

NEWS

02/06

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Headhunting ist die häufigste HR-Dienstleistung

Die Fachhochschule Köln hat unter der Leitung von Professor Stefan Huber eine Studie über die Nutzung der Dienstleistung «Suche nach Führungskräften» durchgeführt. Danach geben bei den befragten Unternehmen Zweidrittel die Rekrutierung von Führungskräften an externe Unternehmen. Die Form der Zusammenarbeit ist immer noch der klassische Mandatsauftrag an den Personalberater. Teilprozesse davon, wie beispielsweise die Gestaltung eines Personalmarketingkonzeptes oder Personalauswahl durch Assessments nehmen nur ein Sechstel davon in Anspruch. Befragt wurden 400 mittelständische Unternehmen verschiedenster Branchen. Weniger als ein Drittel gab an, andere Personalprojekte auswärts zu vergeben, die nicht der Gewinnung von neuen Mitarbeitern dienen.

Als Motiv für die Vergabe von Suchmandaten gaben die meisten an, dass ihnen eigene Ressourcen fehlen und dass Personalberater eine bessere Markttransparenz hätten (das freut besonders die auf Branchen ausgerichteten Spezialisten der SWISSCONSULT). Auch fachliche Kompetenzen der Berater (Menschenkenntnis), die sich professionell nur mit der Rekrutierung beschäftigen, seien ein Grund.

Personalberatung verzeichnet wieder Zuwachszahlen.

Neue Chefs können Kosten verursachen

Marc S. gilt als guter Verkaufssachbearbeiter. Er leistet viel und fühlt sich in der Arbeit wohl. Seine Kunden zählen auf ihn. Sein Chef begrüsst ihn täglich persönlich. Für Sonderleistungen bekommt er ein spezielles Dankeschön und abends ist sein Chef auch mal für ein Bier mit seinen Mitarbeitenden zu haben. Durch die berufliche Zufriedenheit von Marc S. ist auch sein Privatleben mit seiner Familie harmonisch.

Das ändert sich durch die Pensionierung seines Chefs. Der Neue will zuerst Stärke zeigen, um sich Respekt zu verschaffen. Er formuliert Leistungskriterien, will über jeden einzelnen Arbeitsschritt informiert sein und sieht seine Aufgabe im Controlling und der Rationalisierung von Arbeitsabläufen. Marc S. kann sich dadurch weniger auf seine eigentliche Arbeit konzentrieren, er muss zusätzliche Aufgaben erledigen. Trotz Überstunden stapeln sich bei ihm Arbeitsdossiers. Zuhause ist er müde und nicht mehr für gemeinsame Unternehmungen mit der Familie fähig.

Die Kunden von Marc S. beginnen Angebotsverzögerungen zu monieren, stellen Fehler in Kalkulation fest und erleben Marc S.



Inhaltsverzeichnis:

Headhunting ist die häufigste HR-Dienstleistung

Neue Chefs können Kosten verursachen

Im Dilemma zwischen Individuum und Organisation

Menschenkenntnis ist abhängig vom eigenen Verhalten



Man wird garantiert fallen,
wenn man immer ans Stol-
pern denkt.

Quelle unbekannt

am Telefon als unsicher. Selbst langjährige Kunden beginnen Konkurrenzangebote einzufordern und wandern ab.

Ein Einzelfall? Leider nein! Neue Chefs sind in vielen Fällen Verursacher von Verunsicherungen, Demotivation, zusätzliche Kosten und Ertragseinbussen. Grund dazu ist ihre verfehlte Ansicht, sie müssten ihre eigenen Führungsvorstellungen durchsetzen. Schliesslich wurden sie mit einer Anzeige gesucht, in der es hiess, sie müssten durchsetzungsstark sein. Nicht, sie müssten sich dem Team anpassen, sondern das Team ihnen. Neue Chefs werden von weiter oben nach erfolgten Veränderungen im Team beurteilt, ob sich diese schlecht oder gut auswirken, ist nicht immer gleich feststellbar.

Neue Chefs, die ein Team oder eine Abteilung frisch übernehmen, sollten nachstehende Strategie verfolgen:

1. Keine Absichten, Vorstellungen und Ziele in den ersten zwei Wochen äussern, sondern feststellen, dass man zuerst lernen müsse.
2. Die informelle Organisation der Mitarbeiter muss gut studiert werden.
3. Die wichtigsten Meinungsbildner (maximal vier) werden zusammengerufen. An sie geht der Appell um Mithilfe in der Anfangsführung mit der Begründung:
 - a) Ein neuer Chef kann nicht alles wissen und muss deshalb notwendige Entscheide mit Insidern vorbereiten.
 - b) Ein neuer Chef sollte alles Positive bewahren und Negatives vorsichtig in Positives verwandeln.
 - c) Ein neuer Chef muss für alles und alle offen sein.

In Branchen, in denen Denkgaben und damit hohe Verantwortung bei den Mitarbeitern liegt, sind neue Chefs auf den Goodwill der Mitarbeiter angewiesen. Umgekehrt hängt die Zufriedenheit der Mitarbeiter von dessen Führungsqualitäten ab.

Deshalb ist Zusammenarbeit und gegenseitiges Verstehen sehr wichtig. Es muss seitens des Chefs auch deutlich gesagt sein, dass er für das Resultat der ganzen Gruppe oder Abteilung verantwortlich ist und deshalb Effizienz in oberster Priorität sieht. Ineffizientes ist bei allen Menschen verpönt und belastend, nicht nur bei Chefs. Auch Mitarbeitende wollen, dass ihre Arbeit gezielt zu einem Ergebnis führt. Deshalb müssen sich Chefs überlegen, ob sich der Aufwand lohnt, überall Kontrollen und Statusmeldungen einzubauen, nur, damit sie selber gut informiert sind. Schlecht ist, wenn die Mitarbeitenden spüren, dass all diese Informationen im Schreibtisch ein ungelesenes Dasein fristen, oder für pedantische Kritik missbraucht werden.

Den Mitarbeitern Sicherheit in der Auftragsdurchführung zu geben, hat oberste Priorität bei der Übernahme einer Abteilung durch einen neuen Chef. Wäre dies im anfangs erwähnten Beispiel geschehen, könnte Marc S. noch immer seine Aufgabe zur Zufriedenheit aller durchführen. Doch nicht nur Marc S. gehörte zu den Geschädigten. Die Firma hat durch Personalwechsel, Kundenabgänge und intern erhöhte Kosten an Ertrag verloren. Dieses Beispiel betrifft Chefwechsel in Firmen, die nicht restrukturiert werden müssen. Bei Rettungsaktionen sind andere Massstäbe gefragt. jb

Im Dilemma zwischen Individuum und Organisation

Auf die Frage, ob der Mensch ein Egoist oder ein Herdentier ist, gibt es nur die Antwort: Beides. Die Ausprägung ist jedoch individuell verschieden. Der eine neigt eher dazu, seinen genetisch starken egoistischen Neigungen nachzugehen (und entsprechende Nachteile in Kauf zu nehmen). Der andere mit genetisch schwa-

chem Egoismus passt sich gerne an und fügt sich ein.

Je bedeutungsloser ein Individuum als Persönlichkeit ist, um so mehr fühlt es den Drang, sich in eine Uniform hineinzukriechen, die ihm den Anschein geben soll, dass es mehr ist, als es scheint. Andererseits ist Andersein als die Anderen ein Ziel vieler, und die Suche nach dem eigenen «Ich» ist im Zeitalter der Vermassung ein erstrebenswertes Ziel. Unternehmerische Menschenführung steht im Dilemma zwischen Individuumsberücksichtigung und organisatorischer Gleichschaltung. Individualität stört die Organisation. Umgekehrt ist Individualität die eigentliche Quelle des Fortschrittes und Organisation ist die Unterwerfung der Begabten unter die Mittelmässigen.

Führung zwischen Individuumsberücksichtigung und Gleichschaltung ist eine Gratwanderung im Nebel. Im Interesse eines guten Resultates muss der Grat ständig ertastet werden. Navigationshilfe bietet die Erkenntnis, dass der Mensch ein Wesen auf vier Ebenen ist. Basis ist die materielle Ebene, Geld und Güter. Der Mensch bindet sich gerne an eine Organisation, wenn dadurch das Individuum mehr Geld und Güter gewinnt. Deshalb sucht der Mensch die Einbindung in eine Firma und vielleicht gleichzeitig die Einbindung in eine Gewerkschaft. Er bindet sich in eine Organisation und unterwirft sich ihren Regeln, wenn er damit individuellen Profit und Sicherheit gewinnt. Nur starke Individualisten suchen den Weg der Selbständigkeit. Die materielle Ebene ist aber nur eine von vier Ebenen.

In der biologischen Ebene hat das Individuum die Beschaffung der Nahrung an wirtschaftliche Unternehmen abgetreten und ordnet sich dem Konsum ein. Um den Sexualtrieb zu befriedigen bindet sich das Individuum an ein anderes und beschränkt seine Egozentrik zu Gunsten der Langlebigkeit der Bindung. Auch kör-

perliche Bewegung wird unter die Hoheit des Gemeinsamen durch Aktivitäten in Sportvereinen gestellt. Individualisten sind als einsame Jogger in einsamen Gegenden zu beobachten.

Im psychischen Bereich ist das Herdenverhalten der Menschen durch kollektive Empfindungen mit Auslösung ähnlicher Emotionen festzustellen: Gemeinsame Musikerlebnisse, Fanclubs im Fussball und anderen Sportarten, kollektive Erlebnisse allgemein. Der Individualist meidet die Herde und sucht seine Empfindungen und Emotionen allein zu erleben.

In der spirituellen Ebene führen gemeinsame Überzeugungen zu kollektivem Verhalten. Das können Überzeugungen durch Religionen, durch Ideologien, durch menschliche Vorbilder, aber ebenso durch simple Trends in der Lebensweise (z.B. Mode) sein. Überzeugungen können auch genetisch starke Individualisten zu Mitläufern machen. Viele Individualisten formen sich je länger je mehr ihre eigene Lebensvorstellung und rücken von traditionellen Überzeugungsmustern ab.

Und selbst diejenigen, die sich als Individualisten versuchen darzustellen (Punks, Hells Angels usw.) verbinden sich zu Gruppen, weil sie die Kraft der Gruppe zur Durchsetzung ihres individuellen Egoismus benötigen.

Auswirkungen im HR-Management:

HR-Management hat die Aufgabe, die Bedingungen des Firmenkollektivs so zu gestalten, dass sowohl starke Individualisten, wie Kollektivität Suchende, eine bestmögliche Einbindung finden und sich darin entwickeln können. Schliesslich will man damit die Gesamtleistung des Individuums (körperlich und geistig) für das Unternehmen gewinnen und nutzen. Dieses oberste Ziel scheint in den meisten HR-Abteilungen in der aufwändigen Verfolgung kleiner Teilziele unterzugehen. Wichtig ist:



1. Eine Unternehmensidee zu schaffen, die überzeugt (Leitbild, Wertekodex).
2. Die Unternehmensidee vorzuleben, damit die Überzeugung anhält.
3. Generelle organisatorische Massnahmen aufzulockern und der Individualität Freiheit zu geben.
4. Gemeinschaftliches Verhalten nicht durch Druck erzeugen, sondern durch Wertebildung.

Damit kann des Individuums Stärke als Quelle des Fortschrittes gefördert, aber gleichzeitig in die Organisation eingebunden werden. jb

Menschenkenntnis ist abhängig vom eigenen Verhalten

Ob im Verkauf, ob in Interviews, ob in der Führung oder in der Freizeit: Die Charaktereigenschaften anderer Menschen kennen zu lernen ist abhängig, wie man sich selber ihnen gegenüber verhält. Verkäufer, die den möglichen Kunden mit vielen Worten zudecken, wissen nichts von dessen Bedürfnissen und Entscheidungsgrundlagen. Die Menge der gesprochenen Worte eines Verkäufers stehen diametral zum Erfolg. In Drückerkolonnen mag diese Weisheit keine Gültigkeit haben, dort stehen Macht, Überredung und die Ausübung psychischen Druckes im Vordergrund. Doch bei allen Verkäufen, die zu einer Kundenbindung führen sollten, sind Verhaltensmethoden ange-sagt, die zur Kenntnis von Ansichten, Einsichten und Ausrichtungen des möglichen Kunden führen. Diese Tatsache ist aus dem Verkauf bekannt, sie gilt genau so für Interviews mit KandidatenInnen. Bringen Sie als Interviewer KandidatenInnen dazu, zu reden. Ihre Information beschränkt sich auf detaillierte Angaben über Aufgabe, Aufgabenumfeld, Aufgabenziele und Fragestellungen, zu Bewerbungs-

motivation und Daten aus dem CV. In einem einstündigen Interview genügt eine Viertelstunde für die eigene Sprechzeit. Dreiviertelstunden gehören Aussagen der KandidatenInnen. Deren Reden können Sie nach folgenden Kriterien beurteilen:

– **Aussageform:** Können in wenig Worten wichtige Inhalte dargestellt werden oder sind viele Worte ohne Inhalte vorhanden. Hat die Aussage einen logischen Aufbau, oder wird von Inhalt zu Inhalt gehüpft. Trifft die Aussage den Kenntnisstand des Interviewers, oder wird versucht, mit «Fachchinesisch» oder innerbetrieblichen Bezeichnungen den Interviewer zu beeindrucken. Werden zu häufig Fremdworte gebraucht. Wird die Aussage nur mit Ernsthaftigkeit gemacht, oder spielen auch leichte Ironie oder Humor mit. Wird die Aussage durch den Interviewten beendet, oder muss sie durch den Interviewenden unterbrochen werden.

– **Aussageinhalt:** Kann das Gesagte real zutreffen, oder wird eine «Möchtegern-Fassade» beschrieben. Werden Aussagen als eigene Ansichten dargeboten oder werden dafür andere zitiert (Prof. X hat gesagt, Prof. Y meint). Wieweit kommen selbstkritische Aussagen vor oder nur Selbstbeweihräucherungen. Wieweit können eigene Fehler oder Fehlverhalten zugestanden werden, oder sind immer nur andere schuld. Werden Inhalte eher vorsichtig, nüchtern-real oder überzogen dargestellt.

Zurückhaltung im Reden gibt Zeit für solche Beobachtungen. Und diese führen zu Erkenntnissen, die weitaus wichtiger sind, als formale Aussagen über Wissen und Erfahrungen. Als Interviewer – ob zukünftiger Chef, Personalleiter oder Personalberater – ist es ein Zeichen der Schwäche, wenn man glaubt, die Interviewpartner mit viel Worten und Beschwörungen beeindrucken zu müssen. 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: 3500 Ex.