



# Newsflash

September 2006 / Ausgabe 12

## Vorwort

„Wertvoll“ an einem Unternehmen sind die Menschen, die für dieses Unternehmen arbeiten. Wie sie miteinander umgehen – mit Respekt, Achtung und Loyalität –, daraus ergibt sich das wahre Bild einer Firma. Die daraus entstehende Kultur und das wahrgenommene Image prägen das Bewusstsein der Beschäftigten und letztendlich das Bild der Kunden. Ethische Prinzipien entstehen daraus und wirken nachhaltig und stabilisierend auf die Unternehmensorganisation. Und das geht nur, wenn die Beschäftigten Vertrauen haben, nicht nur in die geschäftlichen, sondern auch in die gesellschaftlichen Ziele ihres Unternehmens. Wenn ein Unternehmen auf Dauer erfolgreich sein will, dann ist das nur zu erwarten, wenn es verantwortlich mit seiner wertvollsten Ressource umgeht und die Balance im **Mehr.Wert.Sein.Management®** schafft. Wertschöpfung ohne Wertschätzung ist bekanntermaßen nicht von langer Dauer.



Dimitri N. Lewan

Geschäftsführender  
Gesellschafter  
LewanASSOCIATES  
Unternehmensberatung GmbH

### Seite 1

Vorwort

Nachwuchsförderung –  
Gebot der Stunde

### Seite 2

Core Strength –  
Unternehmensgeist  
erkennen und verstehen

Überschreiten der  
gesetzlich  
Höchstarbeitszeit

Beschäftigte wollen  
ethische Chefs

### Seite 3

Kompetenzmanagement  
fehlt noch auf der Agenda

Erfolgskiller für  
Wertekultur und  
Unternehmenserfolg

Einstiegsgehälter sinken  
in allen Branchen

### Seite 4

Strategische  
Personalentwicklung

Termine

Impressum

## Was Top-Unternehmen auszeichnet

Unternehmen mit überdurchschnittlicher Unternehmensleistung heben sich in folgenden Punkten von Unternehmen mit unterdurchschnittlicher Performance ab. Top-Performance-Unternehmen ...

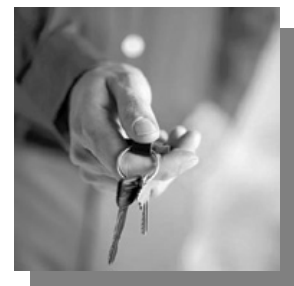
- ▶ sehen deutlich häufiger äußerst positive Auswirkungen für den Unternehmenswert durch das Human Capital als Befragte aus leistungsschwächeren Unternehmen.
  - ▶ sparen deutlich weniger beim Personal und bei Aus- und Weiterbildung als jene Unternehmen, bei denen eine unterdurchschnittliche Unternehmensperformance auszumachen ist.
  - ▶ gehen eher als Unternehmen mit einer unterdurchschnittlichen Performance davon aus, dass ein Großteil der Beschäftigten ihres Unternehmens ohne Wenn und Aber an das Unternehmen gebunden sind.
  - ▶ bescheinigen dem Faktor Bindung und Motivation von Beschäftigten eine deutlich höhere Relevanz als es Firmen mit einer unterdurchschnittlichen Performance tun.
  - ▶ sind deutlich eher der Auffassung, dass bei ihnen eine hohe Zufriedenheit unter der Belegschaft vorherrscht, als dies bei Entscheidern aus Unternehmen mit einer unterdurchschnittlichen Performance angenommen wird.
- Dipl.-BetrW. Dimitri N. Lewan, Telefon 0211 / 6987 901, dlewan@lewanassociates.de

## Nachwuchsförderung – Gebot der Stunde

Nachwuchsförderung ist das Gebiet, auf dem das Personalmanagement den größten Einfluss auf die Unternehmensentwicklung entfaltet, das Ansehen im Markt fördert und das Engagement seiner Beschäftigten erhöht. Das ist zentrales Ergebnis der ersten gesamteuropäischen Studie „HR-Barometer: Trends and Perspectives on the Human Resources Function in Europe“ des European Club for human resources (EChr). Nachfolgeplanung wird als zweitwichtigstes Thema gesehen. Die Studie hebt die wachsende Bedeutung der Richtlinien zur Mitarbeiterführung als Motor für den wirtschaftlichen Erfolg in Europa hervor. Weiterhin wird deutlich, dass Change Management künftig das vorrangige Ziel des HR-Managements sein wird. Es ist deshalb an der Zeit das Personalmanagement diesbezüglich zu qualifizieren.

**Top-Performer wissen um die Bedeutung des zielorientierten Mehr.Wert.Sein.Management®**

**Nur Nachwuchsförderung hilft Unternehmen im Wettlauf der demographischen Entwicklung**





## Core Strength – Unternehmensgeist erkennen und verstehen

Jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur. Aus diesem geistigen Vorrat schöpfen Führungskräfte und Beschäftigte. Tradition und Kultur beeinflussen deren Verhalten und steuern die Funktionen. Oft sind es einzelne herausragende Personen, die mit ihren Fähigkeiten ein Unternehmen und seine Kultur prägen. Die geistige Auseinandersetzung mit einem Unternehmen ist ein wichtiger Schritt, die Core Strength, die individuellen Stärken, zu erkennen und zu verstehen – also den Geist des Unternehmens. Werden die Core Strength unterstützt, werden auch Kooperationsprojekte erfolgreich sein.

Produkt- und marktseitig war das familiengeführte Unternehmen (Automobilzulieferer) Anfangs der neunziger Jahre keineswegs stabil aufgestellt. Trotz jahrzehntelanger Aufbauarbeit war es nur in Marktsegmenten tätig und sah sich im In- und Ausland einer starken Konkurrenz gegenüber. Im wachsenden Gebiet der Elektronikkomponenten lief eine langjährige Kooperation vertragsbedingt aus. Das Unternehmen benötigte dringend Impulse, doch die dafür notwendige Führungskompetenz konnte von den Gesellschaftern nicht mehr bereitgestellt werden. Das Unternehmen wurde mit massiver Unterstützung der Hausbank und einem totalen Management Buyout gerettet.

Der neue Eigentümer kannte die Schwächen, aber auch die Chancen aus langjähriger eigener Erfahrung. Er war als durchsetzungsstark anerkannt und mit zahlreichen Kunden und Lieferanten bestens vertraut. Die Kultur wurde von ihm massiv verändert. Er setzte von Anfang an auf flache Hierarchien. Sein Motto: Less is more – wer wachsen will, muss kleiner werden. Entscheidungen müssen von der niedrigsten möglichen Managementebene getroffen werden, weil dort die Sachkompetenz vorhanden ist. Sein Feindbild: Lehmschichten und Kompetenzgehebe der Führungsverantwortlichen.

Wenn man heute Vertrauen mit Wagniskapital bezeichnet, so hatte der neue Eigentümer eine Menge Wagniskapital eingesetzt. Die Delegation von Verantwortung einerseits und die Verfolgung gemeinsamer Ziele andererseits schuf rasch eine enge Bindung zwischen ihm und seinem speziell trainierten Führungsteam. Es entstand ein Esprit de Corps wie er in nur wenigen Firmen vergleichbarer Größe zu finden ist. Mit der Kombination aus interner und externer Erfahrung, strategischem Weitblick, Entschlossenheit, Systematik, Innovationskraft und Motivationsfähigkeit trat der neue Eigentümer unbewusst als dynamischer Motor der unternehmerischen Entwicklung an. Ohne ihn hätte sich das Unternehmen angesichts der weltweiten technischen und wirtschaftlichen Dynamik nicht als unabhängiges selbstständiges Unternehmen weiterentwickeln und zu seinem heutigen internationalen Renommee gelangen können.

## Überschreiten der gesetzlich Höchstarbeitszeit

Das Arbeitszeitgesetz bestimmt den Rahmen der Wochenarbeitszeit. Demnach darf eine wöchentliche Arbeitszeit von 48 Stunden nicht überschritten werden. Sieht der Arbeitsvertrag vor, dass Überstunden mit der Vergütung abgegolten sind, stellt sich die Frage, inwieweit hiervon auch die Überstunden umfasst sind, welche die gesetzliche Höchstarbeitszeit überschreiten. Mit seinem Urteil vom 28.09.2005 hat das BAG für Klarheit gesorgt. Die generelle Abgeltung von Überstunden ist zwar zulässig, kann sich nur auf die Überstunden beziehen, die im gesetzlich zulässigen Rahmen geleistet werden. Konsequenz für die Praxis: Darüber hinausgehende Überstunden müssen vergütet werden. Achtung, mit dem gleichen Urteil hat das BAG auch erneut bestätigt, dass Ausschlussfristen von zwei Monaten Beschäftigte unangemessen benachteiligen und somit unwirksam sind.

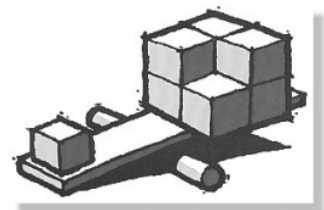
## Beschäftigte wollen ethische Chefs

Eine überwältigende Mehrheit der Beschäftigten erwartet von ihren Vorgesetzten, dass sie nach ethischen Grundsätzen handeln. Tun sie es nicht, sind sie unglaubwürdig. Dies hat das Meinungsforschungsinstitut Emnid in einer repräsentativen Umfrage ermittelt. 79% der Befragten halten eine ethische Grundhaltung der Chefs für wichtig oder sehr wichtig. Nur für jeden hundertsten Beschäftigten ist das völlig unwichtig. Ethik und Fairness sind für 30% der Befragten „sehr wichtig“, um von glaubwürdigen Führungskräften zu sprechen. Hohe moralische Maßstäbe legen dabei Beschäftigte mit Volksschule ohne Lehre (33%) und Beschäftigte mit Abitur oder Studium (34%) an. Dagegen halten nur 2% der Berufstätigen mit Lehre diese Kriterien für „sehr wichtig“. Nur an Zahlenergebnissen orientierte Manager können ihre Beschäftigten menschlich nicht wirklich überzeugen und sie daher auch nicht für die erforderlichen Veränderungen zu gewinnen. Die Folgerung für das Management: Zu umfassender Führungskompetenz gehört neben der Fachkompetenz und der sozial-kommunikativen Kompetenz auch eine fundierte ethische Orientierung, die die persönliche Glaubwürdigkeit der Chefs begründet. Aktuelle Fälle bei VW, Infineon und Mercedes belegen, es ist Zeit für eine Neuorientierung, für ein wertorientiertes Management.

## Vertrauen als Wagniskapital einsetzen und was es bewirkt – ein Praxisbeispiel

## Vergütung von Überstunden – Ist das Ende der Vertrauensarbeitszeit in Sicht?

## Neuorientierung für wertorientiertes Management ist die Kür für moderne Unternehmensleitungen





### Kaum Kompetenz bei der Kompetenzerfassung



### Motivation führt zu höherer Leistung als lediglich reines Pflichtgefühl



### Entgeltpolitik – Die Realität ist zurückgekehrt

### Kompetenzmanagement fehlt noch auf der Agenda

Wissen Sie, über welche Kompetenzen Ihre Beschäftigten verfügen und künftig verfügen sollten? Nein? Dann gehören Sie zu den 56% der Unternehmen ohne Kompetenzerfassung und den 42% ohne Entwicklungsanalyse.

Regelmäßig jährlich ermittelt nur rund ein Drittel die Kompetenzen der Beschäftigten. Mehr als zwei Drittel der Unternehmen, die personale Kompetenzen erfassen, greifen dabei zu folgenden Instrumenten: Leistungsbeurteilungen (80%), Entwicklungsgespräche (81%), Zielvereinbarungen (66%) und Stellenbeschreibungen (72%).

Ob diese klassischen Instrumente der Personalarbeit auch für die Kompetenzerfassung sinnvoll sind, ist fraglich. Eine Qualifikationsdatenbank betreiben nur 28% der Teilnehmer an einer aktuellen Studie des FIAO.

Eine Markt-, Trend- oder Wettbewerbsbeobachtung wird häufiger eingesetzt, um die Kompetenzen zu ermitteln, die in Zukunft relevant sein werden. Zielgerichtete Instrumente wie Zukunftsszenarien, Innovations- und/oder Wissensmanagement nutzen erstaunlich wenige Unternehmen. Je stärker aber der Wissenswettbewerb zu einem zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen wird, desto langfristiger und systematischer muss Kompetenzmanagement betrieben werden.

→ Dipl.-Ing. Mischa Hackstein, Telefon 0211 / 6987 903, office@lewanassociates.de

### Erfolgskiller für Wertekultur und Unternehmenserfolg

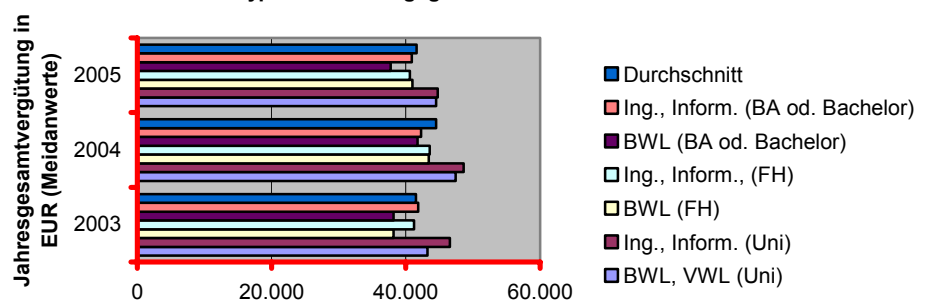
Wenn Beschäftigte gut drauf sind, klingelt die Kasse. Ein respektvolles Miteinander bringt daher mehr Erfolg als knallharte Befehlsstrukturen. Das belegt eine aktuelle Grundlagenstudie der Universität St. Gallen. Betriebsklima, Werte, Unternehmenskultur und auch die Softskills der Beschäftigten haben mehr Einfluss auf den Geschäftserfolg als bisher vermutet. Das Gute dabei: Jede Firma kann diese Faktoren marktunabhängig entwickeln und sich so einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Das Anstrengende dabei: Wer sein Betriebsklima und das Miteinander verbessern will, muss eingefahrene Gewohnheiten und Verhaltensmuster verändern. Die Forscher befragten 2.134 Beschäftigte aus Industrieunternehmen und vergleichen die Ergebnisse anschließend mit dem betrieblichen Erfolg. Ein klares Fazit der Studie "Wertekultur und Unternehmenserfolg": Motivation führt zu höherer Leistung als lediglich reines Pflichtgefühl. Die gefährlichen Erfolgskiller mit nachgewiesenem negativen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten, sind zu viel Routine, Führung mit Angst und eine schlechte Streitkultur. Dabei steckt dahinter oft nicht einmal böser Wille. Häufig genug entsteht solch eine lähmende Stimmung allein dadurch, dass die Führungskräfte schlicht überfordert sind. Fachlich kompetente Mitarbeiter/innen werden mit Führungsaufgaben betraut, ohne speziell dafür geschult worden zu sein. Die Qualifizierung von Führungskräfte darf man durchaus als Präventivmaßnahme begreifen, nämlich um Krisen zu vermeiden.

→ Dipl.-BetrW. Dimitri N. Lewan, Telefon 0211 / 6987 901, dlewan@lewanassociates.de

### Einstiegsgehälter sinken in allen Branchen

Berufsanfänger haben im vergangenen Jahr weniger verdient als noch ein Jahr zuvor. Selbst Ingenieure mussten sich mit weniger zufrieden geben, obwohl sie als Beschäftigte gesucht sind. Nach Untersuchungen der IG Metall hatte das Einstiegsgehalt für einen Ingenieur mit Universitätsabschluss 2004 bei 48.629 EUR gelegen, 2005 waren es nur noch 44.769 EUR. Untersuchungsbasis ist die Befragung von Betriebsräten großer Unternehmen aus den Branchen Automobil, Elektro, IT, Maschinenbau, Stahl und Telekommunikation. Festzustellen ist, dass die Unternehmen näher am Tarif einstellen und die Bewerber/innen bescheidener geworden sind. In vielen Fällen müssen sich Bewerber sogar mit weniger begnügen, als vor zwei Jahren gezahlt wurde. Dies ist insbesondere bei Ingenieuren, Mathematikern, Physikern und Informatikern der Fall, unabhängig davon, welchen Abschluss sie haben. Auch viele Absolventen der Betriebswirtschaft hatten 2005 geringere Einstiegsgehälter als 2003.

Typische Einstiegsgehälter für Absolventen



→ Dipl.-BetrW. Dimitri N. Lewan, Telefon 0211 / 6987 901, dlewan@lewanassociates.de





## Strategische Personalentwicklung

Das wesentliche Merkmal von strategischen Personalentwicklungskonzepten ist die Ermittlung von zukünftigen Herausforderungen des Lernens. Dabei müssen nicht alle Themen, die bei der Bedarfsermittlung auftauchen, anschließend auch konkret bearbeitet werden. Unternehmen können auch mit einigen Schwachstellen erfolgreich sein, ohne diese durch Qualifizierungs- und Veränderungsmaßnahmen beseitigt zu haben. Wichtig ist, an den strategisch relevanten Themen zu arbeiten und diese zu verändern. Wie ein unternehmensweites strategisches Personalentwicklungskonzept Schritt für Schritt geplant und umgesetzt wird, zeigt folgende Checkliste.

### ▶ Aktivitäten aus der Unternehmensstrategie ableiten

Der strategische Prozess beginnt mit der Definition der mittel- und langfristigen Unternehmensziele durch die Geschäftsführung. Maßgebend für die Unternehmenstätigkeit stellen diese ebenso die Basis aller Aktivitäten der Personalentwicklungsarbeit dar, denn durch diese soll die Zielerreichung des Unternehmens unterstützt werden.

### ▶ Qualifizierungsbedarf des jeweiligen Fachbereiches definieren

Abgeleitet aus den Unternehmenszielen haben die Fachbereiche bestimmte Aufgaben, die sie mit ihren Beschäftigten erreichen müssen. Ist es notwendig, dass in diesem Zusammenhang Beschäftigte auf andere Aufgaben oder Tätigkeiten in anderen Bereichen vorbereitet werden müssen, muss eine Qualifizierungsbedarfsanalyse (QBA) erstellt werden. Wesentlich ist hier, vor der Umsetzung von Maßnahmen das genaue Ziel zu definieren: „Was sollen die Beschäftigten nach Abschluss der Maßnahme gelernt haben, um seine Arbeitsaufgabe besser erfüllen zu können?“

### ▶ Personalentwicklungsmaßnahmen auswählen und umsetzen

Auf Grundlage der Entwicklungs- und Förderungsbedarfe aus den Fachbereichen erstellen die PE-Verantwortlichen im Unternehmen Personalentwicklungsmaßnahmen, die in geeigneter Form die Ziele erreichen und jeweils an die konkreten Unternehmensbedürfnisse angepasst sind. Dies können Einzelmaßnahmen bis hin zu umfassenden Veränderungsprojekten sein. Wesentlich ist, dass sich alle Aktivitäten darauf konzentrieren die Unternehmensziele zu erreichen. Erfolgsfaktor ist, dass sich die Aktivitäten an unternehmensrelevanten Aufgaben orientieren und den Beschäftigten die Reflexion der eigenen Arbeitsaufgabe und des eigenen Wirkens ermöglichen. Die Zeiten für „Nice-to-have“ und „Just-for-fun“ PE-Maßnahmen sind vorbei.

### ▶ Erfolg kontrollieren und Transfer sichern

Für die Erfolgskontrolle reflektieren Führungskräfte und Beschäftigte gemachte Erfahrungen anhand von schriftlichen Beurteilungen, Befragungen oder einem gemeinsamen Gespräch. Entscheidend ist, dass sie die vor der Maßnahme gesetzten Ziele überprüfen und mittels einer Transferkontrolle dokumentieren. Das Augenmerk liegt hierbei auf der Transfersicherung, das heißt darauf, wie die Beschäftigten das Gelernte in den Berufsalltag einbringen.

Für alle Unternehmen – unabhängig von der Größe und Branche – gilt, bevor irgendwelche Aktivitäten eingeleitet werden, müssen klare Ziele formuliert und Messkriterien definiert werden. Diese dürfen während des Umsetzungsprozesses nicht aus den Augen verloren werden.

→ Dipl.-BetrW. Dimitri N. Lewan & Dipl.-Psych. Siegmund Heimann, Telefon 0211 / 6987 901, office@lewanassociates.de

## Termine

### Führen im Wandel - zwischen Leistungsdruck und Lebensqualität

*„Wer als Führungskraft eines Unternehmens täglich Spitzenleistungen erbringen und dennoch nicht auf persönliche Lebensqualität verzichten will, muss ein gewaltiges Spannungsfeld überbrücken. Um auch in Zukunft unternehmerisch erfolgreich zu sein, muss jeder einzelne investieren - in seine Wertebasis, seine Gesundheit, seine soziale Lebensqualität und seine Persönlichkeitsentwicklung. Für viele bedeutet dies, umzudenken und vertraute Denkmuster und Lebensgewohnheiten zu modifizieren. Es bleibt die Frage: Wie lassen sich Leistungsdruck und Lebensqualität in ein gesundes Gleichgewicht bringen? Und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für eine zielgerichtete Führungskräfteentwicklung? Auf diese und weitere Fragen möchten wir gemeinsam mit Ihnen praxisorientierte Antworten finden.“*

2. Kongress „Unternehmen neu denken“ am 19. und 20. Oktober 2006 in der Hauptstadtrepräsentanz der Deutschen Telekom AG in Berlin, Veranstalter: Anselm Bilgri – Zentrum für Unternehmenskultur, München, www.a-zu.de

### Die Gopalan-Strategie - Für alle, die im Leben weiterkommen möchten

*„Ein Arbeitsbuch mit überraschenden und spannenden Übungen, weil Ihr Weiterkommen auf Selbsterleben basiert. Ein Erkenntnisbuch, weil Sie alle ganz individuelle Ziele haben. Ein Motivationsbuch, weil positive Motivation der Grundstein für Ihren Erfolg ist. Ein Alle-Tage-Buch, in das Sie immer wieder reinschauen können, um sich neue Anregungen für Ihren Tag zu holen.“*

von Susanne F. Gopalan, Verlag Pendo, ISBN 3-86612-101-6 180 Seiten, 14,90 EUR

## Impressum

LewanASSOCIATES Unternehmensberatung GmbH [Herausgeber]  
40239 Düsseldorf • Heinrichstraße • Telefon 0211 / 6987 901 • Telefax 0211 / 6987 902  
Internet www.lewanassociates.de

Redaktion: Dimitri N. Lewan & Manon Goldstein  
Design und Produktion: Werkstatt für Schrift und Grafik, Düsseldorf

## Personalentwicklung – Erfolgsfaktoren in der Praxis

## Kongresse, Schulungen, wichtige Termine

Haben Sie noch Fragen,  
Anregungen oder Themen-  
wünsche für die nächste  
Ausgabe? Wir freuen uns  
auf Ihre E-Mail. Senden Sie  
diese bitte an:

office@lewanassociates.de



