



NewsFlash

Juni 2006 / Ausgabe 11

Vorwort

Seit Ende der 60er Jahre halten eine Fülle von Management- und Organisationskonzepte Einzug in unsere Organisationen. Die atemberaubende Professionalisierung des Organisiert-Seins wirft Fragen auf. Wie lassen sich all diese Konzepte integrieren in einen Zugang, der die Unternehmung im Hier und Jetzt in ihren Potenzialen fokussiert und maßgeschneidert weiterentwickelt?

Für Unternehmer/-innen und Führungskräfte ist das längst Tagesgeschäft geworden: Strukturen laufend weiterentwickeln, die Organisation auf die Zukunft ausrichten, Sinn gestalten statt verwalten. Es gibt verschiedene Wege, sich die systemische Welt zu erschließen: entweder systematisch, in dem man lernt, was Sache ist. Oder gerade systemisch, damit man (er)lebt, dass man selber mitten drin steckt. Bei all diesen Aufgaben dürfen sie allerdings die wichtigste Ressource nicht aus den Augen verlieren, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen: Garanten für Erfolg!



Dimitri N. Lewan

Geschäftsführender
Gesellschafter
Lewan ASSOCIATES
Unternehmensberatung GmbH

Seite 1

Vorwort

Konflikte lösen

Der „vermessene“
Mensch

Seite 2

Kritik an Personal-
Entwicklung

Kompetenzmanage-
ment leicht gemacht

Seite 3-4

Allgemeines
Gleichbehandlungsgesetz

Neue Prioritäten
im Unternehmensalltag

Seite 5

So fördert eine
Führungskraft ihre
Mitarbeiter

Termine

Impressum

Konflikte lösen

Viele Führungskräfte scheuen die alltäglichen Konflikte im Betrieb wie der Teufel das Weihwasser. So können leichte Meinungsverschiedenheiten zu ernstesten Krisen eskalieren. Vor diesem Hintergrund haben wir für unsere Kunden einen kostenlosen Konfliktkompass für eine umfassende Konfliktbewältigung aus einer Hand entwickelt. Er hilft Unternehmern und Führungskräften, in jeder Phase einer Streitigkeit schnell und mit dem richtigen Instrument einzugreifen. Von der Prophylaxe wie der Ausbildung interner Konfliktcoaches bis zum Einsatz externer Mediatoren. Mit diesem Kompass werden auch latente Konflikte erkennbar und es wird ermöglicht, diese kreativ zu nutzen.

→ Weitere Informationen: Nicole Geldmacher, Telefon: 0211/ 6987 901 oder E-Mail: ngeldmacher@lewanassociates.de

Der „vermessene“ Mensch

Wenn Menschen das Wort Feedback hören, denken sie schnell an Kritik ihrer Leistung oder an die Beurteilung ihrer Person. Zu Recht: Die meisten sogenannten Feedback-Systeme sind im Kern Mehr-Perspektiven-Beurteilungssysteme. Es handelt sich um den Austausch von Fremdbildern zur Person. Menschen bewerten und beurteilen beständig spontan. Unser limbisches System ermöglicht uns blitzartige Situationseinschätzungen, die zwingend an Bewertungsvorgänge gekoppelt sind. Für die Verbesserung von Prozessen ist aber eine Beurteilung

**Konflikte gehören zum Alltags-
geschäft. Wer sich ihnen nicht
stellt, setzt seine Firma aufs
Spiel**

**Beurteilung und Fremdbilder
lenken den Blick auf die Per-
son statt auf die Prozesse**





der Person weder ein notwendiger noch ein sinnvoller Vorgang. Zur Steuerung von Prozessen und für die Verbesserung der Zusammenarbeit ist nicht einmal die Kritik an Einzelleistungen erforderlich, sondern eher direkte Rückmeldung über tatsächliche Auswirkungen und Handlungsfolgen im Zusammenhang mit der Leistung. Informieren sie Kooperationspartner über Effekte, die ihr Handeln in unserem Business auslöst, werden sie befähigt, sich auszusteuern. Dazu ist es in manchen Fällen auch nötig, ihr Handeln zu beschreiben und mit Effekten in Verbindung zu bringen. Den Partner in diesem Kontext zu bewerten, ist jedoch nicht sinnvoll. Die spontane Bewertung des anderen muss – wo es um Lösungen geht – sogar eher zurückgedrängt werden. Bedarf und Ergebnisse gegeneinander abzugleichen, inhaltlich zu optimieren und Lösungen zu entwickeln, erfordert kontinuierliche gegenseitige neutrale Information: möglichst in der Annahme der guten Absicht des jeweils anderen.

→ Weitere Informationen: Dipl.-BetrW. Dimitri N. Lewan, Telefon 0211/6987 901 oder E-Mail: dlewan@lewanassociates.de

Ergebnisse einer Führungskräfte-Umfrage bescheinigt Personalentwicklung schlechte Noten



Kritik an Personalentwicklung

Die Angebote zur Personalentwicklung in Unternehmen werden von 36% der Führungskräfte mit mangelhaft oder ungenügend benotet. So lautet das Ergebnis einer aktuellen Studie des Verbands angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie (VAA). Das folgende Ranking zeigt, was den Führungskräften am wichtigsten ist:

1. Förderung durch Vorgesetzte
2. Ausreichend eigene Entscheidungsspielräume
3. Verantwortung für herausfordernde Projekte
4. Vorbildfunktion der Vorgesetzten
5. Zeitnahes und offenes Feedback zu den eigenen Stärken und Schwächen
6. Arbeitsplatzwechsel in Richtung veränderter Aufgabe, Funktion und Kultur
7. Coachingmaßnahmen zur persönlichen Entwicklung und Karriereförderung
8. Regelmäßige Personalgespräche
9. Nachfolgeplanungen im Unternehmen
10. Seminarangebote zur fachlichen und persönlichen Entwicklung

Dies bedeutet, dass gängige Elemente der Personalentwicklung aus Sicht der Befragten nur geringen Wert für die persönliche Entwicklung und die Karriere im Unternehmen haben – wie zum Beispiel Seminare, Nachfolgeplanungen und Personalgespräche. Teure Investitionen vieler Unternehmen laufen so ins Leere. Positiven Einfluss auf die persönliche Entwicklung und die Karriere haben nach Ansicht der Befragten eher Bedingungen im „persönlichen Umfeld“, wie die individuelle Förderung durch den Vorgesetzten, oder ausreichende Entscheidungsspielräume. Ein weiteres Ergebnis der Studie: Unternehmen mit den größten Problemen im Bereich der Personalentwicklung erhielten auch schlechte Noten bezüglich der „Transparenz der Vergütungssysteme“ und der „Akzeptanz der Bonussysteme mit Zielvereinbarungen“. Erstaunlich?

→ Weitere Informationen: Dipl.-Psych. Siegmund Heimann, Telefon: 0211/6987 901 oder E-Mail: office@lewanassociates.de

Durchblick im Kompetenzmanagement Dank neuer Skill-Inventory-Software

Kompetenzmanagement leicht gemacht

Kollege Meier und Kollege Müller besitzen Kompetenzen in ähnlichen Bereichen, knobeln an ähnlichen Problemen – wissen aber nichts voneinander. Der Grund: Sie arbeiten in einem Unternehmen mit komplexen Strukturen, und da kennt nun mal nicht mehr jeder jeden. Eine Patt-Situation, denn würden sie sich austauschen, könnten sie manches Problem schneller lösen, kurzum effizienter arbeiten. Eine neue Social Software, entwickelt von einem Forschungsteam der Humboldt Universität Berlin, soll helfen. Das Tool SkillMap visualisiert zweierlei: wer im Unternehmen was weiß und wer wen kennt.

→ Weitere Informationen: <http://ioe-skillmap.hu-berlin.de>





Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

Wenn es in Deutschland bei allen Gesetzgebungsverfahren so zugeht, dann kann einem wirklich angst und bange werden! Nur dieser Gedanke kann einem kommen, wenn man an das Possenstück denkt, das sich vor der Verabschiedung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) durch den Bundestag im Juni abspielte. Die Union habe – so kann man es offiziellen Verlautbarungen entnehmen – maßgebliche Änderungen am immer noch umstrittenen Gesetzentwurf der Großen Koalition durchgedrückt. Doch mit den Änderungen, die der Wirtschaft angeblich ein schweres Kreuz vom Rücken nehmen, ist es nicht weit her – so die Meinung führender Juraprofessoren. AGG-Gegner betonen beispielsweise, das im Entwurf vorgesehene Recht von Betriebsräten und Gewerkschaften, Individualrechte von einzelnen Arbeitnehmern vor Gericht einzuklagen, getilgt zu haben. Kleiner Schönheitsfehler: Solch ein Recht war im Arg-Entwurf nie vorgesehen. Schon dort wurde ausdrücklich auf die im Betriebsverfassungsgesetz festgelegten Regeln verwiesen. Ähnlich marginal: Der Zeitraum, in dem eine Benachteiligung vom Betroffenen geltend gemacht werden muss, ist von drei auf zwei Monate zusammengeschrumpft. Deutlich entscheidender ist allerdings, dass der gesamte Bereich des Kündigungsschutzes völlig entfallen ist! Das aber wird Folgen haben und keinesfalls so bleiben. Nach der europäischen Vorlage muss dieser Bereich berücksichtigt werden. Und weil dies nun nicht der Fall ist, stehen Deutschland Klagen des Europäischen Gerichtshofes ins Haus. Das AGG – eine unendliche Geschichte, die offenbar gerade erst ihren Anfang genommen hat.

→ Weitere Informationen: Dipl.-BetrW. Dimitri N. Lewan, Telefon: 0211/6987 901 oder E-Mail: dlewan@lewanassociates

Neue Prioritäten im Unternehmensalltag

Auf Unternehmen kommen teure und zeitaufwändige Organisationsaufgaben zu: Nicht nur für Personal. Alle Chefs müssen laufend überwachen, dass in ihrer Abteilung keine Diskriminierungen geschehen und Beweise sichern – für den Fall, dass die Firma verklagt wird. Vor diesem Hintergrund geben wir nachfolgend eine kurze Zusammenfassung, was Betriebe streng beachten sollten:

Don'ts bei der Bewerberauswahl

1. In Ausschreibungen, Stellenanzeigen, Auswahlverfahren für Weiterbildungen und Texten wie Betriebsvereinbarungen sollte es nicht mehr Mitarbeiter oder Arbeitnehmer heißen, sondern nur noch Beschäftigte (=beide Geschlechter).
2. Sucht ein Betrieb ausschließlich per Mund-zu-Mund-Propaganda; ist dies heikel: Die Zusammensetzung der Belegschaft könnte auf Dauer einseitig werden, so dass zum Beispiel bald nur noch Absolventen einer bestimmten Hochschule vertreten.
3. In Anzeigen darf keine Altersangabe stehen.
4. Im Online-Auftritt birgt die Selbstdarstellung Gefahren: Ist die Unternehmenspräsentation allzu strikt, könnte sie Bewerbergruppen ausschließen und abschrecken.
5. Decken sich das Anforderungsprofil für die Stelle und die Eigenschaften, die tatsächlich im Job erforderlich sind? Tabu sind interne Ausschreibungen, die alleine auf einen bestimmten, insgeheimen längst gefundenen Kandidaten passen.
6. Mit Kriterien wie Höchst- oder Mindestalter, Vollzeitstelle, Schichtarbeit oder körperliche Belastbarkeit macht sich ein Unternehmen angreifbar – es könnte zum Beispiel mittelbar Frauen diskriminieren.
7. Weil bald Zeugen wichtig sein können, sollte kein Personal allein Einstellungsgespräche führen.
8. Bewerbungsgespräche ohne akribisch abgearbeitete Fragenkataloge sind tabu. Alle Fragen müssen sich auf die nötigen Qualifikationen laut Anforderungsprofil beziehen. Um Beweise zu haben, sollten Antworten mitge-

**Das AGG –
eine unendliche Geschichte;
auch kleine Fehler
können teure Folgen haben**



**AGG-Praxis –
Sichern Sie die Beweise**





schrieben werden.

9. Fragen nach Kindern, Familienstand oder der Familienplanung sind absolute Tabus. Dasselbe gilt bei Partei- oder Gewerkschaftsmitgliedschaft und Religion. Nur die Fragen nach der nötigen fachlichen Qualifikation sind erlaubt.
10. Mitarbeiter- und Kundenkinder dürfen kein separates Bewerbungsverfahren durchlaufen.
11. Absageschreiben sollten ausdrücklich erwähnen, dass nur fachliche Gründe ausschlaggebend waren. Weil Beweissicherung jetzt das oberste Gebot ist, sollten Entscheider eine Notiz über die Ablehnungsgründe erstellen.

Achillesferse: Entgeltsysteme

1. Die Personalabteilung sollte zuerst eine Gehälter-Bilanz erstellen: Wie viel bekommen Männer gegenüber Frauen?
2. Stellen sich dabei Unterschiede heraus, ist die Frage: Warum ist das so? Liegen die Unterschiede nur im Geschlecht begründet, muss das Unternehmen sein Vergütungssystem reformieren.
3. Ein Unternehmen sollte Folgendes vorweisen können: eine einheitliche, umfassende Vergütungsordnung für alle, Vergütungsordnungen für einzelne Beschäftigungsgruppen mit nachvollziehbaren Differenzierungen, geschlechtsneutrale Eingruppierungsmerkmale, eine Regelung der Gehaltssteigerung nach Erfahrung, Leistung und Zusatzqualifikationen.



Organisation des Unternehmens

1. Mitarbeiter untereinander und Vorgesetzte müssen lernen, dass sie ebenso wenig diskriminieren dürfen. Und sei es durch sexistische Gesten oder rassistische Äußerungen. Denn anderenfalls drohen ihnen Sanktionen.
2. Der Arbeitgeber sollte eine Gleichbehandlungsrichtlinie aufstellen, am besten als Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat. Darin sollte unbedingt geregelt werden:
 - a. Die Does and Don'ts im Umgang miteinander
 - b. Die Kontrollmechanismen
 - c. Die Sanktionen bei Verstößen wie Ermahnung, Abmahnung oder sogar Kündigung
 - d. Die Errichtung einer Beschwerdestelle
 - e. Die Benennung eines/er Arg-Beauftragten
3. Das Thema Antidiskriminierung sollte auch regelmäßig in Management-Besprechungen auf die Tagesordnungen. Denn vor Gericht muss der Unternehmer im Prozess beweisen, dass er Vorgesetzte und Mitarbeiter immer wieder auf die Thematik eingeschworen hat.
4. Wenn ein Vorgesetzter mitbekommt, dass Kunden seine Mitarbeiter diskriminieren, muss er einschreiten – und dies auch dann, wenn das die Kundenbeziehung gefährdet. Der Schutz der eigenen Beschäftigten hat Vorrang. Andernfalls kann das für das Unternehmen teuer werden.

Einem vorausschauenden Unternehmen ist es deshalb gut angeraten, einen allgemeinen „AGG-Check-up“ seiner Organisation, seines HR-Managements und der eingesetzten Systeme, Prozessbeschreibung und sonstigen Tools im Personalbereich durchzuführen. Diesbezüglich verfügen unsere Berater über das erforderliche Know-how und die entsprechende Projekterfahrung.

→ Weitere Informationen: Dipl.-Ing. Mischa Hackstein, Telefon. 0211/6987 901 oder E-Mail: mhackstein@lewanassociates.de





Personalförderung ist eine originäre Führungsaufgabe

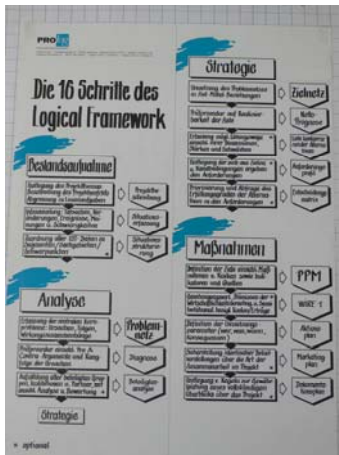


So fördert eine Führungskraft ihre Mitarbeiter

- ▶ Fokussieren Sie schon bei der Personalauswahl auf die Lernfähigkeit des Bewerbers.
- ▶ Geben Sie Ihren Mitarbeitern Aufgaben, die ihren Fähigkeiten entsprechen und sie herausfordern. Vor allem aber unterfordern Sie sie nicht.
- ▶ Führen Sie keine Schwächen-Debatten. Wenn Sie die Stärken stärken, schwächen Sie die Schwächen.
- ▶ Informieren Sie ihre Mitarbeiter regelmäßig und umfassend.
- ▶ Betrachten Sie Fehler des Mitarbeiters als Lernchance. Ohne Fehler ist kein Lernen möglich. Nicht anklagen, handelnd reagieren.
- ▶ Konfrontieren Sie mit Minderleistung wertschätzend, klar und schonungslos.
- ▶ Beurteilen Sie Leistung nicht nur an absoluten Standards, sondern auch an der individuellen Leistungssteigerung, die das persönliche Potenzial des Mitarbeiters berücksichtigt.
- ▶ Führen Sie Transfergespräche, wenn der Mitarbeiter von einem Seminar zurückkommt: „Was kann ich tun, um Sie auf Ihrem Lernweg zu unterstützen?“
- ▶ Führen Sie Fördergespräche und nutzen Sie Leistungsvergleiche nicht, um zu belohnen und zu bestrafen, sondern um voneinander zu lernen.
- ▶ „Stören“ Sie immer wieder die Beharrungsenergien Ihrer Mitarbeiter: „Wie können wir besser werden, uns besser organisieren?“
- ▶ Überlegter Personaleinsatz und gezielte Personalentwicklung sind Ihre Hauptaufgabe als Führungskraft.

→ Quelle: Reinhard K. Sprenger, 30 Minuten für mehr Motivation, 1999

Kongresse, Schulungen, wichtige Termine



Termine

PROlog das Methodeninstitut für Projektmanagement

Markenzeichen ist Logical Framework. PROlog qualifiziert zugeschnitten auf die Bedürfnisse der Auftraggeber und Teilnehmer in offenen und in Firmen-Seminaren; PROlog begleitet Projekte, moderiert Team- und Meilensteinsitzungen. Termine auf Anfrage.

→ Weitere Informationen : Christoph M. Stumbries, Telefon 04454/8221 oder E-Mail info@prolog.de

Zeitvielfalt – Wider das Diktat Uhr

Karlheinz Geissler/Klaus Kümmerer/Ida Sabelis (Hrsg.), Verlag Hirzel Stuttgart 2006, 224 Seiten, 22 EUR, ISBN 3777614289

„Der Ursprung aller Ökonomie ist die Zeit“, das bemerkte Karl Marx sinngemäß in seinen „Grundrissen“. Inzwischen ist dieses Prinzip wohl in den kapitalistischen Gesellschaften zum Credo, wenn nicht zur Obsession geworden. Die in diesem ebenso kurzweiligen wie recht fundierten Band versammelten Autoren versuchen einmal, uns für die damit eingehandelten Verluste zu sensibilisieren, zum anderen aber auch Gegenentwürfe attraktiv zu machen. Empfehlenswert!

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
Telefon 0211 / 6987 901 • Telefax 0211 / 6987 902 • Internet www.lewanassociates.de

Redaktion: Dimitri N. Lewan • Hildegard Reckert

Design und Produktion: Werkstatt für Schrift und Grafik

