

NEWS

02/13

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Personalwirtschaft! Balance zwischen Mensch und Unter- nehmensstreben.

Personal, das sind Menschen. Sie haben Gefühle, Bedürfnisse, Wünsche, sie stehen unter Zwängen, sind nicht immer fit, brauchen Anerkennung, wollen Motivation. Wirtschaft ist ökonomisch, jedes Tun muss auf die Deckung einer Nachfrage und dem daraus folgendem Ertrag ausgerichtet sein. Wirtschaft ist effizient, ins Detail geplant, perfektioniert.

Im Wort Personalwirtschaft treffen sich zwei Begriffe, die verschiedener nicht sein könnten. Vielleicht ist deshalb dieses Wort durch die Begriffe Personalwesen, Personalmanagement oder Human Resource Management ersetzt worden. Die Problematik bleibt aber gleich. Der Mensch, ein natürliches, kaum fassbares, sich ständig wandelndes Wesen sollte in künstlich geschaffene Strukturen integriert werden und darin eine optimale Wirkung entfalten.

Von den Wirtschaftsverantwortlichen wird gefordert, dass sich der Mensch den wirtschaftlichen Systemen anpassen muss. Die Menschen sind der Ansicht, dass sich die wirtschaftlichen Systeme den Menschen anpassen sollten. Das zeigt sich permanent in der Masse, aber auch ständig individuell. Das Individuum fragt sich, wieso muss ich einen Ablauf wie vorgeschrieben

durchführen, anders könnte es doch bequemer gehen. Doch die Wirtschaft hat Ansprüche an Produktqualität, an kontrollierte Dienstleistung, an Information über jeden Arbeitsschritt.

Doch beide Begriffe brauchen einander. Die Wirtschaft braucht den Menschen und die Menschen brauchen die Wirtschaft. Die gegenseitige Abhängigkeit fordert gegenseitige Verantwortung. Es darf nicht sein, dass der eine Begriff den anderen unterdrückt und schädigt. Seien es einerseits unmenschliche Arbeitsbedingungen – die Bilder der eingestürzten Textilfabrik in Bangladesch mit über 1'000 Toten sind uns immer noch vor Augen – seien es andererseits Arbeitsverweigerungen in Organisationen zum Transport von Menschen, die in vielen andern Wirtschaftsbereichen und auch in menschlich privaten Bereichen zu grossen Problemen führten. Sind sich diejenigen – Fabrikbesitzer oder Gewerkschaftsfunktionäre – überhaupt bewusst, dass sie eine grosse Verantwortung tragen? Es ist die grosse Verantwortung für ein ganzheitliches System, das alle Menschen umfasst. Jede Störung in diesem System betrifft Menschen. Wenn ein darin beteiligtes Individuum aus egoistischen Gründen eine Systemveränderung verursacht, trägt es die Verantwortung für das Leid derjenigen, die durch sein Handeln betroffen sind.

Klar ist, dass dieses ganzheitliche System nicht starr, sondern permanent in Bewegung und im Wandel ist. Es gehorcht der Evolution, denn



Inhaltsverzeichnis:

Personalwirtschaft!
Balance zwischen
Mensch und
Unternehmensstreben.

Demokratie in
Unternehmensführung,
möglich oder Utopie?

Ist der 100%-Kandidat
optimal?

Internas:

die Evolution gehört zur Natur und sowohl Wirtschaft, wie Menschen sind naturgebunden. Deshalb gehören Reibungen zwischen wirtschaftlichen Anforderungen und humanen Bedürfnissen zum System. Aber alle, die durch ihre Funktion das System – sowohl im Grossen, wie auch im Kleinen – verändern können, müssen sich ihrer Verantwortung gegenüber Wirtschaft und Menschen bewusst sein. Die Funktionen des Systems zu stören schadet nicht nur andern Systemteilnehmern, sondern schlussendlich auch dem Ego.

Fazit: Eigentlich sollten wirtschaftliche Unternehmen von HR-Managern geführt werden, denn die Balance zwischen Wirtschaft und Menschen ist ein Thema, das über allen Sachfragen steht. Marketing, Finanz, Produktion sind Sachthemen, die sich dem übergeordneten System der Balance angleichen müssen. Auf der Gegenseite sollten Gewerkschaftsführer mehr von Ökonomie verstehen und Massnahmen ausgewählter in Betracht ziehen. Unschuldige dürfen davon nicht betroffen sein. Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter tragen Verantwortung für System und für Schäden, die sie darin anrichten. *jb*

Demokratie in Unternehmensführung, möglich oder Utopie?

In der renommierten Zeitschrift «personalmagazin» hat der HR-Fachmann und ehemalige Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger einen Artikel über die Arbeitswelt von morgen erscheinen lassen. Darin äusserte er seine Vorstellungen von der Arbeitswelt der Zukunft in 12 Thesen. Jede einzelne enthält ein hohes Mass idealistischer Ansichten und verkündet Herrn Sattelbergers Glaube an das Gute im Menschen. Jede einzelne besitzt auch viel Inhalt für Widerspruch. Im Folgenden wird These 1 näher betrachtet: Mitarbeiter werden 2023 «Unternehmensbürger» sein und

ihre Chefs selber wählen. Was aus der Führung demokratischer Staaten bekannt ist – die Wahl der Politiker – soll ins Unternehmen übertragen werden, denn heute schon werden Führungspersonen durch Mitarbeiter bewertet, leider mit noch keinen Konsequenzen für die Positionsinhaber. Doch nicht nur die Wahl der Führenden, auch Willensbildungen und Entscheidungsprozesse bei Geschäftsthemen sollen sich demokratisch lösen lassen. Der Glaube daran ist idealistisch, doch die Umsetzung wird scheitern.

Man stelle sich vor, dass es unternehmensinterne Parteien gäbe, denn jemand müsste ja die Kandidaten zur Wahl stellen. Die Partei derjenigen, die mehr Urlaub wollen, die Partei der Ausländerhasser, die Partei der Freaks für Computerspiele am Arbeitsplatz, die Partei für Freibier bei Überstunden, die Partei des Christentums, die Partei des Islams, die Partei der Softies, die Partei der Konservativen. Man stelle sich auch vor, dass Führungspersonen vor einer Wahl kaum mehr ihrer Arbeit nachkommen, sondern auf Stimmenfang gehen. Sie führen Veranstaltungen durch, in denen sie sich produzieren, Reden schwingen, Versprechungen abgeben, die Qualität der Gegner bezweifeln. Und vor einer Wahl werden keine Entscheidungen mehr gefällt, die bei Stimmberechtigten nicht ankommen. Und der grösste Unterschied zu heute wäre, dass unternehmerische Entscheidungen nicht mehr zu Gunsten des Unternehmens und der eventuellen Aktionäre gefällt würden, sondern zu Gunsten von Stimmrechtsgruppen, die es zu fangen gilt. Wirtschaftlichkeit – heute das A und O der Unternehmen – würde nach dem Vorbild der EU-Staaten zerfallen. Welcher Staat ist noch fähig, seine Ausgaben nach den Einnahmen zu gestalten und einen Überschuss zu erwirtschaften?

Nein, Demokratie nach staatlichem Vorbild wäre das Ende der Wirtschaft. Eine generelle Wahl von Führenden ist deshalb Unsinn. Trotzdem hat die Idee etwas Gutes an sich, denn in Teams – zum Beispiel in interdisziplinären Projektteams – könnte



durchaus die Wahl eines Koordinators durch die Teammitglieder erfolgen. Auch könnte die Wahl auf einen Zeitraum beschränkt sein, damit verschiedene Disziplinen Führungsverantwortung übernehmen. Durch die Mitsprache bei der Führungswahl wird die Identifikation mit der Führung gestärkt. Aber Kandidaten müssen aus dem eigenen Kreis kommen. Ihre Ansichten, ihre Arbeitsweise und ihr Charakter müssen bei den Wählenden durch Erfahrungen in der Zusammenarbeit bekannt sein. Aber sobald es um den Ersatz oder um die Neubesezung einer Führungsposition geht, darf keine demokratische Wahl erfolgen. Wohl pflegen schon heute einige Firmen den Usus einer Kandidatenvorstellung bei andern Teilnehmern im anzutretenden Netzwerk. Doch dieses «Spiessrutenlaufen» von Kandidaten ist zumeist beidseitig wenig motivierend. Zudem: Ist ein Netzwerkteilnehmer im Urlaub oder sonst wie unpässlich, beharrt aber auf ein Kennenlernen, verzögert sich die Einstellung teilweise um vier bis acht Wochen, was viele gute Kandidaten zum Bewerbungsrückzug veranlasst.

Die Wahl von Führungspersonen braucht nicht Demokratie, sondern interne Kompetenz in der Rekrutierung und Auswahl. Und wenn diese Kompetenz nicht durch interne Top-Kräfte wahrgenommen werden kann, ist es besser, den spezialisierten Personalberater der SWISSCONSULT zu beauftragen. *jb*

Ist der 100%-Kandidat optimal?

In allen HR-Abteilungen werden für vakante Positionen Anforderungsprofile erstellt, die manchmal mehrere Seiten füllen. Sie bilden die Basis für die anschliessende Suche nach Kandidaten, die möglichst zu 100% die Anforderungen erfüllen sollten.

In Deutschland und in der Schweiz zusammengezählt sind fast eine

halbe Million an wichtigen Stellen unbesetzt und warten darauf, dass ein idealer Kandidat gefunden und vertraglich gebunden wird. Der Kampf um die Talente ist in vollem Gang und jedes Unternehmen versucht mit organisatorischen Massnahmen und vielversprechenden Ködern die internen Vakanzen zu reduzieren. Doch viele Anstrengungen sind nur Versuche, denn beim Entscheid zur Einstellung tun sich die Verantwortlichen überaus schwer. Und offen zutage tretende Entscheidungsschwäche des Managements einer Firma bringt jeden tauglichen Kandidaten zum Bewerbungsrückzug.

Weshalb tun sich die Verantwortlichen so schwer? Die Gründe sind immer die gleichen: Gesucht wird der Top-Kandidat, der 100% aller Anforderungen erfüllt, sympathisch auftritt, ein hohes Zukunftspotential hat, vom Aufgabenangebot angezogen ist und möglichst wenig kostet. Dieses Wunschdenken illustriert sich mit dem volkstümlichen Sprichwort vom Spatz in der Hand und der Taube auf dem Dach.

Menschen bilden gegenüber den Unternehmen einen Markt, den die Unternehmen als «Personalmarkt» bezeichnen. In diesem Markt herrschen die gleichen Gesetze, wie in jedem Markt. Und das Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage fordert entsprechende Massnahmen, schnelles Handeln und Entscheiden. Diese altbekannte Tatsache scheint bei Entscheidern nicht durchgedrungen zu sein. Sie hoffen immer auf «Schnäppchen», doch Schnäppchen sind nur bei einem Überangebot möglich. Und im Personalmarkt herrscht heute bei Spezialisten und Führungspersonen ein Unterangebot. Die Taube auf dem Dach bleibt deshalb ein Traum. Der Griff zum besten Spatz ist Gebot der Stunde, will man die vakante Aufgabe nicht unbesetzt lassen und womöglich viel Geld und Marktmacht verlieren. Unter Spatzen gibt es auch verschiedene Charaktere und Fähigkeiten und mit interner Personalentwicklung kann auch ein Spatz zu einem Vogel frisiert werden, der die Eigenschaften einer Taube besitzt.



100%-Kandidaten sind kein Gradmesser für Erfolg. Spatzen sind bessere Überlebenskünstler und finden sich auch in schwierigen Situationen zurecht. Wichtig ist, dass eine systematische Organisation funktioniert und all ihre Aufgaben wahrnimmt. Wenn in einer Kommunikationskette Abläufe stocken oder Glieder fehlen verfehlt das Unternehmen seine Ziele und verliert Umsatz. Zudem wird das Ansehen bei Absatzpartnern geschwächt. Es lohnt sich deshalb nicht, auf den 100%-Kandidaten zu warten und Entscheidungen hinausschieben. Ein 90%-Kandidat kann die Lücke schneller ausfüllen und sich – bei entsprechenden Charaktereigenschaften und Bildungsmassnahmen – zum 100%-Mitarbeiter entwickeln.

Übrigens: Falls Sie für eine führende vakante Position Kandidaten brauchen, die möglichst Ihren Wunschvorstellungen entsprechen, kontaktieren Sie den SWISSCONSULT-Berater, der Ihre Branche betreut. Er kennt darin die Personalpotentiale und weiss, ob Ihr Anforderungsprofil marktgerecht ist oder der berühmten «eierlegenden Wollmilchsau» entspricht. Er weiss auch, ob eventuell sogar eine Taube im Markt existiert und kann sie für seinen Auftraggeber erobern. *jb*

Internas:

Zwei neue Berater bereichern ab 1. Juni die SWISSCONSULT-Gruppe:

Hans-Joachim Gruneck



Herr Gruneck ist Dipl. Betriebswirt und hat in der Unterhaltungselektronik eine bemerkenswerte Karriere durchlaufen:

- Verkaufsbüroleiter bei Bosch/Telecom Blaupunkt.
- Vertriebs- und Marketingleiter einer High-End-Lausprecher-firma.
- Geschäftsführer bei einem Distributor für Unterhaltungselektronik.
- Berater bei Samsung Electronics.
- Geschäftsführer Deutschland bei einem US-Konzern für Consumer Electronic.

Entsprechend seinem Erfahrungsbereich betreut er bei SWISSCONSULT die Branche der technischen Markenartikel.

Michael K. Birmmeyer



Herr Birmmeyer ist Dipl. Betriebswirt und hat im Travel- und Gastronomiebereich in Top-Positionen eine starke Wirksamkeit entfaltet:

- Director Nordic in Stockholm bei American Express Corporate Services.
- Key Account Director Siemens und Head of Corporate Services bei American Express Corporate Services.
- Regional Managing Director Central, Northern & Eastern Europe RCI Europe.
- Geschäftsführer Vertrieb und Business Development ARAMARK Frankfurt.

Entsprechend seinem Erfahrungsbereich betreut er bei SWISSCONSULT die Branche Travel & Gastronomie.

Beide Berater werden sich in den Unternehmen ihrer Branche in den nächsten Wochen vorstellen und sich um deren Vakanzen im Führungsbereich kümmern. *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: 2400 Ex.