

# NEWS

03/13

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

## SWISSCONSULT, Mitglied im BDU.

Am 19. Juli 2013 kam die Nachricht, dass die SWISSCONSULT-Berater in den BDU (Bund Deutscher Unternehmensberater) aufgenommen wurden. Im Vorfeld dieser Aufnahme mussten wir unsere Vorgehensweisen, Konditionen und AGBs offenlegen. Ebenso wurde bei SWISSCONSULT-Kunden Referenzen eingezogen. Die Resultate haben die BDU-Führung überzeugt und SWISSCONSULT ist ab 19. Juli vorbehaltlos Mitglied im BDU.

Was bedeutet das für Kunden und Kandidaten? Kunden haben die Gewissheit, dass die Dienstleistung der SWISSCONSULT-Berater dem Standard entspricht, der im BDU als Massstab für seriöse und kompetente Auftrags-Abwicklung gilt. Der BDU kann, sollten Unregelmäßigkeiten bekannt werden, die Mitgliedschaft auflösen, was ein schwerer Image-Schaden wäre. Auch Kandidaten sind zuvorkommend zu behandeln und zu betreuen. Versprechen müssen zwingend eingehalten werden.

Seriosität und Qualität sind seit 1987 (Gründungsjahr der SWISSCONSULT) die in den internen Regeln festgehaltenen hohen Ziele. Die SWISSCONSULT-Berater streben nachhaltige Kundenbeziehungen an, denn je länger und je intensiver für einen Kunden gearbeitet werden kann, desto besser versteht man dessen Struktur, Organisation, Markt und Führung und kann speziell darauf eingehen. Auch denkt der Berater

in Unternehmenszielen mit und wahrt Chancen im Personalmarkt, die sich für seinen Kunden ergeben.

## Wie viele Chancen haben Sie sich schon verbaut?

Ein Erfinder, der mit seinem neuen Produkt heute viel Geld verdient, hat geklagt, dass er fünf Jahre lang die CEOs und Inhaber von entsprechenden Firmen bearbeiten musste, bis sich endlich jemand kooperativ zeigte und das Produkt in den Markt brachte. Es sei zwar eine kleine Firma gewesen, doch in sechs Jahren hat sie ihren Umsatz – dank des Produktes des Erfinders – versiebenfacht. Der Erfinder spricht vom «Vakuum-Syndrom», das in den Chefetagen herrsche. Jeder versuche sich nach aussen völlig abzuschotten, damit er intern in einem «Kreativitätsvakuum» leben könne, das keine Probleme kenne. Neue Ideen, die vielleicht die Firma weiterbringen könnte, seien unerwünscht, denn sie könnten Veränderungen bedingen. Aus der fünfjährigen Akquisitionszeit für sein Produkt hat er die meist gleichlautenden Aussagen der CEOs und Inhaber in vier Gruppen zusammengestellt:

1. Momentan habe ich keine Zeit, aber Sie können das Produkt mit unserem Mitarbeiter für Produktentwicklung besprechen (was dazu führt, dass der Produkteentwickler das Produkt ablehnt, denn es ist nicht auf seinem Mist gewachsen).



Inhaltsverzeichnis:

SWISSCONSULT,  
Mitglied im BDU.

Wie viele Chancen  
haben Sie sich schon  
verbaut?

Arbeitssucht, eine  
wenig klar definierte  
Krankheit.

Ist Geld ein  
Motivationsfaktor?

Wir leben in einer  
fehlorientierten  
Gesellschaft und  
Wirtschaft.

2. Wo existiert das Produkt schon und wie verkauft es sich? (Das zeigt die Unsicherheit der Chefs und fehlender Mut für Entscheide. Sicherheitsdenken torpediert Innovation).
3. Danke für das Angebot, aber wir haben eine eigene Produkteentwicklung für den Markt von morgen (Augen verschliessen vor anderen Möglichkeiten zeigt eine Konzentration auf «Inhouse-Rezepte», die möglicherweise plötzlich nicht mehr marktfähig sind).
4. In den nächsten drei Monaten habe ich keine Zeit, aber rufen Sie mich doch nachher wieder an (Ein Chef, der auf so lange Zeit ausgebucht ist, ist – gelinde gesagt – unfähig zur Delegation von Aufgaben).

Der Erfinder hat die Chefs für Ihre Abwehrmechanismen entschuldigt, er meint, dies entstünde halt so, weil viele Anbieter im B2B-Geschäft die Zeit der Chefs unnötig beanspruchen würden. Aber die Chefs müssten ein Sensorium entwickeln, um die Spreu vom Weizen zu trennen. Durch generelle Abwehr werden enorme Chancen verbaut. Ein Chef braucht «Agility». Er muss offen sein, um sich über etwas orientieren zu lassen und blitzschnell erkennen können, welche Chancen sich damit eröffnen. Offen für Neues sein, das ist in der heutigen schnelllebigen Zeit besonders wichtig. «Nein» kann man immer noch sagen, aber wer schon am Anfang auf ein «Nein» programmiert ist, der verbaut sich Chancen.

Übrigens: Eine grosse Firma, die vom Erfinder kontaktiert wurde und von der er eine Absage erhielt, ist momentan daran, die kleine Firma, die des Erfinders Produkt herstellt und vertreibt, aufzukaufen. Kaufpreis zwischen € 80 bis 100 Millionen. Hätte der CEO der grossen Firma am Anfang die Chance gepackt, dann wäre der Markt in seinen Händen. Jetzt kostet es tüchtig Geld. Glück für ihn, dass es nicht sein eigenes Geld ist, sondern das der Aktionäre.

jb

## Arbeitssucht, eine wenig klar definierte Krankheit.

Eigentlich wünscht sich jeder Vorgesetzte, dass sich seine Mitarbeiter voll auf die Arbeit konzentrieren und hohe Leistungen erzielen. Und das soll eine Krankheit sein? Nein. Von Krankheit kann erst gesprochen werden, wenn sich der ganze Lebensinhalt eines Menschen um seine Arbeit dreht, wenn er Familie und Freundschaften vernachlässigt, keinem Ausgleich (Hobby, Sport) mehr nachgeht, wenn er nichts mehr geniessen kann, Schlafmangel hat und nicht mehr über der Sache steht, sondern sich von der Arbeit verklaven lässt.

Die HR-Welt hat das neudeutsche Wort «Workaholic» geschaffen. Die Wortverbindung zwischen Arbeit und Alkohol zeigt, dass Arbeit zu einer Sucht ausufern kann. Sie nimmt den Menschen gefangen und zeigt Suchtsymptome wie Depressionen, Aggressivität, Rastlosigkeit und Nervosität. Auch körperliche Symptome sind beobachtet worden. Die Sucht endet im «Burnout» oder in Depressionen, welche zumeist die menschliche Existenz so stark betreffen, dass der betroffene Mensch über längere Zeit zu keiner Leistung mehr fähig ist.

Über die Häufigkeit der Arbeitssucht als Krankheit werden keine Statistiken geführt. Man nimmt an, dass sie durch die steigende Komplexität in den Aufgaben und durch den Druck zur Effizienz in der Wirtschaft in den letzten Jahren zugenommen hat. Sie wird heute mehr thematisiert und beobachtet. Allerdings fördert die Sensibilität für die Arbeitssucht auch Bekennende, die ihre Fehlfunktionen psychischer oder physischer Art der Belastung durch Arbeit zuführen. Nicht jede Erschöpfung am Arbeitsplatz ist auf «Workaholic» zurückzuführen.

Arbeitssucht ist als Krankheit sehr ernst zu nehmen. Ein Arbeitssüchtiger stresst jedes Team. Er mischt sich ein, hält sich nicht an Aufgabenteilungen, torpediert Vorgesetztenanordnungen und verhält sich nicht



kollegial, sondern überheblich. Oftmals kommen Absenzen wegen psychischer Probleme dazu, auch Fehler (die er nicht einsieht) und Qualitätseinbussen. Kommt es zum Kollaps (Burnout), dann sind die Folgen fatal. Monatelange psychische Aufbauarbeit ist notwendig, bis der betroffene Mensch wieder fähig ist, in einen Arbeitsprozess integriert zu werden. Vielfach haben Arbeits-süchtige jegliche menschlichen Kontakte neben der Arbeitswelt aufgegeben. Eine Neuorganisation des privaten Bereiches drängt sich auf. Eine Null-Leistung über Monate hinweg muss organisatorisch und finanziell überbrückt werden und ob die betreffende Arbeitskraft je wieder eine 100% Leistung erbringen kann, ist fraglich.

Vorgesetzte müssen ihre Mitarbeiter beobachten und vorsorglich intervenieren, wenn der Verdacht auf Arbeitssucht besteht. Allerdings muss der Vorgesetzte seine Mitarbeiter gut kennen, denn der Unterschied zwischen einem High Potential zu einem Süchtigen ist nicht so klar abgrenzbar. Auch bei Einstellungen gilt Vorsicht, denn tolle Leistungsausweise verlangen die Frage nach Kompensationen in Hobby oder Sport. Höchstleistungen sollten die Kompensationen allerdings nicht wieder sein, sondern eher in den Bereich des Geniessens gehen. j b

## Ist Geld ein Motivationsfaktor?

Diese Frage ist zu komplex, um eine einfache Antwort zu finden. Es gibt zwei verschiedene Parameter, welche ausschlaggebend sind:

1. Der menschliche Charakter.
2. Zeit und Situationen.

Jeder Mensch hat charakterlich einen Standort zwischen Materialismus und Idealismus. Die einen neigen dazu, jegliche Leistung umgehend in bare Münze umgesetzt zu sehen. Sonst gibt es keine Leistung. Andere haben Freude an der Leistung und ein erreichtes Ziel wird wesentlich höher gewichtet, als eine materielle Vergütung. Der Stand-

punkt zwischen diesen Extremen ist nicht allein charakterlich bedingt, sondern auch von Situation, Umgebung, Beziehung usw. Ein idealistischer Mensch kann sehr materialistisch reagieren, wenn er schon mehrfach ausgenutzt wurde. Umgekehrt kann ein materialistischer Mensch auf Geld verzichten, wenn er sich damit immaterielle Werte (Anerkennung, Liebe usw.) erwerben kann.

Interessant ist auch, dass Geld nur in bestimmten Situationen als Motivation eine Wirkung erzielt. Die wichtigsten Situationen sind:

- a) Bei einer Einstellung, wenn das Gehalt bestimmt werden muss. Wird der Kandidat in seinen Gehaltsvorstellungen gedrückt, wird das Arbeitsverhältnis mit einer Minder-Motivation belastet. Wird seine Gehaltsvorstellung erreicht oder sogar übertroffen, entsteht eine starke Motivation zur Leistung.
- b) Bei beruflichen Erfolgen (Verkaufserfolg, erfolgreicher Projektabschluss usw.) wird eine materielle Beteiligung am Erfolg erwartet. Ein blosser Händedruck führt selbst bei Idealisten zu Enttäuschungen und Demotivation.
- c) Materielle Werte sind grosse Motivationsfaktoren, wenn sie unerwartet und überraschend gegeben werden. Eine Einladung zu einem Fussballspiel, ein Mitarbeitergespräch bei einem guten Mittagessen oder ein Geldbetrag zur Unterstützung eines privaten Vorhabens erzeugen hohe Motivation.

Interessant ist auch zu beobachten, dass der materielle Wert einer Gabe nicht parallel zur Motivation geht. Wird ein hoher Wert erwartet oder war er schon versprochen, muss daraus keine Mehr-Motivation entstehen. Hingegen können kleine materielle Werte, wenn sie überraschend und mit besonderer Wertschätzung verbunden überreicht werden, eine sehr hohe Motivation erreichen.

Fazit: Geld ist nicht in jedem Fall ein Motivationsfaktor. Vereinbarte und vertraglich geregelte Leistungsent-



schädigungen lassen wohl die Motivation in gleicher Grösse weiterleben, bergen aber ein grosses Potential an Demotivation, wenn einmal Ziele nicht erreicht werden können und dadurch der materielle Wert sinkt. Jede Führungsperson hat schon erlebt, dass zusätzliche Motivation mehr durch überraschende, zusätzliche materielle Werte und vor allem mit immateriellen Werten erzeugt werden kann (Führung, Anerkennung, Wertschätzung, positive Erlebnisse). jb

## **Wir leben in einer fehlorientierten Gesellschaft und Wirtschaft.**

Ein Basejumper ist mit einem Spezialanzug, mit dem er mit sehr schlechtem Gleitwinkel fliegen kann, zu Tode gestürzt. Sofort kommen Stimmen auf: «Dieser Sport muss verboten werden!» Yahoo hat die Arbeit in Home-Offices eingeführt. Einige wenige Mitarbeiter haben sich damit Freiheiten erlaubt, die nicht im Sinn von «Rowe» (Results Only Work Environment) waren. CEO Marissa Mayer hat alle extern arbeitenden Menschen wieder in die gemeinsamen Büros verbannt.

Unsere Gesellschaft und unsere Wirtschaft orientieren sich an Ausnahmen, statt an der Mehrheit. Minderheiten bestimmen Gesetze, Massnahmen, Regeln und die Mehrheit trägt dadurch erschwerende Folgen. Die Freiheit des Individuums erfährt permanent Einschränkungen, obwohl Erzieher meinen, der Mensch müsse zur Meisterung seiner Freiheit erzogen werden. Er hat gar keine Freiheiten mehr. Für jede Aktion gibt es Regeln und Strafen für Nichteinhaltung. Das Einhalten aller Regeln und Gesetze wird durch ihre Vielfalt und Menge unmöglich und das Übertreten fatal alltäglich. Wie oft fahren wir zu schnell, wie oft verletzen wir unternehmensinterne Grundregeln (beispielsweise Compliance-Vorschriften). Was nützen uns Regeln, die doch nicht eingehalten werden?

Heutzutage braucht die Wirtschaft den ganzen Menschen, nicht allein seine Handfertigkeit. Die Wirtschaft braucht denkende und kommunizierende Menschen. Die Wirtschaft braucht Menschen, die sich nicht auf normierten Fussgängerstreifen bewegen, sondern sich als Teil des Gesamtverkehrs sehen. Die Wirtschaft sollte deshalb Vorreiter dafür sein, dass Menschen wieder zu Selbständigkeit und Verantwortung geführt werden. Die Politik kann es aus systemrelevanten Gründen nicht. Ein Politiker hat einmal gesagt, seine Aufgabe sei, Gesetze zu schaffen. Diese wieder abzuschaffen würde einer politischen Revolution gleichkommen.

Wirtschaftsführer orientieren sich nicht nach ihrer Wählbarkeit im Volk, sondern nach wirtschaftlichen Zielen (Markt, Umsatz, Ertrag). Deshalb sollten Wirtschaftsführer damit beginnen, ihren Mitarbeitern mehr Wissen und Weitsicht zu vermitteln und mehr Verantwortung zu geben. Dadurch könnte der Ballast an Verordnungen und die Kontrolle zu deren Einhaltung redimensioniert werden. Sowie so verursachen diese Kosten, die kaum in Ertrag umzumünzen sind.

Wie viele Mitarbeiter haben Sie? Wie viele davon müssen Sie kontrollieren und «normieren» und in wie viele haben Sie so viel Vertrauen, dass Sie ihnen ein freies Arbeiten zugestehen würden? Orientieren Sie sich an der Minderheit, oder an der Mehrheit? Wenn Sie finden, die Mehrheit Ihrer Mitarbeiter ist loyal und setzt sich für die Firma ein, dann sollten Sie Regeln, Vorschriften und deren Kontrollen zurücknehmen. Mit deren Rücknahme sinken die allgemeinen Kosten. Wenn Sie finden, die Mehrheit ihrer Mitarbeiter bringt nur Leistung, wenn sie permanent kontrolliert wird, dann stimmt die Führung Ihrer Firma nicht. Jede Pflanze braucht ein bestimmtes Klima, um ideal zu wachsen und Früchte zu tragen. Ein Misstrauensklima ist auf keinen Fall geeignet, Wachstum und Ertrag zu fördern. 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.