



# NewsFlash

Dezember 2007 / Ausgabe 14

## Vorwort

Auch im Jahr 2007 haben wir uns erfolgreich dem Anspruch gestellt, aktuelles Führungswissen und Management-Know-how für den Unternehmensalltag unserer Mandanten nutzbar zu machen. Führungskräfte und Manager, die der allgemeinen Unentschlossenheit ihren eigenen Aufschwungwillen entgegenzusetzen, erlebten eine große Herausforderung. Zum einen mussten sie das Vertrauen ihrer Mitarbeiter und Stakeholder täglich neu gewinnen. Gegen Widerstände, denn der Vertrauensvorschuss, der Menschen in Führungspositionen früher gewährt wurde, fällt heute recht mager aus. Will man dieses Defizit ausgleichen, bleibt nur das Vertrauen in sich selbst – in die eigene Persönlichkeit, die Integrität und einen nachhaltigen wertebe- wussten Führungsstil.

Gerne haben wir unseren Mandanten mit Rat und Tat zur Seite gestanden. Zum bevorstehenden Jahreswechsel danken wir Ihnen für das uns erneut geschenkte Vertrauen. Wir wünschen Ihnen ein glückliches, zufriedenes und erfolgreiches Jahr 2008.

## Nachwuchs: Keine Karriereperspektive

Deutschen Unternehmen laufen die Nachwuchskräfte davon, weil ihnen Karriereperspektiven fehlen. In über einem Viertel der Fälle verlassen die ihren Arbeitgeber, weil sie adäquate Weiterbildungsmöglichkeiten vermissen. Das ist international Spitze! Dies ist ein Ergebnis des Interantional Workplace Survey der Robert Half Finance & Accounting, die hierfür 1.765 Personal- und Finanzmanager in elf Ländern befragte. 36 Prozent der Befragten hält karrierebildende Maßnahmen für den entscheidenden Anreiz für die heutige Generation junger Arbeitnehmer. Motivierender als Weiterbildungsmöglichkeiten sind nur noch flexible Arbeitszeiten. Finanzielle Anreize sind lediglich für jeden vierten deutschen Jungarbeitnehmer interessant. Wir sollten uns vor Augen halten, dass weiterbildungswillige Mitarbeiter ein ungeheurer Standortvorteil für Deutschland ist. Deutsche Unternehmen sollten hier ansetzen und diese Potenziale nutzen. Dabei sind sie, zumindest was die finanzielle Unterstützung angeht, auf dem richtigen Weg. Ungefähr 80 Prozent der deutschen Unternehmen übernehmen voll oder zumindest teilweise die Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen ihrer Mitarbeiter. Weiterbildungsmöglichkeiten und Karriereperspektiven sind, insbesondere im Rahmen gängiger Retentionprogramme, für die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen unverzichtbar.

→Weitere Informationen: Mischa Hackstein, Telefon: 0211/6987 901 oder E-Mail: [mhackstein@lewanassociates.de](mailto:mhackstein@lewanassociates.de)



Dimitri N. Lewan

Geschäftsführender  
Gesellschafter  
LewanASSOCIATES  
Unternehmensberatung GmbH

25% der Nachwuchskräfte  
verlassen ihre Firma wegen  
mangelnder Weiterbildungs-  
möglichkeiten



### Seite 1

Vorwort

Nachwuchs: Keine  
Karriereperspektive

### Seite 2

Human Resources  
Barometer 2007

Outsourcing wird HR-  
Trend

HR-Reporting nach dem  
GRI-Standard

### Seite 3

Erfolgreicher führen  
als „Canis Lupus“

Operative Exzellenz als  
strategische Waffe

### Seite 4

Made in Germany –  
ein Zukunftsmodell

Termine | Bücher  
und mehr

Impressum





### Human Resources-Management - Zahnloser Tiger ?

## Human Resources Barometer 2007

Es ist derzeit Mode, erntet wenig Widerstand und vielfach breite Zustimmung, den Personalbereich als rückständig, umständlich und überflüssig zu bezeichnen. Wenn selbst das Controlling inzwischen ein besseres Image besitzt, dann ist es höchste Zeit für einen Kurzwechsel, sonst ziehe sogar noch Rechnungswesen und Revision an HR vorbei. Wirft man einen Blick auf die Ergebnisse des so genannten HR-Barometers 2007 der Capgemini, so wird die Besorgnis nur allzu verständlich. Das HR-Ressort stellt sich immer noch als ziemlich zahnloser Tiger dar. Sprich: Das Wort des HR-Managers hat bei den wichtigen strategischen Unternehmensentscheidungen noch relativ wenig Gewicht, wenn auch die neusten Zahlen etwas besser sind als die 2004 ermittelten. Die Studienergebnisse können kostenlos heruntergeladen werden unter [www.de.capgemini.com](http://www.de.capgemini.com).

→ Weitere Informationen: Dimitri N. Lewan, Telefon: 0211/6987 901 oder E-Mail: [dlewan@lewanassociates.de](mailto:dlewan@lewanassociates.de)

### Bis 2009 wird sich Outsourcing im HR-Management massiv erhöhen



## Outsourcing wird HR-Trend

Die Auslagerung von Teilfunktionen der Personalarbeit wird bis zum Jahr 2008 in vielen Betrieben massiv zunehmen. 30 Prozent der im Rahmen einer Studie der Hewitt Associates befragten Unternehmen lagerten zum Zeitpunkt der Befragung ihre Entgeltabrechnung aus – prognostizierten jedoch für die Auslagerung dieser HR-Funktion bis zum Jahr 2009 eine Steigerung auf insgesamt 51 Prozent. Lagern heute sieben Prozent der Unternehmen diese Funktion an professionelle Dritte aus, so könnten es 2008 bereits 15 Prozent sein. Die Zufriedenheit in den Unternehmen, die sich für Outsourcing entschieden haben, ist groß: 89 Prozent der Befragten sind mit ihren Outsourcingvereinbarungen zufrieden bis sehr zufrieden. 85 Prozent konnten den geplanten Mehrwert für das Unternehmen realisieren, und 80 Prozent haben die angestrebten Kosteneinsparungen erzielt. 20 Prozent konnten über die Auslagerung von HR-Funktionen zusätzliche, nicht geplante Vorteile erzielen, wie zum Beispiel eine deutliche Effizienzsteigerung in HR-unabhängigen Bereichen und Optimierungen sowohl im Controlling als auch in der Planung. Unternehmensfremde, spezialisierte Dienstleister bieten Professionalität und verbesserte Servicequalität. Zugleich werden in den Unternehmen Freiräume geschaffen, um sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren.

→ Weitere Informationen: Mischa Hackstein, Telefon: 0211/6987 901 oder E-Mail: [mhackstein@lewanassociates.de](mailto:mhackstein@lewanassociates.de)

### Die Global Reporting Initiative (GRI) sieht zur Standardisierung des Berichtswesens Personal- kennzahlen vor

## HR-Reporting nach dem GRI-Standard

Je höher die Wahrnehmung eines Unternehmens in der Öffentlichkeit, desto größer ist die Nachfrage nach Informationen über das Unternehmen. Hierzu können Berichte über die ökonomische Situation herangezogen werden. Zur Bewertung eines Unternehmens hinsichtlich der nachhaltigen Entwicklung, zur Abschätzung zukünftiger Chancen und Risiken und zur Deckung der Informationsbedürfnisse von Share- und Stakeholdern ist die finanzielle Berichterstattung nicht ausreichend.

Die 1997 gegründete Global Reporting Initiative (GRI, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)) hat zur Schließung der Lücken in der konventionellen Berichterstattung nunmehr einen standardisierten Berichtsrahmen vorgestellt. Dieser berücksichtigt jetzt neben ökonomischen Aspekten auch die Verantwortung und Leistung der Unternehmen in Umwelt- und Sozialbereichen.

Mit Hilfe eines detaillierten Leitfadens und der Vorgabe von Berichtsprinzipien soll Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit der Daten sichergestellt werden. Ein nach GRI-Standard erstellter Nachhaltigkeitsbericht gliedert sich in ein Profil des Unternehmens sowie in ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistungsindikatoren.

Für die Berichterstattung aus den Bereichen Arbeitspraxis und Menschenrechte werden Personalkennzahlen verwendet. Mit dem Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung stellt GRI ein umfassendes Werkzeug zur Standardisierung auch des HR-Reportings.

→ Weitere Informationen: Mischa Hackstein, Telefon 0211/6987 901 oder E-Mail: [mhackstein@lewanassociates.de](mailto:mhackstein@lewanassociates.de)





## Erfolgreicher führen als „Canis Lupus“

Mittlerweile gibt es ja „jede Menge“ Führungstheorie und -modelle, die sich Anleihen im Tierreich zu eigen machen. Ob und inwieweit diese tragend sind, oder nur einem Modetrend folgen sei mal dahin gestellt. Auch aus dem Kommunikations- und Führungsverhalten von Wölfen lassen sich Anreicherungen für eine direkte Führung ableiten:

1. Mein Rudel bietet Sicherheit. Instinktiv wissen Wölfe, dass sie in ein Rudel gehören. *Merke* ► Kümmern Sie sich um Ihr Netzwerk und checken Sie Ihre Aufstiegsschancen und den Wunsch dazu.
2. Legitimieren Sie die eigene Führungsrolle. Leitwölfe müssen permanent einen erkennbaren Mehrwert schaffen und das Rudel zum Futter führen. *Merke* ► Offenbaren Sie Ihre Strategie; zeigen Sie, was Sie beitragen.
3. Entscheiden Sie sich für eine Beute. Bei der Jagd wird rasch entschieden, welches Tier gerissen werden soll. *Merke* ► Geben Sie Ihren Mitarbeitern Orientierung über die Wichtigkeit der Aufträge.
4. Stellen Sie klar, dass jeder seine Delegationsaufträge kennt und erfüllt. Im Rudel gibt es nur klar definierte Aufgaben. *Merke* ► Aufgaben- /Kompetenzdelegation ist Chefsache.
5. Konflikte sind Ihre Chancen. Im Rudel werden Konflikte erst dann unterbunden, wenn eine Gefahr für das Rudel als Ganzes besteht. *Merke* ► Trainieren Sie Ihre Ausgeglichenheit zwischen Eingreifen und Aushalten.
6. Kommunizieren Sie direkt. Die Spezies Wolf hat ein einzigartiges Kommunikationssystem. Fehlverhalten erntet sofortiges Feedback. *Merke* ► Sorgen Sie dafür, dass alle Ihre Erwartungshaltung kennen.
7. Schaffen Sie Auszeiten. Gerade in Ruhepausen pflegt der Canis Lupus sein Sozialverhalten. *Merke* ► Gönnen Sie Ihrer Mannschaft bewusst Auszeiten. Etablieren Sie gemeinschaftsfördernde Rituale und Events.

## Operative Exzellenz als strategische Waffe

Toyota hat im Laufe seiner Geschichte sehr konkrete Vorstellungen und Methoden entwickelt, die auf den Unternehmensgründer Sakichi Toyoda und Taiichi Ohno zurückgehen. Der Toyota Weg und das Toyota Produktionssystem sind weltweit Vorbild für Konsequenz und Erfolg. Hier 14 Managementprinzipien für operative Exzellenz:

1. Gründen Sie Ihre Managemententscheidungen auf eine langfristige Philosophie, selbst wenn das zu Lasten kurzfristiger Gewinnziele geht.
2. Sorgen Sie für kontinuierlich fließende Prozesse, um Probleme ans Licht zu bringen.
3. Verwenden Sie Pull-Systeme, um Überproduktion zu vermeiden.
4. Sorgen Sie für eine ausgeglichenen Produktionsauslastung.
5. Schaffen Sie eine Kultur, die auf Antrieb Qualität ermöglicht, statt einer Kultur der ewigen Nachbesserung.
6. Standardisierte Arbeitsschritte sind die Grundlage für kontinuierliche Verbesserung und die Übertragung von Verantwortung auf die Beschäftigten.
7. Nutzen Sie visuelle Kontrollen, damit keine Probleme verborgen bleiben.
8. Setzen Sie nur zuverlässige, gründlich getestete Technologien ein, die den Menschen und Prozessen dienen.
9. Entwickeln Sie Führungskräfte, die alle Arbeitsabläufe genau kennen und verstehen, die die Unternehmensphilosophie vorleben und sie anderen vermitteln.
10. Entwickeln Sie herausragende Beschäftigte und Teams, die der Unternehmensphilosophie folgen.
11. Respektieren Sie Ihr ausgedehntes Netz an Geschäftspartnern und Zulieferern, indem Sie sie fordern und dabei unterstützen, sich zu verbessern.
12. Machen Sie sich selbst ein Bild von der Situation, um sie umfassend zu verstehen [genchi genbutsu].
13. Treffen Sie Entscheidungen mit Bedacht und nach dem Konsenzprinzip. Wägen Sie alle Alternativen sorgfältig ab, aber setzen Sie getroffene Entscheidungen zügig um.
14. Machen Sie aus Ihrem Unternehmen durch unermüdliche Relexion [hansei] und kontinuierliche Verbesserung [kaizen] eine wahrhaft lernende Organisation.

## 7 goldene Regeln für effiziente und zielorientierte Führung



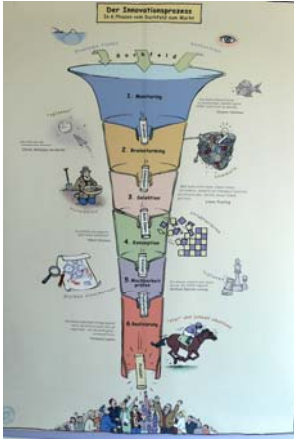
## 14 Managementprinzipien des weltweit erfolgreichsten Automobilkonzerns







Abwanderung kreativer Köpfe verhindern – Innovationsförderung ist genuine Führungsaufgabe



## Made in Germany – wieder ein Zukunftsmodell?

Innovation ist das Schlagwort in aller Munde, aber leider wird übersehen, wie es um die Innovationsfähigkeit und -bereitschaft in der mittelständischen Wirtschaft wirklich bestellt ist. In deutschen Führungsetagen wird Innovation leider nicht immer ganzheitlich gefördert, sondern vor allem an F&E-Bereiche delegiert – als handelte es sich lediglich um ein Problem der Zuständigkeit. Glücklicherweise haben die Unternehmer genügend kreative Köpfe. Auffallend ist allerdings, dass viele „kluge Köpfe“ in die Länder abwandern, in denen ihre Ideen offensichtlich gefragter sind und ernster genommen werden.

Ein Blick über den Atlantik zeigt, wie Innovationsförderung auch funktionieren kann. Das Management in den USA und Kanada sind einen großen Schritt voraus. Neben einer eher innovationsfreundlichen Infrastruktur hat die Ideenfindung einen großen Stellenwert in den Unternehmen. Beschäftigte sind gefragt! In Innovationsclustern – und das allerdings nicht nur in Silicon Valley – werden ihre konstruktiven Anregungen nicht nur honoriert, sondern deren Entwicklung und Umsetzung auch im gemeinschaftlichen Innovationsdialog ausdrücklich gefordert. „Thinking outside the box“ ist in den USA bereits ein stark verbreitetes Managementprinzip. Die Internet-Portale der erfolgreichen Global Player [Microsoft, E-bay, Google, Starbucks u. a.] zeigen, wie man die Beschäftigten für innovatives Denken und Mitmachen begeistern kann.

In Deutschland tun wir uns mit solchen Ansätzen nachweislich noch schwer. Es ist ja auch nicht verwunderlich, denn – das zeigen einschlägige Untersuchungen – in den Chefetagen macht man sich offenbar erst dann die Mühe, sich mit dem Thema Innovationsmanagement auseinanderzusetzen, wenn die Unternehmenszukunft u. U. unmittelbar auf dem Spiel steht. Und weil wir uns so verhalten, wird Deutschland im Bereich der Innovationen kurz- und mittelfristig eher weiter in Hintertreffen gelangen. Unsere Verharrungsmentalität – eine deutsche Untugend (?) – gepaart mit unternehmensspezifischer Sorglosigkeit sind nicht geeignet, das Blatt zu wenden. Das muss in den Köpfen der Unternehmer und Manager geschehen.

→ Weitere Informationen: Dimitri N. Lewan, Telefon: 0211/6987 901 oder E-Mail: [dlewan@lewanassociates.de](mailto:dlewan@lewanassociates.de)

Kongresse, Schulungen,  
Bücher, wichtige Termine

## Termine

DBVC Coaching-Kongress 2008 – Das Motto des Kongresses lautet:

„Welche Rolle spielt der Coach heute“

17. und 18.10.2008, Potsdam

Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (DBVC), An den Postwiesen 14,  
60488 Frankfurt/Main; Telefon 069/9592 5350; [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)

Die Management-Illusion – Von Unternehmern, Chaos und Erfolgen

Hans Dieter Krönung, 191 Seiten, Verlag Schäffer Poeschel, EUR 29,95,  
ISBN 978-37910-2492-191

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](mailto:office@lewanassociates.de)

## Impressum

Herausgeber

LewanASSOCIATES Unternehmensberatung GmbH • 40239 Düsseldorf • Heinrichstraße 169  
Telefon 0211 / 6987 901 • Telefax 0211 / 6987 902 • Internet [www.lewanassociates.de](http://www.lewanassociates.de)

Redaktion: Dimitri N. Lewan • Hildegard Reckert

Design und Produktion: Werkstatt für Schrift und Grafik

