

Public Management

Dietrich BUDÄUS/Peter CONRAD/
Georg SCHREYÖGG (Hrsg.)

New Public Management

Managementforschung 8, Walter de Gruyter, Berlin/New York 1998, 264 S., geb., 148,- DM

Anliegen: Wissenschaftsgeschichtlich kann es als gesichert angesehen werden, daß sich »Wissenschaften« in ihrem Bestand u.a. auch durch ihre Ergiebigkeit als gesellschaftlich relevanter »Produktions- und Wachstumsfaktor« und somit auch durch Anpassung ihrer Wissensproduktion an das gesellschaftlich nachgefragte Problemlösungswissen zu behaupten haben. Daher ist es nicht verwunderlich, daß nun auch die aktuellen internationalen Bemühungen auf den durch »Globalisierungsprozesse« (insbesondere eines intensivierten internationalen Wettbewerbs) ausgelösten Bedarf an einer produktiveren Ressourcenverwendung mit einem Rückbau von »Wohlfahrtsstaaten« zu »Gewährleistungsstaaten« und der Einführung eines stärker unternehmensorientierten Managements zu reagieren, von einer Reihe akademischer Disziplinen zum Anlaß genommen werden, sich mit dem veränderten kognitiven Programm einer Theorie und Methode des New Public Managements zu begründen. Da und insoweit solche Bemühungen darauf abstellen, entsprechende aktuelle Leistungsprobleme durch eine stärkere (mikro-)ökonomische Fundierung staatlich-administrativen Handelns zu bewältigen, ist auch verständlich, daß die hergebrachte Öffentliche Betriebswirtschaftslehre daran geht, sich nun durch Rezeption und Reflexion solcher Entwicklungen in einem umfassenderen Sinne als bisher als eine (ggf. auch eigenständige) Lehre des Public Managements zu begründen.

Inhalt: In entsprechender Weise geht es nun auch dem vorgelegten Band zum New Public Management genau um diesen Versuch, durch Rezeption und Reflexion einer bereits international um

sich greifenden – und zwar allererst auch praktisch gegebenen – NPM-Modernisierungsbewegung zu einer konzeptionellen Konsolidierung der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre als ein (New) Public Management zu kommen. Durch die Wahl der Beiträge bzw. Themenbereiche kann dann zunächst auch sichergestellt werden, daß es zu einer Abklärung der allgemeinen theoretischen bzw. konzeptionellen Voraussetzungen eines NPM (insbesondere von Public Choice/Institutionenökonomik) kommt, daß in diesem Zusammenhang auch eine Erörterung des sich ja grundlegend verändernden Leitbildes bzw. Paradigmas eines Neuen Öffentlichen Managements (der gedachte Übergang von Hierarchie und Gesetz auf den Wettbewerb) vorgenommen wird und daß dann schließlich – zumindest in Ansätzen – in die Ausarbeitung einiger Instrumente bzw. Teilfunktionen eines solchen Systems (von den stärker prozeßorientierten Organisationsformen über den Wechsel zu einem output-orientierten Budgetwesen bis hin zu einem speziellen Verfahren des Benchmarkings) eingestiegen werden kann. Mit der Wahl und Bearbeitung dieser Themata kann zumindest näherungsweise deutlich werden, daß ein NPM – und zwar aus einer vorrangig betriebswirtschaftlichen Erkenntnisperspektive – theoretisch wie auch praktisch gewissermaßen zwangsläufig auf eine Überwindung des herkömmlichen Ansatzes einer bürokratischen Regelsteuerung durch ein wettbewerbsorientiertes Kontrakt- und Vergabemanagement (auf eine Aufgabenerledigung im Wettbewerb unterschiedlicher öffentlicher und privater Leistungsanbieter) zielt.

Zum anderen wird an der inhaltlichen Abfassung fast aller Beiträge deutlich, daß hier der Erkenntnisgewinn einer möglichst unverstellten Rezeption aktueller Modernisierungsbemühungen doch nur unzureichend für eine kognitive Restrukturierung bzw. dogmatische Neubestimmung genutzt werden kann. Daher zeigt sich mit nur wenigen Ausnahmen (etwa zum Budgetwesen), daß der hier an sich notwendige (und im Prinzip wohl auch editorisch gewünschte) Bezug zu den Referenzmodellen (den angelsächsischen NPM Core-User) nur unzureichend oder doch zumindest mißverständlich hergestellt wird. Im einzelnen ist dann auch feststellbar, daß die theoretischen Voraussetzungen an fast schon überholten »theoriepolitischen« Problemstellungen (an den denkbaren Inkonsistenzen von Public Choice und Managerialism) diskutiert werden,

daß dann anfängliche Rezeptionen aktueller Entwicklungen zu vorschnell in eine bloß sach-logische Diskussion (etwa beim Benchmarking-Thema in einen dann auch »willkürlich« erscheinenden Kennzahlenvergleich) bzw. in eine zumindest schief wirkende Dogmatisierung ganzer Funktionsbereiche (hier etwa der behauptete Übergang zum Konzept eines strategisch angelegten bzw. ziel- und leistungsorientierten Personalmanagements) übergeführt werden – oder aber, daß bei gänzlich willkürlich (fast schon ethnozentrisch) wirkendem Setzen analytischer Ausgangsbedingungen der Blick für die Erfassung an sich bedeutungsvoller Begleit- und Folgeprobleme von Modernisierungsprozessen – nämlich von Implementationsproblemen – vollends versperrt wird. Und in einem letzten hier anzumerkenden Fall werden dann zwar eigene Forschungsergebnisse zur Anwendbarkeit industrieller Ansätze des Produkt- und Prozeßdesigns auf Verhältnisse öffentlicher Verwaltungen präsentiert, mit dieser Art an eher grundlagentheoretischen Bemühungen kann allerdings zwangsläufig nicht aufgezeigt werden, wie sich mittlerweile durch Anwendung höchst unterschiedlicher Verfahren des Business-Process-Re-Engineerings (besser Improvements) nach – gerade um die Entwicklung einer gänzlich neuartigen »Basisorganisation« bemüht wird (vgl. hier etwa das australische Centrelink-Projekt). Der hier vorgetragenen Kritik geht es nicht schon darum, den einzelnen Beitrag gemäß jeweils selbst gewählter Perspektive Kompetenz oder Legitimität absprechen zu wollen. Was hier ins Felde geführt wird, ist lediglich der Argwohn (was sich im übrigen auch schon an der jeweils bearbeiteten Literatur zeigt), ob sich auf diesem Wege der behauptete »Paradigmenwechsel« bzw. der volle Innovationsgehalt aktueller praktischer Entwicklungen erfassen läßt.

Dabei könnte ein vergleichsweise intensives »Bohren dicker Bretter« deutlich machen, daß sich mit entsprechenden Konstitutionsbemühungen auch schon heute auf dem Niveau einer fortgeschrittenen »Modellentwicklung« und insoweit (ggf. unter Anspielung an bekannte Effizienzhypothesen) an Regelungen mit einer stärker nachgewiesenen Funktionstüchtigkeit anknüpfen ließe. Die genauere Analyse der Referenzmodelle von NPM-Core-User Ländern (bei denen nunmehr Australien verstärkt als Schrittmacher aufzutreten scheint) kann dann deutlich machen, daß sich der paradigmatische Kern des NPM mittlerweile – und zwar mit recht weitreichen-

den gesellschaftspolitischen Folgen eines ›Contract State‹ bzw. ›Hollow State‹ – im Sinne einer zweiten Welle deutlich vom Corporate Management (»let the manager manage«) zum Contract Management verschoben hat. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive mag dann daran von Interesse sein, daß sich nun die Schwerpunkte deutlicher als zuvor auf eine weitere Disaggregation zugunsten von Purchaser-Provider-Beziehungen (bei gleichzeitiger Trennung von Regulierung und Ownership) verschieben, daß es demgemäß auch hier bei der Aufgabenwahrnehmung zunehmend um netzwerkförmige (minimum-cost) Kombinationen unterschiedlicher Teams von Leistungsanbietern/Contractors geht, daß es folglich (vermittelt über das Budgetwesen) zu einer weiterhin forcierten Anwendung des Kontraktmanagement kommt – und schließlich auch, daß mit großem Aufwand an einer entscheidungsorientierten Verfeinerung des Benchmarking- und Market-Testing Instrumentariums (was etwa Vorteilhaftigkeitskriterien und Fragen des Risikomanagement anbetrifft) gearbeitet wird. Wie es sich im übrigen an Diskussionen in einzelnen australischen Bundesstaaten zeigt, ist dabei gar nicht auszuschließen, daß es bei Übergang zu einem ›Contract State‹ – zumindest im strategisch ausgerichteten Kern dieser veränderten ›Governance-Struktur‹ – auch zu einer Revitalisierung des klassischen Weberschen Konzeptes des Berufsbeamtentums kommen mag.

Empfehlung: Zusammenfassend betrachtet kann dann das ›Bohren dicker Bretter‹ (was sich ja bei entsprechenden Informationsdiensten bereits über ›Internet‹ bewerkstelligen läßt) in dieser Hinsicht zunächst sicherstellen, daß sich Referenzmodelle in der Tat auf dem Niveau eines stärker sichtbar gewordenen Innovationsgehaltes (als fully fledged models) erfassen lassen. Zum anderen kann eine sorgfältige Rezeption und Reflexion (wie es sich ohnedies für Late Adopters und eines Coming Second anbietet) sicherstellen, daß nun auch mit Augenmaß diskutiert werden kann, wie sich Fragen des Transfers stellen, welches Maß an Kulturgebundenheit (oder doch von Universalität) für die Entwicklung und Anwendung solcher Systeme zu veranschlagen ist – und wie demgemäß auch die Implementationsproblematik zu konzeptualisieren ist. Insoweit kann auch der vorliegende Text nur ein weiterer Schritt auf dem langen Wege sein, den sich herauskristallisierenden Kern eines New Public Management

zum Ansatzpunkt einer veränderten Begründung einer Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre zu machen.

Prof. Dr. Rainer Koch

Rechnungswesen

Jürgen HAUSCHILDT
unter Mitwirkung von Harald KREHL
und Jens LEKER

Erfolgs-, Finanz- und Bilanzanalyse: Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Kapital- und Personengesellschaften.

3. völlig überarb. Aufl. der »Erfolgs- und Finanzanalyse«, (DATEV-Schriften Nr. 6, herausgegeben von der Datenverarbeitungsorganisation des steuerberatenden Berufes in der Bundesrepublik Deutschland e.G.), Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln 1996, 299 S., geb., 128,- DM

Anliegen: Auch in seiner 3. Auflage wendet sich das Buch an die Angehörigen der wirtschaftsprüfenden und steuerberatenden Berufe, an die Unternehmensberater und Kreditmanager, an die Anlageberater der Banken und an alle, die die Erfolgs- und Finanzlage von Unternehmen anhand des Jahresabschlusses zu beurteilen haben. Die gegenüber den Voraufgaben vorgenommene Titelerweiterung um ›Bilanzanalyse‹ soll diese Breite der Zielgruppe unterstreichen und bewußt werden lassen, daß die Schrift nicht in erster Linie dem Anwendungsbereich ›Kapitalmarkt‹, sondern eher dem Bereich ›Rechnungswesen‹, also dem Management zuzuordnen ist.

Ein besonderes Anliegen der Autoren war es, die traditionelle Bilanzanalyse durch ein eigenständiges theoretisches Konzept zu untermauern, ohne es durch ›Monokausalitätsannahmen‹ oder sonstige vorgegebenen Normen und Gesetzmäßigkeiten einzuengen. Das Konzept ist vielmehr durch ein ›offenes System von Fragen‹ gekennzeichnet, die den Anwender in die Lage versetzen, das Zusammenwirken ›mehrerer‹ Ursachen für den Erfolg und die finanzielle Stabilität des Unternehmens zu erkunden und zu beurteilen.

Eine spezifische Qualität gewinnt das Buch als theoretische Grundlage und Anleitung für das im Dienstleistungsangebot der DATEV integrierte PC-Programm MIDIAS, welches vom DATEV-Mitglied in der Steuerberaterkanzlei am

PC eingesetzt werden kann. Die zu analysierenden Daten können aus der DATEV-Finanzbuchführung unmittelbar übernommen oder auch einzeln ›von Hand‹ eingegeben werden, so daß eine universelle Anwendung gewährleistet ist.

Inhalt: Das Buch ist in 7 Hauptteile gegliedert: Im 1. Teil werden die Schwachstellen der klassischen Bilanzanalyse kritisch beleuchtet und so die Grundlagen für das ›Konzept einer fragegesteuerten Erfolgs-, Finanz- und Bilanzanalyse‹ gelegt.

Dieses Konzept wird im 2. Teil inhaltlich determiniert durch die Vorrangigkeit der vergangenheits-, aber auch der zukunftsbezogenen Frage nach dem Erfolg. Unmittelbar danach stellt sich die ›ausschließlich zukunftsbezogene‹ Frage nach der finanziellen Sicherheit. Diese Fragenkomplexe umspannen das bilanzanalytische Spektrum.

Ihrer inneren Struktur nach sind die bilanzanalytischen Fragen möglichst mit Zuständigkeitsvermutungen zu stellen, was besagt, daß sie an die Inhaber eines bestimmten betrieblichen Ressorts zu richten sind. Diese organisationsbezogene Hinorientierung setzt eine entsprechende Differenzierung des Zahlenmaterials voraus: Die externe Bilanzanalyse kann deshalb in ihrer Fragestellung lediglich ›funktional strukturiert‹ sein; hingegen die interne Bilanzanalyse in der Lage ist, eine ›weitergehende organisationspezifische Zerlegung‹ des Erfolges in seine Komponenten vorzunehmen. So macht es der Einsatz von MIDIAS möglich, das Unternehmen bis auf den einzelnen Buchungssatz zu durchdringen. In formaler Hinsicht wird zur Darstellung der Datenstruktur das bildschirmgerechte Baumdiagramm der Tabellen- bzw. der Kontoform vorgezogen.

Nach diesen konzeptionellen Vorüberlegungen werden die bilanzanalytischen Grundinformationen entwickelt. Sie werden durch die nach Verwendung und Entstehung differenzierende Erfolgsanalyse, durch die Analyse von Vermögen und Kapital (Bilanzanalyse i.e.S.) in statischer und komparativ-statischer Sicht sowohl für die Kapital- als auch für die Personengesellschaft, durch die Finanzflußanalyse und die ergänzenden Meßwerte aufbereitet.

Die Erweiterte Analyse stellt schließlich mit dem abgewandelten Zeitvergleich, dem Betriebs- und Branchenvergleich und der Zeitreihenanalyse ausgewählte Instrumente zur Auswertung der zuvor erarbeiteten Grundinformationen dar.

Sehr anschaulich demonstriert der 3. Teil am Beispiel einer Erfolgs-, Finanz- und Bilanzanalyse des Jahresabschlusses einer Aktiengesellschaft die praktische Umsetzung des zuvor entwickelten Analysekonzeptes.

Eine *Diskriminanzanalyse* wird im 4. Teil des Buches skizziert. Dem Leser wird vorgeführt, inwieweit es möglich ist, mit Hilfe von Diskriminanzfunktionen statistisch fundierte Aussagen über eine bereits evidente – oder auch erst latente – Krisensituation des zu analysierenden Unternehmens zu liefern. Allerdings nutzen Diskriminanzanalysen das Gesetz der großen Zahl, so daß nur bei Zugriffsmöglichkeit auf einen hinreichend großen Datenbestand sinnvolle Ergebnisse erzielt werden können.

Im 5. Teil wird deshalb ein *Katalog von 96 Fragen* zur Erfolgs-, Finanz- und Bilanzanalyse vorgeschlagen, mit deren Beantwortung sich Aussagen aus den Grundinformationen des individuellen Analysefalles ableiten lassen.

Schließlich werden im 6. Teil die Positionen der Erfolgsanalyse, der Vermögens- und Kapitalveränderungsanalyse und der Finanzflußanalyse erst auf der Basis der Jahresabschlußgliederung für größere, mittelgroße und kleine Kapitalgesellschaften nach HGB, schließlich aber auch erweiternd für Personengesellschaften, mit insgesamt 92 Definitionen präzisiert und problematisiert, so daß sie je nach Tiefe der Zugriffsmöglichkeit – es werden diesbezüglich drei Typen von Informationsbeständen unterschieden – gegebenenfalls bis auf ihre Basisgrößen verfolgt werden können.

Empfehlung: Hauschildts Bilanzanalyse ist ein theoretisch fundiertes und doch auch praxisbezogenes und handliches Konzept fragengeleiteter, fragenerzeugender und computergestützter Erfolgs- und Finanzanalyse sowohl für die Kapital- als auch für die Personengesellschaft. Dieses Konzept stellt die strukturierende Durchleuchtung der Erfolgsentstehung und -verwendung, des Vermögens und der finanziellen Mittel in den Vordergrund der Betrachtungen und mißt dem in der Literatur vielfach anzutreffenden ›Kennzahlenschwungel‹ mehr nur ergänzende Bedeutung bei. Dabei werden die sehr aussagestarken Analyseinstrumente, wie die Finanzflußanalyse, die Diskriminanzanalyse, und Kennzahlen, wie der dynamische Verschuldungsgrad, der Investitionsrückfluß (Return on Investment ROI), der cash flow u.a. sehr sinnvoll und verständlich in das für die praktische Anwendung ausgerichtete Konzept eingebunden.

Daß die *zentrale Zielgröße Erfolg* als ›Jahresüberschuß vor Steuern und Zinsen‹ definiert wird (Earnings Before Interest and Taxes = EBIT) und damit auch Gewerbesteuer und Zinsen der Erfolgsverwendung zugewiesen werden, begründen die Autoren mit der von ihnen präferierten Ausrichtung auf die Effizienz der betrieblichen und der marktgerichteten Tätigkeit. Absatz- oder betriebsbezogene Teilergebnisse sind so auch mit Unternehmen unterschiedlicher Steuer- und Kapitalstruktur vergleichbar. Allerdings zwingt diese Erfolgsdefinition zu Korrekturen, wenn Kennzahlen bzw. Aussagen auf den Un-

ternehmensgewinn bezogen werden sollen.

Hauschildt und Mitautoren haben mit ihrer ›Erfolgs-, Finanz- und Bilanzanalyse‹ einen erfreulichen Mittelweg zwischen hohem Theorieanspruch und leicht verständlicher Diktion beschritten, der in seiner ideellen Konzeption auf sicherem theoretischem Fundament aufbaut und gleichzeitig ausreichende Hilfestellung für eine praktische und praktikable Anwendung anzubieten vermag.

Daß hierbei die gewählten Darstellungsformen (insbes. Blockdiagramme) auf das dahinterstehende PC-Programm MIDIAS abstellen, wird von den Verfassern deutlich gemacht. Es wäre zu wünschen, daß dieser Tatsache bei der nächsten Auflage Rechnung getragen wird, indem die Textausführungen und schaubildlichen Darstellungen mit einer dem Buch beigelegten Programm-CD ergänzt werden. Dies erscheint insbesondere auch unter dem Gesichtspunkt sinnvoll und für den Bilanzanalytiker hilfreich, als MIDIAS auch ohne Zugriff auf die DATEV-Buchführung einsetzbar ist und neuerdings in einer Windows-Version zur Verfügung steht. Unter Verwendung von Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunfts-/Vorgabewerten ließe sich Bilanzanalyse mit MIDIAS dann auch als organisationsbezogenes Instrument des fortlaufenden – auch unterjährigen – Unternehmens-Controlling einsetzen.

Dr. Klaus Seutter



Kaiserstraße 3, 53113 Bonn
Tel. (02 28) 21 00 21-22 und
21 10 05-06, Fax: 21 88 58
E-Mail: GfuerO@GfuerO.Org

Kreativ-Workshop der GfürO-Mitglieder

Wie bereits an dieser Stelle erwähnt (Heft 1/99), fand im Anschluß an unsere Mitgliederversammlung vom 7. November 1998 ein Kreativworkshop zur Zukunft der GfürO statt. Die dort festgehaltenen Vorschläge und Anregungen wurden in Form eines tabellarischen Fragebogens an alle Mitglieder verschickt, mit der Bitte, sich durch Ausfüllen der Tabelle an der Lösung des Problems zu beteiligen. Wir erhielten 29 Rückmeldungen, was einem Anteil von 3,56% aller Mitglieder entspricht. Diese Anregungen, Antworten und Meinungen waren sehr unterschiedlich und sind hier im folgenden grob zusammengefaßt:

Alle 29 Mitglieder können sich vorstellen, in bestimmten Bereichen mitzuarbeiten; 24 Mitglieder bekundeten außerdem Interesse, an der geplanten Arbeitsgruppe zur Zukunft der GfürO teilzunehmen.

Die Sprache der zfo wird überwiegend als zu akademisch und spezialisiert empfunden; das Layout als konservativ. Praktische Artikel und Tips fehlen. Unklar ist, wie Mitglieder Beiträge in der zfo veröffentlichen können.

Bezüglich der GfürO-Fachveranstaltungen wurde angeregt, die MdO-Fort-

bildungsveranstaltungen zu reaktivieren, ein Jahresthema zu behandeln und dafür die Termine frühzeitig festzulegen, in den Veranstaltungen auf Stellenangebote für Organisatoren und Führungskräfte hinzuweisen und interessante Themen zur Auswahl anzubieten. Bemängelt wurden die zu hohen Teilnahmegebühren bei bisherigen Veranstaltungen. Die GfürO muß sich auch in diesem Bereich von Konkurrenzunternehmen abheben. Sollten neue Veranstaltungen geplant werden, müsse aggressive Marktforschung in Verbindung mit guter Öffentlichkeitsarbeit vorausgehen.

Viele Anregungen kamen zum Stichpunkt der Regional Meetings. Vorge schlagen wurden ein Referentenaustausch zwischen den Regionen, öffentliche Vorträge an Hochschulen auszurichten und dort auch zu Meetings einzuladen, in den Meetings Zeit für Gespräche untereinander einzuräumen, Firmenmitglieder um Unterstützung zu bitten, ein Budget für Raum- und Bewirtungskosten einzurichten sowie branchenspezifische Ansprechpartner zu akquirieren. Darüber hinaus erhielt die GfürO Angebote von Mitgliedern, als neue Ansprechpartner tätig zu werden.

Seminare der AfürO sollten kurz und intensiv sein. Zusätzlich ins Angebot aufgenommen werden sollten Organisationsseminare für »Nicht-Organisatoren«. Auch Kooperationen mit DV-Schulungsanbietern werden als attraktiv empfunden.

Die Zertifizierung wurde stark unterschiedlich aufgenommen, die Spanne reichte hier von »gute Idee« bis »falsche Richtung«.

Prüfstand – Die Einrichtung eines »Organisations-TÜV« wurde im allgemeinen positiv aufgenommen. Hierfür sollten Fördermittel beantragt sowie ein Pilotprojekt erarbeitet werden.

Auszeichnung-- Die GfürO hatte einen Dissertationspreis vergeben, einen

zfo-Pratikerpreis ausgeschrieben. Leider ohne Erfolg. Zu der Frage, was ausgezeichnet werden sollte wurden sehr gute zfo-Beiträge, organisatorisch innovative Unternehmen und Personen, Lösungsbeispiele von Praktikern für die Praxis und Verknüpfung von Theorie und Praxis vorgeschlagen.

Große Resonanz fand auch die Idee der Veranstaltungskooperation. Einige Mitglieder fanden sich bereit, Kooperationen mit anderen Verbänden in die Wege zu leiten. Kritische Stimmen fragten nach echten Vorteilen für Mitglieder. Gewünscht wurden länderübergreifende Kooperationen im europäischen Raum sowie Kooperationen im DV-Bereich. Außerdem wurde auf die Möglichkeit gemeinsamer Programme und Marketingstrategien hingewiesen.

Die Beiträge im Bereich Forum beschränkten sich auf das bereits eingerichtete Internet-Forum der zfo, welches nur wenig bekannt zu sein scheint. Internet könne direkte Beratung und persönliches Gespräch nicht ersetzen, ist aber eine Möglichkeit, unseren weit auseinander wohnenden Mitgliedern eine gemeinsame Möglichkeit der Kommunikation zu bieten.

Die Idee des Mitgliedernetzwerks wurde als überwiegend positiv empfunden. Gewünscht wurde, das Mitgliederverzeichnis um Erfahrungs- und Interessenschwerpunkte sowie die Firma bzw. Branche, in der die Mitglieder tätig sind, zu erweitern und eventuell sogar nach diesem Kriterium zu sortieren, und das Verzeichnis per Datei (E-Mail, Diskette) zur Verfügung zu stellen. Interessierte könnten auch Angaben zur Ausbildung, Berufserfahrung und bisher bearbeiteten Projekten zusammenstellen, um in diesen Bereichen Informationen auszutauschen, Kontakte, evtl. auch Aufträge zu vermitteln oder Ansprechpartner zur Unterstützung für andere Mitglieder (z.B. junge Organisatoren) zu werden. Problematisch hierbei sei allerdings die

Dem GfürO-Vorstand gehören an:

Gewählte ehrenamtliche Mitglieder:

Peter Quirin (Vorsitzender), MdO, Unternehmer, Kronprinzenkoog; **Carmen Rigo**, MdO, Unternehmensberaterin, Hamburg

Vertreter der Organe:

Dr. Reiner Chrobok, Geschäftsführer GfürO und Leiter AfürO, Bonn; **Prof. Dr. Michael Gaitanides**, Schriftleiter der Zeitschrift Führung + Organisation, Hamburg

Dem Beirat der GfürO gehören an:

Dr. Diether Walz (Beiratsvorsitzender), Unter-

nehmer, Biberach; **Gerhard Bank**, Referatsleiter im Bundesministerium für Wirtschaft, Bonn; **Dr. Alexander Dill**, Praktizierender Philosoph, Teisendorf; **Prof. Dr. Oskar Grün**, Universitätsprofessor, Institut für Organisation und Materialwirtschaft, Wirtschaftsuniversität Wien und Obmann ÖVO; **Heinrich Hoffmann**, Datenzentrale Schleswig-Holstein, Kiel; **Holger Jensen**, Mitglied des Vorstandes Hermes Kreditversicherung AG, Hamburg; **Prof. Dr. Reinhart Lang**, Universitätsprofessor, Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft, TU Chemnitz-Zwickau; **Dipl.-Kfm. Richard Lederer**, Kaufm. Direktor KSB AG, Frankenthal; **Uwe Möller**, Vorsitzender »Deutsche Gesellschaft Club of Rome«,

Hamburg; **Dr. Franz Schoser**, Hauptgeschäftsführer DIHT Bonn; **Prof. Dr. Norbert Thom**, Universitätsprofessor, Institut für Organisation und Personal, Universität Bern; **Dr. Walter Twellmann**, Hamburg;

GfürO-Ehrenvorsitzender:

Hans-Martin Müller-Nobiling, Hannover

GfürO-Ehrenmitglieder:

Prof. Dr. Dr. h.c. Knut Bleicher, Universitätsprofessor Hochschule St. Gallen (emeritiert); **Dr. Horst Lindelaub**, Gründungsleiter der AfürO, Lich