



# Newsflash

Dezember 2009 / Ausgabe 18

## Seite 1

Vorwort

Vorsorge ist besser  
als Nachsorge

## Seite 2

Derailment – und was  
man darüber wissen  
sollte

Der Chef, das ungeliebte  
Wesen

## Seite 3

Die Erholungsphase für  
die Organisations-Fitness  
nutzen

In der Wirtschaftskrise  
oft übersehen – demo-  
grafische Risiken  
wachsen

Die Verbesserung von  
Shareholder-Value geht  
ohne Mitarbeiter nicht

## Seite 4

Krisenbewältigung –  
gewusst wie

Lessons learned?

Weltweite Coachee-  
Befragung

## Seite 5

Neues aus der Arbeits-  
welt der Führung

Mitarbeiterführung mit  
Links?

Termine/Bücher

Impressum

## Vorwort

Die Zukunft war immer schon eines: ungewiss. Diese Erkenntnis ist nicht neu und dennoch trat sie in der anhaltenden Wirtschaftskrise in einer bisher nicht gekannten Deutlichkeit an den Tag. An der Autorität der Wirtschaftsweisen wird gezweifelt und die Finanzdienstleister setzen die Unternehmen mit ihrer Unberechenbarkeit unter Druck. Für Unternehmen drängt sich zu dem eine zentrale Frage auf: Wie können sie ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fit machen, so dass sie einen optimalen Beitrag für die zukünftige Unternehmensentwicklung leisten können? Eine der wichtigsten Kompetenzen, die alle Führungskräfte und Beschäftigte heute mitbringen müssen, ist die Bereitschaft zum ständigen Wandel. Das alleine reicht aber nicht. Die Unternehmen müssen eine kritische Kommunikationskultur zulassen, in der Beschäftigte durch Führungskräfte ermutigt werden, auf Missstände hinzuweisen, Skepsis zu formulieren und innovative Ideen einzubringen. Dies fordert von Managern auf allen Ebenen ein gerüttelt Maß an sozialer Kompetenz. Menschen auf diesem Wege zu begleiten ist unsere Profession – und das tun wir gerne für Sie.

Wir wünschen Ihnen eine angenehme Lektüre und einen guten Jahresausklang. Bedanken möchten wir uns bei allen, die uns im Jahr 2009 gewogen waren und uns erneut Ihr Vertrauen schenkten. Allen Lesern/-innen wünschen wir für 2010 den richtigen Kurs durch schweres Gewässer, Harmonie, Gesundheit, den angestrebten Erfolg und das dafür erforderliche Quäntchen Fortune.

## Vorsorge ist besser als Nachsorge

Jeder Arbeitgeber muss im Rahmen seiner Fürsorgepflicht dafür Sorge tragen, dass seine Beschäftigten bei der Arbeit keine gesundheitlichen Beeinträchtigungen erleiden. Sich mit einer Grippe anzustecken fällt zunächst einmal unter das allgemeine Lebensrisiko. Dieses Risiko erhöht sich aber, weil am Arbeitsplatz viele Menschen auf engen Raum aufeinander treffen und die Beschäftigten das Risiko mit eigenen Mitteln eher nicht reduzieren können. Jeder Arbeitgeber muss aber das betriebliche Risiko einer Ansteckung im Rahmen der Zumutbarkeit begrenzen. So muss ein erkennbar Kranker sofort nach Hause geschickt werden. Ein Beschäftigter hat auf Grund seiner Treuepflicht dem Arbeitgeber unverzüglich eine Schweinegrippeinfektion mitzuteilen. Bezüglich des Business-Continuity-Management der Firma sowie zum Verhaltens der Beschäftigten empfehlen wir dringend den Abschluss einer Pandemie-Betriebsvereinbarung.



Dimitri N. Lewan

**Geschäftsführender Gesellschafter  
LewanASSOCIATES  
Unternehmensberatung GmbH**

**Wenn im Unternehmen die  
Schweinegrippe zirkuliert, sind  
Maßnahmen unabdingbar – ohne  
Betriebsvereinbarung geht nichts**





**Scheitert ein Manager beruflich, ist er in der Regel schon seit langem überfordert**



### Derailment – und was man darüber wissen sollte

Ein Gerücht läuft durch das Unternehmen: „Müller hat es nicht geschafft!“ Lange Gesichter, wissende Mimiken, interpretierbare Blicke treffen sich. Die Überraschung ist groß, wenn gestandene und erfolgreiche Führungskräfte – auf allen Ebenen – von heute auf morgen all die Fähigkeiten zu verlieren scheinen, die sie vorher doch ausgezeichnet haben. Die Forschung sagt, dass diese Manager „entgleisen“ (englisch: „derail“). Aus der Derailment-Forschung wissen wir, dass den „Entgleisungen“ in der Regel ein längerer Prozess vorausgeht. Die Betroffenen und ihr soziales Umfeld nehmen die begleitenden Zeichen allerdings in der Regel nicht wahr. Wir wissen, dass konkrete berufliche und/oder private Ereignisse das „Derailment“ letztendlich auslösen. In der Mehrzahl der Fälle liegt dem jedoch eine längerfristige, strukturelle Überforderung zu Grunde. Diese bezieht sich immer auf ein bestimmtes Bündel von Anforderungen. Derailment ist meistens der Endpunkt und nicht der Start einer Entwicklung. Überforderung findet in drei Bereichen statt und lässt sich an Hand typischer Verarbeitungsformen erkennen:

Bereich der Überforderung	Erkennbare Verarbeitungsformen
Kognitiver Bereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Detailorientierung</li> <li>▪ Entscheidungsschwäche</li> <li>▪ Vereinfachende Erklärungsmuster</li> <li>▪ Privattheorien</li> </ul>
Soziale Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verletzung sozialer Distanzen</li> <li>▪ Soziale Isolierung/Distanzierung</li> <li>▪ Übersteigertes Misstrauen</li> <li>▪ Übertriebene soziale Kontrollen</li> <li>▪ Druck und Angst verbreiten</li> <li>▪ Aggressives Konfliktverhalten</li> </ul>
Selbststeuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hohes Kränkungspotenzial</li> <li>▪ Mangelnde Selbstreflexion/-kritik</li> <li>▪ Emotionslosigkeit gegenüber sich selbst</li> <li>▪ Überhöhte Anforderung an sich selbst</li> <li>▪ Dauerhaft in Anspannung</li> <li>▪ Aggression gegenüber sich selbst</li> </ul>

Sicherlich ist es immer der Einzelne der „entgleist“ und einen Kontrollverlust im Sinne von Derailment erfährt, aber und das wissen wir aus Erfahrung – und die Forschung bestätigt es – es gibt in den Unternehmenskulturen bestimmte Faktoren die strukturelle Überforderungssituationen einerseits unterstützen und andererseits undurchsichtig halten. Mittels eines effektiven Notfall-Coaching kann den Betroffenen geholfen werden.  
→ Weitere Informationen: Dimitri N. Lewan, Tel. 0211/61089-392, E-Mail: [dlewan@lewanassociates.de](mailto:dlewan@lewanassociates.de)

**Managerschelte – Die Mehrheit der Beschäftigten ist mit ihren Vorgesetzten unzufrieden**



### Der Chef, das ungeliebte Wesen

Seit 2006 haben die Aufsichsräte der Dax-Unternehmen gründlich aufgeräumt: fast 50% der Vorstände mussten ihren Hut nehmen. Geht es nach den Beschäftigten, sollte das Reinemachen schnellsten unter den Führungskräften von KuM-Unternehmen fortgesetzt werden. Mehrere im Herbst 2009 erschienene Studien beleuchten Haltung und Verhalten der deutschen Führungskräfte, dies sowohl aus der Außen- als auch aus der Innenperspektive. Die Ergebnisse sprechen für sich: Zwischen der Sicht von Beschäftigten und Jobsuchenden und des Selbstbildes der Manager tun sich Gräben auf. Über kaum jemanden wird lieber und häufiger gemeckert als über den Chef. Allenfalls Chefinnen kommen noch ein Stück schlechter weg. Und ob das im gegebenen Einzelfall alles zutrifft? Sei's drum, die Vorgesetzten sollten wissen, dass die Mehrzahl der Beschäftigten sie dafür verantwortlich machen, dass die Beschäftigten keinen Spaß an der Arbeit haben, lieber heute als morgen zu einem anderen Arbeitgeber wechseln möchten, ihre PS nicht auf die Schiene bringen. Chef-Schelte ist angesagt. Insbesondere im Kampf um die Wahrung der Besitzstände und die Angst, für schlechte Ergebnisse verantwortlich gemacht zu werden, vergrößert die Kluft zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Gerade in schweren Zeiten müssen Führungskräfte als solche anerkannt und respektiert werden. Dazu bedarf es persönlicher Wahrhaftigkeit und stabiler sozialer Kompetenz.  
→ Weitere Informationen: Siegmund Heimann, Tel. 0211/61089-390, E-Mail: [office@lewanassociates.de](mailto:office@lewanassociates.de)





**Unternehmen, die jetzt nur auf reine Kostenkontrolle setzen, handeln eher nicht nachhaltig – und das mit fatalen Folgen**



**Demographische Risiken vernachlässigt – Rekrutierungsstrategien fehl am Platze**



**Kommunikationsverordnung für Manager § 2**

## Die Erholungsphase für die Organisations-Fitness nutzen

Die weltweite Krise stellt die gewohnten Entscheidungsprämissen in Frage und das Handeln in einen Kontext höchster Ungewissheit. Patentrezepte von gestern greifen zu kurz. „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie, – und diese muss laufend angefertigt werden“. Dieser Ausspruch von Kurt Lewin [\*9. September 1890 in Mogilno, Provinz Posen; †12. Februar 1947 in Newtonville, Massachusetts, einer der einflussreichsten Pioniere der Sozialpsychologie] hat in der Krise enorm an Relevanz gewonnen. Ein angemessenes Verständnis von Systemdynamiken, praktikable Formen der Reflexion und Handlungstheorien mittlerer Reichweite, das sind die Grundvoraussetzungen, um Unternehmen wirkungsvoll zu entwickeln. Dabei gilt es mehr denn je, die Prozesse, die Menschen und die Motivation in einer Organisation zu sehen. Die Krise hat, wie viele Wissende sagen, ihren Tiefpunkt erreicht. Ab jetzt kann es nur noch aufwärts gehen. Aber die Experten sind sich nicht ganz einig, ob wir eine „V“- „U“- oder eher eine „L“-Entwicklung vor uns haben. Wir sind uns sicher, das wird sich branchenunterschiedlich darstellen. Auch wissen wir, dass viele Unternehmer davon ausgehen, dass sie mehrere Jahre brauchen werden, um das Niveau von 2008 wieder zu erreichen. Jetzt ist es an der Zeit die Grundlagen der zukünftigen Unternehmensorganisation zu erarbeiten und schrittweise zu verdichten. Derzeit plant jeder vierte Arbeitgeber, Mitarbeiter freizusetzen und Kosten der Personalentwicklung sind schon „eingedampft“. Mit den Konzepten der Vergangenheit gestaltet man keine tragfähige Zukunft. Organisationsentwicklung mit **ProM**: ist jetzt angesagt!

→ Weitere Informationen: Misha Hackstein, Tel. 0211/61089-393, E-Mail: [mhackstein@lewanassociates.de](mailto:mhackstein@lewanassociates.de)

## In der Wirtschaftskrise oft übersehen – demografische Risiken wachsen

Seit Dezember 2008 steigen die Arbeitslosenzahlen in Deutschland. Mehr noch: Die Arbeitsmarktexperten der BA gehen von einer weiter steigenden Quote aus. Gleichzeitig werden Branchenverbände nicht müde, den Fachkräftemangel im Land anzumahnen. Verstärkt wird diese Einschätzung dadurch, dass zahlreiche Ingenieure das Rentenalter erreichen und zu wenige Absolventen von den Universitäten nachkommen. Hier handelt es sich um demographische Prognosen, die branchenübergreifend gelten. Im Jahr 2013 werden in Deutschland rund 330.000 Akademiker fehlen.

Dass mit der demographischen Entwicklung große Herausforderungen verbunden sind, ist vielen Betrieben bewusst. Aber konkrete Maßnahmen für eine zielführende Personalarbeit und -entwicklung werden daraus leider selten abgeleitet. So gaben in der Studie „Demographische Exzellenz – Herausforderung im Personalmanagement“ des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. lediglich 29 Prozent der Unternehmen an, demografieorientiertes Personalmanagement im Sinne eines strategischen Ziels zu betreiben – allenfalls Gesundheitsmanagement wird noch genannt.

Wie sollte in einer solchen Situation eine Rekrutierungs- und Personalentwicklungsstrategie aussehen? Vor allem, wenn auch HR-Budgets gekürzt werden. Die Antwort: Nachhaltig. Grundsätzlich steht Nachhaltigkeit für eine wirtschaftliche Vorgehensweise, welche die dauerhafte Handlungsfähigkeit von Unternehmen sichert. In den Kontext der Personalgewinnung übertragen, bedeutet das: Eine alternde Belegschaft unabhängig vom Lebensalter zu qualifizieren und Talente so zu rekrutieren, dass der Unternehmenserfolg auch mittel- und langfristig gesichert ist. Das wiederum ist in der jetzigen wirtschaftlichen Situation vor allem durch Kosteneffizienz, Ergebnisorientierung und vorausschauende Vorgehensweise zu erreichen.

→ Weitere Informationen: Dimitri N. Lewan, Tel. 0211/61089-392, E-Mail: [dlewan@lewanassociates.de](mailto:dlewan@lewanassociates.de)

## Die Verbesserung von Shareholder Value geht ohne Mitarbeiter nicht

Wer zukünftig Erfolge langfristig erleben will, muss sie zusammen mit seinen Mitarbeitern erwirtschaften – mehr noch als bisher. Nicht Reduktions-, sondern Investitionsmanagement im Mitarbeiterbereich ist die Strategie der Zukunft, denn Lean-Management darf nicht zur Magersucht führen. Jobsicherung und eine motivierende Führungskultur, in der Engagement und Identifikation wachsen können, sind Voraussetzungen für Leistungszuwachs. Selbstverständlichkeiten, die ernst genommen werden müssen.





## Krisenbewältigung – gewusst wie

Lernen beginnt mit Innehalten und Verstehen, mit kritischer Reflexion und produktivem Zweifel. Führungskräfte, die immer in Aktion sind, die sich niemals in Frage stellen, lernen nicht. Wer es „immer schon gewusst“ hat, lernt nicht. Wer nichts Neues versucht, lernt nicht. Ohne Veränderung keine Chance. Nachfolgend 10 Empfehlungen, wie Führungskräfte etwas für sich und ihr Unternehmen lernen können:

1. Schaff dir ruhige Zonen, nimm dir Zeit, tanke Energie und gewinne neue Ideen.
2. Wechsle die Rolle vom Wissenden zum Fragenden, frage viel mehr. Hör auf Mitarbeiter, Kunden, Kollegen, Mitbewerber.
3. Lass dich irritieren und inspirieren. Hol dir Experten ins Unternehmen, die neue Perspektiven bringen. Suche nach neuen Wegen - die alten haben ja in die Krise geführt.
4. Schaffe neue Kommunikationsräume. Bring im Unternehmen Menschen zusammen, die normalerweise nicht zusammenkommen. Sei neugierig was dabei entsteht.
5. Zeige Respekt! Nimm die eigenen Ängste ernst, ebenso die der Mitarbeiter/Kollegen.
6. Mach dich berechenbar. Schaff Vertrauen durch transparente Entscheidungen. Bleib in deinem Verhalten beständig.
7. Nutze das gesamte Potenzial. Erkenne und fördere die Stärken der Beschäftigten, deines Umfeldes und ebenso deine eigenen. Verzichte auf Schwächeanalysen und Ziele.
8. Treffe Entscheidungen beherrscht und nur auf Grund fundierter Informationen. Frage dich, wer ist Bündnispartner und woher kommt die Energie für die Umsetzung.
9. Beachte die schwachen und leisen Signale der Zukunft, die die Chance jetzt sendet. Wo zeigt sich das Neue jetzt schon? Wer vertritt es?
10. Würdige die Vergangenheit – und lass sie zurück. Gib der Krise einen angemessenen Platz in der Historie. Mach dir klar, wozu sie gedient hat, was sie ermöglicht hat ...

... und dann gehen Sie weiter.

## Lessons learned?

Ertrinken Sie auch in administrativen Arbeiten oder wollen 100 Dinge gleichzeitig erledigen? Oft orientieren wir uns nicht an der Wichtigkeit einer Aufgabe, sondern daran, was wir am liebsten tun – wenn mir ehrlich zu uns selbst sind. Für den Erfolg ist jedoch nur eines entscheidend: Das Wichtigste zuerst! Sie wissen das? Nun gut und wie gehen Sie dann vor? Nach der ABC-Analyse? Nach dem Eisenhower-Prinzip, das nach Dringlichkeit und Wichtigkeit unterscheidet? Unserer Meinung nach ist bei der Prioritätensetzung nicht das Prinzip entscheidend, sondern die Planung. Die meisten von uns wissen nämlich nur zu gut, was wichtig wäre... nur nehmen sie sich vor lauter Hektik nicht die Zeit zum Planen. Das heißt, sie schauen nicht voraus. Wer Zeit für Projekte und Aufgaben nicht frühzeitig in seiner Agenda reserviert, der wird vom Tagesgeschäft so absorbiert, dass er letztendlich für die wichtigen Dinge immer zu spät oder zu gestresst sein wird. Es ist wie beim Autofahren: Wer keine saubere Windschutzscheibe hat, der produziert womöglich irgendwann einen Unfall. Wie bringt man sich dazu, sich regelmäßig hinzusetzen und seine Agenda mit Weitblick zu führen? Hier ein Tipp: Stellen Sie einen Fensterreiniger neben ihren Bildschirm. Er ist das beste Symbol für klare Sicht und gleichzeitig Erinnerung für Ihre Planung. Denn nur wer eine klare Frontscheibe hat, läuft nicht Gefahr, die Übersicht zu verlieren. Falls bei Ihnen Mitarbeiter im Team sind, die Planungsdefizite haben, wäre das ein gutes Geschenk...

## Weltweite Coachee-Befragung

Beste Arbeitszeugnisse haben Klienten weltweit ihren Coaches ausgestellt. Bei einer Befragung von 2.200 Coaching-Kunden durch die International Coach Federation [ICF] gaben 83 Prozent der Befragten an, mit den bisher erhaltenen Coachings sehr zufrieden zu sein. Die meisten Kunden hatten einen Coach konsultiert, um ihr „Selbstvertrauen und ihre Selbstachtung zu steigern“. Die LewanASSOCIATES bemerken derzeit eine Zunahme der Beratungen zu „Leben, Visionen und Verbesserungen“ [Life-Coaching]. Vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise haben wir spezielle NOTFALL-COACHINGS entwickelt, die Sie persönlich und/oder telefonisch nutzen können.

→ Weitere Informationen: Dimitri N. Lewan, Tel. 0211/61089-392, E-Mail: [dlewan@lewanassociates.de](mailto:dlewan@lewanassociates.de)

**Ohne Lernen wird die Krise nicht zur Chance**

**Ihr Schlüssel zum Erfolg!**



**Tipp für Manager und Führungskräfte – Entwicklung der Selbstkompetenz leicht gemacht**



**Life-Coaching liegt vorne**

LewanASSOCIATES ist Mitglied im





### Forscher beweisen Zusammenhang zwischen Führungsstil und Leistung

### Neues aus der Arbeitswelt der Führung

Forscher der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster haben belegt, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen bestimmten Führungsstilen und den gewünschten Ergebnissen bei den Beschäftigten gibt. Bei der durchgeführten Befragung wurden drei Indikatoren erfolgreicher Führung [Arbeitsleistung, Arbeitszufriedenheit, Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen] mit sieben konkreten Führungsstilen gekoppelt. Wir wissen jetzt, dass der Führungsstil der „Austauschbeziehung“ am erfolgversprechendsten ist und wie er sich auszeichnet: Es herrscht Vertrauen und Wertschätzung auf beiden Seiten, die Kommunikation ist authentisch und offen, Vorgesetzte und Beschäftigte setzen sich für die Ziele und Interessen der anderen Seite ein. Mitarbeiter und Chefs, die eine Austauschbeziehung pflegen, bringen am meisten Leistung und sind am zufriedensten. Die Forscher fanden auch heraus, dass die „Transaktionale Führung“ [Führung durch Belohnung] sowie die „Instrumentelle Führung“ [Führung durch Vorgabe genauer Teilziele] keinen Einfluss auf den Erfolg haben. Für die Führungskräfte-Qualifizierung in den Unternehmen bedeutet das, den Führungskräften gezielt die Kompetenzen der erfolgreichen Führungsstile zu vermitteln.

→ Weitere Informationen: Siegmund Heimann, Tel. 0211/61089-390, E-Mail: [office@lewanassociates.de](mailto:office@lewanassociates.de)

### Gestern noch in der warmen Team-Badewanne – heute im kalten Regen: Führungskraft

### Mitarbeiterführung mit Links?

Mitarbeiterführung ist keine lässige Angelegenheit, die man mal eben so nebenbei mit Links erledigt. Sie ist vielmehr eine verantwortungsvolle und sensible Aufgabe, die entsprechend hohe soziale Kompetenz erfordert. Hinzu kommt, dass die Führungskraft einerseits die Ziele des Unternehmens zu vertreten hat und andererseits die Belange der Beschäftigten berücksichtigen muss. Dieser Spagat fällt insbesondere operativen Führungskräften schwer. Oft kommen sie aus der Sacharbeit und sind nicht oder nur wenig auf die Rolle als Vorgesetzte vorbereitet. Mit dem Ergebnis, dass sie die geliebte Sachbearbeitung weiter betreiben und den Aspekt der Mitarbeiterführung vernachlässigen. Damit Ihr Unternehmen nicht unter den Folgen mangelhafter Führung und fehlender Sozialkompetenz zu leiden hat, sollten Sie Ihre operativen Führungskräfte mit Hilfe unseres Seminars „Mit Selbstkompetenz zur Sozialkompetenz“ unterstützen.

→ Weitere Informationen: Maria Pulino, Tel. 0211/61089-390, E-Mail: [office@lewanassociates.de](mailto:office@lewanassociates.de)

### Kongresse, Schulungen, Bücher, wichtige Termine

### Bücher

#### „Der kleine Kämpfer und sein Weg ins Glück“

Klaus Doppler, Mitbegründer der Deutschen Gesellschaft für Organisationsentwicklung, gibt mit seinem Buch eine motivierende Antwort auf die Frage, wie man in Krisenzeiten über sich hinauswächst – oder wie man sich von einem angepassten Duckmäuser zum einflussreichen Change-Agent wandeln kann. 180 Seiten, Murmann Verlag, ISBN-10-3-86774-064-X, 16,00 EUR

#### „Ohne Chef ist auch keine Lösung“ – Wie Sie endlich mit ihm klarkommen

Volker Kitz und Manuel Tusch schildern humorvoll und mit viel Wiedererkennungswert die alltäglichen Probleme zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Sie geben konkrete und psychologisch fundierte Hilfe für eine bessere Zusammenarbeit mit den Zufriedenheitskillern Nummer eins im Job: Den Chefs. 226 Seiten, Verlag Campus Verlag GmbH, ISBN-10-3-593-38789-1, 19,90 EUR

### Wichtige Termine

**MEHR.WERT.SEIN.** Persönlich wirksamer „sein“ statt Eindruck „machen“. Eine zweitägige Entwicklungsmaßnahme, die alle Wirkungsfelder der Persönlichkeitsentwicklung beinhaltet. Kompakt und umfassend zugleich. Seit Oktober 2009 monatlich in Düsseldorf oder als Firmenseminar.

[www.ssk.lewanassociates.de](http://www.ssk.lewanassociates.de) oder [www.produktion.de/custom/pro\\_lewan.html](http://www.produktion.de/custom/pro_lewan.html)

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 73  
Telefon 0211 / 61089-390 • Telefax 0211 / 61089-391 • Internet [www.lewanassociates.de](http://www.lewanassociates.de)

Redaktion: Dimitri N. Lewan • Hildegard Reckert

Design und Produktion: Werkstatt für Schrift und Grafik

Möchten Sie unseren **Newsflash** nicht mehr erhalten? Info bitte an: [newsletter@lewanassociates.de](mailto:newsletter@lewanassociates.de)

