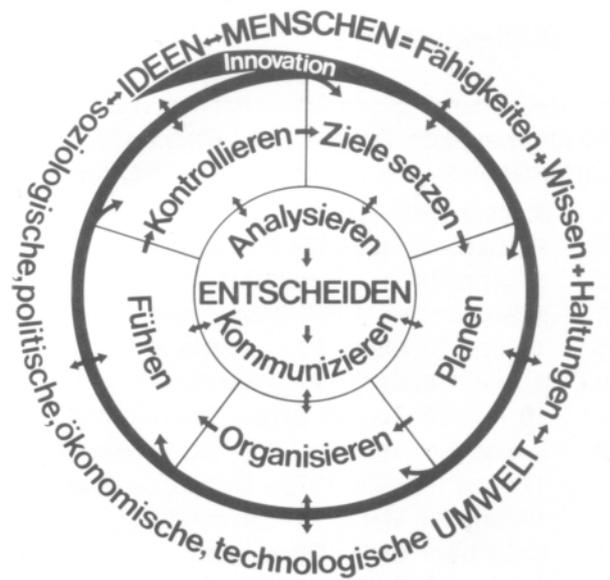


MANAGEMENT BILDUNGSKONZEPT

in 4 Bildungsstufen



Managen heißt: Menschen umweltbezogen in einem dynamischen Analyse-, Entscheidungs- und Kommunikations-System so zu führen, daß Ziele durch planvolles, organisiertes und kontrolliertes Leisten erreicht werden.

Peter Hesse

DEUTSCHE MANAGEMENT-GESELLSCHAFT e. V.
Komitee für Management-Bildung in Europa

Stufe 1 VORBILDUNGSSTUFE

Zielgruppe:
Schüler zumindest der letzten beiden Hauptschuljahre sowie Schüler der Sekundarstufen 1 und 2

Lernziele:
Fähigkeiten und Grundwissen sowie konstruktive und normen-kritische Haltungen erwerben, die notwendig sind, um das eigene Leben bewußt zu gestalten.

Stufe 2 AUSBILDUNGSSTUFE

Zielgruppe:
Hoch- und Fachhochschul-Stu-denten aller Fachrichtungen während des gesamten Studiums sowie Berufsanfänger und Praktiker, die über den Bildungsstand der Stufe 1 verfügen.

Lernziele:
Wissen, Fähigkeiten und Haltungen zum Verständnis der ökonomischen, technologischen, politischen und soziologischen Um-weltstrukturen und zur Beherr-schung von Analyse-, Entschei-dungs- und Kommunikations-systemen vertiefen, erweitern und verbessern sowie Kreativität för-dern, um Studenten in die Lage zu versetzen, Menschen umwelt-bezogen in einem kritischen, dynamischen Analyse-, Entschei-dungs- und Kommunikationsver-fahren so zu führen, daß Ziele durch planvolles, organisiertes und kontrolliertes Leisten er-reicht werden.

Stufe 3 TRAINEESTUFE

Zielgruppe:
Berufsanfänger und Praktiker, die über den Bildungsstand der Stufe 2 (Ausbildungsstufe) verfügen.

Lernziele:
1. Aufgabenbezogene Ziele erar-betten und durch methodisches Management verwirklichen können.
2. Allgemeingültiges Grundwis-sen über die Bereiche „Sozial-funktion(en)“, Leistungserstellung Marketing, Personal, Finanzwe-sen, Materialwirtschaft, Informatik sowie Forschung und Entwick-lung erwerben. Darüber hinaus muß berufs spezifisches Wissen in diesen Bereichen vermittelt wer-den, das nicht Gegenstand des vorliegenden Bildungskonzeptes sein kann.

Stufe 4 WEITERBILDUNGSSTUFE

Zielgruppe:
Träger von Management-Funk-tionen – in der Regel mit abge-schlossener Berufsausbildung und einschlägiger Berufserfah-rung – nach durchläufer 3. Lernstufe oder mit vergleich-barem Ausbildungsstand.

Lernziele:
1. Im jeweiligen Wirkungsfeld und in der jeweiligen Wirkungsebene aufgabenbezogene Ziele erarbei-ten und durch methodisches Ma-nagement verwirklichen können.
2. Wissen über den Bereich „So-zialfunktion(en)“ umsetzen kön-nen und Wissen über die Bereiche Leistungserstellung, Marketing, Personal, Finanzwesen, Material-wirtschaft, Informatik sowie For-schung und Entwicklung in Ver-bindung mit den Management-Funktionen in praktisches Ver-halten – bezogen auf das der-zeitige oder zukünftige Wirkungsfeld – umsetzen können.

MANAGEMENT- BILDUNGSKONZEPT

in 4 Bildungsstufen

in 15 teils mehrtägigen Arbeitstreffen von
163 ehrenamtlich Tätigen von 1970 bis 1975
erarbeitet an folgenden Terminen und Orten:

1. 8. März 1969 – Genf)
2. 13. September 1969 – Düsseldorf)
3. 11. April 1970 – Düsseldorf
4. 5. September 1970 – Düsseldorf
5. 19. und 20. März 1971 – Berlin
6. 3. und 4. März 1972 – Düsseldorf
7. 19. und 20. August 1972 – Burg Runkel
8. 5. und 6. November 1972 – Baden-Baden
9. 17. und 18. März 1973 – Brückenmühle
10. 19. und 20. Mai 1973 – Düsseldorf
11. 6. Oktober 1973 – Düsseldorf
12. 1. und 2. März 1974 – Düsseldorf
13. 10. und 11. Mai 1974 – München
14. 20. und 21. September 1974 – Hamburg
15. 21. November 1974 – Düsseldorf
16. 10. März 1975 – Nürnberg
17. 19. September 1975 – Düsseldorf

Gründer des Komitees,
Konzepte und Organisation der Arbeitstreffen:
Dipl.-Kfm. Peter J. Hesse,
Otto-Hahn-Straße 2, 4006 Erkrath-Unterefeldhaus
Telefon (02 11) 2509440

Deutsche Management-Gesellschaft e. V.
c/o bib, Fürstenallee 3–5, 4790 Paderborn
Telefon (05251) 34422

Im Eigenverlag der DMG – 2. Aufl. 3000, April 1978, Herstellung: druck-partner, Essen

PRÄAMBEL:

Jeder Mensch muß zu seiner persönlichen Lebensgestaltung wie in seinem Berufsleben **analysieren, entscheiden** und **kommunizieren**. Er muß ständig allein oder zusammen mit anderen Menschen **Ziele setzen, planen, organisieren** und die Ergebnisse **kontrollieren**. Das sind auch die Aufgaben eines jeden, der Verantwortung für Menschen und Mittel trägt, jedoch kommt bei ihm die Aufgabe hinzu, Menschen zu **führen**. Das Bündel dieser Funktionen nennt man mangels eines besseren Begriffs „**managen**“.

Da managen eine so allgemein wichtige Funktion ist, muß **j e d e r** zumindest die Möglichkeit erhalten, entsprechende Fähigkeiten und methodisches Grundwissen innerhalb des öffentlichen Bildungswesens zu erwerben.

Die Diskussion über Management-Ausbildung war lange Zeit mit gesellschaftspolitischen Vorurteilen belastet. Welche gesellschaftlichen Systeme und welche Ziele mit dem zu erlernenden Wissen und den zu erwerbenden Fähigkeiten angestrebt werden, ist jedoch für diesen Lernprozeß unerheblich. Das bleibt allein eine Frage des gesellschaftspolitischen Rahmens.

Management-Methoden nützen als Entscheidungs- und Führungshilfe allen Systemen. Management-Wissen und -Können verbessern die Möglichkeit, realistische Ziele zu setzen und diese auch zu erreichen. Das eröffnet dem Menschen einen größeren Freiheitsspielraum, denn es versetzt ihn überhaupt erst in die Lage, sich durch Prüfen und Auswählen von Alternativen und planvolles Handeln zu entfalten. Damit trägt er gleichzeitig dazu bei, den Fortschritt bewußt zu gestalten.

Da die Qualität des Fortschritts wesentlich von der Kreativität einzelner abhängt, muß das öffentliche Bildungssystem auch jede didaktische Möglichkeit nutzen, um den Ideenreichtum aller zu fördern und zur Entfaltung zu bringen.

Das zur Lebensgestaltung und für die meisten Management-Aufgaben erforderliche Wissen ist verhältnismäßig leicht erlernbar. Anders verhält es sich mit den notwendigen Fähigkeiten: Sie sind von Anfang an in erheblichem Umfang erforderlich, ihr Erwerb aber ist wesentlich schwieriger als die Aufnahme reinen Wissens und nur mit aktiven, partizipativen Lernmethoden möglich. Somit erfordert dieser Lernprozeß mehr Zeit und einen größeren didaktischen Aufwand. Daraus folgt, daß der Mensch schon sehr früh damit beginnen muß, Fähigkeiten bewußter Lebensgestaltung zu erwerben; spätestens jedoch in den letzten Schuljahren – nicht zuletzt, um ihm Wahl und Gestaltung seines zukünftigen Berufsweges zu erleichtern.

Die Einführung eines neuen Faches in der Schule ist dazu nicht erforderlich, da sowohl das einschlägige Wissen wie auch die notwendigen Fähigkeiten im Rahmen mehrerer Fächer – insbesondere jedoch der Arbeits- und Wirtschaftslehre – vermittelt werden können.

Es liegt nicht nur im Interesse jedes einzelnen, daß einfaches Management-Wissen gelehrt wird, Fähigkeiten trainiert, Kreativität und konstruktive sowie normenkritische Haltungen gefördert werden. In einer Zeit, die sich um Alternativen für überkommene autoritäre Strukturen bemüht, muß es ein allgemeines Anliegen sein, alle – insbesondere aber junge Menschen – zu urteilsfähigen Mitgestaltern unserer Gesellschaft zu erziehen. Wer mitwirken und mitbestimmen soll, muß allerdings zunächst lernen, sein eigenes Leben bewußt zu gestalten.

Diesen Zielen dienen die „Vor- und Ausbildungsstufen“ (Stufe 1 und 2) des vorliegenden Management-Bildungskonzeptes. Um die beruflichen Startchancen aller zu verbessern und um den gesamt-gesellschaftlichen Nutzen zu vergrößern, muß darüber hinaus erreicht werden, daß alle Berufsanfänger (im Sinne der Stufe 3 dieses Kon-

zeptes) ihre Befähigung zum Erkennen von Problemen sowie zum Durchsetzen von Problemlösungen verbessern können. Dies sind Fähigkeiten, die sie benötigen, um zunächst einfachere Management-Aufgaben in der Berufspraxis erfolgreich zu bewältigen.

Dazu genügt es nicht, daß einige größere Unternehmen eigene Management-Traineeprogramme anbieten; vielmehr sollen auch Berufsanfänger in öffentlichen Organisationen sowie in kleineren und mittleren Unternehmen die Möglichkeit erhalten, berufsbegleitend und/oder in Form eines „Intervalltrainings“ (in zeitlichen Blöcken) eine systematische Hilfe zum Einstieg in ihr Berufsleben zu erhalten. Aus didaktischen und ökonomischen Gründen ergibt sich dabei zwangsläufig die Forderung, daß die „Traineeestufe“ (Stufe 3) in das berufliche Bildungssystem eingebaut werden muß.

Die Stufe 3 baut auf den Stufen 1 und/oder 2 auf. Solange diese Vorstufen jedoch nicht verwirklicht sind, müssen – als Übergang – die Lerninhalte der Stufen 1 und 2 in „Brückenkursen“ vermittelt werden.

Da Fähigkeiten immer weiter verbessert werden können und müssen, und da das erforderliche Wissen ständigem Wandel unterliegt, soll durch die Stufe 4 dieses Konzeptes lebenslange Management-Weiterbildung gefördert werden. Hier ist größtmögliche Angebotsvielfalt bei hoher Transparenz erforderlich.

Solange die Stufen 1–3 noch nicht verwirklicht sind, werden Anbieter von Management-Weiterbildung einen erheblichen Anteil der erforderlichen Grundbildung übernehmen müssen. Diese Situation durch ein organisches Gesamtprogramm zu überwinden, ist Ziel des vorliegenden 4-stufigen Management-Bildungskonzeptes.

August 1975

Stufe 1 – VORBILDUNGSSTUFE

1. Zielgruppen

Schüler zumindest der letzten beiden Hauptschuljahre sowie Schüler der Sekundarstufen 1 und 2

2. Lernziele der 1. Stufe:

Fähigkeiten und Grundwissen sowie konstruktive und normenkritische Haltungen erwerben, die notwendig sind, um das eigene Leben bewußt zu gestalten.

2.1. Lernziel: analysieren können

- Probleme definieren können
- gezielt fragen können
- selektiv lesen können
- Grundkenntnisse in der Statistik erwerben
- Informationen sammeln und bewerten können, z. B.: Möglichkeiten und Grenzen eigener Begabungen erkennen können, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten erkennen können.

2.2. Lernziel: entscheiden können

- einfache Entscheidungsverfahren bewußt anwenden können

2.3. Lernziel: kommunizieren können

- auf Kommunikationspartner eingehen können
- rationell lesen können
- sprachlich und schriftlich klar formulieren können
- technische Kommunikationshemmnisse erkennen
- Konferenztechniken und -taktiken beherrschen
- Technik der Gruppenarbeit beherrschen

2.4 Lernziel: Ziele erarbeiten und formulieren können

- Ziele aus Anforderungen der Umwelt ableiten können

2.5. Lernziel: einfachste Planungsverfahren anwenden können

- einfache Techniken für überschaubare Abläufe – z.B. Rangliste, Ablaufdiagramm, Terminplanung, Tages-, Wochen-, Ferienpläne, Jahreskalender, Einnahmen-/Ausgabenplan

2.6. Lernziel: einfache Organisationsaufgaben bewältigen

- Strukturen menschlicher Zusammenarbeit erkennen und darstellen können
- Aufgaben definieren können, Arbeitsbeschreibung verfassen können
- einfache Techniken, wie Ablageordnung, Datenordnung beherrschen
- Reihenfolge von einfachen Vorgängen festlegen können
- koordinieren, einfache Vorgänge aufeinander abstimmen können

2.7. Lernziel: Menschliche Verhaltensweisen (einzelner und Gruppen) verstehen

- einfache soziologische und psychologische Grundkenntnisse erwerben

2.8. Lernziel: einfache Kontrollverfahren beherrschen

- Grundgedanken von Kreislaufsystemen (Kybernetik, „feedback“) verstehen
- Soll-Ist-Vergleich durchführen können

2.9. Lernziel: Prozeß der Ideenfindung verstehen

Stufe 2 – AUSBILDUNGSSTUFE

1. Zielgruppe:

Hoch- und Fachhochschul-Studenten aller Fachrichtungen während des gesamten Studiums sowie Berufsanfänger und Praktiker, die über den Bildungsstand der Stufe 1 verfügen.

2. Lernziele der 2. Stufe:

Wissen, Fähigkeiten und Haltungen zum Verständnis der ökonomischen, technologischen, politischen und soziologischen Umweltstrukturen und zur Beherrschung von Analyse-, Entscheidungs- und Kommunikationssystemen vertiefen, erweitern und verbessern sowie Kreativität fördern, um Studenten in die Lage zu versetzen, Menschen umweltbezogen in einem kritischen, dynamischen Analyse-, Entscheidungs- und Kommunikationsverfahren so zu führen, daß Ziele durch planvolles, organisiertes und kontrolliertes Leisten erreicht werden.

2.1. Lernziel: Analyseverfahren beherrschen

- Situationen, Ereignisse, Probleme erkennen und definieren und den entsprechenden Informationsbedarf erkennen
- Informationen finden, sammeln
- Informationen analysieren, d.h. aufbereiten, ordnen, gewichten, bewerten
- Prognosetechniken kennen

2.2. Lernziel: Entscheidungsverfahren beherrschen

- Erarbeiten von Entscheidungskriterien aufgrund gewonnener Erkenntnisse
- Gewichten der Entscheidungskriterien auf Mittel-, Zeit- und Risikoeinsatz
- Erarbeiten von Entscheidungsalternativen
- Bewerten von Entscheidungsalternativen

2.3. Lernziel: Kommunikationsverfahren beherrschen

- Formulieren und Darstellen (Visualisieren) von Problemen und Ergebnissen
- Kooperatives Verhalten üben
- Durchsetzungs-, Interaktions- und Anpassungsstrategien üben
- Kommunikationshindernisse erkennen und beseitigen

2.4. Lernziel: Zielfindungsprozeß und Zielformulierung beherrschen

2.5. Lernziel: Planungsverfahren beherrschen

- Rangliste, Diagramme, Transplan- und Netzplantechnik anwenden können

2.6. Lernziel: Organisationsverfahren beherrschen

- Ist-Analyse + Ideal-Konzeption = durchsetzbare Soll-Organisation entwickeln können
- Organisationsformen kennen
- Organisationspläne und Stellenbeschreibungen erstellen können
- Reihenfolge von Vorgängen festlegen können
- koordinieren, Vorgänge aufeinander abstimmen können

2.7. Lernziel: Menschliche Verhaltensweisen (einzelner und in Gruppen) verstehen

- soziologische und psychologische Grundkenntnisse erwerben
- menschliche Bedürfnisstrukturen (z.B. Maslow, Herzberg u. a. kennen
- Grundlagen kooperativer Führung (z.B. McGregor: Theorie Y) verstehen
- Führen durch Zielfindung (Mbo) kennenlernen
- Leistungsstandards erarbeiten und setzen

2.8. Lernziel: Kontrollverfahren beherrschen

- Ablauf- und Soll/Ist-Kontrolle mit Rückkopplung üben

2.9. Lernziel: Innovationsprozesse beherrschen

- Denk- und Lerntechniken kennen
- Ideen für Innovationsprozesse finden und aufbereiten

Stufe 3 – TRAINEESTUFE

1. Zielgruppe

Berufsanfänger und Praktiker, die über den Bildungsstand der Stufe 2 (Ausbildungsstufe) verfügen.

2. Lernziele der 3. Stufe:

2.1. Aufgabenbezogene Ziele erarbeiten und durch methodisches Management verwirklichen können; im einzelnen:

2.1.1. Analyseverfahren auf konkrete (praktische und simulierte) Fälle anwenden und zusammen mit den übrigen Management-Funktionen nutzen, Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung von Analyseverfahren an praktischen Fällen erkennen und Ansätze für eine Weiterentwicklung der Verfahren suchen.

2.1.2. Entscheidungsverfahren auf konkrete (praktische und simulierte) Fälle anwenden und zusammen mit den übrigen Management-Funktionen nutzen. Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung von Entscheidungsverfahren an praktischen Fällen erkennen und Ansätze für eine Weiterentwicklung der Verfahren suchen.

2.1.3. Kommunikationsverfahren auf konkrete (praktische und simulierte) Vorgänge und Fälle anwenden und zusammen mit den übrigen Management-Funktionen nutzen. Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung von Kommunikationsverfahren an praktischen Fällen erkennen und Ansätze für eine Weiterentwicklung der Verfahren suchen.

2.1.4. Zielfindungsprozeß und Zielformulierung auf konkrete (praktische und simulierte) Situationen anwenden. Zielkonflikte innerhalb bzw. zwischen Individuen, Gruppen, Institutionen und Gesellschaft erkennen, bewußt machen und verarbeiten.

2.1.5. Planungsverfahren auf konkrete (praktische und simulierte) Fälle anwenden und in die Anwendung der übrigen Management-Funktionen integrieren sowie Ansätze für ihre Weiterentwicklung suchen.

2.1.6. Organisationsverfahren auf konkrete Fälle der Aufbau- und Ablauf-Organisation unter Berücksichtigung angrenzender und übergeordneter Systeme anwenden und weiterentwickeln.

2.1.7. Führungsmethoden in konkreten (praktischen und simulierten) Fällen anwenden. Führungsstile abwägen und situationsgerecht umsetzen.

2.1.8. Kontroll- und Auswertungsverfahren auf konkrete (praktische und simulierte) Vorgänge und Fälle anwenden und mit der Anwendung der übrigen Management-Funktionen kombinieren.

2.1.9. Ideenfindung praktisch üben: Innovationstechniken kennen und anwenden sowie deren Ergebnisse umsetzen.

2.2 Allgemeingültiges Grundwissen über die Bereiche „Sozialfunktion(en)“, Leistungserstellung, Marketing, Personal, Finanzwesen, Materialwirtschaft, Informatik sowie Forschung und Entwicklung erwerben. Darüber hinaus muß berufsspezifisches Wissen in diesen Bereichen vermittelt werden, das nicht Gegenstand des vorliegenden Bildungskonzeptes sein kann.

2.2.1. Grundwissen über den Bereich „Sozialfunktion(en)“ erwerben

- Möglichkeiten und Grenzen der Humanisierung der Arbeitswelt kennen
- Ökologische Verantwortung der Institution erkennen
- Die Notwendigkeit sowie Möglichkeiten und Grenzen des Zusammenwirkens und der Konfliktbewältigung zwischen Individuen, Gruppen, Institutionen und innerhalb der Gesellschaft erkennen.

2.2.2. Grundwissen über den Bereich „Leistungserstellung“ (Dienste und Produkte) erwerben

- Grundsätzliche Prinzipien der Ausgestaltung und Herstellung von Dienstleistungen und Gütern erkennen
- Grundwissen über Prozeßplanung, -steuerung und -überwachung erwerben
- Humane und ökologische Aspekte des Prozesses der Leistungserstellung erkennen

2.2.3. Grundwissen über den Bereich „Marketing“ erwerben

- Marketing als Denk- und Verhaltensweise
- Das Marketing-Instrumentarium (Marktforschung, Leistungsgestaltung, Preisgestaltung, Distribution, Werbung, Verkaufsförderung, Kundendienst, Öffentlichkeitsarbeit) und dessen koordinierten Einsatz verstehen.

2.2.4. Grundwissen über den Bereich „Personal“

- Grundzüge des Personal-Marketing kennen
- Lohn- und Gehaltssysteme verstehen
- Sozialleistungen (gesetzliche und freiwillige) kennen
- Methoden der Personalbeurteilung und -förderung (incl. Aus- und Weiterbildung) kennen
- Grundzüge des Arbeits- und Sozialrechts kennen

2.2.5. Grundwissen über den Bereich „Finanzen“ erwerben

- Begriffe des Finanz- und Rechnungswesens kennen
- Finanzierungs- und Liquiditätsregeln kennen
- Einfache Investitions- und Rentabilitätsrechnungen durchführen können

2.2.6. Grundwissen über den Bereich „Materialwirtschaft“ erwerben

- Grundregeln des Beschaffungswesens kennen
- Materialfluß- und Lagerprobleme verstehen (Logistik)

2.2.7. Grundwissen über den Bereich „Informatik“ erwerben

2.2.8. Grundwissen über den Bereich „Forschung und Entwicklung“ erwerben

Stufe 4 – WEITERBILDUNGSSTUFE

1. Zielgruppe

Träger von Management-Funktionen – in der Regel mit abgeschlossener Berufsausbildung und einschlägiger Berufserfahrung – nach durchlaufener 3. Lernstufe oder mit vergleichbarem Ausbildungsstand.

2. Lernziele der 4. Stufe

2.1. Im jeweiligen Wirkungsfeld und in der jeweiligen Wirkungsebene aufgabenbezogene Ziele erarbeiten und durch methodisches Management verwirklichen können, im einzelnen:

2.1.1. Analyseverfahren auf konkrete (praktische und simulierte) Fälle anwenden und zusammen mit den übrigen Management-Funktionen nutzen. Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung von Analyseverfahren an praktischen Fällen erkennen und Ansätze für eine Weiterentwicklung der Verfahren suchen.

2.1.2. Entscheidungsverfahren auf konkrete (praktische und simulierte) Fälle anwenden und zusammen mit den übrigen Management-Funktionen nutzen. Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung von Entscheidungsverfahren an praktischen Fällen erkennen und Ansätze für eine Weiterentwicklung der Verfahren suchen.

2.1.3. Kommunikationsverfahren auf konkrete (praktische und simulierte) Vorgänge und Fälle anwenden und zusammen mit den übrigen Management-Funktionen nutzen. Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung von Kommunikationsverfahren an praktischen Fällen erkennen und Ansätze für eine Weiterentwicklung der Verfahren suchen.

2.1.4. Zielfindungsprozeß und Zielformulierung auf konkrete (praktische und simulierte) Situationen anwenden. Zielkonflikte innerhalb bzw. zwischen Individuen, Gruppen, Institutionen und Gesellschaft erkennen, bewußt machen und verarbeiten.

2.1.5. Planungsverfahren auf konkrete (praktische und simulierte) Fälle anwenden und in die Anwendung der übrigen Management-Funktionen integrieren sowie Ansätze für ihre Weiterentwicklung suchen.

2.1.6. Organisationsverfahren auf konkrete Fälle der Aufbau- und Ablauf-Organisation unter Berücksichtigung angrenzender und übergeordneter Systeme anwenden und weiterentwickeln.

2.1.7. Führungsmethoden in konkreten (praktischen und simulierten) Fällen anwenden. Führungsstile abwägen und situationsgerecht umsetzen. Lernprozesse am Arbeitsplatz fördern können.

2.1.8. Kontroll- und Auswertungsverfahren auf konkrete (praktische und simulierte) Vorgänge und Fälle anwenden und mit der Anwendung der übrigen Management-Funktionen kombinieren.

2.1.9. Ideenfindung praktisch üben: Innovationstechniken kennen und anwenden sowie deren Ergebnisse umsetzen.

2.2 Wissen über den Bereich „Sozialfunktion(en)“ umsetzen können und Wissen über die Bereiche Leistungserstellung, Marketing, Personal, Finanzwesen, Materialwirtschaft, Informatik sowie Forschung und Entwicklung in Verbindung mit den Management-Funktionen in praktisches Verhalten – bezogen auf das derzeitige oder zukünftige Wirkungsfeld – umsetzen können.

2.2.1. Wissen über den Bereich „Sozialfunktion(en)“ vertiefen bzw. umsetzen können

- Möglichkeiten zur Humanisierung der Arbeit (Arbeitssicherheit, Arbeitsmedizin, Arbeitsstrukturierung, Ergonomie) im allgemeinen, insbesondere jedoch im jeweiligen eigenen Verantwortungsbereich erkennen und verwirklichen können.
- Konflikte zwischen Individuen, Gruppen, Instituten und innerhalb der Gesellschaft erkennen und bewältigen können.
- Ökologische Verantwortung im eigenen Verantwortungsbereich erkennen und daraus Konsequenzen ziehen können.
- Sozialpolitisch bewußtes Verhalten entwickeln.
- Sich in Gruppen zielgerecht verhalten und Gruppen zweckbestimmt einsetzen können.
- Methoden der Beurteilung von Auswirkungen neuer Entwicklungen auf andere Systeme (Technological Assessment) erlernen und anwenden können.

2.2.2. Wissen über den Bereich „Leistungserstellung“ (Dienste und Produkte) vertiefen bzw. umsetzen können

- Kriterien und Verfahren der Leistungserstellung anwenden können (Wirksysteme, Industrial Engineering).
- Neue Entwicklungen der Rechtsnormen konstruktiv nutzen.

2.2.3. Wissen über den Bereich „Marketing“ vertiefen bzw. umsetzen können

- Im Rahmen des Allgemeinwohls Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe ermitteln und die Erkenntnisse der Bedürfnisse fördern.
- Die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe zur Leitmaxime der gesamten eigenen Leistung machen und durchsetzen können.
- Das Marketing-Instrumentarium (Marketing-Mix: Marktforschung, Leistungsgestaltung, Preisgestaltung, Verkauf, Distribution, Werbung, Verkaufsförderung, Kundendienst, Öffentlichkeitsarbeit) miteinander koordiniert umsetzen können.

2.2.4. Wissen über den Bereich „Personal“ vertiefen; darin Fähigkeiten entwickeln bzw. umsetzen können

- Grundsätze der Personalpolitik kennen, umsetzen und sich an deren Weiterentwicklung beteiligen können.
- Unter Berücksichtigung des Arbeitsmarktes Kriterien und Verfahren für den jeweiligen Verantwortungsbereich kennen bzw. umsetzen können für: Personal-Beschaffung und -Auslese, -Entwicklung und -Freistellung.
- Für den jeweiligen Verantwortungsbereich notwendige Kenntnisse, insbesondere über Mitbestimmung und das Betriebsverfassungsgesetz, erwerben und durchsetzen können.

- Organisations- und Führungstechniken des Personaleinsatzes beherrschen (z. B. Anforderungs- und Eignungsprofile angleichen)
- Möglichkeiten der Partizipation von Mitarbeitern (Partnerschaft, Mitbestimmung, Gewinn- und Kapital-Beteiligung, Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat) erkennen und an ihrer Verwirklichung mitwirken können.
- Für den jeweiligen Verantwortungsbereich notwendige Kenntnisse der Personal-Administration (Lohn- und Gehaltswesen, Sozialleistungen, Einstellungs- und Kündigungsformalitäten, Zeugniserstellung etc.) beherrschen lernen.
- Methoden rationeller Verwaltungsfunktionen kennen bzw. umsetzen können.

2.2.5. Wissen über den Bereich „Finanzwesen“ vertiefen bzw. umsetzen können

- Probleme des Finanzwesens: Liquidität, Cash-Flow, Return-on-Investment, Investitionsrechnung, Budget- und Haushaltswesen, Finanzmittelbeschaffung, Finanzplanung, Steuern und Abgaben und Controlling im jeweiligen eigenen Verantwortungsbereich erkennen sowie finanzielle Problemlösungen in Entscheidungen integrieren können.
- Finanzielle Auswirkungen von Gewinn- und Kapital-Beteiligungen und von Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand für die Institutionen kennen bzw. umsetzen können.

2.2.6. Wissen über den Bereich „Materialwirtschaft“ im jeweiligen Organisationstyp vertiefen bzw. umsetzen können.

- Probleme der Materialwirtschaft: Beschaffung, Transport, Versand, Lagerhaltung, Disposition, Materialfluß, Material- und Werkstoffkunde, Qualitätskontrolle usw. im jeweiligen eigenen Verantwortungsbereich erkennen und Problemlösungen in eigene Entscheidungen integrieren können.
- Rationelle Methoden des Beschaffungswesens beherrschen bzw. anwenden können.
- Logistik-Systeme in ihren Zusammenhängen kennen bzw. auf Materialfluß- und Lagerprobleme anwenden können.

2.2.7. Wissen über den Bereich „Informatik“ erwerben bzw. umsetzen können

- Informationssysteme mit ihren Elementen: Informationsentstehung, Informationserfassung, Informationsaufbereitung, Informationsübermittlung – einschließlich der formellen und informellen Strukturen – erkennen bzw. planen und umsetzen können.
- EDV in Institutionen integrieren sowie für Informationssysteme nutzbar machen können.
- Probleme des Datenschutzes kennen und Methoden der Datensicherung kennen bzw. anwenden können.

2.2.8. Wissen über den Bereich „Forschung und Entwicklung“ erwerben bzw. umsetzen können

- Forschungsstrategien kennen
- Forschungs- und Entwicklungsprozesse beobachten, auswerten, rückkoppelnd beeinflussen und gegebenenfalls anregen können.

Ergebnis des 17. Arbeitstreffens am 19. September 1975 in Düsseldorf – gültig für alle 4 Bildungsstufen des Management-Bildungskonzeptes

3. Lehrmethoden um:

	Wissen	Fähigkeiten u. Fertigkeiten	Einstellungen und Verhalten	zu trainieren
A. Lernen durch Texte: Gedruckte Lehrunterlage, Buch, Artikel	x			
B. Lernen durch und mit Personen: Vortrag, Referat mit Diskussion, Lehrgespräch, Gruppengespräch	●		■	
C. Lernen durch und mit technischen Medien: z. B. Tafel, Flip Chart, Tageslicht-Projektor-Serie, Tonbildschau, Lehrfilm, Video, Tonträger	x ■ ⊗ ●	x	x ■	
D. Programmierte und teilprogrammierte Unterweisung, computergestütztes Lernen.	x			
E. Lernspiele	x ■	x ■	■	
F. Fallstudien	●	x ■		
G. Rollenspiele		⊗ ●		
H. Planspiele	⊗ ●	●	⊗ ●	
I. Workshop-Training	⊗	⊗		
K. On-the-job-training, Projektarbeit	x ⊗	x ⊗	⊗	
L. Gruppendynamische Übungen			⊗ ●	

Zeichenerklärung: x allein
 ■ Gruppe ohne Lehrkraft
 ○ mit Lehrkraft

Die Zeichen sollen keine absolute Wertung sein, sondern nur Empfehlungen des Komitees für Management-Bildung.

Die in der Matrix aufgezeigten Methoden können grundsätzlich für alle Management-Funktionen und in allen Management-Bereichen angewandt werden. Wann und in welchem Umfang die einzelnen Methoden eingesetzt werden, hängt weitgehend von den Zielsetzungen, Situationen und der Zusammensetzung der jeweiligen Gruppe ab.

4. Lehrkräfte und Ausbilder

Das vorliegende Bildungskonzept erfordert, daß Lehrkräfte und Ausbilder sowohl praktische Erfahrungen im Management besitzen als auch pädagogische Fähigkeiten erworben haben. Sie sollten nur solche Lerninhalte lehren, in deren Anwendung sie praktische Erfahrung besitzen.

Folgende 163 Damen und Herren haben in den Komitee-Arbeitstreffen an der Erstellung des Management-Bildungskonzeptes mitgewirkt:

M. Abel	H. Hentze	Dr. Müller	H. Schmitz-Wenzel
K. Ahmer	H. Herrmann	H. v. Müller-Witte	Dr. Schossleitner
Dr. Amrath	H.-U. Herzig	K. Mumme	D. Schreck
van Arkel	P. Heese	G. Mussbach	H. Schütte
Dr. Barth	Dr. Höberhoff	Dr. Muth	Dr. Secker
Doris Baur	Karin Hülsemann	H. Nahr	Dr. Siegert
M. Binder	N. Hülsson	U. Neuhaus	Frl. Specheter
R. Bindig	Dr. Jaehring	Dr. Neuhoff	Dr. Staehle
Dr. Blisani	H. Jendges	R. H. F. Osterhoff	H. Stannek
Dr. Bock	Prof. Kaiser	M. Pausch	H. Steigerwald
J. Born	K. A. Kasperleit	D. Pampus	A. Stöber
Sigrd Born	A. Keller	Prof. Perridon	H. Strasser
Dr. Brokerhof	Dr. E. Keller	Ruth Petersen	C. D. Strüber
J. Burmeister	Dr. Kemmet	F. Pfuhl	W. Stützer
H. H. Buchholz	H. Keysseltz	Birgit Pietschacker	J. Tellenborn
Prof. Camras	H. Kielich	D. J. Prins	Freifrau von Twickel
W. Chur	Dr. Klee	H. O. Rasche	R. Ulrich
Dr. Conrad	M. Klott	Prof. Reinhardt	Dr. Verbruggen
P. Denschka	D. Klooss	D. Rempel	H. Vogel
Dr. Dreyer	Dir. Kluxen	E. O. Röhrs	Dr. Volk
E. Eggers	Dr. Krautgasser	Dr. Rogg	Carmen Wagner
Gräfin Faber-Castell	W. Krieger	Dr. Rohm	Prof. Dr. Wagner
H. Feige	H. Krommweh	W. Roth	Graf Walderdorf
W. Feilt	Dr. Lammert	Dr. Rüggeberg	J. H. Wallig
G. Feyler	Dr. Leute	R. Ruhleder	R. Wallmann
E. Födter	W. Limp	U. von Salls	Dr. Wegmann
Dr. Frey	Dr. Lincke	M. Sauer	Dr. Weidemann
Dr. Frohmann	J. Löwisch	H. Sauerbrey	R. W. Weidenhammer
H. G. Frohwein	H. Löhnherr	E. Sauter	H. Weitz
F. Fuhrmann	H. Lowe	H. U. Schäler	H. Werner
Dr. Funcke	H. Lutz	U. Schäfer	V. Wiegmann
Dr. Glahe	H. Lötze	H. Scharz	H. Winter
H.-J. Göbel	Prof. Macharzina	V. v. Schindling-Horny	Dr. Winterhager
Dr. Goronzy	D. C. Mason	H. Schlecht	R. Wippermann
M. v. Graeve	M. Meier-Maletz	Frau Schlingmann	H. Wirtz
Dr. Grosche	J. E. Metzger	H. Schliensog	K. Würh
Frdr.-W. Gundlach	Bärbel Meyer	Dr. Schliottmann	Chr. Zach
Dr. Hallmann	H. Meyn	W. L. Schmidt	G. Zam
H. Happel	Dr. Moll	O. Schmidt-Krayer	Dr. Zeidler
D. Haury	Dr. Morenz	Frau Schmiegefski	W. Zeike
Dr. Heidack	Ursula Mracsek	Dr. Schmitt	

Das Komitee für Management-Bildung in Europa ist eine im Frühjahr 1969 von Dipl.-Kfm. Peter Hesse gegründete formlose Gemeinschaft von zumeist deutschsprachigen Europäern (vorwiegend Management-Praktiker und -Lehrer) gleicher oder ähnlicher Zielsetzung. Es ist offen für alle Personen oder Organisationen mit entsprechenden Zielen.

Als Mitglied wird betrachtet, wer an den Arbeitstreffen teilnimmt. Die Mitglieder betreiben ihre Arbeit ehrenamtlich.

Langfristige Ziele des Komitees:

1. Förderung von in Europa einheitlichen und den Erfordernissen der Management-Praxis entsprechenden Aus-, Fort- und Weiterbildungssystemen.
2. Schaffung von mehr Transparenz im Aus-, Fort- und Weiterbildungs-Angebot für das Management in Europa.

Diese Fernziele hatte sich das Komitee 1969 zu Beginn seiner Arbeit gesetzt. In der praktischen Arbeit zeigte sich jedoch bald, daß die Ziele – auf Europa bezogen – zu hoch gesteckt waren. Schon ab dem 2. Arbeitstreffen beschloß das Komitee daher, sich zunächst auf die deutsche Ebene zu beschränken, wobei von Anfang an Vertreter des deutschsprachigen Auslandes mitwirkten. Noch 1969 erarbeitete das Komitee eine Beschreibung der Aufgaben eines Managers – ein „Management-Funktionsbild“. Bereits beim 3. Arbeitstreffen wurde daraufhin der Beschluß gefaßt, ein Management-Bildungskonzept in 4 Stufen, das nun vorliegende Konzept, zu erstellen. Diese Arbeit beschäftigte das Komitee bis zu seinem 17. Arbeitstreffen im September 1975. Sie wurde von der Management-Zeitschrift PLUS von Anfang an publizistisch gefördert. Ihr Chefredakteur, Dr. Werner Siegert, wurde 1973 zum Mitbegründer des eingetragenen Vereins „Deutsche Management-Gesellschaft“ und schied aus der Zeitschrift PLUS aus, um sich als geschäftsführendes Vorstandsmitglied voll der DMG-Arbeit zu widmen.

Die Deutsche Management-Gesellschaft übernahm nun das zweite der ursprünglichen Komitee-Ziele auf deutscher Ebene: Die Schaffung von mehr Transparenz im Management-Bildungsangebot. Die öffentlich finanzierte Errichtung einer Auskunftszentrale (Datenbank) für die Management-Bildung wurde zu einer tragenden Säule des steuerlich als förderungswürdig anerkannten Vereins DMG. Diese Datenbank soll allen Bürgern und Institutionen uneingeschränkt direkt nutzen.

Das „Komitee für Management-Bildung in Europa“, die Keimzelle der Deutschen Management-Gesellschaft, wurde als ständiger Ausschuß in die DMG integriert. Die Mitgliedschaft im Komitee bleibt jedoch formlos – (d. h., sie erfordert nicht zwangsläufig auch eine DMG-Mitgliedschaft). Nach wie vor von seinem Gründer Peter Hesse geleitet, bleibt das Komitee auch im Rahmen der DMG offen für alle Personen und Organisationen, die in ihm mitarbeiten möchten.

Nachdem das Komitee nun sein mittelfristiges Arbeitsziel, die Schaffung des Management-Bildungskonzeptes, abgeschlossen hat, wird es sich um die Umsetzung seines Bildungskonzeptes in die Bildungspraxis bemühen. Vorrangig sind dabei die Bildungsstufen 1 und 2. Zunächst muß das vorliegende Konzept jedoch noch erläutert und ergänzt werden um Hinweise auf weiterführende Literatur und vorhandene Lehrmittel. Zu diesem Zweck sind 4 Arbeitsgruppen gebildet worden – je eine pro Bildungsstufe. Die DMG wird die Ergebnisse dieser Arbeit veröffentlichen.

Januar 1976