



NewsFlash

Dezember 2005 / Ausgabe 10

Vorwort

Veränderung ist Alltag und zugleich komplexe und herausfordernde Aufgabe. Veränderung erfordert, mit neuen Bedingungen und Situationen umzugehen und bietet vielfach die Möglichkeit der Weiterentwicklung. Veränderung zu gestalten heißt auch, vertrautes Terrain zu verlassen und Gewohntes für Unvorhergesehenes einzutauschen.

Erfolg im Umgang mit Veränderung heißt, schnell auf Entwicklungen im Außen zu reagieren sowie internen Entwicklungsbedarf zu erkennen und die notwendigen Schritte zu gehen. Veränderung betrifft das gesamte Unternehmen, alle Ebenen, alle Mitarbeiter/-innen. Sie steuert Inhalte und Verhalten, sie fordert Anpassung und Neugierde und wirkt auf die Unternehmenskultur und die Kommunikation.

Zum bevorstehenden Jahreswechsel danken wir allen Mandanten für das uns auch im Jahre 2005 erneut geschenkte Vertrauen. Wir wünschen Ihnen ein glückliches, zufriedenes und erfolgreiches Jahr 2006.



Dimitri N. Lewan

Geschäftsführender
Gesellschafter
LewanASSOCIATES
Unternehmensberatung GmbH

Seite 1

Vorwort

Erfolgreicher Wandel
durch Kommunikation

Seite 2

Strategische
Personalentwicklung

Seite 3

Change
Communication

Seite 4

Weg zu mehr
Ausgeglichenheit und
innerer Kraft

Mentale Hochleistung

Impressum

Erfolgreicher Wandel durch Kommunikation

Mitarbeiter sind für Unternehmen ein meist erheblicher Kostenfaktor. Bilanziell betrachtet. Zugleich sind die Mitarbeiter, ihre Ideen und das Wissen, ihr Vertrauen und Engagement der entscheidende Faktor für den Markterfolg von Unternehmen – und letztlich ihren Wert. Das gilt in der heutigen Wissens- und Informationsgesellschaft mehr denn je. Aber der Wert „Human Capital“ steht in keiner Bilanz. Es wird indirekt negativ sichtbar, wenn die Mitarbeiter nicht „mitspielen“, nicht die erwarteten Leistungen bringen oder den geplanten Wandel umsetzen.

Fest steht, durch Wissenschaft und in der Praxis zahlreich und branchenunabhängig belegt: ein Scheitern von Transformationen gründet fast immer in der fehlenden Unterstützung durch die Mitarbeiter und der fehlenden Marktorientierung. Kurzfristige taktische Maßnahmen zur Kostenreduktion wirken langfristig sogar kontraproduktiv ohne eine klare Strategie zur Steigerung von Marktanteilen oder Umsatz, Produktivität und Rendite.

Die Transformation von Unternehmen ist ein „Lakmüstest“, welchen Wert Mitarbeiter mobilisieren können. Und zwar nicht nur nach innen, vielmehr auch nach außen, im Markt und gegenüber Kunden. Jede Transformation sollte im Fokus haben, effizienter und erfolgreicher im Wettbewerb zu operieren. Dazu ist die Kooperation verschiedener Anspruchsgruppen und Akteure in der Exekution von Transformation und damit zwangsläufig auch in der Kommunikation, angefangen bei den Mitarbeitern und Kunden bis zu den Medien, in hohem Maße erfolgsentscheidend.

Die Kommunikation kann wesentliche Werttreiber für Unternehmen wahrnehmbar machen und nutzbar machen – besonders beim beschleunigten Wandel von Unternehmen. Diese hohe strategische Bedeutung der Kommunikation wirft grundsätzliche Fragen auf: Ist Kommunikation elementarer Bestandteil von Transformationen? Wie trägt sie zum erfolgreichen Unternehmenswandel bei? Und wie wird die „Wertkreation“ durch Kommunikation erfasst?

**Strategische Kommunikation
mit den Mitarbeitern ist
erfolgsentscheidend und
unverzichtbar**





Strategische Personalentwicklung

Wie ein unternehmensweites strategisches Personalentwicklungskonzept Schritt für Schritt geplant und umgesetzt wird, zeigt Ihnen folgende Checkliste.

1] Aktivitäten aus der Unternehmensstrategie ableiten

Der gesamte strategische Prozess beginnt mit der Definition der mittel- und langfristigen Unternehmensziele durch die Geschäftsführung. Diese sind maßgeblich für die Unternehmenstätigkeit und stellen ebenso die Basis aller Aktivitäten der Personalentwicklungsarbeit dar, durch die die Zielerreichung des Unternehmens unterstützt werden soll. Aufgabe der Personalentwicklung ist es, notwendige Lern- und Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen.

2] Weiterbildungsbedarf der Organisationseinheiten definieren

Abgeleitet aus den Unternehmenszielen haben die Organisationseinheiten bestimmte Aufgaben, die sie mit ihren Mitarbeitern erreichen müssen. Falls es in diesem Zusammenhang notwendig ist, Mitarbeiter auf andere Aufgaben oder Tätigkeiten in anderen Organisationseinheiten gezielt vorzubereiten, muss die Personalentwicklung eine Bedarfsanalyse erstellen. Wesentlich ist hier, vor Umsetzung der Maßnahme das genaue Ziel zu definieren: „Was sollen die Teilnehmer nach Abschluss der Maßnahme gelernt haben, um ihre Arbeitsaufgaben besser erfüllen zu können?“

3] Personalentwicklungsmaßnahmen auswählen und umsetzen

Auf der Basis der Entwicklungsbedarfe aus den einzelnen Bereichen erstellen die PE-Verantwortlichen im Unternehmen Personalentwicklungsmaßnahmen, die in geeigneter Form die Ziele erreichen und jeweils an die konkreten Unternehmensbedürfnisse angepasst sind. Dies können einzelne Veranstaltungen bis hin zu umfassenden Veränderungsprojekten sein. Wesentlich ist, dass sich alle Aktivitäten darauf konzentrieren, die Unternehmensziele zu erreichen. Erfolgsfaktor ist, dass sich die Aktivitäten an unternehmensrelevanten Aufgaben orientieren und den Teilnehmern die Reflexion der eigenen Arbeitsaufgabe ermöglichen.

4] Erfolg kontrollieren und Transfer sicher

Für die Erfolgskontrolle reflektieren Vorgesetzte und Mitarbeiter vergangene Erfahrungen anhand von schriftlichen Beurteilungen, Befragungen oder einem gemeinsamen Gespräch. Entscheidend ist, dass sie die vor der Maßnahme gesetzten Ziele im Gespräch überprüfen. Das Augenmerk sollte dabei auf der Transfersicherung liegen, das heißt darauf, wie die Mitarbeiter das Gelernte in ihrem Berufsalltag umsetzen.

→ Weitere Informationen zur Strategischen Personalentwicklung durch Herrn Sigmund Heimann Telefon | Informationen bezüglich IT-Organisationstechnischer Umsetzung durch Herrn Mischa Hackstein, 0211 / 6987 901 oder E-Mail: office@lewanassociates.de

Checkliste zur Umsetzung einer unternehmensweiten strategischen Personalentwicklungskonzeption





**Strategien, Strukturen
und Systeme für
erfolgreiche
Transformations-
kommunikation**

Wussten Sie, dass Change Communication...

1] ... für alle „klassischen“ Transformationsmaßnahmen (Strukturen, Organisation, Technologie usw.) als Katalysator wirken kann? Dazu ist bereits bei der Analyse vor dem Wandel der Status der Unternehmenskultur(en) zu erfassen. Mit der „Cultural Due Dilligence“ werden die wesentlichen Konfliktpotenziale für eine erfolgreiche Veränderung oder Integration identifiziert, um sie in die strategischen Planungen einzubeziehen.

2] ... durch die Anforderungen von Markt, Wettbewerb und Kunden vielfältige, für den Wandel einsetzbare Impulse erhält? Ein Unternehmen sollte sich ändern, bevor die Umwelt zur Änderung zwingt. Kommunikation schärft dieses Bewusstsein und macht den erfolgreichen Wandel sichtbar – auch im Markt und gegenüber den Kunden, je nach Anlass und Phase einer Transformation.

3] ... Gesichter und Themen benötigt, die die Ziele des Wandels gestaltbar und Erfolge schnell erfahrbar machen lassen? Mit einem gemeinsamen Verständnis sind auch negative Nachrichten besser transportierbar und umsetzbar. Dazu muss die „weiche“ Kommunikation als „harte“ strategische Dimension betrachtet werden, um ihr Potenzial für Transformationen zu nutzen.

4] ... für einen erfolgreichen Wandel unverzichtbar ist? Je unspektakulärer eine Transformation desto wichtiger die Kommunikation, um die Ziele zu erreichen. Sichtbare Ereignisse, wie z. B. eine Produktionsverlagerung, ziehen eine „natürliche“ Kommunikation nach sich, die gestaltet werden muss. Bei den „alltäglichen“ Transformationen kann Kommunikation, richtig geplant und eingesetzt, entscheidende Voraussetzungen zur schnelleren Realisation und Zielerreichung schaffen.

5] ... Fokussierung und Beispiele benötigt? Transformationen sind zumeist vielschichtig und in ihrer Komplexität individuell schwer zu erfassen. Die Kommunikation als Navigator kann Orientierung liefern, das Ziel im Fokus behalten. So sind die „Change Heros“ und „Change Agents“ wichtige Multiplikatoren und Sympathieträger, zur Unterstützung des Top-Managements. Genauso sorgen Symbole und Rituale für Orientierung und Wiedererkennbarkeit. Stillstand bedeutet Rückschritt. Der Wandel ist das einzig Beständige, um erfolgreich zu sein.

Hieraus leiten sich **5 strategische Aufgaben** für die Unternehmensleitung ab:

- Einbindung in das Transformations-Management als Kernelement wertsteigernder Aktivitäten
- Nutzung der externen Perspektiven und Resonanz für den Wandel in Unternehmen sowie Transparenz im Wandlungsprozess
- Aufbau einer konsistenten Kommunikation, getragen durch die Unternehmensführung, mit konkreten Aufträgen und Möglichkeiten zur Beteiligung
- Bekenntnis zum Wandel als fortlaufenden Prozess, der durch spezielle Projekte temporär oder anlassbezogen beschleunigt wird, jedoch immer Kommunikation bedeutet.
- Konzentration auf schnell erzielbare Ergebnisse, die wesentlich Themen und Botschaften sowie Verknüpfung des Wandels mit der kulturellen Herkunft.

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





Selbstmanagement:
Weg zu Ausgeglichenheit
und innerer Kraft

Inneres Gleichgewicht – Meditation für Manager

Oft frisst der Alltag alle Kräfte. Kooperation zu üben, eine Kerntugend jeder Führungskraft, wird dann sehr schwierig. Dazu bedarf es mehr Ausgeglichenheit und innerer Kraft. Der Experte Paul J. Kothes empfiehlt hierzu 3 Übungen, die wir nachfolgend kurz vorstellen:

1] Die „Eine-Minute-Meditation“

Die wichtigste Entdeckung, die Sie machen können, ist die, wenn Sie einmal die scheinbare Selbstverständlichkeit von (Zeit-)Druck unterbrechen. Haben Sie Mut endlich einmal auszusteigen aus dem scheinbar unentrinnbaren Hamsterrad. Die Übung dazu ist so simpel, dass viele Anfänger dieser Vorgehensweise zuerst einmal wenig Problemlösungskompetenz zutrauen. Versuchen Sie es trotzdem mal für eine Woche. Es ist die „Eine-Minuten-Meditation“. Dazu nehmen Sie sich mindestens vier Mal am Tag, während der Arbeitszeit (!), eine Auszeit von nur einer Minute. Eine Minute, in der Sie nichts tun außer sich anzusehen, was ist. Die Wirkung wird Sie verblüffen, wenn Sie die anfänglichen Widerstände gegen dieses „Nichts“, die Sie nicht weiter beachten sollten, überwunden haben.

2] Gewinnen, ohne zu siegen

Stellen Sie sich ein Ziel vor, das Sie unbedingt erreichen wollen oder müssen, etwas, das Ihnen besonders wichtig ist – im Beruf oder in Privatleben. Der erste Teil der Übung besteht darin, sich zu überlegen, was schlimmstenfalls passieren könnte, wenn Sie nicht zum Ziel kommen würden. Was wäre die Folge? Malen Sie sich diese Situation in den katastrophalsten Farben aus. In Teil zwei der Übung sollen Sie sogar herausfinden, was positiv daran wäre, Ihr Ziel nicht zu erreichen. Suchen Sie etwas Gutes in dieser an sich schrecklichen Situation. Überlegen Sie so lange, bis Ihnen etwas einfällt. Sie werden sehen, wenn Sie nur lange genug intensiv nachdenken, werden Sie jeder auf den ersten Blick noch so misslichen Lage mindestens einen positiven Aspekt abgewinnen können. Ein solcher kann zum Beispiel sein, dass Sie ohne erlangen des Ziels mehr Zeit haben, entspannter sind oder sich einer anderen Aufgabe widmen können, die Sie ebenfalls schon lange im Kopf haben. Vielleicht stellen Sie zu guter Letzt sogar fest, dass es sich gar nicht lohnt, zu versuchen, Ihr Ziel durchzusetzen, weil die andere Aufgabe eine viel größere Herausforderung darstellt. Und selbst wenn Sie bei der ursprünglichen Zielsetzung bleiben – Sie werden sie jetzt einfach „cooler“ angehen können.

3] Hinter den Ärger schauen

Wann haben Sie sich zum letzten Mal über jemanden geärgert? Denken Sie an ein beliebiges Ereignis, bei dem Sie ziemlich wütend waren. Das muss nichts wirklich Bedeutendes gewesen sein. Dann bleiben Sie einmal bei sich selbst, als nicht bei demjenigen (gleich ob Mann oder Frau), über den Sie sich geärgert haben. Untersuchen Sie ganz genau, warum Sie sich geärgert haben. Was sind Ihre Quellen für den Ärger? Vielleicht Ihr Leistungsdruck, Ihre Perfektionssehnsucht, Ihre Ängste? Machen Sie sich einmal frei davon, die Schuld für Ihren Ärger auf den vermeintlichen oder tatsächlichen Verursacher abzuladen. Denn das löst kein Problem, sondern verhindert nur jede konstruktive Atmosphäre. Jeder Ärger ist zunächst einmal Ihr Problem.

**Mentale
Hochleistung:**

Peak Performance Just in Time

Wir machen immer wieder die Erfahrung, dass mentale Prozesse und Zustände wie zum Beispiel Erwartungen, Erfahrungen, Ziele und Bewertungen gewaltigen Einfluss auf das haben was wir tun.

Dass man stets in Abhängigkeit von seiner mentalen, internen Repräsentation von der jeweiligen Situation, der in ihr gestellten Aufgabe und den Umgebungsbedingungen handelt hat Konsequenzen:



**Mentale
Hochleistung:**

Man handelt nicht einfach so, sondern immer als jemand in Bezug zu etwas. Das heißt, wer gefordert wird, macht sich ein Bild von sich, seinen Fähigkeiten und Möglichkeiten, klärt ab und bewertet, setzt sich in Bezug zur jeweiligen Situation und Anforderung. In Abhängigkeit davon geht es dann zu Werke.

Manchmal, im Routinefall, gehen solche Klärungs- und Bewertungsprozesse blitzschnell und routiniert. Aber spätestens in als schwierig erlebten Situationen, bei als besonders hoch erlebten Anforderungen, Risiken usw. können sie schon einen Nachtschlaf rauben, in Stress bringen oder einfach suboptimal handeln lassen.

Die Optimierung solcher Einschätzungs- und Bewertungsprozesse lässt sich systematisch und planvoll trainieren. Die 7 Fertigkeiten im Sinne von Handlungsmustern:

1] Das wichtigste Gespräch

Per innerem Dialog führt man die wichtigsten persönlichen Gespräche. Sie nehmen mit steigender Beanspruchung an Intensität und Dynamik zu und sind untrennbar mit der Bewertung und Umsetzung dessen, was wir tun verknüpft.

2] Vorstellungen

Vorstellung sind innere Bilder, gleichsam die Prüf- und Führungsgröße unseres Handelns. Unzweckmäßige Vorstellungen gelten als zusätzliche Beanspruchungs- und Stressfallen, zweckmäßige Vorstellungen können Handeln entlasten und unterstützen.

3] Stärken und Schwächen

sind unsere Grundausstattung, unser Potenzial zur Bewältigung, aber auch zum Scheitern unter Beanspruchung. Wer im ursprünglichen wie im übertragenen Sinne überleben will, muss überzeugt von seinen Stärken an die gestellten Anforderungen herangehen. Mit seinen Schwächen hat noch nie jemand Bestand gehabt.

4] Hier und Jetzt

Leben findet stets, unter welchen Umständen auch immer, im Hier und Jetzt statt. Konzentration und Kraft leben von der Ruhe in Hier und Jetzt, Hektik wird aufrechterhalten vom ständigen Voraus- und Zurückdenken.

5] Entspannen

Entspannen ist die Kunst loszulassen. Gekonntes Handeln und Beanspruchung lebt vom situations- und anforderungsadäquaten Wechsel zwischen Festhalten und Loslassen, also vom Anspannen und Entspannen.

6] Handeln analysieren

Festzustellen, was war und was sein wird, und dafür weiterführende Gründe zu finden, ist die Voraussetzung für das Erlernen und die Weiterentwicklung auch unseres Selbstmanagements unter Beanspruchung und Stress.

7] Ziele

Ziele sind Zustände, die man anstrebt, man wünscht sie sich oder will sie erreichen. Sie geben einerseits Orientierung und Struktur, fordern aber auch Kraft und Konzentration. Zweckmäßig mit Zielen umzugehen, ist daher ein Gebot effizienten Selbstmanagements.

→ Weitere Informationen zum Peak Performance Training durch Frau Hildegard Reckert, Telefon 0211 / 6987 901 oder E-Mail: dlewan@lewanassociates.de

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

