

# LEWAN

ASSOCIATES

## » MAGAZIN

Ausgabe 21

### Manager im Führungsdilemma

Wie Führungskräften die Personalführung leichter von der Hand geht ..... Seite 7



### Dreht euch nicht um, dass Demografiegespenst geht um

Neue Strategie für Personalmarketing, -gewinnung und -entwicklung in Zeiten knapper Ressourcen ..... Seite 11



### Veranstaltungen – Bücher – Empfehlungen ..... Seite 14

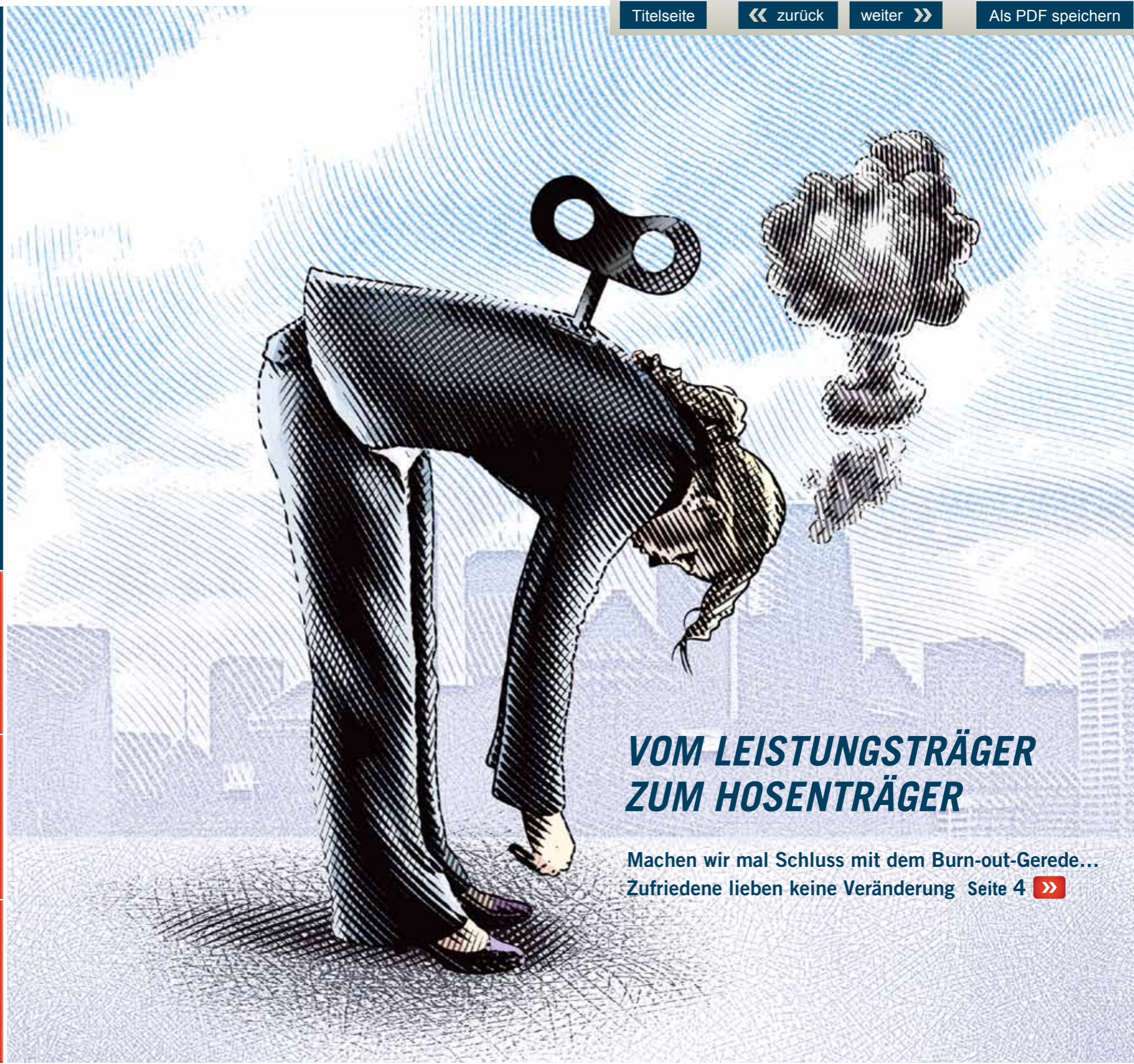


Titelseite

« zurück

weiter »

Als PDF speichern



## VOM LEISTUNGSTRÄGER ZUM HOSENTRÄGER

Machen wir mal Schluss mit dem Burn-out-Gerede... Zufriedene lieben keine Veränderung Seite 4 »

## Liebe Leserinnen und Leser,



Dimitri N. Lewan  
Geschäftsführender Gesellschafter

das Jahr 2011 war ein Jahr, das seinesgleichen sucht. Es brachte Stürze und Stützen, Katastrophen und Krisen. War es praller, schneller, schlimmer als viele seiner Vorgänger? Es hat sich zu den anderen alten Jahren gelegt und unterscheidet sich dann doch nicht mehr wirklich von ihnen: Es ist vorbei.

**Und was passiert 2012?** Wer behauptet, die Antwort zu wissen ist entweder ein notorischer Optimist oder ein unverbesserlicher Pessimist – schlimmstenfalls schlicht ein Scharlatan.

Diese Frage kann niemand seriös beantworten. Dafür ist die Dynamik in den Märkten, Branchen und Unternehmen zu stark... und die Aussagekraft der überholten Modelle der Ökonomie und der Führung zu gering. Aber stets gilt es zu beachten: **Ohne die Menschen geht es nicht, weder innerhalb noch außerhalb der Unternehmen.**

Und deshalb sollten Unternehmer und Manager gerade in dieser unsicheren Zeit nicht nur auf die Signale zur konjunkturellen Entwicklung, sondern insbesondere auch auf das Wohl und Wehe ihrer Belegschaften und Führungscrews sowie die erkennbaren und notwendigen Veränderungserfordernisse achten.

Erfolg im Umgang mit Veränderung heißt, schnell auf Entwicklungen im Außen zu reagieren sowie interne Entwicklungsbedarfe zu erkennen und entsprechende Schritte zu gehen.

Veränderung betrifft immer das ganze Unternehmen, alle Ebenen, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte inbegriffen. Veränderung steuert Inhalte und Verhalten, sie fordert Anpassung und Neugierde und sie wirkt auf die Unternehmenskultur und die Kommunikation.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Nur eine geschulte Wahrnehmung erlaubt es, die Zusammenhänge und Wechselwirkungen von Veränderungsprozessen zu erkennen. Und das müssen Unternehmer, Manager und Führungskräfte, neben einer transparenten Kommunikation und einem bewegenden Führungsstil, beherrschen.

Eine qualifizierte Führungskraft wird all dies berücksichtigen und zielführend verknüpfen, denn funktionsfähige Belegschaften und Führungscrews sind ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit zukunftsorientierter Unternehmen. Neben dem Basiswissen in Sachen Personalführung ist das Führungsverhalten in Veränderung ein – häufig unterschätztes – Muss in der Personalentwicklung von Führungskräften, von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Bereiche.

Als Management- und Führungsprofi haben Sie mit Organisationen und/ oder Menschen in Organisationen professionell zu tun. Ihr Anspruch ist es, Unternehmen und Organisationen mitzugestalten und weiterzuentwickeln. Dabei wird es Ihnen vermutlich wichtig sein, dass Sie die für sich und/ oder Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter sinnvolle Qualifizierung und Kompetenzerweiterung punktgenau identifizieren und abrufen können.

Auf den folgenden Seiten haben wir uns mit drei wichtigen, aktuellen Themen der Unternehmensführung befasst und diese für Sie aufbereitet

- » ***Vom Leistungsträger zum Hosenträger – Machen wir mal Schluss mit dem Burn-out-Gerede***
- » ***Manager im Führungsdilemma – Wie Führungskräften die Personalführung besser von der Hand geht***
- » ***Dreht euch nicht um, dass Demografiegespenst geht um***

Wir wünschen Ihnen und Ihrem Unternehmen zahlreiche Anregungen und wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.

Herzlichst Ihr



Dimitri N. Lewan

## Vom Leistungsträger zum Hosenträger Machen wir mal Schluss mit dem Burn-out-Gerede... Zufriedene lieben keine Veränderung

Das Jahr 2011 war in Deutschland nicht nur geprägt von der Jahrhundertkrise der globalen Ökonomie, der europäischen Finanz- und Staatsschuldenkrise oder einer Vertrauenskrise ganz im Allgemeinen. Nein, wir erlebten auch einen medialen Burn-out-Dauerbeschuss. So titelte u.a. „Wenn der Job das Leben frisst (Stern)“, „Burnout vermeiden: Wie Sie Ihr Leben klug organisieren (Focus)“ und „Noch jemand ohne Burn-out (Die Zeit)“ oder „Trainer, hört auf die Körpersignale! (Frankfurter Allgemeine Zeitung)“.



Auch wenn sich die Medienwelt darum bemüht, aus welchen Gründen auch immer, Burn-out als Krankheit zu vermarkten so ist es für Unternehmer, Manager und Führungskräfte heute angezeigt sich bezüglich Burn-out einmal zu justieren. Der Begriff ist nicht klar definiert und in den maßgeblichen internationalen Klassifikationssystemen gibt es keine Diagnose „Burnout“.

Alle Welt drückt sich über die häufig unter dem Label Burn-out daherkommenden, u. a. durch die psychischen Belastungen in den Unternehmen und Betrieben ausgelösten, Depressionen offen zu sprechen, weil immer noch viele Vorurteile mit dem Begriff verbunden sind. Das man sich leer, ausgebrannt und traurig fühlen kann, ist kein neues Empfinden. Neu ist, dass sich dieser Gesamtzustand zu einem Massenphänomen entwickelt hat. Burn-out ist de facto allenfalls die Form einer depressiven Erkrankung und kein Schicksal.

Irgendwann schnappt die Falle zu. So wie bei Nikolai Frankel. Seit acht Wochen ist der Arbeitsplatz des Diplom-Ingenieurs bereits leer.

Seit fünfzehn Jahren kannte man ihn als engagierte Führungskraft und Kollegen im Produktionsmanagement eines Automobilzulieferers, als einen, der bereitwillig Arbeit mit nach Hause nahm, der sich die Arbeit zu Herzen nahm: die vielen Aufgaben, die getan werden mussten, die Mitarbeiter, die er vor Überlastung zu bewahren hatte. Er war einer, der auch nach der Arbeit noch E-Mails beantwortete und Präsentationen vorbereitete. Und als Führungskraft hatte er doch alles im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit bestens im Griff, oder?



Leistung bringen! Auf's Tempo drücken! So lange bis der Körper physisch und psychisch nicht mehr mit macht, kraftlos ist.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Die Betroffenen selbst, auch Nikolai Frankel, kennen Schlafstörungen, Nicht-Mehr-Abschalten-Können, abfallende Leistungsfähigkeit, Konzentrationsstörungen, Erschöpfung, Lustlosigkeit, Freudlosigkeit und Stimmungsschwankungen. Sie empfinden sich in einem schleichenden Prozess über Wochen, Monate, Jahren ständiger Überforderung ohne Möglichkeit von Stressabbau, Regeneration und Energieauffanken immer mehr im Modus „ausgebrannt“, „Flasche leer“ und „leere Batterie“, am Ende ihrer Kräfte.

Krankschreibung, Arbeits- und/oder Berufsunfähigkeit und oft die Frühverrentung sind die gesellschaftlichen Folgen. Ade Rente mit 67, denn bereits heute scheidet offizielle Angabe zufolge jeder sechste Beschäftigte in Deutschland wegen psychischer Probleme vorzeitig aus dem Berufsleben aus. Innerbetrieblich können Frustration, Rückzug, Depression, Apathie als verhaltensformende Merkmale wahrgenommen werden, wenn die Unternehmensleitungen, Manager und Führungskräfte dafür ein Auge haben bzw. sich diesem Thema stellen.

Aber problematisch und nicht selten in gefährlicher Weise irreführend ist, dass mit dem Begriff Burn-out eine Selbstüberforderung oder Überforderung von außen als Ursache suggeriert wird. Dies ist jedoch nur bei einer Minderheit der depressiv Erkrankten der Fall. Nicht bei den „Leistungsträgern“ – womit bei uns landläufig eher nur die Manager, Führungskräfte, Experten und Besserverdienenden verstanden werden – sondern bei Rentnern, Studenten oder Nicht-Berufstätigen tritt Depression häufiger auf. Man achte darauf!

Mit dem Begriff Burn-out ist leider auch die Vorstellung verbunden, dass langsamer treten, länger schlafen und Urlaub machen gute Bewältigungsstrategien sind. Verbirgt sich hinter Burn-out tatsächlich aber eine depressive Erkrankung, so sind dies eher keine empfehlenswerten und gegebenenfalls sogar gefährliche Gegenmaßnahmen. Dagegen ist der stationär begleitete Schlafentzug eine etablierte antidepressive Behandlung.

Die Vermengung von Stress, Burn-out und Depression führt zu einer – gesellschaftlich gewollten – Verharmlosung der Depression. Stress, gelegentliche Überforderungen, Trauer sind Teil des Lebens und müssen weder beklagt noch medizinisch behandelt werden.

Depression dagegen ist eine schwere, oft lebensbedrohliche Erkrankung, die sich wesentlich von dem Gefühl der Erschöpftheit unterscheidet, dass wohl jeder Mensch bisweilen morgens vor dem Aufstehen und auch nach einem langen Arbeitstag kennt. Aber es scheint ja auch in Mode gekommen zu sein schon selbst einmal ein Burn-out gehabt zu haben – hören Sie sich ruhig einmal um, Sie werden sich wundern!

Auf der einen Seite klagen einfache Angestellte und Führungskräfte quer durch alle Branchen und Hierarchiestufen über zu hohe Anforderungen, Stress, Überlastung und Überforderungen. Auf der anderen Seite geben sich die Deutschen zum Jahreswechsel in Umfragen ganz zufrieden und zuversichtlich. Entwickelt sich hier, unter dem eingangs erwähnten Dauerbeschuss der Medien, eine neue Sehnsucht nach Entschleunigung, Gemächlichkeit, Langsamkeit und noch mehr Zufriedenheit? Der italienische Literaturnobelpreisträger Salvatore Quasimodo (\* 20. August 1901 in Modica, Sizilien; † 14. Juni 1968 in Neapel) merkte einst an: „**Allen Fortschritt verdanken wir den Unzufriedenen, denn Zufriedene lieben keine Veränderung.**“

Vor diesem Hintergrund empfehlen die LEWAN ASSOCIATES vorausschauenden Arbeitgebern offensiv mit dem Thema umzugehen und sowohl den Vorgesetzten in ihren Führungsfunktion durch eine zielgerichtete Qualifizierung als auch die betroffenen Fach- und Führungskräften durch Coaching und Therapien vor einem Burn-out zu schützen. Vorsorge ist immer besser als Nachsorge.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Manchmal reicht eine gute Beobachtung der Mitarbeiter/innen, um anhand von wahrnehmbaren Symptomen rechtzeitig einschreiten zu können:

- » *Zerstreutheit, nachlassende Konzentration*
- » *Vergesslichkeit, das Kurzzeitgedächtnis lässt den Mitarbeiter im Stich*
- » *Gefühlte Hektik und Hetze, ständige Unruhe, zunehmende Nervosität*
- » *Anhaltende Schlafstörungen*
- » *Wutausbrüche, Weinattacken, Abkapselung*
- » *Häufige Kurzerkrankungen, häufiges kränkeln*
- » *Krankschreibungen wegen banaler Erkrankungen*
- » *Kopfschmerzen, Migräne, Schwindelgefühle*
- » *Tinnitus, Hörsturz*

Übrigens, wer einmal um eine Auszeit bittet, und der danach wieder voll seine Leistung im Geschäft bringt, hat noch kein Burn-out. Aber psychische Probleme wie Stress oder Burn-out sorgen inzwischen für die längsten Fehlzeiten am Arbeitsplatz – durchschnittlich 23 Tage Krankschreibung je Betroffenen.

Burn-out als „**Krankheit der Leistungsträger** (Rheinische Post)“ ist nur die eine Seite der Medaille. Daneben gibt es ein anderes Extrem: Die permanente Unterforderung. Krank vor Langeweile – gibt es das? Wenn einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter das auf die Gesundheit schlägt, dann sprechen wir vom Bore-out-Syndrom. Hierzu mehr im nächsten LA MAGAZIN.

Sowohl dem Burn-out als auch dem Bore-out vorzubeugen ist eine originäre, weil kapitalerhaltende Führungsaufgabe. Und die sollte beherrscht werden. ■

### Ein Mann geht zum Psychoanalytiker:

*„Ich glaube ich bin verrückt. Jede Nacht sehe und höre ich wilde Tiere, Löwen, Tiger, Elefanten unter meinem Bett Paraden abhalten.“*

*Der Analytiker: „Legen Sie sich mal dort auf die Couch, und erzählen Sie mir mehr darüber.“*

*Der Patient: „Moment mal. Was kostet das, und wie lange dauert so eine Behandlung?“*

*Der Analytiker: „Eine Stunde kostet 90 Euro. Die Behandlung dauert erst einmal 80 Stunden. Eventuell verlängern wir um nochmals 80 Stunden.“*

*Der Patient: „So verrückt bin ich nicht.“ Nach einigen Wochen treffen sich der Psychoanalytiker und der Patient zufällig auf dem Wochenmarkt.*

*Der Analytiker erkundigt sich nach dem Befinden.*

*Patient: „Hervorragend. Mein Schwager kurierte mich in weniger als einer Stunde.“*

*Analytiker: „Oh, Ihr Schwager ist auch Psychoanalytiker?“*

*Patient: „Nein, Schreiner. Er sägte einfach die Beine an meinem Bett ab.“*



## Manager im Führungsdilemma...

### Wie Führungskräften die Personalführung leichter von der Hand geht

Richtige und gute Führungsarbeit erfordert einen Bezugsrahmen, ein Modell, gewissermaßen eine Landkarte für die praktische Umsetzung. Wirksame Personalführung ist erst dann möglich, wenn Zusammenhänge erkannt, die Funktion der Führungsaufgaben im Ganzen verstanden und das tägliche Tun beherrscht werden. Ein klassisches Führungsdilemma: Auf der einen Seite um die Dinge wissen, aber auf der anderen Seite sich nicht um die Dinge kümmern.



Die Regeln und Umgangsformen in einem Unternehmen beispielsweise das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern/innen können unveränderbar gesetzt sein oder aber bei neuen Problemstellungen stets neu definiert bzw. ausgehandelt werden. In vielen Betrieben gelten allgemein verbindliche Verhaltensnormen die nicht mehr hinterfragt werden.

In den täglichen Führungssituationen werden diese aber oft als widersprüchlich und nicht eindeutig erlebt, weil der Gestaltungsspielraum teils als interpretierbar wahrgenommen und honoriert wird. Die Führungsprobleme werden oft nicht eindeutig thematisiert, die Zielvereinbarungen sind unklar, mehrdeutig oft auch widersprüchlich und die Beschäftigten, teils voneinander abhängig, verfolgen ihre eigenen Ziele.

*„Ein Esel steht zwischen zwei gleich großen und gleich weit entfernten Heuhaufen. Er verhungert schließlich, weil er sich nicht entscheiden kann, welchen er zuerst fressen soll.“*

**„Entscheidend ist auf dem Platz!“**

Diese Worte eines bekannten Fußballspielers gelten in allen Lebensbereichen. Insbesondere auch im betrieblichen Kontext. Um Mitarbeiter zu optimalen Leistungen zu motivieren, bedarf es keiner theoretischen Belehrungen zum Thema Führung. Die verantwortlichen Führungskräfte müssen vielmehr ihr Handwerkszeug beherrschen. Und das lernt man, indem man sich an der tatsächlich vorhandenen Praxis orientiert.

Mitarbeiter sind im unternehmerischen Geschehen der entscheidende Faktor, für das Erreichen der gesetzten Ziele. Die Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen aus Organisation, Technik und der Ökonomie erfolgt über das Handeln der tätigen Menschen – Mitarbeiter wie Führungskräfte. Demzufolge muss der Leistungserbringung des Einzelnen ein besonderes Augenmerk gelten. Dafür ist die Führung verantwortlich!

Fortsetzung auf nächster Seite »

Wie aber geht man dabei vor? Die meisten Führungskräfte sind oftmals Mitarbeiter, die auf Grund ihrer fachlichen Qualifikation in die Führungsposition gekommen sind. Heute sind sie verantwortlich für die Nutzung des Mitarbeiterpotenzials zum Erreichen der Unternehmensziele. In der Regel ist es so, dass jemand, der kompetent und professionell seinen Job macht, hierfür qualifiziert wurde (Facharbeiter, Meister, Ingenieur). Allen ist gemeinsam, dass die Ausbildung weitgehend nur auf der fachlichen Basis abgestellt ist.

Wo aber wird die Befähigung gelernt und gelehrt die vonnöten ist, um Menschen zu führen? Hier herrscht das Prinzip „**Versuch und Irrtum**“. Entweder es geht mehr oder weniger gut oder man scheitert an der Aufgabe. Dieses Scheitern ist leider allzu häufig ein schleichender, langjähriger Prozess. Die betrieblichen, auch die finanziellen Probleme, bis hin zu menschlichen Tragödien, begleiten diesen Weg. Alle leiden! In erster Linie sind es die Mitarbeiter, die jeden Tag von unqualifizierten Führungskräften demotiviert werden. Die Vorgesetzten verzweifeln, weil sie das ausbaden müssen, was ihre unterstellten Führungskräfte angerichtet haben. Und letztlich leiden auch die „**unfähigen**“ Führungskräfte, weil auch sie früher oder später erkennen müssen, dass der Führungserfolg ausbleibt.

Kompetente Beratung kann in dieser Situation helfen. Spezialisten, die selbst Führung erfahren haben, die selbst in Führungsverantwortung standen und die in der Führung ausgebildet wurden, geben ihre Erfahrungen weiter. Unternehmensübergreifende Kenntnisse – jedes Unternehmen hat seine spezifischen Führungssituationen – und selbst gemachte Erfahrungen sind eine wertvolle Basis auf der die externen Berater/Coaches auf Grund ihres Erfahrungsspektrums weiterführende Hinweise und Anregungen geben und erforderliche Qualifizierungsschritte im Unternehmen begleiten können. Hierbei sollte Wert auf absolute Praxisorientierung gelegt werden. Auch die neuesten wissenschaftlichen Forschungen sollten dem Berater gegenwärtig sein.

Jedoch sind die daraus erwachsenen Erkenntnisse eher von geringem Wert. Etwas lax ausgedrückt, hat sich seit Lao-Tse (chinesischer Philosoph, 6. Jh. v. Chr., grundlegendes Werk „**Tao te king**“ Das Buch vom Sinn und Leben) in Sachen Menschenführung nicht viel getan. Etwas moderner in den Formulierungen zwar, aber die grundlegenden Aussagen zur Führung sind gleich geblieben.

Es geht also nach wie vor um die Wirkkompetenz der Führung auf die Mitarbeiter. Mehr Effektivität und Effizienz, weniger ungewollte Fluktuation, höhere Zufriedenheit, Loyalität zum Unternehmen, Innovation und letztendlich insgesamt der Unternehmenserfolg, hängen davon ab. Und Führung ist keine Kunst!

Damit wir die Wirkkompetenz der Führung verbessern können ist es zielführend, sich mit 4 Thesen auseinanderzusetzen:

### 1. Mitarbeiter sollen das Richtige, zur rechten Zeit, richtig tun!

Menschen müssen sich aufeinander abstimmen. Manchmal braucht der eine oder andere auch eine deutliche Aufforderung. Andere müssen aufgebaut werden. Alle benötigen das entsprechende Maß an Qualifikation. Auch wenn die Qualifikation vorhanden ist, stellt sich immer noch die Frage nach dem inneren und äußeren Antrieb. Letztlich muss noch geklärt werden, „**Was**“ „**Wer**“ „**Wann**“ und „**Wie**“ tun soll.

All diese Aspekte sind zu managen. Das richtige und ergebnisorientierte Leistungshandeln der Mitarbeiter fällt nicht vom Himmel. Aber dieses Leistungshandeln ist entscheidend für das Erreichen der betrieblichen Ziele. Keine Maschine stellt sich von selbst an. Kein Gesenk erstellt sich von allein. Kein Material bewegt sich, wenn nicht ein Mensch den Impuls dazu gibt. Am Ende zählt doch der Mensch.

Fortsetzung auf nächster Seite »



## 2. Führungskräfte sind der Garant für das Leistungshandeln der Mitarbeiter!

Jeder Mensch hat seine eigene Motivation (Wollen) und seine spezielle Qualifikation (Können). Nun muss er/sie noch erfahren was man tun soll (Sollen) und was erlaubt ist (Dürfen). Um dies zu klären und um die Ressource Mensch sinnvoll einzusetzen, bedarf es der Koordination durch Führungskräfte. In jeder sozialen Gruppe, die Ziele erreichen will, kristallisieren sich nach kurzer Zeit bestimmte Personen heraus, die Führung beanspruchen und auch übernehmen. Je besser nun diese Personen, die Führungsaufgaben erledigen, umso stärker ist der Beitrag zur Erreichung der unternehmerischen Ziele. Unternehmen, Gesellschaften oder Gruppen, die gescheitert sind, weisen fast alle ein gemeinsames Merkmal auf: Defizite in der Führung, respektive im Management! Alle Untersuchungen zeigen, dass es von essenzieller Bedeutung ist, auf die Führungskräfteentwicklung zu setzen. Unternehmen, die der Führung oberste Priorität einräumen, erzielen bessere wirtschaftliche Ergebnisse.

## 3. Führung kann man lernen!

Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen! Sicher gibt es Ausnahmetalente (Tiger Woods, Muhammed Ali, Nelson Mandela, Antonio Stradivari...) und so genannte Supermänner. In der Gesellschaft, wie auch im Sport finden sie sich in bestimmten Abständen immer wieder. Wie viel Prozent an der Gesamtmenge macht diese Gruppe aus? Diese Menschen benötigen möglicherweise keine Belehrungen durch andere, wie sie etwas tun sollen. Allerdings weiß man gerade von Spitzensportlern, dass selbst sie ein Höchstmaß an Trainingseinheiten absolvieren. Nur die weniger Talentierte meinen oft, ohne Ausbildung und ständiges Training ihren Job machen zu können. Welch ein Trugschluss!

Was ist mit der Masse der „normalen“ Menschen, die jeden Tag optimale Leistung bringen oder bringen wollen? Albert Einstein hat einmal gesagt: „Erfolg besteht nur zu 10% aus Inspiration – aber zu 90% aus Transpiration“. Kümmern wir uns um die 90% der guten „Führungs-Handwerker“.

Bilden Sie Ihre Führungskräfte aus und sorgen nachhaltig durch ein praxisorientiertes Training für die Entfaltung und Erhaltung ihrer Qualifikation.

## 4. Führung muss wirken!

Führung ist nicht Selbstzweck! Die Absicht in der Führung ist die „am Ziel orientierte Einflussnahme auf das Handeln der Mitarbeiter“. Dazu nutzen Führungskräfte die entsprechenden vorher zuzuweisenden Ressourcen. Man fährt ganz gut nach dem Motto: „So viel Führung wie nötig - so wenig wie möglich“! Die beabsichtigte Wirkung ergibt sich nun aus den Anforderungen der Arbeitssituation. Einerseits sind diese Anforderungen in allen Systemen universell, andererseits muss die spezifische Situation betrachtet werden.

### *Einige Beispiele sollen die beabsichtigte Wirkung aufzeigen:*

- » *Ein neuer Mitarbeiter muss den Effekt/Zustand erleben, dass er integriert ist und sich in den wesentlichen Aspekten seines neuen Wirkungskreises auskennt.*
- » *Alle Mitarbeiter sollen wissen und akzeptieren, was sie als Einzelne konkret an Ergebnissen abzuliefern haben.*
- » *Sie sollten wissen und akzeptieren, wie sie von den Vorgesetzten bewertet werden.*
- » *Sie sollten das tun, was angewiesen oder an sie delegiert wurde. Wenn dies zugleich auch akzeptiert wird ist es umso besser.*
- » *Mitarbeiter sollen nach Kritik ihre Fehler einsehen und ihr Verhalten für entsprechende zukünftige Situation verändern.*
- » *Mitarbeiter sollen sich loyal für das Unternehmen einsetzen.*
- » *Sie sollen erleben, dass sie auch innerhalb des Unternehmens – bitte unabhängig vom Lebensalter - eine Förderung erfahren, dass man sie wertschätzt und dass sie für das Unternehmen einen Wert an sich darstellen.*

Fortsetzung auf nächster Seite »

Diese Liste ließe sich noch erweitern, je nach Herausforderung aus der jeweiligen Arbeitssituation.

Interessant, aber für viele Führungskräfte vielleicht doch etwas zu anspruchsvoll, ist die Verantwortlichkeit für das Erreichen dieser Effekte. Immer vorausgesetzt, dass Mitarbeiter im Prinzip ihre Leistung erbringen wollen (und das ist schon eine Frage der effektiven Mitarbeiterauswahl), ist es in der Verantwortung der Führungskräfte, diese Effekte bei den unterstellten Mitarbeitern zu erzielen. Wer dies nicht schafft, hat in der Führung versagt.

Noch einmal! Führung muss wirken! Das allein ist der Maßstab. Dann ist Führung ein wichtiger und ein entscheidender Beitrag für die nachhaltige Entwicklung und die positiven Ergebnisse des Unternehmens.

Für eine systematische Entwicklung der Führungskompetenz haben die LEWAN ASSOCIATES im Laufe langjähriger Erfahrungen in der Führungskräfteaus- und -fortbildung einen pragmatischen Prozess konzipiert mit dem sie in zahlreichen Unternehmen die Führungskompetenz der Manager und Nachwuchskräfte nachweislich erfolgreich qualifiziert haben.

Gerne geben wir Ihnen hier einen Überblick über unseren „Fahrplan“, den wir selbstverständlich den jeweils kundenspezifischen Gegebenheiten entsprechend präzisieren. ■

Schritt	Inhalt
<b>Abstimmung</b> Abstimmung über die Information an die Geschäftsführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Aufbereitung der gegebenen Führungssituation bzw. konkreten Problemstellungen</li> <li>» Ablaufplan</li> <li>» Kundenspezifische Projektangebote</li> </ul>
<b>Projektbriefing</b> Austausch mit Geschäftsführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Angebotseröffnung</li> <li>» Einbeziehung der Führungsebenen und des Personalmanagements</li> <li>» Spezielle wichtige Aspekte</li> </ul>
<b>Bestandsaufnahme</b> der Führungssituation	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ausgewählte Teilnehmer/innen</li> <li>» Führungskräfte</li> <li>» Belegschaftsvertretung</li> </ul>
<b>Vorbereitung</b> der drei Trainingsstufen	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Feindesign</li> <li>» Lehr- und Lernmaterial</li> </ul>
<b>Erstellung</b> der Trainingsunterlagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Konfektionierung, Herstellung</li> <li>» Zertifikate</li> </ul>
<b>Organisation</b> der Trainings	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Trainingsräume</li> <li>» Material</li> <li>» Einladungen</li> </ul>
<b>Durchführung der Trainings</b> (Zwischenbetreuung der Teilnehmer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Trainings</li> <li>» Austausch mit Vorgesetzten</li> <li>» Betreuung + Coaching der Teilnehmer</li> </ul>
<b>Erfahrungsaustausch/Effektkontrolle</b> mit den Teilnehmern	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Klärungen</li> <li>» Review</li> </ul>
<b>Nachbesprechung</b> mit Personalmanagement und Geschäftsführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Schlussfolgerungen</li> <li>» Prozessreview/Projektfeedback</li> <li>» Planung</li> </ul>

## Dreht euch nicht um, dass Demografiegespenst geht um...

### Neue Strategie für Personalmarketing, -gewinnung und -entwicklung in Zeiten knapper Ressourcen

Personalmarketing und Employer-Branding sind keineswegs nur Modewörter der Personalmanager und Talent Scouts, sondern wegen des sich nachhaltig verschärfenden Wettbewerbs der Unternehmen um die bestqualifizierten und leistungsorientierten Fach- und Führungskräfte immanently wichtige Instrumente der Personalsuche und Personalgewinnung. Ohne qualifizierte Mitarbeiter geht in der Wirtschaft gar nichts.



Gerade im Zeitalter globalen Wettbewerbs, technologischen sowie demografischen Wandels wird die ausreichende Verfügbarkeit von gut ausgebildeten Facharbeitskräften zu einem zentralen Thema der Unternehmensentwicklung. Neue Strategien für die Suche und Gewinnung von Fach- und Führungskräften sowie für die Demografie-Fitness der Unternehmen sind angesagt. Und wie steht es bei Ihnen?

Der demografische Wandel ist kein zu diskutierendes Zukunftsszenario, sondern ein langsamer, aber dennoch stetig voranschreitender Prozess, also Fakt: Bereits im Jahr 2015 wird in Deutschland mehr als jeder dritte Erwerbsfähige älter als 50 Jahre sein. Die Gruppe der 50-bis 64-jährigen, die „**Silver ager**“, wird die „**Best ager**“ (das heißt die 35-bis 49-jährigen) als stärkste Gruppe der Erwerbsbevölkerung längst abgelöst haben.



Die Zahl der Erwerbsfähigen im Alter über 50 Jahre wird dann etwa doppelt so groß sein wie die Zahl der 20-bis 29-jährigen, das heißt der „**jungen**“ Erwerbsfähigen. Aber in vielen Unternehmen tritt dieser Kohortenwechsel schon früher ein. Und wenn Sie, wie viele andere Betriebe auch, keine systematische Altersstruktur- und Demografieanalyse vorliegen haben, haben Sie in diesem Thema eher schlechte Karten.

Insbesondere vor diesem Hintergrund erscheint uns nachfolgende Überzeugung, die uns in vielen mittelständischen Unternehmen begegnet(e) und bis heute noch vorherrscht, irritierend. Vor gut drei Jahren erläuterte uns gegenüber der Geschäftsführende Gesellschafter eines renommierten Automobilzulieferers im sauerländischen Meinerzhagen „Wissen Sie, mit dem Demografie-Gespenst haben wir hier kein Problem; haben wir auch noch nie gehabt..!“

Fortsetzung auf nächster Seite »

Wie schnell er von diesem Thema „überholt“ wurde musste er mitten in der Krise 2009/2010 feststellen, denn auf einmal waren die gesuchten Fach- und Führungskräfte trotz großer Bemühungen in der Region nicht zu mehr finden bzw. für den Betrieb zu gewinnen.

In den großen Industrieunternehmen und in der Öffentlichkeit rückte das mit dem Bevölkerungsrückgang einhergehende Schrumpfen des Erwerbspersonenpotenzials erst vor vier bis fünf Jahren in den Fokus des Interesses. Es wurde durch die Bankenkrise der Jahre 2008 und 2009 wieder überlagert, um dann insbesondere im Jahre 2011 zu einem wichtigen Arbeitsmarktthema zu werden. Die kollektive Alterung von Belegschaften findet schon in den nächsten 6-7 Jahren statt und ist kurz- bis mittelfristig nicht veränderbar. Mit gravierenden Folgen für Unternehmen und Beschäftigte sowie die gesamte Gesellschaft u.a.

- » *Schwierigkeiten für Unternehmen, junge Beschäftigte und Fachkräfte zu rekrutieren*
- » *ein hoher und teilweise dominierender Anteil „älterer Beschäftigter“ in den Belegschaften*
- » *und dadurch eine stärker werdende Belastung der Sozialsysteme*

Eine Beibehaltung „bisheriger Strategien und Ansätze“ in der Unternehmensführung birgt die Gefahr, dass es zu einer Abschwächung des Produktivitätsfortschritts bzw. zu einer sinkenden Wettbewerbsstärke und zum Verlust von Wachstums- und Innovationspotenzialen im Unternehmen kommt.

Die demografische Entwicklung zeigt nichts Neues, qualifizierte Fach- und Führungskräfte waren zu allen Zeit knapp. Nur der Wettkampf der Unternehmen im Arbeitsmarkt wird auf Grund der Verknappung der Human Ressource härter. Früher suchte man als Mitarbeiter einen Job – heute mühen sich Unternehmen, um überhaupt potenzielle Bewerber anzuziehen.

Die Betriebe sollten sich künftig auch um eine bis dato eher vernachlässigte Zielgruppe kümmern: Die Generation 50+.

Es ist uns häufig unverständlich, dass in vielen Projektbriefings zur Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften auftraggeberseitig eine Zielgruppengrenzung „... **bitte maximal Ende 40** ...“ vorgenommen wird. Das möchte man nicht wahrhaben, es verstößt darüber hinaus auch gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, aber so ist die Realität. Fundiert begründen kann das kaum ein Klient.

Was aber tut ein mittelständisches Unternehmen? Neue Strategie für Personalmarketing, Personalgewinnung und Personalentwicklung müssen her. Aber wie, welche?

Lag bisher der Fokus eher auf Absolventen und qualifizierten Berufsanfängern, so sind heute die erfahrenen und lebensälteren Kandidaten im Fokus. Für diese Zielgruppen müssen die Unternehmen die „touch points“ ändern, an denen potenzielle Kandidaten abgeholt werden müssen. Darüber hinaus müssen Unternehmen um die qualifizierten Kandidaten buhlen. Viele Unternehmen rollen ihren Bewerbern – im übertragenen Sinne – in zwischen einen roten Teppich aus.

Wir wissen aus vielen Direktansprachen, dass Kandidaten der Generation 50plus oft nicht mehr geübt sind, Bewerbungen zu schreiben geschweige denn bereit sind, ihre Qualifikationen in einem Assessment Center evaluieren zu lassen. Sie dürfen davon ausgehen, dass Sie diese Kandidaten eher nicht durch einen klassischen Bewerbungsprozess gewinnen werden. Vor allem vor dem Hintergrund der zunehmend geringer werdenden Auswahl an qualifizierten Potenzialen (jüngerer Bewerber!) und einem übergroßen Jobangebot. Was tun, um dieses dringend benötigte Qualifikations- und Erfahrungspotenzial für mein Unternehmen zu akquirieren?

Fortsetzung auf nächster Seite »

Nachfolgend einige Merkmale, die es mutigen Unternehmen erleichtern ihrem kommenden oder bereits vorhandenen Kernproblem ihrer Personalarbeit Paroli bieten zu können:

### Handlungsfeld Personalmanagement

- » Erweiterung der Rekrutierungsstrategien (Frauen, Ältere, Arbeitslose)
- » Attraktivität der Arbeit in KMU herausstellen (Verantwortung, umfassende Projektbearbeitung, familiäres Betriebsklima etc.)
- » Transparente Karriereplanung (Fachfunktionen vs. Führungsfunktion)
- » Weiterbildung auch für ältere Mitarbeiter/innen
- » Etablierung altersgemischter Teams (Wissenstransfer)
- » Zusammenarbeit mit anderen KMU (Ausbildungsverbände, gemeinsamer Aufbau Betriebliches Gesundheitsmanagement, Kooperationen)

### Handlungsfeld Führung – Langfristig einsetzbare Maßnahmen:

- » Lebensbegleitende Kompetenzentwicklung fördern
- » Mitarbeiter mittleren und höheren Alters durch laufende Weiterbildung und Tätigkeitswechsel aktivieren
- » Arbeitsorganisation und Aufgabenspektrum so gestalten, dass Beschäftigte langfristig gesund bleiben
- » Den Status von Fachlaufbahnen neben hierarchischen Karrieren aufwerten
- » Veränderungs- und Lernfähigkeit durch Wechsel von Aufgaben und Positionen fördern
- » Unterschiedlichen Erwartungen in der Zielgruppe der älteren Beschäftigten Rechnung tragen
- ✓ Modell der flexiblen Arbeitszeit und Teilzeitbeschäftigung
- ✓ Aktive Unterstützung gesundheitlich beeinträchtigter Mitarbeiter z. B. durch Beschäftigung auf ruhigeren Positionen

### Handlungsfeld Führung – Kurzfristig realisierbare Maßnahmen:

- » Analyse der betrieblichen und bereichsspezifischen Personal- und Altersstruktur (= Ist-Zustand und Trendermittlung)
- » Initiierung generationenübergreifender Zusammenarbeit (Tandems bilden, Wissensübertragung auf Nachfolger)
- » Entwicklung angepasster Personalmanagementstrategien zur Ausschöpfung der Arbeitsmarktreserve
- » Präventive Strategien entwickeln
- ✓ früh beginnen („Berufslaufbahn-Begleitung“, möglichst altersgemischte Teams)
- ✓ ganzheitlich ansetzen
- ✓ die Betroffenen zu Beteiligten machen
- ✓ Beschäftigte mitnehmen



Mitarbeiter der Generation 50plus zu beschäftigen bietet viele Vorteile. Zahlreiche Untersuchungen zeigen uns, dass sie eine hohe Arbeitsmoral, Erfahrungswissen, Loyalität, Zuverlässigkeit und emotionale Reife haben. Sie sind nicht nur Lückenfüller der demografischen Entwicklung. Sie sind unverzichtbar für unsere Unternehmen jetzt und in Zukunft.

Die Zeiten haben sich geändert. Und wenn im Management eines Unternehmens die Zeichen der Zeit erkannt sind, die Führungskräfte sich aktiv mit diesem Thema beschäftigten, dann ist es gut bestellt um die Demografie-Fitness im Unternehmen. ■

## Veranstaltungen / Bücher / Empfehlungen...

**Wer andere erfolgreich führen will,  
muss sich zunächst selbst führen können!**

» **MEHR ■ WERT ■ SEIN ■**

*Mit Selbstkompetenz zur sozialen Kompetenz*

In diesem Seminar kommen Sie Ihren blinden Flecken hinsichtlich der Wahrnehmung Ihrer Selbstkompetenz auf die Spur. Sie erkennen die Auswirkungen auf Ihre soziale Kompetenz und erarbeiten sich Ihr individuelles Optimierungsprogramm um die eigenen Kompetenzen bzw. Führungsqualitäten weiter auszubauen.



Sie erweitern Ihr „Rüstzeug“ sozialer Kompetenzen durch Klarheit über die eigenen Stärken und Schwächen und Sie können zukünftig im beruflichen und privaten Alltag souveräner und überzeugender agieren. Spannende Tage, die an Hand zahlreicher Beispiele und intelligenter Denkanstöße Antworten geben auf die wichtigsten Fragen – und dort Fragen aufwerfen, wo Sie meinten, die Antworten schon zu kennen.

**Zielgruppe:** Aufgeschlossene Menschen, insbesondere Fach- und Führungskräfte, Projektleiter/innen und Experten/innen aus allen Unternehmensbereichen und Branchen, die ihre Selbstkompetenz präziser einschätzen und ihre soziale Kompetenz effektiver gestalten und optimieren möchten. ■



### **Veranstaltungsort / Termine / Teilnahmegebühr:**

Renommiertes Seminarhotel in Düsseldorf

Termine: **19. + 20. April 2012 / 14. + 15. Juni 2012**

Weitere Termine oder firmeninterne Trainings auf Anfrage

Teilnahmegebühr: 777,00 Euro zzgl. Mehrwertsteuer

# Strategische Personalplanung

## Die Zukunft heute gestalten



**Kai Berendes u. a., Wirtschaftsverlag NW, 2011, 104 Seiten, 18,50 EUR, ISBN 3-86918-130-1**

Dieser dicht geschriebene Ratgeber legt den Grundstein für die Reihe „**Demographie Management kompakt**“. Die Fachbuchreihe soll als „**Wissen von Praktikern für Praktiker**“ die Ergebnisse in die Öffentlichkeit tragen, die in den zehn bundesweiten Arbeitskreisen des Demographie Netzwerkes (dnn) erzielt wurden. Unter Verzicht auf ausführliche Bezüge zur einschlägigen Fachliteratur geben die zwölf Autoren dieser Schrift einen praxisorientierten Einstieg in das Themenfeld.

Sie schlagen ein Denken in Szenarien vor, die wiederum in einen gesamtunternehmerischen Planungsprozess eingebettet sein müssen. Sinnvolle Kennzahlen für eine demographiefeste Planung fehlen selbstverständlich ebenso wenig wie konkrete Unternehmensbeispiele und eine Sammlung der Stolpersteine in den jeweiligen Planungsprozessen.

**Fazit: Lesenswert!**

### Zum guten Schluss:

*Ein Kamel weidete einst in der Steppe.  
Dabei beobachtete es zu seinen Füßen eine winzig  
kleine Ameise.*

*Die Ameise schleppt einen Halm, der zehnmal größer  
war als sie selbst.*

*Das Kamel sah ihr eine Weile zu, wie sie sich abschleppt,  
und meinte dann. „Je länger ich dir so zuschaue, desto mehr  
bewundere ich dich.*

*Du schleppst einen Strohalm, der zehnmal größer ist  
als du selbst, als wäre das gar nichts.*

*Und ich knicke schon unter einem einzigen Sack ein.  
Wie kommt das?“*

*„Wie das kommt?“ meinte die Ameise und hielt  
eine Weile inne.*

*„Es ist, weil ich für mich selbst arbeite und du für  
deinen Herrn!“*



## Online Magazin

Das Online Magazin ist ein besonderer Service von LEWAN ASSOCIATES.  
Das Abonnement ist kostenlos und kann jederzeit wieder gekündigt werden.

**Ich möchte gerne Ihr Online Magazin abonnieren:**

Firma:

Name:

Funktion:

E-Mail:

Zurücksetzen

Senden



### Impressum LEWAN ASSOCIATES MAGAZIN

**Herausgeber:** LEWAN ASSOCIATES Unternehmensberatung GmbH, Geschäftsführer Dipl.-BetrW. Dimitri N. Lewan, Heinrichstraße 73, 40239 Düsseldorf, Telefon 0211 61089-390, Telefax 0211 61089-391, [office@lewanassociates.de](mailto:office@lewanassociates.de)  
Internet: [www.lewanassociates.de](http://www.lewanassociates.de)

**Redaktion:** Dimitri N. Lewan + Hilde Reckert  
Bestellung/Abbestellung: Wenn Sie das LEWAN ASSOCIATES MAGAZIN bestellen oder nicht mehr erhalten möchten, schicken Sie eine E-Mail an [magazin@lewanassociates.de](mailto:magazin@lewanassociates.de)

**Copyright:** Alle im LEWAN ASSOCIATES MAGAZIN und auf [www.lewanassociates.de](http://www.lewanassociates.de) erschienenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.

**Erklärung:** Wir haben weder Einfluss auf die Gestaltung noch auf die Inhalte von Internetseiten, auf die wir vom LEWAN ASSOCIATES MAGAZIN oder von den LEWAN ASSOCIATES-Internetseiten durch Links verweisen. Deshalb distanzieren wir uns hiermit ausdrücklich von allen Inhalten verlinkter Seiten und machen uns ihre Inhalte nicht zu Eigen.

**Konzept und Realisation:** GRANPASSO KOMMUNIKATION  
[www.granpasso.de](http://www.granpasso.de)