

NEWS

01/09

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Konflikt oder Konsens?

Auf der Erde leben über sieben Milliarden Menschen. Jeder Mensch hat seine eigene Optik in der Beurteilung seiner Umwelt und seiner Mitmenschen. Ideologien, Religionen und politische Strömungen zielen darauf ab, ihre Optik als Dogma den schwächeren oder abhängigen Menschen aufzuzwingen. Und was im Grossen ist (weltweit), ist auch im Kleinen (firmenweit). Jeder hat seine Optik und je nach Hierarchiestatus ist sie bedeutend oder «vernachlässigbar». Für hierarchisch höhere Aufgaben wird «Durchsetzungsvermögen» gefordert, damit möglichst alle weniger Bedeutenden ihre Optik umfokussieren.

Das Naturgesetz: «Der Starke führt, der Schwache lässt sich führen» findet seine Grenzen, wenn mehrere Starke in gleicher hierarchischen Ebene oder in gleicher Bedeutung in Konkurrenz geraten. Dann mutiert das Durchsetzungsvermögen zu Rangordnungskämpfen, wie sie Brems Tierleben zu entnehmen sind. «Hahnenkämpfe» und «Zickenkriege» sind Ausdrücke für menschliche Rangordnungsstreitigkeiten, die der Fauna entstammen.

Konflikte binden enorm viel Energie. Energie, die im Markt oder in internen Aufgaben eingesetzt zu tollen Resultaten führen würden, in Konflikten eingesetzt aber verpuffen. Sie verpuffen nicht nur, sondern richten weitere Schäden an.

Wirtschaftszeitschriften sind voll von Beispielen, wie sich führende Personen in rhetorischen Rangeleien zermürben und viele Bücher geben Rezepte, wie Konflikte vermeidbar wären. Andauernde Konflikte sind wie Grauschimmel in einer Konfitüre: Sie vergiften alles. Der Fokus muss von Konfliktaustragung weg auf Konsensschaffung gehen.

Einen Konsens anstreben heisst aber nicht, einen Schmusekurs fahren. Einen Konsens anstreben bedeutet, Emotionen zu unterdrücken und der Sachlichkeit Vorrang zu geben. Voraussetzung für einen Konsens ist die Bereitschaft zweier oder mehrerer Parteien zu einer gemeinsamen Lösung. Betrachtet werden zuerst von zwei verschiedenen Optiken die gemeinsamen Teile. Danach gilt es, differierende Ansichten sachlich vorzutragen. Sachlich bedeutet, dass

- unbeweisbare Behauptungen
- Anschuldigungen
- Verdächtigungen

nicht zum Gespräch gehören. Das sind Mittel des Streites, die andere verletzen, Missmut und Zorn erzeugen und kontraproduktiv sind. Damit werden Verhandlungen verzögert und Resultate rücken in weite Ferne.

Da sowohl Politiker wie Wirtschaftsführer ihre Meinung durchsetzen wollen (weil sie meinen, dass Konsensfindung eine Schwäche offenbare), hat sich die sogenannte «Streitkultur» etabliert. Seit mehr als dreissig Jahren werden Kurse ge-



Inhaltsverzeichnis:

Konflikt oder
Konsens?

Weiterbildung
SWISSCONSULT
intern

Krise –
Entschuldigung für
Missmanagement?

Welches Image hat
Ihr Firmenname
im Personalmarkt?

ben, wie man sich argumentativ im Streit verhalten soll. Die Rezepte beinhalten eine Streitversachlichung (damit sich alle nach einem Streit zu einem Bier zusammensetzen können), sowie die Ratschläge, man dürfe nicht alles Gesagte ernst nehmen, besonders nicht das, was verletzlich ist. Da stellt sich die Frage, weshalb man zuerst einen energieverbrauchenden Streit braucht, wenn es doch einfacher ist, gleich einen Konsens anzustreben.

Man(?) sagt, die Schweiz hätte eine Konsensgesellschaft. Ist man als Berater sowohl für Deutsche wie für Schweizer Unternehmen tätig, ist ein Unterschied in der Mentalität festzustellen. Schweizer brauchen weniger Worte, um zu einem Resultat zu kommen (vielleicht auch, weil sie rhetorisch weniger begabt sind). Dieses Konsensverhalten ist für viele Deutsche, die ihren Arbeits- und Wohnsitz in die Schweiz verlegen, zuerst fremd. Vor kurzem hat sich ein neu in der Schweiz tätiger Deutscher beschwert, sein Schweizer Chef sei «harmoniebedürftig». *jb*

Weiterbildung SWISSCONSULT intern

Berater müssen besseres Wissen haben als diejenigen, die beraten werden. Aus diesem Grund treffen sich die Personalberater der SWISSCONSULT mehrere Male pro Jahr zu Meetings, die folgende Ziele haben:

- Erweiterung des Fachwissens
- Erfahrungsaustausch
- Organisationsanpassungen
- Kontaktpflege

Zwischen dem 22. und 24. Januar 2009 trafen sich die SWISSCONSULT-Berater im Hotel Steigenberger Treudelberg in Hamburg. Am ersten Tag wurde rückblickend das Jahr 2008 betrachtet und 2009 prognostiziert. Von Mitstreitern der Personalberaterbranche ist bekannt geworden, dass sie Personal abbauen, teilweise schon sinkende Umsätze

verzeichnen oder sich darauf einstellen. Die SWISSCONSULT-Berater sind aber guten Mutes und prognostizieren für 2009 ein «Plus». Kein Wunder, ist doch schon der halbe Jahresumsatz erreicht, wenn nur die am 31. Dezember 2008 bestehenden Aufträge fertig abgewickelt sind.

Der zweite Tag wurde dem Thema «Interviewtechnik» gewidmet. Mit Prof. Dr. Martin Kersting, dem dafür wohl bekanntesten Spezialisten, konnte ein Workshop veranstaltet werden. Er gilt als Kapazität bezüglich der Auswahl von Menschen für wirtschaftliche Aufgaben. Doch nicht allein sein Wissen, sondern seine überzeugende, frische Vortragskraft machen ihn zum idealen Workshop-Trainer.

Professor Kersting legte viel Wert auf alles, was vor einem Interview stattfinden muss. Die genaue Anforderungsanalyse und das Anforderungsprofil sind Grundlage für ein Interview. Er erklärte die Methoden

- Critical Incident Technique (CIT)
- Behavior anchored rating scales (BARS)
- Repertory-Grid-technique (REP)



Professor Dr. Martin Kersting am SWISSCONSULT-Meeting im Januar 2009

Intelligenz ist das Schiff,
Weisheit das Ziel.

Dr. Mohinder Singh (*1947)

In allen Methoden wurden Beispiele aus der Praxis gezeigt oder die Berater nahmen in Diskussionen Bezug zur Praxis. Ebenfalls wurde grosses Gewicht auf die Schaffung von Bewertungsmassstäben gelegt.

Erst nach dem Mittagessen – als die Grundlagen für ein Interview feststanden – begann Herr Kersting das Interview zu beschreiben. Er teilte die Fragen in situative und biographieorientierte Fragen auf. Dann zeigte er Techniken der Fragenformulierung und des Frageneinsatzes. An Beispielen und in Zusammenarbeit mit den Beratern wurde dieser Teil von der Theorie in die Praxis umgesetzt. Zum Schluss erläuterte er die Vorzüge standardisierter Interviews und gab den Rat, immer systematisch nachzufragen. Auch die rechtliche Situation eines Interviews (was darf man, was darf man nicht) kam zur Sprache.

Professor Kersting verstand es mit seiner Vortragsweise und seinen praktischen Beispielen die Berater zu fesseln und damit die sehr komplexe Theorie fassbar und nachhaltig den Beratern zu vermitteln. Die Berater fühlten sich in Teilen ihrer Interviewarbeit bestätigt und konnten in anderen Teilen wertvolle Ideen und Massnahmen gewinnen.

Der dritte Tag stand im Zeichen der Argumentation für unsere Aufgabe der externen Rekrutierung von Führungskräften. In Gruppenarbeiten wurden zu Themen Argumente erarbeitet, die in Gesprächen mit möglichen und bestehenden Auftraggebern von Wichtigkeit sind. *jb*

Krise - Entschuldigung für Missmanagement?

Ein alter Witz sagt, dass auf der Hamburger Reeperbahn eine Dirne einem Seemann ihre Jungfräulichkeit zu 50 000 Euro verkauft hätte, er hätte ihr dafür zwei Flaschen Rum im Wert von je 25 000 Euro gegeben. In gleicher Weise wurden in der Finanzbranche Werte geschaffen.

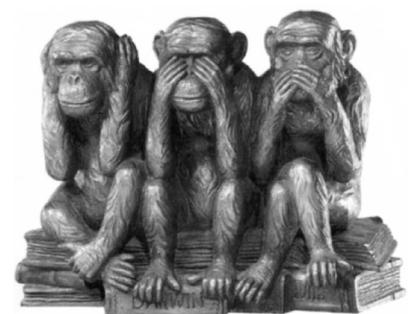
Sehr luftige Werte! Jetzt, wo die Luft entwichen ist, müssen Staatswerte (Volkswerte) hinhalten, um die Luft teilweise zu ersetzen.

Am 11. Dezember 1997 wurde das **Kyoto-Protokoll** beschlossen, ein Zusatzprotokoll zur Ausgestaltung der Klimarahmenkonvention (UNFCCC) der Vereinten Nationen mit dem Ziel des Klimaschutzes. Es legt völkerrechtlich verbindliche Zielwerte für den Ausstoss von Treibhausgasen in den Industrieländern fest, welche die hauptsächliche Ursache der globalen Erwärmung sind. Elf lange Jahre haben die Autobosse keine Alternativen zu grossvolumigen Autos vorbereitet. Jetzt, da sich die Kunden davon abwenden, wird Staatshilfe verlangt.

Heute sind alle Zeitungen davon voll, dass wir in einer Wirtschaftskrise leben. Diese wäre wesentlich besser zu ertragen, wenn nicht kurzsichtige Unternehmensverantwortliche eine grosse Mitschuld tragen würden. Klar ist, dass Wirtschaftswachstum nicht linear sein kann, sondern Schwankungen unterliegt. Ebenso klar ist, dass es kein immerwährendes Wachstum geben kann. Aber wenn weltweite Krisen durch Unfähigkeit von einzelnen, sogenannten «Wirtschaftskapitänen» mitverursacht werden, dann stellen sich folgende Fragen:

- Welche Verantwortungen tragen Aufsichts- oder Verwaltungsräte, welche die Manager führen sollten?
- Sollte der freie Handel mit Aktien und deren Marktwert nicht einem Echtwert weichen, der aufgrund mehrerer unternehmensinternen Kennzahlen ermittelt wird?
- Weshalb haben Wirtschaftsgremien und -verbände nicht die Kraft, Nachhaltigkeitskonventionen festzulegen und bei ihren Mitgliedern durchzusetzen?

So wunderbar, so kreativ, so wertschaffend freies Unternehmertum auch ist, es darf nicht zu Wildwuchs kommen, den ein Staat korrigieren muss. Staatliche Eingriffe sind nicht unternehmerisch und die Vergangenheit hat zu oft gezeigt, dass staatliche Unternehmen noch viel



Die grösste Gefahr für die Menschheit ist, dass die Verantwortung des einzelnen Menschen rascher wächst als sein Verantwortungsgefühl.

Giuseppe da Silva

schlechter geführt werden als privatwirtschaftliche. Deshalb muss die Wirtschaft selber den Schritt zu einer Konvention machen, welche die einzelnen Unternehmen zu nachhaltigem Wirtschaften verpflichtet und die «Wirtschaftskapitäne» zur Verantwortung. *jb*

Welches Image hat Ihr Firmenname im Personalmarkt?

Dank Internet wird die Welt gläsern. Wer ein Hotel bucht, schaut sich vorher die Bewertungen an. Wer ein elektronisches Gerät kauft, loggt sich in Vergleichstests ein. Aber nach welchen Fakten entscheidet sich ein Top-Kandidat, der unter mehreren Angeboten verschiedener Arbeitgeber auswählen kann? Vielleicht «googelt» er und findet in irgendwelchen Blogs Klagen über unfähige Vorgesetzte, geringe Weiterbildung und unzählige Überstunden. Vielleicht hat er schon im Rekrutierungsablauf bemerkt, dass Terminvereinbarungen nicht unbedingt eingehalten werden. Dadurch entsteht bei ihm Misstrauen und er wendet sich anderen Angeboten zu, die ihm vertrauenswürdiger und sympathischer erscheinen. Die Gewinnung hochwertiger Kandidaten ist deshalb eine Imagefrage.

Aus dem angelsächsischen Raum kommt dafür der Ausdruck: Employer Branding. Damit werden Massnahmen umschrieben, die zu einer «Arbeitgebermarke» führen. So, wie viele Menschen an Coca Cola denken, wenn sie Durst haben, sollten Topkandidaten an die Firma XXXX denken, wenn sie eine neue Aufgabe suchen.

Eine Marke der Premium-Klasse im Personalmarkt aufzubauen ist eine langwierige Angelegenheit. Zuerst müssen die internen Voraussetzungen geschaffen werden, damit Top-Kandidaten nicht nur den Schritt ins Unternehmen durchführen, sondern nachher auch entsprechend wirken können:

- Eine Unternehmenskultur, die dem einzelnen Individuum Wirkung und Entwicklung ermöglicht.
- Vorgesetzte, die fordern und fördern, aber keine Angst vor qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben.
- Eine Karriereplanung, die individuelle Fähigkeiten erkennt und entsprechende Einsätze realisiert.

Erst, wenn die internen Voraussetzungen stimmen, sollten Aktionen in die Öffentlichkeit gestartet werden. Hochglanzprospekte und blumige Homepageversprechen sind absolut nutzlos, wenn sie nur Fassade sind. Schöne Anzeigen und luxuriöse Stände an Karrieremessen auch. Das alles sind nur Äusserlichkeiten. Sie sind wichtig für den ersten Eindruck, Viel wichtiger ist der zweite Eindruck und der entsteht durch die Abwicklung des Rekrutierungsablaufes.

Wird selbstgefällig rekrutiert nach dem Motto: Ich biete Dir einen Job und Du musst mir dafür dankbar sein, sind die besten Kandidaten verloren. Werden Entscheidungen verzögert, entsteht kein dynamischer Eindruck. Zu viele Hürden (viele Interviews, Tests und Assessments) fördern das Misstrauen. Wichtig ist auch, dass der erste Chef vom Rekrutierungsanfang an dabei ist und nicht als Überraschung erst nach Vertragsunterschrift auftritt.

Den Firmennamen als Marke im Personalmarkt aufzubauen lohnt sich für grössere Unternehmen, die jährlich hundert oder mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus regionalen Personalmärkten rekrutieren müssen. Eine gute Marke ist bedeutend im ausgetrockneten Markt gesuchter Fachkräfte, der sich durch die momentane Krise nur wenig entspannen wird.

Employer Branding ist eine strategische Ausrichtung des Unternehmens auf den Personalmarkt, nicht allein ein Personalmarketing. Es ist ein Prozess, der erst nach mehreren Jahren intensiver Anstrengung ein Plus an Human Power gegenüber Konkurrenzunternehmen bringt.

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: 2500 Ex.