

Josef W. Wohinz

*Dipl.-Ing. Dr. techn., o. Univ.-Prof.; Jg. 1943  
 1961–1967 Studium Wirtschaftsingenieurwesen/Maschinenbau an der TU Graz;  
 1965–1973 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Betriebswirtschaftslehre der TU Graz;  
 1973–1979 Leitender Mitarbeiter in der Österreichischen Philips Industrie GmbH (Klagenfurt, Wien, Int.);  
 seit 1979 ordentlicher Universitätsprofessor für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung an der TU Graz;  
 1989–1991 Dekan der Fakultät für Maschinenbau;  
 1993–1996 Rektor der TU Graz*

## Generic Management

### Zur Integration im industriellen Management

Die Anforderungen an die Industrie allgemein und an einzelne Industriebetriebe waren und sind nach wie vor hoch; sie werden wohl auch in Zukunft so bleiben bzw. noch zunehmen. Verstärkter Wettbewerb, international wie global, erhöhte Sensibilität breiter Anspruchsgruppen gegenüber industriellen Aktivitäten können hier beispielhaft angeführt werden.

Damit verbunden steigen auch die Anforderungen an jene Personen, die das industrielle Management bilden bzw. die Aufgaben des industriellen Managements wahrzunehmen haben. Um diesen Anforderungen aktuell und zukünftig entsprechen zu können, müssen auch die

Qualifikationen bzw. Kompetenzen im industriellen Management entsprechend weiterentwickelt werden. Fokussierung und damit verbunden Spezialisierung bzw. Differenzierung bildet die eine Seite dieser tendenziellen Entwicklung. Notwendige Integration als Antwort auf die zunehmende Komplexität im industriellen Bereich betrifft die Kehrseite dieser Entwicklung.

Das „Generic Management“ kann nun als ein möglicher Ansatz zur Integration im industriellen Management interpretiert werden. Aufgrund vorhandener Entwicklungspotenziale sind die Erwartungen in diesen neuen Management-Ansatz hoch, erscheinen aber durchaus gerechtfertigt.

**Die Qualifikationen bzw. Kompetenzen im industriellen Management müssen weiterentwickelt werden.**

#### Zur Differenzierung im industriellen Management

Nach ersten wirtschaftswissenschaftlich geprägten Überlegungen zur Arbeitsteilung von Adam Smith im 18. Jahrhundert wurde vor bald 100 Jahren – nämlich 1911 – vom amerikanischen Autor F. W. Taylor dazu auf Auswirkungen für das Management eingegangen. In seinem grundlegenden Werk „The principles of scientific management“ (Die Grundzüge der wissenschaftlichen Betriebsführung)<sup>1</sup> hat er sich mit den damals aktuellen Anforderungen an Führungskräfte in Industriebetrieben auseinander gesetzt. Einen Lösungsansatz zur Bewältigung der zunehmenden Herausforderungen hat er in einer funktionalen Differenzierung im Management gesehen.

„Under functional management, the old-fashioned single foreman is superseded by eight different men, each one of whom has his own special duties.“<sup>42</sup> Im Zentrum seiner Betrachtungen standen insbesondere die Arbeitsvorbereitung, die Qualitätssicherung, die Gestaltung der Arbeitsabläufe, die Betriebliche Instandhaltung, das Lohnsystem und die Verknüpfung einzelner Arbeitsplätze zur Erfüllung der Gesamtaufgabe. Diese Differenzierung und Spezialisierung legte den Grundstein – im Sinne F.W. Taylors „scientific management“ – zu einer Entwicklung, die in der industriellen Praxis von heute eine Reihe von Teil-Managementsystemen hervorgebracht hat. Als häufig anzutreffende Beispiele für weitgehend eigenständige, funktional orientierte Management-Ausprägungen sind zu nennen:

- das Innovations-Management
- das Marketing-Management
- das Personal-Management
- das Facility-Management
- das Material-Management
- das Energie- und Umwelt-Management
- das Informations-Management
- das Produktions-Management
- das Effizienz-Management
- das Cost-Management
- das Qualitäts-Management.
- das Finanz-Management.

Die Reihenfolge in dieser Auflistung hat keine unmittelbare Bedeutung; es liegt zwar eine gewisse gedankliche Struktur darin, grundsätzlich handelt es sich aber um eine offene Netzwerk-Struktur (Abb. 1).

Das Innovations-Management wird als Management-Funktion zur Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Produkten und Prozessen bewusst an den Beginn gestellt. Eng verknüpft damit ist das Marketing-Management zu sehen. Mit diesen beiden Funktionen werden die nachfolgenden Wertschöpfungsprozesse bestimmt sein. Das Personal-Management schafft als spezifische Funktion der Leistungsvorbereitung die notwendigen Voraussetzungen in Hinblick auf die Personalkapazität; im Facility-Management erfolgt dies für die Betriebsmittelkapazität. Das Material-Management ist auf die verschiedenen Aspekte des Materialflusses fokussiert; das Energie- und Umwelt-Management ist als wichtige und aktuelle Ergänzung dazu zu interpretieren. Im Informations-Management werden die notwendigen Informationssysteme gestaltet, gelenkt und entwickelt. Im Produktions-Management wird nun der Kombinationsprozess der Produktionsfaktoren spezifisch behandelt. Effizienz-Management und Cost-Management betreffen die ökonomi-

schen Aspekte der Wertschöpfung; im Qualitäts-Management stehen die Qualitätsaspekte im Zentrum der Betrachtung. Last but not least hat im Finanz-Management als Funktion die Sicherstellung der finanziellen Basis zu erfolgen. Die mit der Ausbildung dieser Teil-Managementsysteme einhergehenden Vorteile sind unmittelbar evident. Fokussierung und Spezialisierung sichern erfolgreiches Handeln im jeweiligen abgegrenzten Bereich. Die Nachteile dieser fortschreitenden Differenzierung sind aber ebenso deutlich erkennbar. Die einzelnen funktionalen Schwerpunkte lassen den Gesamtzusammenhang einer Aufgabenerfüllung in den Hintergrund treten bzw. geht dieser womöglich gänzlich verloren. Die Erreichung von Teil-Optima ergibt in Summe keineswegs ein Gesamtoptimum.

Zur Überwindung dieser nachteiligen Effekte vorherrschender Differenzierung sind in den zurückliegenden Jahren verschiedene Lösungsansätze zur verstärkten Integration entwickelt worden. Als besonders deutliches Beispiel kann hier die Prozessorientierung herausgestrichen werden. Damit verbunden hat auch ein Ansatz zunehmend Bedeutung erhalten, der heute in der einschlägigen Literatur als „Generic Management“ bezeichnet wird.

**Die funktionalen Schwerpunkte lassen den Gesamtzusammenhang einer Aufgabenerfüllung in den Hintergrund treten.**

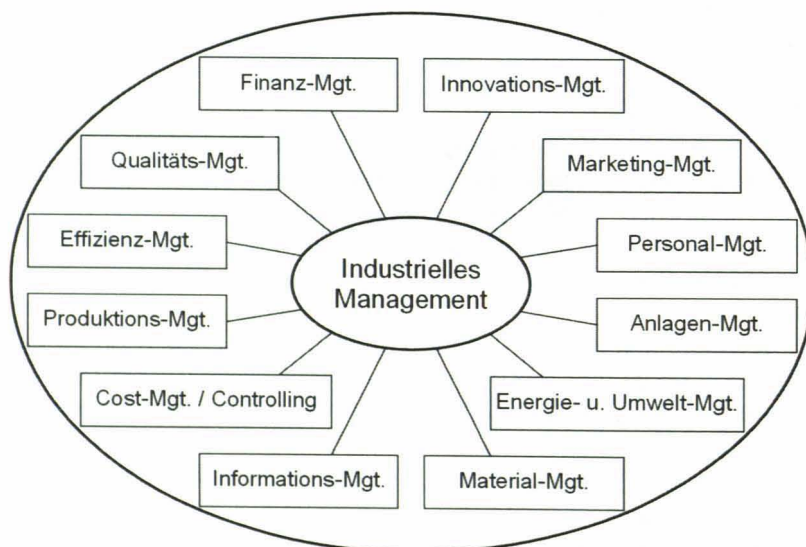


Abb. 1: Funktional orientierte Ausprägungen von Teil-Managementsystemen

**Was bedeutet „Generic Management“?**

Der Begriff „Generic Management“ wird auch im deutschen Sprachraum üblicherweise nur in der englischen Ausprägung verwendet. „Generisch“ bedeutet im Deutschen ursprünglich „das Geschlecht oder die Gattung betreffend“<sup>3</sup>; wortverwandt ist wohl auch der Begriff „generell“ zu sehen, der mit „allgemein, allgemeingültig“ bzw. „im allgemeinen“ interpretiert werden kann. In diesem Sinn hat beispielsweise Michael E. Porter<sup>4</sup> bereits 1980 in seinem Buch „Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors“ drei Grundstrategien als „generic competitive strategies“ bezeichnet und folgendermaßen beschrieben: „The generic strategies are approaches to outperforming competitors in the industry. (i.e. overall cost leadership, differentiation, focus).“

Heute wird unter „Generic Management“ insbesondere die Integration von Teil-Managementsystemen in den folgenden drei Bereichen verstanden:

- dem Qualitäts-Management
- dem Umwelt-Management
- dem Sicherheits-Management.

Diese eingrenzende Schwerpunktbildung ist allerdings nur aus aktuellen Zweckmäßigkeiten heraus zu erklären. Grundsätzlich kann mit „Generic Management“ die Entwicklung einer

Meta-Management-Ebene umschrieben werden, in der einzelne Teil-Managementsysteme integriert werden. Dass heute gerade diese drei angeführten Teil-Managementsysteme inkludiert sind, ist aus der aktuellen Entwicklung zur Dokumentation von Gestaltungsgrundsätzen in industriellen Wertschöpfungssystemen erklärbar. Regelwerke wie die ISO 9000, die ISO 14000 und in Österreich das ArbeitnehmerInnen-schutzgesetz (ASchG) ergeben optional anzuwendende bzw. verbindlich vorgeschriebene Rechtsgrundlagen für das industrielle Management (Abb. 2).

Die Merkmalsausprägungen in Hinblick auf das relevante Gestaltungsziel sind mit unterschiedlichen Schwerpunkten gekennzeichnet. Im Gestaltungsobjekt und in den relevanten Gestaltungsgrundsätzen sind aber weitgehende Übereinstimmungen festzustellen. Eine koordinierte bzw. integrierte Vorgehensweise erscheint deshalb überaus zweckmäßig.

**Erwartungen an das „Generic Management“**

Die Erwartungen an das „Generic Management“ liegen aufgrund der vorhandenen Entwicklungspotenziale klar auf der Hand.

Die abgestimmte, prozessorientierte Betrachtung in einzelnen Teil-Management-

mentsystemen unterstützt die Realisierung eines Gesamtoptimums anstelle einzelner Teiloptima. Die Effektivität als wesentliche Kenngröße des strategischen Managements („Die richtigen Dinge tun“) sollte damit nachhaltig verbessert werden können.

Darüber hinaus sollte das abgestimmte Vorgehen zur Gestaltung industrieller Wertschöpfungssysteme wie zur Erstellung notwendiger Dokumente deutlich verbessert werden können. Beseitigen von Redundanzen, Vermeiden von Doppelarbeiten u. dgl. sollten zu einer Steigerung der Effizienz im operativen Management („Die Dinge richtig tun“) führen.

Positive Rückwirkungen sollten insgesamt auch auf die Kenngröße des normativen Managements, die „Legitimität“ („Die Gesamt-Aufgabe erfüllen“) erreicht werden (Abb. 3).

Diese positiven Effekte sind allein aus dem jeweiligen Integrationsansatz zu erwarten. Sie sind nicht notwendigerweise an bestimmte Normen bzw. andere Regelwerke gebunden, wie beispielsweise Heinz W. Adams<sup>5</sup> deutlich ausführt.

Auch in den konkreten Gestaltungsansätzen zur Ausprägung des „Generic Management“ sind durchaus unterschiedliche Vorgehensmodelle möglich. Die summarische Zusammenführung der

Merkmal	QM	UM	SM
Gestaltungsziel	Kundenzufriedenheit	Umweltentsprechung	Gefahrenfreiheit
Gestaltungsobjekt	Produkte Prozesse Systeme	Betriebsstandort (Produkte, Prozesse, Systeme)	Arbeit u. Arbeitsbedingungen (Produkte, Prozesse, Systeme)
Gestaltungsgrundsätze	ISO 9000 VDA 6.1	ISO 14000 EMAS	ASchG (AM-VO) OHRIS
Verbindlichkeit	Option	Option	Gesetzliche Auflage
Ergebnis	Auditierung Zertifizierung	Auditierung Zertifizierung Validierung	Evaluierung (Gefahrenermittlung)

Abb. 2: Beispielhafte Merkmalausprägungen für das Qualitäts-Management, das Umwelt-Management und das Sicherheits-Management

## Impressum

### Medieninhaber (Verleger):

Osterreichischer Verband der  
Wirtschaftsingenieure

### WIV-Sekretariat:

Inffeldgasse 16b, 8010 Graz,  
Tel. (0316) 873-7795  
Mo bis Fr von 08.00 bis 12.00 Uhr  
WIV-Homepage: www.wiv.at

### Redaktion: Mag. (FH) Ursula Zmölning

Mobil: 0676/7294653  
e-mail: ursula.zmoelning@chello.at

### Schriftleiter:

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Ulrich Bauer  
e-mail: bauer@iwb.tu-graz.ac.at

### Redaktionsteam:

Chefin vom Dienst & Marketingleiterin:

Mag. (FH) Ursula Zmölning

Redakteure:

Dipl.-Ing. Andreas Drumel

drumel@iwb.tu-graz.ac.at

Dipl.-Ing. Stefan Grünwald,

gruenwald@iwb.tu-graz.ac.at

Dipl.-Ing. Borge Kummert,

kummert@iwb.tu-graz.ac.at

Dipl.-Ing. Reinhild Nöstlthaller

noestlthaller@bbw.tu-graz.ac.at

Dipl.-Ing. Karl Ritsch

karl.ritsch@tugraz.at

Silke Jernej, Studentengruppe Graz

### Anzeigenkontakt: Mag. (FH) Ursula Zmölning

e-mail: ursula.zmoelning@chello.at  
Mobil: 0676/72 94 653

### Anzeigenleitung: Werbeagentur Werner Mörth

GesmbH., Raiffeisenstr. 118-120, 8041 Graz,  
Tel. (0316) 465519, Fax 465519-17

### Satz, Layout, Druck:

Styria Printshop Druck GmbH

Kleiststraße 73, 8020 Graz

Tel. (0316) 714920, ISDN: DW 44

Fax (0316) 714920-30

e-mail: printshop@styria.com

Auflage: 3.000 Stk.

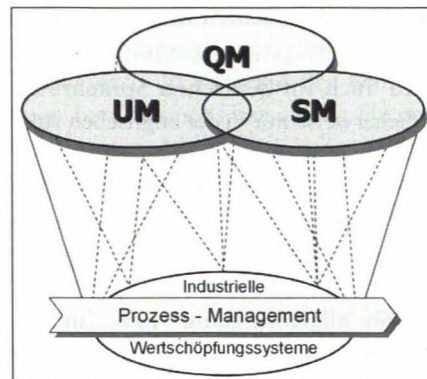
### Erscheinungsweise:

4x jährlich, jeweils Anfang der Monate April,  
Juli, Oktober sowie Dezember.

Nachdruck oder Textauszug nach Rück-  
sprache mit der Schriftleitung des „WING  
business“.

Erscheint in wissenschaftlicher Zusammenar-  
beit mit den einschlägigen Instituten an den  
Universitäten und Fachhochschulen Öster-  
reichs. Wirtschaftsingenieure sind wirtschafts-  
wissenschaftlich gebildete Diplomingenieure  
mit Studienabschluss an einer Technischen  
Universität oder an einer technischen Fakultät  
einer Universität.  
ISSN 0256-7830

Abb. 3: Generic Management-Sichtweise  
in industriellen Wertschöpfungssystemen



drei genannten Teilbereiche benötigt die wenigsten Voraussetzungen und ist deshalb leicht zu realisieren; besonders interessant erscheint für die zukünftige Entwicklung aber die Verknüpfung von Prozess-Management und Generic Management zur prozessorientierten Integration.

### Ausblick

Die Komplexität der Aufgabenstellungen in industriellen Wertschöpfungsstrukturen nimmt nach wie vor zu. Die Anforderungen an das industrielle Management werden deshalb auch in Zukunft durch diese Entwicklung geprägt sein. Zur Bewältigung dieser Aufgaben sind die entsprechenden Management-Modelle, Methoden und Instrumente auf wissenschaftlicher Basis in der Forschung zu entwickeln und in der Lehre für die industrielle Praxis verfügbar zu machen.

„Scientific management“ als wissenschaftlich geprägtes Management kann in diesem Sinn heute durch besondere Merkmale gekennzeichnet werden. Von wesentlicher Bedeutung erscheint die Entwicklung gesamthafter Ansätze, wie sie auch im „Grazer Modell für industrielles Management“<sup>6</sup> zum Ausdruck gebracht werden.

„Generic Management“ ist darin als ein möglicher Ansatz zur Integration von Teil-Managementsystemen von hoher Bedeutung. Die Zukunft wird zeigen, wie weit die gesetzten Erwar-

tungen in der industriellen Praxis realisiert werden können.

### Management Summary:

Im Bereich des industriellen Managements wird in der jüngeren Zeit immer häufiger der Begriff des „Generic Management“ verwendet. Damit wird ein Integrationsansatz umschrieben, der als mögliche Antwort auf die zunehmende Spezialisierung bei gleichzeitig hoher Komplexität an Bedeutung gewinnt. Denn die bisherige tendenzielle Entwicklung zur Fokussierung bzw. Differenzierung im Management war nicht nur mit Vorteilen verbunden. Ausgehend von einer begrifflichen Klärung sollen insbesondere die voraussichtlichen Entwicklungspotenziale ausgelotet werden.

1 Taylor, Frederick W.: The principles of scientific management, New York and London, 1911, bzw. Republication 1998

2 Taylor, Frederick W.: a.a.O., S. 64

3 DUDEN: Das Fremdwörterbuch, Mannheim/Wien/Zürich 1974

4 Vgl. Porter, Michael E.: Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York 1980 bzw. 1998, S. 34f

5 Vgl. Adams, Heinz W.: Ohne Normen bitte! Prozessorientierte integrierte Managementsysteme brauchen keine neue Normierung, in: QZ, Jg. 46 (2001) 7, S. 860-861

6 Wohinz, Josef W.: Das Grazer Modell für Industrielles Management, INDUSCRIPT, Auflage 2001/02, TU Graz

**Von wesentlicher Bedeutung erscheint die Entwicklung gesamthafter Ansätze.**