



Newsflash

Juni 2008 / Ausgabe 15

Vorwort

Wir leben in einer Welt komplexer Systeme. Spätestens seit dem Internet oder dem, was wir gemeinhin als Globalisierung bezeichnen, bezweifelt dies wohl niemand mehr. Insbesondere in der Wirtschaft begreifen wir langsam, dass fast alles „systemisiert“ ist: Was früher getrennt und nebeneinander lag, ist heute vernetzt und beeinflusst sich gegenseitig. Gerne spricht man von Komplexität

Wer in Zukunft erfolgreich sein möchte, wird nicht umhin kommen, sich mit komplexen Systemen, ihren Eigenschaften und ihrer erfolgreichen Bewältigung intensiv auseinander zu setzen. Der Umgang mit Komplexität und deren Bewältigung ist somit heute und erst recht zukünftig die größte Herausforderung für das Management. Damit Sie hieraus die Erfolge Ihres Unternehmens generieren können, brauchen Sie kluge Köpfe. Diese suchen, gewinnen, evaluieren, entwickeln und coachen wir für Sie. Als Ihre Business-Sherpas unterstützen wir Sie gerne mit Rat und Tat bei der Bewältigung der Komplexitäten Ihres Verantwortungsbereiches.

Manager ist kein Beruf

Darum ist es nicht besonders schwierig, Manager zu werden. Ob man dafür das Zeug hat, zeigt sich erst, wenn man es ist. Manager sein ist eine nie endende Bewährungsprobe. Auch wenn man diese – oft auch nur vermeintlich – besteht, ist das noch kein Grund, sich selbstgefällig zurückzulehnen. Manager bleiben ist vielleicht die größte Herausforderung.

Human Aspects Development

Manager und Piloten haben weit mehr gemeinsam, als viele denken. Von beiden erwarten wir, dass sie ihre Unternehmen auf stabilem Kurs halten, Turbulenzen – wenn möglich – ausweichen, unvorhergesehene Probleme meistern und punktgenau landen. Wir erwarten keine ego-gesteuerten heroischen Taten, aber ein hohes Maß Verantwortung. Sie entscheiden in kritischen Momenten über das Schicksal zahlreicher Menschen – Mitarbeiter, Kunden und Geldgebern – die ihnen Vertrauen schenken. Fehlentscheidungen und Fehlverhalten zerstören nicht nur materielle Werte. Sie münden, wenn denn auch noch die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen zerstört sind, in schweren Imageschäden.

Was Piloten allerdings von Managern unterscheidet ist erheblich. Piloten durchlaufen eine mehrstufige Auswahl und sie müssen ihre Qualifikation lebenslang in Tests,



Dimitri N. Lewan

Geschäftsführender
Gesellschafter
Lewan ASSOCIATES
Unternehmensberatung GmbH

**Selbst-Reflexion im geschützten
Raum verbessert die Selbstwahrnehmung**

**Was Piloten von Industrie-
Managern unterscheidet**



Seite 1

Vorwort

Manager ist kein Beruf

Human Aspects
Development

Seite 2

Vom anständigen Beruf
zum Manager

Der Motor heißt
Leidenschaft

Seite 3

Führungspersönlichkeiten
entwickeln –
Leadership mit System

Professionalität durch
das [K.] Management-
Entwicklungs-Programm

Seite 4

Professionalität durch
das [K.] Management-
Entwicklungs-Programm

Termine | Bücher
und mehr

Impressum





Management-Entwicklung nach dem Zufallsprinzip ist nicht zielführend und teuer

Refreshern und Umschulungen beinhalten unter Beweis stellen. Laufend werden ihre Führungs- und Teamfähigkeit, ihre Persönlichkeitsentwicklung überprüft und systematisch gefördert.

Vom anständigen Beruf zum Manager

Wie anders das Bild bei den „klassischen“ Managern! Zwar sind sie Juristen, Wirtschaftswissenschaftler, Ingenieure oder MBA-Absolventen, doch keiner von ihnen hat eine jahrelange Qualifizierung zum Manager durchlaufen. Aus dem einfachen Grund, weil Manager nach wie vor kein Beruf ist. Die „Human Aspects“ gehören selten zum Repertoire von Auswahl und Schulung. Diejenigen, die Manager werden, haben sich in der Regel in ihrem Fachgebiet bewährt, sind geistig beweglich und ehrgeizig. Weshalb sollte einer, der Ingenieur geworden ist, nicht automatisch das Zeug zum Manager haben? Das glauben doch viele, wenn Sie Ihr Studium abgeschlossen haben. Und dann verbringen sie die ersten Berufsjahre unentdeckt von ihrer Umwelt – wie Schläfer – in einem anständigen Beruf getarnt – bis sie plötzlich aufgerufen werden, um sich von heute auf morgen als Führungskraft zu entfalten.

Natürlich haben heute „intelligente“ Unternehmen (meisten jedoch nur die größeren!) eine Personalentwicklung und überlassen in der Managemententwicklung schon lange nichts mehr dem Prinzip Zufall. Doch bei genauerem Hinsehen ist man verblüfft wie und unter welchen internen Abhängigkeiten und nicht wirklich beeinflussbaren Zwängen diese Funktion erfüllt werden soll. Wie erklärt sich dann die Wahrnehmung, dass Manager mit guten Resultaten glänzen, aber – und das braucht kein Widerspruch zu sein – echt miserable Führungsfiguren sind?

Leidenschaft ist nicht alles – aber ohne Leidenschaft ist alles nichts ...



Der Motor heißt Leidenschaft

Manager werden ist nicht wirklich schwer, einer sein dagegen umso mehr. Es bedarf keiner Sammlung von akademischen Titeln und Abschlüssen, sondern vor allem die Fähigkeit Menschen über die Kraft des Vorbildes zu führen, sie anzuregen, zu begeistern und auch in problematischen Zeiten zu motivieren. Leidenschaft löst die Kraft der Begeisterung in den Managern aus, nicht ihre Ratio. Mit dem Herz auf dem rechten Fleck und einem gesunden Menschenverstand verlieren sie trotz der „Quartalsrennen“ nie die Fernziele aus den Augen. Sie gewährleisten Nachhaltigkeit, können Dynamik und Innovationen entwickeln, bleiben realistisch und hinterfragen auch kritisch laufenden Entwicklungen.

Wie viele Unternehmen sind schon auf Grund gesetzt worden, weil ihre „Kapitäne“, oder solche die sich dafür gehalten haben, mit beschlagener Brille Management-Trends aufgesessen sind und das Falsche getan haben. Von starken Managern wird auch die Fähigkeit erwartet, sich konsequent gegen die Mode zu stellen – die „Nice-to-have“ und „Just-for-Fun“ Aktivitäten zu bremsen – wo die Dynamik aus dem Ruder läuft und nachgeordnete Führungskräfte die „Sandkästen der persönlichen Selbstverwirklichung“ kontraproduktiv für den Unternehmenserfolg beharken.

Eine Grundvoraussetzung zum „Manager-Sein“ ist neben einer exzellenten Ausbildung, in der man sich die Grundsätze verinnerlicht und sich das nötige Führungs- und Management-Instrumentarium angeeignet, eine systematische Qualifizierung der Human Aspects. Dazu zählt auch eine systematische Auffrischung und Weiterentwicklung der Kenntnisse sowie die regelmäßige Überprüfung des persönlichen Standortes.





Führungspersönlichkeit entwickeln – Leadership mit System

Wer glaubt, nur mit modernen Management-Methoden und schönen Konzepten erfolgreich führen zu können, irrt. Eine vertrauensvolle Führung lässt sich nicht mit Checklisten erlernen. Sie setzt eine authentische Führungspersönlichkeit voraus, die tut, was sie sagt, mit realistischen Zielen arbeitet, in die Mitarbeiter investiert und für optimale Arbeitsbedingungen sorgt.

Viele gute Ansätze scheitern, weil Führungskräfte sie nicht überzeugend verkörpern und schlüssig an ihre Mitarbeiter kommunizieren können. Begeisterung und Commitment entstehen nicht aus Konzepten, sondern aus Vertrauen und Verständnis. Nur wer überzeugend auftritt und die richtigen Botschaften sendet, wird letztlich die Mitarbeiter begeistern.

Unternehmen stellen sich heute sehr hohen Herausforderungen. Internationalisierung, Turbogeschwindigkeit, Komplexität, Innovationsbedarf, Leistungsverdichtung durch Prozess- und Performance-Optimierung, zunehmende Volatilität von Strukturen und Ressourcen, betrieblicher wie finanzieller Art. Führung wird mehr denn je zum Engpassfaktor für Wachstum und Unternehmenserfolg. Damit rücken die Personen in den Blick. Es geht um ihre Professionalität, um Führung als Profession. Und es geht um die Person: Leadership erlebt eine Renaissance.

Doch eine allein personale Schwerpunktsetzung wird den betrieblichen Anforderungen nicht gerecht; das gesamte Führungssystem benötigt volle Aufmerksamkeit – von Seiten der Führungskräfte wie auch seitens des Personalmanagements und der Organisationsentwicklung. An der Kopplung von Person und Organisation verortet, ist die Führungsentwicklung heute mit neuen Aufgaben konfrontiert: Führungskräfte handeln mit hoher Komplexität und Geschwindigkeit. Sie brauchen neues Wissen, das die wirklichen Herausforderungen ihres Geschäfts adressiert. Sie benötigen eine Basistheorie – u. a. vermittelt in unserer Führungskräfte-Basis-Qualifizierung – um sich komplexe Führungssituationen und -systeme zu erschließen und geeignete Lenkungsmaßnahmen setzen zu können. Sie müssen ihre Handlungskontexte bei laufendem Motor reflektieren, ihre Aufmerksamkeit und die anderer lenken können, um Komplexität, Kreativität und Innovationen zu heben und das Schlagwort von der lernenden Organisation mit Leben zu füllen. Sie brauchen Beweglichkeit so sehr wie Stabilität und müssen dazu in ganz anderer Form in Kontakt mit sich selbst und mit den Mitarbeiter/-innen treten.

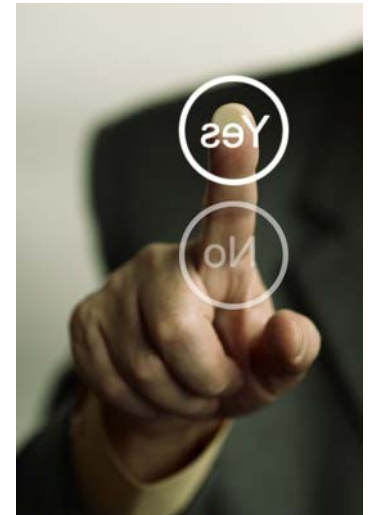
Führungsentwicklung ist heute nach Zielgruppen konturiert, und stärker auf den Kontext, das strategische Entwicklungsfenster der Organisation maßgeschneidert. Gleichzeitig werden die Grenzen zwischen Personal- und Organisationsentwicklung unscharf. Führungsentwicklung war immer ein Schlüsselfaktor für die Entwicklung der Organisation. Heute geht es in der unternehmensinternen HR-Arbeit in der Regel um das Management unternehmensweiter Prozesse und Systeme, die diese Kompetenz ausbauen und sicherstellen.

→ Weitere Informationen: Dimitri N. Lewan, Telefon 0211/61089 392; E-Mail: dlewan@lewanassociates.de

LewanASSOCIATES [K₅] Management-Entwicklungs-Programm

Welche Führungswirkung braucht Ihre Organisation in ihrem strategischen Kontext? Wie lässt sich Führung als System so entwickeln, dass sie heute und morgen die spezifischen Problemstellungen bewältigt und Entwicklungspotenziale Ihrer Organisation hebt? Welche Formen der Führungs- und Managemententwicklung sind wirkungsvoll und praktikabel? Wer als Führungskraft seine Mitarbeiter dauerhaft zu hohen Leistungen motivieren möchte, muss vor allem über umfassende Kompetenzen und großes Geschick auf zwischen-

Führungspersönlichkeiten entwickeln – Veränderung gestalten – Werte schaffen





**Professionalität durch das LA
[K.] Management-Entwicklungs-
Programm**



zwischenmenschlicher Ebene verfügen. Über Bestätigung, Wertschätzung und Anteilnahme lassen sich Mitarbeiter auf eine Weise motivieren, die über den Effekt von Bonusmodellen und Gratifikationen weit hinausgeht. Dazu bedarf es der Schärfung des strategischen Blicks und der praktischen Erprobung von zeitgemäßem Managementwissen und der Weiterentwicklung der persönlichen Führungskompetenzen einschließlich der individuellen Standortbestimmung. Mit dem **[K.] Management-Entwicklungs-Programm** zielen wir auf Professionalität, Bezug zum unternehmerischen Alltag und Transfer in die Berufspraxis der Teilnehmer.

[K.] Kooperation und Führung

Gute Führungskräfte können kommunizieren, handeln als Netzwerker und Multiplikatoren; sie befähigen Mitarbeiter zu Spitzenleistungen. Mit dieser Grundhaltung verstehen sie es, im Unternehmen dauerhaft eine effiziente und effektive Zusammenarbeit zu organisieren.

[K.] Kompetenz und Wissen

Führungskräfte werden befähigt, generalistisch denken und handeln zu können. Sie verstehen die hierzu unabdingbaren inhaltlichen, methodischen und Prozesskompetenzen aufzubauen, zu entwickeln und zu pflegen.

- _ Inhaltliche Kompetenzen
 - Praxiswissen über unternehmerische Themen, Umfeld und Trends – über funktionspezifische Kenntnisse hinaus.
- _ Methodische Kompetenzen
 - Handwerkszeug, das notwendig ist, um unternehmerische Prozesse initiativ und verantwortlich zu steuern sowie die Arbeit interner und externer Fachleute konsequent und nachhaltig zu begleiten und zu bewerten.
- _ Prozess-Kompetenzen
 - Befähigung Einzelaktivitäten zielorientiert und stimmig zu gestalten damit in sich schlüssige Entscheidungs- und Arbeitsprozesse gestaltet werden können.

[K.] Kommunikation und Integration

Umgang mit langfristigen Veränderungs- und Werteprozessen – für das im operativen Geschäft, unter hohem Zeit- und Erfolgsdruck oft zu wenig Zeit bleibt und/oder wenig Verständnis besteht – beherrschen. Effektive Kommunikation über bereichs- und funktionsübergreifende Prozesse, ist der Schlüssel für Resultate und Umsetzung.

[K.] Kontinuität und Systematik

Kontinuierliche und systematische Auseinandersetzung mit den relevanten Managementthemen, die Basis für die Schaffung eines Mehr|wert|sein-Managements für das Unternehmen. Umsetzung von Wissen in zielorientiertes Handeln und Kontinuität für langfristigen Wissenstransfer gestalten.

[K.] Kreativität und Nachhaltigkeit

Führungs- und Kommunikationsprozess der Zahlen, Daten und Fakten mit Visionen und Ideen ausbalanciert, als gestaltende Managementaufgabe beherrschen. Veränderungsbereitschaft festigen und Handlungsoptionen für dauerhaften Erfolg ableiten.

Mit dem ganzheitlich ausgerichteten [K.] Management-Entwicklungs-Programm haben Führungskräfte die Möglichkeit, gezielt ihre Kenntnisse in der Unternehmens-/Bereichs- oder Abteilungsführung zu vertiefen, ihr Führungsprofil zu schärfen und durch intensiven Erfahrungsaustausch zu lernen. Grundlage für eine erfolgreiche Managementtätigkeit ist die Führung der eigenen Person und die gilt es stärken.

→ Weitere Informationen: Siegmund Heimann, Telefon 0211/61089 390; E-Mail: office@lewanassociates.de





**Kongresse, Schulungen,
Bücher, wichtige Termine**

Termine | Bücher

Trainer- und Berateraus- und -weiterbildung zum Inhouse-Performance Coach
dta Deutsche Trainer- und Führungskräfte Akademie, Hamburg
Start 18. bis 21.09.2007 in Fulda-Künzell
Telefon 040/580309, E-Mail: dtakademie@t-online.de; www.dta-akademie.de

Killerphrasen souverän knacken – So verhandeln Sie noch erfolgreicher
Cora Besser-Siegmund, Walhalla-Verlag, 9,95 EUR, ISBN 978-3-8029-3263-2

Was für den Torwart die Angst vor dem Elfmeter, ist für den Manager der Horror vor der Killerphrase. Gäbe es wirksame Rezepte gegen solche, wie viel glücklicher wäre die Welt der Manager. So gesehen hat sich Cora Besser-Siegmund um einen Teil der Menschheit verdient gemacht. In ihrem Buch lernen wir unter anderem, dass es aufs Zuhören, Mitdenken und Schlagfertigsein ankommt, wollen wir widerborstigen Gesprächspartnern einen Erfolg abringen. Eigenschaften, die uns nicht in die Wiege gelegt sind, die sich aber durch Üben erwerben lassen. Ein Lesevergnügen!

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

Impressum

Herausgeber

LewanASSOCIATES Unternehmensberatung GmbH • 40239 Düsseldorf • Heinrichstraße 73
Telefon 0211 / 61089 390 • Telefax 0211 / 61089 391 • Internet www.lewanassociates.de

Redaktion: Dimitri N. Lewan • Hildegard Reckert

Design und Produktion: Werkstatt für Schrift und Grafik

