

# NEWS

03/10

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

## Mangel an Menschen behindert wirtschaftliches Wachstum.

Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) hat eine Umfrage bei 1600 Unternehmen vorgestellt. Danach fürchten über  $\frac{2}{3}$  aller Firmen, dass der Führungs- und Fachkräftemangel ihre Ausbaupläne für die weiteren Jahre behindern wird. Erste Resultate zeigen, dass die Zahl der nichtbesetzbaren Stellen in eine sechsstellige Grösse gewachsen ist. Die Engpässe konzentrieren sich auf technologische Branchen, in denen Deutschland einen hohen Exportanteil hat. Es fehlt an Führungskräften und gut ausgebildeten Ingenieuren und Naturwissenschaftlern.

Politisch redet man vom Senken der Hürden für die Zuwanderung qualifizierter ausländischer Fachkräfte. Die Bundesministerin von der Leyen glaubt jedoch nicht, dass das Problem durch Zuwanderung gelöst werden kann. Zudem gibt es politische Kräfte, die einer Zuwanderung unfreundlich gegenüber stehen. Bereits kursieren Hochrechnungen für den Schaden, welcher der deutschen Wirtschaft entstehen wird. Genannt wird die Zahl von € 40 Milliarden.

Es wird zu einer Situation kommen, welche in der Schweiz seit 1945 mehrmals auftrat. Der Unternehmenserfolg wird nicht vom Produkt- oder Dienstleistungsmarkt abhän-

gig sein, sondern vom Personalmarkt. Diejenige Firma, die genügend qualifiziertes Führungs- und Fachpersonal an sich binden kann, wird im Markt Erfolg haben.

Leiden werden nicht die grossen internationalen Konzerne. Sie können Produktion und Dienstleistung woanders hin verlagern. Probleme werden die vielen mittelständischen Unternehmen erhalten, die dank hochqualifizierter Produkte und Dienstleistungen auf spezialisierte, innovative und einsatzfreudige MitarbeiterInnen angewiesen sind. Doch dagegen gibt es Vorkehrungen:

### 1. Unternehmen und Aufgaben für qualifizierte Menschen begehrenswert und attraktiv gestalten.

Dabei geht es nicht allein um materielle Faktoren, sondern vor allem um immaterielle. Wertschätzung, Leistungsanerkennung, Verantwortungsdelegation, Abkehr von peinlichen Kleinigkeiten usw. tragen den Ruf zufriedener Mitarbeiter über Kollegen in den Personalmarkt. Aufgebauchte Firmenbrandings verursachen nur Kosten, wenn die damit verbundenen Projektionen nicht gelebt werden. Von innen muss kommen, was als Botschaft in den Personalmarkt gehen soll.

### 2. Rekrutierungsverfahren überprüfen.

Die meisten Firmen machen sich keine Gedanken darüber, was mit Kandidaten für eine Stelle passiert, welche eine Stelle nicht erhalten. Sie sind von dieser



Inhaltsverzeichnis:

Mangel an Menschen behindert wirtschaftliches Wachstum.

Führen:  
Harte oder weiche Tour?

Warum Frauen weniger verdienen als Männer.

Zielvereinbarung  
und Auswirkung

Firma enttäuscht und werden sich auf zukünftige Ausschreibungen nicht mehr melden. Mit jeder gestarteten Suchaktion, die 30 Kandidaten erbringt, wird der Personalmarkt der Firma um 29 Kandidaten kleiner. Es gilt deshalb, in Ausschreibungen klare und eindeutige Informationen einzusetzen. Nicht die Anzahl Kandidaten ist wichtig. Wenige, aber dem Stellenprofil entsprechende Bewerber sind Erfolgswerte. Zusätzlich muss der Auswahlprozess untersucht werden, ob er effizient, schnell, kandidatenfreundlich und erfolgsbringend ist.

### 3. **Interne zusätzliche Potentiale schaffen.**

Es entspricht der Natur, Vorräte für schlechte Zeiten anzulegen. Im Rahmen der Personalentwicklung sollten eigene Förder- und Ausbildungsmassnahmen für hoffnungsvolle, junge Talente geschaffen werden. Sie bilden einen Teil des Potentials, das zum Ausfüllen von Vakanzen eingesetzt werden kann.

### 4. **Zusammenarbeit mit einem branchenorientierten Personalberater.**

Ein Personalberater, der sich auf eine Branche konzentriert, organisiert sich darin ein Informationssystem, das ihm möglichst als Erster zuträgt, was in der Branche abgeht. Geschäftsführungswechsel, Firmenzusammenlegungen, Markterfolge und Misserfolge, immer sind solche Geschehnisse mit personellen Abgängen verbunden. Wird ein Personalberater vertraulich in die Zukunftspläne einer Firma eingebunden, kann er bei allen Kontakten, die er pflegt, den Interessen seines Auftraggebers nachkommen. Er kann frei werdende Führungspersonen und Spezialisten umgehend informieren, interviewen, Möglichkeiten bei seinem Auftraggeber prüfen und beide zusammenführen.

Während die Punkte 1 und 3 mit doch erheblichen Kosten verbunden sind, sind 2 und 4 sehr günstige Methoden, um dem Mangel an Führungs- und Fachpersonen zu begegnen. Mittelständische grös-

sere Firmen (1000 bis 5000 Mitarbeitende) sollten alle vier Punkte angehen, denn ein Unternehmen besteht aus Menschen und tritt ein Mangel an Menschen ein, ist eine Wachstumsverminderung, oder sogar ein Rückgang logisch. *jb*

## **Führen: Harte oder weiche Tour?**

Die ganze Literatur über Führen kann in zwei gegensätzliche Kategorien eingeteilt werden:

A) Führungstheorien, die eine harte Führung mit genauen Zielen, Kontrollen, Kritik und Sanktionen fordern.

B) Führungstheorien, die auf menschliche Eigenschaften eingehen, auf Freiheit in der Durchführung bauen, Motivation und Förderung an erste Stelle setzen.

Aber was ist richtig? Ist der Mensch unter Druck der bessere Mitarbeiter oder fördert ein Kuschelprogramm mehr Leistung? Wie immer, wenn sich zwei Extreme gegenüber stehen, dürfte die Wahrheit in der Mitte liegen. Der Softwareprofi, der sich in ein Projekt hineingearbeitet hat und noch drei Monate braucht bis Projektabschluss, wird sich gegen einen gängelnden Chef wehren, der ständig Zwischenziele definiert, Rapporte verlangt und auf Einhaltung von irgendwelchen Formalitäten besteht. In diesem Fall ist eine Hardcore-Führung kontraproduktiv, verlängert die Schaffenszeit und wirkt demotivierend. Umgekehrt gibt es Mitarbeiter in produktiven oder dienstleistenden Funktionen, die froh sind, einen Chef über sich zu wissen, der mit klaren Vorgaben, Kontrollen und Beurteilungen den Weg weist und die Mitarbeiter damit ins System einbindet. Es ist wie in der Musik. Hardrock passt nicht zu einem romantischen Abend mit Kerzenlicht und einem Glas Wein, Kuschelrock nicht an ein Hells-Angels-Treffen.

Interessant ist, dass in letzter Zeit vermehrt Bücher auf den Markt kommen, die von Chefs eine «machtvolle» Führung verlangen. Die Nichtausübung von Macht



mache scheinbar Mitarbeiter unzufrieden und leistungsmüde. So etwas zu verallgemeinern ist gefährlich. Nicht jedem Menschen ist die Ausübung von Macht gegeben. Und wenn ein Herr Alfred Herrhausen sagt: «Führung muss man wollen», gibt er all den ungeeigneten Führungskräften ein Grund, mit Arroganz, Egozentrik und «Perversität» (pervers als abartig verstanden) andere Menschen zu unterdrücken.

Jeder Mensch braucht eine Dosis Führung, doch die Dosis muss wie ein Medikament dem Patienten angepasst sein. Jeder Mensch ist ein Unikat und selbst, wenn Patienten die gleiche Krankheit haben, ist nicht sicher, dass das gleiche Medikament bei beiden wirkt. Richtige Führung baut auf Anerkennung durch die zu führenden Menschen. Es gibt Naturgesetze, die nicht ausgehebelt werden können. Führungspersonen müssen einen genetischen Führungscharakter besitzen und als Führende anerkannt werden. Führungscharakter outet sich im Team, wenn einer zum «Primus inter pares» mutiert.

Menschenführung ist eine Sache der Genetik. Einige wenige Menschen besitzen Führungseigenschaften, viele andere lehnen sich gerne an und folgen Vorgaben und Anordnungen. Der natürliche Führer weiss intuitiv, wie er seine «Untergebenen» führen muss, ob er mit einer eher harten oder einer kuscheligen Führung zum Ziel kommt. Auf jeden Fall soll nicht versucht werden, mit Führungsrezepten aus ungeeigneten Menschen Führungspersönlichkeiten zu machen. Wenn Anspruch und Eignung nicht übereinstimmen, wird der «Führende» zur Karikatur. jb

## Warum Frauen weniger verdienen als Männer.

Gleiches Geld für gleiche Arbeit ist in vielen Abkommen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern vertraglicher Bestandteil. Doch in

der Praxis zeigt sich in allen Vergleichen, dass Frauen weniger verdienen. Gerne kommentieren Männer diesen Umstand damit, dass man Frauen nicht alle Tätigkeiten zumuten könne und CFO's beklagen, dass Schwangerschaften und Geburten Arbeitsausfälle bringen und viele Gehaltsnebenkosten verursachen.

Soll mit Zwang eine «Egalité» erreicht werden? Oder sollen Argumente der Gleichheitsgegner gelten? Weder noch. Es gilt, den Ursachen der Ungleichheit auf den Grund zu gehen und auf der Basis der Ursachen einen Weg zu finden. Zuerst müssen wir die wissenschaftliche Erkenntnis annehmen, dass Lebensgewohnheiten in jedem Lebewesen gespeichert werden. Wir wissen heute auch, dass sich gespeicherte Lebensgewohnheiten in Genen niederschlagen und weitervererbt werden. Wir wissen, dass Viren über Generationen Abwehren gegen Antibiotika entwickeln. Wissenschaftliche Versuche mit Versuchstieren, bei denen eine Ecke der Aufenthaltskiste wohl mit schmackhaften Bissen versehen wurde, aber auch mit einer Apparatur, die elektrische Schläge austeilt, haben ergeben, dass die Nachkommen die Ecke ebenfalls meiden, obwohl sie niemals die Erfahrung eines elektrischen Schlages gemacht haben.

Die Ursache geringeren Entgeltes begründet sich auf historischen Gegebenheiten. Jahrhundertlang war die Frau – wie heute noch in islamischen Ländern und Familien – ein zweitrangiges Wesen. Auch im Christentum kam zuerst der Mann und dann die Frau. Noch vor 50 Jahren hiess es in kirchlichen Trauungen, die Frau sei dem Manne untertan. Über Jahrhunderte hat sich die Zweitrangigkeit genetisch eingenistet. Und es wird eine Zeit dauern, bis dieses vererbte Untertanentum einer gleichwertigen Partnerschaft weicht. Erst, wenn sich Frauen den Männern gleichberechtigt fühlen und dieses Fühlen sich über Generationen genetisch weitervererbt und zum gleichberechtigten Selbstbewusstsein geführt hat, erst dann wird sich im Wirt-



schaftsleben eine Gleichheit zwischen Mann und Frau durchsetzen.

Ehre gebührt denjenigen Frauen, deren Charakter heute schon ein gleichberechtigtes Selbstbewusstsein zeigt. Sie übernehmen wirtschaftliche Aufgaben, die bisher scheinbare männliche Domänen waren. Und sie stehen den Männern leistungsmässig in nichts nach. Ihre Eigenschaften und Erfahrungen werden sich fortpflanzen und mehr Menschen (Männer und Frauen) zur Ansicht bringen, dass Gleichwertigkeit der Geschlechter human und richtig ist. Das Untertanentum der Frauen ist ein alter Zopf aus uralten Zeiten, welcher in reaktionären, unbeweglichen Religionen propagiert wird, aber nicht mehr in eine aufgeklärte, von Wissen beeinflusste Zeit passt. jb

## Zielvereinbarung und Auswirkung

Es ist unbestritten, dass die Idee, Menschen am wirtschaftlichen Erfolg zu beteiligen, richtig und gut ist. Doch die Form und die menschliche Gier führen immer wieder zu Situationen, welche die gutgemeinte Erfolgsbeteiligung ins Zwielicht führen.

Das begann schon während der britischen Kolonialherrschaft in Indien. Der britische Gouverneur setzte auf Grund der Giftschlangenplage Prämien für tote Schlangen aus. Als Folge haben die Leute Schlangen gezüchtet, um immer mehr davon abzuliefern. Darauf stoppte die Regierung die Prämien, was dazu führte, dass die Schlangen freigelassen wurden. Die Plage war grösser als zuvor.

Ein grosser USA-Konzern wollte ein Sparprogramm initiieren. Den Ländermanagern, die bis zu einem Stichtag Personal und Büroflächen abbauten, winkten pro m<sup>2</sup> und Person hohe Prämien. Ein Länderchef kündigte auf den Stichtag hin 1/5 der Büroräume und ca. 25% aller Mitarbeiter, mietete aber eine Woche später die Räume wieder dazu und

gab den gekündigten Mitarbeitern neue Verträge. Eingespart wurde gar nichts, aber am Stichtag rapportierte er eine Supersparleistung und garnierte 2,5 Mio. an Prämien. Nur erwähnt, nicht beschrieben, müssen die Exzesse der Investmentberater werden, die mit ein Grund zur Finanzkrise waren. Oder die Manager, die Bonis am Aktienkurs erhielten und zum Fälligkeitstag mit getürkten Meldungen den Kurs hochschraubten. All das ist passiert.

Was lernen wir daraus?

1. Der Anteil variabler Bezüge sollte die Quote von 20% bis 25% der Gesamtbezüge nicht überschreiten. Ein Gehalt ist für das Durchführen einer kompletten Aufgabe bestimmt und nicht nur für erfolgsbeteiligte Teile davon.
2. Ziele, die vereinbart werden, müssen nachher Bestand haben und zwar über längere Zeit. Die Zielerreichung darf nicht nur an einem Stichtag gemessen werden.
3. Ziele und Kennzahlen müssen permanent überprüft werden, ob nicht Nachteile für das Unternehmen entstehen können. Weitsicht ist erforderlich.

Es ist den Mitarbeitenden nicht zu verübeln, wenn sie Druck auf die Zielerreichung machen oder das Übertreffen von Zielen provozieren, denn es ist menschlich, dass jeder-mann dem persönlichen Profit nachgeht. Es ist aber Sache einer weiblickenden Unternehmensführung, die Ziele so zu definieren, dass deren Erreichung oder sogar deren Überschreitung für das Unternehmen nicht nachteilig wird.

Noch ein Musterchen gefällig? In einer Baumarktkette wurden die Filialleiter am Umsatz pro m<sup>2</sup> Fläche beteiligt. Was machten sie? Sie vergrösserten die Eingangfläche und das Gartencenter (das nicht dazu gehörte) um kleinere Verkaufsflächen für Werkzeuge und Materialien zu erhalten. Der Umsatz blieb gleich. Das war kein Resultat im Sinne des Quotenerfinders. 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.