LEWAN ASSOCIATES

» MAGAZIN

Ausgabe 26

Management und Leadership 4.0

Wider dem Mythos Fach- und Führungskräftemangel …

Ende der Schonhaltung in den Betrieben ..... Seite **09**

Organisationsentwicklung im Zeichen von VUKA …

Management und Leadership 4.0 oder warum Persönlichkeit zählt ..... Seite **15**

Kleine Experimente am Ich …

12 Tipps zur persönlichen Produktivitätsoptimierung ..... Seite **17**

AGILES MANAGEMENT …

Wer sich nicht verändert wird überflüssig Seite **04** »

Liebe Leserin und lieber Leser,

Dimitri N. Lewan
Geschäftsführender Gesellschafter

Unternehmer und Führungskräfte sehen sich heute mehr denn je mit der Herausforderung konfrontiert, Steuerungssituationen in ganz unterschiedlichen Teams wirkungsvoll zu meistern. Die nachhaltige Führbarkeit von Unternehmen und Organisationen hängt heute mehr denn je an der Arbeitsfähigkeit ihrer Führungsteams auf den einzelnen Hierarchieebenen.

Wir wissen aus einschlägigen Studien über den Zustand, die Prägung sowie die Strukturen – also die Verfassung – unserer Gesellschaft, dass diese durch eine neue Qualität von Unsicherheit, Uneindeutigkeit und Ungewissheit geprägt ist. Für viele Menschen und Organisationen ergeben sich Situationen, für die keine angemessenen Bearbeitungsroutinen und Entscheidungsverfahren bereitstehen. Die bisherigen institutionalisierten Programme passen nicht mehr zu den Problemen und produzieren nachhaltig unüberschaubare Nebenfolgen.

Angesichts dieser immer komplexeren Umwelt erscheinen der beständige Ruf nach einfachen Orientierungshilfen, klaren Modellen und handhabbaren Instrumenten und Systemen fast schon anachronistisch. Die Zeit ist endgültig vorbei, als Führung und Management darin verstanden wurden, die Zukunft zu kontrollieren und Eindeutigkeit herzustellen.

Die Informationsflut rund um die Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien ist radikal. Für Führung und Management bedeutet dies, dass sich die Schere zwischen dem, was Manager und Führungskräfte wissen müssten, und dem, was sie mental und emotional verarbeiten können, immer weiter öffnet. Mit steigender Komplexität und Dynamik sinkt die Vorhersehbarkeit in uns außerhalb der Organisation. Dieses »Zuviel« an Information verwirrt und verunsichert die Entscheidungsprozesse maßgeblich.

Komplexe Entscheidungsprozesse zeigen u. E. ihre Schwächen vor allem im fehlenden bzw. mangelnden Engagement der Führungskreise für die Umsetzung von Vorhaben. Kenntnis, Beobachtungsfähigkeit und Handlungskompetenz hinsichtlich der häufig unter der Oberfläche ablaufenden Teamdynamiken müssen als Schlüsselkompetenzen von Führung angesehen werden. Diese aktiv zu gestalten und konstruktiv nutzen zu können, macht vielfach den Unterschied zwischen erwünschter und tatsächlich gelebter Führungspraxis und der ihr zugrundeliegenden Führungskultur.

Sie kennen sicherlich auch die Situationen, in denen ein diffuses Verständnis eines zu erreichenden Zieles vorliegt und mit Informationen usw. unzureichend umgegangen wird? Situationen, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter sich lieber in kleinere, überschaubare Probleme verbeißen statt den Gesamtzusammenhang zu sehen? Situationen, in denen Ziele sich verselbstständigen und spontanes Reparaturdienstverhalten an den Tag gelegt wird? Im eigentlichen Sinne und Wirken eines Unternehmens geht es doch um die Erreichung des Unternehmenszwecks, der nachhaltigen Wertschöpfung mittels einer maßgeschneiderten Aufbau- und Ablauforganisation zwecks Realisierung eines respektablen EBITs und ausreichendem Cash.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Unsere moderne Arbeitswelt ist geprägt durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität – kurz »VUKA« – wobei die Betroffenheit je nach Hierarchieebene, Unternehmensbereich und Branche unterschiedlich sein kann. Doch wie kann der Schnelligkeit von Veränderungen begegnet werden? Was bedeutet das für Strategieentwicklung, Strukturen, Prozesse, Kulturentwicklung und für den Umgang mit den Mitarbeitern? Wie verändert sich die Erwartungshaltung an die Rollen der Manager, Führungskräfte, Mitarbeiter und Berater?

Es ist erstaunlich, wie im Stadium dieser irritierten Businesswelt überall das hohe Lied der Flexibilität gesungen wird. Vom Konzern bis zum Mittelständler hoffen immer mehr Unternehmen, dass sie mit agilen Managementmethoden und digital Leadership so schnell und innovativ werden können wie Start-ups. Gestandene Unternehmensorganisationen versuchen kleine Start-ups zu imitieren und wirbeln medial wirksam mit Begrifflichkeiten wie Disruption, agiles Management, achtsame Führung, VUKA usw. herum, ohne wirklich zu wissen, wie das alles funktioniert. Believe the hype, Industrie 4.0?

Und unter dem Deckmantel dieser Begriffswelt verflacht die Managementarbeit, weil man vieles – so wie ehedem – glaubt, nicht mehr zu brauchen. So verzichten die „Missionare dieser Glaubensrichtung“ u. a. insbesondere darauf, vorhandene spezifische Besonderheiten der Generationen X, Y, Z zu berücksichtigen. Was aber passiert, wenn man konsequent nur auf Agilität und Flexibilität setzt, gleichzeitig aber Planung, Strategie und planvolle Führungsarbeit dem freien Fall überlässt?

Mit diesem Spannungsbogen beschäftigen wir uns in der Ihnen vorliegenden Ausgabe des LA MAGAZINS. Und hier sind unsere Themen die wir für Sie aufbereitet haben:

» ***Agiles Management*** *– Wer sich nicht verändert wird überflüssig*

» ***Achtsame Führung*** *– Führung im Lotussitz*

» ***Wider dem Mythos Fach- und Führungskräftemangel*** *– Ende der Schonhaltung in den Betrieben*

» ***Personalmarketing state of the art*** *– Wie Sie die Generation X, Y und Z verstehen*

» ***Organisationsentwicklung im Zeichen von VUKA*** *– Warum Persönlichkeit zählt*

Wir zeigen Ihnen auf, wie es gelingen kann, durch Verstehen, Vereinfachen und Loslassen Freiraum für Neues zu schaffen. Wir reflektieren für Sie Beispiele, Methoden und Instrumente aus unserer Beratungsarbeit. »Vernunft ist die Fähigkeit, objektiv zu denken« und im Sinne dieser Erkenntnis von Erich Fromm, amerik. Psychoanalytiker dt. Herkunft (1900-1980), freuen wir uns sehr auf Ihr Feedback.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre.

Ihr Dimitri N. Lewan

Agiles Management – Wer sich nicht verändert wird überflüssig

Im Februar 2001 unterzeichneten 17 renommierte Softwareentwickler, unter ihnen Ken Schwaber und Jeff Sutherland, das Manifesto for Agile Software Development oder kurz Agile Manifesto in dem sie die grundlegenden Werte agiler Softwareentwicklung zusammenfassten:

» ***Menschen und Interaktionen*** *sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.*

» ***Funktionierende Prototypen*** *sind wichtiger als übermäßige Dokumentation.*

» ***Zusammenarbeit mit dem Kunden*** *ist wichtiger als starre Verträge.*

» ***Reagieren auf Veränderung*** *steht über dem Befolgen eines Plans.*

Nunmehr scheint dieses Management-Trendthema in vielen Unternehmen angekommen zu sein. Alles und jeder ist agil oder will es sein. Agilität, eigentlich das Management-Buzzword der Stunde, mutiert zur »Wunderwaffe« der Unternehmensführung. Und damit glaubt man die Unternehmenswelten mit eingefahrenen Prozessen, starren Hierarchien, klaren Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten quasi in einem magischen Prozess innovativer, kreativer und schneller zu machen.

Allerdings kennen wir eine große Hürde bei dieser Angangsweise. Wenn wir Unternehmer, Manager, Projektleiter und sonstige Führungskräfte fragen, was sie über agile Ansätze wissen, bekommen wir in der Regel ein eher verlegenes Lächeln und Aussagen wie „wir sind da voll auf der Höhe der Zeit, wir brauchen mehr Flexibilität und Agilität“. Sicherlich, sie benutzen Fachbegriffe wie Scrum, Sprint, Daily Stand-up, Time boxing, Backlog und glauben, ihr Betrieb wird immer wendiger. Aber de facto haben sie das Konzept nie richtig gelernt und verstehen es deshalb auch nicht richtig.

Und so ist es nicht verwunderlich, dass sie unwissentlich einen tradierten Führungsstil fortsetzen, der den Werten, Prinzipien und Vorgehensweisen der Agilität zuwiderläuft und somit die Effektivität der von ihnen zu leitenden Agilitätsteams mindestens ausbremst. Agile Ansätze kommen zwar aus der IT-Welt, sie sind jedoch nicht technisch in diesem Sinne, sondern in einem sehr großen Umfang psychologisch fundiert und auch psychologisch wirksam [s. Valentin Nowotny, 2016].

Wenn sich ein Manager über Jahre etwas hart erarbeitet hat, ist es für viele nicht leicht, davon zu lassen. Und es ist ein Trugschluss anzunehmen, dass die Methodik des agilen Projektmanagements eins zu eins auf das Management einer Organisationseinheit bzw. eines ganzen Unternehmens übertragen werden kann. Im Kern geht es doch immer um die Frage: Wie flexibel und vor allem wie schnell reagieren wir auf veränderte geschäftliche Anforderungen? Und damit stehen wir zwangsläufig im Spannungsverhältnis zwischen festen Prozessen und klaren Hierarchien. Hier liegt des Pudels Kern: In welchem Grad bzw. in welchen Funktionen können wir uns von diesen lösen?

Viele Manager stoßen immer wieder zahllose Initiativen in ihren Unternehmen an. Sie verfolgen ehrgeizige Zeitpläne und sind sich nicht bewusst, dass die Konzentration auf zwei oder drei wichtige Projekte zielführender wäre. Sie verzetteln sich – und in der Folge auch ihre Mitarbeiter. Zu viele Meetings, zu viel Detailarbeit für die Manager. Mehr reden als zuhören und häufiges Überstimmen von Entscheidungen der Projektteams und zusätzliche überflüssige Prüf- und Kontrollstufen. Dies ist der beste Weg, die über agiles Handeln mögliche Flexibilität zu verhindern.

Bei Agilität geht es im Kern eigentlich um Innovation. Man sollte berücksichtigen, dass die Methode des agilen Managements sich für Routinetätigkeiten und -prozesse weniger eignet, auch wenn die meisten Unternehmen heute in einem hochdynamischen Umfeld wirken.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Um sicherzustellen, dass man nicht zu denen zählen wird, die nur des Trends wegen auf das Thema aufgestiegen sind, um zur gegebenen Zeit feststellen zu müssen, dass alles ein Flop war, empfehlen wir die Beachtung von sechs Grundregeln:

1. **Lernen,** wie Agilität funktioniert.
2. **Verstehen,** wann agile Methoden sich eignen.
3. **Klein anfangen** und auf Mundpropaganda setzen.
4. **Erfahrenen Teams** mehr Freiheit gewähren.
5. **Agile Methoden** im Top-Management einführen.
6. **Hindernisse** aus dem Weg räumen.

Die Umstrukturierung von der Linien- zur Projektorganisation – wenn es denn wirklich angezeigt ist (!) – hat starke Auswirkungen auf das Thema Führung. Ehemals hatte jeder Mitarbeitende im Betrieb einen Chef und eine Abteilung und wusste ziemlich genau, was er zu tun und zu lassen hatte, wo sein Platz war und wie sein Team funktioniert. Diese eingespielten Strukturen befinden sich in Auflösung, denn plötzlich fordern wir von Führungskräften und Mitarbeitenden wesentlich mehr Flexibilität. Sie müssen sich von Projekt zu Projekt auf neue Anforderungen und Teamkonstellationen einstellen bzw. einlassen.

Und um den damit einhergehenden Phänomenen Herr zu werden, bedient man sich zur ultimativen Lösung aller Führungsfragen der »agilen Führung« um eine flexible, veränderungsbereite Organisation zu gestalten. Ein Trugschluss, wie wir aus vielen Projekten wissen, in denen Agilisierung zunächst scheiterte.

Wir empfehlen zu beachten, dass agiles Arbeiten nicht für alle Gegebenheiten die richtige Herangehensweise ist und nicht jeder Mitarbeitende in einem agilen Umfeld wirklich gut arbeiten kann. Die Mitarbeitenden müssen wesentlich disziplinierter, fokussierter und eigenständiger handeln – was aber nicht jedem liegt, viele kommen mit den neuen Freiheitsgraden nicht zurecht. Dies ist ein klassischer Führungsfehler, denn die Mitarbeitenden wurden im Vorfeld nicht miteinbezogen.

Mit agilen Denk- und Handlungsansätzen kann es Ihnen als Führungskraft gelingen, die Trennung von Entscheiden und Ausführen, von Planen und Realisieren zu überwinden. Wenn man sich mit diesen Ideen grundlegend auseinander setzt und diese zu Ende denkt, stößt man unausweichlich auf grundlegende Konsequenzen für die Organisationsprinzipien und Managementpraktiken im Unternehmen. Und was ist agile Führung?

Auch dort, wo das Tagesgeschäft scheinbar von Routine geprägt ist, müssen auf Grund sich verändernder Rahmenbedingungen und zwecks Ausbalancieren von Qualität und Kosten immer schnellere Entscheidungen gefällt werden. Die Auswirkungen werden immer weniger vollständig vorhersehbar.

Wir wissen, mit dem Blick auf aktuelle betriebliche Wirklichkeiten, dass häufig der Mentalitätswandel hinsichtlich Agilität und Flexibilität eher noch ein Stück weit entfernt scheint. Um diesen Wandel aktiv zu befördern sollte jede Führungskraft nachfolgende Möglichkeiten nutzen:

1. **Formulieren Sie Ziele!** – Schaffen Sie Klarheit über deren Zweck.
2. **Planen Sie SMART!** – Achten Sie auf kurzfristig erreichbare Ergebnisse.
3. **Kommen Sie zügig zu Ergebnissen!** – Bringen Sie die richtigen Leute zusammen, unabhängig von der formalen Zuständigkeit.
4. **Schaffen Sie Vertrauen durch Vertrauen!** – Klären Sie Erwartungen und steuern Sie sparsam.
5. **Fördern Sie Teamgeist!** – Stellen Sie sich aktiv in den Dienst der Teams.
6. **Verändern Sie Gegebenheiten!** – Nutzen Sie Gestaltungsspielräume, gehen Sie Risiken ein, lassen Sie Fehler zu, organisieren Sie Lernen, sorgen Sie für Erfahrungstransfer.

Und bleiben Sie beweglich, lebhaft, flink, wendig, pragmatisch und undogmatisch …. auf den Punkt: eben total agil.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Mancher Manager wird an dieser Stelle jetzt denken: „Na gut, ich sage nun meinen Mitarbeitenden, sie sollen agiler werden, und dann schicke sie zu ein paar Scrum-Seminaren“. Wenn ein Unternehmen wirklich agil werden will, dann geht die Veränderung aber weit darüber hinaus. Führungskräfte werden nicht überflüssig, auch nicht in einer agilen Organisation. Es gibt viele neue und anspruchsvolle Führungsaufgaben. Die Stellenbeschreibungen ändern sich umfassend. Ebenso die eingesetzten Führungsinstrumente.

Und da liegt der Hund begraben. Wir wissen, dass nicht jede Führungskraft das mitmachen kann und will. Und das ist das eigentliche Kernproblem der agilen Unternehmensorganisation – dem aber in der Praxis viel zu wenig Obacht geschenkt wird.

Was tun bei aktivem Widerstand?

In allen Veränderungsprozessen muss das Management Führungskräfte und Mitarbeitende vom neuen Vorhaben überzeugen. Die Erfahrung zeigt leider, dass viele die tatsächliche Zielgruppe einfach unterschätzen: Vor allem die Skeptiker bzw. neutral eingestellten Mitarbeitenden brauchen Aufmerksamkeit, damit der Change zur agilen Organisation, der Switch raus aus der starren Aufbau- und Ablauforganisation hinein in die wertschöpfungsdominierte Prozessorganisation, gelingt und am Ende alle Betroffenen die Entscheidung mittragen. Zu dieser Gruppe gehören annähernd 60 Prozent dieser für das Change Management besonders wichtigen Zielgruppe. Also mehr als die Hälfte der Belegschaft.

Es ist unzureichend, vereinzelt zu informieren oder zu glauben, mit einer Rundmail an alle sei es getan. Zu berücksichtigen sind insbesondere die 12 bis 15 Prozent der Belegschaft, die der Veränderung von Beginn an keine Chance geben, darunter zahlreiche Führungskräfte. Eine Grundvoraussetzung muss in den Unternehmen erfüllt sein, will man sich erfolgreich zu einer agilen Organisation entwickeln: Ein möglichst hoher Prozentsatz des Führungsteams muss die Veränderung gut heißen. Aber in der Regel ist es so, dass von vornherein die Leitungskräfte, die dieser Veränderung offen gegenüber stehen, in der Minderheit sind.

Im schlimmsten Fall schlägt Ablehnung in Widerstand um. Hier gilt es für die Geschäftsführung und die beauftragten Projektmanager die verschiedenen Arten von Widerstand zu identifizieren, zu adressieren und frühzeitig gegenzusteuern. Nur dann gelingt es das Organisationsentwicklungsprojekt auf Kurs zu halten.

Veränderung zur agilen Unternehmensorganisation

	Widerstand	Maßnahme
1	Ablenkung	Einbindung mit Aufgaben
2	Verwirrung	Information
3	Direkte Kritik	Ernst nehmen / integrieren
4	Gespieltes Einverständnis	Commitment
5	Kritiklose Zustimmung	Hinterfragen
6	Sabotage	Arbeitsrechtliche Maßnahmen

Agilität ist kein Wundermittel oder Zauberstab, noch löst es aus der Vergangenheit resultierende Probleme starrer Hierarchien, strikter Prozesse und klarer Zuständigkeiten über Nacht. Somit: Do not believe the hype! ■

Achtsame Führung – Führung im Lotussitz

Eines der heute sehr intensiv diskutierten Personalthemen in Unternehmen, auf Führungsworkshops und Personalkongressen läuft unter der Fahne »Führen mit Empathie« oder »Search Inside Yourself«. Handelt es sich hierbei nur um eine weitere führungstechnische Modeerscheinung oder hat das Thema achtsame Führung im Zeitalter der digitalen Transformation wirklich so viel Potenzial um sich langfristig zu etablieren?

Das Internet präsentiert schon seit Jahren unzählige Veröffentlichungen, Seminare, **Coaching**, Ratgeber und Hilfsmittel. Führungstrainer jeglicher Couleur schwingen sich auf zu Achtsamkeitsgurus und vermitteln unbedarften Führungskräften Defizite in der Führungsarbeit. Aber steht es wirklich so schlimm?

Achtsame Führung ist nichts Neues, nur haben wir dies bis heute nicht so formuliert. Intensiv wird dieser Trend befördert über die Start-ups im Silicon Valley oder Unternehmensgiganten wie Google. Es ist bekannt, dass Google weltweit zu den Konzernen mit der höchsten Mitarbeiterzufriedenheit zählt. Eines der Erfolgsprinzipien ist das Selbstentwicklungsprogramm Search Inside Yourself, das Chade-Meng Tan, Googles „Jooly Good Fellow“, zusammen mit renommierten Wissenschaftlern wie Jon Kabat-Zinn und Daniel Goleman als Kurs in achtsamkeitsbasierter emotionaler Intelligenz entwickelte.

Kern des Acht-Wochen-Kursus ist ein Konzept, das auf drei einfachen Prinzipien basiert:

1. **Achtsamkeitstraining**
2. **Selbsterkenntnis**
3. **Aneignung nützlicher geistiger Gewohnheiten**

Wer regelmäßig übt, wird zufriedener, kreativer und schließlich auch erfolgreicher – und das nicht nur bei Google. Um den Weg dahin zu finden, reicht die Lektüre des gleichnamigen Taschenbuches [Search Inside Yourself, Goldmann-Verlag, ISBN 978-3-442-22113-4, 9,90 EUR] sowie Selbstdisziplin und üben, üben, üben.

Wohin die eigene Achtsamkeitsreise führen kann, möchte ich an einem eigenen Beispiel aufzeigen. Wir erhielten den Auftrag für ein marktbekanntes Unternehmen den Top-Manager zu finden. Wir machten unsere Arbeit gut und präsentierten in geeigneter Form diverse Kandidaten. An jedem Kandidaten, obwohl alle das abgestimmte Anforderungsprofil abdeckten, fand der Auftraggeber ein „Haar in der Suppe“. Dies war nicht nur in der ersten Präsentationsrunde so, es folgten weitere Runden mit annähernd 15 Kandidaten. Als wir unseren Auftraggeber bzw. seinen Personalleiter um Aufklärung baten, erfuhren wir, dass diese von Kandidat zu Kandidat das Anforderungsprofil »filigranisierten«.

Vor Beginn meiner Aufmerksamkeitsreise wäre ich normalerweise ausgerastet. Aber man lernt hinzu und so konzentrierte ich meine Wutsymptome, den verkrampften Kiefer, das Fingertrommeln auf dem Schreibtisch, die Fingernägel in den Handflächen. Wie ein Außenstehender beobachtete ich mich selbst via Helikoptersicht und merkte, wie die Wut merklich verblasste. Trotz der Situation habe ich dem Auftraggeber Empathie entgegengebracht und ihn erneut konsultiert, um ihn ruhig nach seinen Beweggründen für das Vorgehen zu befragen und sagte „Sie müssen mir nichts erläutern, rufen Sie mich einfach nochmal an, wenn Ihnen danach ist.“ Der Geschäftsführer rief einige Tage später an und erläuterte mir seine „innere Gemengelage“ – die sich für ihn aus einer Fehlbesetzung der in Rede stehenden Funktion vor nicht allzu langer Zeit ableitete.

Fortsetzung auf nächster Seite »

Hätte ich nach dem ersten Telefonat entsprechend meiner negativen Ausgangstimmung den Hörer aufgeknallt, hätte mir dieser Auftraggeber seine innere Befindlichkeit sicherlich nicht kundgetan.

Selbstregulierung ist in der Achtsamkeit ein zentrales Thema: das eigene ICH besser kennenlernen, die Gefühlswelt wahrnehmen und das persönliche Verhalten reflektieren. Denn nur wer mit sich selbst achtsam und verantwortlich umgeht, kann für sein Umfeld offen sein. „Achtsamkeit ermöglicht all das anzunehmen, was ist, ohne es unmittelbar als gut oder schlecht zu bewerten und abzutun“ formuliert Torsten Schrör in seinem Ratgeber »Führungskompetenz durch achtsame Selbstwahrnehmung«.

Die Geschäftsführung der United Leaders Association [ULA] spricht bereits von einem Hype und verweist auf die Modegängigkeit des Begriffs „Achtsamkeit“. In diesem Sinne vertreten auch wir die Auffassung, dass »NEU DENKEN, GUT FÜHREN« die Grundlage für die Förderung einer wertschätzenden, motivierenden und verantwortungsvollen Führungskultur sein muss. Und da gibt es in vielen Unternehmen noch sehr viel zu tun.

Wir wissen, dass langfristig am erfolgreichsten die Unternehmen sind, die von Persönlichkeiten geführt werden, die über zwei wesentliche Merkmale verfügen: Entschlossenheit und Bescheidenheit - Leitungskräfte, die ihre Bedürfnisse hintenanstellen und gemeinsam Erfolge betonen. Und das bedarf einer guten Selbsterkenntnis und eines guten Selbstmanagements.

Warten als Glücksfall – Innehalten statt Ausrasten!

In unserer alltäglichen Welt müssen wir funktionieren, alles dreht sich um Termine, um Leistung und Geschwindigkeit. Dabei möchten die meisten von uns gerne bewusster leben, wissen aber nicht wie und fragen jetzt: Wann haben wir Zeit für Aufmerksamkeit?

Zeit ist in reichem Maß vorhanden. Zum Beispiel immer dann, wenn wir warten: bis der Rechner hochfährt oder am Check-in. In diesen Augenblicken haben wir nichts zu tun – und das ist genau richtig so! Wenn Sie warten, dann greifen Sie nicht zum Handy, planen Sie mal nicht den nächsten Arbeitsschritt, sondern tun Sie mal einfach nichts. Warten Sie bewusst. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Ihren Körper, auf Ihren Atem, auf das, was Sie hören, sehen und riechen, ziehen Sie sich ganz in den Augenblick zurück und erkennen Sie ihn als Geschenk. Alle Schönheit, nach der wir uns sehnen, und alle Zufriedenheit, die wir erhoffen, sind immer genau hier. Leben Sie im JETZT.

Probieren Sie’s aus ■

Wider dem Mythos Fach- und Führungskräftemangel – Ende der Schonhaltung in den Betrieben

Aktuelle Prognosen zur Fach- und Führungskräfteentwicklung weisen aus, dass zukünftig am Arbeitsmarkt insbesondere Qualifizierte fehlen werden. Glaubt man den Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft, so mangelt es bis 2020 in den MINT-Bereichen an bis zu 1,3 Millionen Fachkräften – aber nur an ca. 70.000 Akademikern. Branchenübergreifend stellen wir fest, dass Unternehmen, die offene Stellen nicht besetzen können, in erster Linie erfolglos Fachkräfte suchen. Das Missverhältnis von Akademikern und beruflich Qualifizierten macht sich nicht nur in den Betrieben bemerkbar. Mittlerweile ist rund ein Drittel der universitären Bachelor-Absolventen unterhalb ihrer formalen Qualifikation beschäftigt. Versteckt sich hinter diesen Zahlen nicht ein ganz anderes Problem?

Schauen wir mal aus einer anderen Perspektive auf das Thema: Wenn ein renommierter Automobilhersteller 300 Bewerbungen auf seine Stellenausschreibung erhält, bekommen 300 KMU-Unternehmen eben keine Zuschriften. Das sagt überhaupt noch nichts über die Grundmenge der Fachkräfte aus. Wenn man sich vor Augen hält, dass weniger als 40 Prozent der gutqualifizierten Bewerber Stellenausschreibungen lesen, so sollte man sich fragen, wo bleiben dann die anderen 60 Prozent der Ressource? Die Mehrheit der suchenden Unternehmen, mehr als 75 Prozent, schalten aber Stellenauschreibungen in Print- und/oder Online-Medien. Wenn trotz hoher Einschaltquote nicht genügend Bewerbungen anlanden, liegt es einfach daran, dass die Unternehmen 60 Prozent der potenziellen Bewerber gar nicht erreichen.

Machen Sie mal ein Experiment mit: Die meisten Unternehmen zählen zum Mittelstand. Viele sind Ihnen – insbesondere in Ihrer Region – bekannt. Schreiben Sie einmal auf, wie viele Unternehmen Sie namentlich kennen. Mag sein, dass Sie auf dreihundert kommen. Nun ziehen Sie Ihre Summe von den annähernd 3,5 Millionen Unternehmen in Deutschland ab und Sie haben die Summe der Ihnen unbekannten Firmen. Die meisten potenziellen Bewerber kommen überhaupt nicht auf die Firma, die zu ihnen passt.

Wie sollen denn potenzielle Talente ein passendes Unternehmen finden, wenn immer wenige Talente Stellenausschreibungen lesen? Googeln? OK, auf den ersten hundert Treffern bekommt man überwiegend Konzerne angezeigt. So geht es also nicht. Dann gesellt sich hier noch ein Phänomen hinzu. Befragt man Bewerber, so möchte der überwiegende Teil in der heimatlichen Region bleiben. Gleichzeitig bekundet ein Großteil vollmundig, dass es da aber nichts Passendes für sie gibt. Und eine häufig vernommene Aussage lautet: „Auch wenn es dann ein gutes Angebot gäbe, würde ich bleiben“!

Wie kommt es, dass in Zeiten von Employer Branding und proaktivem Personalmarketing, die Unternehmen in der Mehrzahl nach alter Gutsherrenart bequem auf Bewerbungen – die nicht kommen – warten? Es wird von diesen völlig ausgeblendet, dass sich der Arbeitskräftemarkt zu einem Bewerbermarkt verändert hat. Und wer sich nicht mit verändert, wird bekanntlich abgehängt. Keine neue Erkenntnis und trotzdem immer wieder erstaunlich wie Unternehmen verfahren. Wir können ein Lied davon singen!

Auf der anderen Seite gibt es Unternehmen in den unterschiedlichsten Branchen und in allen Regionen, die keine Nachwuchssorgen haben. Warum ist das so? In der Regel hängt das mit der Unternehmenskultur zusammen mit der diese Unternehmen punkten können. Die Mehrzahl der suchenden Fachkräfte kommt über die Website eines Unternehmens. Schauen Sie sich doch einmal die Website Ihres Unternehmens an und überprüfen Sie, wie attraktiv Sie sich angesprochen fühlen.

Haben die Werbespezialisten eine gute Imagesite gebaut? Wie ist es um die Einstellung zur Personalfindung und Personalgewinnung Ihres Unternehmens bestellt?

Fortsetzung auf nächster Seite »

- ***Missachten Sie auch die 24-Stunden-Regel für ein erstes Kontaktfeedback zum Bewerber?***
- ***Bevorzugen Sie auch eine unpersönliche Standardmail?***
- ***Ist Ihrem Hause auch kein Bewerber gut genug?***

Solange eine Vielzahl von guten Bewerbern Absagen bekommt, kann uns keiner den Fach- und Führungskräftemangel weißmachen.

Mit Verlaub gesagt, wir sind erstaunt, dass es in vielen Unternehmen von Bewerberfreundlichkeit keine Spur gibt. Darüber hinaus machen sich die meisten Unternehmen über die Auswirkungen negativer Bewerbererfahrung – die Candidate Experience – keinerlei Gedanken. Somit kann man die Sinne auch nicht im positiven Sinne schärfen.

Das negative Erfahrungen der Bewerber heute über die sozialen Medien offensiv kommuniziert werden, scheint manchem Unternehmen völlig entgangen zu sein. Man bleibt lieber auf dem „hohen Ross“ sitzen und ignoriert, dass frustrierte Kandidaten dem Arbeitgeberimage deutlich mehr nachhaltigen Schaden zufügen als angenommen. Wir erhalten seit geraumer Zeit dementsprechende Hinweise in unseren Auswahlprozessen, die wir für Auftraggeber durchführen.

Und wenn dann das Bewerberaufkommen noch schlechter wird, setzt man auf den Erhalt von bekannten Awards der selbstberufenen Experten wie u. a. „Bester Arbeitgeber 20xx“, „Top-Arbeitgeber Deutschland“, „Beliebtester Arbeitgeber“. Leider lösen sich mit diesen Gutschreibungen die tatsächlichen Problemstellungen hinsichtlich der Gewinnung von Fach- und Führungskräften nicht.

Vielleicht nutzen Sie einfach die nachstehende Checkliste für die Reformation Ihrer Personalgewinnung:

- ***Begegnen Sie bzw. die Zuständigen Ihres Hauses den Bewerbern so, wie Sie selbst gerne behandelt werden möchten: wertschätzend, mit echtem Interesse, als Partner auf Augenhöhe.***
- ***Sorgen Sie dafür, dass Ihr Personalbereich entsprechende Kenntnisse der Fachbereiche hat, die er betreut.***
- ***Überprüfen Sie Ihr Bewerbermanagementsystem hinsichtlich Einfachheit für die Bewerber – der Komfort der Personalabteilung ist nur zweitrangig.***
- ***Entwickeln und implementieren Sie eine kraftvolle Personalgewinnungskultur.***
- ***Akzeptieren Sie, dass der Arbeitsmarkt ein Bewerbermarkt geworden ist und überbringen Sie diese Erkenntnis auch im Wording Ihrer Stellenausschreibungen.*** ■

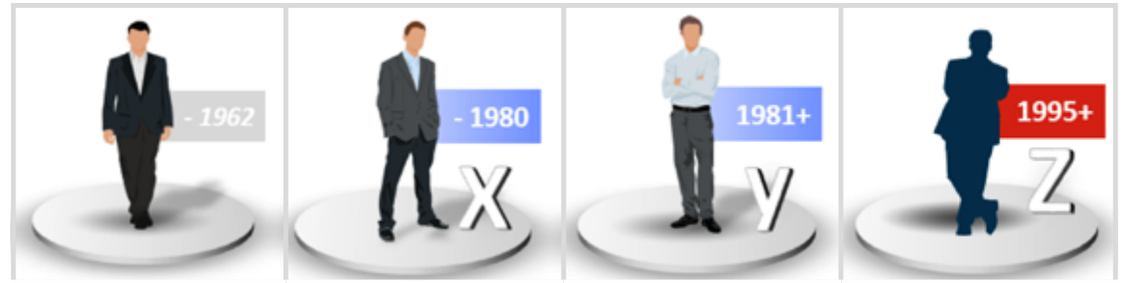
Personalmarketing state of the art – Wie Sie die Generation X, Y und Z verstehen

Es ist egal, ob Direkteinstiege nicht angenommen, duale Studiengänge weniger wertgeschätzt, Ausbildungsplätze nicht adäquat besetzt oder angebotene Werkstudentenplätze wenig genutzt werden. Personalfindung und -gewinnung ist heute eine strategische Herausforderung. Nicht nur die eher geringe Anzahl eingehender Bewerbungen ist ein Thema, auch die Qualität dürfte häufig besser sein. Insgesamt ist dieses Szenario aber kein unlösbares Phänomen!

Unabhängig davon, wen man in den Betrieben auf die junge Generation anspricht, es wird unisono getönt: „Junge Menschen hatten schon immer eine Chance bei uns“. Und, selbstverständlich versteht man die Generationen X, Y, Z, denn man hat ja selbst Nachwuchs im entsprechenden Alter. Derartige Töne sollten als Warnzeichen wahrgenommen werden. Denn eines ist sicher, die jetzt und zukünftig auf den Arbeitsmarkt strebenden Generationen sind anders als frühere, z. B. die Baby Boomer. Aber wie anders?

Schauen wir uns doch einmal nachstehende Zusammenfassung etwas genauer an. Kennen Sie nicht auch den einen oder anderen dieser Generationen, bei denen Sie diese Kennzeichen wahrnehmen? Herr Professor Christian Scholz, Universität des Saarlandes, erforscht seit mehr als 30 Jahren die Arbeitswelt und konzentriert sich heute insbesondere auf Industrie 4.0.

„Die Generation Z kann als die wahren digitalen Ureinwohner betrachtet werden“, sie wurde in eine digitalisierte Welt hineingeboren und war bereits im Kindesalter mit digitalen Medien konfrontiert. Im Vergleich zur Generation Y, welche sich diesen Umgang erst aneignen musste, hat Generation Z eine stärker durch digitale Medien



Boomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
✓ durchsetzungsstark ✓ leistungsbereit ✓ motiviert ✓ ehrgeizig ✓ teamorientiert ✓ kundenorientiert ✓ serviceorientiert	✓ selbstbewusst ✓ unabhängig ✓ technikaffin ✓ flexibel	✓ sinnstrebend ✓ optimistisch ✓ realistisch ✓ wettbewerbsorientiert ✓ hartnäckig ✓ multitaskingfähig	✓ hohes Wohlstandsniveau ✓ verstärkte Wahrnehmung von Unsicherheit infolge von Globalisierung und einem scheinbar möglichen „Anything goes“
▸ kritikempfindlich ▸ vorurteilsfrei ▸ egozentrisch ▸ eher prozess- als kosten-, ergebnis- und zielorientiert	▸ ungeduldig ▸ skeptisch ▸ eher bequem ▸ eher gering durchsetzungsfähig ▸ zynisch	▸ anleitungsbedürftig ▸ strukturbedürftig ▸ antriebsarm ▸ illoyal	▸ pragmatischer Optimismus ▸ nostalgieaffin ▸ nur geringe Loyalität zum Arbeitgeber

beeinflusste Entwicklung vollzogen. Dieser Umstand führt unter anderem dazu, dass Generation Z von neuen Kommunikationsmöglichkeiten sowie von sozialen Netzwerken geprägt ist.

Mehr noch als für Angehörige der Generation Y wird diesen eine übergeordnete Rolle beigemessen. Generation Z ist nonstop online und permanent am „social networken“. Die Digitalisierung des Alltags führt zu einer Fokussierung der Werte Autonomie, Flexibilität sowie dem Wunsch nach Transparenz. Davon begünstigt spielt die Individualisierung für Vertreter der Generation Z eine weitaus größere Rolle als für Generation Y. Und diese Generationenvertreter sind weitestgehend immun für flaches Employer Branding nach dem allgemein üblichen Muster.

Beachten Sie insbesondere auch mal in diesem Zusammenhang das Wording der Unternehmen. Es gibt Worte, die bei der Generation Y noch ziemlich gut ankommen, die Vertreter der Z-Generation allerdings verschrecken, z. B. die Werbung mit der „Vertrauensarbeitszeit“. Hier hinein wird Selbstausbeutung interpretiert. Oder „flexible

Fortsetzung auf nächster Seite »

Arbeitszeit“, das ist keine Chance für die eigene Zeitgestaltung, nein, hier wird schlicht weg vermutet, überzogene Unternehmenserwartungen erfüllen zu müssen: stets überall und jederzeit erreichbar zu sein. Und liegen diese Vermutungen wirklich so daneben?

Haben Sie eine Vermutung, warum vielen Unternehmen die Vertreter der Generation Y und Z nicht in Scharen zulaufen? Nun gut, es ist nicht damit getan mal eben vorstehende Ausführung zur Kenntnis zu nehmen und dann zur Tagesordnung überzugehen. Arbeiten Sie ernsthaft mit Ihrem Personalmanagement daran, diese Generationen wirklich zu verstehen. Entwickeln Sie ein zielgruppenspezifisches Personalmarketing und verabschieden Sie sich von dem vermeintlichen „Rettungsanker Employer Branding“ der Unternehmen in der grauen Masse der hochtrabenden Floskeln untergehen lässt, wenn Sie letztendlich dauerhafte Wettbewerbsvorteile für Ihr Unternehmen erzielen wollen.

Unternehmen sollen nicht nur bestimme Begriffe und Worte vermeiden, sie sollen auch eine klare Botschaft vermitteln: Was ist an einem Arbeitsplatz in unserem Unternehmen gut? Wo sind wir besonders, anders als andere? Was können die jungen Leute bei uns lernen? Wie und wo gehen wir explizit auf die Generationen X, Y und Z ein? Was finden Kunden an unserem Unternehmen ganz besonders toll? Und worauf sind wir wirklich stolz? Achtsamkeit ermöglicht all das zu erkennen und es anzunehmen, so wie es ist, ohne es sofort als gut oder schlecht zu bewerten bzw. abzutun. Wenn es Ihnen dann gelingt, das alles kurz und knackig auf einem Bierdeckel auszuformulieren, dann haben Sie den Kern Ihrer Arbeitgebermarke.

Und dann wird noch ein Phänomen Ihre Aufmerksamkeit binden: Wie müssen wir die Generation Z zukünftig führen? Wir wissen aus einschlägigen Umfragen, dass uns hier zwei Megatrends erwarten: Zum einen der nachhaltige Umgang mit sich selbst, zum anderen die Digitalisierung und deren Auswirkungen. Das führt u. a. auch zu einem anderen Anwesenheitsverständnis der Führungskräfte und einem Bröckeln der Präsenzkultur. Und hier reagieren Unternehmen bereits mit einer neuen, weicheren und sensibleren Führung. Die Generation Y, aufgewachsen in unsicheren Zeiten und umfassend digital geprägt, unterscheidet sich in ihrer Vorstellung von guter Führung maßgeblich von vorherigen Generationen: Man ist gegen starre Hierarchien, man braucht Ausgleich, man will Sinnerfüllung und – wie in der digitalen Welt selbstverständlich – will man direktes Feedback. Es gibt also einiges zu tun in der Führungsarbeit der jungen Generationen.

Und wenn Sie die heutige Jugend erreichen wollen, müssen Sie ihre Sprache sprechen. Das kann wehtun – geht aber nicht anders. Der demographische Wandel zeigt uns, dass die Anzahl der möglichen Auszubildenden eher rar gesät ist. Und deshalb müssen Sie alles geben. Und wie kommen Sie an diese begehrte Zielgruppe heran? Mit Zielgruppenansprache, die zum Beispiel in Anlehnung an HUMANRESOURCESMANAGER so aussehen könnte: ;-)

HEY Generation Z!

Was geht ab?

Habt Ihr Stress mit Eurem Babo?
Bleibt mal schön gediegen.
Hakuna Matata. Kommt zu uns:
Wir haben den Swag.
Und bei uns werdet Ihr voll fame.

Kein Vertreterschalzwang, kein rumbossen.

Echt jetzt.
Euer alter Offliner schaut dann

ganz schön dösig aus der Wäsche:

In his face! - sagen wir mal.
Bei uns gibt es keine Drehstuhlpiloten.

Denkt dran: YOLO!

LEWAN ASSOCIATES

Employer Branding –
Was ein Unternehmen wissen sollte

Hand aufs Herz, wie attraktiv wirkt Ihr Unternehmen auf die Fach- und Führungskräfte der Zukunft? Testen Sie selbst und erkennen mit 20 Fragen Ihre Handlungsnotwendigkeiten.

Ihre Leitfragen / Ihre Antworten	ja	nein
1. Existiert in Ihrem Unternehmen ein klares Leitbild mit klar formulierten Unternehmenszielen und fest formulierten Werten, denen sich das Unternehmen verpflichtet sieht?		
2. Gibt es eindeutig definierte Umsetzungs- und Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und Mitarbeiter zur Umsetzung dieser Unternehmensziele und -werte in die tägliche Praxis?		
3. Existiert in Ihrem Unternehmen eine Plattform, ein System in dem alle Mitarbeiter sich über ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Herausforderungen offen austauschen können?		
4. Ist sich auch das Top-Management [Vorstand, CEO] seiner Rolle als Vorbild für alle Mitarbeiter bewusst und lebt es die Werte des Unternehmens aktiv vor?		
5. Verstehen sich die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen als Dienstleister an die eigenen Mitarbeiter, mit der klaren Aufgabe und dem Ziel, Rahmendbedingungen zu schaffen, dass diese ihre Arbeit möglichst gut machen?		
6. Werden Mentoring und Coaching als wertvolle Instrumente der Personalentwicklung für Führungskräfte und Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen aktiv eingesetzt? Gibt es eine klare Politik, in welchen Fällen externe Coaches eingesetzt werden und in welchen Fällen ein internes Coaching durch die Führungskräfte erfolgt? Sind die Führungskräfte auch in den Techniken des Coachings und Mentorings geschult?		
7. Sind die Mitarbeiter in die Prozesse der strategischen Gestaltung des Unternehmens mit eingebunden? Das heißt, werden sie konsequent nach Verbesserungsvorschlägen gefragt, ihre Ideen wertgeschätzt und als Ressourcenpool für Innovationen genutzt?		
8. Werden in Ihrem Unternehmen nicht nur neue Organisationsanweisungen geschaffen, sondern auch bestehende Strukturen permanent hinterfragt? Gibt es einen regelmäßigen Arbeitskreis von nicht mehr benötigter Organisation?		
9. Gibt es in Ihrem Unternehmen Bestrebungen, die Restriktionen von Arbeitsort und Arbeitszeit zu flexibilisieren?		
10. Werden auch andere Restriktionen hinterfragt und gilt die Regel: „So viel Freiheit wie möglich, so viel Regeln wie nötig“?		
11. Werden in Ihrem Unternehmen möglichst viele Aufgaben als Projekt erledigt und die Projektteams immer wieder anders zusammengestellt, so dass möglichst jeder Mitarbeiter sich in verschiedenen Rollen im Team erfahren kann?		
12. Werden in Ihrem Unternehmen digitale Medien, zum Beispiel Video-Konferenzen per Skype, WhatsApp für die schnelle Kommunikation oder Erklär-Videos zur Wissensverbreitung genutzt, und sind die Mitarbeiter und Führungskräfte im selbstverständlichen Umgang mit diesen Tools und dem daraus resultierenden Kommunikationsverhalten geschult?		
13. Sind die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen darin geschult, Lösungskompetenzen selbst zu entwickeln und haben sie freien Zugang auf das interne und externe Wissen, das zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigt wird? Haben Ihre Führungskräfte auch das nötige Vertrauen in die Mitarbeiter, um sie dies machen zu lassen?		
14. Sehen sich die Führungskräfte als integrativer Bestandteil des Teams und sind sie für ihr Team auch wirklich jederzeit ansprechbar? Arbeiten sie aktiv an der Teamentwicklung und schaffen sie gemeinsame Ergebnisse, so dass ein Team auch wirklich dauerhaft zusammenwachsen kann?		
15. Stehen die Erfolge in Fokus der Führungskräfte? Sind sie darauf fokussiert, die Leistungen der Mitarbeiter klar und schnell zu erkennen und sie dafür aktiv zu loben und diese Leistungen mit klarer Nennung der Verantwortlichen auch im Unternehmen zu kommunizieren? Schaffen Sie so eine dauerhafte Kultur, in der die Bedeutung auf die Erfolge gelegt wird und nicht auf die Misserfolge?		
16. Existiert in Ihrem Unternehmen eine Regelung der positiven Fehlerkultur? Werden die Mitarbeiter zum Ausprobieren neuer Verfahrensweisen und Ideen aktiv aufgefordert, für ihre Fehler dabei belohnt und so ein Prozess aus permanenter Verbesserung gelebt?		
17. Werden die Entscheidungen ihrer Führungskräfte jedem Mitarbeiter klar kommuniziert und transparent gemacht? Und haben die Mitarbeiter eine Möglichkeit, sich unternehmensintern zu diesen Entscheidungen zu äußern? Können sie auf wesentliche Entscheidungen im Unternehmen Einfluss nehmen?		
18. Werden Personalentwicklungsgespräche als kontinuierliches Instrument der Mitarbeiterentwicklung monatlich oder mindestens einmal pro Quartal geführt? Steht dabei die Entwicklung der Person im Vordergrund?		
19. Erfolgt auch außerhalb dieser Gespräche ein schnelles und wertschätzendes Feedback der Führungskräfte auf möglichst alle Aktionen ihrer Mitarbeiter? Steht dabei ein schnelles Kommunikationsinstrument zur Verfügung, das jederzeit ein schnelles Feedback möglich macht?		
20. Werden die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen in ihrer Individualität wahrgenommen und gibt es klare Weiterbildungs- und Persönlichkeitsentwicklungsstrategien für jeden Einzelnen? Stehen dabei nach Möglichkeit die Stärken der Mitarbeiter im Fokus und nicht ihre Schwächen?		

Fortsetzung auf nächster Seite »

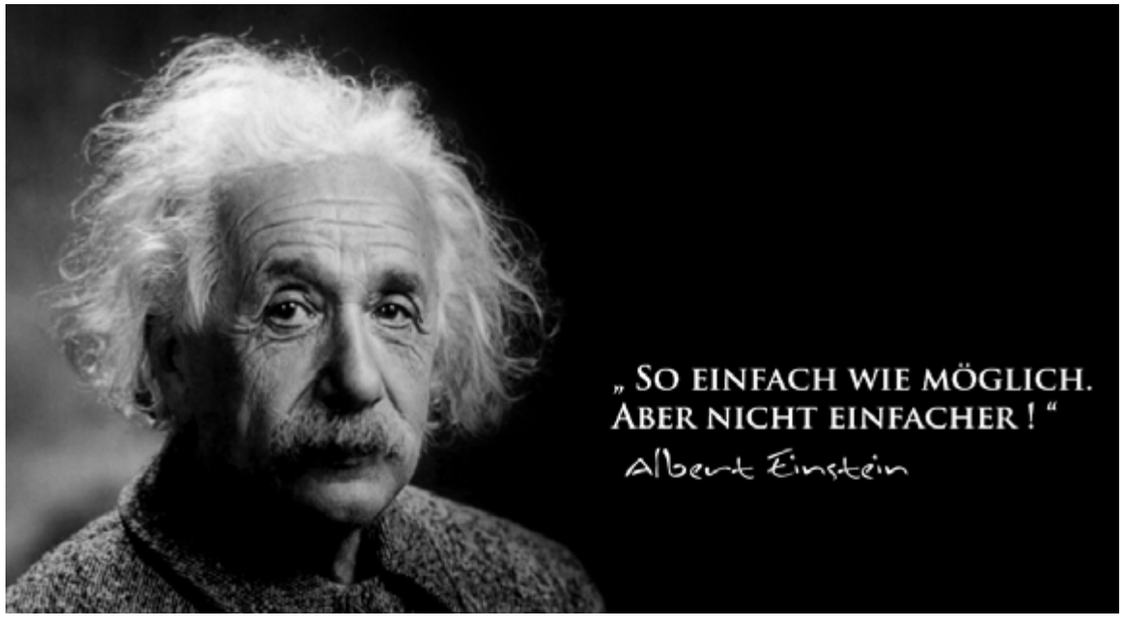
Und zu welchem Ergebnis kommen Sie?

Bis 8-mal ja: Ihr Unternehmen ist von dem Prinzip der Führung 4.0 noch meilenweit entfernt. Es existiert klarer Handlungsbedarf in allen Bereichen des Unternehmens. Ihr Unternehmen wird es voraussichtlich in der Zukunft sehr schwer haben, Leistungsträger für sich zu gewinnen und auf den Märkten von morgen zu bestehen. Hilfe, es brennt!

Bis 12-mal ja: Es gibt bereits gute Grundlagen für das Prinzip der Führung 4.0. Allerdings wird es notwendig werden, in den nächsten Monaten aktiv an den Prinzipien eines smarten Unternehmens zu arbeiten. Ihre Führungskräfte werden sich umfassend weiterbilden und die Kernprozesse der Führung neu überdacht werden müssen. Es ist Zeit, sich von alten verkrusteten Strukturen zu trennen und aktiv neu aufzustellen, um die Anforderungen der Leistungsträger in der Zukunft erfüllen zu können und das Unternehmen fit für die Märkte von morgen zu machen.

Bis 16-mal ja: Die Prinzipien der Führung 4.0 werden in Ihrem Unternehmen bereits verstanden und an vielen Stellen gut umgesetzt. Allerdings besteht noch Schulungs- und Handlungsbedarf in verschiedenen Bereichen, vor allen Dingen wahrscheinlich in der Kommunikation und der Implementation eines Systems von Aktion und Feedback. Die Grundlagen für die Einbindung der Leistungsträger aus der Internet-Generation sind gelegt, sollten aber noch im Detail ausgebaut werden. Zudem ist in allen Prozessen auf Nachhaltigkeit zu achten.

Mehr als 16-mal ja: Herzlichen Glückwunsch! Ihr Unternehmen ist fit für die Anforderungen der Zukunft. Die Themen „Industrie 4.0“ und die Anforderungen der Generation Y sollten Sie nicht fürchten müssen. Im Gegenteil, Sie haben in Ihrem Unternehmen bereits ein Umfeld geschaffen, in dem sich die Leistungsträger künftiger Generationen wohl fühlen und gerne einbringen. Investieren Sie weiter in Ihre Mitarbeiter und die Führungskompetenz Ihrer Führungskräfte und Sie legen die Basis für einen dauerhaften und zukunftssicheren Erfolg. ■



Organisationsentwicklung im Zeichen von VUKA – Management und Leadership 4.0 oder warum Persönlichkeit zählt

Industrie, Dienstleistungs- und Finanzsektor: Überall ist »Digitale Transformation« das Leitthema Nummer eins. Im Zeitalter der Digitalisierung steht uns ein Paradigmenwechsel in der Führung bevor. Spätestens seit dem 11. September 2001 leben wir in der »VUKA-Welt« mit der unsere Führungskräfte jetzt und in Zukunft zurechtkommen müssen, ob man es wahrhaben will oder nicht.

Der Begriff VUKA wurde eigentlich am US Army War College entwickelte. Er war die Antwort auf den Zusammenbruch der UdSSR Anfang der 90er Jahre. Populär wurde er aber erst nach den fürchterlichen Terroranschlägen. In der Zwischenzeit ist der Begriff ein fester Bestandteil der Managementliteratur geworden.

Bisher haben die Managementvordenker die VUKA-Kräfte eher einzeln betrachtet und differenziert analysiert. Aber für eine große Anzahl von Unternehmen, nicht nur der Internetökonomie, wirken die vier VUKA-Kräfte bereits heute oftmals gleichzeitig. Die VUKA-Welt ist recht einfach skizziert aber der Umgang mit den Folgen verschärft die Anforderungen an die Leadership-Kompetenz der Manager und Führungskräfte aller Ebenen massiv.

Volatilität → bezieht sich auf die zunehmende Häufigkeit, Geschwindigkeit und das Ausmaß von meist ungeplanten Veränderungen. Auftraggeber von heute sind nicht mehr automatisch auch Auftraggeber von morgen. Neue Mitbewerber aus vorgelagerten Wirtschaftsstufen oder anderen Industrien tauchen auf, die niemand auf dem Schirm gehabt hat. Die Kernfrage schlecht hin: Wer sind unsere Auftraggeber und Mitbewerber von morgen? Der Innovationsdruck in den Betrieben wird sich massiv erhöhen und auch noch weiter ansteigen, wenn auf die Frage keine eindeutige Antwort gegeben werden kann.

Unsicherheit → beschreibt das generell abnehmende Maß an Vorhersagbarkeit von Ereignissen in unserem privaten und beruflichen Leben. Viele Firmen erleben, wie Auftraggeber und Mitbewerber nicht mehr eindeutig lokalisierbar sind. Dementsprechend kompliziert werden die Zukunftsplanung und die langfristige Unternehmensstrategie. Die Ungewissheit über Marktentwicklungen nimmt rapide zu. Das Wissen steigt exponentiell an und „entwertet“ so das Wissen immer schneller. Lebenslanges Lernen ist Pflicht.

Komplexität → die steigende Anzahl der unterschiedlichen Verknüpfungen und Abhängigkeiten, welche viele Themen in unserem Leben undurchschaubar machen, wird immer unübersichtlicher. Unternehmer, Manager und Führungskräfte müssen stets in verschiedenste Richtungen denken und entsprechende Szenarien durchspielen. Die Globalisierung wird immer komplexer, verzahnter und schlussendlich auch anfälliger. Politische Rahmenbedingungen geben keine langfristige Orientierung mehr, oftmals irritieren häufige Richtungswechsel. Der größte Problembeschleuniger ist der Fach- und Führungskräftemangel – sagt man allgemein. Vergeblich werden Generalisten gesucht, die ihre Komfort- und Alimentationszone rasch verlassen und sich schnell in neue, unbekannte Gegebenheiten einarbeiten können. In diesem Zusammenhang wird „mentale Agilität“ zur Kernkompetenz.

Ambiguität → die Mehrdeutigkeit der gegebenen Faktenlage, die falsche Interpretationen und Entscheidungen geradezu herauf beschwört. Klare Ursache-Wirkungszusammenhänge sind oftmals nicht erkennbar, die Anzahl der Parameter in der Gleichung nimmt zu. Das hat zur Folge, dass etablierte und erfolgreiche Geschäftsmodelle ihre Erfolgswahrscheinlichkeit einbüßen. Unternehmen sind zunehmend mehr auf der Suche nach individuellen Lösungen – allerdings ohne zu wissen, ob sie erfolgreich damit sein werden.

Das sind gewiss gewichtige Herausforderungen für Führung und Management. Aber, die VUKA-Welt muss niemandem Angst machen: Sie bietet jede Menge Chancen und man kann immer handlungsfähig bleiben, vorausgesetzt man konzentriert sich auf die Spielräume. Und wie geht das bitte?

Fortsetzung auf nächster Seite »

Führung in der VUKA-Welt ist wie navigieren, wenn das Fahrwasser mehrdeutig, komplex und unsicher ist. Eine optimale Kombination von transaktionaler und transformaler Führung weist uns den Weg. Dabei kooperieren zwei Mechanismen: **Öffnendes Verhalten** fördert einerseits die Kreativität, Mitarbeitende erhalten Freiraum für Entwicklung und Umsetzung eigener Ideen und eine offene Fehlerkultur entlastet Mitarbeitende aller Ebenen ebenso wie die gewährte Autonomie für eigenverantwortliches Handeln. **Schließendes Verhalten** andererseits greift, wenn Ideen, Projekte usw. realisiert werden müssen. Strukturierte Prozesse werden etabliert und sind einzuhalten, damit Fehler weitestgehend vermieden und Risiken minimiert werden. Die in der Fachwelt beachtete **»beidhändige Führung«** [s. Rosing, Frese & Bausch, 2011] ist der prädestinierte Stil für die Führungsarbeit in der VUKA-Welt – sicherlich eine große Herausforderung für jede Führungspersönlichkeit:

- Die **linke Hand** symbolisiert die **transaktionale Führung**. Im Mittelpunkt die Bewältigung des Tagesgeschäfts. Klare Aufgaben und detaillierte Handlungsanleitungen werden verteilt, um Ziele zu erreichen. Die Führungskraft prüft regelmäßig den Fortschritt. Sie greift nur ein, falls die Zielerreichung gefährdet erscheint. Mitarbeitende erhalten Belohnungen wie beispielsweise Lob, Bonus oder Beförderung bei gewissenhafter Erledigung. Die linke Hand operiert immer dann, wenn eine Aufgabe langfristig im Detail vorgeplant wird. In diesem Rahmen wird bereits im ersten Angang eine möglichst optimale Lösung angestrebt. Die Praxis weist nach, dass kollaborative Ansätze eher weniger geeignet sind – ebenso wenig Partizipation und Agilität. Dieser Führungsstil bietet sich eindeutig für Aufgaben an, die eine hohe Sorgfalt und Detailgenauigkeit unabdingbar machen.
- Die **rechte Hand** symbolisiert die **transformationale Führung**. Diese Führungsart passt für Rahmenbedingungen, in denen die Entwicklung und Konzeptionierung neuer Ideen und Innovationen angestrebt werden bzw. insbesondere die Entwicklung der Kreativität der Beschäftigten das Ziel ist. Führungsauftrag ist das Wecken der Begeisterung sowie die Förderung des Eigeninteresses der Mitarbeitenden an der anstehenden Aufgabenstellung. Hierzu sind die Werte und die Sinnhaftigkeit der Aufgabe seitens des Verantwortlichen zu vermitteln und auf diese Weise die zugeordneten Beschäftigten zu unterstützen – ohne diesen alle Details der zu lösenden Aufgabenstellung vorzugeben. Die Beschäftigten identifizieren sich mit dem Unternehmen und erhalten mehr Verantwortung.

Die intrinsische Motivation für die Aufgaben und Ziele des Unternehmens bzw. der Organisationseinheit wächst. Mitarbeitende und die Organisation werden so »transformiert«. Die Führungskraft setzt auf Agilität, Geschwindigkeit und Innovation. Dieser Führungsstil wird genutzt, um schnelles, flexibles Agieren in einer volatilen Unternehmens- und/bzw. Marktumgebung zu bewerkstelligen. „Probieren geht vor Studieren“ könnte man sagen, Ausprobieren und Lernen steht im Fokus. Chancenverwerter statt Planungsfetischisten sind gefragt. Hierzu braucht die Führungskraft ein flexibles und bewusstes Führungsverhalten und sie muss vertrauen können.

Führungskräfte haben nun stets den richtigen Führungsansatz bei der Hand. Und sie wissen, dass der Glaube an Kontrolle und Steuerung zum »Bullshit-Einmaleins der Positionselite« zählt und in Zeiten von agilem und achtsamem Management und Leadership 4.0 beerdigt gehört. ■

LEWAN ASSOCIATES

Kleine Experimente am Ich – 12 Tipps zur persönlichen Produktivitätsoptimierung

„Hindernisse und Schwierigkeiten sind Stufen, mit denen wir aufsteigen."

Die meisten Fach- und Führungskräfte streben im Zeitalter der Digitalisierung recht zielstrebig zu einem verbesserten Selbstmanagement. In Zeiten von iPad und Smartphone bleiben häufig recht einfache und lang bewährte Möglichkeiten zur persönlichen Produktivitätsoptimierung außen vor oder geraten in Vergessenheit. Nachstehend geben wir Ihnen 12 kleine und einfache Tipps bzw. Experimente deren Anwendung bei allen, die - uns bekanntermaßen - diese persönlich praktizieren, zu „umwerfenden" Ergebnissen und einer wirklichen Optimierung des Selbstmanagement führten. Lassen Sie sich überraschen! Viel Vergnügen.

Experimente sind in der Regel eher groß angelegte Versuchsanordnungen mit Dutzenden von Teilnehmern. Sie können aber auch im persönlichen Umfeld durch kleine fokussierte Versuche mehr über sich und produktiveres Arbeiten in Erfahrung bringen. Als Daumenregel sollten Sie jedes Experiment während mindestens zwei Wochen durchhalten und nicht mehr als drei Arbeitsplatz-Experimente zeitgleich durchführen. ■

"Das Klettern auf der Leiter des Sozialprestiges endet oft mit einem schrecklichen Muskelkater."

Sir Peter Ustinov

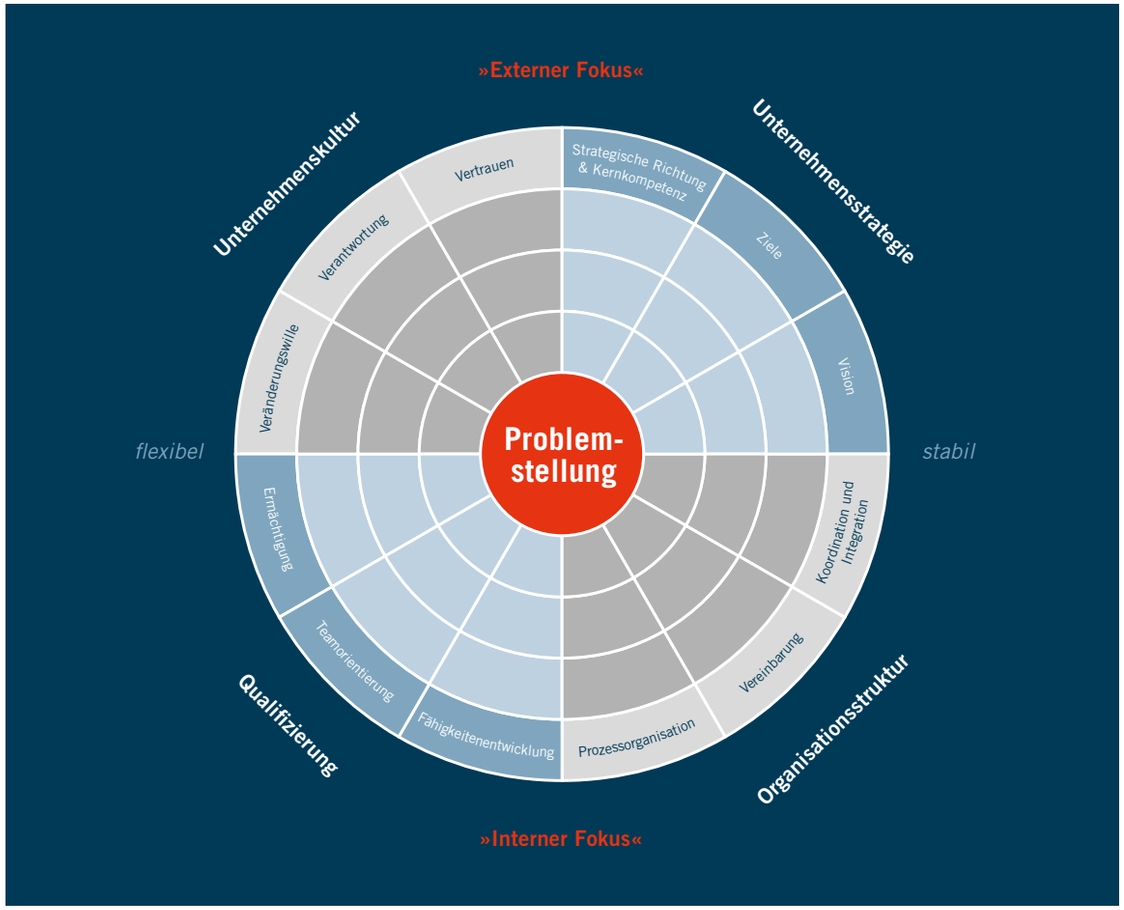
Name des Experiments	Unabhängige Variable	Abhängige Variable[n] [= dieses Resultat dürfen Sie erwarten]
1. **Early Bird**	Früher aufstehen und früher mit der Arbeit beginnen.	• höhere Produktivität • höhere Zufriedenheit
2. **Müllabfuhr**	Etwas, das man die letzten fünf Jahre immer getan hat, nicht mehr tun [eine unnütz gewordene Routine stoppen.]	• mehr zeitliche Freiräume • höherer Spaßfaktor bei der Arbeit
3. **5 Minuten Regel** [auch bekannt als: Eat the frog]	Mit sich selbst vereinbaren, bei mühsamen Aufgaben mindestens fünf Minuten am Stück zu Beginn des Tages dafür zu investieren.	• höhere Zufriedenheit [weil man bereits daran gearbeitet hat] • weniger Aufschieben [Prokrastination]
4. **Jammerverbot**	Während der Laufzeit des Experiments ist es verboten, zu jammern oder sich zu beklagen.	• bessere Arbeitsatmosphäre • mehr Lösungsorientierung in Sitzungen
5. **Helferlein**	Mindestens drei unaufgeforderte Hilfeleistungen pro Tag für andere erbringen.	• höhere Zufriedenheit • gestärktes Selbstwertgefühl • bessere Reputation
6. **Tagebuch**	Notieren Sie am Ende jedes Tages auf einer Seite Ihre wichtigsten Erlebnisse und Erkenntnisse.	• größere Lernfortschritte • mehr Reflexionsvermögen • weniger störende Gedanken
7. **E-Mail Mönch**	E-Mail-Nachrichten nur drei Mal täglich lesen.	• weniger Ablenkung • längere Konzentrationszeiten • höhere Produktivität
8. **Pausen zum Verschnaufen**	Konsequent alle 40-50 Minuten 10 Minuten eine [echte] Pause machen.	• höhere Arbeitsproduktivität • mehr Austausch mit Kollegen • bessere Ideen
9. **Skizzieren schlägt Präsentieren**	Verzichten Sie während der Dauer des Experiments auf Folienpräsentationen und ersetzen Sie diese durch Flipchart-zeichnungen und freies Reden.	• höhere Aufmerksamkeit der Zuhörer • höherer Erinnerungswert des Gesagten bzw. Gezeigten
10. **Mediendiät**	Reduktion des Fernseh- und online Nachrichten- Konsums auf maximal eine halbe Stunde täglich.	• höhere Konzentrationsfähigkeit • höherer Reflexionsgrad • mehr gute Ideen
11. **Minimal Meditation**	Nehmen Sie sich jeden Tag mindestens fünf Minuten Zeit [z.B. frühmorgens], um konzentriert auf die eigene Atmung zu achten und dabei zu versuchen, an nichts zu denken.	• höhere Arbeitsproduktivität [!] • höhere Ausgeglichenheit • klareres Denken • weniger Kopfweh und ähnliche Beschwerden [!]
12. **Multi-Taskingverbot**	Vermeiden Sie strikt, mehr als eine arbeitsbezogene Tätigkeit gleichzeitig zu bearbeiten.	• höhere Produktivität • geringere Fehlerquote • höhere Arbeitsqualität

LA Change Consulting – Gehhilfe für erfolgreiche Veränderungsprozesse

Als Berater der LEWAN ASSOCIATES unterstützen wir Sie, Veränderungen genau dort zu initiieren, wo sie wirksam werden müssen: bei Ihnen vor Ort in Ihrer Organisation. Für die Gestaltung und Weiterentwicklung von Organisationen ist es unerlässlich, die Strategie mit der notwendigen Struktur und Kultur sowie den Kompetenzen der betroffenen Belegschaftsteile in Übereinstimmung zu bringen. Hierfür stellen wir ein profundes Erfahrungswissen auf der Basis umfassender akademischer Qualifizierungen und Felderfahrung zur Verfügung. Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir Ideen und bieten eine exakt auf Ihre Bedürfnisse abgestimmte Lösung an. Wir sind Ihre Business-Sherpas, die mit Ihnen durch Wüsten, auf hohe Berge oder durch das Dickicht des Change-Managements gehen. Gemeinsam. Geplant. Strategisch. Und ganz pragmatisch hands-on.

Im Kontext von zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit, Globalisierung und Digitalisierung stehen Unternehmen vor der großen Herausforderung sich anzupassen, zu häuten und weiter zu entwickeln, schlicht sich teils neu zu erfinden. LA begleitet und unterstützt Sie auf diesem Wege mit professioneller organisationaler Kompetenz. Dabei liegt der Fokus stets auf den für Sie relevanten Managementfragestellungen, die da lauten können:

- **Wie richten Sie Ihre Firma so aus, dass Sie Ihre Geschäftsziele erreichen?**
- **Wie initiieren Sie die dazu notwendigen Veränderungsprozesse nachhaltig?**
- **Wie gestalten Sie optimal Ihre Organisation, damit Sie sicherstellen, richtig aufgestellt zu sein?**
- **Wie wollen Sie Ihre internen Prozesse [Human Resources, Kommunikation, Information usw.] anpassen, damit die gewollte Organisationsstruktur auch Früchte trägt?**
- **Wie wollen Sie die dafür stets notwendige prozessunterstützende Kulturentwicklung angehen?**
- **Wie soll Ihres Erachtens individuelles und kollektives Lernen organisiert werden?**



Wir schöpfen für die Unterstützung in diesen Fragestellungen aus einem reichhaltigen Reservoir an Interventionen: Führungskonferenzen, Management-Klausuren, Strategie-Workshops, Programme zur Entwicklung der Personalführungs- und Managementkompetenzen, Großgruppenveranstaltungen, individuelles Business- und Executive-Coaching sowie die Executive-Begleitung als Sounding Board.

Fortsetzung auf nächster Seite »

LEWAN ASSOCIATES unterstützt seit mehr als 20 Jahren Kunden in Deutschland sowie deren Tochtergesellschaften im europäischen Ausland. Es ist unsere Profession zielgerichtete Konzeptionen für Veränderungen unterschiedlicher Komplexitätsstufen zu entwickeln und die damit einhergehenden Problemlösungs- und Qualifikationsprozesse zu begleiten und umzusetzen.

Unsere Mandanten erleben uns als wertschätzende, kompetente Profis mit langjähriger Berufs- und Beratungserfahrung, als verlässliche und effiziente Unterstützer mit fundiertem Fachwissen und relevantem Erfahrungswissen in der Anwendung analytisch ausgefeilter Methoden und Instrumente sowie einer stimmigen Integration der unterschiedlichen Interventionsebenen. Erfahren Sie unser Können aber auch unsere diplomatische Offenheit, unsere Freude am Tun und unsere Fairness.

Dabei haben wir immer das Unternehmen und die handelnden Personen im Blick und wir können auf allen Managementebenen gut mitwirken. Die gemeinsame Idee von der Entwicklung der Teamkompetenz im Führungskreis und das Wirken in Zeiten des Leadership 4.0 befördern neue Qualitäten in der Führungsarbeit, von der Strategieentwicklung über die Organisations- und Personalentwicklung bis hin zur nachhaltigen Umsetzung.

Ein Praxisbeispiel in Kürze: Organisationskultur als »Ermöglicher« der Organisationziele ausrichten

Ein international operierender Nutzfahrzeugzulieferer will zur Erreichung seiner Organisationsziele [„Agil“ + „Lean“] im Rahmen seines „Fit-für-das-Wachstum-Programm“ seine Firmenkultur zum „Ermöglicher der Organisationsziele“ befähigen. Mittels Kulturanalyse, strukturierten Interviews und diversen Workshops wurde die „wirklich“ vorhandene Organisationskultur erfassbar gemacht. Im Zusammenhang mit der Strategieentwicklung wurde die ideale Sollkultur definiert, die die Realisierung der Organisationsziele unterstützt.

Mittels einer Gap-Analyse wurde das Entwicklungs-Delta aufgezeigt. In dem hierauf fußenden Veränderungsprozess entwickelte ein interdisziplinär besetztes Kernteam unter unserer Anleitung insbesondere strukturelle Ideen, die die Organisation befähigten, die gewünschten Kulturelemente stark zu fördern und im Sinne der Nachhaltigkeit gezielt weiter zu entwickeln. Die Kollegen der LEWAN ASSOCIATES fungierten in diesem Prozess vor allem als „Gehhilfen für die Organisationsentwickler“. ■

Bücher / Empfehlungen

AGILE UNTERNEHMEN
» Nur was sich bewegt, kann sich verbessern

Valentin Nowotny
BusinessVillage GmbH, Göttingen, 2016
396 Seiten, 29,80 EUR
ISBN: 978-3-86980-330-2

Dauerhaft werden nur agile Unternehmen erfolgreich sein – Unternehmen, die fokussiert, schnell und flexibel neue Geschäftsfelder entdecken und entwickeln und bereit sind, traditionelle Kontexte zu verlassen. Doch was ist eigentlich »Agilität«? Welche Voraussetzungen müssen agile Unternehmen mitbringen? Und welche Konsequenzen hat das für Management, Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen? Antworten darauf liefert dieses Buch. Der Dipl.-Psychologe und langjährige Projektmanager Valentin Nowotny zeigt in seinem neuen Buch, wie Unternehmen die Kraft agilen Denkens und Handelns erfolgreich nutzen. Anschaulich und fundiert erklärt er die psychologischen Grundprinzipien agiler Methoden wie z. B. Scrum, Kanban oder Design Thinking. Nowotny beschreibt die agilen Werte, Prinzipien und Rituale, die passende Unternehmenskultur sowie mögliche Wege einer Transformation unterschiedlicher Bereiche, Abteilungen und Arbeitsgruppen. Schritt für Schritt zeigt er, wie der erforderliche Prozess gestaltet werden muss, um alle Hierarchieebenen eines Unternehmens in ein agiles System einzubinden. Reduziert auf die wesentlichen Denk- und Handlungsprinzipien agiler Systeme zeigt dieses Buch anschaulich, wie der Erfolg von zeitgemäßen, digital aufgestellten Unternehmen, z. B. Apple, Facebook, Google und Spotify, für Unternehmen jeder Größenordnung und Branche versteh- und nutzbar wird.

Fazit: Ein aufschlussreicher Essay für Momente, die im besten Sinne müßig sind.

TOT MOTIVIERT
» Das Ende der Motivationslügen und was Menschen wirklich antreibt

Steffen Kirchner
ABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2015
408 Seiten, 24,90 EUR
ISBN: 978-3-86936-657-9

Der Motivationshype ist allgegenwärtig. Kaum eine Postkarte kommt ohne Motivationsspruch aus. Jeder arbeitet heute an der eigenen Motivation oder der anderer, ohne im Grunde etwas davon zu verstehen. Dass dabei viel Halbwissen in die Welt hinausposaunt wird, wundert nicht. Es ist Steffen Kirchner ein Anliegen, zu zeigen, warum die Motivationsversprechen der Tschakka-alles-ist-möglich-Bewegung eine tickende Zeitbombe sind und oftmals deutlich mehr Schaden anrichten als Nutzen bieten. Intention des Autors ist es nicht, die Motivationsbranche zu beschimpfen, sondern Grundlagen und Wahrheiten zu liefern, um die Tschakka-Spreu vom Weizen zu trennen. Gleichzeitig gibt er dem geneigten Leser konkrete Alternativen und Lösungsansätze an die Hand, die dazu dienen, die persönliche Leistungsfreude tatsächlich positiv zu beeinflussen. Steffen Kirchner übt schonungslose Kritik an den gängigen Motivationslügen in der Wirtschaft, im Beruf und im privaten Leben. Da jedoch in jeder Lüge meist ein wahrer Kern steckt, beleuchtet er auch die Wahrheiten hinter den Motivationslügen und gibt Handlungsempfehlungen und praktisches Wissen darüber, wie Motivation wirklich funktioniert. Kirchner schreibt mit scharfzüngiger Ehrlichkeit, erfrischender Leichtigkeit und Humor.

Fazit: Ein hochwertiges Lesevergnügen.

Zum guten Schluss

Der Sufi Bayazid erzählt folgende Geschichte:

„In meiner Jugend war ich Revolutionär, und mein Gebet zu Gott lautete:
'Herr gib mir die Kraft, die Welt zu ändern.'

Als ich die mittleren Jahre erreichte und merkte, dass die Hälfte meines Lebens vertan war,
ohne dass ich eine einzige Seele geändert hätte, wandelte ich mein Gebet ab und bat:
‚Herr, gib mir die Gnade, alle jene zu verändern, die mit mir in Berührung kommen.
Nur meine Familie und Freunde, dann bin ich schon zufrieden.'

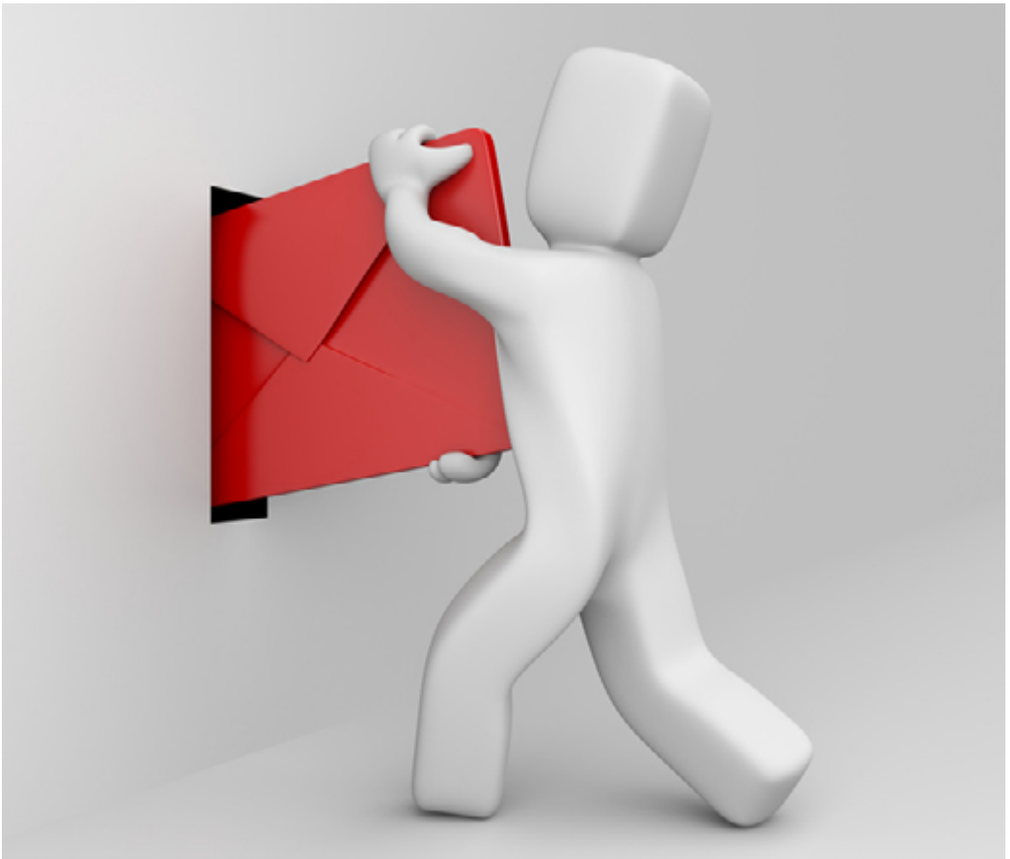
Nun, da ich ein alter Mann bin und meine Tage gezählt sind, beginne ich einzusehen, wie töricht ich war.
Mein einziges Gebet lautet nun: ‚Herr, gib mir die Gnade, mich selbst zu ändern.'

Wenn ich von Anfang an darum gebeten hätte, wäre mein Leben nicht vertan."

Online Magazin

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

Um das Online Magazin zu abonnieren, senden Sie bitte einfach eine E-Mail mit dem Betreff „Magazin Abo“ und Ihrer E-Mail Signatur an magazin@lewanassociates.de



Impressum LEWAN ASSOCIATES MAGAZIN

Herausgeber: LEWAN ASSOCIATES Unternehmensberatung GmbH
Geschäftsführer Dipl.-BetrW. Dimitri N. Lewan, Neumannstraße 8, 40235 Düsseldorf
Telefon 0211 61089-390, Telefax 0211 61089-391
E-Mail: office@lewanassociates.de
Internet www.lewanassociates.de

Schlussredaktion: Dimitri N. Lewan
Redaktion/Projektmanagement: Stefanie Drese
sdrese@lewanassociates.de

Bestellung/Abbestellung: Wenn Sie das LEWAN ASSOCIATES MAGAZIN bestellen oder nicht mehr erhalten möchten, schicken Sie eine E-Mail an magazin@lewanassociates.de

Copyright: Alle im LEWAN ASSOCIATES MAGAZIN und auf 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 GmbH
www.granpasso.de