

NEWS

02/12

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Vertrauen.

Ein Wort im Sprachgebrauch aller Menschen. Seine Bedeutung wird jedoch verkannt. Jeder Mensch weiss von Erlebnissen zu erzählen, in denen sein Vertrauen missbraucht wurde. Deshalb existiert das Sprichwort: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Doch ohne Vertrauen könnten wir nicht leben. Wir vertrauen dem Metzger, dass er uns gutes Fleisch liefert. Wir vertrauen der Post, dass sie unsere Briefe an den richtigen Ort transportiert. Wir vertrauen den Ärzten, die uns narkotisieren. Wir vertrauen der Luftverkehrsführung und den Piloten, dass sie uns sicher in den Urlaub bringen und wir vertrauen allen in Gegenrichtung fahrenden Autofahrern, dass sie auf der andern Seite der Mittellinie bleiben. Vertrauen gehört zu unserem Alltag. Ohne Vertrauen könnten wir in einer Gemeinschaft nicht leben.

Unsere ganze Wirtschaft baut auf Vertrauen. Laut Wikipedia ist Vertrauen die subjektive Überzeugung von der Richtigkeit, Wahrheit und Redlichkeit von Handlungen, Einsichten und Aussagen. Ohne Vertrauen unter geschäftlichen Partnern hätten wir eine hundertfach so grosse und unnötige Nebenwirtschaft aus Rechtsanwälten und Textern von Bestimmungen. Jean Paul Getty sagte: Wenn man einem Menschen vertraut, erübrigt sich ein Vertrag. Wenn man ihm nicht vertrauen kann, ist ein Vertrag nutzlos. Wenn wir erfolgreich eine Firma betreiben wollen, dann brauchen wir das Vertrauen der Kunden, der Mit-

arbeiter, der Zulieferer, der Geldgeber und der Öffentlichkeit. Vertrauen regelt Geschwindigkeit, Qualität, Perfektion und Menge.

Vertrauen fördert Zusammenarbeit, Mitdenken anderer, Sonderleistungen und nachhaltige Geschäftsbeziehungen. Aber gerade dieses Vertrauen wird von Handlungen belastet, die hohes Misstrauen erzeugen. Das Misstrauen gegenüber Banken ist gestiegen, die ihren Kunden durch eigene Masslosigkeit Verluste bescherten. Skrupellose Verarbeiter und Händler von Lebensmitteln haben die Gesundheit ihrer Kunden riskiert. Das Fälschen hochwertiger Produkte hat schon fast Alltagscharakter und Betrügereien mit Stundenabrechnungen werden mit Achselzucken hingenommen.

Die Erkenntnis, dass Misstrauen hohe Nebenkosten bewirkt, scheint in vielen Köpfen noch nicht real vorhanden zu sein. Misstrauen fördert Angst, Vorsichtsmassnahmen, Kontrollwut, Kritik, Auseinandersetzung, Verzögerungen und unnötige schriftliche «reports». Diese Kosten belasten Produkte und Dienstleistungen mit bis zu 27% des Endbetrages (Quelle Harvard). Aber um diese Kosten zu senken, brauchen heutige Manager ein Umdenken. Eine auf Absicherung basierende Haltung, oder eine gewinnmaximierende Denkweise, die minimale Kleinigkeiten in der Zusammenarbeit moniert, sind nicht en vogue und bringen keine Verbesserungen der Rentabilität. Vertrauen ist eine Sache der menschlichen Grösse. Matthias Claudius sagte: Die grösste



Inhaltsverzeichnis:

Vertrauen.

Giftig oder lachend?

Die firmeneigene Suche nach Führungskräften und Fachspezialisten wird komplex.

Wachstum ist nicht Sache der Politik.



Ehre, die man einem Menschen antun kann, ist die, dass man zu ihm Vertrauen hat. Sicher ist, dass es ein paar wenige charakterlose Menschen gibt, die das entgegengebrachte Vertrauen missbrauchen. Aber menschliche Grösse beinhaltet, sich nicht an denen zu orientieren und weiterhin auf Vertrauen zu bauen. Denn Misstrauen ist weder ein förderlicher Zustand noch Basis einer hoffnungsvollen Beziehung. *jb*

Giftig oder lachend?

Neuerdings werden Unternehmen nicht mehr in gut oder schlecht eingeteilt, sondern in lachend oder giftig. Dem lachenden Unternehmen gehört die Zukunft, das giftige baut ab. Grund dafür ist die Veränderung in der Businesswelt zu Kopfarbeit und Internationalität. Das erfordert mehr Kreativität, verstärkte Kundenorientierung, Flexibilität und Geschwindigkeit. Um diesen Anforderungen nachzukommen, muss eine Unternehmenskultur gefördert werden, in welcher die Menschen fröhlich, optimistisch und positiv ihren Aufgaben nachgehen. Das fördert die Kontakte innerhalb des Unternehmens und beeinflusst das Verhältnis zu Kunden. Als Kunde spüren wir dies im Telefonverkehr, im E-Mailverkehr, in der Reaktionszeit und der Qualität der Reaktion. Fröhlichkeit überträgt sich auch auf Kunden. Und ein fröhlicher Kunde hat einen lockereren Geldbeutel als ein griesgrämiger.

Im Wunschdenken für ein lachendes Unternehmen enthalten sind kerngesunde Mitarbeiter, die bereit sind, freudig Überdurchschnittliches zu leisten. Mitarbeiter, die sich gegenseitig anerkennen, der Hackordnung entsagen, Respekt aufbringen, Spass, Humor und gute Laune verbreiten. Selbstverständlich gehören auch die Bereitschaft zur Kommunikation, zum Dialog, Offenheit und Ehrlichkeit dazu. Ganz wichtig ist das Verzeihen,

denn Fehler können immer passieren. Und noch wichtiger ist, dass jedermann den Sinn seiner Arbeit erkennt und dass er herausgefordert wird.

Lachende Unternehmen haben geringere Existenzsorgen, denn sie betören ihre Kunden und haben weniger Mühe, qualifizierte Mitarbeiter zu finden, weil das Gehirn der Menschen empfänglich ist für positiv emotionales Verhalten. Das beweisen die Quoten von Fernsehshows, die einen Abend lang strahlende Gesichter zeigen und alle zwei Minuten emotionales Klatschen der Zuschauer. Begeisterung steckt an. Lachende Firmen schaffen Sympathien. Und lachenden Unternehmen kommt Kreativität entgegen, denn Ideen und fruchtbare Gedanken äussern sich nur in entspannter Atmosphäre. Arbeit und Spass sind keine Gegensätze. Im Gegenteil. Spass fördert die Stimmung für hohe Leistungen.

All diese Aussagen sind nicht neu. Wir Menschen spüren selber, dass wir gut motiviert und fröhlich mehr leisten, als wenn um uns eine schlecht gelaunte, misstrauische und unkooperative Umgebung herrscht. Aber genau dieser gesunde Menschenverstand scheint einigen Managern, auf dem Weg nach oben, abhandengekommen zu sein. Sie lassen Angst, Mobbing, Aggressionen, Intrigen und Machtkämpfe zu. Sie schieben ihre eigenen Fehler auf Untergebene. Sie glauben, mit Druck mehr zu erreichen, als mit Freude. Sie kontrollieren kleinlich und zeigen ihr Misstrauen. Sie verhalten sich, als wenn sie allwissend wären und keiner ihnen das Wasser reichen könnte. Sie geben sinnlose Anweisungen und meinen, Distanz sei besser als menschliche Nähe. Und damit schaffen sie eine vergiftete Atmosphäre und ein giftiges Unternehmen. Die Chefs eines giftigen Unternehmens glauben, Freundlichkeit gegenüber Kunden und Kooperation befehlen zu können. Ebenso glauben sie, dass unter Angst höhere Leistungen erreicht werden. Das sind kapitale Fehleinschätzungen, die ein Absterben des Unternehmens zur Folge haben, jedenfalls nicht eine Konkurrenzsituation zu einem



lachenden Unternehmen bestehen können. Ein vergiftetes Unternehmensklima verschwendet menschliche Ressourcen und Talente in hohem Mass und fördert die Fluktuation derjenigen, die eine Leistung erbringen wollen.

Die Einteilung in lachende und giftige Unternehmen bringt kein neues Wissen in Unternehmensführung, sondern ist alter Wein in neuen Schläuchen. Aber die neuen Schläuche sind besser verständlich und hoffentlich für alle griesgrämigen Manager ein Ansporn, ihr Verhalten, und dadurch das Unternehmensverhalten, zu verändern. *jb*

Die firmeneigene Suche nach Führungskräften und Fachspezialisten wird komplexer.

Früher – ja früher war alles viel einfacher. Wurde eine Position vakant, kreierte man Anzeigentext und setzte ihn – je nach Position – in eine regionale, überregionale, oder eine Fachzeitschrift. Dann wurden die eingehenden Bewerbungen gesichtet und die besten zum Interview bestellt. Heute ist die Wirkung klassischer Stellenanzeigen in Print-Medien verpufft. Jobbanken sind im Internet entstanden. Ebenso Kandidatenbanken, auf denen sich Stellensuchende präsentieren können. Und soziale Netzwerke, die eigentlich für private Zwecke errichtet wurden, haben sich zu Rekrutierungsinstrumenten weiterentwickelt. So ist eine vielfältige Kommunikationslandschaft entstanden, die in ständiger Bewegung ist. Sich darin zurechtzufinden und die für eine Vakanz richtigen Wege zu beschreiben, ist nicht einfach.

Es ist ein Unterschied, ob ein Unternehmen pro Jahr 2000, 1000, 500 oder 50 Vakanz besetzen muss. In grossen Konzernen kann der perso-

nelle Aufwand getragen werden, der für das «Branding» im Internet und das Checken der verschiedensten Datenbanken aufgewendet werden muss. In mittleren Unternehmen wachsen solche Kosten pro Vakanz über die Kosten ehemaliger Printanzeigen hinaus und kleinere Unternehmen können sich den Aufwand gar nicht leisten, Rekrutierungsspezialisten mit Durchblick zu beschäftigen. Ihnen bleibt nur der Anzeigenweg über Jobbanken und der eigenen Homepage, der aber nicht immer erfolgreich ist.

Dank Internet hat sich auch für Stellensuchende eine aktive Marktbearbeitung ergeben. Sie warten nicht mehr, bis eine geeignete Anzeige in der Zeitung erscheint, sondern sie senden ihr CV ihren Wunschfirmen und Personalberatungen zu und präsentieren sich «verkaufsgerecht» in den sozialen Netzwerken. Besonders Studienabgänger sind sehr eigenaktiv und machen sich in ihren Wunschfirmen bekannt.

Zudem sind Firmenbewertungsportale entstanden, in denen sich Stellensuchende über ihre positiven und negativen Erfahrungen mit einer Firma auslassen können. Man könnte fast meinen, dass in Zukunft nicht mehr die Firmen nach Kandidaten suchen, sondern die Kandidaten nach Firmen.

Und trotz all dieser Neuerungen in der Kommunikation zwischen Firmen und Stellensuchenden: Man kann 1000 Stellensuchende und 1000 Vakanz haben, aber nichts passt zusammen. Jedes breite Suchen im Internet erfordert viel Aufwand, und ob aus einer Vielzahl erreichten Kandidaten der geeignete selektionierte werden kann, ist fraglich. Erfolgreich suchen, heisst, gezielt an geeignete Menschen gelangen. Und das kann nur mit Direktansprache erreicht werden, die von Personalberatern durchgeführt wird.

Besonders für Positionen im Führungsbereich, die zudem spezifisches Fachwissen und genaue Marktkenntnisse verlangen, gibt es nur ganz wenige mögliche Kandidaten. Diese schwimmen selten im Internet herum, denn sie kennen ih-



ren Wert und halten sich bedeckt. Nur der branchenorientierte Berater kann den Zugang zu ihnen öffnen, denn er hat die entsprechenden Beziehungen und in der Branche einen Ruf, der seine Direktansprache unterstützt. Deshalb muss der betriebswirtschaftliche Vergleich einer komplexen und aufwändigen Selbstsuche mit einer Auftragsvergabe an einen SWISSCONSULT-Berater betrachtet werden. *jb*

Wachstum ist nicht Sache der Politik!

Europa hat dank Frau Merkel die Sparschraube angezogen, um die Staatsausgaben den Einkommen anzupassen. Doch jetzt kommt François Hollande und verordnet Europa eine Wachstumsstrategie. Da stellt sich die Frage, ob die Politik überhaupt Wachstum verordnen kann.

Wachstum, durch den Staat gefördert, kann nur durch Forcierung von staatlichen Projekten erfolgen. Zumeist sind es Bauprojekte, oder Rüstungsgüterbeschaffung. Die europäische Union hat ein Bruttoinlandsprodukt (BIP) von 17'960 Mrd. €. Die Verschuldung beträgt 87,2% des BIP, also 15'661 Mrd. €. Eigentlich dürfte die Verschuldung nur 60% des BIP betragen (Maastricht-Kriterien), also 10'776 Mrd. €. Es stellt sich die Frage, woher die EU das Geld nehmen will, um staatliche Projekte zu fördern, wenn die Verschuldung schon 150% eines maximal erträglichen Masses erreicht hat? Nein, sehr verehrte Politiker, das kann ihnen jede/jeder einfache Frau/Mann auf der Strasse sagen, dass leere Geldbeutel und verschuldete Haushalte nicht mit noch mehr Schulden bekämpft werden können. Aber eben, Politiker leben von Versprechungen. Und versprechen tun sie auch Unmögliches, um ein paar Stimmen mehr zu erreichen.

Wachstum muss mit Massnahmen geschaffen werden, die der Wirtschaft Möglichkeiten bietet, zu wachsen. Es ist die Wirtschaft, die

Geld generiert, nicht die Politik. Also sollte sich der Staat personell abbauen und die Wirtschaft personell aufbauen. Angenommen Spanien könnte 15% der Arbeitslosen und 10% des Staatspersonals in die Wirtschaft integrieren, dann würde die Produktivität der Wirtschaft um 25% wachsen. Könnte diese Produktivität auch abgesetzt werden? Ja sicher, denn ein schlanker Staat kostet weniger Steuern (mehr Kaufkraft) und die ehemaligen Arbeitslosen würden zu Konsumenten mit Nachholbedarf. Die personelle Umlagerung könnte mit einem Bonusystem gefördert werden. Für jeden Angestellten eine Bonuszahlung, denn jeder Beschäftigte verdient Geld und ist dadurch Steuerzahler, was wiederum dem Staat zu Gute kommt. Zudem müssten seitens des Staates die Gesetze so geändert werden, dass die Wirtschaft für ein bezahltes Gehalt auch eine Leistung erwarten kann und Leistungsunwillige aus den Betrieben entfernt werden können.

Wachstum hat aber auch eine gesellschaftliche Komponente. In Staaten mit einem hohen Anteil junger Menschen wächst die Wirtschaft überdurchschnittlich. Beispielsweise bilden die Menschen zwischen 20 und 30 Jahren in der Türkei die zahlreichste Altersgruppe. Die Türkei hat ein boomendes Wachstum von 7%. Junge Menschen sind risikobereit und gründen Firmen. Junge Menschen konsumieren. Junge Menschen kaufen zu hohen Preisen ein und ermöglichen damit die Existenz ganzer Branchen. Ältere Menschen haben ganz andere Verhaltens- und Konsumeigenschaften. Wohl haben sie Geld, doch sie überlegen gründlich, wie sie es ausgeben wollen.

Also liebe Politiker, macht keine Versprechen und setzt keine staatlichen Gelder in aufgeblähte staatliche Projekte. Damit generiert ihr kein Wachstum, sondern vermehrt die Verschuldung. Verschlangt den Staat und fördert die Beschäftigung in der Wirtschaft und deren Absatz, dann habt ihr Wachstum ohne Neuverschuldung. *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.