

NEWS

01/11

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Diktatoren fallen! Wie sieht es in der Wirtschaft aus?

Die «Führen» arabischer Staaten werden fort gejagt. Die Bewohner erheben sich, weil sie nicht mehr beherrscht, gegängelt, geistig und materiell eingeschränkt und ausgenutzt werden wollen. Sie suchen demokratische Verhältnisse nach dem Vorbild europäischer Staaten. Und wir Europäer blicken gespannt auf die Geschehnisse und sympathisieren mit Ihnen.

Laut Boulevard- und auch Wirtschaftspresse leben wir in einem ähnlichen Spannungsfeld, allerdings nicht auf politischer, sondern auf wirtschaftlicher Ebene. Negativ betrachtet sind unsere Unternehmen vergleichbar zu den Systemen arabischer Potentaten. Entscheide werden nicht von unten nach oben erarbeitet, sondern oben gefällt und nach unten getragen. Jedermann erhält Befehle, was und in welcher Zeit zu leisten ist. Oben sitzt ein Führer oder eine FührungscREW, die sich laut Presseveröffentlichungen ungeniert finanziell selbst bedienen. Für die Überwachung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Kontrollsysteme, manchmal sogar Videokameras installiert. In einigen Firmen herrscht ein Denunziationssystem.

Die Frage stellt sich, ob eine wirtschaftliche Demokratie überhaupt möglich wäre? Wären Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fähig, in der Unternehmensführung mitzureden

oder sogar mitzubestimmen? Oder sehen Mitarbeitende alles nur mit einem Röhrenblick auf ihren Arbeitsplatz (und auf ihr Portemonnaie)? Braucht es deshalb die Kaste der Manager, welche den Weitblick haben?

Sowohl als auch! Wir kennen Unternehmen, die wie ein grosses, demokratisches Team funktionieren. Und wir kennen Unternehmen, die despotisch durch egozentrische Figuren mit der Methode «Management by Helikopter» geführt werden. Beides kann funktionieren, die Frage ist nur, wie lang.

Um sich in einem wirtschaftlichen Umfeld behaupten zu können, sind Visionen, Ideen, schnelle Kommunikation, rationelle Organisationen, hohe Leistung aller sowie Motivation und Begeisterung Voraussetzung. Nicht allein durch die «Führer», sondern durch alle! Die Wirtschaft braucht das Wissen aller Mitarbeitenden eines Unternehmens. Mit Personalentwicklungsmassnahmen sind sie zu mehr Kenntnissen, zu mehr Wissen und zu Verhaltenskodexen zu führen. Sie müssen fähig sein, sich in den Strukturen ihres Unternehmens zu bewegen um ihr Wissen und ihre Erkenntnisse einbringen zu können. Die steigende Komplexität in der Wirtschaft erfordert die Intelligenz aller, nicht allein der Führer.

All unsere Arbeitsplätze werden immer vielfältiger. Die Anforderungen an die Mitarbeitenden steigen. Wirtschaftsführer und Politiker sprechen vom Fachkräftemangel. Be-



Inhaltsverzeichnis:

Diktatoren fallen!
Wie sieht es in der
Wirtschaft aus?

Schweiz meets
Ostwestfalen.

Stellen- und Anforderungsprofile beschreiben «eierlegende Wollmilchsäue».

Läuft die Wirtschaft
in eine demografische
Katastrophe?



reits werden Stimmen laut, dass in Zukunft der wirtschaftliche Wettbewerb nicht über den Produkt- oder Dienstleistungsmarkt geht, sondern über den Personalmarkt (Verhältnisse, die aus der Schweiz in den 60er und 70er Jahren bekannt sind, als die Arbeitslosenquote bei 0,003% lag). Wer über motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter verfügt, gewinnt. Doch diese Mitarbeiter sind keine schweigende Masse. Sie wollen ihre Vorstellungen von einer aktiven Mitarbeit verwirklichen. Dabei ist das Wahlrecht für ihre Vorgesetzten zweitrangig. Im Vordergrund stehen arbeitsplatzorientierte Sachfragen.

Es ist nicht anzunehmen, dass wir nach arabischem Vorbild eine Mitarbeiter-Revolution erleben werden, obwohl sich vielleicht viele Beschäftigte ihre Chefs ins Pfefferland wünschen. Aber anzunehmen ist, dass sich unterforderte Beschäftigte, die nur nach Pfiffen aus der Chefpeife tanzen dürfen, das Unternehmen verlassen und ihr Glück in einem anderen Unternehmen suchen. Und das wird in Zukunft wettbewerbsentscheidend sein.

Bauen wir deshalb auf Massnahmen zur Personalentwicklung auf allen Hierarchiestufen. Rohdiamanten sind sehr wertvoll, aber funktionstüchtig an einem Schmuckstück erst, wenn sie geschliffen sind.

jb

Schweiz meets Ostwestfalen.

Neuer Kooperationspartner der SWISSCONSULT: **gildenhause GmbH TRAINING UND BERATUNG**

Die gildenhause GmbH TRAINING UND BERATUNG ist ein Beratungsunternehmen für Personal- und Organisationsentwicklung aus Bielefeld. Sie steht für innovative Lösungen und langfristige, vertrauensvolle Zusammenarbeit. Das professionelle Berater- und Trainerteam der gildenhause GmbH verfügt über hochqualifizierte Ausbildungen und langjährige Unternehmenserfahrungen in unterschiedlichen Branchen. Die Beraterinnen, Berater, Trainerinnen

und Trainer entwickeln unternehmensspezifische Leistungen, denn Personalmanagement und Organisationsentwicklung müssen stets auf die konkrete Unternehmenssituation abgestimmt sein. Für die gildenhause GmbH heisst das: Keine Massnahme ohne eine genaue Analyse der individuellen Situation. Die Berater und Trainer stellen sich auf die Besonderheiten der jeweiligen Branche, auf die spezifische Unternehmenskultur und die Sprache im Unternehmen ein. Sie machen ihre Arbeitsweise für das Unternehmen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent und arbeiten eng mit dem Auftraggeber zusammen. Die Lösungen setzen sie mit den Unternehmen und den Mitarbeitern gemeinsam zielgerichtet um. Die Definition klarer und überprüfbarer Ziele bildet die Grundlage, um konkrete Veränderungen und Entwicklungen zu überprüfen. So wird der Erfolg sichtbar!

Zum Kerngeschäft der gildenhause GmbH TRAINING UND BERATUNG zählt die Begleitung bei der Einführung und Umsetzung von nachhaltigen Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen wie:

- Unternehmensführung
- Mitarbeiterführung
- Begleitung in Veränderungsprozessen
- Beratung zum Personalmanagement
- Teamfitness
- Mitarbeiterentwicklung
- Interne Personalauswahl / Potenzialanalysen
- Berufsfindung / Berufsausbildung

Weitere Informationen finden Sie unter: www.gildenhause-gmbh.de

Stellen- und Anforderungsprofile beschreiben «eierlegende Wollmilchsäue».

Nach 6-jähriger Mitarbeit kündigt der Teamchef einer Produktionsgruppe seinen Arbeitsvertrag. Innerhalb von drei Monaten muss ein



Nachfolger eingesetzt werden. Aus dem Team kommt keiner in Frage. Also ergeht der Befehl an die HR-Abteilung, sucht Kandidaten für die Nachfolge.

Die HR-Abteilung gräbt das vor sechs Jahren erstellte Stellen- und Anforderungsprofil aus und leitet es dem Werkleiter weiter. Er möge doch dieses Dokument upgraden. Dieser sieht sofort, dass in den 6 Jahren grosse Veränderungen erfolgt sind. Der austretende Teamchef war aktiv, hat sich eingesetzt und dadurch weitere Funktionen und Verantwortungen auf sich konzentriert. Zudem war er in verschiedenen Projektteams und Fachgremien. Also ergänzt der Werkleiter das Profil mit all den zusätzlichen Aufgaben. Dann überlegt er sich, dass er sich mit dem neuen Teamchef auch seine Stellvertretung neu regeln könnte. Also braucht der Neue eine Top-Ausbildung und gute Praxis im technologischen Bereich der Fertigung. Zudem Verständnis wirtschaftlicher Zusammenhänge und Buchhaltungserfahrung. Und für den besten Kunden sollte er gute Französischkenntnisse mitbringen.

Das erweiterte Stellen- und Anforderungsprofil geht zur Genehmigung in die Vorstandsetage. Dort ist man der Ansicht, dass das Team bei einer Neubesetzung der Teamchefposition mit einem andern kleinen Team zusammengelegt werden könnte. Zusätzliche technologische Kenntnisse sind nötig, die auch ins Profil gepackt werden. Und der Neue darf nicht mehr verdienen, als der Alte!

Drei Wochen nach Beginn der Kündigungsfrist hat der Rekrutierer in der HR-Abteilung das neue Stellen- und Anforderungsprofil auf dem Tisch. Ihm graut davor, denn er kennt den Personalmarkt und weiss, dass er niemand finden wird, der alle Wünsche abdecken kann und zudem so bescheiden im Gehalt ist.

Jede Firma ist in zwei Märkten tätig, einerseits im Produkt- oder Dienstleistungsmarkt, in dem Kunden etwas angeboten wird, das aufwändig ausgefeilt auf ihre Bedürf-

nisse zugeschnitten ist; andererseits der Personalmarkt. Wenn Geld zurückkommen sollte, ist kein Mittel zum Schaden, um Angebote den Kunden anzupassen und Kunden zur Geldausgabe zu bringen. Anders ist es, wenn neue Mitarbeiter gewonnen werden müssen. Da glauben viele Linien-Vorgesetzte, dass internes Wunschdenken im Markt erfolgreich abgesetzt werden könnte. Keiner sieht die Notwendigkeit ein, ein Stellen- und Anforderungsprofil «markttauglich» zu machen.

Wohl sind Bestrebungen da, die Firma als Ganzes im Personalmarkt zu etablieren (Employer Branding), und für Image-Kampagnen Geld auszugeben. Aber Stellen- und Anforderungsprofile den Gegebenheiten des Personalmarktes anzupassen, das scheint noch immer in den Kinderschuhen zu stecken.

Zugegeben, einfach ist es nicht, ein Personalmarketing aufzuziehen, das Menge, Ort, Bedürfnisse, Wissen, Kultur und Entlohnung von möglichen zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter definiert. Viele, sich ständig verändernde Informationen sind zu beschaffen und zu mutieren. Aber mit diesen Kenntnissen können intern gestaltete Stellen- und Anforderungsprofile auf ihre Markttauglichkeit überprüft werden. Dank Markttauglichkeit kann viel Geld eingespart werden, denn teuer sind erfolglose Werbekampagnen, resultatlose Vorstellungsaufwendungen und unbesetzte Stellen. jb

Läuft die Wirtschaft in eine demografische Katastrophe?

Die ersten Jahrgänge der Babyboomer-Zeiten gehen in Rente. Die Neueintritte ins Erwerbsleben sind geringer und können die Abgänge nicht vollends decken. Die hochentwickelte europäische Wirtschaft geht einem Wandel von historischer Dimension zu. Doch realisieren diejenigen, welche die Verantwortung in der Wirtschaft tragen, diese Veränderung?



In der Schweiz betrug 1880 die Lebenserwartung weniger als 45 Jahre. Heute liegt sie bei Frauen bei 84 Jahren und bei Männern bei 79. Und sie steigt sehr schnell, denn gesünderes Leben, bessere medizinische Versorgung und höhere Lebensqualität werden in kurzer Zeit gegen den Wert von 100 Jahren gehen. Noch zu Beginn des 20. Jahrhunderts waren 40% der Bevölkerung weniger als 20 Jahre alt und über 65-jährige machten nur 6% aus. Heute sind bald 50% der Menschen über 50 Jahre alt. Die Geburtenrate beträgt noch 1,4 Kinder pro Frau. Unsere Gesellschaft altert und wird täglich beschleunigend älter. Bald werden zwei Arbeitende eine Person im Rentenalter bezahlen müssen.

Gesellschaftlich entstehen dadurch zwei neue Stadien im Alter. Das eine gilt als Genussstadium, denn viele Pensionierte ab 65 Jahren sind geistig und körperlich voll funktions- und leistungsfähig. Sie reisen, holen Verpasstes nach und geben sich verschiedensten Genüssen (kultureller und anderer Art) hin. Das andere Stadium ist dasjenige der über 80-jährigen. Diese Gruppe wird am stärksten wachsen, aber auch die grösste Belastung für die Allgemeinheit bringen. In der Geschichte der Menschheit hat es noch nie eine derart schnelle Verlagerung gegeben.

In der Wirtschaft heisst es: Ein Unternehmen besteht aus Menschen. Die bisherige Struktur der in einem Unternehmen tätigen Menschen muss sich dem demografischen Wandel anpassen. Und die Wirtschaft muss dabei federführend sein, und Lösungen selber erarbeiten. Wenn sie die Lösung der Politik überlässt, zahlt sie schlussendlich mehr, denn die Wirtschaft verdient das Geld und die Politik verteilt es. Von der Wirtschaft müssen Möglichkeiten einer flexiblen Altersgrenze zur Pensionierung kommen, oder Lösungen für Aufgaben für 70-jährige. Politisch sind keine Lösungen zu erwarten, denn starre Ansichten und Unbeweglichkeit in solchen Fragen sind zur Genüge bekannt. Verschiebt sich die Alters-Erlebensgrenze gegen 90 und vielleicht ein-

mal gegen 100 Jahre, müssen auch 70 bis 80-jährige eine Verdienstmöglichkeit haben, denn 40 Jahre Rente bezahlen, kann nicht allein denjenigen angelastet werden, die im Erwerbsleben stehen.

Eine Lösung könnte darin bestehen, wenn sich das Erwerbsleben dem Wandel zur «Hochstammgesellschaft» anpasst. Hochstammgesellschaft sieht man bei Familien, sie werden kleiner und wachsen in die Vertikale. Eine Familie besteht nicht allein aus Kindern, Eltern, Grosseltern, sondern zusätzlich Urgrosseltern und zukünftig auch Ururgrosseltern. Entsprechend hat die Generation 30 bis 50 Jahre die Aufgabe, Kinder zu erziehen (unter Mithilfe der Gross- und Urgrosseltern), sich aber auch beruflich weiter zu bilden und möglichst gute und wichtige Aufgaben in der Wirtschaft zu erreichen. Diese Generation sollte deshalb wenig mit Abgaben für Renten im Umlageverfahren oder Pensionen im Ansparverfahren belastet werden. Die Generation 50 bis 65 Jahre hat mehr Interesse an Vorsorge und Sicherheit, auch weniger Ausgaben und meist ein gutes Gehalt und kann deshalb mehr mit Vorsorgeabgaben belastet werden. Und für die Generation zwischen 65 und 80 Jahren sollte die Wirtschaft Aufgaben zur Verfügung stellen können, in denen Erfahrung, Abgeklärtheit und Übersicht gefragt sind. Daraus kann sie einerseits Nutzen ziehen, andererseits die Auszahlung von Renten und Pensionen in höhere Altersgrenzen schieben. Selbstverständlich kann dabei nicht mit starren Grenzen gearbeitet werden. Viele Menschen über 65 sind gerne bereit, eine Aufgabe zu übernehmen und stolz darauf, gefragt zu sein. Flexible und individuell angepasste Lösungen sind gefragt. j b



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: 2000 Ex.