



# Newsflash

Juli 2005 / Ausgabe 08

## Vorwort

Wir können Menschen nicht gegen ihren Willen motivieren. Klingt plausibel – ist aber in der Tragweite der Aussage erschreckend. Wie jedoch können wir die Motivation zur Leistung fördern? Und was motiviert uns, Leistung zu erbringen?

Es sind die Rahmenbedingungen in der Organisation und das vorhandene Führungskonzept: Klare Aufgabenstellung mit Zielvereinbarungen, verbunden mit den bekannten Management-Regeln – Delegieren von Verantwortung, Kompetenz und Befugnis – und einer Portion Freiraum.

Unterschätzen Sie Ihre Beschäftigten nicht, fordern Sie diese! Wir unterstützen Unternehmen und Unternehmer in der gezielten Entwicklung der Management-Kompetenz und Personal Performance [Prozesse + Menschen + Motivation].

## Qualifizierung zu kurzfristig

Die Personalentwicklung ist in vielen Unternehmen eher kurzfristig und reaktiv ausgerichtet. Langfristige, strategische Weiterbildungsplanung ist die Ausnahme. So jedenfalls kann man es einer Untersuchung des Bundesinstituts für Berufsbildung [BIBB] und des Instituts Arbeit und Technik [IAT] entnehmen. In vielen Firmen bestimmen knappe finanzielle und personelle Ressourcen und betriebsinterne Ad-hoc-Lösungen das Tagesgeschäft der Personalentwicklung. Auch ist der zukünftige Qualifizierungsbedarf oft nur schwer zu ermitteln. Häufig hackt es in den Unternehmen bereits an der Definition von Qualifikationen und der präzisen Erstellung von Anforderungsprofilen. Schwerpunkt in der zukünftigen Qualifizierung dürfte die Weiterentwicklung informeller Lernprozesse sein.

→ [www.iatge.de](http://www.iatge.de)

## Deutsche entwickeln Manager zu wenig

Management- und Personalentwicklung sowie Talentförderung sind die wichtigsten Voraussetzungen, um im globalen Wettbewerb und angesichts der demographischen Entwicklung zu bestehen. Dennoch vernachlässigen auch deutsche Firmen, gerade im sensiblen Bereich der Führungskräfte, ihre Entwicklungsaufgaben. Entwicklungsprogramme für Führungskräfte sind in vielen Unternehmen nicht bekannt.

Firmen, die 80 oder mehr Prozent ihrer Manager in Qualifizierungsmaßnahmen schicken, sind etwa drei Mal profitabler als jene, die 0 bis 60 % ihrer Manager solche Programme anbieten. Hinzu kommt: Wer nicht selbst entwickelt, sondern abwirbt, hat eine um ca. 5% höhere Fluktuationsrate und eine deutlich schwächere Arbeitsmoral.

Das es gerade um deutsche Führungskräfte schlecht bestellt ist, stellt USP International Consulting unter Beweis: Die Anzahl der Weiterbildungstage pro Führungskraft sank um 50% auf 3,44 Tage, die Ausgaben sanken von 2.800 EUR in 2002 auf heute 1.440 EUR.

→ [www.usp-consulting.cc](http://www.usp-consulting.cc) / [www.ibm.com](http://www.ibm.com)



**Dimitri N. Lewan**

Geschäftsführender  
Gesellschafter  
LewanASSOCIATES  
Unternehmensberatung GmbH

## Personalentwicklung Qualifizierungsbedarf

## Management-Development PISA-Trend im Management



### Seite 1

Vorwort

Qualifizierung  
zu kurzfristig

Deutsche entwickeln  
Manager zu wenig

### Seite 2

Kontrolle ist gut;  
Ist Vertrauen wirklich  
besser?

Viel Arbeit und keine  
Perspektiven

### Seite 3

Die schnelle Karriereleiter  
bei Automobilzulieferern

Sparsame Bewerbung als  
Imageschädiger

Beschäftigte wegen  
magerer Leistungen  
kündigen?

### Seite 4

Intelligente Führungskräfte  
steuern ihre Emotionen

BPO öffnet Freiräume  
für Kernaufgaben

Termine

Impressum





### Entgeltpolitik in der Automobilzulieferindustrie



### Die schnelle Karriereleiter bei Automobilzulieferern

Bei Expertenlaufbahnen in der Automobilzulieferindustrie zahlt sich die Nähe zum Produkt aus: Produktionstechniker sind die Spitzenverdiener unter den Fachkräften der Branche. Senior-Spezialisten verdienen nahezu ebenso viel wie Manager in vergleichbaren Positionen. Towers Perrin untersuchte die Bereiche Finanzen, Personal, Produktionstechnik, Produktionstechnikwesen und Fertigungslogistik (Supply Chain Management) und stellte fest: die durchschnittliche Jahresvergütung liegt bei 44.000 EUR für Einsteiger und 74.000 EUR für Senior-Experten.

Im Vergleich zur Gesamtindustrie in Deutschland stehen diese Beschäftigten allerdings immer noch schlechter da, denn dort verdienen Einsteiger der Branche im Durchschnitt 7% weniger; die Vergütung eines Senior-Spezialisten liegt sogar um 22 % unter dem Schnitt der Gesamtindustrie in Deutschland. Insgesamt machen Fachkräfte der Branche schnell Karriere: Im Schnitt benötigt ein Kandidat fünf Jahre, um sich vom Einsteiger zum Senior-Spezialisten zu entwickeln. Das wiederum geht schneller als in der Gesamtindustrie.

→ [www.towersperrin.com](http://www.towersperrin.com)

### Personalmarketing und Bewerbermanagement

### Sparsame Bewerbung als Imageschädiger

Die Sparwut der Unternehmen und Organisationen ist ungebrochen. Selbst die Arbeitgeber, die neue Beschäftigte suchen, wollen dabei so wenig wie möglich investieren. Früher gab es spätestens eine Woche, nachdem die Bewerbung auf dem Tisch des Personalleiters gelandet war, eine nette „Eingangsbestätigung“. Die entfällt heute oft. O.K.? Das zeigt sicherlich das Vertrauen in die Postdienste (die arbeiten ja nach eigenen Angaben schnell und zuverlässig – warum soll dann Bewerberpost nicht dort landen, wo sie hingehört...). Getreu dem Motto „Etwas Schwund gibt es immer“ wartet manch ein Stellensuchender jedoch auch noch Jahre nach einer Ausschreibung darauf, dass seine Bewerbung zurückgeschickt wird. Manche Unternehmen machen daraus kein Hehl und kündigen schon in der Stellenanzeige an, dass die Unterlagen aus Kostengründen nicht zurückgeschickt werden können. Nun denn.

Der Gipfel war jedoch in jüngerer Zeit die Stellenausschreibung einer Publikumsgesellschaft, bei der ausschließlich E-Mail-Bewerbungen gefordert waren. Der letzte Satz der Anzeige: „Benachrichtigungen erfolgen nur bei einem positiven Verlauf der Bewerbung.“ Für eine geübte Assistentin wäre es eine Stunde Arbeit, die Absagen in Form einer Serienmail zu erstellen. Was ein „positiver Verlauf“ bei einer solchen Unternehmenskultur wäre, lassen wir mal dahin gestellt. Vielleicht tut sich eine neue Marktlücke für Berater und Trainer auf: Auch Arbeitgeber scheinen ein Bewerbungstraining dringend nötig zu haben. Die Formulierungshilfe für Bewerber/innen: *Sehr geehrte Damen und Herren, Ihre Stellenausschreibung hat mich nicht angesprochen. Daher möchte ich mich nicht um diese Position als XY bewerben*“. Jedes weitere Wort wäre unökonomisch.

### Personalführung So kündigen Sie richtig



### Beschäftigte wegen magerer Leistungen kündigen?

Aber wie? Am besten nach der Drei-Schritt-Methode: Kündigungsschutz prüfen, Mängel dokumentieren, Doppelstrategie fahren: Der Kündigungsschutz greift nicht in Unternehmen mit weniger als sechs Mitarbeitern, Teilzeitkräfte zählen anteilig (bis 20 Wochenstunden Faktor 0,5; bis 30 Wochenstunden 0,75). Unabhängig davon greift der Kündigungsschutz nicht, wenn der Beschäftigte weniger als sechs Monate im Betrieb war. In all den Fällen kann der Chef Faulenzer, Drückeberger und sonstige Ausfälle ohne Prozessrisiko wieder entlassen (auch ohne Probezeit). Achtung: Der besondere Schutz der Schwangeren gilt unabhängig von diesem Schwellenwerten und Fristen. Schwerbehinderte sind – nach sechs Monaten – auch in Kleinstbetrieben geschützt. Ist eine Klage zu befürchten, muss der Chef die Entlassung sorgfältig vorbereiten.

Erster Schritt: die Leistungen über einen längeren Zeitraum dokumentieren. Am einfachsten funktioniert das mit Hilfe des im Betrieb verwendeten Akkord- oder Prämiensystems oder eines auf sonstige Weise messbaren Outputs (z. B. Fehler- und Ausschussquoten). Als Vergleichsmaßstab können dienen: Leistungen der Kollegen (oder der eigenen Urlaubs- oder Krankheitsvertretung), quantifizierte Vorgaben im Arbeitsvertrag (eher selten vorhanden) oder nicht erfüllte Vorgaben des Vorgesetzten (soweit angemessen und nachweisbar).

Zweiter Schritt: Sobald sich über ein halbes Jahr ein Leistungsdefizit von ab 30 % vorrechnen lässt, folgt ein ausführliches Gespräch. Zweck: Dem Beschäftigten klar machen, was von ihm erwartet wird; und mögliche Gegenargumente sondieren. Keine Besserung in Sicht? 2 Abmahnungen folgen mit dem Vorwurf, der Beschäftigte strenge sich nicht genug an (Vertragsverletzung!). Dritter Schritt: Kündigung. Ob diese wegen Faulheit oder Nachlässigkeit (verhaltensbedingt) oder wegen Unfähigkeit (personenbedingt) zieht, prüft das Arbeitsgericht.





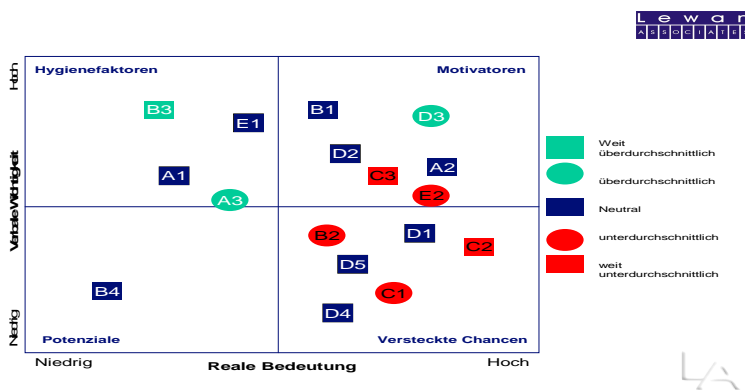
## Kontrolle ist gut; ist Vertrauen wirklich besser?

Führungskräfte, denen ihre Beschäftigten Vertrauen schenken, sind selbst dann erfolgreich, wenn sie gegen Regeln verstoßen oder offensichtliche Führungsfehler begehen. Vertrauen ist ein Gemisch aus Glaubwürdigkeit, Berechenbarkeit und Gradlinigkeit. Vertrauen ist die subjektive Überzeugung (auch Glaube) von der Richtigkeit oder Wahrheit in den Handlungen und Einsichten eines anderen oder einem selbst (Selbstvertrauen). Zum Vertrauen gehört auch die Überzeugung der Möglichkeit von Handlungen und der Fähigkeit zu Handlungen.

Ein Phänomen unserer Zeit ist die Zunahme von Kopfarbeit. Kopfarbeiter müssen ihren Job weitgehend selbst organisieren. Ihre Produktivität lässt sich nicht oder nur schwer messen. Ihre Aufgaben erfordern Expertenwissen, das von Chefs nicht oder kaum noch verstanden wird. Je weniger Detailwissen eine Führungskraft hat, umso mehr muss sie sich auf ihre Experten verlassen, sie muss ihnen trauen, vertrauen. Für uns hängt wirtschaftlicher Erfolg und das Maß gelebten Vertrauens zusammen: „Wenn keine Vertrauensbasis vorhanden war, nützen sämtliche Bemühungen die Unternehmenskultur, die Motivationslage usw. nichts“.

Motivation und Leistung sinken, wenn Chefs zu sehr kontrollieren. Forscher der Universität Bonn haben herausgefunden, dass die meisten Menschen mehr arbeiten als sie müssen – aber nur, wenn ihnen bei der Arbeit nicht zu viel auf die Finger geschaut wird. Das Misstrauen der Vorgesetzten wird durch eine geringere Leistung der Beschäftigten bestraft. Das Bonner Institut zur Zukunft der Arbeit hat experimentell untersucht, wie Menschen auf Kontrolle reagieren. Das Verhalten der Probanden, die in „Mitarbeiter“ und „Vorgesetzte“ eingeteilt waren, signalisierten: „Wieso soll ich für jemanden mehr Einsatz zeigen als ich unbedingt muss, wenn man mir nicht traut?“ Die Studien zeigten andererseits auch, dass bei starken Kontrollmöglichkeiten die Arbeitsleistung steigt. Für die Praxis: Wenn schon Kontrolle, dann richtig.

## Viel Arbeit und keine Perspektiven



### Situation am Arbeitsplatz

**A1** Gute äußere Bedingungen am Arbeitsplatz

**A2** Angenehmes Betriebsklima

**A3** Flexible Arbeitsbedingungen

### Entlohnung und Sozialleistungen

**B1** Leistungsgerechte Bezahlung

**B2** Angemessenes Gehalt im Vergleich zu den Kollegen

**B3** Betriebliche Altersversorgung

**B4** Betriebskantine/Cafeteria

### Personalentwicklung und -betreuung

**C1** Möglichkeiten zum internen Jobwechsel

**C2** Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten

**C3** Berufliche Aus- und Weiterbildung, Coaching

### Führungsverhalten des Vorgesetzten

**D1** Erkennt gute Leistung an

**D2** Konstruktive Kritik, beidseitig

**D3** Überträgt nicht nur Aufgaben, sondern auch Verantwortung

**D4** Kontrolliert in angemessenem Umfang

**D5** Vertritt die Interessen der Mitarbeiter

### Information, Kommunikation und Zusammenarbeit

**E1** Informationen über Unternehmensziele und -entwicklungen

**E2** Gutes Funktionieren der Zusammenarbeit

So liest man die Grafik: Die eingezeichneten Symbole stehen für die Faktoren, die für die Bindung der Beschäftigten zum Unternehmen von Bedeutung sind. Über einige, wie etwa Altersversorgung (B3), wird viel geredet, obwohl sie für die Bindung nicht sonderlich wichtig sind. Andere werden sehr ernst genommen, aber selten erwähnt. So hat der Faktor „berufliche Entwicklungsmöglichkeiten“ (C2) eine extrem hohe reale Bedeutung, wird aber selten als Erwartungshaltung formuliert. Die Firmen sehen deshalb offenbar kaum Handlungsbedarf und lassen Chancen zur Steigerung der Mitarbeiter-Loyalität ungenutzt. Entsprechend ist die Einschätzung der Betroffenen: Die vorhandenen Entwicklungsperspektiven werden als weit unterdurchschnittlich schlecht empfunden.

## Personalführung Kontrolle vs. Vertrauen

## Personalbindung Wie Mitarbeiter quer durch alle Branchen ihren Arbeitsplatz beurteilen





## Organisationsentwicklung Management-Know-how

## Organisation HR-Management Business Prozess Outsourcing (BPO)



## Kongresse, Schulungen, wichtige Termine

Haben Sie noch Fragen, Anregungen oder Themenwünsche für die nächste Ausgabe? Wir freuen uns auf Ihre E-Mail. Bitte senden Sie diese an:

[office@lewanassociates.de](mailto:office@lewanassociates.de)

## Intelligente Führungskräfte steuern ihre Emotionen

Zunehmender Wettbewerb, Innovationsdruck sowie wachsende Qualitäts- und Kundenansprüche verändern die Wirklichkeit von Unternehmen in rasantem Tempo. Es ist zunehmend schwerer, sich durch ein individuelles Leistungsportfolio von Mitbewerbern abzugrenzen. Wissenschaftliche Untersuchungen gehen davon aus, dass auf der Ebene des Top-Managements Fachkompetenz nur zu 20% den Erfolg von Managern bedingt – 80% des Erfolges sind auf den klugen Umgang mit Emotionen zurückzuführen.

Die Menschen sind das größte Potenzial und Risiko eines Unternehmens. Deshalb benötigen Manager neben einer fachlichen, eine hohe emotionale Kompetenz, um mit Menschen gewinnend umzugehen. Zunehmend erweitern innovative Führungspersönlichkeiten aus allen Ebenen und kundenorientierten Geschäftsbereichen ihr Handlungspotenzial durch spezielle Intensivseminare und Trainings. Es geht dabei um eine gezielte Auseinandersetzung mit den Primärelementen Emotionaler Intelligenz: Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion, Selbstmanagement, Empathie und Motivationskompetenz sowie Soziale Kompetenz. Durch die Analyse von Fallbeispielen sowie durch spezielle Einzel- oder Gruppentrainings wird der individuelle und strategische Umgang mit Emotionen erweitert. Weitere Seminare im Herbst 2005.

→Nicole Geldmacher, Telefon: 0211 / 6987 903, Mail to: [ngeldmacher@lewanassociates.de](mailto:ngeldmacher@lewanassociates.de)

## BPO öffnet Freiräume für Kernaufgaben

Jedes fünfte deutsche Unternehmen verfolgt konkrete Planungen im HR-Outsourcing. Diese beziehen sich vor allem auf administrative Personalprozesse wie Reisekosten, Altersvorsorge und Entgeltabrechnung. Die Auslagerung wertschöpfender Teilbereiche wie Rekrutierung oder Personalentwicklung ist hingegen noch weniger vertreten.

Das dürfte sich allerdings in den kommenden Jahren ändern, denn neben Kostensenkung erhoffen sich die Unternehmensleitungen vom HR-Outsourcing vor allem mehr Freiräume für die wertschöpfende Personalarbeit. Outsourcing wird als strategischer Ansatz verstanden: Weniger Ressourcen, mehr Wertschöpfung in der Personalabteilung. LewanASSOCIATES bieten Ihnen diesen Service zum Beispiel auch im Zusammenhang mit der Einführung und Umsetzung von ERA.

→Dimitri N. Lewan, Telefon 0211 / 6987 901, Mail to: [dlewan@lewanassociates.de](mailto:dlewan@lewanassociates.de)

## Termine

### Wertebilanz – Das Führungsmodell der Zukunft

1. Kongress „Unternehmen neu denken“ am 13. und 14. Oktober 2005 in Berlin

Veranstalter: Anselm Bilgri – Zentrum für Unternehmenskultur, München.

Projektleitung: Dr. Brigitte Spieß, Telefon 030 -32 70 88 43, Mail to: [villamedici@t-online.de](mailto:villamedici@t-online.de)

*„In den so genannten „weichen Faktoren“ wie die Identifikation mit einem Unternehmen, das Betriebsklima, eine Kultur des Vertrauens, der Zusammenhalt und gegenseitige Respekt der Mitarbeiter, finden sich die treibende Kraft und der Geist eines Unternehmens. Innovationen und ständige Verbesserungen können auf Dauer gesehen nicht durch Druck erzwungen werden, sondern erwachsen aus diesem Geist.“ (Anselm Bilgri)*

### Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung

von Peter Speck (Festo) als Herausgeber und über 40 Autoren

Gabler Verlag, ISBN 3-409-12683-X, 328 Seiten, 39,90 EUR

Im Personalmanagement hat sich mit dem schwer aussprechbaren Begriff „Employability“ ein neuer Ansatz zur Dynamisierung des Arbeitsmarktes und zur Schaffung einer flexiblen Belegschaftsstruktur herausgebildet. Beschäftigte sollen eigenverantwortlich ihre Kompetenzfelder erweitern, damit die Unternehmen die Beschäftigungsfähigkeit erhalten und erhöhen können. Mit Praxisbeispielen aus Firmen und Weiterbildungsinstituten werden Konzepte für eine flexible und innovationsorientierte Arbeitswelt gegeben.

## Impressum

LewanASSOCIATES Unternehmensberatung GmbH

40239 Düsseldorf • Heinrichstraße 169 • Telefon 0211 / 6987 903 • Telefax 0211 / 6987 902

[www.lewanassociates.de](http://www.lewanassociates.de)

Redaktion: Dimitri N. Lewan • Mischa Hackstein

Design und Produktion: Werkstatt für Schrift und Grafik, Düsseldorf

