

NEWS

01/04

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Die HR-Abteilung: Kostenverursacher oder Wertschöpfer?

Vor 50 Jahren hat Professor C. N. Parkinson im «Economist» ein Gesetz veröffentlicht. Es lautet:

Arbeit dehnt sich immer so aus, dass sie genau die Zeit braucht, die man für sie erübrigen kann.

In der heutigen Zeit kann das Parkinson'sche Gesetz wie folgt erweitert werden: Alles, was von Menschen für Menschen gemacht wird, ist in ständiger Erweiterung, weil die Vielfalt menschlicher Eigenschaften und das Streben der Menschen nach Vollkommenheit eine permanente Anpassung erfordern. Und somit kann aus jeder Maus ein Elefant entstehen.

Der HR-Bereich ist davon besonders betroffen. Jedes System wird permanent mit Verbesserungen angereichert, bis sein Handling zu kompliziert und sein Nutzen zu unwirtschaftlich wird. An den HR-Bereich werden auch Anforderungen gestellt, wie zum Beispiel die Berechnung von «Return of Investment» bei der Anschaffung von HR-Software, von Zeiterfassungssystemen, von Kantinen und Sportplätzen. So etwas ist im Denken eines Controllers, der im Krieg mit Zahlen eine spezielle Denkweise angenommen hat, selbstverständlich. Und in rezessiven Zeiten hat der Controller Befehlsgewalt und deshalb müssen alle HR-Tätigkeiten und Investitionen noch mit einer Berechnung des «Return of Investment» versehen werden.

Die durch die Rezession erwirkten Sparübungen haben die HR-Departements stark betroffen und ihnen auch zu verstehen gegeben, dass sie eigentlich nur Kostenverursacher sind, denn nur die wenigsten Personalchefs haben Mitsprache und auch Gewicht in strategischer Unternehmensausrichtung. Selbst die besten Vollstrecker von Personalabbau werden mit Sparforderungen zugeeckt.

Die HR-Budgets und die Kostenstruktur der Abteilungen haben Speck angesetzt. Die Personalabteilungen müssen Effizienz beweisen, wie zum Beispiel die Produktionsabteilungen. Doch die Produktionsabteilungen arbeiten mit Materie, die HR-Abteilungen mit Menschen und deshalb hinkt ein Vergleich. Trotzdem haben Personalmanager die Zeichen der Zeit erkannt und die Kosteneffizienz zum strategischen Ziel ernannt. Je nach Ausgangspunkt werden verschiedene Strategien verfolgt. Der eine reduziert strikt die Fremdvergaben und ist der Ansicht, dass Selbermachen billiger kommt. Der andere investiert in Informationstechnik und versucht, alle Abwicklungen innerhalb eines HR-Managementsystems unterzubringen. Der Dritte reduziert seinen Personalbestand und «outsourced» gewisse zu erbringende Leistungen. Alle drei haben aus ihrer Sicht Möglichkeiten wahrgenommen und gehandelt und die HR-Abteilung zu einem Wertschöpfungscenter umgebaut.

Doch Sparen und Abbauen beeinflusst das Selbstvertrauen und das Selbstbewusstsein der Handelnden. Den wirklichen Wert im Unternehmen können sparende HR-Manager kaum



Inhaltsverzeichnis:

Die HR-Abteilung:
Kostenverursacher
oder Wertschöpfer?

SWISSCONSULT auf
den PIT in Baden-
Württemberg und
Bayern

Ist der Mensch
fassbar?

Verantwortung im
Management, Schlüs-
sel für den Erfolg

Experten reden vom
Aufschwung



mehr wahrnehmen. Ihr wirklicher Wert wäre Mitarbeit in der strategischen Unternehmensführung. Denn HR-Manager kennen das ganze Unternehmen, sind zuständig für die grössten Ausgaben – die gesamten Personalausgaben – und sie werden für die personelle Leistung verantwortlich gemacht. Doch ausgerechnet ihnen gibt man keine Kompetenz. Die Vertriebschefs, die von Produktion nichts verstehen und die Produktionsleiter, die von Vertrieb nichts verstehen und selbst die Finanzleute, die gar n....., alle haben hinsichtlich strategischer Unternehmensentwicklung mehr zu sagen. Beispielsweise wird die Personalauswahl als sehr wichtige Aufgabe bezeichnet, doch das HR-Management ist nur Dienstleister in der Zuführung von Kandidaten. Oder Personalentwicklung gehört in das Unternehmensleitbild und wird durch die Linie durchgeführt, das HR-Management steht dienstbeflissen da und organisiert. Oder die vielbeschworene Unternehmenskultur, zu der sich Linienmanager mit grossen Worten bekennen, die Motivation und Leistungswille erzeugen soll, wird am HR-Management vorbei postuliert. Das HR-Management hat die undankbare Aufgabe, durch Fehlverhalten von Linienmanagern entstandene Unmutswogen im Personal zu glätten.

Einerseits der Kostendruck, andererseits die Wichtigkeit für die Unternehmensentwicklung – in diesem Dilemma befinden sich momentan viele HR-Verantwortliche. Vor lauter gedrückten Kosten haben sie kaum den Mut, für Mitsprache in den wichtigsten Entscheidungsgremien zu kämpfen. Sie haben keine Mittel, um wesentliche und bedeutende Leistungen zu erbringen, sondern sie lavieren sich schicksalsergeben durch. Doch mit dem beginnenden konjunkturellen Aufschwung ist die Zeit für mutiges Handeln gekommen. HR-Verantwortliche müssen mit schlagkräftigen, betriebswirtschaftlichen Argumenten aufwarten können. Sie müssen die Nutzen von Massnahmen in Zahlen belegen. Ein Unternehmen stirbt langsam, wenn durch Rezession eine ausgeprägte Controlling-Orientierung überhand nimmt. Ein Unternehmen lebt und entwickelt sich, wenn sich mit gezielten Massnahmen die Menschen darin entwickeln. *jb*



HR-Management zwischen kreativer Wertschöpfung und Dienstleistung.

SWISSCONSULT auf den PIT in Baden-Württemberg und Bayern

Das Kürzel PIT steht für **Personalinformationstage**. Es handelt sich hierbei um eine jeweils eintägige, überschaubare Messe für Führungskräfte und verantwortliche Mitarbeiter im Personalwesen, die u.a. am **30.03.2004 in Stuttgart** und am **27.05.2004 in München** stattfindet. Das Angebot ist interessant für Führungskräfte im Personalwesen, Referentinnen und Referenten sowie Verantwortliche für Personalentwicklung und Weiterbildung. Etwa 40 Unternehmen präsentieren ihr Know-how, darunter Anbieter von Abrechnungs- und Verwaltungssoftware, Tests und Analysen, Job-Börsen, Trainings-Institute, Fachliteratur, Sicherheitssystemen usw. Dazu werden interessante Vorträge, Workshops und Diskussionen angeboten. Weitere Informationen können Sie im Internet auf der Homepage www.hrforum.de finden. Für Interessenten kann Herr Pfeiffer gratis Eintrittskarten abgeben (pfeiffer@swissconsult.org).

Auch wir beteiligen uns daran und laden Sie herzlich zum Gespräch an unseren SWISSCONSULT-Stand ein. Unser Berater für Metallverarbeitung/Maschinenbau, Herr Pfeiffer, wird an beiden Tagen einen Kurzvortrag zum Thema «Direktansprache, wie schütze ich mein Unternehmen vor Headhuntern» halten – in Stuttgart am 30.03.2004 um 15.00 Uhr und in München am 27.05.2004 um 13.00 Uhr. *bp*

Ist der Mensch fassbar?

Alle Systeme des HR-Managements scheitern immer am gleichen: Am Menschen. Jeder Mensch ist ein Unikat. Kein Mensch hat genau die gleichen Eigenschaften wie ein anderer Mensch. Zudem schlummern in den meisten Menschen mehrere Personen, die je nach Situation abgerufen werden. Doch im HR-Management wird permanent versucht, Menschen

in irgendwelche Profile, Systeme, Datenbanken oder Schemen einzubauen.

Die Wissenschaft «Psychologie» erhebt den Anspruch, das Verhalten eines Menschen genau zu bestimmen, doch kein Psychogramm ist deckungsgleich mit der Realität. Wenn selbst das Individuum nicht fassbar ist, wie sollen dann Eigenschaften von Gruppen oder gar ganzen Belegschaften aufgezeichnet werden?

Trotzdem werden ständig neue Schemen produziert, zum Beispiel Anforderungsprofile für vakante Stellen. Man weiss, dass diese Anforderungsprofile hauptsächlich aus Wunschen bestehen und spätestens nach den ersten Interviews mit Kandidaten überarbeitet oder beiseite gelegt werden. Oder Schemen, nach denen sich Kandidaten auf Internet-Jobbörsen oder auf Homepages von Firmen eintragen können. All diese Schemen zeigen nur einen Teil eines Menschen. Aber Personalverantwortliche treffen auf dieser Basis Vorauswahlen. Deshalb wird auch versucht, diese Schemen noch detaillierter und noch genauer zu gestalten.

Die Folge ist ein riesiger administrativer Aufwand, sowohl in den HR-Abteilungen, wie auch bei Kandidaten. HR-Abteilungen erhalten oft 200 bis 400 Bewerbungen für eine aus-geschriebene Stelle, die dann doch zumeist nicht passen, weil die Ausschreibungen aus Kostengründen kurz und rudimentär gehalten werden müssen. Kandidaten geht es genau gleich, begehrte Kandidaten erhalten auf ihre Veröffentlichung in einer Job-börse oft 50 bis 100 nicht passende Angebote.

Von Antoine de Saint-Exupéry kommt die Aussage:

Intelligenz verdirbt den Sinn für das Wesentliche.

Je komplexer versucht wird, Menschen zu erfassen, desto grösser wird der Aufwand, doch das Resultat nicht besser. Ähnlich ist die Differenz zwischen einer Flasche Château Mouton Rothschild 1982 zu € 965.– und einer Flasche Pesquera Crianza 1991 zu € 25.–. Der feine Unterschied

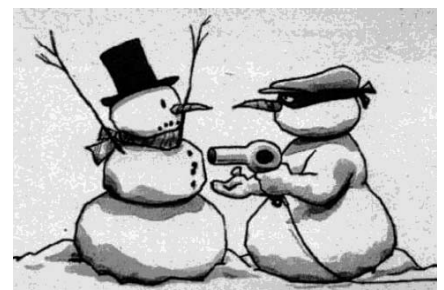
im Genuss ist die Preisspanne auf keinen Fall Wert. Die Mehrausgaben lohnen sich geschäftlich nur, wenn ein wirklicher Mehrertrag daraus resultiert, alles andere ist irrationale Liebhaberei.

Viele «Systeme» im HR-Bereich, seien es Systeme zur Personalentwicklung oder Systeme für periodische Beurteilungen von Festangestellten, sind aufgebläht. Immer wird versucht, über Menschen eine möglichst objektive Aussage zu erstellen, doch kann keine davon als absolut sicher bezeichnet werden.

So wie Firmen ihre Gesamtstrategie auf Kernkompetenzen ausrichten, sollten HR-Abteilungen eine «Entrümpelung» gewachsener Systeme vornehmen. Eine Konzentration auf das Wesentliche und Wichtige muss erfolgen. Feinheiten systematisieren ist mit zu grossem Aufwand verbunden. Feinheiten gehören in den objektiv/subjektiven Eindruck von Gesprächen zwischen Menschen und sollten nicht immer schwarz/weiss festgelegt sein. *jb*

Verantwortung im Management, Schlüssel für den Erfolg

Moralischer Verfall ist ein momentanes Gesellschaftsspiel. Das beginnt bei der Selbstbedienungsmentalität im Top-Management, geht über extreme Bezahlungsverzögerung und gemeine Preisdrückerei bis zu Subventionsbetrug und Mitarbeiter-Mobbing. Kaum wird der wirtschaftliche Kuchen geringer, wird rücksichtslos um Krümel gekämpft. Verantwortung findet sich nur noch spärlich. Werden sich die Ausgenutzten nach einem konjunkturellen Anstieg rächen? Verantwortung ist ein strapaziertes Wort. Jeder Strebende nach höheren Positionen gibt an, er wolle mehr Verantwortung. Mit Verantwortung will er das Recht (und die Pflicht?) für selbstständige Entscheidungen. Erwartet wird, dass «richtige» Entscheidungen getroffen werden, damit der Entscheidende der ihm übertragenen Verantwortung gerecht wird. Aber was ist «richtig»?



In der Beziehung zwischen der Unternehmensführung und den Stakeholdern gibt es ein breites Band an unterschiedlichem Handeln. Die Stakeholder sind:

- Kunden
- Lieferanten
- Mitarbeiter
- Aktionäre
- Staat
- Öffentlichkeit

Die Bandbreite wird durch spezielle Ausdrücke der extremen Seiten bei jedem Stakeholder angegeben:

Abriss – Grosszügigkeit
Preisdruck – Vertrauen
Leistungsdruck – Leistungsfreude
Irreführung – Offenheit
Hinterziehung – Klarheit
Täuschung – Wahrheit

Verantwortung heisst, einen Weg zwischen den Extremen zu finden, der einerseits die eigenen Bedürfnisse in den Vordergrund stellt, aber die Bedürfnisse der Stakeholder so stark mitberücksichtigt, damit diese Vertrauen zum Unternehmen und seiner Führung erhalten und halten. Es gibt keinen höheren Wert als Vertrauen. Wer Vertrauen geniesst, kann seinen Aufwand für die Kommunikation und Aktionen zu Stakeholdern gering halten. Wer auf Misstrauen stösst, braucht zuerst einen hohen Aufwand, um das Misstrauen abzubauen. Und erst dann können auch neue Ziele mit Stakeholdern formuliert und auf Schiene gesetzt werden. Misstrauen abbauen ist teuer, zumeist teurer, als ein herausgeholt Vorteil, der eine vertrauensvolle Beziehung abbricht. Unternehmerische Verantwortung entspricht einem Handeln, das unternehmerische Bedürfnisse und Vertrauensbildung zu Stakeholdern unter einen Hut bringt. Diejenigen, welche diesen Weg sehr gut gehen, sind viele mittelständische Unternehmer, die Langfristigkeit und Nachhaltigkeit in den Vordergrund stellen. Die personelle und strukturelle Grösse ihrer Firmen ist übersichtlich. Deshalb bestehen zu den Stakeholdern noch persönliche Beziehungen und Kontakte. Je grösser und globaler Firmen sind, desto unpersönlicher werden Beziehungen. In irgendwelchen Zentralen werden Entscheide ohne detaillierte Kenntnisse von regionalen Beziehun-

gen gefällt, Mentalitäten übergangen und sorgsam aufgebaute Kooperationen in Frage gestellt.

In der Wirtschaft wird diskutiert, ob eine globale Organisation besser zentral geführt werden sollte oder eine Aufspaltung in autarke, übersichtliche Teile Vorteile bringt. Misst man den Gewinn von globalen Unternehmen nicht in Geldwerten, sondern in Prozenten am Umsatz, darf festgestellt werden, dass über einen Zeitraum von ca. 5 Jahren kleinere, gutgeführte, Wirtschaftsethik berücksichtigende Firmen bessere Gewinne erreichen. Eine Anregung an Professoren: Eine Untersuchung darüber könnte möglicherweise ganz neue Anhaltspunkte für die Führung globaler Konzerne ergeben. *jb*

Experten reden vom Aufschwung

In der Schweiz wird der kommende wirtschaftliche Aufschwung euphorisch gesehen. Experten erwarten einen BSP-Anstieg von 3,5 %. Der Aufschwung im Euro-Raum und vor allem in Deutschland lässt weiter auf sich warten. Das Sorgenkind bleibt dabei die Binnennachfrage, aber auch der Export steht unter unsicheren Vorzeichen. In der Schweiz sind es vor allem globale Firmen, die schon letztes Jahr auf markantem Gewinnkurs waren und in diesem Jahr hohe Ziele erreichen wollen. Günstige Devisenkurse zwischen dem Schweizer Franken und dem Euro sind dazu eine gute Unterstützung, denn 40 % des Schweizer Exportes gehen nach Deutschland und ca. 65 % in den EU-Raum. Deutschland ist stärker vom Dollar abhängig und dessen Sinken zeichnet darum den Managern der Exportindustrie Sorgenfalten ins Gesicht. In der Schweiz redet man schon jetzt von einer Halbierung der Arbeitslosenrate in etwa zwei Jahren. Dann dürfte sich der Personalmarkt wieder anspannen und der Kampf um Mitarbeiter entbrennt wieder wie in den vergangenen Hochkonjunkturzeiten. Dagegen hilft nur, die momentane Situation noch zu nutzen und mit Hilfe eines SWISSCONSULT-Beraters die besten Köpfe einer Branche an sich zu binden.

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: 5000 Ex.