

# NewsFlash

Dezember 2010/ Ausgabe 20

## Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,  
wir freuen uns, Ihnen die letzte Ausgabe unseres NewsFlash in diesem Jahr zu überreichen. Die derzeitige wirtschaftliche Phase wird vor dem Hintergrund der jüngsten Vergangenheit in Unternehmen sehr unterschiedlich erlebt. In vielen Branchen zeichnet sich die Notwendigkeit grundlegender struktureller Änderungen ab. Wer sich nicht in den Fluss evolutionären Wandels begibt und notwendige Veränderungsprozesse realisiert, stagniert. Die kommenden Ergebnisse sind bekannt. Lassen Sie sich durch unsere Gedanken inspirieren. Wir hoffen sehr, dass Sie die eine oder andere Anregung für sich und/oder Ihr Unternehmen finden mögen.

Diesen Wunsch verbinden wir mit einem herzlichen Dankeschön für die in diesem Jahr geführten Gespräche, für so manchen Rat, die eine oder andere wichtige Empfehlung, Ihre Hinweise und natürlich auch mit der Hoffnung, Sie im kommenden Jahr begleiten zu dürfen. Wir wünschen Ihnen eine schöne Weihnachtszeit und eine gute Hand für ein erfolgreiches Jahr 2011.



Dimitri N. Lewan

Geschäftsführender Gesellschafter  
LewanASSOCIATES  
Unternehmensberatung GmbH

## Burnout ist kein Schicksal

Natürlich haben es alle – im nach hinein – ja schon immer gewusst, aber nie zu sagen gewagt: Unser Unternehmen ist einfach nicht mehr das, was es einmal war, es ist ausgebrannt! Aber das gab es doch bisher nur bei Menschen, oder? Organisationaler Burnout (OBO)? Stress, Überlastung, Überforderung – quer durch alle Branchen und Hierarchiestufen klagen Beschäftigte über zu hohe Anforderungen. Psychische Probleme wie Stress oder Burnout sorgen inzwischen für die längsten Fehlzeiten am Arbeitsplatz. 23 Tage werden Betroffene laut einer wissenschaftlichen Untersuchung der AOK im Schnitt krankgeschrieben. Wussten Sie, dass der volkswirtschaftliche Schaden der durch Depressionen entsteht durch das Statistische Bundesamt auf circa 27 Millionen Euro taxiert wird? Um ihre Fach- und Führungskräfte vor Burnout zu schützen, bieten intelligente und vorausschauende Arbeitgeber Coaching und Therapien an. Damit die Betroffenen die Reißleine ziehen können, bevor es zu spät ist. Übrigens, bereits eine um 20 Prozent intensivere Unterstützung durch den Arbeitgeber bewirkt zehn Prozent weniger burnout-bedingte Fehlzeiten. Und diese Erkenntnis stammt aus einer Langzeitstudie, die das Schweizer Institut „sciencetransfer“ und die Bertelsmann-Stiftung durchgeführt haben. So weit, so gut. Und wie und wann gerät ein Unternehmen in den Burnout-Strudel, den Organisationalen Burnout (OBO)? Nicht jedes neue und/oder komplexe Problem im Unternehmensalltag wird ein Symptom für ein latentes oder akutes OBO sein. Wenn jedoch die ersten Symptome spürbar werden oder wenn das OBO bereits erste Zerstörungen angerichtet hat, dann ist bereits ein problematischer – und ohne die richtige Behandlung gefährlicher – Zustand erreicht. [→Fortsetzung Seite 4](#)

**Überzogene Anforderungen,  
zunehmende Leistungs-  
verdichtung, die Folge:  
erschöpfte Unternehmen !**



### Seite 1

Vorwort

Burnout ist kein  
Schicksal

### Seite 2

Mitarbeiter gewinnen,  
heißt Menschen  
gewinnen

### Seite 3

Reportingprozesse zur  
Optimierung der  
Unternehmenssteuerung

### Seite 4

Erkennen ausgebrannter  
Organisationen erfordert  
den geübten Blick

Wichtige Termine

Impressum



**Wertschätzung  
ist die einzige tragfähige Basis  
für nachhaltige Wertschöpfung**



## Mitarbeiter gewinnen, heißt Menschen gewinnen

"Wer Lust hat über Sklaven zu herrschen, ist selbst ein entlaufener Sklave. Frei ist, wem Freie willig folgen und wer Freien willig dient". Dies schrieb Walther Rathenau vor fast einhundert Jahren. Wenn es auch nicht mehr um die grundsätzliche Freiheit und die befohlene Gefolgschaft im rechtsstaatlichen Sinne geht, so ist das Thema doch auf einer eher subtilen Ebene brisanter denn je.

In Unternehmen und Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung benötigt man Menschen, die dem Ganzen ihre Gefolgschaft anbieten. Dies erfolgt mit dem Anstellungsvertrag. Man sollte nun erwarten, dass jeder Mitarbeiter von sich aus die notwendige Leistung erbringt. Dies ist aber ein Trugschluss, wie uns die täglichen Konflikte zeigen. Jeden Tag beschweren sich Vorgesetzte oder verzweifeln gar über die Leistungsmängel der zugewiesenen oder "unterstellten" Mitarbeiter. Spannend ist nun die Art und Weise, wie die Vorgesetzten versuchen die Leistung einzufordern.

Am einfachsten ist es, wenn man sich auf die formaljuristische Seite zurück zieht. Der Mitarbeiter hat sich ja schließlich verpflichtet. Und "Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps!". Andere üben aus ihrer hierarchischen Position heraus Druck auf die Mitarbeiter aus: "Auch Diamanten entstehen durch intensiven Druck!". Wiederum andere bitten und betteln: "Warum hilft mir den niemand?". All diese Vorgehensweisen wirken bei dem einen oder anderen mehr oder weniger erfolgsversprechend und man kann damit ein Unternehmen mehr schlecht als recht führen. Jedoch fehlt diesen „Führungsprinzipien“ ein entscheidender Aspekt:

### **Die Mitarbeiter werden nicht als frei denkende, zu respektierende Menschen angesehen.**

Will man von Mitarbeitern Leistung bekommen, so muss man ihnen die Möglichkeit bieten, dass sie sich aus ihrem Innersten heraus für das Unternehmen entscheiden. Nur so werden auf Dauer Innovation, Kreativität, Sorgfalt, Loyalität und insbesondere Engagement gezeigt. Menschen sind zu enormen Leistungen fähig. Die beste Leistung wird aber dann erbracht, wenn der Mitarbeiter voll und ganz hinter der Idee, der Organisation und auch den führenden Menschen steht.

Diese Einstellung kann man nicht befehlen, denn die Ausweichmöglichkeiten für den Mitarbeiter sind vielfältig, z. B. Dienst nach Vorschrift, Flucht in Krankheit, so tun als ob man arbeite, bis hin zu innerer Emigration. Die schwereren Reaktionen auf Verweigerung der Gefolgschaft sind: Boykott, Hintergehen, Diebstahl und Sabotage.

Freie Mitarbeiter bieten ihre Leistung dem an, der sie als Menschen gewinnt. Führungskräfte haben sehr viele Möglichkeiten positiv auf die Mitarbeiter und ihre Leistung einzuwirken. Es fängt mit der Selbstwahrnehmung des Führenden an. Nur wirkliche Persönlichkeiten sollten Führungsaufgaben übernehmen - unabhängig von der hierarchischen Ebene und dem Aufgabengebiet. Natürlich müssen auch die technischen, finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen stimmen. Zu guter Letzt kommt es noch darauf an, dass die Führenden ihre Führungsaufgaben erledigen. Das ist und bleibt ein Fulltime-Job der nicht an andere delegiert werden kann. Hier zeigt sich im Alltagsgeschäft das wahre Gesicht des Vorgesetzten. Wie wichtig sind ihm die Mitarbeiter? Wie verteilt er Aufgaben, wie instruiert er, wie setzt er Ziele und kontrolliert das Geschehen und die Ergebnisse. Wichtig ist es außerdem, den Mitarbeitern regelmäßig Feedback zu geben. Sowohl konstruktive Kritik, wie auch die ehrlich gemeinte Rückmeldung von Zufriedenheit und Erfolgen, sind für Menschen ein wichtiger Motivationsfaktor und signalisieren Wertschätzung. Ist dies alles gegeben, besteht die große Chance die Menschen zu gewinnen. Aus Abhängigen werden freie Menschen, die dem anderen Freien willig folgen.

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





## Reportingprozesse zur Optimierung der Unternehmenssteuerung

Gut funktionierende Reportingprozesse sind ein wichtiges Glied in der Kette, den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens auch in Zukunft zu sichern. Sie sorgen im Ergebnis für Transparenz und können auch fundierte Handlungsempfehlungen liefern. Entscheidungen können zeitnah und fundiert getroffen werden.

Typischerweise und historisch bedingt wird das Reporting dem Finanz- und Controlling-Umfeld zugeschrieben. Es ist ausgerichtet auf die Darstellung von diversen, anfallenden Zahlen und diese sind meist auch monetärer Herkunft. Es lässt sich aber viel breiter und ergebnisorientierter und das für alle Unternehmensprozesse verwenden. Ein optimales, zeitgemäßes Reporting baut auf folgende Ansätze auf: Komplexitäten reduzieren, Informationen verdichten, dabei Transparenz in den einzelnen Stufen und zu deren Nutzen herstellen und das in einer adäquaten Qualität. Das bedeutet, jede Hierarchie- und Informationsstufe erhält die notwendigen Informationen im erforderlichen Detaillierungsgrad. Je höher die Stufe, desto verdichteter werden die Informationen ausgewiesen. Das Reporting wird so zum Kennzahlen- und Informationssystem, welches den notwendigen Überblick über das Unternehmen liefert und so auch sichergestellt. Zeitgemäßes Reporting präsentiert sich nicht nur als Zahlenlieferant, vielmehr liefert es Analysen, Interpretationen und Entscheidungsvorlagen. Auch die Berücksichtigung von Projektaktivitäten ist für die Unternehmenssteuerung und als Basis für Entscheidungen wichtig. Werden die Ziele in „Time, Budget & Quality“ erreicht und wie ist aktuelle Schnittstellensituation? Auch das muss ein Reporting leisten. So kann der tägliche Report für die Geschäftsleitung neben den zuvor genannten Inhalten auch die Produktionseckdaten ausweisen. Produktionsrückstände, Krankenstand oder Qualitätsprobleme werden so übersichtlich präsentiert. Es ist sogar ein verbindlicher Status zum Betrieb der IT oder der Produktionssysteme realisierbar. Alle wesentlichen Informationen auf einen Blick komprimiert, erkennbar und verständlich gemacht – für alle Hierarchieebenen, im gesamten Unternehmen. Das Reporting ist somit auch in der Lage auch die Beschäftigten mit einzubinden. Die Belegschaft wird motiviert, das Management informiert. Das ist modernes und leistungsfähiges Reporting.

Die Zielsetzung des Reportings ist es, „jederzeit relevante Daten in der notwendigen Qualität per Knopfdruck zu erfragen, zu erhalten“. Der Zeitfaktor spielt also für ein effizientes, effektives Reporting eine wichtige Rolle. Neben der Zeit greift ein weiterer Punkt: die Datenerhebung. Die qualifizierte Datenerhebung sorgt für die erforderliche Informationsqualität. Jeder Schritt - von der manuellen über die halbautomatisierte Erfassung mit einem entsprechenden Tool bis hin zur integrierten Datenübermittlung - nimmt die Automatisierung zu und die Fehlerfälligkeit ab. Informationen sind soweit wie realisierbar integriert, automatisch zu erfassen und zu sammeln. Daten sind möglichst in nicht redundanter Form zentral zu verwahren (siehe hierzu auch Data-Warehouse und Data-Mining). Nur so ist sichergestellt, dass keine unterschiedlichen Aussagen im Unternehmen kursieren oder falsche Interpretationen bzw. Aktionen auf Basis von vermeintlich eindeutigen Fakten allerdings fehlerhaften Daten durchgeführt werden.

Viele Unternehmen haben den Stellenwert und die Notwendigkeit eines Reportings für sich entdeckt, weil die Anforderungen an die Organisation hoch sind und die Geschäftsmodelle zunehmend komplexer werden. Das Informationsbedürfnis steigt. Diesen Trend akzeptierend realisieren intelligente Unternehmen ein schnelles und leistungsfähiges Reporting. Es ist offensichtlich: schnelles und unterstützendes Reporting ist Gehilfe für die Unternehmensentwicklung. Schwachstellen sind noch existent. Verbesserungspotenziale existieren in den Bereichen Zeit, Qualität und Kosten. Gut implementierte Reportingprozesse kosten kein Geld. Sicherlich sind sie nicht ohne Aufwand realisierbar, aber dieser ist nachweisbar gering und nichts im Vergleich zu den Benefits, die erzielt werden. Der ROI ist innerhalb einer kurzen Zeitspanne realisiert – als harte und weiche Faktoren. Allerdings: Allgemeingültige Lösungen, wie die Reportingprozesse definiert und implementiert werden müssen, die gibt es nicht. Reportingprozesse sind so individuell wie die Unternehmen die hierauf bauen. Ab wann wollen Sie die Vorteile eines optimalen Reportings für Ihren Wettbewerbsvorteil nutzen?

→ Weitere Informationen: Mischa Hackstein, Tel. 0211/61089-395, E-Mail: [office@lewanassociates.de](mailto:office@lewanassociates.de)

**Effizientes Reporting  
bedarf optimierter  
Prozesse, damit Prozesse  
nachhaltig optimiert  
werden können**





**Erkennen ausgebrannter Organisationen erfordert den geübten Blick**



**Burnout ist kein Schicksal → Fortsetzung von Seite 1**

Die große Gefahr eines organisationalen Burnouts besteht deshalb, weil die Verantwortlichen des OBO die Schwächung durch den beginnenden OBO nicht wahrhaben wollen. Sie versuchen die Sache auszusitzen. Durch die Sozialisierung der Manager und Führungskräfte ist Schwäche oder gar Versagen nicht zugelassen. Aber genau dieser Personenkreis müsste sich eingestehen, dass auch die eigene Organisation vom „OBO-Virus“ erfasst sein könnte. Die Firma macht einen erschöpften und eher paralyzierten Eindruck. Man scheint immer noch gut aufgestellt. Mit immer größerer und härterer Kraftanstrengung versucht das Management das zu tun, was auch früher zum Erfolg geführt hat. Aber mit schwindendem Erfolg. Die vorhandenen Kräfte und Mittel reichen nicht mehr aus bzw. schaffen es nicht eine positive Veränderung des erkannten, nicht gewünschten Zustandes zu bewerkstelligen. Misserfolge werden verschleiert, gesund gebetet, Probleme ausgesessen, Personen ausgetauscht. Nur intelligente und anpassungsfähige Unternehmensorganisationen sind heute wettbewerbsfähig. Diese Unternehmen sind zeitgleich Hochleistungsunternehmen mit sehr empfindlichen Organisationen. Diese sind zu pflegen wie Turnierpferde und nicht so belastbar wie Maultiere. Was führt zum OBO? Die Praxis lehrt uns die magischen Gründe die in aller Regel zum OBO führen: Die Erfolgsarroganz im Management, die Fehlinterpretation durchschlagender Marktveränderungen, veraltete Managementmethoden für die Bearbeitung aktueller, neuer Fragen des Marktes und des Umfeldes, fehlende Konsequenz und übertriebene Fehlertoleranz, Fusion ungleicher Organisationskulturen und feindliche Unternehmensübernahmen.

Für OBO gibt es kein Frühwarninstrumentarium im klassischen Sinne. Die Entwicklung der individuellen Management-Sensitivität, das bewusste Suchen nach ersten Anzeichen und die persönliche Bereitschaft und Größe im Management, bewusst Ausschau zu halten – also eine Art OBO-Risikomanagement zu betreiben – sind die besten Vorbeugungsmaßnahmen. Sicherlich hat ein gutes Management seine Hausaufgaben gemacht. Es analysiert die internen Zahlen, es hat die betriebswirtschaftlichen Größen im Blick, kennt die „bekanntesten“ Engpassfaktoren der Organisation und die handelnden Personen. Aber es erkennt die OBO-Symptome nicht bzw. kann sie in der Summe nicht richtig werten: Die Reaktionen des Marktes erscheinen rätselhaft und unerklärlich, die Produktivität der Firma nimmt schleichend ab, die internen Anforderungen binden enorm viel Zeit und Ressourcen. Die Reserven (Menschen, Motivation und Prozesse) werden knapper bzw. stehen/funktionieren nicht mehr so wie in bisher gewohnter Art und Weise. Zum Glück funktioniert die Firma noch irgendwie, keiner weiß eigentlich warum, trotz des aktiven Managements. So sieht es in der latenten Phase des OBO in einem Unternehmen aus. Es folgen noch die akute, die chronische und die letale OBO-Phasen mit zunehmend problematischerer Zustandsentwicklung und stetig abnehmender Umkehrmöglichkeit. Wenn das Management hier den Zug der Zeit verpasst, dann gibt es nur noch einen finalen Ausstieg: Die Abwicklung. Wollen Sie mehr über den Zustand Ihres Unternehmens, Ihrer Organisation erfahren? Ein Früherkennungs-Check-up gibt Ihnen Aufschluss.

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

**Wichtige Termine**



**Sie haben Fragen, Anregungen oder Themenwünsche?**

Wir freuen uns auf Ihre E-Mail: [office@lewanassociates.de](mailto:office@lewanassociates.de)

**MEHR WERT SEIN** Persönlich wirksamer „sein“ statt Eindruck „machen“

Erkennen Sie, wie stark die Macht Ihrer sozialen Kompetenz als Erfolgsfaktor ist. Lernen Sie überzeugender und souveräner auf andere zu wirken, sich durchzusetzen, intelligenter mit Emotionen und Wertschätzung umzugehen. Dieses Sozialkompetenztraining erweitert Ihre persönlichen Möglichkeiten im Umgang mit anderen Menschen – in Beziehungen und im Beruf. Für bewusste Menschen, die mehr Erfolg wollen und bereit sind, Einstellungen und Verhalten durch Selbsterkenntnis zu ändern. Direkt, nachhaltig und praktisch. Empfänger unseres Newsflash gewähren wir 30% Nachlass auf die Teilnahmegebühren. Die nächsten Termine: 13./14. Januar 2011 und 25./26. Februar 2011 oder auch als Firmenseminar

→ [www.ssk.lewanassociates.de](http://www.ssk.lewanassociates.de) – Persönliche Beratung: 0211/61089-392

**Impressum**

LewanASSOCIATES Unternehmensberatung GmbH • 40239 Düsseldorf • Heinrichstraße 73  
Telefon 0211 / 61089-390 • Telefax 0211 / 61089-391 • [www.lewanassociates.de](http://www.lewanassociates.de)  
Redaktion: Dimitri N. Lewan • Barbara Daum • Design und Produktion: grafik+design glabe  
Möchten Sie unseren NewsFlash nicht mehr erhalten? Senden Sie uns bitte eine Mail.

