

NEWS

03/06

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

HR-Management auf falschen Pfaden

«Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt, die Mitarbeiter sind unser grösstes Kapital», viele derartige Sätze stehen in Leitlinien. Um solchen Vorsätzen nachzuleben führen Firmen modern organisierte Personalabteilungen mit Spezialisten für einzelne Aufgaben, «Recruiting Specialists, Payroll Manager, Management Developer, Leadership Coach, HR-Competence-Manager» usw. Betrachtet man die tägliche Praxis, stellt sich die Frage, ob die ganze Arbeit im HR-Management nur eine Alibifunktion ist. Unternehmensentscheide werden auf rationaler Basis gefällt. Rationale Daten liefert das Controlling. Das HR-Management operiert mit vielen «soft facts». Deshalb werden wichtige strategische Entscheidungen ohne die Mitwirkung des HR-Managements gefällt. Personalabbau, Zusammenlegungen, Outsourcing, Strukturbereinigungen, Produktionsverlagerungen, alles wird nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen beschlossen. Das HR-Management darf/muss/soll bei der Umsetzung helfen.

Dabei müssten die grossen Unternehmensgestaltungsideen der Initiative des HR-Managements entspringen, denn Unternehmensleistung ist Menschenleistung. Und die Kunst, viele Menschen durch bestimmte Vorkehrungen zu besten Leistungen zu bringen, ist doch Kernaufgabe des HR-Managements. Doch für diese Kernauf-

gabe können keine zu betriebswirtschaftlichen Daten vergleichbare Grundlagen beigezogen werden. Wohl werden Versuche mit «human capital» gemacht, das in Menschen investierte Kapital darzustellen. Ebenso Versuche der Erfolgsmessung mit dem Massstab Geld von Personalentwicklungsmassnahmen. Doch es sind Versuche, die von zahlenorientierten Betriebswissenschaftlern skeptisch betrachtet werden. Diese Versuche können auch als Anbieterung an die Betriebswirtschaft verstanden werden, eine Anbieterung, die hilflos ist, denn betriebswirtschaftliche Grundsätze und Personalwesen sind zwei Paar Schuhe. Im Begriff HRM versteckt sich der fragwürdige Anspruch der «Bewirtschaftung des Rohstoffes Mensch». Abgesehen vom falschen autoritären Menschenbild ist HRM eine unrichtige Bezeichnung.

Es ist nicht möglich, Mitarbeitende zu bewirtschaften, sondern nur die Beziehung zu ihnen.

Der Begriff HR-Management (HRM) ist aber zu einem global geläufigen Begriff geworden.

Und weil das HRM an wichtigen Entscheiden nicht beteiligt ist, wird weiterhin viel zu viel Geld vernichtet. Kleinliche betriebswirtschaftliche Entscheide können die Leistungs-Motivation ganzer Abteilungen und gesamter Unternehmen treffen und die erwartete Einsparung in weitaus höhere Kosten verwandeln. HRM muss die betriebswirtschaftlichen Schuhe



Inhaltsverzeichnis:

HR-Management auf falschen Pfaden

Neue Trends in der Führungskräfteauswahl

AGG

(Antidiskriminierungsgesetz)

Fussangeln in der Zusammenarbeit mit Personalberatern



Und dann war da noch der Psychologe, der meinte, er müsse sein Ich «ichen» und die anderen ändern

*Wolfgang J. Reus, (*1959), deutscher Journalist, Satiriker, Aphoristiker und Lyriker.*



ausziehen und Marketingschuhe anziehen. HRM muss klar feststellen, dass Mitarbeitende selbstentscheidende Individuen sind, wie Unternehmenskunden. Mitarbeitende sind keine Maschinen, die nach einem «return of invest» betrachtet werden können. Sie können nicht mit Anschaffungspreis, monatlicher Miete und den Kosten von Schmiermitteln als Motivation gleichgesetzt werden. Mitarbeitende sind Stakeholder (wie Kunden). Deshalb muss eine HR-Abteilung wie eine Marketingabteilung ausgerichtet und organisiert sein, nicht wie eine Produktionsabteilung. Auch Marketing verfügt über Tools, mit denen Erfolge messbar sind. Marketing-Terminologien werden im General-Management besser verstanden, als untaugliche Versuche aus dem Arzneikasten des Controlling. Und Terminologien aus der therapeutischen Psychologie sollten vermieden werden, denn im General-Management kann man sich darunter wenig vorstellen.

Das HR-Management braucht deshalb die Ausrichtung auf Marketing. Damit kann vermehrt den huldvollen Sätzen in Leitbildern vom Menschen im Mittelpunkt und von der Ausrichtung der Firma auf die Mitarbeitenden nachgelebt werden. jb

Neue Trends in der Führungskräfteauswahl

Es gibt keine Sicherheit in der Besetzung von Führungspositionen. Diese Feststellung basiert auf der gemessenen Tatsache, dass nur ca. 67,5% aller Führungspositionen zufriedenstellend besetzt werden. Und selbst, wenn mit aufwendigen Mitteln (Tests, Assessments) mehr Sicherheit angestrebt wird, wächst sie kaum um mehr als einige Prozentpunkte hinter dem Komma. Das betrifft sowohl Positionsbesetzungen durch interne Nachfolgen, wie durch Zuzug von aussen. Der Beste ist nicht immer

der Geeignetste. Im Prozedere der Führungskräfteauswahl werden sich deshalb die Schwerpunkte ändern müssen:

1. Der bisherige Lebenslauf verliert an Bedeutung. Lebensläufe und Zeugnisse sollten nur noch die Grundlage für das Erkennen des Erfahrungspotentials eines Kandidaten bieten. Makellose Karrieren sind entweder langweilig oder gut inszeniert. Schönwettersegler versagen bei Gegenwind. Zudem gilt, wer nie im Leben seinen «Blues» hatte und ihn überwinden konnte, wird ein kommendes Tief nicht überwinden.
2. Interviews und Vorbereitungsgespräche müssen auf das Ziel ausgerichtet sein, Verhaltensmuster zu erkennen. Verhaltensmuster sind entscheidend für Integration und Erfolg. Das Abfragen von Lebensläufen in Interviews ist sicher unterhaltend, gibt Gesprächsstoff und Kenntnisse von vergangenen Hochleistungen (Kandidaten sehen alles aus ihrer Sicht). Verhaltensmuster sind besser zu erkennen, wenn in Interviews reale Probleme des Business behandelt werden, wenn Situationen dargestellt und die Überlegung dazu des Kandidaten abgefragt wird.
3. Wichtigste Erkenntnis aus einem Interview muss sein, ob der Kandidat auf dem Weg einer Selbstverwirklichung ist oder ob er Karriere aus irgendwelchen anderen Gründen (z. B. Druck seitens Familie oder gesellschaftliche Anerkennung) machen will. Eine Karriere ist nur dann gut, wenn sie parallel mit einer Selbstverwirklichung geht. Dazu gehört, dass der Kandidat über sich und seine Fähigkeiten selber reale Vorstellungen hat und nicht einen Baum voller Ziele besitzt, sondern eine klare Richtung anstrebt.
4. Anforderungsprofile für Positionen müssen flexibler gehandhabt werden. Die meisten Anforderungsprofile beschreiben

unerfüllbare Visionen. Wenn keiner der Kandidaten die Visionen erfüllt, wird nach irrationalen Kriterien entschieden. Zudem führen aufgeblähte Anforderungsprofile dazu, die Position an Personen zu vergeben, die dafür überqualifiziert sind und die später frustriert der Aufgabe «Tschüss» sagen.

5. Die Beurteilung von Kandidaten durch firmeninterne Personen (Vorgesetzte, HR-Angehörige und zukünftige Kollegen) wird immer durch die Optik der Verfolgung eigener Ziele getrübt sein. Jeder möchte an der zu besetzenden Aufgabe einen Menschen, der beispielsweise bedingungslos eigene Vorstellungen übernimmt, oder endlich Ordnung in den Laden bringt. Deshalb gehört zur Auswahl ein neutraler, möglichst externer Berater, der mit Branche und Unternehmen vertraut ist, aber zu Position und menschlicher Umgebung keine emotionale Beziehung hat.

Dass 32,5% der Führungsaufgaben falsch besetzt werden, liegt meistens an Kleinigkeiten, denen man zuwenig Beachtung geschenkt hat. Eine Führungsaufgabe und ihre Umgebung ist eine extrem komplexe Sache, die mit dem Mittel der Sprache nicht klar wiedergegeben werden kann. Gleiches ist mit dem Menschen. Tausende von Romanen beschreiben ihn, aber da jeder Mensch ein unikales Individuum ist, können auch tausend mal 7 Milliarden Bücher keine Klarheit bringen. Deshalb soll die Suche nach einer faktischen Sicherheit im Entscheid eingestellt und das emotionale Fühlen stärker betont und mehr eingebracht werden. Aber nicht von Personen, die in Zusammenhang mit der Aufgabe stehen, sondern mit Personen, die professionell Menschen und Aufgaben zusammenbringen und aus neutraler Sicht Aufgabe und Mensch für ein zukünftiges Zusammengehen beurteilen. *jb*

AGG **(Antidiskriminierungsgesetz)** **Fussangeln in der** **Zusammenarbeit mit** **Personalberatern**

«Dringend notwendig» oder «überflüssig wie ein Kropf» sind die Meinungen über das AGG. In deutscher Gründlichkeit sind die Politiker über die Vorgaben aus Brüssel hinaus gegangen und haben dafür gesorgt, dass nun auch wirklich kein Kandidat mehr auf Grund seiner ethnischen Herkunft, seines Geschlechts, seiner Religion und Weltanschauung, seiner politischen Überzeugung, seines Alters und ggf. einer Behinderung usw. vom Beruf seiner Wahl fern gehalten werden kann.

Dies sind in den meisten Fällen eigentlich Selbstverständlichkeiten, denen sich kein «Personal» verweigert. Die Probleme liegen aber wesentlich tiefer. So gilt das Gesetz nach jetzigem Auslegungsstand nicht nur bei den offensichtlichen Kriterien, sondern auch zweitrangig erscheinende Äusserlichkeiten (zu gross/zu klein, zu dick/zu dünn, Vollbart, Kleidung) dürfen keine (negative) Rolle hinsichtlich der Stellenbesetzung spielen und keine Ablehnungsgründe sein (denn die Kleidung kann Ausdruck der Weltanschauung sein). Zur Entscheidung über die Besetzung einer Position sollen ausschliesslich sachliche Kriterien herangezogen werden, damit das Ergebnis transparent und nachvollziehbar wird. Grundsätzlich ist dagegen nichts einzuwenden. In anderen Situationen (z.B. im Qualitätsmanagement gem. DIN/ISO 9000ff) sind vergleichbare Kriterien schon lange bekannt und akzeptiert. Schliesslich bietet eine solche Vorgehensweise die Gewähr, dass eine Vakanz frei von äusseren Einflüssen und persönlichen Gründen optimal besetzt wird. Und dies wird in den meisten Fällen schon seit langem so gehandhabt – auch ohne AGG. Aber – wie immer im Leben gibt es auch hier eine Reihe von Ausnahmen. Bei gefährlichen oder körperlich



Antidiskriminierung ist, das Geburtsdatum einer Dame zu kennen, aber ihr Alter zu unterschätzen.

Quelle unbekannt



anstrengenden Berufen sind Gesundheit, Alter und Geschlecht des Bewerbers zu berücksichtigen. Hier greifen auch andere Verordnungen, z.B. Mutterschutz. Einer zarten, untergewichtigen Dame (Achtung, pauschale Diskriminierung!) wird es kaum gelingen, mit Hinweis auf das Antidiskriminierungsgesetz einen Arbeitsplatz als Stahlkocherin zu bekommen. Und in Berufen, die perfekte deutsche Sprachkenntnisse verlangen, können ausländische Bewerber (aber auch deutsche – Pisa lässt grüssen...) abgelehnt werden, ohne dass eine Klage Aussicht auf Erfolg hat.

Zu Klagen wird es jedoch mit Sicherheit kommen. Abgelehnte Bewerber werden versuchen nicht einen Arbeitsplatz, aber eine Entschädigung einzuklagen. Der Gesetzgeber macht es ihnen recht einfach: die Beweislast eines nicht diskriminierenden Auswahlverfahrens liegt beim Unternehmen.

Die Unternehmen müssen dafür sorgen, dass die Entscheidungen pro und contra Bewerber eindeutig dokumentiert werden. Und bei Absagen auf Bewerbungen sollten möglichst – um eventuellen Klagen vorzubeugen – nachvollziehbare sachliche Gründe genannt werden. Die gern verwendete Absage «haben wir uns für einen anderen Bewerber entschieden, der unseren Anforderungen noch besser entsprach...» (oder so ähnlich) genügt diesen Kriterien jedenfalls nicht wirklich.

Wohlgemerkt: unabhängig davon, ob ausschliesslich nach sachlichen Kriterien entschieden wurde oder nicht – der Bewerber kann klagen, wenn er sich in seiner Person diskriminiert fühlt. Es wird mit Sicherheit genügend Rechtsanwälte geben, die sich hier gerne engagieren. Und gleichgültig, wie ein solches Verfahren ausgeht – zuerst einmal verursacht es erheblichen Aufwand und unangenehme negative Publicity.

Eine Besonderheit ist die Beauftragung von Personalberatern, denn dabei gibt das suchende Unternehmen die Verantwortung (und

damit das Risiko) nicht aus der Hand! Deshalb gelten bei der Auswahl von Personalberatern die Kriterien Seriosität, Zuverlässigkeit, Erfahrung und eine klare und dokumentierbare Auftragsdurchführung. Dies ist sowieso eine Grundvoraussetzung für Erfolg und entlastet das auftraggebende Unternehmen. Eine klare Beschreibung der zu besetzenden Stelle und eindeutige Kriterien zu den Anforderungen sollten stets mit dem Berater abgesprochen und schriftlich festgehalten werden – auch in scheinbar eindeutigen Fällen.

Um ganz sicher zu gehen, sollten Sie ausserdem Ihren Berater bei der Auftragserteilung verpflichten, sich bei der Ausschreibung einer Stelle (gilt besonders bei anzeigengestützter Suche) bzw. bei der Vorauswahl der Bewerber an die Vorschriften des AGG zu halten und seine Arbeitsschritte (besonders die schriftlichen Absagen an ungeeignete Kandidaten) zu dokumentieren.

Engagierte Berater erleichtern die Arbeit ihrer Auftraggeber und halten ihn im Ernstfall «aus der Schusslinie». So wird z.B. bei Stellenanzeigen der SWISSCONSULT-Berater in Printmedien oder Jobbörsen der Name des suchenden Unternehmens nicht genannt. Und bei der direkten Ansprache von Kandidaten erfahren sowieso nur wenige vorausgewählte Bewerber von der Vakanz und erst in Interviews den Namen des Auftraggebers.

Letztendlich beruht der Erfolg eines Unternehmens nicht nur auf dem Wissen und Können der im Unternehmen tätigen Menschen, sondern auch auf Sympathie, Teamgeist, Einsatzfreude und Wille zur Zusammenarbeit. Da diese Kriterien aber weder gemessen, noch bewertet werden können, sollten sie in keiner Ausschreibung auftauchen – und dürfen selbstverständlich niemals bei einer Ablehnung erwähnt werden.

Bernhard Pfeiffer
SWISSCONSULT-Berater
für die Maschinenindustrie
Wiesbaden

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: 3500 Ex.