

# NEWS

01/06

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

## Wenn Mitarbeiter Arbeitsresultate verbergen

Gut möglich, dass auch Ihnen schon passiert ist, dass Ihre MitarbeiterInnen Resultate ihrer Arbeit zurückhalten. Eigentlich gehört die eigene grosse Leistung an die Glocke gehängt, trotzdem kommt häufig vor, dass sich Mitarbeitende gegenüber ihren Chefs ungern über ihre Leistungen äussern und sich sehr ungern über die Schultern schauen lassen.

Für Chefs ist das ärgerlich. Sie wollen informiert sein und erwarten, dass aktuelle Zustände des Fortschrittes einer Aufgabe permanent gemeldet werden. Und wenn die Meldung ausbleibt, oder nur Teile davon rapportiert werden, wird schnell das Urteil von inkompetenten Mitarbeitenden laut. Möglicherweise sind sie kompetenter, als der Chef verdient.

Wenn Mitarbeitende eine Aufgabe übernehmen, die zu einem Ziel führen soll, dann machen sie sich Gedanken über den Weg zum Ziel. Besonders kompetente Mitarbeiter haben klare Vorstellungen über die einzelnen Schritte. Ihre Vorgehensweise beruht auf den von ihnen gemachten Erfahrungen, den gewonnenen Überzeugungen und ihrer persönlichen Veranlagung. Und wenn mit diesen drei Elementen noch kein perfekter Weg zum Ziel absehbar ist, dann wird noch die

Vernunft eingeschaltet, die Lücken im Weg ausfüllt. Besonders für Mitarbeitende in längerdauernden Konzepten (beispielsweise Entwicklung oder Schaffung von Abläufen) ist der gefundene Weg sakrosankt. Wenn jetzt der Chef eingreift, andere Wege anordnet oder den eingeschlagenen Weg und die erreichten Zwischenresultate kritisiert, dann fällt das ganze, sorgsam aufgebaute Gedankengebäude über den Weg zum Ziel zusammen. Verunsicherung ist die Folge. Unbehagen und Demotivation verdrängen die Begeisterung.

Alle Menschen hängen an ihren Vorstellungen und Ideen und verteidigen sie – ihre Chefs übrigens auch. Es ist völlig natürlich, dass Eigentum (auch ideelles Eigentum) verteidigt wird. Nur unsichere Menschen und „Windfahnen“ vertrauen ihrem eigenen Weg nicht. Und solche Mitarbeiter sind bei Einstellungsprozessen nicht sehr begehrt. Es ist deshalb verständlich, dass nach direktiv verändernden Eingriffen Konsternation herrscht. Auch verständlich ist, dass die Reaktion entsteht, bisher erreichte Resultate vor (inkompetenten?) Eingriffen zu schützen, zurückzuhalten oder sogar zu verbergen.

Aber Chefs brauchen Informationen über den Fortgang von Arbeiten. Was ist zu tun? Benötigt wird die Einsicht, dass verschiedene Wege zu einem Ziel führen und dass oft erfahrene Mitarbeitende effizientere Wege kennen als Chefs. Obwohl von Chefs



Inhaltsverzeichnis:

Wenn Mitarbeiter  
Arbeitsresultate ver-  
bergen

Führungsmethodik  
ist eine Frage der  
Mitarbeitenden

Neugestaltete Ho-  
mepage

Kosten sind kein  
Grund, Arbeit zu  
exportieren



Jeder schliesst von sich auf andere und berücksichtigt nicht, dass es auch anständige Menschen gibt.

Heinrich Zille (1858–1929),  
Berliner Zeichner und Fotograf



«Durchsetzungsvermögen» verlangt wird, ist oft besser, die eigenen Vorstellungen nicht durchzusetzen. Kein Chef ist allwissend. Viele Detailkenntnisse sind bei Mitarbeitenden stärker und besser vertreten. Chefs sollten deshalb Aufgaben mit ihren Mitarbeitenden anfangs detaillierter besprechen und Teilziele und Termine festlegen. Die terminliche Erreichung von Teilzielen wird anschliessend zum Führungskriterium. Ansonsten ist der Chef Beobachter. In der Beobachterrolle braucht er sensible Sensoren, die ihn fühlen lassen, wenn Mitarbeitende mit ihrem gewählten Weg nicht zurecht kommen. Dann kann er Hilfe anbieten und seine Wegvorstellung präsentieren. Damit schafft er Vertrauen, seine Ideen werden positiv angenommen und Motivation und Begeisterung bestimmen die Weiterarbeit.

Zugegeben, das tönt theoretisch wunderbar und sehr einfach. In der Praxis wird es vom Charakter des Chefs und vom Charakter des Mitarbeiters abhängen, ob die ideale Zusammenarbeit auf Vertrauensbasis gelingt. Auf beiden Seiten herrschen nicht immer ideale Vorbedingungen. Gegenseitiges Misstrauen scheint üblicher zu sein. Trotzdem muss an idealen Zusammenarbeitsverhältnissen gearbeitet werden, denn sie erbringen am meisten Profit. jb

## **Führungsmethodik ist eine Frage der Mitarbeitenden**

In der Fachpresse wird momentan über «Softies» als Führungskräfte, oder solche mit «Biss» diskutiert. Die einen behaupten, man erreiche in der Führung mit Aggressivität mehr, die andern bauen auf Konsens. Und wie immer sind auch Professoren zugegen, die wissenschaftliche Arbeiten für das eine oder das andere anfertigen. Derjenige Professor, der für mehr Aggressivität plä-

diert (Jens Weidner), schwächt seine These ab, indem er die Aggressivität in positiv und negativ unterteilt. Seine Unterteilung ist ganz einfach: Aggressivität, die negativ ist, hat negative Folgen, positive Aggressivität hat positive Folgen. Nach so weltbewegenden Erkenntnissen gehört dem Thema eine nähere Betrachtung.

Ein physikalisches Gesetz sagt aus: actio = reactio. Im Volksmund sagt man: Wie Du mir, so ich Dir. Auch ist das Sprichwort bekannt: Druck erzeugt Gegendruck. Diese Weisheiten sind Allgemeingut und sind Ausdruck der Regel, wonach bei aggressivem Druck ein Gegendruck erfolgt, oder ein Zerbrechen. Andererseits kann nett sein, Vertrauen haben und Anordnungen als Wünsche vortragen auch dazu führen, dass sich Mitarbeitende grössere Freiheiten genehmigen und Arbeitsziele nicht allzu ernst nehmen.

Ob der «starke Mann» zu markieren sei, oder der Dienstleister an seinen Mitarbeitenden ist weder eine Frage von Unternehmenskultur, noch Individualität in der Führung, sondern allein eine Frage der Charakter der Mitarbeitenden. Viele Menschen brauchen klare und oft auch sehr fordernde Führung, Sie lehnen sich gerne an, sie benötigen täglichen Anschub. Aus Unsicherheit heraus suchen sie die permanente Kontrolle durch Vorgesetzte und sind sogar dankbar für starke Rügen. Andere sind selbstsicher und wollen eigenaktiv ihre Aufgabe gestalten. Sie reagieren gereizt auf Druck und geben ihn zurück. Aggressiv gegebene Befehle werden ignoriert.

Nicht nur der Charakter der Mitarbeitenden bestimmt die Führung, auch Branche und Tätigkeit. Wortwahl und Befehlsform auf dem Bau sind anders als auf einer Bank.

Führung muss auch unter dem Gesichtspunkt der Kosten betrachtet werden. Sie sind hoch bei unselbständigen Menschen,

die permanent Führung benötigen, sie sind tief bei selbständigen Menschen, die möglichst wenig Führung benötigen. Es lohnt sich deshalb bei der Einstellung auf Initiative und Selbständigkeit zu achten. Selbst, wenn dadurch höhere Gehälter erforderlich sind, sinken die Gesamtkosten, denn die Zeit von Führungskräften ist teurer. Wenn eine Fachzeitschrift schreibt: «AGGRESSIV KOMMT WEITER», dann lautet die Gegenfrage: Was haben sie denn für Mitarbeitende?  
jb

## Job Rotation zwischen HR und Linie

Je mehr die Wirtschaft den ganzen Menschen benötigt, also nicht nur seine Augen und seine Hände, sondern sein Wissen, Denken, Fühlen, Überlegen, Planen, Kommunizieren und Kooperieren, je höher werden die Anforderungen an die Personalier. In Branchen, in denen Menschen vornehmlich Kopfarbeit leisten, sind die Personalier die Gestalter des Unternehmenswertes. Denn der Unternehmenswert besteht aus Köpfen und deren Kundenbeziehungen. Büromöbel, Computer und Autos fallen nicht ins Gewicht.

Linienverantwortliche sehen die unternehmensgestaltende Rolle der Personalier zu wenig. Personalier sind aus ihrer Sicht Dienstleister, die den personellen Verwaltungskram erledigen, Mitarbeiter suchen und entlassen. Dass die Personalier viel mehr zur Steigerung des Unternehmenswertes beitragen könnten, wollen sie nicht wahrhaben. Schliesslich tragen sie in ihrem Pflichtenheft Verantwortung für das Unternehmen.

Die Situation der Unterschätzung der Personalier als Unternehmensgestalter ist leider breit vertreten. Es ist schade, dass Unternehmensführungen Personalentwicklung, Wissensmanagement

und Personalmarketing kritisch als Unkostenfaktoren beäugen. Abhilfe kann geschaffen werden, wenn Personalier und Linienvorgesetzte für beschränkte Zeit ihren Job tauschen, zumindest einander gegenseitig sehr, sehr gute Einblicke gewähren. Der Linienvorgesetzte lernt dabei, was Personalentwicklung und Talentförderung bedeutet und wie Wissen gemanagt werden kann. Der Personalier erhält verbesserte Einsichten in die Unternehmensführung, in Märkte und Produktions- oder Dienstleistungsabläufe. Durch diesen Einblick ins Business gewinnt er den Wissens-Background, um strategisch mitreden zu können. Und ist ihm einmal gelungen das Management vom Nutzen seiner Mitgestaltung zu überzeugen und ist er in der Führungsetage voll akzeptiert, kann seine Personalarbeit ihre volle Wirkung entfalten.

Auch der Linienvorgesetzte profitiert vom Jobwechsel. Er lernt die Möglichkeiten kennen, die in einer modern organisierten Personalabteilung stecken, er lernt bei jeder Veränderung im Unternehmen die Frage nach den durchführenden Personen und ihren Voraussetzungen stellen. Er sensibilisiert sich für Altersstrukturen, für Nachfolgeprobleme, für Gesundheit und Motivation. Und was ganz wichtig ist: Sowohl der Linienvorgesetzte, wie der Personalier finden eine gemeinsame Basis, eine bessere Verständigung und gegenseitige Wertschätzung. Darauf wachsen die Ideen, die den Unternehmenswert entscheidend erhöhen. jb

## Neugestaltete Homepage

Durch die Aufnahme von zwei weiteren Geschäftsbereichen in das Angebot der SWISSCONSULT wurde eine Neugestaltung unserer Homepage notwendig. Das ganze Erscheinungsbild wurde modernisiert, die Schrift von Arial auf Century Gothic gewechselt.



Erfolgreiche Menschen schieben das Unwichtige hinaus und erledigen zuerst das Wichtige.

*Jürgen Höller, (1963\*),  
deutscher Unternehmensberater  
und Motivationstrainer,  
der seine eigene «Weisheiten»  
nicht beherzigt hat*



Diese braucht wohl mehr Raum, wirkt aber grosszügiger und ist besser lesbar. Auf der Home-Seite grüssen als Sinnbild für die drei Geschäftsbereiche die bekannten Berge Eiger, Mönch und Jungfrau. Das Trio-Konzept zeigt den Mehrwert, den SWISSCONSULT-Klienten durch enge Zusammenarbeit generieren. Die neuen Geschäftsbereiche werden vorgestellt, die Präsentation der branchenorientierten Personalberater ist im gleichen Rahmen wie vorher. *jb*

## **Kosten sind kein Grund, Arbeit zu exportieren!**

Jede Verlagerung von Arbeitsplätzen begründet sich in billigeren Lohnkosten von weniger entwickelten Ländern. Doch diese Begründung steht auf schwachen Füßen, wenn ermittelt wird, wie viele der geleisteten Arbeitsstunden in hochentwickelten Ländern effizient zur Umsatzgenerierung eingesetzt werden. Untersuchungen haben ergeben, dass die Arbeit von 74 Tagen pro Jahr (umgesetzt auf jeden einzelnen Mitarbeiter) Leerlauf ist. Hier muss angesetzt werden, wenn die Gestehungskosten verringert werden sollen. Die wichtigsten Gründe für Leerläufe sind:

1. Staatliche Rahmenbedingungen. Für die Umsetzung staatlicher Vorschriften im Versicherungs- und Gehaltsbereich, im Steuerbereich, in der Einhaltung von vorgeschriebenen Normen und Unterlagenbeschaffung für Statistiken werden Tausende von Arbeitsstunden benötigt, die nicht zur Umsatzgenerierung beitragen. Diese Kosten werden auf rund 12 % des Umsatzes geschätzt. Wären sie auf 3 % reduzierbar, könnten 9 % der Kosten eingespart werden. Allein das würde der Wirtschaft eines europäischen Staates enormen Aufschwung bringen. Die Wirtschaftsverbände sind gefragt,

den Regierungen bessere Rahmenbedingungen vorzuschlagen. Schliesslich bezahlen ihre Mitglieder und deren Mitarbeiter den aufgeblähten Staat.

2. Entscheidungsschwache Chefs. Viele Entwicklungen und Projektteamarbeiten finden keinen Abschluss, weil Chefs sich nicht entscheiden können. Das blockiert viele Mitarbeitende und führt dazu, dass Tausende von Arbeitsstunden mit sinnlosem Geplänkel ausgefüllt werden. Eigentlich ist man fertig, doch es geht nicht weiter. Experten schätzen, dass auf diese Weise ca. 8 % der Arbeitszeit zu den Overhead-Kosten gezählt werden.

3. Interne Qualitäts- Kontroll- und Statistiksysteme. Sicher haben Management-Information Systeme und Kosten-Controllings ihren Sinn, doch wenn deren Inhalte nicht zur Kenntnis genommen werden, sind unzählige Arbeitsstunden für die Erarbeitung der Informationen nutzlos vergeudete Zeit. Manager organisieren sich eine Informationsflut auf ihren Schreibtisch, denn sie haben Angst etwas nicht zu wissen, wenn ihre Verantwortung angesprochen wird. Dabei sind sie vielleicht viel auf Reisen und können der Informationsflut gar nicht Herr werden. Entscheidungs- und Verantwortungsdelegation, sowie eine Reduktion interner Informationsbeschaffung können 5 % der Leerlaufarbeiten verringern.

Allein diese drei Ursachen könnten die Produktionen und Dienstleistungen in hochentwickelten Ländern um bis zu 25 % verbilligen. Wenn vom Untersuchungsergebnis ausgegangen wird, dass 74 Tage pro Mitarbeiter nicht für Umsatz gearbeitet wird (das sind mehr als 30 %) dann sollte der eigenen Unternehmenseffizienz viel mehr Bedeutung zugemessen werden. Aber das braucht Mut und eine selbstkritische Einstellung, ist es doch wesentlich angenehmer, sich Pfründe zu verschaffen – materiell, informativ oder aus Gewohnheit – und Aufgaben zu exportieren (siehe VW). *jb*

### Impressum

Redaktion:  
Zentrale der  
SWISSCONSULT-Organisation  
Dreikönigstrasse 47  
CH-8002 Zürich  
Telefon +41 (0)44 202 75 60  
swissconsult@swissconsult.org  
www.swissconsult.org  
Druck: DT Druck-Team AG,  
Wetzikon

Auflage: 4000 Ex.