

## Heute lesen Sie: Der Nutzen – ein fataler Begriff in der PE Management-Ergebnisse heute: Quick and dirty – woher das kommt

Mit Kunden im Dialog zu bleiben, ist (nicht nur) für mich ein wichtiges Mittel, um Kundenbedarfe frühzeitig zu ermitteln. Und so kontaktiere ich auch Ansprechpartner, die noch nicht Kunden sind. Dabei kommt seit einiger Zeit immer öfter ein Begriff zum Tragen, den man eigentlich für selbstverständlich halten sollte, der es aber in sich hat: der Nutzen. Im Kontext heißt es dann, die Bildungsangebote, die ein PEler seinen hausinternen Kunden anbietet, sind aus den Prozessen und den daraus resultierenden Anforderungen abgeleitet. Erkennt eine Führungskraft Entwicklungsbedarf, so muss sich dieser als Ziel mit dem Mitarbeiter aus dem jeweiligen Prozess vereinbaren lassen. PE hat dann die entsprechenden Fördermaßnahmen bereitzustellen, ggf. auch einzukaufen. So ist der Nutzen für den Mitarbeiter und das Haus sichergestellt.

Das ist vernünftig und sicher auch bewährte Praxis. Beim zweiten Nachdenken frage ich mich: Wie kann unter diesen Umständen PE als Motor für Innovationen fungieren? Und PE muss dies tun, denn von Prozessen geht Innovation nicht aus. Diese verändern sich nämlich immer nur reaktiv, nie jedoch präventiv. Prozesse werden immer nur geändert werden, wenn etwas nicht mehr richtig funktioniert, wenn es also eine Störung gegeben hat. Einen Fernseher, der funktioniert, repa-

riert man ja auch nicht! (Siehe hierzu den Vortrag von Fritz B. Simon: „Lernen und wie man es erfolgreich verhindert“, als TB-Cassette zu beziehen über den Carl Auer-Verlag).

Dieser Sachverhalt hat sicherlich auch etwas mit dem Lernbegriff zu tun. Lernen verstehen viele als Anpassungsprozess. Gibt es nicht aber auch ein anderes Lernen, ein Lernen, das die Umwelt nicht als gottgegeben hinnimmt und statt dessen nach eigenem Willen zu gestalten versucht und dabei nur den Gesetzen der Vernunft gehorcht? Aber dazu müsste man sich ja mal mit Begriffen beschäftigen, oder fragen, was Lernen ist oder was denn die Gesetze der Vernunft sind. Weil aber diese Auseinandersetzung sicherlich keine Antwort auf die Frage nach dem Nutzen für bestimmte Prozesse liefern wird, weil man damit an einem einseitigen Lernbegriff festhält, verfährt man wie bisher. So trägt dieses PE-System dazu bei, dass alles so bleibt, wie es ist. Ich halte dies für sehr problematisch, weil langfristige Veränderungen so nicht erkannt werden können. Die Geschichte, wie man einen Frosch kocht, braucht hier nicht erzählt zu werden. Fast jeder kennt sie, aber der PEler, dessen Umgebung nur langsam erwärmt wird, passt sich permanent an – bis es nicht mehr geht.

Deshalb bieten wir den wagemutigen Denkern, denen, die sich und andere nicht nur

immer allem anpassen wollen, hier und heute unser offenes Seminar an: [Fatale Begriffe aus der Management-Lehre](#). Ich werde es am 22. Oktober von 9:00 Uhr bis 17:30 Uhr in Roth in der schönen [Villa Augusta](#) durchführen. Das Anmeldeformular finden Sie [hier](#).

Noch was! Haben Sie in letzter Zeit nicht auch immer häufiger den Eindruck, dass ein nicht geringer Anteil unserer Eliten in Deutschland entweder unfähig oder gar korrupt ist? Für sich genommen ist dieser Satz allerdings nichts wert, reiht er sich doch nur in das geistlose Lamento über den Zustand der Nation ein. Ich muss belegen, dass dieser Eindruck richtig ist.

Nur mal nebenbei bemerkt! Was die arbeitenden Menschen in diesem Lande seit über 14 Jahren leisten, kann nur noch titanisch genannt werden: Für 16 Millionen Menschen, deren Maschinen und Anlagen nicht für den internationalen Wettbewerb gemacht waren, eine konkurrenzfähige Industrie aufzubauen, die Sozialsysteme aufrecht zu erhalten, in die bis dato 16 Millionen Menschen keine Beiträge entrichtet hatten, das alles ist eine titanische Leistung.

Trotzdem halte ich meine obige Aussage aufrecht, denn Zusagen werden nicht eingehalten, und wenn doch, dann werden die zuge-

(weiter auf Seite 2)

sagten Leistungen nicht in der erforderlichen Qualität geliefert – toll! Toll-Collect! Über Veranlassungen des Staates, seien es Gesetze oder Verordnungen, räsoniert man nicht nur kritisch, man schickt sich an, sich dreist darüber hinwegzusetzen. Beispiel: Rechtschreibreform. Und auch im Kleinen klappt immer weniger: Zuge-sagte Rückrufe werden nicht getätigt, vereinbarte Termine werden einfach nicht wahrgenommen und wenn man nachfragt, was denn los war, bekommt man erzählt: Ich hab's vergessen. Der Leistungsträger als Schussel? Toll! Unsere Republik – ein Tollhaus?



Ich glaube, eine Erklärung für diese Phänomene geben zu können: Sie lautet: Ein falsches Verständnis von Zeit-Management führt zu Lösungen, die nur noch die Attribute verdienen: quick and dirty.

An welches Verständnis denke ich da? Termine müssen eingehalten werden, selbst wenn die Belastungen die persönliche „Bruchlast“ weit übersteigen. Leistungssteigerung erziele ich, indem ich das Gleiche in immer weniger Zeit fordere. Vertreter der gängigen Zeitmanagement-Lehren werden mir entgegenhalten, dass man für eine vernünftige Zeitplanung bestimmen müsse, wie lange man für eine Aufgabe benötige und dann müsse man noch 30% für Unvorhersehbares einplanen usw... Und da beginnt schon das Malheur. Die Erwiderung zeugt von einem unsystemischen Arbeitsverständnis, als hinge das Gelingen von Plänen nur von dem planenden Individuum ab. Zeit-

Management findet doch in Organisationen statt und kann dort nicht als individuelles Planen erfolgreich sein! Praktisch macht sich dies so geltend: „Und mach nur einen Plan und geh'n tut's trotzdem nicht“ – weil Ihnen Ihr Chef den schönsten Plan mit den Worten zerschießt: „Ach kommen Sie doch mal schnell rüber!“

Aber wie geht Zeitplanung in Organisationen? Chefs die Frage und die dazu gehörige Einstellung anzutragen: Wann hat Ihr Mitarbeiter Zeit?, wird höchstens mit einem müden Lächeln quittiert. Zu Recht, denn der Appell an die Chefs ist schon wieder nur ein individueller Ansatz für das Problem einer Organisation. EDV-Tools wie Outlook, mit deren Hilfe ich von der Zeitplanung meiner Kollegen und Mitarbeiter Kenntnis bekommen kann, hat auch das Defizit, dass die Planung, und das ist auch die Koordination, nicht gesellschaftlich (von der Organisation), sondern individuell vorgenommen wird.

Die dafür erforderlichen Kommunikationsstrukturen könnten per [Syntegration](#)<sup>®</sup> gewonnen werden. Entscheidend ist aber wieder einmal etwas Grundsätzliches: Damit individuelle und Organisationsziele sich nicht gegenseitig behindern, müssen sich diese Ziele und die zu ihrer Erreichung notwendigen Maßnahmen durch Notwendigkeit und Allgemeinheit auszeichnen. Heißt die Antwort darauf „Selbstorganisation“ des Systems, wie Malik (mom 2004/09) meint?

Gut wenn Sie das jetzt stört: Dann ist der erste Schritt zum Lernen, das mehr als Anpassung ist, schon ein wenig gelungen. Sie sollten noch mal darüber nachdenken, ob Sie nicht doch in das offene Seminar „Fatale Begriffe“ kommen!



**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45  
91154 Roth

Tel. 0 91 71/8 82 15  
Fax. 0 91 71/8 83 17

E-Mail:  
MSRohrbach@t-online.de

*Wir möchten diesen Info-Blitz dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen.*

*Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter  
**MSRohrbach@t-online.de** !*

*Ihr*  
**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

*Gerdt und  
Susanne  
Rohrbach*



*Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf weiterleiten klicken.*

[www.management-service-rohrbach.de](http://www.management-service-rohrbach.de)