

NEWS

04/12

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Die richtige Mannschaft zusammenstellen und richtig führen.

Wenn es um Fussball geht, weiss jeder Zuschauer, wie eine Mannschaft zusammengestellt sein müsste. Schliesslich bezahlt er mit seinem Eintritt, dass sich der Club die besten Spieler leisten kann. Im Fussball, wie in der Wirtschaft, will jeder Trainer (und jede Führungskraft) nur High Potentials in der Mannschaft. Und im Fussball, wie in der Wirtschaft muss oft festgestellt werden, dass selbst Star-Mannschaften kläglich versagen. Momentan bestes Beispiel ist in Deutschland die Mannschaft des VfL Wolfsburg. Bis Oktober 2012 viele zusammengekaufte Stars, doch keine sich gegenseitig unterstützende und motivierende Mannschaft. Druck und Mobbing von oben wirkte sich kontraproduktiv aus. Der VW-Konzern hat sich deshalb gegen den «erfolgreichen Trainer» entschieden und einem «Assistenten»-Trainer vertraut, der die Stars wieder zum «Mannschaftssport» zurückbringt. Neben Wolfsburg gibt es in der gleichen Liga Mannschaften, die nicht aus Stars bestehen und trotzdem erfolgreich sind. Erfolg ist vom Humanpotential plus dessen Führung abhängig.

Was im Fussball bezüglich Führung und Mannschaftszusammenstellung geschieht, wird in der Öffentlichkeit bis in letzte Details breitgeschlagen und konträr diskutiert. Die Leistung von Spielern wird subjektiv benotet, die Trainer kriegen ihr Fett ab und

auch Funktionales im Team findet den Weg in die Schlagzeilen. Ganz anders in der Wirtschaft. Über ungenügende Teamleistungen legen sich Nebel des Schweigens. Streit im Team wird hinterhältig geführt. Vorgesetzte, die sich als ungeeignet für die Führung ihrer Truppe entpuppen, lässt man weiterwursteln. Denn das Eingeständnis höherer Chefs, einen Fehlentscheid getroffen zu haben, können sich diese aus Gründen des «Images» nicht leisten.

Viele HR-Verantwortliche wissen genau, in welchen Teams wenig Fluktuation herrscht, eine gute Zusammenarbeit besteht, gegenseitig motivierende Kommunikation abläuft und vom Chef die richtigen Impulse kommen. Und ebenso kennen sie die Teams, deren Fluktuation ein normales Mittel überschreitet, gegenseitiges Misstrauen und Mobbing Tagesprogramm sind und zum Chef Distanz und Widerstand besteht. Einschreiten? Dazu fehlt die Kompetenz. Für personelle Veränderungen gibt es nur Vorschlagsrecht.

Führende in der Wirtschaft sollten sich von den Führungsverhältnissen in Fussballklubs beeinflussen lassen. Schon die Zusammenstellung einer Mannschaft braucht viel Wissen um Humanpräferenzen, Verhaltensweisen, Charaktereigenschaften, und Verträglichkeit. Notwendig ist eine kluge Mischung aus Stars und stillen Schaffern. Wobei diese oft gleiche Fähigkeiten haben, wie die Stars, aber nicht deren Exzentrik und Publikumswirksamkeit. Stars reissen nicht nur die Zuschauer mit, sondern auch



Inhaltsverzeichnis:

Die richtige Mannschaft zusammenstellen und richtig führen.

Fiktion oder Realität?

Humor und Spass als Quelle für Arbeitsleistung.



ihre Mitstreiter auf dem Platz. Allerdings nur, wenn sie als Vorbild gelten, andere fördern und fremde Leistungen anerkennen. Intelligenz, strategisches und taktisches Denken, Einfühlungsvermögen und Erfolgswille sind neben den körperlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten Basis, um als Star zu gelten. Eine gute Fussball-Mannschaft braucht drei Stars, einen in der Verteidigung, einen im Mittelfeld und einen im Sturm.

Ebenso braucht eine wirtschaftliche Mannschaft eine kluge Zusammensetzung. Notwendig sind für besondere Aufgaben sogenannte «primus inter pares» und stille Schaffer, die sich mitreissen lassen. Gift für gute Zusammenarbeit sind diejenigen, die infolge ihrer Egozentrik Wissen für sich behalten, sich absondern, sich abheben und eigene Ziele verfolgen. Doch selbst eine gut zusammengestellte Mannschaft findet wenig zählbare Resultate, wenn der Mannschaftsführer keine Anerkennung findet. Er ist im Fussball als Trainer und in der Wirtschaft als Chef die zentrale Figur, deren Wirken Teamgeist entfalten muss, ein gemeinsames Handeln und Fühlen, eine gemeinsame Strategie und Taktik. Druck ausüben, Strafen ansetzen und Mobben sind keine Führungsinstrumente. Im Gegenteil! Sie gehören in die mittelalterliche Motenkiste verdammt. Momentan befindet sich die Wirtschaft in einer Erholungsphase (nach hoher Konjunktur). Jetzt wäre es Zeit, Mannschaften und ihre Chefs zu beobachten und notwendige Korrekturen vorzunehmen.

jb

Fiktion oder Realität?

Christoph Muster ist erfolgreicher Unternehmer. Vor gut dreissig Jahren hat er als Einmannbetrieb begonnen, heute beschäftigt er 760 Mitarbeitende. Er hat immer darauf geachtet, möglichst rationell zu arbeiten. Jede Arbeitsstunde soll ein berechenbares Resultat ergeben. Seine persönliche Arbeitsplanung ist auf dieses Ziel ausgerichtet. Des-

halb füllt bei ihm jeder Mitarbeiter einen Tagesrapport aus, in dem er jede geleistete Stunde einem Projekt oder einem Kundenauftrag zuschreibt. So kann Christoph Muster jederzeit alle Aufträge und Projekte auf Rationalität und Rentabilität überprüfen.

Peter Apollo hat bei Christoph Muster neu die Aufgabe des Personalleiters übernommen. Sein Vorgänger hat ihm 12 unbesetzte wichtige Stellen hinterlassen und die Linie drängt darauf, die Stellen so schnell als möglich zu besetzen. Schliesslich geht es um Aufgaben in der Projektierung, in der Betriebsführung und im Vertrieb. In einer Sitzung der erweiterten Geschäftsführung wird erwogen, einen Personalberater zuzuziehen. Doch Peter Apollo ist der Ansicht, dass diese Kosten zu hoch seien und dass er über «Social-Networks» und Werbung in Job-Banken entsprechende Kandidaten finden werde. Gleichzeitig votierte er für ein «Branding», für Massnahmen, das Unternehmen im Personalmarkt als hervorragender Arbeitgeber zu etablieren. Sowohl für «Branding», «Social-Networks» und Job-Banken wurden Projektnummern bestimmt, zu der jede Arbeitsstunde zugeordnet werden konnte.

Peter Apollo selbst und seine Assistentin setzten sich an den Bildschirm und begannen, die einschlägigen Internet-Netzwerke abzuklappen. Fanden sie jemanden, der möglicherweise auf eine vakante Aufgabe passen könnte, nahmen sie Verbindung auf. Sie führten Buch über ihre Tätigkeit und stellten nach vier Monaten fest, dass sie 288 Personen angesprochen hatten, davon waren 37 interessiert, 18 kamen zu einem Interview und zwei konnten schon angestellt werden. Für weitere 5 Stellen waren noch Kandidaten im Gespräch. Durch Anzeigen in Job-Banken konnten 354 Kandidaten erreicht werden, wovon 19 zum Interview eingeladen wurden und drei eingestellt werden konnten. Für die Schaffung des «Brandings» wurde die verantwortliche Dame für Personalentwicklung mit der Hälfte ihrer Arbeitszeit eingesetzt. Zuerst brauchte sie viel Zeit, um entsprechende Massnah-



men und Ziele kennen zu lernen und mit der hauseigenen Werbeabteilung in eine langfristige Planung umzusetzen. Nach 4 Monaten sah die Abrechnung wie folgt aus:

Projekt Social-Networks:

Peter Apollo	280 Std. à € 160.-	€ 44.800.-
Assistentin	256 Std. à € 120.-	€ 30.720.-
Externe Kosten		€ 7.200.-
Gesamt		€ 82.720.-

Projekt Job-Banken:

Peter Apollo	170 Std. à € 160.-	€ 27.200.-
Assistentin	182 Std. à € 120.-	€ 21.840.-
Externe Kosten		€ 17.700.-
Gesamt		€ 66.740.-

Projekt Branding:

Arbeitszeit HR	320 Std. à € 120.-	€ 38.400.-
Arbeitszeit WA	110 Std. à € 158.-	€ 17.380.-
Externe Kosten		€ 11.500.-
Gesamt		€ 67.280.-

Erfolg: 5 der 12 Stellen besetzt, für weitere drei Stellen gute Kandidaten. Nach 8 Monaten präsentierte sich die Rechnung wie folgt:

Projekt Social-Networks:

Peter Apollo	490 Std. à € 160.-	€ 78.400.-
Assistentin	478 Std. à € 120.-	€ 57.360.-
Externe Kosten		€ 14.800.-
Gesamt		€ 150.560.-

Projekt Job-Banken:

Peter Apollo	305 Std. à € 160.-	€ 48.800.-
Assistentin	324 Std. à € 120.-	€ 38.880.-
Externe Kosten		€ 32.110.-
Gesamt		€ 119.390.-

Projekt Branding:

Arbeitszeit HR	640 Std. à € 120.-	€ 76.800.-
Arbeitszeit WA	42 Std. à € 158.-	€ 6.636.-
Externe Kosten		€ 22.600.-
Gesamt		€ 106.036.-

Alle Projekte zusammen € 375.986.-

Erfolg: 8 der 12 Stellen sind besetzt, für eine Stelle gibt es noch Kandidaten, für drei Stellen sind keine möglichen Kandidaten in Sicht.

Christoph Muster beginnt zu rechnen: Hätte ich alle 12 vakanten Stellen einem Personalberater übergeben, hätte er mir vermutlich noch günstigere Konditionen als 30% der Jahresbezüge offeriert. Vielleicht 25% eines durchschnittlichen Jahresgehaltes von € 100.000.-, also

€ 25.000.- pro Stelle. Dann wären die Kosten auf € 300.000.- begrenzt gewesen. Nun gut, die Gestehungskosten des «Brandings» wirken sich vielleicht in Zukunft positiv aus, aber es braucht weitere laufende Kosten und Anstrengungen, um positiv im Gespräch und begehrt zu bleiben. Auch der Antrag von Peter Apollo nach Aufstockung der HR-Abteilung mit einer weiteren Assistentin wäre nicht entstanden. Negative Kommentare der Linie über schlepende Abarbeitung der Alltagsaufgaben im HR-Bereich wären unterblieben. Christoph Muster handelt. Er beschränkt das Projekt «Social-Networks» auf gesamthaft 40 Std./Monat, die Suche über Job-Banken auf 30 Std./Monat und Projekt «Branding» auf 20 Std./Monat. Dann lässt er seinen ehemaligen Personalberater kommen und übergibt ihm die drei noch offenen Vakanzen zur Besetzung. Der Personalberater schaut sich die Anforderungsprofile an und meint, dass er zuerst gerne daran «feilen» möchte, denn passende Kandidaten seien im Markt nicht vorhanden. Nach drei Tagen erhält Christoph Muster drei marktgerechte Anforderungsprofile und ein Honorar-Angebot über gesamthaft € 82.500.- zu deren Besetzung. Er ruft den Personalberater an und fragt ihn, wie er denn vorgehe, dass er günstiger sein könne, als interne Anstrengungen. Der Personalberater gibt ihm zur Antwort: «Ich beschränke meine Suche auf eine speziell zusammengestellte Firmenliste und rufe nur mögliche Kandidaten an, die in ähnlichen Aufgaben stehen. Ich schiesse nicht Schrot in einen Entenschwarm und treffe möglicherweise die Falschen. Zudem konzentriere ich mich auf Ihre Branche, was mich zum Spezialisten und Kenner der Verhältnisse und der Potentiale in Ihrer Branche macht».

jb

Humor und Spass als Quelle für Arbeitsleistung.

Die Ansicht: «Erst die Arbeit, dann das Vergnügen» hat ausgedient. Wenn Menschen eine hohe Leis-



tung erbringen sollen, dann muss die Leistungserbringung und das Resultat Spass machen. Wir verlangen heute, dass Präferenzen von Menschen mit den Aufgaben einer Position übereinstimmen, damit der Mensch in der Ausübung der Aufgabe Freude empfindet.

Trotz dieser Weisheit herrscht an vielen Arbeitsstellen eine schlechte Stimmung. «Miesepeters» sind in der Mehrzahl. Besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten läuft selbst der oberste Boss mit Trauermiene durch die Gegend. Er steckt seine Führungspersonen an und diese ihre hierarchisch Unterstellten. Und damit leidet die Leistungsfähigkeit eines Betriebes, denn mit leicht depressiver Gemütsstimmung fällt das Arbeiten viel schwerer. Lockerheit, Risikofreudigkeit, Schnelligkeit, Freundlichkeit und Draufgängertum werden gebremst. Sogar die Flucht in Tretmühlen wird angetreten, denn man muss als arbeitsam erscheinen, selbst wenn die Tätigkeit kein zählbares Resultat erbringt. Gerne zeigt sich jedes Unternehmen als Schiff (wir sitzen in einem Boot), doch ob Vergnügungsdampfer oder Galeere darf – mit Verlaub – als grosser Unterschied vermerkt werden.

Den Irrglauben, dass Spass das Gegenteil von Arbeit ist, gilt es erst einmal zu widerlegen. Dieser wichtige Schritt steht am Anfang, wenn Humor im Unternehmen Fuss fassen soll. Arbeit darf nicht nur Spass machen – Arbeit soll Spass machen. Denn wer seine Arbeit gerne macht und wer Spass hat, der macht seine Arbeit auch gut. Zudem sollte die Stimmung so locker sein, dass selbst Ausgelassenheit und lautes Lachen nicht als «Sünde» gelten, denn solche Momente befreien. Danach hat man wieder Kraft für konzentriertes Arbeiten. Lachen sorgt für Wohlbefinden, und wer sich wohl fühlt, ist auch leistungsfähiger. Humor fördert die Leistungsfähigkeit.

Wird Humor am Arbeitsplatz ernst genommen – dass er einen Stellenwert hat und gefördert wird – haben die Mitarbeiter nicht nur Spass, sondern automatisch erhöht sich durch Spassmassnahmen auch Motivation, Teamgeist und somit auch Pro-

duktivität und Effizienz. Die amerikanische Fluglinie Southwest Airline setzt schon lange auf den Einsatz von Humor. Schon in der Personalrekrutierung wird der Sinn für Humor betont. Ziel ist, dass sich Mitarbeiter und Passagiere wohlfühlen, sie sollen Freude empfinden. Die Airline hält Humor für wichtiger als teuren Service und edle Ausstattung. Das Ergebnis: Die Fluggesellschaft fliegt als einzige in den USA seit 25 Jahren Gewinne ein.

Humor fördert Kreativität und Perspektivenwechsel. Kreativ ist, wer Grenzen überschreitet und scheinbare Gesetze bricht. Lachen entsteht durch die Ansicht eines Problems aus ganz anderer Seite: Ein Mann spaziert im Park. Ein Vogel verrichtet in der Luft seine Notdurft und diese fällt auf das weisse Hemd des Spaziergängers. Er ärgert sich zuerst, dann überlegt er sich, dass alles viel Schlimmer wäre, wenn Kühe fliegen könnten.

Solche Perspektivenwechsel fördern Flexibilität. Ein Test bewies, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in ihrer Pause zum Lachen gebracht wurden, bei Kreativitätstests höhere Werte aufwiesen, als jene, die nicht gelacht haben. Humor fördert zudem Kooperation, Kommunikation und Teamgeist. Gemeinsames Lachen schafft ein Wir-Gefühl, gegenseitiges Vertrauen und Vertrautheit. Humor reduziert Stress, denn ein befreiendes Lachen löst Anspannungen und gibt Sichtwechsel frei. Humor fördert auch flachere Hierarchien, denn der Chef, der mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lachen kann, ist weniger erhaben, weniger distanziert. Aber er braucht mehr Charisma, um nicht lächerlich zu wirken. Humor darf nie verletzend und ausgrenzend sein. Deshalb soll nie auf Kosten einzelner Menschen gelacht werden.

Lachen verfügt über zahlreiche stressreduzierende Wirkungen (Blutdruckausgleich, Hormonausschüttung, verbesserte Atmung, usw.). Lachen Sie sich Ihren Ärger weg. Es wirkt!

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: 2200 Ex.