

NEWS

03/05

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Was tun, wenn Vertrauen missbraucht wird?

Der Artikel in den letzten SWISSCONSULT-News mit dem Titel: **Druck auf Mitarbeiter bringt weniger Leistung und höhere Kosten** hat ein grosses Echo ausgelöst. Einerseits ist er von anderen Printmedien übernommen worden, andererseits haben Empfänger der News kritische oder zustimmende Kommentare gegeben. Kritische Kommentare galten vorwiegend der Frage: Was ist zu tun, wenn Mitarbeiter das in sie gesetzte Vertrauen missbrauchen? Es gehöre doch zum Beruf des Chefs, dass er Kontrolle ausübe, denn schlussendlich müsse er doch den Kopf hinhalten, wenn in seinem Bereich Fehler vorkommen oder ineffizient gearbeitet wird. Deshalb wird das Thema «Vertrauen zum Mitarbeiter» nochmals angepackt und aus anderer Perspektive betrachtet.

Musik hat zwei extrem gegensätzliche Produktionsverfahren. Einerseits kann ein Orchester zusammengestellt, eine Partitur ausgewählt und ein Dirigent bestimmt werden. Andererseits können Einzelmusiker zusammengestellt, eine Melodie ausgewählt und den Musikern zur freien Bearbeitung übertragen werden. Im ersten Extrem ist der einzelne Musiker ein Beherrscher seines Instrumentes und von ihm wird verlangt, dass er sich an die Noten und Dirigentenanweisungen hält. Im zweiten Fall ist der Musiker zusätzlich Komponist, Arrangeur, solistischer Interpret und Dirigent. Zwischen die-

sen Extremen gibt es verschiedene Formen von Arrangements und freien Solis.

Zwischen Musikproduktion und Wirtschaft besteht Parallelität. Früher wurde von Menschen das perfekte Beherrschen von Werkzeugen oder Maschinen benötigt. Heute wird Denken und Handeln in Abstimmung mit anderen gebraucht. Das Produzieren nach einer Partitur und Anweisung eines Dirigenten ist in Billiglohnländern verlegt. Zurück bleiben die wirtschaftlichen Aufgaben des Komponierens, Arrangierens und Interpretierens. Unternehmen haben Mühe, diesen Wandel mitzumachen. Vielen Verantwortlichen steht die Methodik der klassischen Musik näher, als Jazz oder Pop. Sie betrachten Menschen als Risikofaktoren und nicht als unternehmerische Partner. Menschen brauchen ein Korsett, das jede Handlung – jeden Atemzug – misst und mit Vorgaben vergleicht. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Kann denn eine schöpferische Aufgabe in Unfreiheit gedeihen? Nur, indem sie Wege aus der Unfreiheit sucht!

Führungstheorien gehen davon aus, dass Menschen Opportunisten sind und jede Arbeit kontrolliert werden müsse. Führungstheorien basieren auf Misstrauen gegen Menschen, begründet in eigener Schwäche der Führenden. Die «actio» der Führenden sind kleinliche Kontrollen, die «reactio» der Geführten ist Dienst nach Vorschrift. Kontrollen reduzieren die Bereitwilligkeit der Mitarbeiter, im Sinne gemeinsamer Ziele zu handeln, die Ideen von Vorgesetzten zu übernehmen und mit eigenem Einsatz zu ergänzen. Führende haben Angst, Ver-



Inhaltsverzeichnis:

Was tun, wenn
Vertrauen missbraucht
wird?

Personalmarkt
der Zukunft

Arbeitszeugnisse
von Managern
werden unwichtig

Sicherheit
in Managerauswahl



trauen zu geben, Angst, ihr Vertrauen könnte missbraucht werden. Sicher wird es dazu kommen, dass in irgendwelchen Fällen Vertrauen missbraucht wird, aber ist es notwendig, sich an diesen Fällen zu orientieren? Wegen 0,1 % Rasern im Strassenverkehr schreien Autogeegner nach Massnahmen, welche die 99,9 % anderen ebenfalls einschränken. Ob in der Wirtschaft oder im Staat, wegen einigen wenigen, die sich nicht den Gepflogenheiten gemäss verhalten können, werden Regeln und Gesetze erschaffen, Einschränkungen angeordnet, Vorschriften definiert und damit gegen alle – auch gegen die Mehrheit, die es nicht verdient – Misstrauen gesät. Missbrauchtes Vertrauen darf nicht in der Bestrafung der Allgemeinheit enden. Vertrauen muss zum wichtigsten Führungsinstrument werden. Vertrauen kostet nichts. Vertrauen versetzt Mitarbeiter in Mitunternehmer. Vertrauen schafft Raum für ideelle Beiträge zum unternehmerischen Gelingen. Menschen, die Vertrauen ihres Chefs spüren, setzen sich mehr ein. Vertrauen bewirkt, dass das «Geschätztwerden» offensichtlich wird. Vertrauen bietet Handlungsspielraum.

Eine Zusammenarbeit auf Vertrauensbasis braucht starke und werteorientierte Menschen. Die Personalauswahl – insbesondere bei Führungskräften – bedarf besonderer Sorgfalt und Veränderungen in der Gewichtung von Anforderungen. Ehrlichkeit, Führungsscharisma und Integrität stehen vor Anforderungen an Wissen und Erfahrung.

Der Beruf des Chefs muss vom Befehlserteiler und Arbeitskontrolleur zum Coach und Förderer seiner Mitarbeiter wechseln. Der Manager soll nicht sein eigenes Wissen über sämtliche Details der Abläufe durch permanente Rapporte vertiefen, sondern dem Wissen und der Kompetenz seiner Mitarbeiter/innen Beachtung schenken. «Ich bin da, um Geld zu verdienen» oder «wir müssen die Personalkosten um 10 % senken» sind Aussagen von Managern, die auf einen Bildungsstand eines Buchhalters hinweisen. Der kompetente Manager weiss, dass nicht er Geld verdient, sondern seine Mitarbeiter. Und er gibt ihnen deshalb das, was sie brauchen: Ziele und Vertrauen. *jb*

Personalmarkt der Zukunft

Momentan sieht es nicht nach Personalmangel aus. Fast 4 % Arbeitslose in der Schweiz, über 10 % Arbeitslose in Deutschland und viele Zuwanderungswillige aus östlichen Ländern suchen Stellen. Für Arbeitgeber eine momentan komfortable Situation. Sich aber deswegen für die nächsten Jahre in Sicherheit zu wiegen, wäre falsch. Denn demografische Perspektiven in die Zukunft zeigen ein Wechsel zu einem knappen Arbeitskräftemarkt.

Beispielsweise erkennt die Rürup-Kommission des Bundesministeriums für Gesundheit und soziale Sicherung, dass im Jahr 2015 bis zu sieben Millionen Erwerbstätige fehlen werden. Diese Berechnung basiert auf dem Weggang geburtstarker Jahrgänge in die Pensionierung und dem Nachrücken geburtschwacher Jahrgänge in das Arbeitsleben bei gleicher Stellenzahl. Projektionen ergeben, dass bis in das Jahr 2050 ein Rückgang der deutschen Bevölkerung von heute 82,4 Millionen auf 75 Millionen stattfinden wird. Und von diesen 75 Millionen werden fast 33 Millionen über 60 Jahre alt sein und ca. 15 Millionen unter 20 Jahren. Das heisst, dass dann im Arbeitsprozess noch knapp 27 Millionen sein werden (heute 40 Millionen). In der Schweiz können gleiche Zahlen geteilt durch zwölf angenommen werden.

Gleichzeitig verändert sich die wirtschaftliche Tätigkeit weiter von Produktion zu Dienstleistung. Und Dienstleistung ist geringer rationalisierbar und bedarf mehr «Human Power». Die Wirtschaft – wenn sie in gleicher Grösse bleiben oder sogar wachsen will – kann deshalb dem geringeren Personalangebot nicht durch weitere Rationalisierung nachkommen. Bahnt sich wirklich eine Personalknappheit an?

«Halb so schlimm» sagt Prof. Ernst Kistler, vom Internationalen Institut für empirische Sozialökonomie. Er sieht die Beschäftigung von Frauen weiter wachsen und – angesichts der Renteneinbrüche – steigende Erwerbstätigkeit bei älteren Arbeitnehmern. Er

ist überzeugt, dass trotz eines feststellbaren demographischen Wandels, die wirtschaftliche Zukunft gesichert ist. Wohl kann in einzelnen Branchen Personalknappheit entstehen, aber die Menschen wüssten heute, dass sie im Arbeitsleben mehrere Berufe ausüben müssten und sie seien so flexibel geworden, dass Wechsel über die Branche hinweg nicht abwegig seien.

Trotzdem müssen sich Personalverantwortliche darauf vorbereiten, dass der freiwillige Zustrom von Arbeitslosen zurückgehen und in ca. acht Jahren langsam versiegen wird. Sie sollten sich auch darauf vorbereiten, ob frühzeitige Pensionierungen nutzbringend sind und ob die dafür notwendigen Aufwendungen und der «Know How»-Verlust kompensiert werden können. Auch dürften Rekrutierungsverhalten eine Überarbeitung ertragen, denn, wenn Mitarbeiter wieder begehrter werden, werden ihre Ansprüche an Freundlichkeit, Termintreue und Entscheidungsstärke grösser. *jb*

Arbeitszeugnisse von Managern werden unwichtig

Zeugnisse benötigen viel Papier oder eine Menge Daten, wenn sie per Post oder Mail als Teil einer Bewerbung beim Personalchef oder Personalberater landen. Lohnt sich für Führungskräfte der Aufwand noch, Zeugnisse beizulegen? Geben Zeugnisse noch Informationen an einen neuen Arbeitgeber oder sind sie zu formalen Lobpreisungen geworden, mit denen nur Eintritts- und Austrittsdaten nachkontrolliert werden können?

Tatsache ist, dass viele Konflikte um Formulierungen über Arbeitsgerichte geregelt wurden und weil Arbeitsgerichte vom Grundsatz ausgehen, dass einem Arbeitnehmer die Zukunft nicht verbaut werden darf, können nur noch wohlmeinende und lobende Phrasen in Zeugnisse aufgenommen werden. Die Personalverantwortlichen haben sich eine Zeit lang besonderer Formulierungen bedient, um trotzdem eine Leistungs- oder Verhaltensbeurteilung mitzugeben. Diese Formulierungen sind als Zeugnis-Geheimcode

betitelt worden. Doch der Bestand von Geheimnissen ist eine Frage der Zeit. Heute haben wir den Zustand, dass die «Geheimcodes» als Spiel im Internet (www.wiwo.de) erscheinen und dadurch jedermann zugänglich sind. Also können keine schlechten Zeugnisse mehr geschrieben werden und wird trotzdem versucht, eine zweideutige Phrase einzupflanzen, sehen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer vor Gericht.

Arbeitszeugnisse vermitteln nur noch essentielle Informationen. Das sind beispielsweise die Daten für Eintritt und Austritt. Zumeist sind die Arbeitszeugnisse vom direkten Vorgesetzten unterschrieben und dessen Name zu kennen ist wichtig, wenn Referenzen eingeholt werden. Informationen mit Aussagekraft enthalten die durchgeführten Aufgaben, denn sie lassen auf Fachwissen und Erfahrungen schliessen. Aber alle Soft-Komponenten, wie Verhalten zu Mitarbeitern, zu Vorgesetzten, zu Kunden, oder Einsatzbereitschaft, Kommunikation und erzielte Resultate sind nicht in Masseinheiten zu messen. Sie müssen in Worten wiedergegeben werden. Wohl ergeben Worte eine bestimmte Aussage, doch Zeugnisleser vermuten hinter jedem Lob eine negative Auslegbarkeit.

Die Förmlichkeit von Zeugnissen hat sich soweit standardisiert, dass begeisterte Aussagen, wie: «Herr Gerber ist ein Top-Verkäufer» oder «Herr Müller brachte seine Mitarbeiter zu Sonderleistungen» ein schlechtes Licht auf die Zeugnisverfasser wirft. Ein Zeugnis richtig schreiben, braucht einen hohen Zeitaufwand. Weil die Zeit fehlt (schliesslich erhält eine mittlere Führungskraft nach zwei Jahren zwei Text-Seiten, nach vier Jahren bis vier) lassen viele die Zeugnisse vom Aus-tretenden schreiben und zeichnen sie grosszügig ab. Irgendwann wird ein Verlag auf die Idee kommen, fertige Zeugnistexte auf CD herauszugeben, in die man nur noch Eintritt, Austritt und durchgeführte Aufgaben einsetzen muss. Alle werden dann «stets zur vollsten Zufriedenheit» gearbeitet, korrekt und freundlich kommuniziert und allen Anforderungen gewachsen gewesen sein. Der Aufwand, ein Zeugnis genau zu lesen und seinen Inhalt zu interpretieren, wird sich dann erübrigen. *jb*



Sicherheit in Managerauswahl

40 % aller Managereinstellungen sind Fehlbesetzungen. Zu diesem Schluss kam schon 1995 das IMC USA. Was tut der wissenschaftliche Mensch, wenn er einen Missstand feststellt? Er versucht ihn mit Mitteln der Vernunft und Messgrössen zu beseitigen. Weil Messgrössen, beispielsweise €, Meter, Liter oder Volt, für die Beurteilung von Menschen fehlen, werden Vorgehensweisen genormt. So geschehen bei der Schaffung der DIN 33430-Vorschrift, die Gütekriterien für die Personalauswahl beschreibt.

Vom «industriemenschlichen» Verständnis her, das in Bereichen des Fühlens und Spürens nicht über die eigene Nasenspitze hinaus entwickelt ist, gut und recht. Vermutlich würden uns Naturvölker, deren Fühlen und Spüren weit höher entwickelt ist, in der Auswahl von Managern einiges vormachen. Unser «industriemenschliches» Denken versucht, Menschen in all ihren Facetten mit entsprechenden Daten zu versehen. Wir konstruieren Maschinen, Computer, Flugzeuge und Raumschiffe. Jedes Ding hat sein Datenblatt, seine Gebrauchsanweisung, sein Service-Konzept und sein Ausmusterungsdatum. Der Industriemensch weiss, dass Menschen keine technischen Konstruktionen sind. Trotzdem legt er über Menschen Datenblätter an, gibt ihnen genaue Funktionen vor, prüft ihre Abläufe und mustert sie aus, wenn sie ein vorbestimmtes Alter erreicht haben. «Industriemenschliches» Denken kann Menschen nur zu einem sehr geringen Teil erfassen. Menschen sind viel komplexer. Deshalb führen alle Normierungen, Tests und Assessments nur zu Teildaten.

Zur Illustration ein Beispiel: Jeder Mensch bewegt sich auf einer Achse zwischen Anpassung und Freiheit. Doch sein Standpunkt auf dieser Achse ist von Thema zu Thema verschieden. Ein Test kann vielleicht seinen Standpunkt in einem Thema feststellen. Aber

Themen gibt es viele und permanent mehr. Dann kommt dazu, dass die ganze Umwelt in Bewegung ist, dass der Mensch sein Wissen erweitert und dass er deshalb selbst in festgestellten Themen seinen Standpunkt verändern kann.

Trotz Normierungen, Tests und vieler Auswahlmethoden mehr wird nie eine 100 % Sicherheit in der Auswahl von Führungskräften erreichbar sein. Mit «industriemenschlichem» Verständnis wird man bei einer 60 % Sicherheit bleiben. Mit viel Erfahrung in Managerauswahl – also mit einem sensibilisierten Fühlen und Spüren – kann die Sicherheit erhöht werden. Es gilt ja nicht nur, den einzelnen Menschen zu beurteilen, sondern ebenso die Umgebung, in die er eingepasst werden sollte. Menschen, die der zukünftigen Umgebung entstammen, haben sich derart daran angepasst, dass ihnen deren Nachteile oder Schwierigkeiten gar nicht bewusst sind. Zur Auswahl von Führungskräften bietet deshalb der Beizug eines erfahrenen Personalberaters viel Sicherheit und kann die Rate an Fehlbesetzungen senken.

Zur Auswahl von Führungskräften gehören deshalb in gleicher Wichtigkeit wie Vorgehensnormen, Tests und andere Auswahlverfahren das Erlebnis, in einem vertrauten Gespräch über Themen, die nicht dem Berufsleben entstammen müssen, einander tiefer kennen zu lernen. Ein vertrautes Gespräch zwischen zwei Menschen, der eine in der Funktion als externer Personalberater und deshalb neutral, der andere als Interessent für etwas, was ihm noch sehr unbekannt ist. Der Interessent ist froh, mit einem neutralen Gesprächspartner die berufliche Zukunft zu besprechen und wird sich dem Berater gegenüber viel mehr öffnen, als Vertretern der zukünftigen Firma. Und der Personalberater, der nur dieser Aufgabe nachgeht, hat dank Erfahrung seine Wahrnehmungssensoren zum Erkennen vieler kleiner Einzelheiten entwickelt, die womöglich für Erfolg oder Fehlbesetzung sehr wichtig sind. *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: 4000 Ex.