



NewsFlash

September 2005 / Ausgabe 09

Vorwort

Die Wirtschaft ist geprägt durch Restrukturierungen, die sich – oft kaum begonnen und selten zu Ende geführt – in so rascher Folge ablösen wie die Trends im Geschäft mit den schönen Düften. Die Hyperaktivität vieler Manager ist zum Selbstzweck geworden: als Alibi für ihre vermeintliche Fähigkeit, die Herausforderung des Wandels Stand zu halten. In dieser hektischen Zeit haben kluge mittelständische Unternehmen ruhiges Blut bewahrt und sich – auf ihre Grundwerte und Kernkompetenzen fokussiert – unspektakulär konservativ und ohne Veränderung um des Veränderns willen dem neuen Umfeld erfolgreich angepasst. Große Reorganisationsen, das ist erstaunlich oft wenig bewusst, bringen meist tief greifende Veränderungsprozesse mit sich, die – harte Vorgaben hin oder her – ihre Zeit benötigen. Deshalb tut es zuweilen gut, sich zuerst zu besinnen und dann mehr Richtiges zu tun.



Dimitri N. Lewan

Geschäftsführender
Gesellschafter
LewanASSOCIATES
Unternehmensberatung GmbH

Seite 1

Vorwort

Beschäftigte im Mittelstand sind motivierter

Mangel an Führungsqualität lässt Innovationen scheitern

Seite 2

Wussten Sie, dass Wissensmanagement...

Datenmanagement, nichts ist im Fluss

Seite 3

Viele Sekretärinnen bleiben nicht lange in ihrem Beruf

Die zwei Seiten der Employability

Seite 4

Was erfolgreiche Unternehmen auszeichnet

Bausteine einer guten Fehlerkultur

Termine

Impressum

Beschäftigte im Mittelstand sind motivierter

Im Mittelstand arbeiten mehr motivierte Mitarbeiter als in anderen deutschen Unternehmen. Zu diesem Ergebnis kam die Unternehmensberatung Gallup im Rahmen ihrer Mittelstandsoffensive, in der sie u. a. Mitarbeiterengagement und Mitarbeiterbindung untersuchte. Vor allem im Vergleich mit der ebenfalls von Gallup erstellten „Engagement-Studie“, in der Beschäftigte aller Branchen und Unternehmen befragt wurden, schneiden mittelständische Unternehmen in diesen Punkten signifikant besser ab als der Bundesdurchschnitt.

Während bundesweit nur 13 Prozent der Beschäftigten eine hohe emotionale Bindung zu ihrer Arbeit aufweisen, sind es im Mittelstand 20 Prozent. Jeder Fünfte geht demnach in diesen Unternehmen hochengagiert seiner Arbeit nach. Dienst nach Vorschrift machen im Mittelstand nur 65 Prozent und innerlich gekündigt haben lediglich 15 Prozent. Aus der inneren Haltung eines Beschäftigten resultieren enorme wirtschaftliche Folgen. Nach Berechnungen von Gallup weisen Beschäftigte mit einer hohen Bindung eine um 6.500 EUR höhere Produktivität auf. Im Vergleich mit Beschäftigten mit einer eher geringen Bindung macht der Unterschied sogar 11.500 EUR aus. Das in jeder Belegschaft steckende Potenzial sollte jedes qualifizierte Personalmanagement ermitteln.

Mangel an Führungsqualität lässt Innovationen scheitern

Die marktwirtschaftliche Umsetzung von Wachstumsprozessen ist in Firmen unserer technologie-orientierten Wirtschaft leider keine Paradedisziplin. Eine Studie der Universität München (LMU) offenbart erhebliche Defizite zwischen der Vorstellung, was Top-Manager großer und mittelständischer Unternehmen von ihren Führungskräften erwarten und der Umsetzung strategischer und operativer Projekte. Auffallend ist, dass dem Faktor Team-Leadership bei uns im Vergleich zu anderen Industrienationen eher geringe Bedeutung beigemessen wird. Es sind aber nicht nur die nachgeordneten Beschäftigten! Auch auf der Top-Ebene sollte man in sich gehen. Die Studie zeigt deutlich, dass Mitarbeiter großen Einfluss auf die Faktoren ROI und Qualität haben, die Komponente Zeiteinhaltung allerdings stark von der Unterstützung durch die Unternehmensführung abhängt.

Personalführung:

Mitarbeiter und ihre emotionale Bindung zur Arbeit



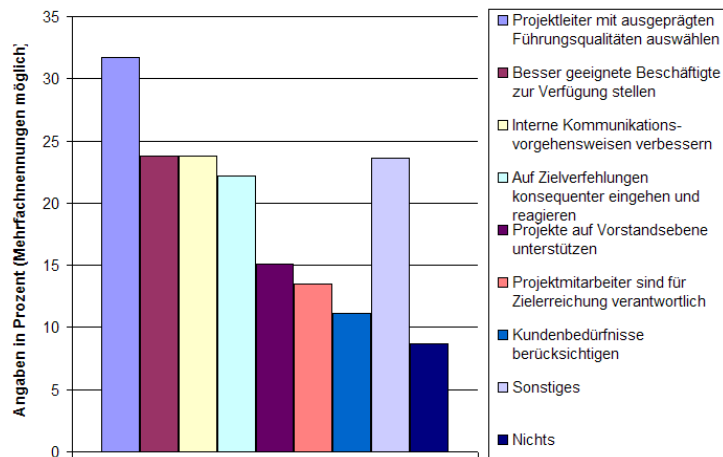
Unternehmensmanagement::

Häufig schaffen es Innovationen in Deutschland nicht bis in den Markt, weil Auswahl und Weiterbildung von Projektleitern vernachlässigt werden





Maßnahmen zur Verbesserung des Projekterfolges



Fehlende Prioritäten führen dazu, dass Beschäftigte oft zwischen konkurrierenden Aufgaben aufgegeben werden. Weiterhin kann man der Studie entnehmen, dass die Unternehmen in die Qualifizierung der Beschäftigten, insbesondere in die der Führungskräfte, im Vergleich zu anderen Industrienationen zu wenig investieren. Die Handlungsalternativen sind für die Unternehmensleitungen allerdings begrenzt, bergen Festanstellungen für bestimmte Projekte doch zahlreiche u. a. rechtliche Risiken und sind deshalb alles andere als unproblematisch. Verstärkt wird deshalb mit externen Fachleuten zusammengearbeitet, zumindest um während der Projektlaufzeit wenigstens das entsprechende Know-how zu sammeln.

Kompetenzmanagement:
Wissensmanagement beschäftigt sich mit den Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Wissensbasis eines Unternehmers

Wussten Sie, dass Wissensmanagement ...

englisch: Knowledge Management oder Information Engineering ein Segment der aktuellen Managementlehre bezeichnet, die darauf abzielt, in Organisationen vorhandenes Wissen zur Erreichung der Unternehmensziele optimal einzusetzen?

Beiträge zum Wissensmanagement werden in vielen Disziplinen entwickelt, insbesondere in der Wirtschaftsinformatik, der Betriebswirtschaftslehre, der Informatik, der Soziologie oder der Informationswissenschaft und der traditionellen Dokumentation. Unter der Wissensbasis eines Unternehmens werden alle Daten und Informationen, alles Wissen und alle Fähigkeiten verstanden, die diese Organisation zur Lösung ihrer vielfältigen Aufgaben in einer zunehmend komplexeren und schneller werdenden Wirtschaft benötigt. Das Wissen innerhalb eines Unternehmens ist heute genauso Produktionsfaktor wie Kapital, Arbeit und Boden!

Die strategische Grundlage für das Wissensmanagement bietet vor allem der „Knowledge-based View of the Firm“. Informationssysteme leisten dabei einen Beitrag durch die Vernetzung der Beschäftigten und die Bereitstellung von Informationen. Die Erweiterung der Geschäftsleitung durch die Funktion eines CIO (Chief Information Officers) allein gewährleistet noch kein Wissensmanagement. Wissensmanagement funktioniert nur in einer auf Vertrauen basierenden Unternehmenskultur und ist somit eine tragende Säule der Unternehmensentwicklung. Und wie steht es um das Wissensmanagement Ihres Unternehmens?

→ Weitere Informationen zum Check-up Wissensmanagement durch Herrn Dimitri N. Lewan
Telefon 0211 / 6987 901 oder E-Mail: dlewan@lewanassociates.de

Selbstorganisation:
Effizientes Datenmanagement ist in deutschen Unternehmen noch längst keine Realität

Datenmanagement, nichts ist im Fluss

Mehr als 70 Prozent der Beschäftigten speichern nach wie vor ihre Daten nicht konsequent auf unternehmensweiten File-Servern ab, sondern wählen dazu ihren lokalen Arbeitsplatz oder externe Datenträger. Das ergab eine Umfrage der COI GmbH unter IT-Entscheidern deutscher Unternehmen. Die Umfrageergebnisse zeigten außerdem, dass 16 Prozent der Befragten noch die Papierversion bevorzugen, um diese abzulegen!

Die Art des Umgangs mit Daten und Informationen beeinflusst die Produktivität innerhalb eines Unternehmens nachhaltig. Die Umfrage, dass Beschäftigte durchschnittlich 25 Mal in der Woche nach einem Dokument suchen. Zeitaufwand je Suchaktion: bis zu fünf Minuten. 29 Prozent der Befragten gaben zudem an, dass ein unbekannter Dokumentenname oder Speicherplatz der Grund für das Scheitern der Suche sei. Weitere Ursachen sind die falsche Ablage des Dokuments (26 Prozent) beziehungsweise das Abspeichern auf lokalen Laufwerken oder externen Datenträgern. Welch Wunder, fehlen doch in den meisten Unternehmen PC-Ablage-Strukturbäume, Dokumentations- und Archivierungsvorgaben.





Vergütungsmanagement:
Vergütung in europäischen Sekretariaten



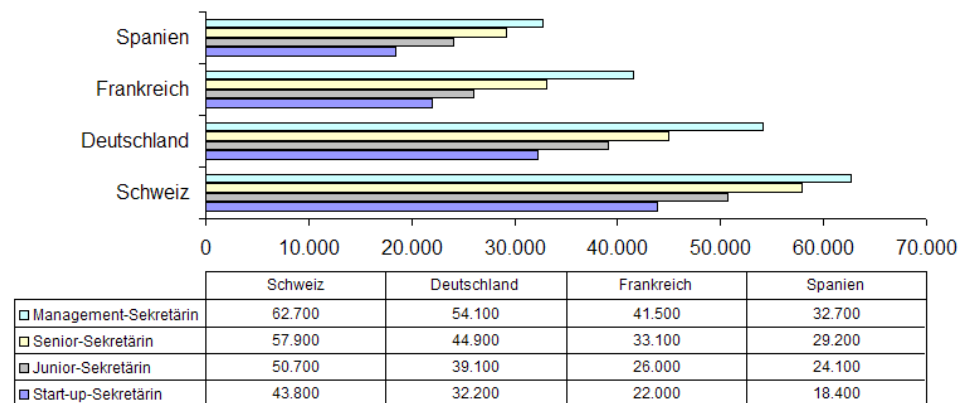
Umso verwunderlicher ist die Tatsache, dass sich die Entscheider in der Studie sehr interessiert an einschlägigen Lösungen zeigten. So sagten 89 Prozent von ihnen, dass Wissensmanagement in ihrem Unternehmen derzeit ein Top-Thema sei. Und da geht es ihnen vorrangig um den Zugriff auf Informationen und die Informationssuche. Es bleibt viel zu tun.

→ Weitere Informationen zum Check-up Datenmanagement durch Herrn Mischa Hackstein
Telefon 06108 / 70 56 52 oder E-Mail: mhackstein@hackstein-engineering.de

Viele Sekretärinnen bleiben nicht lange in ihrem Beruf

Beschäftigte in deutschen Sekretariaten verdienen mehr als ihre Kollegen/innen in den meisten europäischen Ländern. Nur in der Schweiz wird die Sekretariatstätigkeit besser vergütet. Der Abstand zwischen den beiden Ländern ist deutlich: Bis zu 36 Prozent liegt das Grundgehalt einer Schweizer Sekretärin über dem in Deutschland. Schlusslicht ist Spanien (siehe Grafik). Der Anteil an Männern ist diesem Beruf ist gering: In Deutschland, Frankreich und Großbritannien sind es deutlich unter 5 Prozent. Mit einem Anteil zwischen 10 und 15 Prozent erweisen sich die Schweiz, Spanien und Italien als Hochburgen männlicher Sekretäre.

Vergütung in europäischen Sekretariaten (Euro p.a.)



Im Verlauf ihrer beruflichen Entwicklung können deutsche Sekretärinnen ihr Grundgehalt um rund 60 Prozent steigern. Das durchschnittliche Einstiegsgehalt liegt bei 32.200 Euro, Sekretärinnen auf dem höchsten Karrierestand verdienen im Schnitt 54.100 Euro. Mit der Gehaltsprogression liegt Deutschland im Mittelfeld. Auf Grund der hohen Einstiegsgehälter in der Schweiz ist eine Steigerung weniger stark (44 Prozent). Die höchsten Zuwächse erzielen die Sekretäre/innen in Frankreich, Spanien und Großbritannien mit bis zu 87 Prozent.

In Belgien, Spanien und Frankreich nimmt die Vergütung mit der Anzahl der Berufsjahre zu. Der klassische Karrierepfad entscheidet also über das Einkommen. In Deutschland und der Schweiz haben die Beschäftigten auf der obersten Ebene nicht mehr Erfahrung als diejenigen auf der Stufe darunter. Das spricht deutlich für eine Beförderung und Bezahlung nach Qualifikation und Leistung.

Employability Management:
Employability stiftet Unternehmen Nutzen. Was sind die konkreten Vorteile?



Die zwei Seiten der Employability

Allgemein akzeptiert gilt die Aussage, dass Employability für Unternehmen einen Nutzen stiftet. Doch was sind die konkreten Vorteile, die mit Employability in Verbindung stehen? Mit diesem Thema hat sich die FH Ludwigshafen auseinander gesetzt und 180 Unternehmen verschiedener Branchen und unterschiedlicher Betriebsgrößen befragt.

Die Zunahme der Reaktionsgeschwindigkeit sowie eine Steigerung der Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten werden unternehmensseitig als Nutzen identifiziert. Beschäftigungsfähige Mitarbeiter/innen sehen Chancen, erkennen Risiken und wissen um die Konsequenzen ihres Handelns, so dass sich die Beweglichkeit von Unternehmen sowie ihre Wandlungs- und Veränderungsfähigkeit erhöhen. Eine zunehmende Flexibilität beim Personaleinsatz, die Möglichkeit Konflikte bei Personalanpassungsprozessen zu entschärfen und die Verbesserung der Attraktivität als Arbeitgeber, werden als weitere Nutzen erkannt.

Die andere Seite der Medaille: Es bestehen auch Befürchtungen, Ängste und Hemmnisse auf Unternehmensseite vor allem, wenn es um die konkrete Gestaltung von Employability Management geht. Sehr häufig wird in diesem Zusammenhang der Widerspruch zu gelebten Führungsmustern, zur organisatorischen Gestaltung sowie zur Unternehmenskultur gegeben sein. Den größten Hemmschuh allerdings bildet die Gefahr (?) des „Nach außen Entwickelns der Beschäftigten“ zu sein verbunden mit der Angst die Investitionen in Personalentwicklung





Personalmanagement:
High Performance dank vorbildlicher
HR-Leistung

könnten sich nicht amortisieren. Ein aktives und zukunftsorientiertes Employability Management kann nur in einem partnerschaftlichen Verhältnis – also eine Beziehung auf gleicher Augenhöhe – entwickelt werden. Darauf sind viele Unternehmen jedoch eher nicht vorbereitet.

Was erfolgreiche Unternehmen auszeichnet

Unternehmen mit ausgereiftem Personalmanagement und leistungsstarken Beschäftigten sind in der Regel finanziell erfolgreicher als andere. Das jedenfalls belegt eine aktuelle Studie von accenture. Für die Performance Workforce Studie wurden Führungskräfte aus 244 Unternehmen in 6 Ländern befragt. Zeitgleich wurde die Finanzsituation von 155, an der Studie teilnehmenden, börsennotierten Unternehmen durchleuchtet. Die „Human-Performance-Vorreiter“ erzielten in den vergangenen drei, fünf und sieben Jahren beständig höhere Unternehmenswerte und größere Überschüsse als die übrigen Firmen. Und welche Charakteristika zeichnen die Vorreiter (38 Firmen aus dem Gesamtsample, davon 18 börsennotiert) aus?

- **Entwicklung effektiver Führungskompetenz**
- **Schaffung einer flexiblen, wandelbaren Organisation**
- **Einbindung verschiedener Interessengruppen**

Diese Unternehmen schneiden darüber hinaus auch bei der Bewertung der eigenen Kompetenzen in diesen Feldern besser ab als der Durchschnitt. Weiterhin gehen die HP-Vorreiter eher als die übrigen Firmen davon aus, dass die Mehrheit ihrer Beschäftigten über die strategischen Unternehmensziele im Bilde sind und verstehen, welchen Beitrag die eigene Arbeit zur Zielerreichung leistet.

Personalentwicklung:
Jeder Fehler ist ein Schatz. Je mehr
Fehler wir vermeiden, desto reicher
werden wir



“I’m disappointed in your job performance.
It’s been ages since you’ve brought me
an innovative idea to ignore.”

Bausteine einer guten Fehlerkultur

Die Situation der Arbeitswelt ist auch in den Bürostrukturen meist gekennzeichnet durch das Gefühl, arbeiten zu müssen. In den vergangenen Jahrzehnten haben sich Arbeitsstrukturen, Verantwortlichkeiten und Unternehmensphilosophien stark verändert. Aber die Entwicklung einer „Fehlerkultur“ ist häufig vernachlässigt worden – aber trotzdem machbar:

→ **Werte und Normen aufstellen** → **Freiheiten lassen** → **Zusammenhänge beleuchten**
→ **Offenheit fordern** → **Wiederholungen vermeiden**

Fehler sind das Verfehlen von Zielvereinbarungen und das Zuschreiben einer Handlung. Dies ist wiederum abhängig von Werten und Normen einer Organisation, die den Beschäftigten vermittelt werden. Denn nur dann können diese richtig einschätzen was sie falsch machen. Beachten Sie, je mehr Regeln, desto weniger Eigenverantwortung zur Sorgfaltspflicht des/r Beschäftigten. D. h. es werden Dinge richtig getan aber zu wenig die richtigen Dinge. Das Kernproblem: Fehler werden i.d.R. einer Person zugeschrieben, anstatt den Kontext des Scheiterns zu beleuchten. Folge: Beschäftigte verschweigen Fehler – und sie tun leider oft gut daran! Beschäftigte müssen positiv ermuntert werden, Fehler zuzugeben. Fehler sind Lernmöglichkeiten live. Fehler unter diesem Blickwinkel zu sehen setzt einer aktive Feedbackkultur voraus. Diese zu gestalten ist originäre Führungsaufgabe des Managements.

**Kongresse, Schulungen,
wichtige Termine:**

Termine

Seminar: Wertschöpfung durch Wertschätzung mit Joel Weser
Wertschätzung ist eines der menschlichen Grundbedürfnisse. Deshalb reagieren viele Beschäftigte in Unternehmen auf die Anerkennung ihrer Arbeit deutlich positiver als zum Beispiel auf eine Entgelterhöhung. Das Problem: Den anderen nach Kräften zu loben hat noch nicht viel mit Anerkennung zu tun. Das Training mit Joel Weser, Personalcoach, zeigt Wertschätzung die bei uns selbst beginnt, teilt sich am besten mit.

Termine, Preise und weitere Informationen:

06. Oktober 2005 → Kloster Seeon/Oberbayern
13. Oktober 2005 → Kloster Hornbach/Hessen
03. November 2005 → Museumsinsel Hombroich/Nordrhein-Westfalen
Preis: 95 EUR/Person → www.watt.de/praesenz, Telefon 0221/ 2792 644

Haben Sie noch Fragen, Anregungen
oder Themenwünsche für die
nächste Ausgabe? Wir freuen uns
auf Ihre E-Mail, die Sie bitte an:

office@lewanassociates.de

senden.

Impressum

Herausgeber
LewanASSOCIATES Unternehmensberatung GmbH
40239 Düsseldorf • Heinrichstraße 169 [Eingang A]
Telefon: 0211 / 6987 901 • Telefax: 0211 / 6987 902 • Internet: www.lewanassociates.de
Redaktion: Dipl.-BetrW. Dimitri N. Lewan • Susanna Lix
Design und Produktion: Werkstatt für Schrift und Grafik

