

NEWS

01/13

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Management zwischen Mystik und Realität.

Der Begriff Mystik geht auf das griechische Wort «mystikos» zurück, was übersetzt geheimnisvoll bedeutet. Was uns rätselhaft und irrational erscheint, bezeichnen wir in der heutigen Umgangssprache als mystisch. Aber was soll Mystik im Management, das doch geprägt ist durch Theorien, Zahlen, Fakten? Managemententscheide werden mit Fakten begründet, in vielen Firmen wird ein grosser Aufwand getrieben, um das Management ständig mit Zahlen in allen Details zu versorgen. Aber sind die wirklich erfolgsbringenden Entscheide rein logische, vernünftige, folgerichtige Aktionen?

Das menschliche Bewusstsein hat zwei Seiten, eine mystische, die sich mit Zusammenhängen, Folgen, Werten und inneren Vorstellungen von Leben und Dasein befasst. Die andere Seite, die rationale Seite, ist geschichtlich jünger. Sie baut auf Logik und Wissensgrundlagen. Im Management wird jeder Entscheid mit rationalen Begründungen versehen. Sind diese Entscheide wirklich rational? Wie weit sind schlussendlich die Bauchgefühle massgebend?

Jack Welch, ex-CEO von General Electric, hat seinen Memoiren den Titel «Jack, Straight from the Gut» gegeben, was im deutschen Sprachraum als «aus dem Bauch heraus» gelten kann. Er gibt damit zu, dass seine Entscheide teilweise irrational

waren, aber trotzdem erfolgreich. Sein Slogan war «people first», was ihn eigentlich als mystischen Menschenfreund auszeichnete, trotzdem entliess er – rational geschult und denkend – tausende von Mitarbeitern. Dieses Beispiel demonstriert die «Dr. Jekyll & Mr. Hyde»-Situation, die im heutigen Management gelebt wird.

Wirklich gute Manager besitzen eine ideale Mischung aus mystischen und rationalen Elementen. Manager, die nur auf Zahlen bauen, haben schon grosse Konzerne in den Ruin getrieben. Das Beispiel SWISSAIR zeigte, wie ein korrekter Zahlenmensch (CEO Philippe Brugger), der seine Karriere im Finanz- und Rechnungswesen absolvierte, mit der Durchführung der von McKinsey vorgeschlagenen Hunter-Strategie, scheiterte. Ganz anders der seinen Eingebungen vertrauende Nicolas G. Hayek, der die Schweizer Uhrenindustrie aus dem Abwärtstrend gerissen und sie wieder zur weltgrössten gemacht hat. Sein Credo: «Ein Unternehmer gilt für mich als solcher, wenn seine Geisteshaltung und seine Mentalität alle unternehmerischen Eigenschaften umfasst. In erster Linie ist der Unternehmer ein Künstler voller Fantasie und Innovationsgeist, kommunikationsfähig, offen für alle Ideen, fähig, alles in Frage zu stellen – sowohl unsere Gesellschaft als sich selbst – gefesselt von der Schönheit und sehr sensibel in Bezug auf das Schicksal unseres Planeten».

Dieses Bekenntnis zur mystischen Unternehmensführung hat ihm er-



Inhaltsverzeichnis:

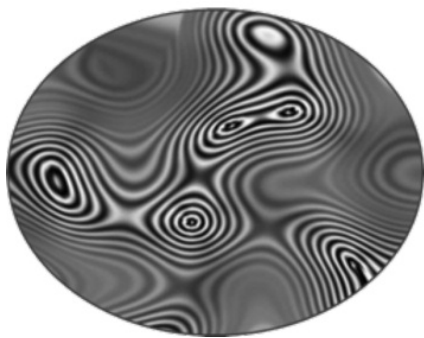
Management zwischen Mystik und Realität.

Der gläserne Mensch besteht aus Spiegelglas.

Packt endlich die richtigen am Kragen.

Arbeitgeberbewertung – Pranger oder Nutzen für Employer Branding?

Wirtschaftlich interessant: Einstellen von älteren Personen.



laubt, neue Produkte, neue Arbeitsplätze und neue Märkte zu schaffen.

Wie lange wird es dauern, bis im Management die mystische, irrationale Seite höher gewichtet wird? Momentan dominiert in Ausbildung, Weiterbildung und Karriere die Rationalität. Kein Emporkömmling darf sich erlauben, Entscheide zu fällen, die nicht durch Zahlen und Fakten abgesichert sind. Entsprechend innovationslos, mutlos und ideendegeneriert gelangen sie in oberste Führungsgremien. Und da wird von ihnen Unternehmertum verlangt!

Einfacher haben es junge Start-up-Unternehmer. Allein schon der Schritt zum Unternehmertum verlangt starke mystische Einflüsse, denn trotz Business-Plan und Marktanalysen sind persönliche Ideale, Glaube an sich selbst, Vertrauen an Idee und Vertrauen in begleitende Menschen erfolgsentscheidend. Es ist zu hoffen, dass sich im Management und Managementschulen vermehrt der «gesunde Menschenverstand» durchsetzt. Als Vorbild dafür gilt die Intelligenz, die man rational mit einem Koeffizienten gemessen hat. Heute weiss man, dass ein hoher IQ allein nicht für Erfolg garantiert. Zum Erfolg gehört die emotionale Intelligenz (EQ), das heisst, im richtigen Moment das Richtige aus dem Bauch heraus zu entscheiden.

jb

Der gläserne Mensch besteht aus Spiegelglas.

«Social Media» hat den Anspruch, die Daten eines Menschen offen zu legen, damit sich Menschen gleicher Interessen oder mit gleichen Zielen finden und treffen können. Seien es gleiche Liebhabereien, sei es der Aufbau privater oder geschäftlicher Verbindungen. Die Nutzung von «Social Medien»

von Arbeitgebern und Personalberatern zur Suche nach Kandidaten hat einen grossen Teil der gesamten Social-Media-Kommunikation übernommen.

Allerdings müssen Arbeitgeber und Personalberater feststellen, dass die Angaben möglicher Kandidaten, die sich in XING, LinkedIn, Experteer oder placement24 anbieten, meistens nicht ganz zutreffen. Dass dunkle Flecken in einem Lebenslauf nicht auf dem Plateau serviert werden, ist noch verständlich. Verschweigen von Fakten kann nicht als Sünde gelten, ist es doch alltäglich bei führenden Menschen in Wirtschaft und Politik. Hingegen Fakten verdrehen oder fälschen sollte kein Kavaliersdelikt sein und ist sogar strafbar. Doch geahndet wird erst, wenn daraus grössere Schäden entstanden sind.

Die Vertuschungsrate ist sehr hoch. Anstellungen, in deren Probezeit eine Kündigung erfolgte, werden nicht aufgeführt und mit längerer Dauer der vor- oder nachherigen Stelle überdeckt. Erst das Studium der Zeugnisse bringt Klarheit. Titel von ehemaligen Positionen werden frisiert. Aus einem Aussendienstmitarbeiter wird ein «Senior Key Account Manager». Auch solche Vorspiegelungen werden durch die Zeugnisse (falls diese nicht auch noch gefälscht sind) entblösst. Weit schlimmer sind Angaben über gewonnene Erfahrungen, die nicht zutreffend sind. Wenn nicht äusserst sorgfältig interviewt wird, eventuell sogar Probearbeiten verlangt werden, kauft man die Katze im Sack.

Möglich ist, dass durch «Social Medien» schneller und vielseitiger zu Kandidaten Kontakte aufgenommen werden können. Doch die Auswahl gestaltet sich aufwendiger. Jeder Personalrecruiter ist gezwungen, detektivisch genau alle Schummeleien aufzudecken und in schwerwiegende, mittlere und leichte Fälle einzuteilen.

Da Schönfärbereien bald bei jeder Kandidatur vorkommen, muss die Richtschnur bei der Auswahl auf tolerant gesetzt werden. Würden



aufgedeckte kleinere Mogeleyen zur Nichtberücksichtigung der entsprechenden Kandidaten führen, wären kaum noch Kandidaten zur Einstellung zu empfehlen. Der gläserne Mensch ist aus Spiegelglas. Er hat sich den Gepflogenheiten von Recruitern und Personal-Anzeigenschreibern angepasst, die ihre vakante Position mit vollmundigen und kaum erfüllbaren Anforderungen vollpropfen. Die heute herrschende Anfangs-Kommunikation in der Kandidatengewinnung ist seitens Unternehmen und seitens Kandidaten aufgebläht, unredlich und für eine nachhaltige, gute Zusammenarbeit falsch. An beide Seiten geht deshalb der Appell zur Mässigung, zur Rückkehr zur Ehrlichkeit. Es ist nicht hilfreich, sich gegenseitig etwas vorzumachen.

jb

Packt endlich die Richtigen am Kragen!

Konferenz. Man sitzt zusammen. Das Thema hat viele ungelöste Probleme. Doch einige sind bestrebt, sich zu profilieren. Ihr Anfangssatz ist immer der Gleiche: «Man sollte...» Jedes Mal, wenn ich «man sollte» höre, kommt mir die Erinnerung an ein humoristisches Programm von Marco Rima. Er beklagte sich darin, dass seine Gattin ihn nicht mehr «Marco» nenne, sondern nur noch «man sollte».

Man sollte den Kübel leeren.
Man sollte den Rasen mähen.
Man sollte den Hund füttern.
Man sollte...

Menschen, die sich so bequem im Stuhl räkelnd und Weisheiten von sich geben, was man alles sollte, die haben ein einfaches Leben. Sie tun nichts. Sie reden nur. Und hat ein anderer etwas gemacht, wird an seiner Arbeit herumgemäkelt, wieder mit dem Anfangssatz: Man sollte... Leider haben wir viel zu viele weise Nichtstuer = Man-sollte-Menschen,

abgekürzt MSMs. Nur wenige haben den Mut und die Fähigkeit, ein Problem anzupacken. Diejenigen, die sich regen, Lösungen für Probleme erarbeiten und diese Lösungen vertreten, bringen natürlicherweise ihre Sicht der Dinge mit ein. Und diese Sicht trifft nicht immer die Sicht anderer, weshalb die Lösungen selten auf den Geschmack aller abgestimmt sind. Traurig ist, dass ausgerechnet diejenigen, die etwas tun, nachher ins Kreuzfeuer der weisen Nichtstuer geraten. Und die MSMs verstehen wunderbar, jeden Versuch einer Problemlösung als fehlerhaft und dadurch als unrichtig zu verurteilen. Jeder MSM ist gleichzeitig Profilineurotiker. Meistens endet das Ganze mit einem Weiterbestehen des Problems.

Und so bestehen in der ganzen Wirtschaft, in allen Unternehmen, ungelöste Probleme. Und selbst, wenn alle Abläufe rund laufen, Erfolg da ist und sich in den Gesichtern Zufriedenheit zeigt, selbst dann wird es MSMs geben, die wieder neue Probleme schaffen (man sollte).

Deshalb gilt: Man sollte den MSMs bei jedem geäusserten «man sollte» die Verantwortung für die Durchführung übertragen.

Auch das ist ein «man sollte»-Vorschlag. Welche Führungsperson beginnt damit, die MSMs am Kragen zu packen?

jb

Arbeitgeberbewertung - Pranger oder Nutzen für Employer Branding?

Im Internet Arbeitgeber zu bewerten hat sich etabliert. Die grösste Plattform dafür – www.kununu.com – ist von XING gekauft worden. Allein dieser Umstand zeigt die Beachtung, die dieser Plattform zukommt. XING möchte die Resul-

Die meisten der sogenannten Tugenden haben durchaus keinen moralischen Anspruch, sondern beruhen allein auf Bequemlichkeit.

Peter Rudl (*1966),
deutscher Aphoristiker



Die Kritik des Besserwissers ist bissig.
Die Kritik des Freundes ist verstehend.
Die Kritik der Toren ist unausstehlich.

Stefan Fleischer (*1938),
Rentner, vorher Organisator einer Grossbank.



tate von kununu in seine Unternehmenspräsentation einfließen lassen. Viele Unternehmen sehen das als Alarmzeichen für ihre zukünftige Rolle als Arbeitgeber. Schlechte Noten könnten die Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern behindern. Die Frage stellt sich, wie wichtig sollen Unternehmensbewertungen genommen werden. Es ist naiv anzunehmen, dass Bewertungen von Kandidaten, Mitarbeitern und ehemaligen Mitarbeitern objektiv sind. Letztlich hat mir ein Kandidat anvertraut, dass er 80 Bewerbungen geschrieben und nur 6 Antworten erhalten hätte. Er habe allen nicht antwortenden Firmen eine schlechte Note gegeben. Dass viele Firmen in der Kandidatenkommunikation keine Lobeshymnen verdienen ist bekannt, aber es ist ebenso fraglich, für welche Stellen mit welchen Unterlagen sich der Kandidat beworben hat. Auch jeder, der in Unfrieden die Firma verlässt, wird sich mit schlechten Beurteilungen rächen. Die Bewertungen werden auch bei hoher Anzahl kaum einen objektiven Wert erreichen, denn eine menschliche Schwäche steht dagegen: Wenn alles gut läuft wird nichts gesagt, nur Schlechtes wird lauthals angeprangert.

Eine weitere Beeinflussung gibt es seitens der Arbeitgeber, die ihre Mitarbeiter dazu anhalten, gute Noten zu geben. Sogar unter Druck wurden Benotungen erstellt. Interessant war, dass die Beurteilungen dadurch extrem unterschiedlich ausfielen.

Obwohl aus Gründen der menschlichen Natur keine wirklich objektive Bewertung der Arbeitgeber erfolgen kann, werden die Noten immer mehr Beachtung finden. Möglicherweise werden sie sogar Grund sein, dass sich Kandidaten für oder gegen eine Einstellung bei einer Firma entscheiden. Dann werden diese Beurteilungen zu einem wirtschaftlichen Faktor, denn die Kosten der Gewinnung von guten Interessenten für eine Stelle sind hoch. Erfolgen Absagen, sind Kosten ergebnislos investiert worden, was eventuell sogar die finanzielle Existenz in Frage stellen kann.

Wirtschaftlich interessant: Einstellen von älteren Personen.

Menschen zwischen 50 und 59 Jahren leiden offenbar unter dem Verdikt: Zu alt. Sie seien unbeweglich, nicht mehr formbar, weniger begeisterungsfähig, die Leistung würde nachlassen und zudem seien sie vom Gehalt her zu teuer.

Vielleicht treffen diese Vorurteile in Einzelfällen zu. Viele Vorurteile sind Klischees, denn Untersuchungen gibt es nicht, die solche Vorurteile beweisen. Im Gegenteil: Ältere Kandidaten bieten Vorteile:

1. Sie bringen viel Erfahrung und brauchen eine geringere Einarbeitungszeit.
2. Sie bringen Kontaktnetze mit, die eine Bereicherung der eigenen Netzwerke bietet.
3. Ihre Qualifikation ist besser erkennbar, da ein längerer Lebenslauf mehr Informationen bietet.
4. Sie haben in ihrem Leben schon viele Fehler gemacht, die sie beim neuen Arbeitgeber kaum mehr machen.
5. Als Führungspersonen kennen sie die Aufgabe des Führens und müssen nicht – unter Verlust von Personal – führen lernen.
6. Ihre Emotionalität hat sich beruhigt und Hahnenkämpfen gehen sie aus dem Weg.
7. Ihre Sicherheit in sachlichen und menschlichen Beurteilungen basiert auf vielen Erfahrungen.
8. Ihre Aufgabenlösung ist effizienter, denn ihr Fokus ist konzentrierter auf ein Ziel ausgerichtet.
9. Ihre Verantwortung für Ihre Aufgabe ist stetig gewachsen.
10. Ihre Treue zur Firma kann als hoch bezeichnet werden, denn je älter Menschen sind, desto geringer sind ihre Chancen im Arbeitsmarkt.

Das sind 10 Gründe, die wirtschaftliche Vorteile bieten. Eine höhere Gehaltsstufe rechnet sich auf jeden Fall, denn allein schon beim Eintreffen einzelner der angegebenen Begründungen sind entsprechende Kosteneinsparungen möglich.

jb

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.