



Newsflash

Monat August 2010 / Ausgabe 19

Vorwort

Viele Unternehmen und Organisationen, aber vor allem die handelnden Personen, stehen heute vor einer besonderen Herausforderung. Die veränderten wirtschaftlichen Faktoren erfordern Neuentscheidung und Richtungswechsel, um sich auf die Gegebenheiten einzustellen. Für die Erholung der Wirtschaft und neues Wachstum spielt der Mittelstand die entscheidende Rolle, damit der Konjunkturmotor auf Dauer seine neu erworbene Kraft entfalten kann. Ungünstige Rahmenbedingungen, denken wir nur an die Themen Kreditvergabe und schleppender Konsum, sind für viele mittelständische Unternehmen ein Wachstumshemmnis. Der Wettbewerb ist härter und die Märkte verändern sich rasant. Wichtiger als je zuvor ist es, die für den eigenen Bereich entscheidenden Fragestellungen herauszufiltern und zielführend in Aktivitätenpläne umzusetzen. Insbesondere vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der merklich zunehmenden Erschwernis gute Fach- und Führungskräfte zu gewinnen ist es zwingend, bisher nicht genutzte Potenziale zu aktivieren, zu trainieren bzw. auszubilden und Mitarbeiter wie Führungskräfte für neue Fragen zu sensibilisieren, die mit bisherigen Lösungsmechanismen nicht lösbar sind. Gerne unterstützen wir Sie und Ihr Unternehmen bei der Bewältigung der vor Ihnen liegenden Herausforderungen.



Dimitri N. Lewan

Geschäftsführender
Gesellschafter
LewanASSOCIATES
Unternehmensberatung GmbH

Seite 1

Vorwort

Strategien für das Alter

Seite 2

Empowerment
für Manager –
präsentieren mal ganz
anders

Zeitdiebstahl –
kein Kavaliersdelikt der
anderen Art

Seite 3

Wie Change Management
gelingt

Seite 4

Führungsstärke
ist gefragt –
Tit-for-tat-Strategie

Termine
Impressum

Strategien für das Alter

Deutschlands Unternehmen stehen vor einer markanten Überalterung, folgt man den Erkenntnissen des Institutes zur Zukunft der Arbeit (IZA). Vielen Firmen ist diese Tatsache erstaunlicherweise eher immer noch unbewusst. Bis zum Jahr 2020 wird der Anteil der mehr als 50-jährigen Fach- und Führungskräfte von einem Viertel auf ein Drittel steigen. In 2050 wird die Zahl der verfügbaren Fach- und Führungskräfte demnach um ein Drittel geringer sein als heute. Die bisherige Konzentration auf die jüngeren Arbeitnehmer ist die falsche Personalstrategie. Stattdessen sollten die Firmen ihre älteren Beschäftigten länger im Betrieb halten, das Potenzial von weiblichen Beschäftigten besser nutzen und mehr ausländischen Beschäftigten eine Chance zur Mitarbeit einräumen. Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) erwartet schon für dieses Jahr eine Schrumpfung des Arbeitskräfteangebotes um 130.000 Personen. Im Jahr 2025 wird es in Deutschland rund 2 Millionen junge Menschen zwischen 16 und 24 Jahren weniger geben als heute, so das Ergebnis einer Studie der Bertelsmann-Stiftung.

Wie gut Ihr Unternehmen für die Bewältigung des demografischen Wandels gewappnet ist, können Sie jetzt selbst mit Hilfe eines wissenschaftlich basierten Selbst-Checks ermitteln. Der kostenlose Online-Fragebogen (www.age-cert.de) erhebt 75 Kriterien für eine demografische Personalentwicklung in den Handlungsfeldern Arbeitsgestaltung, Laufbahngestaltung, Förderung des Gesundheitsverhaltens, Weiterbildung und Gratifikations- und Anreizgestaltung. Die Ergebnisse werden anonymisiert branchen- und größenspezifisch ausgewertet.

→ Weitere Informationen: Dimitri N. Lewan, Tel.: 0211/61089-392; E-Mail: dlewan@lewanassociates.de

Demografischer Wandel zwingt Unternehmen zum Handeln



Ihr Demografie-Check online





Empowerment für Manager – präsentieren mal ganz anders



Wie man die persönliche Vorstellung zur Kundenüberzeugung nutzt

“Liebe Frau Reckert, wenn unsere Projektteams sich bei den Auftraggebern so gut und enthusiastisch präsentieren, wie Sie und Ihr Kollege das hier bei uns gemacht haben, dann sind wir schon ein gutes Stück weiter!“ Diese Botschaft erhielten wir von einem Kunden, den wir in den kommenden Monaten im Rahmen seiner Führungskräfteentwicklung begleiten werden.

Beobachten Sie einmal, wie sich Menschen im beruflichen Alltag präsentieren. Das was sie über sich selbst ausführen, klingt oft himmelhochtraurig und wenig inspiriert – ganz egal ob am Anfang einer Präsentation, zu Beginn einer Sitzung oder einfach beim Kennenlernen neuer Ansprechpartner. Meistens berichten Sie über sich selbst nicht viel mehr als das, was auf ihrer Visitenkarte gedruckt steht. Dabei verabsäumen Sie eine Chance, sich positiv ins Licht zu stellen, sich von anderen abzuheben oder auch einfach nur Gemeinsamkeiten zu entdecken.

Wir überlassen diese Präsentation schon lange nicht mehr dem Zufall – es war uns schon nicht mehr bewusst, dass dieses Vorgehen etwas Besonderes ist:

- Wenn mindesten zwei Mitglieder unseres Teams zu einem Termin oder einer Präsentation gehen, bei der unsere Gesprächspartner uns noch nicht persönlich kennen, stellen wir uns gegenseitig vor.
- Das wirkt teamorientiert, sympathisch, bringt Abwechslung und Wertschätzung. Wir vermeiden so langweilig zu wirken, was sonst durch die üblichen Vorstellungsfloskeln leicht passiert.
- Darüber hinaus muss sich keiner selbst als Experte oder Könnler darstellen, sondern er wird vom Kollegen ins beste Licht gestellt – und das ist schon ein Unterschied.

Auftraggeber achten auf solch feine Töne - denn sie überprüfen instinktiv, wie diejenigen kommunizieren, mit denen sie Projekte gleich welcher Art auch immer, erfolgreich bearbeiten wollen. Und wie stellen sich Ihre Teammitglieder vor? A la Methode Businesscard oder inspiriert?

Zeitdiebstahl – kein Kavaliersdelikt der anderen Art



Wie Manager notorischen Zeitdieben Paroli bieten

Zu spät zur Arbeit kommen, die Mittagspause ausdehnen, privat im Internet surfen – Verhaltensweisen die weitverbreitet sind und von Arbeitgebern nicht wirklich gerne gesehen werden, denn de facto ist das Zeitdiebstahl. Wir wissen aus Umfragen, dass fast jeder Angestellte fast zwei Stunden täglich mit privaten Tätigkeiten oder unproduktivem Verhalten vergeudet. Die Vielfalt der Motive für Zeitdiebstahl ist groß. Organisationsexperten der University of Oklahoma und der Auburn University machen unter anderem nachlässige Kontrollen, günstige Gelegenheiten, Unzufriedenheit, mangelndes Interesse an der Arbeit und das Gefühl, unfair behandelt zu werden oder geringe Gewissenhaftigkeit dafür verantwortlich.

Zunächst ist es wichtig den Typus des Zeitdiebes zu erkennen. Vier Grundtypen sind uns bekannt: Der „Parasit“ lässt andere für sich arbeiten, profitiert von den Teamleistungen, zeigt aber keinerlei Bereitschaft, sich selbst ins Zeug zu legen. Der „Söldner“ tut auf Grund seiner Illoyalität gegenüber seinem Arbeitgeber gerade so viel, wie es nötig ist seine Anstellung nicht zu gefährden. Mit der Arbeitszeit hält er es nicht so genau und Kollegen von der Arbeit abhalten ist für ihn kein Problem. Dann kennen wir noch den „Trickser“. Er tut so als sei er produktiv, will mit seinem Wirken aber nur seine Vorgesetzten beeindrucken. Das Quartett vervollständigt das „Wiesel“. Es könnte bedeutend mehr leisten, wenn es wollte. Keiner soll das merken und deshalb strengt es sich so wenig wie möglich an. Ist eine Arbeit erledigt, wird eine Pause fällig. Man widmet sich dem Klatsch und Tratsch mit Kollegen/-innen und selbstverständlich ausgedehnten Telefongesprächen.

Aber was tun? Wie bietet man den Zeitdieben Paroli?

- Wiesel: Führung mit Zielvereinbarung und leistungsorientierter Vergütung
- Söldner: Wettbewerbsdruck durch selbstgeführte Teams verstärken
- Trickser: Ergebnisbezogene Bezahlung und laufende Qualitätskontrollen
- Parasit: Wegen der Hartnäckigkeit empfiehlt sich eine Maßnahmenkombination und im schlimmsten Fall die Kündigung

→ Weitere Informationen: Siegmund Heimann, Tel.: 0211/61089-390, E-Mail: sheimann@lewanassociates.de





Wie Change Management gelingt

Organisationsentscheidungen, neue Anforderungen, selbstgesetzte Ziele, kontinuierliche Verbesserungsprozesse und andere innere und äußere Einflüsse lösen immer wieder Veränderungen aus. In dieser Situation sind diejenigen Führungskräfte im Vorteil, die wissen, wie sie Veränderungsprozesse professionell initiieren, steuern und begleiten können und die in der Lage sind sich selbst und ihre Mitarbeitenden zu motivieren.

Es ist keine neue Erkenntnis, dass mehr als vier von zehn betrieblichen Veränderungsprozessen scheitern. Und dabei handelt es sich durchweg um strategische Neuausrichtungen. Wir wissen, dass zum Großteil weder die angestrebten organisatorischen Veränderungen nachhaltig sind, noch dass ein höheres Leistungsniveau erreicht wird geschweige denn, eine verbesserte Rendite erreicht wird. Auch kennen wir die Gründe für die mangelhafte Realisierung: Die Prozesse sind unternehmensintern ungenügend abgestimmt, es fehlt in der Regel ein Chefkoordinator, die Organisation behindert den Wandel und das mittlere Management ist zu wenig in die Veränderung einbezogen.

Hinzu kommt, dass die Möglichkeit zur Einflussnahme auf Veränderungen in der Regel von oben nach unten abnimmt, die Betroffenheit im umgekehrten Maße aber zunimmt. Damit sinkt auch die Zustimmung. Aber die Bereitschaft zur Veränderung sinkt nicht linear sondern das Fehlen von Commitment beginnt schon deutlich wahrnehmbar unterhalb der Top-Führungsebene. Treiber dieser Eskalation sind die Angst vor schwierigen Entscheidungen und der mögliche Verlust an persönlicher Macht.

Diese Entwicklung wird in vielen Betrieben von einem weiteren Phänomen begleitet. Die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz nehmen zu, gleichzeitig hat sich das Klima in vielen Firmen verschlechtert. In vielen Unternehmen laufen turbulente Veränderungsprozesse. Die ersten Unternehmen denken aber bereits um, weil sie die Folgen der „Ökonomisierung“ als negativ bilanzieren. Beschäftigte können den permanenten Umbau oft nicht nachvollziehen. Das führt zwangsläufig zu mangelnder Identifikation. Häufig kommt hinzu, dass sich Mitarbeiter zur Verletzung der Arbeitsqualität gezwungen sehen, um kurzfristige ökonomische Zielmargen zu erreichen. Und in diesem Zusammenhang werden die Vorgesetzten als die „hart drängenden Change-Agents“, die den ökonomischen Druck nach unten weitergeben, wahrgenommen. Und oben lassen sie ihre Mitarbeiter/-innen weitgehend allein.

Was Sie als Führungskraft tun können damit Veränderung gelingt (nach Kotter):

| | |
|--|--|
| Wecken Sie das Gefühl für Dringlichkeit. | Helfen Sie anderen, die Notwendigkeit für Veränderungen zu erkennen, überzeugen Sie sie, wie wichtig es ist, sofort zu handeln. |
| Stellen Sie ein Change-Team zusammen. | Wählen Sie einflussreiche Personen, um den Change-Prozess in Fluss zu bringen. Solche mit Führungsqualität, Engagement, Glaubwürdigkeit, Kommunikationsstärke, Autorität und analytischen Fähigkeiten. |
| Entwickeln Sie eine Vision und eine Strategie für den Wandel. | Verdeutlichen Sie, wie sich die Zukunft von der Gegenwart unterscheiden wird und wie Sie dazu beitragen können, das Ziel zu erreichen. |
| Werben Sie für Verständnis und suchen Sie Verbündete. | Stellen Sie sicher, dass möglichst viele der Mitwirkenden Vision und Strategie verstehen und akzeptieren. |
| Schaffen Sie Handlungsfreiräume. | Beseitigen Sie Barrieren, die diejenigen, die die Vision umsetzen wollen, behindern könnten. |
| Sorgen Sie für kurzfristige Erfolge. | Schaffen Sie schnell ein paar sichtbare, eindeutige Erfolge, um Bedenken zu zerstreuen. |
| Lassen Sie auf keinen Fall nach. | Bemühungen nach den ersten Erfolgen unbedingt verstärken. Treiben Sie den Change-Prozess Schritt für Schritt voran, bis die Vision umgesetzt ist. |
| Schaffen Sie eine neue Kultur. | Trainieren Sie neue Verhaltensmuster und Rituale, bis sie funktionieren und letztendlich in der Unternehmenskultur verankert sind. |

**Es geht ums Ganze.
Wandel begleiten – heißt
mitgestalten**



→ Weitere Informationen : Misha Hackstein, Tel.: 0211/61089-390, E-Mail : mhackstein@lewanassociates.de





Führungsstärke ist gefragt - Tit-for-tat-Strategie



Kongresse, Schulungen, Bücher, wichtige Termine



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

newsletter@lewanassociates.de

Was tun, wenn Mitarbeiter innerlich gekündigt haben?

Nach den Erkenntnissen der aktuellen Gallup Studie haben 23 Prozent der Beschäftigten bereits innerlich gekündigt. Ein Jahr zuvor lag der Prozentsatz noch bei „nur“ 20 Prozent. Dagegen fühlen sich elf Prozent der Beschäftigten ihrer Firma stark verbunden und geben im Job vollen Einsatz. Im Vorjahr waren es noch 13 Prozent. Zwei Drittel, der Anteil ist fast gleichgeblieben, arbeiten im abgesicherten Modus, das heißt „Dienst nach Vorschrift“. Bei so wenig Eigeninteresse am Erfolg der Firma sind Konflikte vorprogrammiert, die Effektivität ist oft auf ein Minimum reduziert und das Unternehmen im Kampf um die Wettbewerbsfähigkeit massiv benachteiligt. Konsequentes Führungsverhalten ist gerade jetzt gefordert. Doch wenn die eigenen mentalen Kräfte nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind, wie soll man die Beschäftigten zu höchstem Engagement motivieren können? An dieser Stelle sind direkte Klartextgespräche bei bewusster professioneller Gesprächsführung im Sinne **sublimen Kommunikation** ebenso erforderlich wie die Bereitschaft, den Beschäftigten wirksame Stressbewältigungsstrategien zur Verfügung zu stellen.

Wir wissen, fast jeder Beschäftigte lässt sich mit dem auf ihn zugeschnittenen Führungsverhalten wieder voll „ins Boot holen“ bzw. in das Unternehmen integrieren. Auf Grund langjähriger Erfahrungen in der Organisations- und Führungskräfteentwicklung haben die LewanASSOCIATES hierfür sehr effektive Instrumente entwickelt.

- Wie komme ich als Chef mit den Mitarbeitern schneller auf den Punkt?
- Wie kehren wir zu einer gemeinsamen Sprache und zu gemeinsamen Lösungen zurück?
- Wie biete ich meinen Mitarbeitern/-innen eine Kombination aus Stressbewältigungs- und Konfliktlösungsstrategie richtig an?

Ein höchst hilfreiches und doch fast unbekanntes Instrument der Personalführung ist die Tit-for-tat-Strategie. Ein der jeweiligen Situation angepasstes Führungsverhalten wird heute von den Beschäftigten erwartet, als gut empfunden und nachweislich schnell angenommen. Der engagierte, aktive Beschäftigte will als Persönlichkeit wahrgenommen und persönliche Leistung soll beständig anerkannt werden. Nur wenn ein mental kluger Chef befähigt ist, die Werte-, Persönlichkeits- und Motivstruktur der Beschäftigten zu erkennen, sich in ihn hineinzusetzen, kann er passendes Führungsverhalten für den jeweilige Beschäftigten ableiten und anwenden. Und das lässt sich trainieren. → Weitere Informationen: Siegmund Heimann, Tel.: 0211/61089-390, E-Mail: sheimann@lewanassociates.de

Bücher

ALLES THEATER – Warum souveräne Selbstdarsteller im Berufsleben so gut vorankommen

Schon Shakespeare wusste, der Mensch kommt ohne gekonnte Verstellung nicht durch das Leben. Das Rollenspiel ist im Management heute eher in Verruf geraten. Die Kraft der Authentizität ist das Schlagwort der Karriereberater. Will man sich nicht hinter die Maske schauen lassen, wird man rasch als manipulativ abgeurteilt. Aber, wer erfolgreich führen will, muss Theater spielen können – Grundvoraussetzung: Man muss in der Rolle immer glaubwürdig wirken. Gewusst wie: Mythos Authentizität, Campus Verlag, 220 Seiten, 24,60 EUR.

Termine

MEHR.WERT.SEIN. Persönlich wirksamer “sein” statt Eindruck “machen”

Zweitägiges Sozialkompetenztraining – Der Schlüssel für Ihren persönlichen Erfolg. Die Teilnehmer erkennen über eine Selbstreflexion ihre Wirkung auf andere und verbessern ihre Durchsetzungskraft. Sie lernen Handlungsmodelle kennen und erfahren, wie sie größere persönliche Erfolge durch verbesserte Sozialkompetenz ermöglichen. Monatlich in Düsseldorf oder als Firmenseminar. Die nächsten Termine: 28./29.10.2010 und 18./19.11.2010 → Weitere Informationen: www.ssk.lewanassociates.de

Impressum

LewanASSOCIATES Unternehmensberatung GmbH • 40239 Düsseldorf • Heinrichstraße 73
Telefon 0211 / 61089-390 • Telefax 0211 / 61089-391 • Internet www.lewanassociates.de
Redaktion: Hildegard Reckert • Design und Produktion: bmp Mülheim
Sie möchten unseren Newsflash nicht mehr erhalten? Senden Sie uns bitte eine Info an:
newsletter@lewanassociates.de

