

NEWS

01/10

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Lebenszufriedenheit ist Basis für Führungserfolg.

Zuerst eine Anmerkung: Lebenszufriedenheit ist nicht Selbstzufriedenheit. Ein Selbstzufriedener genügt sich selber. Ein Lebenszufriedener ist mit dem Leben, das er führt, zufrieden. Und dieses Leben bietet ihm Abwechslung, Neues, Abenteuer, Probleme zum Lösen, Kontakte, Beziehungen, Freunde und so weiter. Ein Lebenszufriedener könnte auch als glücklicher Mensch bezeichnet werden, doch das Wort Glück wird auch für Gewinne in Glücksspielen genannt. Deshalb bleiben wir beim Wort Lebenszufriedenheit.

Ein Lebenszufriedener ist **bindungsfähig**. Er stützt sich ab auf enge Bindungen in der Familie, zu Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. So, wie sie auf ihn zählen können, kann er von ihnen Unterstützung erwarten. Unterstützung bedeutet «für einander da sein», zuhören, aber auch aufbauende Kritik anbringen. Er geht offen auf andere Menschen zu. Er hat nichts zu verbergen. Er ist ehrlich. Er ist verschwiegen.

Ein Lebenszufriedener hat **Humor**. Er kann über sich selbst lachen. Er kann zugeben, dass er sich geirrt hat. Sein Humor hat nichts Beleidigendes. Sein Humor entsteht nicht aus Schadenfreude. Er lacht nicht, wenn andere darunter leiden. Sein Humor hat eher mit Listigkeit zu tun. Er freut sich, wenn andere Glück erfahren.

Ein Lebenszufriedener ist **neugierig**. Das Leben bietet so viel an Erlebnissen, vor denen er sich nicht verschliesst. Sein Wissensdurst zwingt ihn, Neues kennen zu lernen. Er sucht selber für alles Begründungen und ist nicht bereit, ungesehen andere Ansichten zu übernehmen. Er verlässt ausgetretene Pfade. Er ist offen für neue Ideen und neue Menschen.

Ein Lebenszufriedener ist **dankbar**. Für ihn sind Leistungen anderer nicht selbstverständlich. Er fokussiert sich auf positive Eindrücke. Er ist andern Menschen gegenüber dankbar, weil er weiss, dass er ihnen damit Anerkennung gibt. Er ist dankbar dafür, dass sein Leben ihn zufrieden macht.

Ein Lebenszufriedener ist **begeisterungsfähig**. Damit steckt er andere Menschen an. Menschen lassen sich gerne begeistern. Der Enthusiast wird geschätzt und geehrt und das macht ihn attraktiver. Er gewinnt andere Menschen, die seine Begeisterung teilen, was ihn wiederum lebenszufrieden macht.

Ein Lebenszufriedener ist **ausdauernd**. Er gibt nicht auf, denn aufgeben hinterlässt ungelöste Probleme, die seine Zufriedenheit stören würden. Zufrieden ist er nur in einem geordneten Umfeld. Auch auf seinem Lebensweg räumt er beharrlich Hindernisse weg, denn umgangene Hindernisse bleiben bestehen und stören seine Zufriedenheit.

Das sind wichtigste Charakterstärken, welche Voraussetzung für gute



Inhaltsverzeichnis:

Lebenszufriedenheit ist Basis für Führungserfolg

Firmenaufkäufe und Fusionen

Vom Manager zum Unternehmer

Neue Recruiter braucht das Land

$1 + 1 = 0.9$



Managementfähigkeiten sind. Sie entstammen der «Positiven Psychologie». Gute und erfahrene Interviewer verstehen, diese Charakterstärken zu spüren und über gezielte Fragen zu erfahren. Während sich Tests und Assessments eher an situativen Merkmalen orientieren, kann ein Interview mit Gesprächsinhalten über Lebensumstände, Verhaltensweisen und Lebenseinstellungen intime Erkenntnisse über Charakterstärken zu Tage bringen und den Grad der Lebenszufriedenheit ermitteln. *jb*

Firmenaufkäufe und Fusionen

Weltweit wird geschätzt, dass etwa 70 Prozent aller Fusionen scheitern. Da stellt sich die Frage, weshalb wird weiter fusioniert? Weshalb setzen Firmen ihre erarbeiteten Rücklagen und zusätzliche Bankkredite in Firmenaufkäufe und Fusionen ein, wenn das Resultat aller Voraussicht nach eine Wertverminderung des Unternehmens bringen wird?

Der Grund liegt in der einfachen und auf naheliegende Sachen konzentrierten, leider menschlichen Denkweise im Management. Da gibt es den Mitbewerber X mit guten Produkten, die auch ins eigene Portefeuille passen könnten. Durchaus menschlich, dass der Wunsch aufkommt, diese Produkte selber zu besitzen. Ähnlich ergeht es dem kleinen Hänschen, der im Schaukasten eines Spielwarenladens ein tolles Auto entdeckt, das er noch nicht hat. Ein Kauf scheint einfach. Zum eigenen Ersparnen haben Papa oder Bank Geld. Je inniger der Wunsch, desto höher der Preis. Hänschen schiebt das Auto mit leuchtenden Augen hin und her. Eine Firma macht auf «Due Diligence», ein scheinbar sachbezogenes Instrument, um einem Ankaufsentscheid die notwendige ökonomische Basis zu geben. Doch sowohl bei Hänschen, wie bei Firma, ist die Gier nach Besitz stark. Oft stär-

ker als der Verstand. Für Hänschen ist es eine Bedürfnisbefriedigung. Er fühlt sich stärker, wichtiger, mächtiger, wenn er das Auto besitzt. Den Firmenmanagern geht es gleich. Das Selbstbewusstsein eines Herrn Jürgen Schrempp wuchs global, als er Chrysler kaufte («den Amis zeig ichs!»).

Doch der Ankauf eines Unternehmens ist – im Unterschied zu Hänschens Auto – kein Objektkauf mit bleibendem Wert. Ob der Wert gehalten, gesteigert oder vermindert wird, hängt von der Integration in die Kommunikation und Abläufe des eigenen Unternehmens ab. Immer wird ausgesagt, ein Unternehmen bestehe aus Menschen, also kauft man Menschen. Doch die Integrationsbemühungen konzentrieren sich auf Sachen und Abläufe. Wenn Menschen Entscheide eines neuen Besitzers nicht akzeptieren, wandern sie ab. Besonders diejenigen mit guten Chancen im Arbeitsmarkt. Fehlende Leistungsträger vermindern den angekauften Wert. Neue Führungspersonen verunsichern bestehende, eingeschlossene Teams, was ebenfalls Werte dezimiert. Dazu kommt, ob die angekauften Menschen ihren neuen «Besitzer» akzeptieren, ob sie sich integrieren, ob sie durch ihren «Verkauf» motiviert sind.

Erfolgsfaktoren für eine Fusion sind eindeutig «weiche Faktoren». Auch wenn sämtliche betriebswirtschaftlichen Zahlen eine Wertsteigerung voraussagen, ist sie keineswegs gegeben. Die Personalrisiken spielen eine weitaus höhere Rolle. Selbst wenn eine «HR-Due-Diligence» diverse Risiken offenlegt, können allein falsches Verhalten und Feinheiten in der Kommunikation zu Wertvermindierungen führen.

Es stellt sich deshalb die Frage, ob Unternehmenskäufe und Fusionen ausser für diejenigen, die eine Provision daran verdienen, sinnvoll sind? Wirtschaftlich sicher nicht, wenn 70 Prozent aller Fusionen zu Wertvermindierungen führen. **Wirtschaftlich gesehen ist die Investition in die eigene Innovationskraft wesentlich ertragreicher.** Was nützt es, hohe Gewinne zu deklarieren, davon

Steuern zu bezahlen und mit dem, was davon übrig bleibt, riskante Ankäufe zu tätigen. Wirtschaftlich wertvoller sind Investitionen in die eigenen Ressourcen. Das schmälert vielleicht die Gewinne und die Staatsabgaben, doch der Staat verdient eher mehr durch die höhere Anzahl von Beschäftigten. Der gesamte Unternehmenswert und die Unternehmensbedeutung, die nicht allein aus Geldwerten bestehen, sondern aus Know-how, Wissen, Erfahrungen und dem gesamten Innovationsgeist, wachsen mit fast hundertprozentiger Sicherheit mehr. jb

Vom Manager zum Unternehmer

Man findet sie in experteer und placement24, auch im Xing und LinkedIn, die Manager im Alter von über 50 Jahren, die urplötzlich durch Aufsichtsratsentscheide, Unverträglichkeiten oder durch wirtschaftliche Zwänge ihren Job verloren haben. Stolz stehen ihre ehemaligen Bezüge im CV, Fr. 250 000.–, Fr. 400 000.–, Fr. 800 000.–. Und jetzt? Einige haben vorgesorgt und sich Verbindungen erarbeitet, die ihnen weitere Aufgaben ermöglichen. Andere versuchen den Headhunter, der sie einmal in diese Position gebracht hat, zum Vermitteln einer neuen Aufgabe zu bewegen. Wieder andere senden (vielleicht sogar über einen Outplacement-Berater) ihr CV ungefragt an Personalberater und ernten Absagen, weil diese in ihren Anforderungsprofilen Altersbeschränkungen haben. Eine schwierige Situation mit geringen Aussichten auf eine Wiedererreichung des vorherigen Zustands.

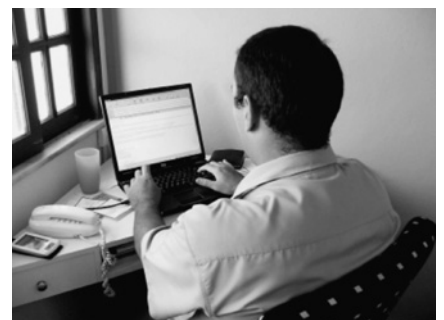
Und einige gibt es, die sich sagen: Ich habe mir sehr viel Wissen, gute Erfahrungen und auch Beziehungen erarbeitet, ich mache mich als Berater selbständig. Sie gehen den Weg vom Manager zum Unternehmer, doch sind sie sich des Risikos bewusst? Zwischen Manager und

Unternehmer bestehen grosse Unterschiede:

1. Der Manager sitzt als Knotenpunkt in einem Kommunikationsnetz, das ihm ständig Aufgaben zuspielt. Der Unternehmer muss sich zuerst ein Kommunikationsnetz aufbauen, das ihm Beziehungen und eventuelle Aufträge verschafft.
2. Der Manager vergibt alles, was er nicht primär selber tun will, an Mitarbeiter. Der Unternehmer beginnt allein mit einem Computer, den er sogar selber bedienen muss. Keine Vorzimmerdame, keine Assistenten, keine Hol- und Bringdienste.
3. Der Manager steckt in vorgegebenen Programmen und Entwicklungen, die ihm eine Arbeitsstruktur verschaffen. Der Unternehmer muss zuerst Basisarbeit leisten: Was will ich wem verkaufen?
4. Der Manager wird durch sein Umfeld motiviert, der Unternehmer muss sich zuerst einmal selber motivieren.

Viele, die vom Manager zum Unternehmer wechseln, geraten zuerst unter eine kalte Dusche. Alles, was man sich vorgestellt hat, tritt anders ein. Ehemalige scheinbare Freunde sind wohl noch nett, aber gehen auf Distanz. Zudem wird die Grundregel des Marketings zu wenig geachtet: Kein Bauchladen voll Angebote präsentieren, sondern nur etwas, das aber richtig. Unternehmertum fordert eine sehr hohe Fähigkeit zur Eigenaktivität, zur Überwindung des inneren «Schweinehundes», zur permanenten Vorwärtsstrategie, zur Selbstmotivation. Die Differenz ist gross, deshalb ist manch verdiente Manager am Unternehmertum gescheitert.

Hilfe bieten bestehende Beratungsorganisationen an. Sie haben schon Konzepte, die sich bewährt haben. Sie nehmen einen neuen Berater unter ihre Fittiche und stehen ihm beim Start bei. Vielleicht sind schon bestehende Beziehungen vorhanden, auf denen man aufbauen



kann. Selbstverständlich müssen Konzepte und anfängliche Hilfen bezahlt werden und je nach Organisationsstruktur kann der Eintritt

- durch eine Beteiligung am Gesellschaftskapital
- durch eventuelle Aktienkäufe
- durch eine Eintrittsleistung bei Franchiseorganisationen

geleistet werden. Es muss aber sorgsam abgewogen werden, was an Unterstützung für das Eintrittskapital geleistet wird und auf welche Arten ein Erfolg erzielt werden kann. Verschiedene Franchisekonzepte haben sich diesbezüglich einen schlechten Namen erarbeitet.

Der Wechsel vom Manager zum selbständigen Unternehmer fordert eine totale Umstellung im Denken und Handeln. Ein neugeborener Unternehmer meinte, dass er aus einer Macht- in eine Demutsposition gekommen sei und dass alles, was er richtig aussagte, gar keine Beachtung finden würde. Zwischen Manager und Unternehmer bestehen viel grössere Unterschiede, als gemeinhin angenommen wird. *jb*

Neue Recruiter braucht das Land

Unter diesem Titel hat die renommierte Zeitschrift «personalmagazin» (3/2010) einen Artikel veröffentlicht, der einen Recruitingweg beschreibt, den die SWISSCONSULT schon seit 30 Jahren propagiert. Im Artikel wird die hergebrachte Abfolge eines Rekrutierungsprozesses nach folgendem Schema in Frage gestellt:

- Vakanz
- Ausschreibung
- Bewerbungseingang
- Auswahl
- Angebot

Neu soll sein, dass der Recruitingprozess umgekehrt erfolgen sollte. Statt abzuwarten, bis sich eine Vakanz auftut, sollen Menschen identifiziert werden, die für das Unternehmen und seine Weiterentwick-

lung interessant sein können. Sie sollen angesprochen, qualifiziert und für das Unternehmen interessiert werden. Ein firmeninterner Recruiter könne sich damit ein Netzwerk an möglichen Kandidaten für zukünftige Vakanz aufbauen. Voraussetzung ist, dass er permanente Kontakte pflegt und die Laufbahn der Kandidaten beobachtet. Damit verschiebt sich die Abfolge der Rekrutierung wie folgt:

- Suche
- Ansprache
- Qualifizierung
- Beziehungserhaltung
- Vakanz
- Angebot

Im Text werden dann die Anforderungen und Arbeitsvorgehen beschrieben, welche an «Neue Recruiter» gestellt werden. Dass dieses Vorgehen gar nicht «neu» ist, zeigt die Arbeitsweise der SWISSCONSULT-Berater. Sie konzentrieren sich auf eine Branche (beschränken ihr Wirkungsfeld ganz bewusst auf einen Personalmarkt zwischen 50 000 bis 250 000 Beschäftigten, je nach Branche), suchen permanent in der Branche nach Kandidaten, die sich in einer Karriere befinden. Aufträge zur Besetzung einer Vakanz werden einerseits über das bestehende Kontaktnetz, andererseits durch Neuansprachen von speziell gesuchten Kandidaten abgewickelt, was das Kontaktnetz wiederum erweitert. SWISSCONSULT-Berater stellen ihren Auftraggebern ein Kontaktnetz zur Verfügung, wie es im «personalmagazin»-Artikel als Forderung an interne Recruiter gestellt wird.

Die Frage stellt sich nach den Kosten. Ein nutzbares Kontaktnetz aufzubauen ist zeitaufwändig und kostspielig. Mehr als vier- bis fünftausend Kontakte pro Recruiter können nicht sorgfältig gepflegt werden. Mit Vollkosten gerechnet benötigt aber eine derartige Arbeitsstelle pro Jahr etwa € 150 000.–. Da lohnt sich, einen SWISSCONSULT-Berater mit der Vakanzbesetzung zu beauftragen, der durch seine Spezialisierung und durch langjährige Tätigkeit Kontakte zu den qualifiziertesten Kandidaten der Branche herstellen kann. *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: 2000 Ex.