

NEWS

03/07

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Mitdenken der Mitarbeiter ist Schlüssel zum ökonomischen Erfolg

Charley Chaplins Zeiten sind vorbei, in denen die menschlich-handwerkliche Betätigung gebraucht wurde. Heute braucht ein Unternehmen den ganzen Menschen, sein Wahrnehmen, sein Abgleichen der Wahrnehmung mit dem Fundus an Wissen und Erfahrungen und seine daraus resultierende Erkenntnis für Lösungen. Rein schematische Aufgaben sind von Automaten und Computern übernommen worden. Der Mensch hat als Mitarbeiter in der Wirtschaft eine evolutionäre Stufe überschritten.

Doch um des Menschen Fähigkeiten auch nutzbringend einsetzen zu können, braucht es mehr als Anleitungen, Anordnungen und Befehle. Benötigt wird die freiwillige Denk-, Kommunikations- und Handlungskapazität aller mitarbeitenden Menschen im Unternehmen. Mit dem Wort «Mitarbeiterbindung» wird versucht, dieses komplexe Gebilde an psychischen und physischen Beziehungen zu umschreiben. Die Mitarbeiterbindung sei der Schlüssel zur Unternehmensökonomie. Doch damit haben die meisten Unternehmen die grössten Probleme.

Das Umfrageinstitut IFAK in Taunusstein hat fast 2000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach

ihrer Bindung zum Arbeitgeber befragt. Das Resultat ist ernüchternd. 63 Prozent fühlen sich ihrem Arbeitgeber nur mässig verbunden, 22 Prozent hat gar keine Bindung und innerlich schon Abschied genommen. Nur etwa 15 Prozent bekunden eine hohe Verbundenheit. Wenn man diese Zahlen hochrechnet, dann sind in Deutschland nur 4,7 Millionen Erwerbstätige mit Herz und Seele im Einsatz. 6,9 Millionen haben überhaupt keine Arbeitslust (geschweige denn Denk- und Kommunikationslust) und fast 20 Millionen führen ihre berufliche Aufgabe so-so-la-la aus.

Mitarbeiterbindung zeigt sich auch in Fehlzeiten. Solche mit starker Bindung fehlen im Schnitt 5,9 Tage, solche mit geringer Bindung 9,3 Tage. Auch verbringen «Ungebundene» mehr Zeit am Arbeitsplatz mit arbeitsfremden Tätigkeiten (Privattelefone, Surfen im Netz usw.).

Weitere Auswirkungen sind in der Innovationsfähigkeit und im Empfehlungsmarketing eines Unternehmens zu finden. Auch die Fluktuation ist bei Ungebundenen um ein Vielfaches höher, als bei Menschen mit hoher Anbindung.

IFAK kommt zum Schluss, dass die geringe Mitarbeiteranbindung die deutsche Wirtschaft etwa 20,4 Milliarden Euro kostet. Ob diese Zahl stimmt, ist unerheblich. Wichtiger ist zu überlegen, wie die Mitarbeiterbindung gefördert werden kann, zu welchen Kosten und was kann mit den Kosten erwartet werden.



Inhaltsverzeichnis:

Mitdenken der Mitarbeiter ist Schlüssel zum Erfolg

Lügen müssen kurze Beine haben

Pionier oder Nachahmer?

Kündigung vor Stellenantritt

Kostenlose Massnahmen:

- a) Überprüfung des Einstellungsprozesses von Führungskräften und Mitarbeitenden. Nach welchen humanen Anforderungen werden Menschen eingestellt? Werden vornehmlich egozentrische Draufgänger bevorzugt oder wird die Fähigkeit zur Hingabe richtig bemessen. Mitarbeiterbindung braucht Menschen, die vom Grundsatz her positiv denkend sind. Nicht die Allmächtigen, sondern die Kooperativen sind gefragt.
- b) Intensivieren der Qualifikationsgespräche. Miteinander reden, zuhören, Meinungen austauschen, sich besser kennen lernen, Vorurteile abbauen; Kommunikation ist Basis für Mitarbeiterbindung.
- c) Aufgaben delegieren und Verantwortung übergeben. Je mehr Führungspersonen und Mitarbeitende aktiv am Geschäftsgang mitmachen können, desto besser sind die Voraussetzungen für eine Bindung.

Massnahmen mit Kostenfolge:

- a) Schulungen und Trainings zur Förderung des Mitdenkens und Mithandelns.
- b) Einrichtung eines Erfolgsbeteiligungssystems für alle. Der geschäftliche Erfolg ist ein Erfolg aller und deshalb sollten alle am geschäftlichen Erfolg beteiligt sein.
- c) Systematische Förderung aller durch ein Personalentwicklungssystem.

In der heutigen Wirtschaft wird der ganze Mensch benötigt, doch im Management operiert man oft noch nach Vorstellungen von Charley Chaplin's «Modern Times».

Mitarbeiterbindung ist eine Folge des Stils und der Kultur eines Unternehmens im Umgang mit Menschen. jb



Lügen müssen kurze Beine haben

In Zeitungen und Zeitschriften liest man, dass jede zweite Bewerbungsunterlagen manipuliert sei, dass Zeugnisse selber geschrieben und von Vorgesetzten unterzeichnet werden und dass sich Kandidaten auf Vorstellungsgespräche hin trainieren lassen. Wie soll denn die Spreu vom Weizen getrennt werden?

Trotz aller Versuche von Kandidaten, sich im besten Licht zu zeigen, geschmückt mit Titeln und frisiert mit lückenlosen Lebensläufen, hat sich die Erfolgsquote in der guten Besetzung von Führungspositionen kaum verändert. Im Jahr 1988 wurde einmal eine Schätzung von 71% erfolgreichen Besetzungen von Führungspositionen veröffentlicht. 1999 gab es die Zahl von 70% und auch den neuesten Angaben entsprechend liegen die Zahlen knapp über 70%.

Gründe für das Scheitern von Anstellungen sind nur zu einem Drittel im Auswahlprozess zu suchen. Ein weiteres Drittel sind Integrationsfehler durch Unternehmen, Vorgesetzte und Kollegen. Das letzte Drittel ist im privaten Bereich zu suchen, denn oft bringt eine neue Aufgabe Veränderungen im familiären Umfeld oder im Freundeskreis, die zu Belastungen und Trennungen führen können. Dazu gehört auch, dass ehemalige Arbeitgeber mit höheren finanziellen Angeboten gute ehemalige Führungspersonen zurückholen.

Um das Risiko von fast 30% eines Scheiterns einer Einstellung zu vermeiden, muss das Mittel der Nachfrage viel intensiver eingesetzt werden. Das Überprüfen der angegebenen Stellen, deren Ein- und Austrittsdaten, die durchgeführten Aufgaben und die angegebenen Erfolge entlarvt diejenigen, die ihre Angaben «geschönt» haben. Zum Überprüfen operiert man mit dem Mittel der Referenzauskunft. Ein Mittel, das wegen der Angst vor Gerichtsfällen und

wegen der zeitlichen Belastung der Auskunftspersonen an Bedeutung verloren hat. Der Referenzauskunft sollte in Zukunft grössere Bedeutung zugemessen werden. Sie ist ein Akt der Solidarität unter Führungspersonen.

Eine Referenzauskunft begründet sich nicht allein durch die Richtigkeit von Daten. Im direkten Kontakt zu ehemaligen Vorgesetzten können auch Themen diskutiert werden, die in einer neuen Aufgabe sehr wichtig sind, beispielsweise Führungseigenschaften, Kommunikationsfähigkeit, Verhalten, Stärken und Schwächen. Das macht das Referenzgespräch besonders wertvoll, denn unter Kandidaten für wichtige Aufgaben gibt es begnadete Schauspieler. Sie zu durchschauen ist nicht jedermann gegeben. Auch Tests und Assessments sind keine Instrumente, um gute Schauspieler und Lügner zu entlarven. Deshalb sollte der Referenzauskunft wieder mehr Ehre entgegengebracht werden.

jb

Pionier oder Nachahmer?

Unternehmensberatungen beklagen, ihre Kunden würden sich nach «Mainstream»-Rezepten richten und Neuerungen, die Mut benötigten, ablehnen. «Wer hat das schon gemacht und welche Resultate sind erreicht worden?» Mit dieser Frage wird Neues gekillt. Gleichzeitig outet sich der Fragesteller als auf Sicherheit bedachter Nachahmer, der Entwicklungen nicht initiiert, sondern hinter der Entwicklung nachläuft.

Um ein Unternehmen zum Erfolg zu bringen sind Pionierleistungen nötig. Selbst, wenn man alles gleich macht, wie die andern, aber alles etwas besser, dann liegt im Bessermachen eine Dosis Pionierleistung. Jeder Koch lernt nach Rezepten einen Hummer zuzubereiten, doch bei dem einen hat der Hummer den Geschmack des Alltäglichen, beim Spitzenkoch den Geschmack des Besonderen.

Der Spitzenkoch interpretiert das Grundrezept auf eigene Weise, probiert spezielle Zutaten aus, ist innovativ und experimentierfreudig. Entsprechend kann er für seine Arbeit einen höheren Preis verlangen.

Manager sollten sich durch Spitzenköche nicht nur verwöhnen lassen, sondern sich an deren Aufgeschlossenheit für Neues orientieren. Angenommen, einem Manager würde angetragen, er solle – sinngemäss – einen Hummer mit Schokolade umhüllen, würde er antworten: «Das geht doch nicht», und damit ist für ihn die Antwort gegeben. So verhält sich auch ein Durchschnittskoch. Der Spitzenkoch jedoch sagt sich: «Das Hummerfleisch ist süsslich, eine Kombination ist vorstellbar, ich muss der Schokolade einen Zweitgeschmack beigeben, vielleicht Pistazien, Limetten oder Zitronengras. Und den Hummer koche ich nicht in einem Gewürzsud, sondern in einem nicht trockenen Champagner».

Dieses Beispiel soll die momentane Situation bezüglich Managerverhalten illustrieren. In den letzten 20 Jahren hat sich das Nachahmerprinzip durchgesetzt und die Pioniere sind selten geworden. Wohl wurden neue Ideen beschrieben und einige Bücher mit neuen Führungsansätzen haben hohe Auflagezahlen erreicht. Doch umgesetzt wurden keine Neuheiten, sondern Absicherungen. Man sichert sich nach ISO und nach Sarbanes-Oxley ab. Man baut Hierarchieebenen ab und konzentriert deren Aufgaben – misstrauisch – nach oben, statt nach unten. Man ist ständig überlastet und rotiert gedanklich in Details, statt sich auf die wesentlichen Sachen zu konzentrieren.

Die Wirtschaft läuft, in den letzten Jahren wurde rationalisiert, jetzt fährt man Gewinne ein, wozu soll man sich denn auf Experimente einlassen? Besser ist, mit den Gewinnen die Konkurrenten aufzukaufen, statt sich auf ein ungewisses Parkett zu begeben. Diese Denkweise ist sehr kurzfristig und





bequem. Wir leben in einer Evolution, die den permanenten Wandel fordert. Spitzenpositionen nimmt man nur ein, wenn man den Wandel provoziert, nicht wenn man ihm nachhinkt. *jb*

Kündigung vor Stellenantritt

Unternehmen X handelt in weiser Voraussicht. Der COO wird in 15 Monaten altershalber das Unternehmen verlassen. Es ergeht ein Auftrag an einen Personalberater, einen Nachfolger zu suchen. Dieser soll drei Monate vor der Pensionierung des bisherigen COO eintreten, damit eine gute Einführung gewährleistet ist. Der Personalberater lässt searchen, aktiviert seine Beziehungen und tritt nach sechs Wochen mit drei Kandidaten an, die von den Unterlagen her dem Anforderungsprofil entsprechen. In den Kandidatenpräsentationen kristallisierte sich ein Kandidat als Wunschkandidat heraus und schon 9 Monate vor dem geplanten Eintrittstermin wurde der Vertrag unterzeichnet.

Einen Monat vor Antritt der Stelle erhielt die Firma X ein Schreiben des COO-Nachfolgers, dass es ihm leid tue, aber er müsse den Vertrag kündigen, da er ein besser bezahltes Angebot annehmen werde. Ein nicht alltäglicher Fall, doch einer, der sich schleichend vermehrt. Momentan ist die Nachfrage nach Top Führungspersonen und auch nach speziellen Fachkräften derart, dass wechselwillige Kandidaten mit Angeboten überhäuft werden. Sowohl Firmen, wie Kandidaten sehen im Gehalt eine Messgrösse, die trügerisch über anderen Komponenten einer Stelle steht. Berufliche Zufriedenheit ist aber nicht allein von dieser Messgrösse abhängig. Doch die andern Komponenten werden leider gerne zweitrangig gesehen, weil sie weniger messbar sind.

Die Frage ist: Was kann dagegen getan werden? Juristisch kann

man sich in Deutschland mit dem Satz schützen: «Vor einer Tätigkeitsaufnahme kann das Arbeitsverhältnis nicht ordentlich gekündigt werden». Damit wird wenigstens eine Arbeitsaufnahme provoziert, die aber in der Probezeit abgebrochen werden kann. In der Schweiz kann der Kandidat für die entstandenen Schäden verantwortlich gemacht werden und es gibt Arbeitsgerichtsurteile, die einen Schadenersatz bis zu drei Monatsgehältern ausgesprochen haben.

Doch juristische Schritte sind nur eine Befriedigung von Rachegehlüsten, ein wirklicher Vorteil erwächst daraus nicht. Besser ist, sofort die Situation zur Kenntnis zu nehmen und ein neues Such- und Selektionsprozedere in Angriff zu nehmen. Seriöse Personalberater geben für ihre Kandidaten Garantien ab und der Personalberater hat sich sofort um eine neue Suche und Vorauswahl zu kümmern.

Das Unternehmen kann aber mit-helfen, das Eintreten derartiger Fälle zu verhindern, indem während der ganzen Zeit zwischen Vertragsabschluss und Arbeitsaufnahme Kontakte anberaumt werden, der Kandidat schon in Details seiner Aufgabe eingeführt und seine Ansicht zu Projekten und Entscheiden eingeholt und berücksichtigt wird. Damit identifiziert er sich mit der neuen Aufgabe sehr stark, brennt darauf und lehnt anderweitige Angebote ab. Vom Moment des Vertragsabschlusses an bis zum Eintritt muss eine zukünftiger Führungsperson oder ein(e) Spezialist(in) als interne Person behandelt und betreut sein. Lange kommunikative Pausen sind dem Eingliederungsprozess abträglich. *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: 3000 Ex.