

NEWS

01/05

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Führen muss Spass machen

Zeitungen sind voll mit Kommentaren zur Rezession. Die Zukunft sei düster. Die Gehälter sinken. Die Arbeitsplätze in der Führung sind bedroht. Als Folge davon sinkt die Arbeitsmoral. In vielen Führungsetagen ist die eigentliche Aufgabe einem Verteidigungsgefecht für den eigenen Job, für das Überleben und für die Bewahrung von Privilegien gewichen. Unsicherheit und Angst fördern Burn-out-Syndrome. «Man kann nichts machen, es ist halt so», lautet das Eingeständnis für die eigene Untätigkeit, für das Aufschieben notwendiger Entscheidungen und für den Weg des geringsten Widerstandes.

Doch ebenso steht in Zeitungen, dass einige Unternehmen im vergangenen Jahr gute Gewinne geschrieben hätten und Umsatzsteigerungen verzeichnen können. Was machen denn diese Unternehmen besser?

Es ist die persönliche, psychische Einstellung zur Aufgabe, die Erfolg oder Misserfolg bringt. Weshalb nehmen 40 000 Menschen an einem New York Marathon teil? Warum klettern Hunderttausende die Berge hoch? Warum duellieren sich Millionen gegenseitig am Schachbrett? Weil der Drang nach Leistung und Wettbewerb – geistig oder körperlich – ein Archetypus des Menschen ist. Es gehört zum Wesen des Menschen, dass er freudig Leistung erbringt, dass Spass an Leistung eine Triebfeder menschlicher Evolution ist. Und ausgerechnet diese humane Grundeigenschaft geht in schwierigen Zeiten den führenden Menschen

ab. Schönwettermanager der Hochkonjunktur stehen ratlos vor sich auf-türmenden Problemen der Rezession. Statt Spass an Problemlösungen zu haben, tritt Resignation ein. Entscheide werden vertagt. Alles, was etwas kostet, wird nicht mehr bewilligt.

Führen muss Spass machen, Spass im Sinne von Freude empfinden an der Lösung der Führungsaufgabe. Es gibt Menschen, die an schwierigen Aufgaben wachsen und andere, die daran zerbrechen. Qualifizierte Führer kennen ihre Kapazität und lassen sich nicht von Problemen unterkriegen. Sie können loslassen, Teile ihrer Aufgabe delegieren, aber ein wachsames Auge auf das Gesamte halten. Sie können Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden, sie verlieren sich nicht in Details, sie lassen auch unperfekte Lösungen zu, wenn der Not gehorchend ein Weg weiter beschritten werden muss. Qualifizierte Führer kennen sich selber, wissen um ihre Stärken und Schwächen. Sie fördern ihre eigenen Stärken und kontrollieren ihre Schwächen. Sie sind Herr der Lage, wissen sich einzuteilen und neben der Arbeit in einem Hobby Entspannung zu finden.

Auch in konjunkturellen Schlechtwetter-Zeiten darf der Spass an Führung nicht nachlassen. Mut für Entscheide, auch wenn sie zu momentanen Härten führen, ist unabdingbar. Konkurrenten lauern nur auf eine Schwäche. «Everybody's Darling» zu sein erzeugt weder Umsatz noch Gewinn. Mit Optimismus und vorbildhaftem Einsatz ein Arbeitsumfeld schaffen, das Freude an der Arbeit erzeugt, ist die beste Voraussetzung für Erfolg.

jb



Inhaltsverzeichnis:

Führen muss Spass machen

Das Unwort des Jahres wird zum Streitfall

Wirtschaftswachstum wohin?

E-Recruiting, die Realität entspricht nicht den Träumen

Das Unwort des Jahres wird zum Streitfall

Sprachwissenschaftler erküren jedes Jahr ein neu entstandenes Wort zum so genannten Unwort. Sie wollen damit ihr Befremden für sprachliche Entgleisungen Ausdruck geben. Doch diesmal sind sie auf starken Widerstand gestossen. Nachdem sie in den Vorjahren die «Ich AG» und «Tätervolk» zum Unwort erklärt haben, ist es jetzt der Ausdruck «Humankapital».

Die Begründung dazu lautet: «Humankapital degradiert nicht nur Arbeitskräfte in Betrieben, sondern Menschen überhaupt zu nur noch ökonomisch interessanten Grössen». Wirtschaftswissenschaftler und Personalfachleute sind entrüstet, denn für sie bedeutet «Humankapital» die hohe Wertschätzung des Menschen in einem funktionierenden Arbeits- und Wirtschaftsleben.

Seit über 20 Jahren bestehen Bestrebungen, den Wert der Menschen in einem Unternehmen deutlicher zu machen. Beispielsweise in dem Instrument «Bilanz», das für alle wirtschaftlichen Bewertungen eine Schlüsselrolle spielt. Aber ausgerechnet in einer Bilanz, die doch über Unternehmenswerte Auskunft geben sollte, sind Menschen nur als Unkosten enthalten. Deshalb sind in den letzten Jahren verschiedene Bewertungsversuche unternommen worden. Problem dabei ist die Masseinheit. Der Wert von Menschen kann weder in Liter, Kilometer oder Watt gemessen werden. Um trotzdem eine Aussage machen zu können, werden Berechnungsmodelle in der Masseinheit des Geldes gemacht. Beispielsweise sind die Investitionen in Mitarbeiter (Kosten für Einstellung, Weiterbildung, Personalentwicklung usw.) errechnet und fiktiv (nicht gesetzlich) in die Bilanz eingefügt worden. Damit wird die Investition zu einem Vermögenswert. Und damit auch der Mitarbeiter im Denken der Manager, denn welcher Manager lässt sich gerne sagen, er würde Vermögenswerte «rausschmeissen».

Ethisch gesehen, haben die Sprachwissenschaftler Recht, aber moralisch werden Menschen, die sich um bessere Beachtung der Mitarbeiter im

Denken von Managern bemühen diskreditiert. Prof. Christian Scholz von der Saarland-Universität schreibt: «Damit wurde die Chance vertan, ein positives Signal zu setzen, denn für den Standort Deutschland (und auch den anderer europäischen Staaten) und die Wissensgesellschaft sind Menschen das wichtigste Kapital.»

Unverständlich ist diese Wahl auch dem Human Capital Club, der den Begriff Humankapital bewusst verwendet, um den Wert von Mitarbeitern als Vermögen der Unternehmen hervorzuheben. Der HCC hat sich 2001 bei der Gründung zum Ziel gesetzt, Mitarbeiter nicht nur als Ressource zu betrachten, sondern als entscheidende Wertschöpfer. Der HCC wird weiter am Wort Humankapital festhalten, denn das Wort ist in anderen Sprachgebieten positiv belegt. *jb*

Wirtschaftswachstum wohin?

Die Wirtschaft ist auf Wachstum programmiert. Jede Firma will jedes Jahr bessere Zahlen ausweisen. Die Politiker verlangen ein Wachstum des BSP von mindestens 2 %, damit die Sozialwerke erhalten werden können. Unser Konsum muss sich deshalb in 35 Jahren verdoppeln, in 70 Jahren vervierfachen und in 350 Jahren wäre er tausendmal so gross wie heute.

In die Praxis umgesetzt würde das heissen, dass die Bauindustrie viele weitere Landschaften überbauen müsste, dass jeder statt eins, vier Autos fahren müsste, dass wir das Vielfache am heutigen Verbrauch an Schmerzmitteln, Psychopharmaka und Potenzmitteln schlucken müssten, denn die Bevölkerung kann und wird nicht im gleichen Masse wachsen. Zudem würden immer mehr Güter der Natur verbraucht, ein Grossteil davon ohne natürliche Erneuerung. Es wird geschätzt, wenn alle Menschen auf der Welt einen Lebensstandard hätten, wie die sieben Millionen Schweizer, dann würden fünf Planeten im Umfang der Erde gebraucht, um die Menschen zu versorgen.

Wir wissen heute, dass das Wirtschaftswachstum an den Grenzen



In jedem Ding muss die Absicht mit der Torheit auf die Waagschale gelegt werden.

William Shakespeare (1564–1616)

des Möglichen angelangt ist. Wohl sind noch einige Stellen auf der irdischen Landkarte, in denen ein steigender Konsum machbar ist, von dem globale Firmen profitieren können. Doch diese Flecken werden immer kleiner. Schon in den 70er Jahren hat der «Club of Rome» dem ewigen Wachstum widersprochen und die Grenzen analysiert. Allerdings sind die damals prophezeiten Katastrophen nicht eingetroffen, der Kapitalismus hat eine hohe Anpassungsfähigkeit bewiesen.

Doch jetzt sieht die Situation anders aus. Die «Wirtschaftsweisen» kreb- sen mit ihren voraus gesagten Wachstumszahlen zurück. Der Binnenmarkt stagniert, nicht etwa, weil Geld zum Konsumieren fehlt, sondern weil die Menschen selber wenig Konsumlust verspüren. Die Wirtschaft macht den Fehler, die Konsumlust mit Billigpreisen anzuheizen, doch das ist für ein Wachstum kontraproduktiv. Das Ende des Wachstums kommt näher. Aber was kommt dann?

Einzelne Wirtschaftskoryphäen und Gruppen von Wirtschaftsinteressierten sind dabei, Vorstellungen zu entwickeln, wie bei Wirtschaftsstagnation trotzdem Vollbeschäftigung und soziale Sicherheit gewährleistet werden könnte. Doch alle mit grossem Ernst vorgetragenen Ideen sind nur Flickwerk, denn Kosmetik, um einzelne Krankheitsherde zu überdecken, heilen den Patienten nicht. Beispielsweise wird verlangt, dass Treibstoffpreise um ein Mehrfaches erhöht werden sollten, damit sich die Herstellung von Billigprodukten in Billiglohnländern nicht mehr lohnen. Aber wie sollen dann die Billigarbeiter ihren Lebensunterhalt verdienen?

Die Menschheit steht vor der grössten Aufgabe seit 300 Jahren. Seit 300 Jahren wächst die Wirtschaft kontinuierlich und das ewige Wirtschaftswachstum ist in das menschliche Denken als etwas Unumstössliches eingepreßt. Politiker, Wirtschaftsführer und Journalisten glauben, dass Wirtschaftswachstum ein Allheilmittel gegen Arbeitslosigkeit und Staatsverschuldung sei und durch Forschung, Wissensmanagement und permanentem Entwickeln neuer Technologien auf Trab gehalten werden könne.

Doch langsam macht sich Ernüchterung breit. Und demnächst wird Angst entstehen, Angst vor der Zukunft, weil keine grundlegende Idee vorhanden ist, was als Ersatz für Wirtschaftswachstum folgen könnte. Angst bedeutet jedoch, dass die Menschen zu sparen und zu horten beginnen und damit den wirtschaftlichen Rückgang beschleunigen.

jb

E-Recruiting, die Realität entspricht nicht den Träumen

Die Euphorie über E-Recruiting ist einer nüchternen Betrachtungsweise gewichen. Vor acht Jahren waren die Hoffnungen gross, dass zukünftig die ganze Kandidatensuche und -auswahl über das Internet abgewickelt werden kann. Fast 90 % der Firmen haben ihre Homepage mit Stellenausschreibungen angereichert und viele davon mit verschiedenen Tools für Bewerberbehandlung, für interaktive Tests zur Selbsteinschätzung der Bewerber, für eignungsdiagnostische Verfahren oder sogar für virtuelle Assessments ausgerüstet. Zudem lassen sie ihre Stellenausschreibungen abspidern, damit die Anzeigen auch in Job-Datenbanken erscheinen.

Die andere Seite ist die aktive Kandidatensuche in Internet-Datenbanken, in denen sich Kandidaten anbieten. Vor fünf Jahren war die Euphorie der Job-Datenbanken noch sehr hoch: «Irgendwann wird der Personalmarkt gläsern sein, dann braucht man nur noch das Stellenprofil einzugeben und – schwupps – sind alle verfügbaren Kandidaten auf dem Bildschirm». Schön wäre es, doch wer schon in Kandidaten-Datenbanken nach spezifischen Profilen gesucht hat, weiss um die sehr arbeitsintensive, aber meistens vergebliche Mühe damit.

Wo liegen die Gründe?

Beim Ausschreiben von Stellen – Posting genannt – ist die Zahl der Bewerbungen von den Schwierigkeiten abhängig, die den Bewerbern auferlegt werden. Ist die Bewerbung mit wenig Angaben über Ausbildung und bisheriger Berufspraxis verbunden,





dann kann eine Bewerberlawine erwartet werden. Diese bringt die Sachbearbeiter fast zur Verzweiflung und eine sorgfältige Auswahl geht in der Masse unter. Werden viele Angaben verlangt und noch Selektionsmittel aufgezwungen, dann sinkt die Bewerberzahl massiv. Es hat sich gezeigt, dass ein Bewerber willig ist, für eine Bewerbung ca. 15–20 Minuten Zeit zu opfern, um seine Daten einzugeben. Mehr wird als Anmassung empfunden. Es gibt Firmen mit einem Bewerbungsprozedere bis zu zwei Stunden. High-Potentials wenden sich davon ab. Sie suchen Effizienz und greifen zum Telefon, doch geraten sie damit zumeist an die falschen Personen. «Bitte, bewerben Sie sich übers Internet» heisst dann die lakonische Antwort. Für Bewerbungen darf nie eine feststehende und allein gültige Ablauforganisation bestimmt werden, weil man sich damit die Chancen auf besondere Kandidaten verbaut. Was in einem «automatisierten» Bewerbungsverfahren auch arg missachtet wird, ist die Kommunikation zu Kandidaten. Zumeist gibt es ein Mail, dass die Bewerbung angekommen sei, aber nachher geschieht lange nichts mehr, wenn überhaupt etwas geschieht. Viele Firmen legen sich im Personalmarkt damit ein negatives Image zu. Was Kandidaten auch negativ vermerken, ist, dass ihre Unterlagen in Datenbanken der Firmen gehortet werden, ohne dass sie darüber befinden können. Eine Grenzsituation bezüglich des Datenschutzes.

Beim **Sourcing**, dem Suchen nach potenziellen Kandidaten in Jobbörsen, stehen andere Schwierigkeiten im Weg. Zuerst muss die Sprache als Problem genannt werden. Die Suchbegriffe sind oft unterschiedlich zu den Eingabebegriffen, auch wenn es um die gleiche Bedeutung geht. Doch bei Verschiedenheit gerät der Suchende nicht an die richtigen Kandidaten. Die Jobbörsen sollten deshalb erst einmal die Berufs- und Funktionsbegriffe definieren. Dann kommt die Schwierigkeit, dass ein Anforderungsprofil vielleicht 10 ko-Kriterien aufweist und möglicherweise 15 andere Kriterien, die diskutabel sind. Jede gefundene Kandidatur darauf abzugleichen, ist enorm zeitaufwendig. Das ist durch so genannte Matching-Verfahren elektronisch mach-

bar, nur fallen dabei oft die richtigen Kandidaten aus der Auswahl. Für eine Vorauswahl ist doch viel Wissen und Erfahrung von Personen der engsten Arbeitsumgebung (direkter Vorgesetzter, Personalchef, zumindest Personalsachbearbeiter) notwendig. Dann kommt das Problem der Aktualität. Ist endlich ein guter Kandidat gefunden und kontaktiert, heisst es: «Tut mir leid, ich habe schon etwas Neues gefunden». Alle, die sich schon mit der Kandidatensuche in Kandidaten-Datenbanken befasst haben, wissen um den grossen zeitlichen Aufwand dafür, der recht wenig mit positiven Resultaten endet, also für die Katze ist.

E-Recruiting kann in Personalsegmenten mit grossem Personalangebot das ganze Bewerbungsverfahren erleichtern und – nach einer Studie der Mummert & Partner – bis zu 50 % kostengünstiger machen. Aber sobald spezifisches Wissen und besondere Erfahrungen gesucht werden, dann zeigt sich E-Recruiting als aufwendig und wenig effizient. Als «wenig effizient» gilt die verträdelte Zeit, in der man vergeblich sucht und auf Kandidaten über die eigene Homepage wartet. Nicht besetzte Stellen können im Wettbewerb empfindliche Nachteile verursachen. Für Vakanzen mit Anforderungen, für die der Personalmarkt klein ist, muss man sich andere Wege suchen.

Beste Effizienz bietet der branchenorientierte Personalberater, der auf Grund seiner Kenntnisse des Personalmarktes weiss, wo gesuchte Kandidaten vorkommen. Er identifiziert sie und spricht sie bezüglich ihren Wünschen nach einem Wechsel oder einem Karriereschritt an. Alle, die er anspricht – manchmal können es 40 bis 80 mögliche Personen sein, sind potenzielle Kandidaten. Im Interview werden Feinheiten der Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil besprochen. Wenn alles passt und wenn der Kandidat auch menschlich in die neue Umgebung eingegliedert werden kann, gibt der Berater den Kandidaten seinem Auftraggeber weiter. Betriebswirtschaftlich sind die Kosten firmeninterner Leerläufe bei der Besetzung schwieriger Vakanzen viel höher, als die festen Kosten des Beraters, der solange tätig ist, bis der Auftrag erfüllt ist. *jb*

Impressum

Redaktion:
Zentrale der
SWISSCONSULT-Organisation
Dreikönigstrasse 47
CH-8002 Zürich
Telefon +41 (0)44 202 75 60
E-Mail:
swissconsult@swissconsult.org
www.swissconsult.org
Druck: DT Druck-Team AG, Wetzikon

Auflage: 4 000 Ex.