

NEWS

02/14

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Erfolg in Personalberatung ist auch vom Klienten abhängig.

Kranke Menschen sollten zur Genesung die Ratschläge des Arztes akzeptieren und genaustens durchführen. Sich dagegen zu stellen und noch eigene Wege oder zusätzlich andere Medikamente zu konsumieren, verschlechtert den Gesundungsprozess. Im Businessbereich trifft diese Binsenwahrheit auf die Zusammenarbeit mit Dienstleistern zu.

Der Erfolg der Personalberater ist extrem abhängig von einer guten Zusammenarbeit, denn der Personalberater hat eine sehr heikle Aufgabe. Er muss zuerst – wie ein Arzt den Patienten – das Unternehmen und die vakante Aufgabe genaustens kennen lernen, hinter die Kulissen schauen, Atmosphäre und Kultur spüren und das menschliche Umfeld analysieren. Dann geht er in den Personalmarkt und sucht sich Kandidaten, die wie ein Puzzleteil ins gesamte Puzzle passen. Oft ist im Personalmarkt kein derartiges Puzzleteil vorhanden, dann gilt es ein möglichst passendes zu finden, das bei leichten Anpassungen in ein Umfeld gelangt, welches sich ebenfalls leicht anpassen muss.

Diese Aufgabe ist nicht nur rational, sondern auch manchmal irrational und emotional. Entsprechend hoch muss das gegenseitige Verstehen zwischen Personalberater und Klient sein. Und es gilt seitens des Klienten gewisse Regeln einzuhalten.

1. Auftrags-Partnerschaft:

Der Personalberater muss ein Mandat erhalten, das den hohen zeitlichen Aufwand durch Vereinbarung von drei Honorarraten abdeckt. Leider wird der Personalberater von vielen Firmen nicht als Partner wahrgenommen, sondern als Zulieferer einer Ware, in diesem Fall der Ware «Mensch». Ein Zulieferer wird nach Menge, Lieferfähigkeit und Qualität beurteilt und bezahlt wird er nach der Lieferung. Bei Erfolgshonoraren hat der Berater keine finanzielle Absicherung für den grossen Aufwand, der eine Suche und Auswahl der besten Köpfe braucht. Deshalb wird er auf die Schnelle zwei, drei Kandidaten anbieten, die vielleicht bei andern Aufträgen zweite Wahl waren. Hat er Glück, erhält er ein Erfolgshonorar. Hat er kein Glück, war wenigstens sein Aufwand nicht gross.

2. Exklusivität:

Auftraggeber irren sich, wenn sie glauben, dass der Einsatz vieler Mittel und Akteure den Such- und Auswahlerfolg verbessern würden. Zumeist ist der Kreis an möglichen Kandidaten für eine komplexe Aufgabe sehr klein. Wird mehr als ein Personalberater mit der Rekrutierung beauftragt (beispielsweise mit Vermittlungsaufträgen auf Erfolgsbasis) oder führt man parallel zum Auftrag noch eigene Suchanstrengungen durch, werden die besten der möglichen Kandidaten mehrfach angesprochen. Diese wundern sich und machen sich Gedanken über Seriosität und Effizienz des Auftraggebers. Das erschwert die Berateraufgabe, denn Misstrauen



Inhaltsverzeichnis:

Erfolg in Personalberatung ist auch vom Klienten abhängig.

Hält das «Immunsystem» die Unternehmen gesund?

Wie mache ich mich für einen neuen Arbeitgeber interessant?

Mitarbeiterbindung! Sind unternehmerische Vorstellungen richtig?

ist keine Basis für einen Anstellungserfolg. Gleiches gilt, wenn ein Unternehmen schon selber gesucht und in verschiedenen Medien erfolglos inseriert hat. Geht dann der Auftrag an einen Personalberater, wird er in Direktansprachen hören: «Ihr Auftraggeber muss die Firma X sein, denn ich habe schon Anzeigen gesehen, mich aber nicht beworben.» So verlaufen Direktansprachen ergebnislos.

3. Zuwenig Kenntnisse des Personalmarktes:

Viele Stellen- und Anforderungsprofile sind von firmeninternem Wunsdenken geprägt und treffen nicht auf Möglichkeiten des Personalmarktes zu. Ein guter Berater, der mit dem spezifischen Personalmarkt vertraut ist, wird zuerst das Profil diskutieren, um einen Erfolg zu ermöglichen. Der Auftraggeber muss sich diesbezüglich flexibel zeigen. Es gibt keine eierlegenden, fliegenden Wollmilchsauen.

4. Unattraktiv als Arbeitgeber:

Ein Anstellungserfolg ist auch abhängig von den Menschen beim Auftraggeber, vom ganzen Prozedere des Ablaufes und von den Anstellungsbedingungen. Sind negativ empfundene Verhaltensweisen, fragliche Aspekte im Ablauf (Kommunikation, Termine) und schlechte Verträge vorhanden, lassen sich gute Kandidaten nicht einstellen, denn diese haben noch andere Chancen. Ein nicht begehrter Arbeitgeber kann auch durch den besten Personalberater nicht kompensiert werden. Deshalb gilt es, zuerst die Attraktivität als Arbeitgeber zu verbessern.

In der Personalberatung haben Berater und Klient die Aufgabe, alles für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu tun. Sind Bemühungen einseitig, ist der Erfolg fraglich. *jb*

Hält das «Immunsystem» die Unternehmen gesund?

In den Unternehmen hat sich der Development-Prozess institutionalisiert. Er geht über Fragen, wie: Was

tun wir? Was ist das Ziel? Welche Wege führen zum Ziel? Ist es ökologisch, was wir tun? Ist es ökonomisch, was wir tun? Was kostet unser Tun? Welchen Ertrag werden wir mit unserem Tun erreichen? usw.

In jedem Unternehmen laufen parallel mehrere Entwicklungen. Alle damit Beschäftigten haben ihr Denken auf das Finden von Antworten auf die gestellten Fragen ausgerichtet. Eine Entwicklung ist ein Prozess und verlangt nach einem Prozessmanagement. Und während der Prozess abläuft, baut sich ein Immunsystem gegen jegliche Art Einflüsse auf. Kommt jemand mit einer Innovation, die nicht problemlos in die Prozesse eingefügt werden kann, dann wird sie wie eine Krankheit bekämpft. Neues stört! Kommt Neues, trifft es auf Ablehnung. Das Immunsystem bekämpft Neues mit Fragen, wie: Gibt es eine ausführliche Präsentation oder eine Demo? Existieren schon Fallstudien darüber? Wer wendet es schon an? Wie ist der Erfolg damit? Wie sieht eine Kosten-Nutzen-Analyse aus? Das Immunsystem verhindert, dass wirkliche Innovationen, mit denen ein Unternehmen grossen Erfolg haben könnte (weil sie die Ersten im Markt wären), in Betracht gezogen werden.

Tatsache ist, dass alle in einem Unternehmen beschäftigten Menschen in Prozessen und Abläufen stecken. Insbesondere das Management, das mit einer 60-Stunden-Woche so ausgelastet ist, dass es Vorzimmerdamen zum Abblocken jeglicher Störung braucht. Da kommen weder interne noch externe Innovationen durch. Erstaunlich, dass sich dann Manager zu Meetings treffen und mangelnde Innovation im Unternehmen beklagen. Deshalb glauben sie, sie müssten die Innovation selber schaffen und verordnen sich Kreativsessions, Designspiele oder sogar Bastelkurse (laut Managementtrainern ideal für Innovation). Nach dieser kindlichen Unterhaltung geht es zurück an den Arbeitsplatz in Prozesse, die infolge der Vielzahl an Informationen kaum zu bewältigen sind. Und das Immunsystem ist in Kürze wieder voll aufgebaut.

Ein Blick in die Wirtschaft zeigt, dass wirkliche Innovationen selten von



grösseren Firmen realisiert werden. Wohl schaffen grosse Firmen die Mehrheit der Patentanmeldungen, doch sind dies meist Verbesserungen, die durch Entwicklungen entstanden. Die wirklich grossen Innovationen werden durch Kleinfirmer und Einzelpersonen geschaffen. Zumeist haben sie die Innovation grossen Firmen angetragen, sind damit beim Immunsystem abgeblitzt, haben sich dann zur Entwicklung und Vermarktung selber durchgerungen und werden dann später von den gleichen Grossfirmen für teures Geld aufgekauft. Abhilfe ist möglich. Es muss eine kleine Gruppe geschaffen werden, die unabhängig von internen Prozessen arbeitet und nur Innovationen (von interner und externer Seite) beurteilt, mit bestehenden Prozessen in Verbindung bringt und übers oberste Management ins bestehende Informationssystem einspeist. Damit erhält das Immunsystem eine Lücke. Doch diese kontrollierbare Lücke ist nicht schädlich, sondern gesundheitsfördernd.

jb

Wie mache ich mich für einen neuen Arbeitgeber interessant?

Personalberater beobachten gerne, wie sich Kandidaten bei einer Präsentation verhalten und wie Führungspersonen des zukünftigen Arbeitgebers darauf reagieren. Sowohl Kandidaten, wie Interviewer haben eine Vorstellung von ihrer Rolle, die sie spielen sollten. Die des Kandidaten ist: Gute Antworten auf die Fragen zu geben, die an ihn gestellt werden. Die der Interviewer ist: Fragen zu stellen, die den Kandidaten fordern, mehr von sich und seinen Kenntnissen preiszugeben. Die Rolle des Kandidaten ist deshalb passiv, die des Interviewers aktiv.

Als interessant werden Kandidaten beurteilt, die aus ihrer passiven in eine aktive Rolle wechseln können. Einfach ist das nicht. Notwendig ist viel Wissen über den möglichen

zukünftigen Arbeitgeber, seine Organisation, seine Produkte, seine Dienstleistungen und seine Historie. Hat man sich gut vorbereitet, sind immer Gelegenheiten vorhanden, die Rolle zu wechseln. Selbst auf die altbekannte Frage: «Was sind Ihre guten und schlechten Seiten?», kann ein Kandidat antworten:

«Fangen wir mit den schlechten Seiten an. Leider bin ich sehr ehrgeizig und deshalb möchte ich sie fragen, wie die Entwicklung ihres Produktes X vorangeht. Ich bin überzeugt, dass dieses Produkt im Markt grosse Erfolge haben wird.»

Es gibt ein Sprichwort, das besagt: «Wer fragt, der führt.» Klug ist nicht, auf jede Frage eine Gegenfrage zu konstruieren, sonst verunsichert man die Interviewer. Aber eine gute Gelegenheit im Gespräch nutzen und eigene Fragen stellen, das wird als positiv beurteilt. Man spricht nachher von einem aktiven Kandidaten, von einem der interessiert ist, von einem der sich gut vorbereitet hat. Damit kann gepunktet werden, aber Vorsicht! Das Spiel ist wie bei einem Box-Match. Der Gegner hat keine Freude daran, wenn er mit Schlägen zugedeckt wird und k.o. geht.

Sich interessant machen bedeutet auch, auf Gesprächspartner eingehen können. So wie Interviewer Kandidaten beobachten, ihre Reaktionen registrieren, ihre Körpersprache aufnehmen und ihre Aussagen auf Hintergründe analysieren, so sollte der Kandidat die Interviewer erfassen können. Jeder Interviewer hat Stärken und Schwächen. Tritt ein Interviewer sehr selbstbewusst auf, benutzt er markige Worte, äussert er sich negativ über Sachen oder sogar Menschen, dann muss man annehmen, dass er möglicherweise auch diktatorisch führt. Ihm zu widersprechen grenzt an ein Todesurteil. Ihn in seinen Aussagen zu bestätigen, fördert sein Wohlwollen. Die Frage stellt sich, ob der Kandidat seine Zukunft mit diesem Vorgesetzten sieht. Viele Interviewer sind aber Fachleute und in Interviewtechnik weder ausgebildet, noch bewandert. Verlässt ein Kandidat seine passive Rolle und hilft diesen Interviewern durch aktive Fragen und durch offenes Preisgeben seiner Erfahrungen und seines Wissens



eine Diskussion zu gestalten, dann gewinnt er Sympathie und Anerkennung. *jb*

Mitarbeiterbindung! Sind unternehmerische Vorstellungen richtig?

Wirft man bei Mitarbeitern im HR-Bereich die Frage auf: «Was tun Sie zur Mitarbeiterbindung?», dann gibt es viele Antworten. Bei uns ist man grosszügig mit der Vergabe von Firmenwagen. Wir haben die Zeiterfassung abgeschafft. Unsere Kaffee-Automaten sind gratis. Wir fördern die Weiterbildung. Wir führen pro Jahr drei Motivationstage durch, usw. Wird an Personen, welche die Firma verlassen, die Frage gestellt: «Warum gehen Sie?», dann sehen Antworten ganz anders aus. Ich sehe den Sinn meiner Aufgabe nicht mehr. Mein Vorgesetzter mag mich nicht. Ich versuche Ordnung ins Chaos zu bringen, doch renne ich ständig an. Meine Arbeit wird nicht anerkannt. Ich komme nicht vorwärts. Ständig erhalte ich neue Chefs und jeder meint, meine Arbeit neu erfinden zu müssen, usw. Zwischen der Ansicht der HR-Mitarbeiter und den tatsächlichen möglichen Gründen einer Kündigung liegen grosse Unterschiede. Während im HR-Bereich die Ansichten eher Richtung materieller Gründe gehen, sind diejenigen der Kündigenden psychischer Art. Sie fühlen sich nicht mehr wohl, sie sind am Arbeitsplatz unglücklich. Die grosse Differenz ist verständlich, denn der HR-Bereich hat keine Kompetenzen, in die Organisation und in die Verhältnisse zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten einzugreifen, höchstens ein Recht zur Benachrichtigung an höhere Stellen in der Organisation. Tatsache ist aber, dass eigentlich alle Kündigungsgründe psychischer Art sind. Entsprechend ist nicht der HR-Bereich bei der Mitarbeiterbindung gefordert, sondern die Linie. Dem HR-Bereich bleibt die Aufgabe, die materielle Seite der Anstellungs-

verhältnisse und die materiellen Arbeitsbedingungen in der Firma konkurrenzfähig zu halten. Mitarbeiterbindung ist nicht von materiellen Anreizen abhängig. Und sollte sie davon abhängig sein, muss man sich fragen, was man mit Mitarbeitern macht, die im Unternehmen bleiben, weil sie täglich Gratiskaffee, eine gute Altersversorgung oder ein schöneres Auto haben. Das sind nicht diejenigen Mitarbeiter, die dem Unternehmen Erfolg bringen. Unternehmerische Effizienz braucht Menschen, die sich im sozialen System eines Unternehmens wohlfühlen und stolz auf ihre Leistung sein können. Diese Forderung ist ein Aufruf an alle Vorgesetzte. Schaffen sie Teams, in denen der Geist eines gemeinsamen Ziels herrscht, in denen zusammen und nicht gegeneinander gearbeitet wird. Schaffen sie Teams, in denen Respekt gegenüber allen gelebt wird und Hilfe gegenüber Schwächeren. Führen sie sich selber, in dem sie bei sich messen, wie oft sie Kritik und Anerkennung äussern. Das ist Mitarbeiterbindung! Ein Unternehmen vereint Menschen mit dem Ziel, etwas zu produzieren oder einen Dienst zu leisten. Diese Menschen bilden ein psycho-soziales System. Die Gestalt dieses Systems und seine interne Kommunikation sind der Schlüssel zur Mitarbeiterbindung. Und dabei hat der HR-Bereich eine wichtige, aufklärende Aufgabe an die Linie. Vom HR-Bereich müssen Ideen kommen, die in der Linie realisiert werden. Dem HR-Bereich erwächst dadurch eine unternehmensgestaltende Aufgabe. Der HR-Bereich muss in der Unternehmensführung wesentlich stärker gewichtet sein. Da Unternehmensführer vornehmlich in Zahlen denken, noch ein weiteres Argument: Eine Neubesetzung einer Stelle kostet schätzungsweise zwischen 50 bis 100% eines Jahresgehaltes der Stelle. Wenn also 100 Mitarbeiter mit einem durchschnittlichen Jahresgehalt von € 50 000.- kündigen, kostet die Neubesetzung etwa € 3 750 000.-. Setzt man nur 10% davon zur Schulung von Vorgesetzten zur Förderung von psychischer Mitarbeiterbindung ein, könnte die Hälfte davon eingespart 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: 2400 Ex.