

NEWS

02/09

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Erfolg muss weiterhin belohnt werden!

Wer Boni empfangen hat oder weiter kassiert gehört der Volksmeinung nach zu den Schuldigen der Wirtschaftskrise. Die Medien sind voll mit Anprangerungen an die Manager. Einige von ihnen streuen sich Asche aufs Haupt, geben ihren Bonus zurück oder reduzieren ihn auf ein Minimum. Das ist auch gut so, denn alles, was übertrieben wurde, muss wieder auf ein vertretbares Mass zugestutzt werden.

Leider hat das Wort Bonus einen derart negativen «Touch» erhalten, dass es kaum mehr in positiver Weise gebraucht werden kann. Und positiv ist eine Erfolgsbeteiligung nach wie vor. Eine materielle Anerkennung für besondere Leistungen wird von Einzelpersonen, von Teams und von der Belegschaft eines ganzen Unternehmens sehr geschätzt. Erfolgsbeteiligung ist nicht allein eine Motivation für noch mehr Leistung, sie ist im Kapitalismus auch eine Aufteilung des Ertrages an Kapitalinhaber und Leistungsgeber. Diese Aufteilung ist besonders wichtig unter dem Gesichtspunkt einer sozialen Marktwirtschaft, wie sie nach dem Zusammenbruch der Finanzwirtschaft wieder propagiert wird.

Bonus kommt aus der lateinischen Sprache und heisst übersetzt «gut». Bonus ist das Gegenteil von Malus. Wir kennen Boni bei Versicherungen

für Schadensfreiheit oder Überschussbeteiligungen, bei Computerspielen und bei besonderer Kundentreue. In diesen Bereichen wird weiterhin positiv von Bonus gesprochen. Doch in der Unternehmensführung muss das Wort Bonus verschwinden und die alte Bezeichnung Erfolgsbeteiligung wieder Geltung erlangen.

Erfolgsbeteiligung kennt eine lange Geschichte. Schon 1870 haben in Berlin Unternehmer ihren Mitarbeitenden einen Teil des Erfolges weitergegeben, damals hauptsächlich als Gegenbewegung gegen den aufkommenden Kommunismus.

Richtig institutionalisiert wurde die Erfolgsbeteiligung nach dem zweiten Weltkrieg durch den Wirtschaftsverband Montanunion. In ihren Satzungen gab sie die Empfehlung, dass der materielle Erfolg gedrittelt werden soll, ein Teil für die Kunden (Verbesserung der Dienstleistung, Intensivierung der Betreuung bis Preisnachlässe), ein Teil für das Kapital und ein Teil für das Personal. Der Personalanteil wurde in Prozenten der Gesamtlohnsumme ausgedrückt und alle erhielten entsprechende Prozente ihres Lohnes mehr. Dadurch hatten die Manager auch mehr als die Arbeiter, aber das Verhältnis war klar geregelt und allseits anerkannt. Erfolgsbeteiligte wurden auch Mitarbeiter an der Front mit Anteilen am Verkaufserlös. Erst, als für Manager Boni am Börsenerfolg ausbezahlt wurden, oder an Anteilen beim Ankauf oder Verkauf einer Firma, begannen die Bonibeträge ins Uferlose zu steigen. Und



Inhaltsverzeichnis:

Erfolg muss weiterhin belohnt werden!

Erfolg ist die Frucht, die starken Wurzeln entstammt

Personalberatung in wirtschaftlicher Flaute

Fehlbesetzungen – was sind die Gründe?

wie man aus Zeitungsberichten erfahren konnte wurden Boni selbst bei Misserfolg und Verlusten ausbezahlt.

Erfolg muss weiterhin belohnt werden, denn Erfolgsbelohnung ist ein natürlicher Archetypus aller Lebewesen, nicht nur der Menschen. Alle von Menschen abhängigen Tiere werden bei besonderen Leistungen mit Leckerbissen verwöhnt. Alle von Unternehmen abhängigen Menschen sollen bei besonderen Leistungen am Unternehmenserfolg beteiligt sein. Beides führt zu mehr Identifikation, mehr Mitdenken und mehr Vertrauen. Ganz wichtig hier zu bemerken: Der Hundebesitzer gibt ein, vielleicht zwei Biscuits, nicht jedes Mal eine ganze Packung. Eine Erfolgsbeteiligung ersetzt nicht das Basisgehalt. Sie ist eine zusätzliche Honorierung gemessen am Erfolg des Einzelnen, des Teams, des Unternehmensbereiches oder der ganzen Firma. jb

Erfolg ist die Frucht, die starken Wurzeln entstammt

Definierte und wiederholbare Prozessschritte gelten in grösseren Unternehmen als Schlüssel zum Erfolg. Realisten brauchen klare Daten, auf denen sie Entscheide aufbauen können. Was definiert werden kann, ist messbar. Was messbar ist, kann kontrolliert werden. Und was kontrolliert werden kann, ist korrigierbar. ISO-Zertifizierungen und Management-Informationssysteme sind Basis für realitätsbezogene Unternehmensführung.

Doch die wichtigsten Bausteine für Unternehmenserfolg sind weder mess- noch kontrollierbar. In keinem Key Performance Indicator (KPI) oder Audit Point sind sogenannte «Soft Facts» enthalten, wie:

- Jemandem in den Rücken fallen
- Effekthascherei
- Verschleierung unliebsamer Tatsachen
- Verantwortungslosigkeit
- Abzockerei
- Betrug

Wohl können schöne Sätze formuliert werden, die eine Firmenpolitik, eine Corporate Responsibility oder eine Firmenkultur gegenüber allen Stakeholdern beschreiben. Doch die einzigen, denen etwas daran liegt, sind vermutlich diejenigen, welche die Phrasen schreiben. Die Probleme begründen sich in der Natur der Menschen. Jeder sucht nach persönlichen Vorteilen. Und hat sich jemand einen Vorteil erobert, wird er umgehend kopiert. Nachhaltigkeit, Langfristigkeit, Gemeinschaftssinn, Gleichheit oder sogar ein Zurückstellen der egoistischen Triebe als Beitrag zu einem Gesamterfolg sind «Soft Facts», die an die menschliche Vernunft sehr hohe Anforderungen stellen. Wenn Chefs diesbezüglich keine guten Vorbilder abgeben, können sie von Mitarbeitern auch nichts Besseres erwarten.

Eine Firmenpolitik braucht keine schönen Phrasen, sondern gelebte Führungsgrundsätze:

1. Klar und präzise abgesteckte Ziele.

Anstatt kurzfristigem Überleben nachzugehen, müssen Zielsetzungen formuliert sein, die realistisch Schritt um Schritt einen langfristigen Weg beschreiben.

2. Kommunikation.

Klare Aussagen, die von allen verstanden und nachvollzogen werden können. Die Wortwahl muss der Sprache der Zuhörerschaft entsprechen.

3. Die Früchte des Erfolges durch andere ernten lassen.

Ziele zu erreichen ist wichtiger, als den Erfolg für sich zu pachten. Andere können vieles besser. Anders Ideen geben und ihnen den Erfolg gönnen, gibt Motivation.

4. Gegner gewinnen, nicht vernichten.

Kritik und andere Ansichten nicht zerschlagen, sondern den Gründen dafür nachgehen. Ein intelligenter Mensch blickt ins Herz seines Gegenübers und macht sich sein Wissen zunutze.

5. Gütliche Einigung.

Je nach Kultur wird Konsens als Standardlösung oder als Weg für Weicheier und Feiglinge betrachtet. Permanente Auseinanderset-



zungen fordern zuviel Energie, die in Zielerreichung besser eingesetzt wäre.

Nicht jedermann ist mit den Eigenschaften einer überragenden, weitsblickenden Unternehmerpersönlichkeit versehen. Doch selbstkritisch die eigene Emotionalität zurückzunehmen und den Egoismus nachhaltigen Unternehmenszielen zu unterstellen, das ist Unternehmensführung mit Kultur.

*Edward Caulfield,
SWISSCONSULT-Berater für die
Branche Hi Tech Companies*

Personalberatung in wirtschaftlicher Flaute

Die Zeitschrift «Personal» meldet, dass die Personalberater «dramatisch» an Arbeit verlieren. Gründe gibt es viele:

- Es muss gespart werden und jede Ausgabe (Beraterhonorar) wird gestrichen.
- Jetzt gibt es viele Arbeitslose (selbst Manager) und wir brauchen keine Berater für die Suche nach Kandidaten.
- Die Auswahl von Kandidaten machen wir selber, infolge sinkender Fluktuation haben wir die Kapazität dafür.

Das sind Argumente, die vordergründig logisch und vernünftig sind, bei näherer Betrachtung aber wirtschaftlich falsch. Für wirtschaftlichen Erfolg sind Menschen notwendig, die qualitativ (Wissen, Kompetenz, Energie, Kommunikation) besser sind, als diejenigen der Mitbewerber im Markt. Menschen erzielen wirtschaftliche Erfolge, nicht Systeme, Programme oder Maschinen. Dies trifft besonders in Krisenzeiten zu. Cleverness – eine Kombination aus Wissen, Kompetenz, Energie und Kommunikation – schafft Wettbewerbsvorteile.

Deshalb muss die Frage gestellt werden, sind clevere Menschen so einfach zu finden und auszuwählen, dass Personalberater überflüssig

sind? Diese Frage muss klar verneint werden, denn:

- Clevere Menschen sind im Arbeitsmarkt Ausnahmen und nicht die Regel.
- Clevere Menschen sind beschäftigt am Arbeitsplatz zu finden und selten in der Kandidatenflut auf Anzeigen.
- Clevere Menschen werden bei Entlassungen ungern ziehen gelassen, für sie besteht immer eine Weiterarbeitsmöglichkeit. Und wenn sie trotzdem gehen müssen, sind sie bei Mitstreitern und Personalberatern bekannt, so dass sie schnell eine neue Beschäftigung haben.
- Clevere Menschen stellen an sich hohe Anforderungen, aber auch an mögliche zukünftige Arbeitgeber. Zeichnet er sich beim Abarbeiten vieler Kandidaten als ineffizient und zögerlich aus, wenden sie sich andern Unternehmen zu.

Der branchenorientierte Personalberater ist deshalb besonders in wirtschaftlich schlechten Zeiten der richtige Partner, um für Unternehmen seiner Branche die cleversten Menschen zu identifizieren, anzusprechen und für das Unternehmen zu interessieren. Das Beraterhonorar ist ein kleiner «Klacks» am Profit, der durch die Anstellung eines cleveren Menschen erzielt wird.

Personalsuche unternehmensintern durchführen ist eine HR-Aufgabe, doch diese Aufgabe wird vornehmlich über Anzeigen in Internet- oder Printmedien gelöst. Clevere Menschen müssen direkt gesucht und angesprochen werden, dank ihrer Cleverness haben sie meist schon vorgesorgt, falls beruflich etwas schief läuft. Und sollten sie sich trotz allem im Heer der Kandidaten für eine Stelle befinden, genügen routinemässige Kandidatenabwicklungen nicht, um sie zu gewinnen.

Das sind gute Gründe, um auch in wirtschaftlich schlechten Zeiten mit dem branchenorientierten Personalberater zusammen zu arbeiten, denn jetzt kann durch die Zusammenarbeit ein Human-Potential geschaffen werden, das nachhaltig Wettbewerbsvorteile schafft. *jb*



Fehlbesetzungen – was sind die Gründe?

Genauere Zahlen sind nicht bekannt, doch wird geschätzt, dass etwa 22 Prozent aller Neubesetzungen Fehlbesetzungen sind. Fehlgriffe sind teuer. Nicht nur Kosten einer wiederholten Kandidatenbeschaffung fallen an, sondern auch «Chaos-Kosten», die entstehen, wenn Funktionen im Unternehmen schlecht oder gar nicht wahrgenommen werden. Um Fehlbesetzungen zu vermeiden, müssen zuerst deren Gründe bekannt sein. Sie können in vier Kategorien eingeteilt werden:

1. Die neue Person entspricht nicht den Anforderungen.
2. Im privaten Umfeld der neuen Person kommt es zu Veränderungen
3. Das Umfeld in der Firma entspricht nicht den Vorstellungen der neuen Person.
4. Die Stelle ist schlecht organisiert.

Wird konstatiert, dass das Scheitern einer Neueinstellung auf fehlendes Wissen, Können oder auf unpassende Eigenschaften der Person zurückzuführen ist, gilt es, Anforderungen detaillierter zu definieren und in zukünftigen Interviews besser abzuklären. Leider investieren viele Unternehmen zu wenig Zeit in eine korrekte Arbeitsplatzbeschreibung und ein Anforderungsprofil. Humane Eigenschaften werden mit Schlagworten, wie Dynamik, Durchsetzungsvermögen, Charisma und so weiter abgetan, ohne klar zu wissen, ob sie wirklich notwendig sind und wie diese Eigenschaften in Interviews geprüft werden können. Ganz speziell gilt es, den Charakter zu beschreiben, der für Erfolg in der neuen Aufgabe notwendig ist. Braucht es einen Visionär oder einen Erbsenzähler? Ist ein kommunikativer Typ notwendig oder eher ein introvertierter? Stehen Arbeitsplatz- und Anforderungsprofil fest, müssen Kandidateninterviews strukturiert erfolgen, damit aus verschiedenen Interviews die Kandidaten vergleichbar sind. Durch dieses Instrument fallen Interviewer weniger leicht auf eloquente Personen her-

ein, die sich als Schaumschläger erweisen. Die Technik der Interviewführung sollten nicht allein HR-Verantwortliche beherrschen, sondern sie sollte in jedes Weiterbildungsprogramm für Vorgesetzte gehören. Die Auswahl perfektionieren darf aber nicht heissen, sie zu verzögern. Im Gegenteil! Zur Perfektionierung gehört die Beschleunigung, denn hochqualifizierte Kandidaten warten ungern und nicht lange. Fast jeder Stellenwechsel führt zu Veränderungen im privaten Bereich. Wohnungsumzüge, mehr Fahrzeit, veränderte Gewohnheiten und so weiter führen zu Verhaltensänderungen. Deren Akzeptanz durch Ehepartner, Familie, Freunde ist individuell. Oft führen private Veränderungen zu beruflichem Leistungsabfall, zu Abwesenheiten oder gar zu Krankheiten. Vertrauen zum Vorgesetzten ist wichtig, damit bei Gefahr Massnahmen getroffen werden.

Sehr oft gerät eine neue Person in ein Spannungsfeld bestehender Mitarbeiter/innen. Oder sie wird einem bestehenden Mitarbeiter vorgesetzt, der sich selber Hoffnungen auf eine Beförderung gemacht hat. Oder ein Führungskollege hat sich vorgestellt, Teilbereiche der neu besetzten Position zu übernehmen. Viele Formen von zwischenmenschlichen Problemen, an die vor einer Stellenbesetzung nicht gedacht wurde, können auftreten. Das Rezept dagegen heisst permanente Kommunikation zwischen Führung und der neuen Person, damit sich Probleme nicht anstauen und zu einem Befreiungsschlag führen.

Falsch organisierte Stellen durch Aufgabenzusammenlegungen der Aufgabenteilungen kommen leider immer vor. Was auf dem Papier als logisch und richtig erscheint, zeigt in der Praxis unverhoffte Tücken.

Fehlbesetzungen können nicht eliminiert, aber sukzessive reduziert werden. Zur Reduktion muss jedes Auseinandergehen von Firma und neuem Mitarbeiter genau analysiert werden. Jeder Fall hat seine individuellen Gründe. Stellt man fest, dass sich ähnliche Gründe häufen, muss mit Massnahmen schnell reagiert werden. 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.