



Newsflash

September 2007 | Ausgabe 13

Vorwort

Zwischen Vision und Wirklichkeit liegt oft ein langer Weg: unternehmerischer Wandel. Veränderung ist Alltag und eine komplexe und herausfordernde Aufgabe. Veränderung gestalten heißt auch, vertrautes Terrain verlassen. Wir begleiten und beraten Sie in den vielfältigen Anliegen dieses Themenkomplexes mit einem systematischen Ansatz und transparenten Methoden, unter Einbeziehung aller Beteiligten sowie mit einem faszinierenden Prozess, der auch die Umsetzungsphase wirkungsvoll begleitet. Unser ganzes Bestreben ist ein Optimum an Qualität und Service zu leisten. Kurz „Mehrwert“ zu bieten – weil Sie uns „mehr wert“ sind. We are in business to help you do business.



Dimitri N. Lewan
Geschäftsführender Gesellschafter
LewanASSOCIATES
Unternehmensberatung GmbH

Seite 1

Vorwort

Top-Performer wissen, Engagement lässt sich nicht verordnen

Seite 2

Mehr Biss im Business

Bereitschaft im Alter länger zu arbeiten

Seite 3

Imitieren ist besser als innovieren

Personalplanung - Bedarfswerte hinterfragen

Unternehmen sorgen sich um Talentmanagement

Soziale Kompetenz richtig trainiert

Seite 4

Unternehmen sind nicht demografiefest

Manager würden gerne mehr lernen

Neue Bücher

Impressum

Müde Mitarbeiter – es trifft den Chef

Engagement lässt sich nicht von oben verordnen. Das ist hinlänglich bewiesen. Umso erstaunlicher ist es, dass es viele Chefs immer noch versuchen. Hier sind ihre fünf häufigsten Fehler:

► Keine Selbstreflexion

Das eigene Verhalten hat keine Auswirkungen auf die Beschäftigten, so ein verbreiteter Irrglaube. Tatsächlich stehen Führungskräfte stets unter genauer Beobachtung. Die kleinste Widersprüchlichkeit im Führungsverhalten beeinträchtigt die Zusammenarbeit. Typische Aussage „Wenn die glauben, sie führen, tun wir so als ob wir arbeiten.“ Führungskräfte tun gut daran, ihr eigenes Verhalten regelmäßig zu hinterfragen – allein, im Team oder mit Hilfe eines Coaches.

► Falsches Verständnis

Motivation lässt sich nicht auf Seminaren lernen. Selbst finanzielle Anreize erzeugen nur eine Basismotivation, nicht aber engagierte Höchstleistungen. Stattdessen sollte die Führung Bedingungen schaffen, in denen die Beschäftigten Potenziale entfalten können und für ihr Verhalten tatsächlich in die Pflicht genommen werden.

► Hang zur Subventionskultur

Alle predigen von Eigenverantwortung, doch in vielen Chefetagen sieht die Welt anders aus. Statt wirklich Entscheidungs- und Handlungsspielräume zu übertragen, zieht sich das Management eine angepasste Belegschaft heran. So wird vielerorts jede Form der Weiterbildung von oben verordnet, vollständig bezahlt und während der Arbeitszeit veranstaltet. Auf diese Weise erzeugt man kein Verantwortungsbewusstsein, wohl aber Subventionskultur und Mitnahmementalität.

► Pauschale Führung

Führungskräfte unterstellen, dass Beschäftigte umso motivierter sind, je mehr Verantwortung man ihm überträgt. Dies ist ein oft folgenschwerer Irrtum. Denn nichts lähmt einen Beschäftigten so sehr, wie Überforderung durch zu viel Verantwortung. Umgekehrt verfügt jedes Führungstalent über herausragende fachliche Fähigkeiten – und braucht diese häufig nicht.

► Angst vor Konfrontation

Beschäftigte brauchen ehrliches Feedback. Den damit verbundenen Konflikten bis hin zu Abmahnung und Kündigung weichen Vorgesetzte aber gerne aus. So ist die Rückmeldung unverdient positiv – was ebenso schaden kann wie überzogene Kritik: Die Beschäftigten können sich einbilden, einen ordentlichen Job zu machen – und sind trotzdem frustriert. Richtig: Konflikte immer sofort zu thematisieren, notfalls mit Hilfe eines (externen) Moderators.

→ Dipl.-BetrW. Dimitri N. Lewan, Telefon 0211 / 6987 901

Top-Performer wissen, Engagement lässt sich nicht verordnen





Mehr Biss im Business

Gemeinhin heißt es „Edel sei der Manager, hilfreich und gut“. Dass Führungskräfte aber auch Aggressionen in sich tragen, darüber schweigt man sich aus. Psychologen und qualifizierte Personalentwickler wissen aber, Aggressionen sind kein Teufelszeug, sondern hilfreich – vorausgesetzt diese werden konstruktiv kanalisiert. Denn wer 100 Prozent Gutmensch ist, der kommt vielleicht gut an, aber bestimmt auf Dauer nicht weiter. Doch im Arbeitsalltag empfiehlt es sich, die Schäfchen-Attitüde abzulegen und üblen Kontrahenten mit Biss zu begegnen. Wer nämlich nur gutmütig durchs Leben geht, hat keine Chance sich durchzusetzen. Acht einfache, doch effektive Verhaltensregeln helfen dabei, im Umgang mit Widersachern an Profil zu gewinnen:

► Ein positives Ziel definieren

Wer sich mit Freude durchboxen und im Wettbewerb bestehen will, braucht den Glauben an die eigenen guten Ziele. Wenn man den hat, ist die Motivation größer, ab und an Schärfe und Biss zum Einsatz zu bringen – was vielen zunächst einmal unangenehm ist.

► Chancenlose Kraftproben unterlassen

Bevor sie einen Kampf beginnen, prüfen positiv Aggressive ihre Gewinnchance. Liegt diese bei 51% zu 49%, lohnt es sich einzusteigen. Sollten die Erfolgsaussichten allerdings schwächer stehen, dann lassen sie die Finger davon und folgen Niccolò Machiavellis Empfehlung „Wen du nicht besiegen kannst, den mache zu deinem Freund („Il Principe“/Der Fürst).

► Sich klar positionieren

Positiv Aggressive warten nicht, bis sie gefragt werden, sondern verschaffen sich unaufgefordert, aber nicht aufdringlich Gehör. Sie haben den Mut, sich ungefragt aufzustellen und auch Killerphrasen der Kollegen und Vorgesetzten Paroli zu bieten.

► Nörgler, Looser und Bedenkenträger meiden

Wer sich mit diesen Zeitgenossen umgibt, wird früher oder später mit deren negativen Eigenschaften assoziiert. Deshalb halten positiv Aggressive Abstand zu diesen Personen. Dass ihre Gegner mit diesen Personen in Kontakt treten, verhindern sie jedoch nicht – im Gegenteil. Bietet sich die Chance, dann fördern sie derartige Allianzen sogar diskret, denn sie werfen schließlich ein negatives Licht auf die Widersacher.

► Einsteckerqualitäten pflegen

Wer sich durchsetzen will, stößt unvermeidlich auf Widerstand – auch auf solchen der harten Art. Positiv Aggressive lassen sich davon nicht irritieren. Im Gegenteil, sie begrüßen es sogar, denn somit erfahren sie, auf wen sie zukünftig nicht setzen dürfen. Mutige erschüttern ihre Gegenspieler. Zum Beispiel indem sie solche Angriffe lächelnd quittieren: „Das war ja ein toller Angriff, aber ich finde, Sie sollten es noch mal versuchen und dann richtig Gas geben“.

► Abwehrhetorik perfektionieren

Verbale Angriffe kommen in der Regel unerwartet. Hofft der Angreifer doch auf den Überraschungseffekt. Positiv Aggressive legen sich vorbeugend rhetorische Spitzfindigkeiten zurecht. Mit diesen können sie sich Luft und Zeit verschaffen, um ihre Gegenstrategien und -argumentationen zu entwerfen. So sagen sie z.B. „Das ist wirklich interessant, was Sie da sagen. Ich denke darüber nach ...“. In Wirklichkeit denken sie aber nicht über den Angriff nach, sondern merken sich den Angreifer. Diesem werden sie zukünftig nicht mehr nett zur Seite stehen.

► Sofort auf kursierende negative Gerüchte reagieren

Wenn ihnen Anspielungen und Verleumdungen über sich zu Ohren kommen, reagieren positiv Aggressive direkt, denn Gerüchte schwächen jedermanns Position, und selbst wenn sie sich irgendwann für alle Welt als unwahr erweisen: Es bleibt meist etwas hängen.

► Regelmäßig eine Gegenspieleranalyse durchführen

Positiv Aggressive fragen sich in regelmäßigen Abständen: Wer lächelt mich im Team zwar immer an, agiert aber faktisch gegen mich, indem er blockiert, zu vieles in Frage stellt oder mich in ein schlecht besetztes oder zerstrittenes Team manövriert, die es schafft, auch die beste Idee zu begraben? Diese Zeitgenossen hält man auf Distanz. Sie lobt man nicht, Ihnen hilft man nicht.

→ Dipl.-Psych. Siegmund Heimann, Telefon 0211 / 6987 903, office@lewanassociates.de

Bereitschaft im Alter länger zu arbeiten wächst

Mehr als zwei Drittel der Manager/innen in Deutschland glauben, dass sich der demographische Wandel positiv auf ihre Karriere auswirken wird. Sie gehen davon aus, dass ihr Wissen und ihre Erfahrungen länger gefragt und sie als Führungskräfte künftig länger benötigt werden. Das ergab eine Umfrage, die das manager-magazin zusammen mit der Potsdamer Universität of Management and Communication und dem Verband „Die Führungskräfte“ durchgeführt hat. Befragt wurden mehr als 700 Manager/innen ab 45 Jahre der ersten bis dritten Führungsebene. Zwar ist die überwältigende Mehrheit der Befragten überzeugt, dass die demographischen Veränderungen ihre berufliche Karriere beeinflussen wird, nichtsdestotrotz halten mehr als 50 Prozent nach wie vor für ideal, den Schreibtisch mit spätestens 60 Jahren zu räumen. Auffällig ist hierbei allerdings, dass mit zunehmendem Alter die Bereitschaft wächst, länger zu arbeiten.

Positiv Aggressive kommen weiter



Fachkräftemangel als Chance





Fast Follower sind in der Regel erfolgreicher als Innovatoren

Imitieren ist besser als innovieren

Manager wie Managementberater predigen es mit der Ausdauer tibetanischer Gebetsmühlen: Wir müssen innovativer sein, um Erfolg zu haben. Wir müssen unser Innovationsmanagement verbessern. Doch das stimmt so nicht, wie zwei Forscher herausgefunden haben. Nicht Innovationen, sondern Anpassung an Marktveränderungen ist der Schlüssel zum Erfolg. Zu diesem Ergebnis kommen Prof. Dr. Utz Schäffer und Manuela Stoll von der European Business School in Oestrich-Winkel. Sie analysierten ca. 300 deutsche Unternehmen und sie konnten keinen statistischen Beleg dafür finden, dass eine Strategie der Marktgestaltung zum Unternehmenserfolg beiträgt. Für 43 Prozent des Erfolges verantwortlich erwies sich dagegen eine Strategie der Anpassung, weitere 23 Prozent basieren auf dem Schutz vor Imitationen durch Wettbewerber. Entscheiden aber ist es, sich auf Strategiewechsel von Wettbewerbern und auf sich verändernde Kundenwünsche rasch einzustellen. Eine erfolgreiche Umsetzung geht nur über die Beschäftigten eines Unternehmens. Möglichst viele Beschäftigte sollten an der Beschaffung von Informationen über Marktveränderungen teilnehmen. Der Schwerpunkt sollte hierzu auf persönliche Gespräche auf Messen, mit Kunden oder Vertriebsmitarbeitern gelegt werden. Solche Gespräche sind nachweislich erfolgreicher als Informationsmedien.

→ Prof. Dr. Utz Schäffer, utz.schaeffer@ebs.edu

Gefährliche Irrtümer bei der Personaleinsatzplanung



Bedarfwerte konsequent hinterfragen

Auf den ersten Blick wirkt die Personaleinsatzplanung als ein relativ einfach zu realisierendes Arbeitsfeld des Personalmanagements. Dies ist ein zumindest in zweifacher Weise gefährlicher Irrtum. „Wie viele Mitarbeiter/innen welcher Qualifikation brauchen wir zu welchem Zeitpunkt an welchem Ort?“ Die Beantwortung dieser Frage steht am Beginn jeder Personalplanung als deren zentrale Grundlage. Sie wird aber in der Praxis zumeist einfach übergangen: Klagen die Beschäftigten über zu viel Arbeit und ist ein Budget vorhanden, unterstellt man erhöhten Personalbedarf. Ist die Finanzlage schlecht, vermutet man einen Personalüberhang. Beide Argumentationslinien gelten zwar als „pragmatische Praktikerlösung“, sind allerdings in Wirklichkeit gefährliche Planungsfallen. Die Personalplanung der Zukunft arbeitet vielmehr konsequent mit einem vollen Hinterfragen aller Bedarfwerte und nicht nur mit einer Pro-forma-Begründung von Neu- und Ersatzbedarf. Nach welchen Grundprinzipien sollen Aufgaben und Mitarbeiter/innen wechselseitig zugeordnet werden? Hinter dieser Frage steht die Suche nach einer Personaleinsatzlogik, die über „gegebene Aufgabe, gesucht eine Person“ hinausgeht. Die Personaleinsatzplanung der Zukunft basiert unter anderem auf einer gezielten Optimierung der individuell erlebten Arbeitswelt (z.B. Job-Rotation, individuelle Arbeitszeitgestaltung u.a.m.), um auf diese Weise die Arbeit für den Einzelnen befriedigender und für das Unternehmen produktiver zu machen. Die Manager/innen haben dem Personalmanagement zukünftig konkrete Antworten auf Fragen nach Zahlen, Daten und Fakten zu liefern. Eine derartige Personaleinsatzplanung mit einer bedarfsorientierten Grundlage und vor allem mit einem arbeitsweltorientierten Grundprinzip ist nicht unmöglich. Erste erfolgreiche Praxisbeispiele geben Hoffnung für die Umsetzung eines „mitarbeiterorientierten Personaleinsatzes“ und die Annäherung des typischen Arbeitsverhältnisses an einen „temporären Werkvertrag“. Die Zeichen der Zeit zeigen in die richtige Richtung.

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

Demografie – Realität holt die Unternehmen ein

Unternehmen sorgen sich um Talentmanagement

Zwei Megathemen werden künftig das Personalmanagement deutscher Unternehmen besonders beschäftigen: der demografische Wandel sowie die Rekrutierung und Bindung talentierter Mitarbeiter/innen. Dies kann der Studie „The Future of HR in Europe – Key Challenges Through 2015“ (BCG und Europäische Vereinigung für Personalführung/EAPM) entnommen werden. Bedeutsam erscheint den Deutschen auch, eine lernende Organisation zu schaffen, die Work-Life-Balance ihrer Beschäftigten zu sichern sowie die Transformation der Unternehmenskultur zu begleiten. Befragt wurden im Rahmen dieser Studie 1.355 Führungskräfte aus 27 Ländern. Begleitend wurde die Studie durch mehr als hundert vertiefende Interviews mit Topmanagern aus Unternehmen und Organisationen. Ein Zeichen dafür, wie sehr der Mangel an Talenten die Unternehmensstrategie beeinflusst wird, lässt sich aus folgendem Ergebnis der Studie ableiten: Die Zahl der europäischen Firmen, die Standortverlagerungen – beispielsweise nach Indien – planen, wird sich in den innerhalb der nächsten fünf bis acht Jahre verdreifachen.

→ Bosten Consulting Group, www.bcg.com

Soziale Kompetenz richtig trainiert Neues Trainingskonzept

Grundlage für angemessenes Konfliktmanagement

Arbeitstage ohne Reibung und Konflikte mögen paradiesisch sein, sind aber unter Umständen auf Dauer unproduktiv. Probleme entstehen insbesondere dann, wenn man aufhört, unterschiedliche Sichtweisen zu benennen und den passenden und richtigen Weg gemeinsam zu erarbeiten. Gegensätzlichen Meinungen und Konflikte sind immer gut und nützlich, wenn sie zu einem Miteinander führen, das produktives Denken und Handeln erzeugt. Konstruktive Konfliktbereitschaft ist mit Motivation, Interesse am Gegenüber und am Thema verbunden. Grundvoraussetzung hierzu ist eine angemessene und handlungsorientierte Soziale Kompetenz. LewanASSOCIATES bieten hierzu offenes bzw. firmeninternes Intensivseminar an. Die Teilnahmegebühr für dieses Seminar (3-4 Tage) beträgt pro Person 1.880,00 EUR zzgl. MwSt. (Seminarteilnahme ohne Verpflegung und Unterbringung). Termine und Veranstaltungsorte erhalten Sie auf Anfrage.

→ BetrW. WVA Nicole Geldmacher, Telefon 0211 / 6987 903, ngeldmacher@lewanassociates.de





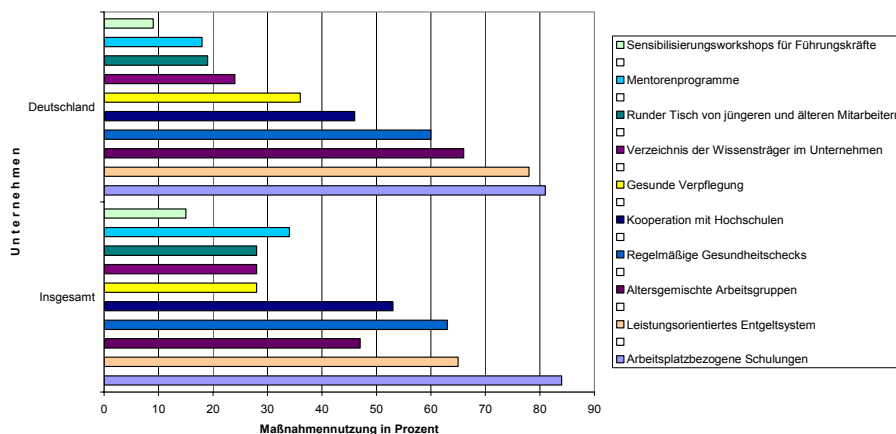
Unternehmen sind nicht demografiefest

Die Unternehmen in Europa sind auf die Folgen des demografischen Wandel nicht ausreichend vorbereitet. Das Londoner Adecco Institut zieht dieses Fazit aus einer großen Studie an der mehr als 4.000 Unternehmen in acht Ländern Westeuropas teilgenommen haben. Auf Grundlage der Umfragedaten erstellten die Forscher einen Index, mit dem die „Demografiefestigkeit“ eines Unternehmens bewertet werden kann. Die meisten Punkte auf der Index-Skala, die von 100 bis 400 Punkte reicht, sammelten die britischen Unternehmen (durchschnittlich 186 Punkte). Deutsche Firmen kamen im Schnitt mit 182 Punkten auf den fünften Platz. Damit blieben die Unternehmen in allen Ländern im Mittel deutlich unter der 300er-Marke, ab der ein Unternehmen als einigermaßen gut auf den demografischen Wandel vorbereitet gelten kann. Der Demografie-Index wird zukünftig jährlich aktualisiert. 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. Und wie fest ist Ihr Unternehmen?

→ Dipl.-Betw. D. Lewan & Dipl.-Ing. M. Hackstein, Telefon 0211 / 6987 903, office@lewanassociates.de

Demografie – Unternehmen sind nicht vorbereitet

Maßnahmen zur Vorbereitung auf den demografischen Wandel



Manager würden gerne mehr lernen

360 Manager/innen wurden zur Lernkultur in deutschen Unternehmen befragt. Die Ergebnisse haben teilweise überrascht. Die wichtigste Erkenntnis: Mehr als zwei Drittel der Befragten waren der Meinung, dass den Themen Lernen und Weiterentwicklung in deutschen Firmen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Dagegen erhielten die Vorgesetzten vergleichsweise gute Noten. 84 Prozent der Manager/innen gaben an, bei der Fortbildung von ihren Vorgesetzten gut oder sogar sehr gut unterstützt zu werden. Zwar müssen mehr als die Hälfte selbst die Initiative ergreifen, können sich dann aber einer guten Unterstützung gewiss sein. Etwas mehr als 25 Prozent der Befragten bekommen von ihren Vorgesetzten gar ein „Rundum-sorglos-Paket“ geliefert. Interessant ist auch die Einschätzung, ob in den Unternehmen bereits zu viel Geld für Fortbildung ausgegeben wird. Diese Frage verneinten rund 95 Prozent der Manager/innen. Mehr als zwei Drittel der Befragten würden gerne mehr Lernangebote wahrnehmen. Allerdings fehlt bei vielen (39 Prozent) die Zeit dafür.

→ www.die-akademie.de

Werte, Worte, Taten

Unternehmerischer Erfolg und der Erfolg einer Führungskraft werden durch das bestimmt, was sich in Taten manifestiert. Werte müssen in Worte gefasst werden, und den Worten müssen Taten folgen. Die Autoren plädieren dafür, dass sich ausformulierte Unternehmensleitbilder auch in den Handlungen der verantwortlichen Führungskräfte wieder finden müssen. Um dies zu ermöglichen, haben sie ein Kompetenzentwicklungskonzept erstellt, das hilft, Werte in konkrete Taten umzusetzen.

→ Christine Scheitler und Stefan Wetzel, Haupt Verlag, Bern, 2007, 32,00 EUR

Impressum

LewanASSOCIATES Unternehmensberatung GmbH [Herausgeber]
40239 Düsseldorf • Heinrichstraße 169 • 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

Weiterbildung der Manager kommt zu kurz



Neue Bücher

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

office@lewanassociates.de

