1

Grußwort des Rektors

Hochschultag der NRW-Bauindustrie '92

8. Juli 1992, 16.00 Uhr

Hörsaal in der Uni-Bibliothek

## Anrede

Spektabilität, sehr geehrte Kollegen und Frau Kollegin Hassler (evtl. anwesend), sehr geehrter Herr Schüssler, sehr geehrte Vertreter vom Betriebswirtschaftlichen Institut der Westdeutschen Bauindustrie, sehr geehrte Gäste des Hochschultages

"Gibt es einen Unterschied zwischen Theorie und Praxis? Es gibt
ihn - In der Tat!" Dieser Aphorismus von Werner Mitsch drückt für
mich eine wesentliche Frage des Erfolges von
Universitätsabsolventen aus. Wissen allein genügt nicht. Es bleibt
ungenutzt, wenn es nicht abgefragt wird oder wenn es in der Praxis
mangels Abforderung nicht eingesetzt wird. Ich bin davon
überzeugt, daß die Berufsfähigkeit unserer Bauwesen-Absolventen
gut vorbereitet worden ist. Die Berufsfertigkeit müssen die
Unternehmen ihnen vermitteln.

Ich spreche an dieser Stelle nur für den Bereich der Wissenschaft.

Ich habe als Hochschullehrer in meiner Disziplin, der

Wirtschaftswissenschaft, schon immer ein starkes Interesse am

Dialog zwischen Praxis und Theorie gehabt - einem Dialog, der

geradezu kennzeichnend für den Hochschultag der nordrhein
westfälischen Bauindustrie ist.

Dieser Dialog und die Bereitschaft dazu nimmt innerhalb unserer Universität einen großen Stellenwert ein. Deshalb trifft der Vorwurf, die Universitäten würden ihren Elfenbeinturm nicht verlassen, unsere Hochschule nicht. Ein weiteres Bild trifft ebenfalls nicht zu – ein Bild, das in jüngster Vergangenheit von einzelnen Medien und einzelnen Politikern entworfen wird:

Ineffizienz,

lange Studienzeiten, weil Studierende angeblich nicht studierfähig,

Hochschullehrer faul und nicht an Lehre interessiert.

Das ist ein Zerrbild.

Gestatten Sie mir kurz, daß ich an dieser Stelle kurz fünf Thesen skizziere, an denen ich die Politik künftiger Hochschulsteuerung festmache:

- 1. Einheit von Forschung und Lehre, der traditionellen Stärke dt. Universitäten. Diese Einheit ist aus dem Lot geraten (forschungsbezogene Lehre, wissensvermitelnden Lehre).
- 2. Die Diskussion um die Hochschulzugangsberechtigung ist ein Scheingefecht. Mit kommt es auf einen oder anderen Handwerksmeister nicht an. Zugangsindikator muß auch weiterhin das Abitur bleiben.

Die Weiteren drei Thesen ergeben sich aus einer stärkeren Wettbewerblichen und leistungsorientierten Steuerung der Universität.

- 3. Bildungsgutschein für Abiturienten
- a) Studentenstöme lenken
- b) Ressourcen dorthin, wo die Studierenden sind (das geschieht in NRW nicht, andere bekommen doppelt soviel wie wir)
- 4. Mehr Handlungsfähigkeit durch Deregulierung
- a) Prüfungsordnungen, um in europ. Wettbewerb treten zu können
- b) Haushaltsautonomie bei knappen Mitteln
- c) Personalrecht Aufhebung des Beamtenstatus, um das Angebot nachfrageorientierter gestalten zu können.
- 5. interne, leistungsbezogene Ressourcenverteilung bis zum letzten Lehrstuhl herunter (Leistungskennziffern)

## Anrede

Unsere Universität ist eine Hochschule mit starkem regionalem Fundament. Lange Zeit wurde gedacht, dieses sei ein Spezifikum für alle neugegründeten Hochschulen. Das ist ein Irrglaube, wie alle jüngsten empirischen Untersuchungen beweisen (u.a. EMNID).

Insgesamt nimmt die Nähe zum Heimatort bei den Studierwilligen bundesweit den ersten Rang ein und zwar für über die Hälfte aller Studieninteressenten.

in reduce / bantag. +++

# Strategisches Management

Erfolgreiche Unternehmen haben ihre Lücke im Markt gefunden, ihren Platz besetzt. Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren ihre Energien und Potentiale auf unbefriedigte Marktwünsche und können dies meistens besser als die Konkurrenz. Dabei haben sie relative Wettbewerbsvorteile, die häufig durch eine Konzentration auf zentrale Marktprobleme zurückzuführen sind.

Dabei ist es wichtig, sich vor Augen zu führen, daß diese Wettbewerbsvorteile nur relativ oder anders ausgedrückt, nur sehr klein sein müssen. Meinen Studenten erkläre ich das immer so.

Zwei Männer auf der Jagd in der kanadischen Wildnis sehen plötzlich einen riesigen, finster, weil hungrig dreinblickenden Bären auf sich zukommen.

Da öffnet der eine seinen Rucksack und sucht etwas. Er suche seine Rennschuhe, beantwortet er die Frage des anderen.

"Damit wirst Du doch nicht schneller sein als der Bär." -

" Das" erwidert der andere, "brauche ich auch nicht, aber ich bin schneller als Du!"

Dies ist eine Krisensituation. Der eine hat seine Chance ergriffen.

Wenn ich jetzt bereits bei Produkten, Märkten und Konkurrenz bin, dann müssen wir uns eingestehen, daß ein gut Teil der Krise, mit der wir es zu tun hatten oder haben, eine Krise des strategischen Managements ist. Wenn ich so neutral sage "des Managements", dann kann ich auch nicht umhin zu sagen: der Manager. Ursache hierfür ist meines Erachtens eine falsche Sichtweise, eine Sichtweise, die sich zu sehr auf Produkte und zu wenig auf die Probleme der Kunden orientiert.

Nicht das Produkt, seine Verbesserung, seine kostengünstigere Herstellung oder Förderung darf im Mittelpunkt strategischer Überlegungen stehen, sondern das Anwenderproblem, das Problem des Kunden muß im Zentrum aller strategischen Planungen liegen. Das ist eine völlig andere Sichtweise.

Wenn ein Rasenmäher-Produzent strategische Planung aus produktorientierter Sicht betreibt, dann wird er sich die Konkurrenten anschauen, andere Produkttechnologien, vielleicht Luftkissenrasenmäher oder unterschiedliche Antriebsaggregate wie elektrischer Strom, Benzin oder Gas. Er wird die Sicheln noch schärfer einerseits und noch mehr fußgeschützt andererseits machen. Er wird aber nicht beobachten, ob die chemische Industrie einen Rasenwachstumshemmer entwickelt, den man nur über den Rasen spritzt, so daß der Rasen immer stoppelkurz bleibt. Dies wird einer produktorientierten Konkurrenzanalyse völlig entgehen. Eine an den Kundenproblemen orientierte Sichtweise kann dies aber keineswegs ausblenden. Im Gegenteil: das Kundenproblem würde auf diese Weise sehr viel besser gelöst ohne aufreibende, stundenlange Arbeit.

Dieses im übrigen nicht fiktive Beispiel aus der Konkurrenzanalyse des Rasenmäher-Herstellers Stihl zeigt folgendes: Wichtig ist es für das Unternehmen, Kundenprobleme zu lösen und nicht Produkte herzustellen. Das führt dazu, Kundenprobleme zu suchen, und zwar, wenn man länger am Markt agieren möchte, möglichst Kundenprobleme, die auch langfristig stabil sind.

Gesucht sind also Kundenprobleme, die sich nicht ändern. Was sich dann ändert sind die Lösungen für dieses Kundenproblem. J

aber die Lösung. Sie alle haben ein seit keuschleibigeden ben skabe den kopf in haben. Wir hausen nicht mehr in Höhlen oder Zelten, sondern in Häusern: aber wie vielfältig sehen die aus? Und in welch besonderer Weise nimmt sich die des Kundenproblems an. Da werden nicht mehr nur Mauern hochgezogen, sondern da werden weil es der Kunde offensichtlich so will - Finanzierungen geplant und realisiert, Bauplanungen vorgenommen, da gibt es einen Generalunternehmer, weil der Bauherr sich nicht mit allen Einzelgewerken herumschlagen will und so fort.

## Mittelständische Unternehmen

Und noch ein weiterer Punkt im Zusammenhang mit Krisen und Chancen:

Immer, wenn sich in unserer Wirtschaft Strukturwechsel abzeichnen, haben mittelständische Unternehmen ihren unübersehbaren - ich will deutlich sagen - den entscheidenden Anteil.

Die besonderen Vorzüge der großen, gereiften Unternehmen bestehen in der funktionsfähigen, arbeitsteiligen Organisation, in der Markterfahrung, in der Technologie-Erfahrung, in finanziellen Ressourcen sowie Kostenvorteilen etwa in der Großproduktion oder im Marketing. Die Potentiale kleiner und mittlerer, jung oder jung gebliebener Unternehmen bestehen im

- Sendungsbewußtsein im Hinblick auf das Produkt, das Patent
- die Tradition bei Familienunternehmen,
- in der Innovationsfähigkeit, in der Flexibilität.

# Hier gibt es kein

Management by Pingpong

Jeden Vorgang zurückspielen, bis er sich von selbst erledigt.

sondern hier wird entschieden. Hier kann geradeheraus, konsequent - im Sinne von für die Konsequenzen auch die Veranwortung tragen - entschieden werden. Zu diesen

Kooperation von Industriegesellschaft und Dienstleistungsgesellschaft.

Nur schwarz-weiß wurde in diesem Haus selten gedacht. Seit einiger Zeit denkt man hier sehon cher gelb-schwarz.

# Unternehmensgrundsätze

Ein letzter Punkt:

Etwa zwölf Prozent der deutschen Unternehmen haben eine schriftlich formulierte Firmenzielsetzung - gewissermaßen eine Firmenphilosophie -, die den Mitarbeitern bekannt ist. Gerade diese Unternehmen haben einen Gewinn, der um 46 Prozent über dem Durchschnitt der Branche liegt.

aber, daß sie Unternehmensgrundsätze formuliert haben. Danach dürste es mit den Gewinnen auch nicht so schlecht stellen.

In diesen Grundsätzen ist den Mitarbeitern ein besonderer Teil gewidmet.

Wir alle wissen:

Wichtig ist die intensive, gezielte und individuelle Fortbildung für alle Mitarbeiter. Sie ist wichtig für die Unternehmenskultur und zeigt dem Mitarbeiter, daß er für das Unternehmen wichtig ist, daß er eine langfristige Perspektive im Unternehmen hat. Das fördert die Leistungskraft des Mitarbeiters, fördert seine Motivation und gibt ihm das Gefühl, eine wichtiger Teil des Ganzen zu sein.

Heute wird viel von Unternehmenskultur gesprochen. Ich selbst bemühe mich innerhalb der Universität darum, das Spezifische dieser Organisation, das indivuell Sinnhafte für die rund 25.000 dort beschäftigten Menschen herauszustellen, stärker bewußt zu machen. Was unterschiedliche Unternehmenskulturen ausmacht, will ich Ihnen anhand einer kleinen Geschichte verdeutlichen:

Drei Männer auf einer Baustelle verrichten die gleiche Arbeit. Da kommt jemand vorbei und fragt: "Was macht Ihr denn da?"

Der erste antwortet: "Ich kloppe Steine kaputt!"

Der zweite sagt: "Ich arbeite hier, um leben und essen zu können!"

Der dritte schwärmt mit leuchtenden Augen: "Ich helfe, eine große Kathedrale zu bauen!"

Natürlich sind alle Universitäten überlastet, dennoch will ich mich bewußt nicht in den Chor der ewigen Jammerer einreihen. Alle Welt sieht, daß wir noch da sind und daß wir immer noch Absolventen in die Berufswelt hinausschicken. Das ständige Lamento wird sich auf Dauer nur schädlich für uns auswirken.

#### Anrede

"Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr!" Wer kennt nicht diese alte Redensart. Diese Redenart heute noch wörtlich zu nehmen, wäre allerdings nicht mehr zeitgemäß. Unsere Gesellschaft befindet sich mittlerweile in einem Prozeß des lebenslangen Lernens. Unser Leben und Arbeiten wird immer komplexer und verlangt immer mehr Rückbezüge – nicht nur zwischen verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen im Sinne eines ganzheitlichen Denkens, sondern auch zwischen Theorie und Praxis. Schon deshalb begrüße ich es außerordentlich, daß der Hochschultag 1992 der nordrheinwestfälischen Bauindustrie in den Räumen der Universität Dortmund stattfindet.

Bauingenieure oder Architekten von morgen müssen disziplinübergreifend und systemanalytisch denken und arbeiten. Sie sind gewissermaßen kleine personifizierte kybernetische Kleinzellen, die mehrere Wissenschaftsdisziplinen in das tägliche Arbeiten miteinfließen lassen müssen. Dazu zähle ich insbesondere Management- und Ökologiekenntnisse.

Alle Wissenschaftsdiziplinen müssen ihre Anstrengungen gemeinsam auf ein Ziel fokussieren, wenn es menschen- und umweltgerechtes Bauen im Spannungsfeld zwischen Technik, Ökonomie und Ökologie geben soll. In der jüngsten Vergangenheit ist die Politik als ein Spannungsmoment noch hinzugekommen, schließlich wurden der Bauindustrie Auflagen gemacht, die vor fünfzig Jahren noch undenkbar erschienen. Die Kooperation aller Involvierten darf aber nicht erst in der Praxis, also den Unternehmen beginnen. Schon in der Universität müssen wir das Fundament für die Akzeptanz der jeweils anderen Disziplin legen, zumindest für eine gedankliche Akzeptanzbereitschaft. Die Schere im Kopf können wir uns nicht leisten. Ich weiß mich bei dieser Forderung mit dem Betriebswirtschaftlichen İnstitut der westdeutschen Bauindustrie in einem Boot. Ihre Seminarteilnehmer erhalten gewissermaßen Schlüsselqualifikationen für konkrete und in der Praxis zumeist kurzfristig auftauchende Entscheidungssituationen. Ich nenne hier stellvertretend die Stichworte Projektabwicklung, Arbeitsvorbereitung oder Kostenentwicklung.

#### Anrede

In unserer Universität, insbesondere im Fachbereich Bauwesen, bemühen wir uns um dieses vernetzte Denken während des Studiums. Ich bin davon überzeugt, daß mein Kollege Herr Schmutzler in seinem Referat über das Dortmunder Modell Bauwesen gleich darauf eingehen wird.

Entscheidend bleibt der Mensch, d.h. auch der Nachwuchs für die Bauindustrie. Die angehenden Bauingenieure oder Architekten müssen über eine besonders differenzierte Wissensbasis verfügen. Ansonsten sind die umfangreichen Anforderungen nicht zu erfüllen. Wir, d.h. die Hochschullehrer bemühen uns in der Universität Dortmund um die Vermittlung einer umfassenden Wissensbasis; denn qualifizierte Ausbildung sicherzustellen - das ist unsere Aufgabe. Den Bedürfnissen und Anforderungen der Kunden zu genügen, diese Aufgabe kommt der Bauindustrie zu. Die Wissenschaft kann dabei aber entscheidende Hilfestellung geben. Wir in Dortmund sind bekannt durch Bier und Stahl, selbstverständlich auch durch den Sport. In den vergangenen jahren sind wir aber immer immer bekannter durch die Wissenschaft geworden. Dortmund ist eine Stadt mit über 25 wissenschaftlichen Institutionen, die ihre Außenaktivitäten und möglichen Kooperationen schon bald in WINDo - der Arbeitsgemeinschaft der wissenschaftlichen Institutionen in Dortmund - koordinieren werden. Wissenschaft in und aus Dortmund, ob als Software, als

Hardware oder Orgware ist Spitze.

Anrede

Allzu lange Reden sind eine besondere Art von Verpackungsmüll - so behaupten das nicht wenige. Deshalb wünsche ich Ihnen allen jetzt in der gebotenen Kürze einen erfolgrechen Hochschultag. Die Ergebnisse der hier gehaltenen Vorträge und anschließenden Diskussionen werden in den Studienalltag unserer Universität einfließen und damit zum Nutzen unserer Studierenden verwendet werden können - dessen bin ich mir sicher.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

# HOCHSCHULTAG 1992

der nordrhein-westfälischen Bauindustrie

08. Juli 1992

Universität Dortmund

#### PROGRAMM

Begrüßung:

Prof. Dr. rer. pol. Detlef Müller-Böling,

Rektor der Universität Dortmund

Einführung:

Dipl.-Ing. Heinz August Schüssler,

Präsident der Wirtschaftsvereinigung Bauindustrie NW, Düsseldorf

Referate:

Das Dortmunder Modell Bauwesen

Prof. Dr.-Ing. Heinz Klopfer, Dekan

Die Ausbildung in der Tragwerksplanung Prof. Dr. h. c. mult. Stefan Polon y i

Die Ausbildung in der Baubetriebslehre Prof. Dr.-Ing. Hermann Bauer

Bauunternehmungen als Projektentwickler

Dr.-Ing. Günther Meisert, Hochtief AG, Essen

**Empfang** 

des Vorstandes der Wirtschaftsvereinigung Bauindustrie NW

Ausstellung

studentischer Projektarbeiten

Einführung: Prof. Dipl.-Ing. Hans Busso von Busse, M. A.

Abendessen

Diskussion

der Referate und Erörterung allgemeiner Fragen der Hochschulen

und Baupraxis

Moderation: Dr. Friedrich Hassbach

Schlußwort:

Dr.-Ing. Friedrich Carl Trapp,

Vizepräsident der Wirtschaftsvereinigung Bauindustrie NW

Universitätsbibliothek

Hörsaal E 5

Universitätsbibliothek Foyer

Campus-Treff