

# NEWS

02/04

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

## E-Recruiting mit oder statt Direktansprache?

E-Recruiting ist der Begriff, mit dem die Personalrekrutierung über Internet bezeichnet wird. E-Recruiting enthält die Personalsuche über Jobbanken, über die eigene Homepage und neuerdings über Job-Roboter, die ausgeschriebene Positionen auf Firmen-Homepages abtasten und zusammenfassend veröffentlichen. Direktansprache ist die Methode der «Headhunter». Personen, die in ähnlichen Aufgaben stehen, wie eine vakante Aufgabe, werden über eigene und fremde Informationsbanken gesucht und telefonisch oder sogar schriftlich kontaktiert.

### Der Arbeitsaufwand bei E-Recruiting wird unterschätzt.

Beide Vorgehensweisen können zum Erfolg führen. Die Frage stellt sich nach Aufwand und Effektivität. E-Recruiting zeigt eine hohe Antwortrate. Die Veröffentlichung von Stellen ist kostengünstig. Das Medium Internet ist über längere Zeit verfügbar. Eine Bewerbung kann standardisiert verlangt werden, wodurch mit elektronischem Vergleich eine gewisse Vorauswahl erreichbar ist. Bewerbungen kommen umgehend, nicht erst wenn eine Zeitung erschienen ist oder ein Personalberater seine Ident-Liste erstellt hat. E-Recruiting hat leider auch Nachteile. Die Bewerberflut ist sehr gross. Eine Vielzahl von unqualifizierten Bewerbungen muss erledigt werden. Auch unqualifizierte Bewerber haben ein Recht auf Antwort. Zudem können die in einem Fall unqualifizier-

ten Bewerber zukünftige Top-Bewerber in andern Fällen sein. Deshalb ist eine höfliche und möglichst individuelle Antwort Gebot der Stunde. Kandidaten, die nichts hören oder in zeitlich verzögerter und kommunikativ unfeiner Art abgewiesen werden, erhalten von einem Unternehmen einen schlechten Eindruck. Der Arbeitsaufwand durch E-Recruiting ist bedeutend. Insbesondere dann, wenn unterschiedliche Bewerbungskanäle zugelassen werden (Papier über Post, Telefonkontakt, E-Mail, Online-Formular usw.). Zudem ist der Arbeitsaufwand nicht transparent, denn er erscheint in der Bilanz nicht als separater Posten, sondern unter Personalaufwand. Und wenn im ersten Durchgang kein Erfolg erzielt wird, dann verdoppelt sich der Aufwand.

### Direktansprache ist zielorientierter.

Im Gegensatz zu E-Recruiting wird nicht die Masse aller Arbeitssuchenden angesprochen, sondern ganz gezielt diejenigen, die in ähnlicher Aufgabe tätig sind. Dazu erstellt der Personalberater eine Liste der möglichen Personen. Über seine Wege der Informationsbeschaffung (Beziehungen und clevere Fragestellungen) holt er sich Informationen über die Zielpersonen. Sind die Angaben positiv, dann tritt er in direkten Kontakt. Dem Kandidaten wird die Vakanz vorgestellt und er wird gefragt, ob die Vakanz als nächster Schritt in seine Berufslaufbahn passen würde. Erst bei zustimmender Antwort, erfolgt ein Selektionsverfahren. Direktansprache ist am Anfang aufwändig, infolge der geringeren Zahl an Kandidaten aber wesentlich einfacher abzuwickeln. Kandidaten sind nur solche, die ei-



Inhaltsverzeichnis:

E-Recruiting mit oder gegen Direktansprache?

Die Fluktuation im Management ist weit höher, als in der Unternehmensbasis.

Ein nicht messbarer Unternehmenswert, der sehr effizient ist: Vertrauen



Was meinen Sie damit, ich hätte kein gutes Curriculum Vitae? Es war das teuerste, das ich auf ebay finden konnte!



Ich habe keine Referenzen, aber vier von fünf Psychiater bescheinigen mir, ich sei für Grosses vorgesehen.

nem Anforderungsprofil entsprechen. Sie bringen aus ähnlicher Aufgabe Erfahrungen mit. Ihr Erfolg kann überprüft werden. Mit diesen Kandidaten steht der Personalberater in persönlichem Kontakt. Er kann Vorurteile und negative Aspekte gegenüber seinem Auftraggeber erklären und Fakten begründen. Jeder Kandidat kann zukünftig wiederum für die Firma interessiert werden. Der Personalberater ist tätig, bis der Auftrag erfolgreich abgeschlossen ist. Eine Wiederholung der Auftragsdurchführung mit dem ganzen Aufwand entfällt.

### Im Vergleich hat jede Methode Vor- und Nachteile.

E-Recruiting wird sich weiter entwickeln und den heute noch damit verbundenen Arbeitsaufwand durch Standardisierung von Lebenslaufdaten verringern. Entsprechend werden Kandidatenbanken, in denen Kandidaten ihre Lebensläufe platzieren, an Bedeutung zunehmen. Die Transparenz über die Ressource Mensch steigt. Die Bewerbung wird zu einem permanenten Prozess. Doch diese Zukunftsvorstellung hat einen Haken: Der Mensch selber. Alles genormte, geregelte, gesetzlich verankerte wird von Menschen ständig unterwandert. Es wird bald Schlitzohren geben, die ihren Lebenslauf mit fremden Federn schmücken und Arbeitsgerichte, die dieses Tun als legitim erachten. Insofern dürfte eine angestrebte «Transparenz menschlicher Ressourcen» viele Fehler aufweisen, was wiederum den Arbeitsaufwand erhöht.

Die Direktsuche hingegen ist eine Vorgehensweise, die in langen Jahren der Entwicklung ihre Effizienz bewiesen hat. Sie baut auf Leistung und Kommunikationsverhalten des beauftragten Personalberaters und deshalb ist die Wahl des Beraters und die Zusammenarbeit mit ihm von Bedeutung. Sie meidet die Öffentlichkeit und bietet dadurch Verschwiegenheit und Diskretion. Das sind wichtige Komponenten im Bewerbungsablauf, wenn Positionen im Management und spezifische Aufgaben mit wichtigen Kundenbeziehungen besetzt werden müssen, oder wenn nach Kandidaten mit seltenen Lebensläufen gesucht wird. E-Recruiting eignet sich für die allgemeine Personalsuche, Direktsuche für alle besonderen Fälle.

### Zwei erfolgreiche Methoden vereinigen führt zum Misserfolg.

Eine Parallelität von E-Recruiting durch die Firma selber und Direktsuche über einen Personalberater ist zu vermeiden. Einerseits fallen dadurch die Vorteile von Diskretion und Verschwiegenheit weg, die einen erheblichen Wert der Direktsuche ausmachen. Andererseits hat der Personalberater Mühe, spezifische Kandidaten zu einer Bewerbung zu motivieren, wenn die vakante Stelle im Internet verbreitet ist. Nur der Personalberater kann mit E-Recruiting seine Suche über seine Homepage unterstützen, denn diese ist bezüglich der auftraggebenden Firma anonym. E-Recruiting und Direktsuche sind zwei gänzlich unterschiedliche Verfahren. Der Entscheid für das eine oder andere muss am Anfang stehen und dann durchgehalten werden. Zudem ist der Kostenaufwand bei beiden Vorgehen vergleichbar. E-Recruiting ist billig zu starten, in der Abwicklung aber sehr arbeitsaufwändig. Direktsuche ist im Start teurer, durch die geringe Zahl an Kandidaten in der Abwicklung günstiger. Falsch ist, zuerst E-Recruiting und wenn es nicht hilft, den Personalberater einsetzen. Der Personalberater wird bei seiner Direktsuche auf Menschen treffen, welche die als «Chance» vorgestellte Position schon überall gesehen haben und abwinken. *jb*

## Die Fluktuation im Management ist weit höher, als in der Unternehmensbasis

Jeder zehnte CEO erfüllt die Leistungserwartung nicht, behauptet auf Grund einer Untersuchung die Managementberatung Booz-Allen-Hamilton. Das «Peters-Prinzip» ist nur eine Ausrede, verkündet Fredmund Malik vom Management Zentrum St. Gallen. Sind die Manager wirklich so schlecht, dass sie ständig ausgewechselt werden müssen?

Folgende Gründe führen zur hohen Fluktuation:

1. Jede Manager-Aufgabe braucht ihren Manager-Charakter. Es ist falsch, einen gutlaufenden Bereich mit einem Manager zu bestücken,

der besonders für Turn-around-Situationen befähigt ist. Umgekehrt ist falsch, einen verwaltenden, pflegenden Manager in unrentablen Bereichen einzusetzen. Manager-Charakter und Aufgabe müssen subtil aufeinander abgestimmt sein.

2. Die Suche nach «jungen» Managern für Top-Aufgaben bedingt, dass deren Laufbahn über fünf, sechs, sieben Stufen in immer kürzerer Zeit absolviert werden muss. Kurzzeitige Einsätze werden zur Gewohnheit und führen dazu, dass die notwendige, langfristige Bindung an die Aufgabe bei vielen Managern fehlt.
3. Ziele und Budgets werden sowohl von den Managern, wie von ihren Kontroll- und Führungsorganen zu hoch angesetzt. Wird ein Ziel nicht erreicht, hat der Manager den «schwarzen Peter». Vielleicht nicht gleich als Kündigung, zumindest gilt er als «angeschlagen», sein Ruf ist lädiert.
4. Die Leistungen der Manager werden zu kurzfristig bemessen, deshalb werden Managerentscheide für langfristige und nachhaltige Problemlösungen weder gefragt, noch anerkannt. Diese Kurzfristigkeit führt dazu, dass jeder Manager bewusst auf einem «heissen Stuhl» sitzt und sich permanent damit beschäftigt, seine Chancen auf andere «heisse Stühle» zu wahren.

Trotz dieses Kataloges an fluktuationfördernden Umständen können langfristige Managerbindungen an ihre Aufgabe beobachtet werden. An diesen Beispielen muss sich orientieren, wer die Fluktuation im Management eindämmen will. Und gefunden werden folgende Fakten:

1. Manager brauchen Vertrauen und Gehör bei ihren Führungs- und Kontrollorganen. Misstrauen trennt Bindungen.
2. Manager dürfen nicht allein sein, sie brauchen eine Einbettung in ein Team, seitwärts, nach oben und nach unten, das sich gegenseitig hilft und berät.
3. Manager sollen auch Fehler machen können, wenn daraus ein Lernprozess zu Fehlervermeidung entsteht.
4. Manager brauchen vertragliche Bindungen, die nicht allein auf materieller Wertzunahme an der Bör-

se beruhen. Sie müssen Werte schaffen bezüglich Unternehmensidee, Image, Kultur, Wissen, Erfahrungspotential, Information, Kundenbindung, Abwicklungseffizienz und Personaleffizienz. Die Identifikation mit diesen Werten bringt ein Unternehmen langfristig vorwärts und bindet die Manager an ihre Aufgabe.

Fluktuation im Management ist sehr teuer. Die Beschaffung eines Managers kann zwischen € 50'000.– bis € 500'000.– kosten, je nach Methodik der Suche und Einstellung. Dann braucht der Manager eine Einarbeitungszeit (in der er schon sein Gehalt bezieht), in der seine Leistung noch nicht wirksam ist. Und nach 3–16 Jahren (statistisches Mittel für den Verbleib nach Harvard) ist schon das Ende erreicht. Zumeist sind die Trennungsgründe nicht gravierender Natur, so dass ein goldener «Handshake» fällig wird. Allein der Kosten wegen sollte die Managerfluktuation reduziert werden. Zudem entsteht Unruhe, Umgewöhnung, weitere Wechsel, die Linearität Kunden gegenüber erfährt Veränderungen und ob ein neuer Bossen besser wischt, ist nicht mit Sicherheit voraussehbar.

Die Verantwortlichen in Aufsichts- und Verwaltungsräten müssen deshalb über die Bücher und der Managerfluktuation Einhalt gebieten. *jb*

## Ein nicht messbarer Unternehmenswert, der sehr effizient ist: Vertrauen

Vertrauen ist die Kraft des Starken, dem Schwachen Kraft zu geben. Wer Vertrauen gibt, erzeugt in dem, der Vertrauen erhält, Motivation, Freiheit, Stärke und Selbstbewusstsein. Alles menschliche Wirken, das über eine Person hinaus in ein Zusammenwirken vieler Menschen geht, braucht Vertrauen.

Vertrauen benötigt eine grosse Voraussetzung. Menschen die Vertrauen geben und Menschen, die Vertrauen erhalten, brauchen eine Ethik, nach der sie ihre moralischen Handlungsweisen ausrichten. Vertrauen darf niemals missbraucht werden, sonst geht



Sie möchten eine möglichst niedrige Personal-Fluktuationsrate haben? Wieso stellen Sie denn immer nur Leute ein, die jeder haben möchte?

*Wilfried Schlichther*

Diejenigen, die wissen, wie etwas nicht geht, sollten diejenigen nicht stören, die es bereits tun.

*Autor unbekannt*

## Impressum

Redaktion:  
Zentrale der  
SWISSCONSULT-Organisation  
Dreikönigstrasse 47  
CH-8002 Zürich  
Telefon +41 (0)1 202 75 60  
E-Mail:  
swissconsult@swissconsult.org  
www.swissconsult.org  
Druck: DT Druck-Team AG, Wetzikon

Auflage: 4500 Ex.

es in Misstrauen über. Misstrauen ist die schlechteste Basis für Kommunikation, für Zusammenarbeit, für gegenseitige Hilfe. Das gilt in allen menschlichen Beziehungen, aber vor allem in Unternehmen. Vertrauen ist kein Einbahnverkehr, sondern ein Gegenverkehr, in dem das Gebot von Treu und Glauben wirken muss: «Was Du nicht willst, das man dir tut, das füg auch keinem andern zu».

Vertrauen hat einen Sinn. Dieser ist darin zu sehen, dass Menschen oftmals Probleme lösen müssen, die sie gar nicht in allen Details überblicken können. Sie brauchen deshalb andere Menschen, die ihnen für Unbekanntes Lösungen bieten. Und diese Lösungen müssen perfekt sein, ins Gesamtkonzept passen und erst noch vom Aufwand her vertretbar sein. Der Misstrauende setzt deshalb genaueste Vorschriften für terminliche Abläufe, Zwischenziele und Kostenbudgets ein. Der Vertrauende definiert sein Endziel und motiviert den Auftragnehmer mit: «Wie Du dieses Ziel erreichst, ist Deine Sache».

Der Misstrauende erreicht sein Ziel, doch der Auftragnehmer nutzt die Vorschriften vollends aus, versucht Budgetüberschreitungen und terminliche Ausdehnungen zu erreichen, obwohl möglicherweise die Teilaufgabe viel einfacher und effizienter zu schaffen gewesen wäre. Der Vertrauende kommt – wenn er den «vertrauenswürdigen» Auftragnehmer hat – ebenso zum Ziel, vermutlich terminlich schneller und kostengünstiger. Denn der Auftragnehmer wird sich durch die Anerkennung und Wertschätzung als Auftragspartner mit Wissen und Effizienz um das Ziel bemühen.

Vertrauen hat (nach Dr. P. Albert Ziegler, Sozialethiker in Zürich) zwei positiv und zwei negativ begründete Formen:

1. Positiv ist das überzeugte Vertrauen. Der Vertrauensgeber ist überzeugt, dass sein Vertrauen nicht missbraucht wird.
2. Positiv ist das geschenkte Vertrauen. Der Vertrauensgeber kann durch Informationen anderer annehmen, dass sein Vertrauen nicht missbraucht wird.
3. Negativ ist das vorläufige Vertrauen, ein Vertrauen gleichsam auf

Vorschuss. Dies ist der Normalfall, wenn die Partner des Vertrauens unbekannt sind. Im vorläufigen Vertrauen schwingt aber Vorsicht mit und der Schritt zum Misstrauen ist leicht durchzuführen. Das vorläufige Vertrauen kann durch Zusammenarbeit zu einem überzeugten Vertrauen führen.

4. Negativ ist das kalkulierte Vertrauen. Vertrauen wird scheinbar zur Erzeugung einer guten zwischenmenschlichen Beziehung eingesetzt oder man kalkuliert damit, dass der Partner einen Vertrauensbruch wegen der Folgen nicht riskieren kann. Ein kalkuliertes Vertrauen beinhaltet nicht die notwendige Vertrauensbasis, sondern es wird als Ordnungsmittel eingesetzt.

Vertrauen ist kostensparend. Viele Kontrollabläufe und viel Zeitverschwendung könnten in einem Unternehmen eingespart werden, wenn in allen Ebenen und über alle Ebenen hinweg ein gegenseitiges Vertrauen herrschen würde. Doch wir müssen konstatieren, dass ein Vertrauensschwund besteht. Jeder ist sich selbst der Nächste und nutzt die Gunst der Stunde, um sich irgendwelche kleine Vorteile zu ergattern. Diese Mentalität hat besonders in wirtschaftlichen Bereichen zugenommen. Auf Auftragspartner, auf Personal, auf das ganze Unternehmensumfeld wird Druck ausgeübt. Die damit erzeugten Kostensenkungen verschleiern vorerst, dass etwas zerstört wird, das nachher wesentlich kostspieligere Kontrollen bezüglich Auftrageinhaltung und Qualität erfordert.

In der Wirtschaft sind mittlere und kleinere Unternehmen zu finden, die mit geringst möglichen Vorschriften und Kontrollmassnahmen eine sehr schlanke Unternehmenstätigkeit betreiben. Was ist der Grund? An der Spitze steht eine integre und sensible Persönlichkeit, die Vertrauen geben kann. Sie erzeugt ebenso Vertrauen seitens der MitarbeiterInnen, der Kunden und der Dienstleistungspartner. In einer Kultur des gegenseitigen Vertrauens liegt der Unternehmenserfolg. jb