweils neuesten Stand wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden der verschiedenen Disziplinen, soweit sie für die Aufgaben der Unternehmensführung von Bedeutung sind, vermitteln.
- Die Probleme der Unternehmensführung auch über den eigenen Arbeits- und Verantwortungsbereich hinaus verdeutlichen und Methoden zur Lösung, bei kritischer Überprüfung, anbieten.

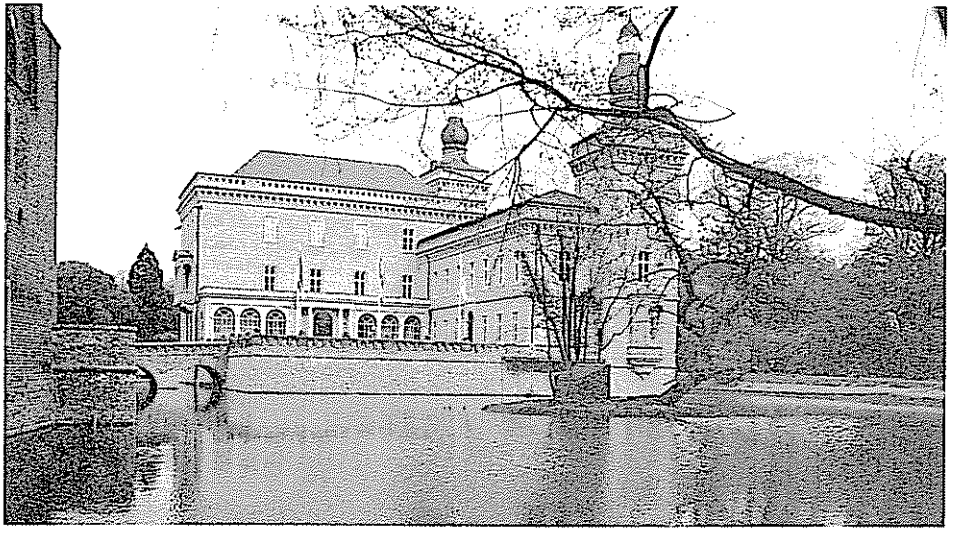
Weiterbildungsveranstaltungen:

General Management-Seminare:

- 10-Wochen-Seminar für Führungskräfte
- Das Unternehmen in seinem ökonomischen, rechtlichen und sozialen Umfeld (3 Wochen)
- Führung im internationalen Unternehmen (4 Wochen)
- Organisationsentwicklung
- Betriebswirtschaftliches Seminar für Risikomanagement

Funktionale Management-Seminare:
(Marketingseminar, Planungsseminar, Führung von Mitarbeitern, betriebswirtschaftliches Seminar für technische und naturwissenschaftliche Führungskräfte, Marketing im Handel)

Außerdem führt das USW in Zusammenarbeit mit den zuständigen Abteilungen verschiedener Unternehmen firmeninterne Seminare durch. Gemeinsam mit dem Verlag „Handelsblatt" veranstaltet das USW das „Deutsche Unternehmensplanspiel" und das „Deutsche Marketing Planspiel".



Teilansicht von Schloß Gracht, dem Sitz und Veranstaltungsort des Universitätsseminars der Wirtschaft.

VDI

VDI-Bildungswerk GmbH

Verein Deutscher Ingenieure

Anschrift:
Graf-Recke-Straße 84
Postfach 1139, 4000 Düsseldorf 1

Geschäftsführung:
Dr.-Ing. Reinhard Menger

Leiter Bildungswerk:
Manuel Hildebrand, M. A.

Träger:
Verein Deutscher Ingenieure als technisch-wissenschaftlicher Verein mit ca. 72.000 persönlichen Mitgliedern und etwa 1.800 fördernden Unternehmern

Gründungsjahr:
1958

Vorsitzender des Beirates:
Dipl.-Ing. H. G. Waeber
(BBC AG, Mannheim)

Aufgaben:
Aufbereitung von fachtechnischem und übergreifendem Wissen zu Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für einen berufspraktischen Transfer.

Das VDI-Bildungswerk versteht sich als Mittler und Berater für fachlich und didaktisch geschlossene Programme, die in Kooperation mit VDI-Fachgliederungen und deren Ausschüssen, mit Forschung, Lehre, Industrie und Verwaltung entwickelt werden.

Weiterbildungsveranstaltungen:
- Konstruktion, Getriebetechnik, Werkstofftechnik
- Kunststofftechnik
- Fertigungstechnik, Umformtechnik mit NC-Technologie
- Produktionsplanung und -steuerung
- EDV und Prozeß-Datenverarbeitung, Mikroprozessoren (Grundlagen und branchenspezifische Lösungsansätze für alle technisch-wissenschaftlichen Bereiche)
- Meß- und Regeltechnik
- Verfahrenstechnik und Chemieingenieurwesen
- Energietechnik, Versorgungs- und Entsorgungstechnik, Sicherheitsprogramme
- Umwelttechnik, -schutz
- Fortbildungskurs im Medienverbund „Einführung in die Simulationstechnik"

Das VDI-Bildungswerk führt im Jahr etwa 230 Veranstaltungen durch.

WVIB

Wirtschaftsverband industrieller Unternehmen Baden e.V.

Anschrift:
Holbeinstraße 16, Postfach 1748
7800 Freiburg i. Br.

Leitung:
Dr. Magda Scheffelt

Träger:
Unternehmen der mittelständischen Industrie im südwestdeutschen Raum

Gründungsjahr:
1946

Vorstandsvorsitzender:
G. H. Endress
(Firma Endress & Hauser GmbH)

Aufgaben:

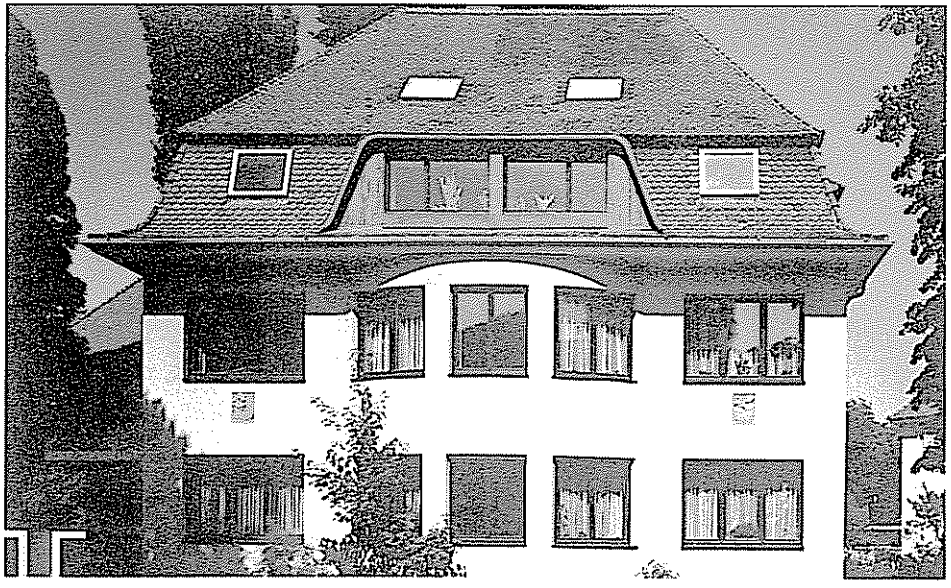
- Vertretung der gemeinsamen wirtschaftlichen, fachlichen und technischen Interessen der Mitglieder.
- Beratung, Förderung und Unterstützung der Mitglieder bei ihrer gewerblichen Tätigkeit.

Dazu zählen auch Ausbildung, Weiterbildung, Beratung von Unternehmen, deren Führungskräften und Mitarbeitern in neuzeitlicher industrieller Führungspraxis.

Weiterbildungsveranstaltungen:

- Management-Training für Unternehmer und leitende Führungskräfte
- Dialektseminar
- Gruppendynamisches Verhaltenstraining
- Unternehmerseminare

Der WVIB führt außerdem jährlich etwa 100 Veranstaltungen mit 2.500 Teilnehmern zu verschiedenen Themengruppen aus den Tätigkeitsbereichen der Unternehmen durch.



Die Geschäftsstelle des Wirtschaftsverbandes Industrieller Unternehmen Badens, in der dieser auch seine Weiterbildungsveranstaltungen durchführt.

Vorstand und Beirat des Wuppertaler Kreises

Mitglieder des Vorstandes *)

Dr. Dieter SPETHMANN, Vorsitzender des Vorstandes der Thyssen AG – Vorsitzender –

Dr. Horst KARUS, Vorstandsmitglied der Metallgesellschaft AG – Stellv. Vorsitzender –

Dipl.-Psych. Knut VOLLMER, Geschäftsführer, Bildungswerk der Nordrhein-Westfälischen Wirtschaft, Haus Friedrichsbad – Schatzmeister –

Dr. Hans HELLWIG, Deutsches Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses

Dipl.-Ing. Josef METZEN, Geschäftsführer, Gesellschaft für Technik und Wirtschaft e.V.

Prof. Dr. Hans RÜHLE VON LILIENSTERN, Mitglied der Geschäftsführung, Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft

Dr. Ludwig VAUBEL, Wuppertal – Ehrenmitglied –

Mitglieder des Beirats

Dr. Dieter SPETHMANN, Vorsitzender des Vorstandes der Thyssen AG

Rechtsanwalt Paul BROICHER, Deutscher Industrie- und Handelstag

Dr. Horst BURGARD, Mitglied des Vorstandes der Deutschen Bank AG

Prof. Dr. Herbert GRÜNEWALD, Vorsitzender des Vorstandes der Bayer AG

Dipl.-Kfm. Wolfgang HERION, Mitglied des Präsidiums der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer

Dr. Fritz-Heinz HIMMELREICH, Geschäftsführer der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

Dr.-Ing. Erich MITTELSTEN SCHEID, Vorsitzender des Verwaltungsrats der Vorwerk & Co.

Joachim von OERTZEN, Mitglied des Vorstandes der Siemens AG

Dr. Ehrhard REUSCH, Mitglied des Vorstandes der Fried. Krupp GmbH

Dipl.-Kfm. Dieter WENDELSTADT, Vorsitzender des Vorstandes der Colonia Versicherung AG

---

*) Die Amtsdauer des derzeitigen Vorstandes läuft bis zum 29. Mai 1980

Fördernde Mitglieder

Dipl.-Ing. Carl-Otto BAUER, Carl Bauer GmbH & Co., Wuppertal
Dipl.-Psych. Albrecht BENDZIULA, Enka AG, Wuppertal
Dr. Heinz DAMM, Daimler-Benz AG, Stuttgart
Dipl.-Volksw. Siegfried FASSBENDER, Köln (von 1956 bis 1973 Geschäftsführer des Wuppertaler Kreises, von 1973 bis 1976 geschäftsführendes Vorstandsmitglied)
Hans-Heydan v. FRANKENBERG, Siemens AG, München
Dipl.-Ing. Hans-Jörg HÖRGER, Siemens AG, München
Dr. Hans JÄGER, Akademie für Führungskräfte der Deutschen Bundespost, Bonn
Dr. Karl-Heinz MATTERN, Bundesakademie für öffentliche Verwaltung, Bonn-Bad Godesberg
Dipl.-Volksw. Rolf SCHMÄDEKE, Erkrath (von 1973 bis 1976 Vorstandsmitglied und Schatzmeister des Wuppertaler Kreises)
Dr. Gustav SPENGLER, Wuppertal
Dr. Harry WIRTH, Osram GmbH, München

Herausgeber: Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften (Wuppertaler Kreis) e.V.
Text: Georg Lustig · Grafik: Helma Schröder · Druck: C. Limbach GmbH, Köln 40 (Weiden)
Köln 1980

Wuppertaler Kreis