

NEWS

02/03

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Wie kommen richtige Unternehmensentscheide zustande?

In einer Geschäftsführung wird Projekt X besprochen. Der Vorstand F/E orientiert, dass die Entwicklung bisher € 26 Millionen gekostet hat und noch weitere € 13 Millionen benötigen wird. Zeitpunkt der möglichen Serienfertigung sei in 14 Monaten. Der Marketingleiter drängt auf eine kürzere Entwicklungszeit, denn der Markt sei jetzt reif und er hätte schon diverse Bekanntmachungen für Projekt X durchgeführt. Der Verkaufsleiter beanstandet die Verzögerung ebenfalls, denn seine Verkäufer stünden gespannt in den Startlöchern. Der Produktionsvorstand bemängelt die Eile, er hätte noch nicht einmal gültige Zeichnungen des Produktes und der Anlauf einer Serienfertigung brauche mehr Zeit. Der Finanzvorstand rechnet vor, dass Projekt X vom ursprünglichen F/E-Budget von € 28 Millionen auf € 40 Millionen klettern wird. Bei einer Fertigung von geplanten 38'000 Stück wird der Stückpreis um € 320.- verteuert. Er nimmt für sich in Anspruch zu sagen, dass der Markt das nicht ertrage, was Protest beim Marketingleiter erzeugt. Zudem seien die Aktienkurse des Unternehmens schlecht und wenn Verteuerungen bekannt würden, würde der Sinkflug weitergehen. Er sei dafür, Projekt X abzubrechen. Der Geschäftsführer übernimmt, gegen die Proteste aller, die Ansicht des Finanzvorstandes, denn ein sinkender Wert seines Aktienpaketes könnte er vor seiner Gattin nicht verantworten. Geschäftsführungsgremien bestehen

aus Menschen. Jeder denkt, agiert und reagiert aus seiner Situation und mit seinem Wissenshintergrund. Jeder ist für seinen Bereich wichtig, doch für das ganze Unternehmen ist seine Sicht der Dinge nur ein Aspekt. Doch in seinem Denken ist sein Aspekt der Bedeutendste von allen. Deshalb strebt er mit taktischen und rhetorischen Mitteln dessen Verwirklichung an. Seine Persönlichkeit und seine Wichtigkeit stehen auf dem Spiel. Intrigen, offener Streit, versteckte Hiebe, Anschuldigungen, alle menschlichen Methoden, einen Streit auszufechten, werden in mehr oder weniger intensiver Form eingebracht. In jedem Führungsgremium sind diese Hahnenkämpfe zu beobachten. Sie binden Energien, verzögern Entscheide, lenken Entscheide in falsche Richtungen und beeinflussen die weitere Arbeitsumgebung.

Die meisten Geschäftsführer sind der Ansicht, dass sie Hauptmotor bezüglich Ideen und Vorgehen sein müssen. Je nachdem, welcher Unternehmensfunktion sie entstammen, betonen sie hauptsächlich einen Aspekt der gesamten Unternehmensführung. Ihre Entscheide sind entweder produktionsorientiert, vertriebsorientiert oder finanzorientiert. Die schwierigste und wichtigste Aufgabe für Geschäftsführer besteht jedoch darin, ein Führungsgremium zu schaffen, das konfliktfrei auf ein gemeinsames Ziel hin arbeiten kann. Richtige Entscheide sind nur durch Berücksichtigung aller Aspekte und neutraler Wertung ihrer Bedeutung machbar. Folgende Voraussetzungen müssen dafür gegeben werden:

1. Der Geschäftsführer muss sich selber gut kennen und frei sein von



Inhaltsverzeichnis:

Wie kommen die richtigen Unternehmensentscheide zustande?

Treppeneffekte

Menschenrechte in der Wirtschaft

Time Manager, Freelancer, Zeit- oder Temporärpersonal



- Sympathien und Antipathien gegenüber seinen Mitarbeitern.
2. Bei der Auswahl der Mitglieder für das Geschäftsleitungsgremium muss auf Menschen geachtet werden, die ihre eigenen Ansprüche einem höheren Ziel unterstellen können.
 3. Es muss eine Sprach- und Konferenzkultur geschaffen werden, in der Hahnenkämpfe deplaziert sind.

Ein Rezept für derartige Voraussetzungen ist, einen externen neutralen Beobachter zu Konferenzen beizuziehen. Seine Aufgabe soll sein, die Voten und Diskussionen zu beobachten, die Aussagen der Teilnehmer aus neutraler Sicht zu werten, die Kräfteverhältnisse zu notieren und die Teilnehmer auf Umstände hinzuweisen, die einer Zielausrichtung hinderlich sind. Ein solcher Beobachter braucht psychologisches Geschick, Kenntnisse der Branche und Erfahrung aus einer Führungsposition, damit er nachvollziehen kann, was diskutiert wird. Das könnten beispielsweise Berater der SWISSCONSULT-Organisation sein. Sie kennen ihre Branche, kommen aus Führungspositionen und haben sich die Menschenbeurteilung zur Profession gemacht. So wird vermieden, dass Entscheide gefällt werden, die einseitig auf einen unternehmerischen Aspekt ausgerichtet sind und andern Bereichen wirtschaftlichen Schaden zufügen.

jb

Treppeneffekte

Wird ein Ball von der obersten Stufe einer Treppe hinuntergestossen, ist der erste Sprung noch klein, der zweite schon grösser und je länger die Treppe, desto grösser werden die Sprünge des Balles. Ein ähnlicher Effekt ist im Tierreich zu beobachten. Wird ein grosser Hund von einem noch grösseren bedroht, weicht er wohl zurück, greift aber einen mittelgrossen Hund an, drückt ihn zu Boden und stellt damit sein Selbstbewusstsein wieder her. Und der mittelgrosse Hund macht gleiches mit einem kleineren, in der Heftigkeit aber steigend. Und da wir Menschen 99,9 % gleiche Gene aufweisen, wie unsere tierischen Vorfahren, ist unser

Verhalten gleich. Der Geschäftsleiter korrigiert oder kritisiert den Bereichsleiter. Dieser ist frustriert, geht in sein Büro, ruft seine Abteilungsleiter zusammen und hält ihnen eine Predigt, die im Stil unhöflicher ist, als die Korrektur, die er empfangen hat. Aber damit hat er sein Selbstbewusstsein wieder hergestellt. Die Abteilungsleiter sind betroffen und gedemütigt. Sie gehen zu ihren Teamchefs und – und diese gehen zu ihren Mitarbeitern und diese – als letztes Glied der Kette – sind über die Firma wütend und tragen den Frust in das Privatleben hinaus. Dieser Treppeneffekt ist natürlich, archetypisch, nicht nur in der Wirtschaft zu beobachten und nur durch etwas zu besiegen, durch vernünftiges Verhalten. Der kleine Genunterschied zum Tier beinhaltet die menschliche Vernunft, eine Fähigkeit für die Kontrolle archetypischer Abläufe.

An der University South Florida wurde eine Untersuchung durchgeführt, die zeigt, dass 69 % aller Mitarbeiter am Arbeitsplatz unhöflich behandelt werden und deshalb ihren Frust durch verlangsamtes Arbeitstempo, durch Nichteinhalten von Deadlines, durch Knatsch mit Kollegen oder sogar durch Kundenbeleidigungen abreagieren. Wohl bemerkt, diese 69 % sind in Florida gemessen worden, nicht in Deutschland, Österreich oder der Schweiz. Das Florida-Resultat ist für die Studienleiterin Lisa Penney nicht erstaunlich: «In gewisser Beziehung ist Vergeltung menschlich. Sie wird für die Selbstachtung und den Respekt von Bedeutung. Beides ist für Menschen wichtig». Sie unterscheidet zwischen Unhöflichkeit und Aggression. Aggression ist psychisch-verbale oder physische Gewaltanwendung. Unhöflichkeit ist oftmals nicht unbedingt absichtlich. Unhöflichkeit entsteht aus Nachlässigkeit im Umgang mit Mitmenschen. Aber Unhöflichkeit, wird sie zur Norm im Unternehmen, kann die Harmonie eines Betriebes ruinieren und damit die Produktivität empfindlich stören.

Es gilt deshalb, den Führungspersonen zu lehren, wie sie durch vernünftiges Verhalten Treppeneffekte unterbinden können. Wohl muss die entstandene Frustration oder Erregung abgebaut und nicht verdrängt werden. Aber nicht im Gespräch mit Mit-

Es scheint manchmal wichtig über die Moral einer Handlung nachzudenken, der Instinkt ist es jedoch, der uns überleben lässt.

Kemal Urgancioglu

arbeitern, sondern durch andere Möglichkeiten, beispielsweise durch sportliche Betätigung, durch Anhören oder Produzieren von Musik, durch Besuch von Kino oder Theater oder durch ein gutes Essen oder am besten durch ein Gespräch mit andern Menschen über ein ganz anderes Thema.

Geschäftsführer, als oberste Stufe, haben die schwierige Aufgabe, Trepeneffekte nicht entstehen zu lassen. Sie müssen mit gutem Beispiel vorangehen und ihre Mitarbeiter mit Respekt und Rücksicht behandeln. Eine Forderung mit Problempotential, denn auch Geschäftsführer sind Menschen und emotional mit den Auf und Abs des Geschäftsganges verbunden.

jb

Menschenrechte in der Wirtschaft?

Im Dezember 1948 haben die Vereinten Nationen die Menschenrechte verkündet. Die UNO wacht darüber, dass diese Menschenrechte von Staaten eingehalten werden. Wie stehts aber um Menschenrechte in der Wirtschaft? Spricht man davon, dann nur mit dem Assoziationsgedanken an die «armen» Menschen, die von Unternehmern und Shareholdern ausgebeutet werden. Dieses Bild ist in unserer Gesellschaft sehr stark vorhanden. Unverantwortliche Unternehmer und reaktive Gewerkschaften haben es geschaffen und es wird polemisch ständig wieder neu aufgebaut. Die Personalentlassungen der jüngsten Zeit haben auch dazu beigetragen.

Untersucht man aber die wirklichen Verhältnisse, muss konstatiert werden, dass Menschenrechte in der Wirtschaft sehr einseitig vertreten sind, falls man Unternehmer und Shareholder auch als Menschen bezeichnet. Art. 7 der Menschenrechtskonvention heisst: Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich, doch es steht nicht, dass alle gleiche Rechte haben sollten. Deshalb bestimmt beispielsweise das Gesetz, dass Mitarbeiter ihre Arbeitsstelle kündigen können, ohne dem Unternehmen eine Abgangsentschädigung zu bezahlen.

Umgekehrt kommt einem Unternehmen eine Kündigung sehr teuer zu stehen. Die Gleichheit der Menschen ist nur vor dem Gesetz, doch das Gesetz kann Ungleichheiten festlegen. Oder Artikel 12 verlangt, dass jeder Mensch Anspruch auf rechtlichen Schutz bei Angriffen auf seine Ehre und seinen Ruf geniessen darf. In der Praxis werden Unternehmer bei kleinsten Vergehen in der Presse namentlich angeprangert. Ein Zeitungsartikel mit der Namensnennung von leistungsverweigernden Mitarbeitern hätte gerichtliche Folgen. Oder Artikel 17 lautet: Jeder Mensch hat das Recht auf Eigentum. Das Eigentum der Unternehmer und Shareholder wird permanent gebrandmarkt, das Eigentum der Mitarbeiter wird nicht erwähnt. Oder Artikel 23 lautet: Jeder Mensch hat das Recht auf Arbeit. Es steht nicht, dass er Anrecht auf eine Arbeitsstelle hat. In der Praxis ist die Vergabe einer Arbeit mit der Bindung des Arbeitnehmers an ein Unternehmen gebunden, von dem er profitiert, auch wenn zuwenig Arbeit vorhanden ist. Zudem sollte ein Recht auf Arbeit auch mit der Pflicht zur Arbeitsleistung verbunden sein.

Es muss konstatiert werden, dass die Menschenrechtskonvention in der Wirtschaft nicht allen Menschen gleiche Rechte gebracht hat. Unternehmer und Shareholder sind, einerseits durch negative Verhaltensbeispiele, andererseits durch Gesellschaft und Staat, in eine ungleiche Situation zu andern Menschen gebracht worden. Der soziale Gedanke der Menschenrechtskonvention und die soziale Gesellschaft haben die Zeiten des wirtschaftlichen Wachstums dazu benutzt, der Wirtschaft und dem Staat vor- und fürsorgliche Aufgaben in derart hohem Mass zu übertragen, dass eine wirtschaftliche Stagnation zu hoher Staatsverschuldung und wirtschaftlichen Wettbewerbsnachteilen führt. Damit ist niemandem gedient. Weil sich zudem die Tätigkeiten in der Wirtschaft stark verändert haben, von Charly Chaplins «Modern Times» zu anspruchsvoller, intellektueller Arbeit, ist der Moment gekommen, die Verhältnisse zwischen Unternehmern, Shareholdern und Mitarbeitern, aber auch zwischen Staat und Einwohnern, neu zu überdenken. Es darf nicht sein, dass der einen Seite gesetzliche Verpflichtungen übertragen



Recht und Gerechtigkeit wohnen
nicht in der gleichen Etage

Friedrich Dürrenmatt

werden, an denen sie bei geringerem Einkommen ersticken. Soziale Leistungen dürfen nicht starr sein, sondern sie müssen sich den wirtschaftlichen Verhältnissen anpassen.

In den Anfängen der Industrialisierung gab es die denkende und befehlende Klasse und die ausführende Klasse. Die Zeiten des Klassenkampfes sind vorbei, denn die heutigen «Kopfarbeiter» sind ebenso unternehmerisch denkend und handelnd, wie Unternehmer und Shareholder selber. Deshalb darf die Forderung gestellt werden, dass die Menschen nicht nur vor dem Gesetz gleich sein sollten, sondern dass Gesetze für unterschiedliche Menschengruppen auf gleichen Rechten beruhen müssen.

jb

Time Manager, Freelancer, Zeit- oder Temporär- personal

Personalentlassungen sind teuer und Auswirkungen auf die Bilanz fallen zu meist erst nach einem Jahr an. Aber wenn Umsätze zurückgehen und Margen schwinden, sind leider Personalentlassungen unumgänglich.

Die jüngsten wirtschaftlichen Veränderungen haben viele Personalentlassungen verursacht, mit all den negativen Begleiterscheinungen:

- Verunsicherung und dadurch mangelnde Arbeitsleistung
- Abfluss von Know-How
- Kurzfristiger Kostenzuwachs durch Abgangsentschädigungen, Freistellungen, Outplacementkosten usw.

Das hätte nicht sein müssen, wenn im Voraus eine Direktive bestanden hätte, einen Teil des Personals nicht fest anzustellen, sondern als Temporär- oder Zeitarbeiter, Freelancer oder Time Manager zu beschäftigen. Eine Beispielrechnung zeigt folgendes Bild:

Umsatz € 600 Mio.
Festangestellte Mitarbeiter: 2'347
Durchschnittliche Personalkosten pro Mitarbeiter: € 80'000.– / Jahr
Pers.-Kosten: 31,3 % = € 187,8 Mio.
Direktive: 7 % des Personals soll nicht festangestellt sein, ca. 165

Diese 165 Personen dürften im freien Mitarbeiterverhältnis ca. 25 % Mehrkosten verursachen, statt

165 x € 80'000.– = € 13,2 Mio.

165 x € 100'000.– = € 16,5 Mio.

Differenz € 3,3 Mio.

Mit einem zusätzlichen Aufwand von € 3,3 Mio. in wirtschaftlich guten Zeiten schafft sich dieses Unternehmen ein schnelles Einsparungspotential von € 16,5 Mio., falls wirtschaftliche Zwänge einen Abbau fordern sollten.

In allen hierarchischen Stufen sind freie Arbeitsverhältnisse möglich. In der Basis bieten sich freie Mitarbeiterverhältnisse über spezialisierte Temporär- oder Zeitarbeitsfirmen an. Im Bereich von Fachkräften sind vor allem im Bereich EDV die Freelancer bekannt. Es sind Selbständige mit hoher Kompetenz in einem Fachbereich. Manchmal stellen sie sich gleichzeitig für mehrere Firmen zur Verfügung. Und im Managementbereich haben sich Zeitarbeitsverhältnisse für Turnaround- und Projektmanager, aber auch öfters für General Manager ergeben, die einen Managementübergang bewerkstelligen sollten.

Es mag sein, dass die Idee von nicht fest gebundenen Mitarbeitern aus ethischer Sicht oder aus Gründen einer Unternehmenskultur als abwegig betrachtet wird. Aber was ist ethisch vertretbarer? Menschen, die das Risiko eingehen, ohne Bindung zu arbeiten, weil sie möglicherweise andere Lebensziele, Lebensqualitäten oder Chancen verfolgen, die Zusammenarbeit aufzulösen, oder Festangestellten die berufliche Existenz wegzunehmen?

Obwohl die Beschäftigung externer Mitarbeiter etwas teurer ist, als Festangestellte, kann von praktischen Erfahrungen ausgegangen werden, dass die gebotene Arbeitsleistung höher ist. Die im Berechnungsmodell angegebene Verteuerung von € 3,3 Mio. erhält durch höhere Arbeitsleistung und Nichtverrechnung von Fehlzeiten eine starke Dezimierung. Verschiedene HR-Fachleute haben schon die Aussage gemacht, dass die Beschäftigung externer Personen, gemessen am Resultat, weit günstiger sei, als Festangestellte.

jb

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: 5 000 Ex.