

Dr. Werner Siegert

Liebe Interessentin, lieber Interessent
an meinem **GABAL-Kurzseminar „Grundlagen des Managements“**

Bald werde ich – hoffentlich – meinen 90. Geburtstag feiern. Es war immer mein Wunsch, vorher für das Netzwerk GABAL, zu dessen Gründungsmitgliedern ich gehöre, einen allerletzten Aktiv-Vortrag zu meinem Lebensthema zu halten: *Management*. 1974 habe ich dazu beigetragen, die Deutsche Management-Gesellschaft e.V. zu gründen, nachdem mir aus meiner Unternehmenspraxis und während meiner Zeit als Chefredakteur von *PLUS – Zeitschrift für Unternehmensführung* klar geworden war, dass Deutschland auf diesem Gebiet enormen Nachholbedarf hat. Daran hat sich bisher nichts geändert.

Jetzt, nach Ausbruch des Corona-Virus, bin ich in meinem Alter besonders gefährdet und musste schweren Herzens meinen Wunsch begraben. Ich freue mich jedoch, Ihnen auf diesem Weg, den Inhalt des geplanten Aktiv-Vortrags übermitteln zu können und hoffe, dass ich Ihr Leben dadurch bereichern kann.

Wenn man hierzulande vom Management spricht, meint man fast immer die Personengruppe in Unternehmen, die mit der Leitung und Steuerung beauftragt ist. Der Begriff wird neuerdings auch sehr diffus angewendet, z.B. für Biber- oder Wolfs-Management. Auch bedeutende Sportler und Künstler beauftragen Manager mit der Planung der Engagements, dem Arrangement der Auftritte und der Regelung des Finanziellen. Das ist nicht unser Thema.

Management ist die Logik des Gelingens

Uns geht es um Management als Methode und Vorgehensweise, um rational, ökonomisch und ethisch Ziele auf die bestmögliche Art und Weise zu erreichen.

Dabei gilt es gleich vorweg einige Irrtümer zu korrigieren:

1. Management ist eine universale Methodik und dient nicht nur der Wirtschaft.
2. Der Management-Kreis, der im Mittelpunkt dieses Vortrags stehen wird, ist kein Regelkreis. Hier regelt sich nichts von selbst. Jeder Schritt muss durchdacht und verantwortungsvoll vollzogen werden.
3. Es gibt kein modernes Management. Logik veraltet nicht. Es gibt moderne Mittel, um die Management-Funktionen leichter und präziser anwenden zu können.
4. Management ist nicht gleichzusetzen mit Führung.

Der Management-Kreis ist erstmalig entwickelt worden von der Deutschen Management-Gesellschaft und einer Vorgänger-Organisation unter Leitung vom Unternehmer Peter Hesse. Ich habe ihn um den Führungskreis erweitert. Die Kreisform wurde gewählt, weil sich fast alle Handlungen irgendwie wiederholen.

82131 Stockdorf, Zugspitzstraße 6
Tel. 089/857 13 17 Fax. 089 / 856 0 9896
eMail: drwerner.siegert@web.de web: www.ziele-siegert.de

Der Zugewinn an Erfahrungen fließt somit stets in den nächsten Prozess ein. Konsequentes Management garantiert permanentes Lernen. Wer genau hinschaut, erkennt, dass die Umrandung des Kreises immer stärker wird. Es ist die Andeutung einer Spirale; denn Management - konsequent angewandt - führt zu einer Erfolgsspirale.

Für meinen Aktiv-Vortrag hatte ich eine Fallstudie aus dem täglichen Leben vorbereitet, mit deren Hilfe ich alle Teilnehmer in die Erschließung der Management-Methodik einbinden wollte. Sie liegt bei. Alle Schritte werden anhand der beiliegenden Abbildung des Management-Kreises ausführlich erörtert.

Sie haben die Möglichkeit, eine von mir verfasste 22seitige GABAL-Broschüre zum Thema „Durch lohnende Ziele zum Erfolg“ unter <http://www.gabal.de> gratis runter zu laden. In dieser Broschüre wird unser Themenbereich um wertvolle Techniken auch hinsichtlich des Selbst-Managements erweitert.
<https://www.gabal.de/medien/broschueren/>

Ich wünsche Ihnen guten Erfolg, wo und wann Sie immer die Management-Methodik anwenden. Immer dann, wenn Sie Ziele erreichen wollen. Ohne Ziele gibt es keine Treffer.

März 2020, Werner Siegert

Management im Alltag:

Der Ausflug in die Berge

© Werner Siegert, 82131 Stockdorf

f

Mitwirkende:

Renate Huber (40), Sebastian Huber (42), Tochter Franzi (12), Sohn Dieter (10), eine Familie aus München-Sendling

Ein Samstag im Mai. Nach einer regnerischen Woche weißblauer Himmel, herrlicher Sonnenschein.

„Lasst uns in die Berge fahren an diesem schönen Tag, nach Garmisch-Partenkirchen mit der Seilbahn auf den Wank oder nach Oberammergau auf den Laber zum Ettaler Mandl!“ regt die Mutter morgens um 8:30 h beim Frühstück an. „Damit es nicht zu teuer wird, nehmen wir eine Jause mit. Helft alle mit, damit wir so früh wie möglich aufbrechen können.“ Auto kommt aus „Greta-Scham“ nicht infrage. Die Familie ist begeistert.

An diesem Beispiel wird der Management-Prozess erklärt. Wir folgen dem Management-Kreis bis zur Rückkehr von Familie Huber. Kurz etwas zu Definitionen: Im Außenkreis befinden sich die Management-Funktionen. Im Innenkreis (Kern) die Kernfunktionen. Dazwischen der Führungskreis.

Die erste Management-Funktion lautet: **Ziele erarbeiten und vereinbaren, Strategie entwickeln**. Es hat den Anschein, als ob Einigkeit hinsichtlich der Ziele herrscht. Jedoch sind allen Management-Funktionen die Kernfunktionen im Innenkreis vorgeschaltet. Hier heißt es, Informationen sammeln und analysieren, kreativ auswerten, ENTSCHEIDEN, Kommunizieren und Sinn geben.

Zwei Ziele werden vorab genannt: der Wank bei Garmisch und der Laber bei Oberammergau. Nur ein Ziel geht. Welches? Dieter zückt sein Smartphone und ruft den Fahrplan der Werdenfelsbahn auf. Es ist inzwischen 8:45 Uhr. Am ehesten erreichbar wäre ein Zug vom Hbf um 10:32 h, der um 12:06 h in Garmisch eintrifft. Vom dortigen Bahnhof zur Wank-Station fährt 12:19 h ein Bus. Die Seilbahn fährt halbstündlich und braucht 18 Minuten. Die Familie wäre also erst kurz vor 13 Uhr auf der Bergstation.

Die Fahrt nach Oberammergau dauert nach Dieters Ermittlungen noch länger. Der Familienrat entscheidet: Ja, wir fahren nach Garmisch und auf den Wank. Jetzt erst steht das Ziel fest.

Jetzt heißt es **planen**: die Zeit (Herstellung der Brotzeit, Packen der Rucksäcke, Weg zur U-Bahn, Fahrt mit der U-Bahn zum Bahnhof, Besorgen der Fahrkarten), die Mittel und die Abläufe.

Nun zeigt sich sehr deutlich, dass hier ebenfalls Management-Prozesse

ablaufen, sozusagen Satelliten: Ziel ist das Herstellen der Brotzeit. Wieviel Scheiben Brot, Eier kochen, welcher Belag, Obst, Füllen der Wasserflaschen. Verpacken. Dazu Salz, Papierservietten. Alles kostet Zeit. Es stellt sich die Frage: Sind überhaupt alle Mittel vorhanden? Was gibt der Kühlschrank her? Was kann gleichzeitig erfolgen, wenn die Herstellung verteilt wird? Renate bittet Franzi und Dieter zu helfen. Damit tritt der Führungskreis in Funktion. Führen = Delegieren = Auswählen geeigneter Personen / Anleiten / Überwachen. Im Prinzip kann alles im Management-Kreis delegiert werden, wenn diese Schritte beachtet werden. Deshalb ist in der Abbildung des Management-Kreises der Führungskreis nach außen und innen offen. Dieter hatte ja die Kernfunktion „Informationen sammeln etc.“ freiwillig übernommen.

Die Mittel sind zu planen: Fahrgelder, Beförderungsmittel, Rucksäcke, Verpflegung, Wasserflaschen, Bergstöcke, Bekleidung, Feldstecher, Fotoapparate, Sonnenschutz, unvorhergesehene Ausgaben.

Wenn sich bei der Zeit- oder Mittelplanung herausstellen sollte, dass die Zeit oder die Mittel nicht reichen, um das Ziel erreichen zu können, muss das Ziel modifiziert werden. Familie Huber könnte ja zu den Schluss kommen, die Zeit auf dem Berg sei zu kurz. Man sei zu spät dran. Der Ausflug wird auf den nächsten Tag verschoben. Dann würde man sehr viel früher aufstehen und alles schon am Abend vorbereiten. Das Ziel bleibt, der Zeitrahmen ändert sich. Oft muss jedoch das Ziel geändert werden. Statt Garmisch eine Rundfahrt mit Schiff auf dem Starnberger See. **Das Ziel bestimmt die Planung ebenso sehr wie die Planung das Ziel.**

Die Ablaufplanung ergibt sich in diesem Fall von selbst. In komplizierteren Fällen greift man zu Netzplänen o.ä., um Zeit einzusparen.

Was gar nicht geht: Das Planen aus Zeitmangel wegzulassen. Dafür haben Angelsachsen die PPPPP-Mahnung drastisch ausgedrückt: **Prior Planning Prevents Pisspott Performance.**

Nach dem Planen geht es an die Arbeitsvorbereitung, im Management-Kreis mit der Funktion **Organisieren** bezeichnet: Es muss dabei Klarheit herrschen: **WER macht WAS bis WANN WOMIT.** In unserer Familie heißt das: Nun alle ran! Auf los gehts los. Dieter aktiviert den Eierkocher. Die Mutter weist ihn ein: 8 Minuten. Eier am runden Ende anpieksen. Franzi schneidet 16 Brotscheiben, die Mutter bestreicht sie mit Butter. Franzi belegt sie mit Wurst und Käse. Dieter verpackt sie in geeignetes Papier. Der Vater hat inzwischen die Wasserflaschen gefüllt und verstaut alles in zwei Campingtaschen und zwei Rucksäcke. Obst muss am Bahnhof gekauft werden.

Dann sitzt die Familie in der U-Bahn zum Bahnhof; im Management-Kreis beginnt das **Durchführen = Das Erreichen des Ziels.**

Nehmen wir an, es klappt alles einigermaßen so, wie es geplant war. Die Familie erreicht ihr Ziel, den Wank. Sie steigen aus der Gondel. Aber was nun? Jetzt erweist sich, dass der Wank nur ein Mittel ist, um **eigentliche Ziele** zu erreichen. Jedes Familienmitglied hat da seine Vorstellungen: Sabine und Franzi wollen sich sonnen und braun werden. Dieter will vor allem mit Instagramm-Fotos anderen imponieren und spielt auf seinem Smartphone herum. Vater Sebastian will ein bisschen Bergsteigen.

Das ist ein sehr häufiger Fehler bei der Erarbeitung von Zielen, **dass stattdessen Mittel** gewählt werden. Ausflugs- und Urlaubsorte sind Mittel zur Verwirklichung eigentlicher Ziele. Auch Seminare sind keine Ziele, sondern Mittel, um Verhaltensänderungen zu bewirken.

Bei der Rückfahrt der Familie fragen sich alle: War das ein gelungener Tag? Was würde man beim nächsten Mal besser machen? Es beginnt die **äußerst wichtige Management-Funktion „Auswerten/Erfolgskontrolle“**. Wir hören mal zu:

Zuviele Brote! Zu schwere Rucksäcke! Die Wasserflaschen sind noch fast voll, weil Bier und Radler lockten, Kaffee und Eis. Es gab Verzehrzwang, also Bratwurst oder Bulette mit Kartoffelsalat für die Männer. Salatbüffett für Sabine und Franzi. Alles war teurer als geplant. Die Zeit auf dem Berg war zu kurz. Vater Sebastian: zuviel Sitzen in den Bahnen, zu wenig Bewegung, Dieter: eigentlich langweilig. Wäre lieber auf die Zugspitze gefahren. Mit Wank kann er nicht Klassenkameraden imponieren. Kurzum: War schön – aber. Was hat die Familie gelernt? Was würde sie beim nächsten Ausflug besser machen?

Der Management-Prozess ist ein steter Lernprozess. Man wird von Mal zu Mal besser. Experten haben errechnet, dass von Mal zu Mal 10 bis 20 Prozent Zeit- und Mittelersparnisse auf das jeweils vorherige Mal erzielbar sind. Bei erhöhter Effizienz. Aber nur, wenn die Funktion „Auswerten“ nicht übergangen wird und Fehler nicht unter den Tisch gekehrt werden. Dann kommt es zu **Innovationen = permanenten Verbesserungen. Der Managementkreis ist eigentlich eine Erfolgsspirale.**

ws/März 2020

Mehr Erfolg mit Management

Management umfasst ein Bündel von Techniken und Methoden, um operational definierte Ziele auf rationelle, ökonomische Weise durch das Zusammenwirken von Menschen und Mitteln optimal zu erreichen.
Management ist logisches Handeln und Führen.

