

# Unternehmensführung und Organisation



## Der Lehrstuhl in Zahlen

**Mitarbeiter:** vier (eine Sekretärin)  
**Studierende:** rund 280 (Hauptstudium, Spezialisierung Unternehmensführung und Organisation), rund 500 (Grundstudium), rund 50 (berufsbegleitend)  
**Diplomarbeiten (2005/06):** rund 30; dazu 25 Bachelorarbeiten und fünf Masterarbeiten  
**Diplomarbeitsthemen (Auswahl):** Teleheimarbeit im Call Center am Beispiel der Invitel GmbH; Change Management bei Fussballtraditionsvereinen im mittleren Segment; Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Zertifizierung bei Bildungsträgern am Beispiel der deutschen Telekom AG, Bereich Telekom Training; Stock options as a form of compensation; Critical assessment of instruments for internal Human Resource Marketing  
**Examen (2005/06):** rund 160 Studenten  
**Dissertationen (Auswahl):** Die tiefenpsychologische Fundierung von Personalentscheidungen; Ein Modell zur Beurteilung der Effizienz von Anreizsystemen: Erweiterung des Kossbielschen Effizienzansatzes auf Basis des Rubikon-Modells; Entscheidungsunterstützung im Wissensmanagement durch fuzzy regelbasierte Systeme  
**Habilitation:** Tauschtheoretische Analyse von Unternehmenszusammenschlüssen  
**Kontakt:**  
 Otto-von-Guericke-Universität  
 Magdeburg  
 Fakultät für Wirtschaftswissenschaft  
 Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Organisation  
 Prof. Dr. Thomas Spengler  
 Universitätsplatz 2, 39106 Magdeburg  
 Postfach 4120, 39016 Magdeburg  
 Tel. 0391/67-18441; Fax -67-12349  
 E-Mail thomas.spengler@  
 www.uni-magdeburg.de  
 www.wiwi.uni-magdeburg.de/bwl5

Angst vor Vielfalt und Unordnung? Die hat Professor Dr. Thomas Spengler überhaupt nicht. Im Gegenteil. „Zum Glück ist nichts monokausal“, sagt der Betriebswirt. Und arbeitet daran, die Theorien und Modelle der Wirklichkeit anzupassen statt es umgekehrt zu probieren. „Man kann die Unternehmenswelt nicht mit 0/1- oder Schwarz-Weiß-Denken erfassen und abbilden, denn die Welt ist nicht so“ erläutert er – und man hört das Vergnügen daran heraus, Methoden zu analysieren und zu kombinieren, mit den Unschärfen der Realität zu arbeiten, die er „Grau- und Buntstufen“ nennt, bis seine Fuzzy-Modelle die Betriebswirklichkeit einfangen.

Dieses Thema pflegt der 45-jährige Wissenschaftler schon seit seiner Promotion. Und er vermutet, es werde ihn auch nicht mehr loslassen. Thomas Spengler studierte von 1982 bis 1986 Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Organisation, Wirtschaftsprüfung und Arbeitsrecht. Nach einer kurzen Praxisphase als Personalreferent ging er an die Universität Frankfurt am Main und war dort zunächst wissenschaftlicher Angestellter sowie anschließend wissenschaftlicher Assistent an der Professur für Personalwirtschaft.

Spengler wurde 1992 mit einer Fuzzy-Arbeit zur Organisations- und Personalplanung promoviert, die mit dem Egon-Zehnder-Preis für Unternehmensführung prämiert wurde. 1998 habilitierte er mit einer Arbeit zur strategischen Personalplanung. 1999 erhielt er nach einer Lehrstuhlvertretung an

der Universität Cottbus einen Ruf dorthin. Er folgte ihm nicht, um im Jahr 2000 dem Ruf auf den Lehrstuhl für Unternehmensführung und Organisation an der Magdeburger Universität folgen zu können. Seine wechselnden Wirkungsstätten hielten Thomas Spengler nicht davon ab, seiner Heimatstadt und dem dortigen Fußballverein Darmstadt 98 treu zu bleiben. Viereinhalb Stunden braucht der Familienvater jetzt von Haustür zu Bürotür. „Die Stunden im Zug sind Arbeitszeit“ sagt Spengler und genießt die Konzentration, die ihm die diversen Funklöcher auf der Strecke Magdeburg-Darmstadt gewähren. „Da stört das Telefon nur selten.“ Und er kann sich ganz den Personalplänen widmen – und der Vermarktungsstrategie für die am Institut entwickelte Software für Dienst- und Schichtpläne.

Spengler hat die Konzipierung, Analyse und Bewertung von Personalplänen von der Pike auf gelernt: bei Prof. Dr. Hugo Kossbiel, dem Begründer der modernen Personalplanung, für den er elf Jahre arbeitete. Neben zahlreichen Veröffentlichungen kann er auf viele Praxisprojekte etwa in der Banken-, der Luftfahrt-, der Bergbau- und der Mineralölbranche sowie in der Hotellerie verweisen. Der Experte auf dem Gebiet der Personaleinsatzplanung schrieb denn auch das Stichwort „Personaleinsatzplanung“ im „Handwörterbuch des Personalwesens“ von PERSONAL-Herausgeber Eduard Gaugler. Spenglers Modell der Dienst- und Schichtplanung basiert auf einer

Toolbox, bei der Verfahren des Operations Researches, der Fuzzy Logik und des Personalmanagements kombiniert werden. Mit den von ihm entwickelten Algorithmen lassen sich in kürzester Zeit Tausende alternativer Pläne berechnen und hinsichtlich ihrer betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien sowie – ein Aspekt der erfolgreichen Umsetzung im Betrieb – der Mitarbeiterzufriedenheit bewerten. Eine bereits existierende Pilotsoftware, die lediglich auf Fragmente von Spenglers Verfahren zurückgreift, ist in der Lage, innerhalb von 11 Sekunden ca. 400.000 alternative Dienstpläne zu berechnen und bewerten.

Der Vorteil des Spengler-Ansatzes liegt in der Methodenkombination. Des Weiteren werden dem Anwender nicht irgendwelche akademisch ausgefeilten Optimierungsalgorithmen aufgezwungen, sondern es handelt sich um ein Expertensystem, bei dem die Expertise des Praktikers maßgeblich die Lösung bestimmt. Vergangenes Semester bot Professor Spengler 24 Studierenden „mit Vorkenntnissen“ ein Seminar an, in dem sie – jeder am eigenen PC – Fuzzy-Modelle entwickeln konnten.

Manche Studenten haben mit diesem komplexen Ansatz ihre Probleme, zumal er ein erhebliches Verständnis für Mathematik voraussetzt. Sie nennen die Entwicklung von Fuzzy-Modellen „theoretisch“. Etwas, das Nebenberufsstudenten konträr beschreiben. Sie erkennen ihre betriebliche Wirklichkeit wieder. Spengler amüsiert: „Das ist eine verkehrte Welt, wenn Menschen ohne Berufserfahrung etwas theorielastig nennen, was Berufstätige praxisnah finden.“ Doch auch für die, die keinen Sinn für die unscharfen Elemente in Strategieprozessen entwickeln, bietet der Lehrstuhl für Unternehmensführung und Organisation genügend Schwerpunkte. Neben der Personalplanung – eben vor allem

der Personaleinsatz-, Dienst- und Schichtplanung – sind dies Strategisches Management (vor allem vermittelt Szenariotechnik), moderne Organisationsformen (Effizienzanalysen), Fuzzy Control-basierte Entscheidungsunterstützungssysteme und Personalführung.

Im letztgenannten Gebiet setzen die Lehrstuhlmitarbeiter vor allem auf Interdisziplinarität durch die Integration tiefen- und motivationspsychologischer sowie soziologischer Ansätze. Ziel ist die Entwicklung einer psychologisch, soziologisch und ökonomisch fundierten Theorie der Personalführung. Aber dies ist noch ein langer, steiniger Weg. Einen ersten Eindruck vermitteln die Dissertationen, die am Lehrstuhl Spengler Markus Grün über die tiefenpsychologische Fundie-

rung von Personalentscheidungen und Tobias Wischer über die Beurteilung der Effizienz von Anreizsystemen verfassten.

Dauerbrenner in Forschung wie Lehre sind außerdem Fragen der Unternehmensbewertung, des Risikomanagements inklusive der betrieblichen Altersvorsorge, der Corporate Governance und des Compliances. Den Studierenden, die eine Vertiefung im Hauptstudium am Lehrstuhl Spengler suchen, müssen sich also nicht unbedingt der Leidenschaft des Hochschullehrers anschließen. Auch für studentische Wünsche und Vorschläge gilt: Thomas Spengler hat keine Angst vor Vielfalt und Unordnung – das Multikausale muss lediglich realitätsnah und stimmig dargestellt werden.

*Ruth Lemmer*



**Prof. Dr. Thomas Spengler fordert Unternehmensstrategien, die flexibel und robust sind.**

## PERSONALKurzinterview

### Welches Unternehmensthema beschäftigt Sie in der Forschung gerade die meiste Zeit?

Wir sind mit vollem Elan dabei, 15 Jahre Forschung in eine Software zu gießen, mit der Dienst- und Schichtpläne so gestaltet werden können, dass Bedarf und Plan nicht so weit auseinanderklaffen wie es derzeit bei den meisten Unternehmen der Fall ist.

### Woran wird Ihr Lehrstuhl in zehn Jahren arbeiten?

Wir hoffen, dass wir unsere Software zur Gestaltung von Dienst- und Schichtplänen auf den Markt bringen werden. Damit würde der Bezug zwischen Wissenschaft und Praxis an unserer Universität noch enger. Und wir könnten etwas beweisen, was mir wichtig ist: Betriebswirtschaft ist eine Realwissenschaft. Der Betrieb ist unser Erfahrungsgegenstand.

Da die Komplexität unternehmerischer Zusammenhänge steigen wird, können Systeme, die mit 0 und 1 agieren, diese nicht erfassen. Unscharfe Systeme werden also in zehn Jahren mehr noch als zurzeit gebraucht. Das wird unser Forschungsschwerpunkt bleiben.

### Über den Kollaps der Altersvorsorge durch den demografischen Wandel wird viel geredet, aber es bewegt sich wenig in den Unternehmen. Wie können Sie als Wissenschaftler zur Lösungssuche beitragen?

Die Projektionen bis 2015 zeigen, dass es zu wenig Leute und zu wenig Hierarchiestufen in Unternehmen gibt. Und: Junge Menschen lassen sich nicht mit betrieblicher Altersvorsorge motivieren. Die muss man Ihnen erst einmal als Zukunftsinvestition nahe bringen. Gleichzeitig muss man alternative Modelle zum Aufstieg entwickeln. Die Szenariotechnik, mit der wir am Lehrstuhl schon lange arbeiten, kann bei der Entwicklung von zukunftsfähigen Modellen sehr gut weiterhelfen. Und bei der Erprobung. Denn die Strategien für den betrieblichen Alltag müssen gleichzeitig flexibel und robust sein.