

NEWS

04/04

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Folgen gebremster natürlicher Fluktuation

Nach dem Studium hat sich Hans Meier eine Karriere ausgemalt. Zuerst gehe ich als Trainee in Unternehmen A, dann als Projektleiter oder Teamchef in Unternehmen B mit Aussicht auf Beförderung zum Abteilungsleiter und lande dann in Unternehmen C im Vorstand. Was andere vor ihm praktiziert haben, geht bei Hans Meier nicht mehr. Die Zeiten haben sich geändert. Karriere ist nur noch beschränkt möglich, weil alle Positionen besetzt bleiben. Angst vor Arbeitslosigkeit, Angst vor Überforderung und Angst vor Unbekanntem haben die Fluktuation stark verringert. Jeder bleibt in seiner Aufgabe und denkt nicht an einen Wechsel. Sich mit Arbeitslosen um Positionen balgen ist mühsam und demütigend.

Am undynamischen Arbeitsmarkt leiden auch die Unternehmen. Wohl erhalten sie bei Stellenausschreibungen unzählige Bewerbungen, doch viele Ausschreibungen müssen wiederholt werden, weil keine Wunschkandidaten dabei waren. Gute Kandidaten orientieren sich am Ausschreibungstext. Er muss informativ, ansprechend und gut begründet sein. Überspitzte Anforderungskataloge, euphorische Selbstdarstellungen oder kleinliche Informationsgehalte sind abschreckend. Unbekannte Unternehmen haben einen schweren Stand, denn fremde Namen bergen Unsicherheit. Die Qualität der Ausschreibung ist entscheidend für einen erfolgreichen Abschluss.

Personalverantwortliche haben einen

schweren Stand zwischen der Anforderung, das Unternehmen toll und attraktiv darzustellen und der Anforderung von guten Kandidaten nach ehrlicher und wichtiger Information. Je besser die Information, desto geringer und ausgewählter der Kandidatenkreis. Doch die richtige Ansprache zu finden, ist nicht einfach. Man müsste Anzeigen aus der Sicht von guten Kandidaten gestalten können. Leider kennen viele Firmen klare und ins Detail gehende Vorschriften für Text, Grafik, Medien und Erscheinungsdaten, sowohl in elektronischen Medien, wie in Print-Medien, die ein Anpassen an spezifische Kandidaten verunmöglichen.

Interessant ist zu beobachten, dass sich viele Anzeigen in Print-Medien nach vier bis sechs Wochen wiederholen und nach weiteren vier bis sechs Wochen nochmals erscheinen. Einzelne Anzeigen erscheinen in dieser periodischen Folge sogar über Jahresfrist. Das sind Zeugnisse für die Ideenlosigkeit derjenigen, die bestimmte Stellen besetzen sollten. Wenn im ersten Anlauf kein Erfolg erzielt wird, muss der Text überprüft werden. Er sollte möglichen Zielpersonen unterbreitet und nach ihrer Ansicht geändert werden. Mehrmaliges periodisches Erscheinen weist auch auf unökonomisches Verhalten hin. Stelleninserate in Print-Medien sind teuer, ein dreimaliges Erscheinen kann in der Schweiz schnell CHF 18'000.– und in Deutschland € 22'000.– kosten. Dazu kommt die grosse Arbeit der Selektion, die bei heutigen Bewerberzahlen sehr aufwändig ist. Besser wäre, einen Personalberater einzuschalten, der durch Direktsuche geeignete Kandidaten anspricht. Der Personalberater kostet



Inhaltsverzeichnis:

Folgen gebremster natürlicher Fluktuation

Wertebildung im Unternehmen

Gibt es noch geschäftliches Leben nach: «Geiz ist geil»?

Psychologie, einfach erklärt



Von einem, der glaubt, dass Geld alles erreichen kann, kann man zu Recht vermuten, dass er für Geld zu allem fähig ist.

*Benjamin Franklin
(1706–1790), amerikanischer
Politiker, Naturwissenschaftler, Erfin-
der und Schriftsteller*

zwischen 25 % und 35 % der Jahresbezüge der zu besetzenden Stelle und er arbeitet, bis die Position besetzt ist. Vom ökonomischen Standpunkt aus eindeutig von Vorteil. Doch die Kostenbudgets sind bezüglich Fremdarbeiten stark eingeschränkt worden. Alles selber machen ist die Devise. Deshalb werden weiterhin Wiederholungen von Stellenanzeigen zu beobachten sein. *jb*

Wertebildung im Unternehmen

Jens Alder, CEO der SWISSCOM, wurde gefragt, was er als Ziel seiner Aufgabe bezeichnen würde. Seine Antwort war kurz und knapp: «Gewinn erwirtschaften». Die gleiche Antwort geben die CEO's weltweit und vor allem diejenigen der Unternehmen, die durch die USA-Börse zu einer vierteljährlichen Bilanz gezwungen werden. Die Menschheit hat parallel zu Sachwerten Kapitalwerte eingesetzt. Jede Sache hat ihren Geldwert. Wir leben in einer kapitalorientierten Gesellschaft, die geprägt ist durch die Mechanismen der Wirtschaft. Die Menschheit hat sich für die Ökonomie entschieden.

Die rein ökonomische Ausrichtung führt in schwacher Konjunkturlage zu härteren Haltungen gegen Stakeholder. In Märkten und unternehmensinternen Spielregeln geben Macht, Gewalt, Druck und Unterdrückung den Ton an. Und wer dem Druck nicht gewachsen ist, gerät in Existenzgefahr. Deshalb wird der Druck an eigene Abhängige weitergegeben. Einkäufer und Verkäufer bekämpfen sich mit allen Mitteln (auch unethischer und unmoralischer Art), um für sich geldwerte Vorteile zu erreichen. Und weil jeder Mensch als Arbeitnehmer Teil der Wirtschaft ist, gehen auch Ethik und Moral der Individuen zurück. Werte, wie Anstand, Respekt, Rücksichtnahme, Verantwortung, Hilfe an Schwache, Einsatzbereitschaft und Kooperation weichen der lakonischen Frage: «Was bringt es mir?» Manager, die eigentlich Vorbild sein sollten, haben sich als Abzocker erwiesen. Nach ihrem Muster handeln Mitarbeiter. Kurzfristige Geldhascherei wird einem langfristigen Engagement vorgezogen.

Einige Manager spüren, dass dadurch Nachteile entstehen. Was sie auf der Lieferantenseite durch Preisdruck anrichten, blüht ihnen selber auf der Kundenseite, die ebenfalls Preisdruck ausübt. Die Verhältnisse zu Stakeholdern sind belastet, auch das Verhältnis zum Personal. Durch Druck auf Personalkosten und Forderungen nach höheren Leistungen wird ein Klima erzeugt, in dem Werte bedeutungslos werden. Werteminderung belastet aber jedes Zusammenarbeiten, jedes Kooperieren unternehmensintern und gegen aussen. Werteminderung bedingt teure und pedantisch genaue Vereinbarungen, Verträge, Anleitungen, Bestimmungen und Kontrollen. Scheinbare ökonomische Vorteile sind nur momentan, der Aufwand dafür ist langfristig teurer.

In jedem allgemeinen Trend gibt es Ausnahmen. Auch im Trend der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen ökonomischen Maxime. Es gibt inhabergeführte Firmen, in denen das Werteverständnis des Inhabers auf die Stakeholder übergeht. Es gibt Firmen, die sich um Unternehmenskultur bemühen und dieses Ziel in alle internen Aus- und Weiterbildungsprogramme integrieren. Es gibt Wirtschaftsführer, die sich erfolgreich gegen den Trend stellen und Unternehmen, die einzelne Werte stark berücksichtigen, beispielsweise den Schutz der Umwelt. Und diese Unternehmen sind nicht weniger erfolgreich, als andere, teilweise sogar erfolgreicher. Werteminderung ist kein Erfolgsrezept. Im Gegenteil, Werteförderung und -berücksichtigung bringt langfristige und nachhaltige ökonomische Vorteile.

Ein Kurswechsel hin zu mehr Wirtschaftsmoral ist angezeigt. Ein Handschlag sollte komplexe, detaillierte Abkommen ersetzen und Vertrauen schaffen. Gegenseitiger Respekt wird gegenseitige Mehrleistungen auslösen. Aufeinander zugehen fördert Verständigung und rationelle Abwicklung. Verantwortung tragen muss ein Bedürfnis sein. Hilfe an andere soll nicht an der möglichen Gegenleistung gemessen werden. Werte sind gefragt und drängen sich als Lösung für eine menschengerechte und gleichzeitig ökonomische Wirtschaft auf. *jb*

Wertebildung im Unternehmen ist Thema der Wintertagung der vfu (Vereinigung freies Unternehmertum) vom 21. bis 23. Januar in Morschach (SZ). Referate und Gruppendiskussionen sollen Erklärungen, Ideen, Anregungen und gangbare Möglichkeiten zur Realisierung bringen. Unterlagen sind erhältlich bei:

Geschäftsstelle der vfu
Hufgasse 17
Postfach 67
CH-8024 Zürich
Tel. +41 (0)1 266 58 54
Mail: vfu@spin.ch

Gibt es noch geschäftliches Leben nach: «Geiz ist geil»?

Rabattwahn und Schnäppchenjägeri vermindern nicht nur die Gewinnspannen der Anbieter, sondern auch die Qualität der Produkte, denn die Anbieter geben den Preisdruck an die Produkthersteller weiter. Billige Preise haben einmal dazu gedient, Überangebote abzubauen (Ausverkauf), doch heute werden bewusst Überangebote produziert und als Schnäppchen unter die Leute gebracht. Und zuhause stapeln sich Dinge, die nie gebraucht werden, oder nach einmaligem Gebrauch unnütz herumstehen, aber es waren einmal Schnäppchen und Schnäppchen erzeugen den Zwang zum Schnappen.

Die Frage stellt sich, wie geht es weiter mit den ständig noch billiger werdenden Angeboten, denn die Preisschraube kann nicht endlos nach unten gedreht werden. Irgendwann gerät sie an ökonomische Grenzen. Auch ethische Grenzen werden erreicht, besonders wenn bekannt wird, wie einzelne Produkte durch Kinderarbeit in Indien und Pakistan gefertigt werden, nur damit sie in unseren Breiten billig angepriesen werden können.

Dass sich Fairness im Preisgefüge langfristig durchsetzen wird, kann im Markt beobachtet werden. Die Billigpreisanbindung führt zu Übersättigung. Viele Konsumenten beginnen ihr Konsumverhalten bezüglich Billig-

produkten zu hinterfragen. Umfragen kann entnommen werden, dass die Qualitätsanforderung im Steigen ist. Labels, wie beispielsweise Max Havelaar, gewinnen an Bedeutung. In der Schweiz verzeichnen die Biolinien von Migros und Coop stark steigende Umsätze.

Irgendeinmal hat jemand gesagt: «Der Konsument ist nicht blöd». Auch wenn ein Billiganbieter die Kunden in seinen Laden lockt mit «ich bin doch nicht blöd», dürfte sich die Billig-epoche irgendwann abschwächen. Einige werden das Ende nicht erleben, sondern vorher den ökonomischen Gesetzen zum Opfer fallen, andere werden vielleicht noch die Kurve kriegen und auf einen anderen Trend aufsteigen. Für alle Anbieter lohnt es sich heute schon, ein vernünftiges Preisgefüge zu beachten, das internen Kalkulationen entspricht, die zum Überleben notwendig sind.

Psychologie, einfach erklärt

Das Geschehen ist bekannt: Einem verurteilten Triebtäter wurde freier Ausgang gewährt, weil ein Psychologe Unbedenklichkeit bescheinigt hat. Und er hat umgehend mit einem Verbrechen wieder zugeschlagen. Ein Fall, der klar zeigt, dass die Psychologie bezüglich der Einschätzung von menschlichem Handeln klare Defizite hat. Und vergleichbar ist, dass in der Personalauswahl alles psychologische testen nicht zu eindeutig sicheren Resultaten führt, nach denen das Denken und Handeln des Testanten vorausgesagt werden kann. Der Mensch ist und bleibt unberechenbar, feststellbar ist nur, was sich in seiner Psyche zur Steuerung von Aktionen und Reaktionen abspielt.

1. Wahrnehmung

Am Anfang jeder menschlichen Aktion oder Reaktion steht die Wahrnehmung. Es sind einerseits Wahrnehmungen, die über Sinnesorgane aufgenommen werden, also Bild, Ton, Geruch, Geschmack und über das Fühlen und Spüren der Haut. Andererseits gibt es Wahrnehmungen aus dem eigenen Speicher an Erlebtem, Erarbeitetem, Erfahrenem und genetisch Vorhandenem. Der Mensch



Psychiater haben es schwerer als Chirurgen. Von der Seele lässt sich kein Teil wegschneiden.

Walter Ludin
(*1945), Schweizer Journalist,
Redakteur, Aphoristiker und Buch-
autor

nimmt ständig etwas wahr, sogar im Schlaf. Nur im Koma wird die Wahrnehmung von aussen unterdrückt oder abgeschaltet, die Wahrnehmung aus dem eigenen Speicher kann weitergehen. Jede Wahrnehmung wird umgehend in den Speicher geleitet.

2. Reflektion

Im Speicher wird die aufgenommene Wahrnehmung mit allem, was im Speicher enthalten ist, verglichen. Man kann sich diesen Vorgang vorstellen wie wenn über die Google-Bildsuche ein Begriff eingegeben wird und viele Bilder von diesem Begriff abgerufen werden. Einzelne Bilder sind schon sehr alt und durch neuere überlagert, andere werden aus Tiefen ausgegraben, die schon lange im unbewussten Teil des Speichers schlummern. Wiederum andere sind sehr aktuell und sogar im bewussten Teil des Speichers vorhanden. Diese Bilder erzeugen die nächste Stufe des Ablaufes.

3. Die Emotion

Im Speicher werden emotionale Programme gestartet, aber auch Programme, die sich der Mensch durch Erfahrungen und durch Selbstdisziplin zur Unterdrückung der Emotionen angeeignet hat. Die Programme lösen beim Menschen Gefühlszustände aus, beispielsweise: Glück, Zorn, Vorsicht, Verlangen, Ekel, Zufriedenheit, Furcht, Heiterkeit usw. Vielleicht wird das Programm Zorn gestartet, aber gleichzeitig die Einsicht, dass Zorn im Moment falsch ist. Die Emotion ist Auslöser für die vierte Ablaufstufe.

4. Reaktion

Im Speicher werden Programme abgerufen, die eine Reaktion des Menschen auslösen und steuern. Beispielsweise kann die Emotion Zorn einen Faustschlag oder einen Fusstritt auslösen. Gleichzeitig können aber Wahrnehmungen über die momentane Situation, in der sich der Mensch befindet, Programme auslösen, die den Faustschlag oder Fusstritt unterdrücken. Die menschliche Reaktion ist deshalb abhängig von den festgehaltenen Bildern, Eindrücken und emotionalen Programmen des Speichers. Einiges davon ist im Bewusstsein des Menschen, doch der grösste Teil läuft unbewusst ab.

Beispiel 1

Ein Mensch sieht eine Schlange. Die Wahrnehmung reflektiert mit schrecklichen Vorstellungen über die Schlange und es werden Emotionen, wie beispielsweise Ablehnung, Ekel und Angst frei. Die Emotionen können so stark sein, dass die Reaktion «körperliches Erstarren» ausgelöst wird.

Beispiel 2

Ein Tennisspieler nimmt schon durch die Haltung des Schlägers seines Gegners wahr, an welchem Ort der Ball in seinem Feld aufschlagen wird. Zudem hat der bisherige Match Erfahrungen gebracht, wie sein Gegner taktisch spielt, so dass die Reflektion aus Taktik und Schlägerhaltung die Emotion unbedingter Wille zur Rückgabe auslöst. Dadurch wird die Reaktion ausgelöst, drei Schritte nach rechts. Während dieser Reaktion wird die ganze Flugbahn wahrgenommen, permanent neu reflektiert und vielleicht müssen Korrekturprogramme gestartet werden. Vielleicht wird auch die Emotion Abbruch oder Aufgabe ausgelöst, wenn erkannt wird, dass der Ball nicht mehr erreicht werden kann. Und bevor der Ball erreicht wird, werden schon Programme für die Rückgabe ausgelöst. Das alles in unglaublich kurzer Zeit. Das menschliche Gehirn ist sehr leistungsfähig, doch um hohe Leistungen zu erreichen, ist ständiges Training nötig.

Fazit:

Das menschliche Verhalten ist abhängig von all dem, was im Speicher bewusst und unbewusst festgehalten wird. Es sind einerseits genetische Informationen, doch diese sind überlagert durch Wahrnehmungen, die der Mensch durch Wissensaufnahme, Erfahrungen, Vorbilder und Selbsterkenntnis im Laufe seines Lebens gewonnen hat. Mit Persönlichkeitstests wird versucht, eine Aufnahme der Speicherinhalte zu erarbeiten, doch können je nach Wahrnehmung und besonderen Umständen die ausgelösten Reaktionen ausser jeglicher Regel sein. Der Mensch ist und bleibt ein Wesen das mit menschlichen Massstäben nur im Ansatz richtig erfasst werden kann.

jb

Impressum

Redaktion:
Zentrale der
SWISSCONSULT-Organisation
Dreikönigstrasse 47
CH-8002 Zürich
Telefon +41 (0)1 202 75 60
E-Mail:
swissconsult@swissconsult.org
www.swissconsult.org
Druck: DT Druck-Team AG, Wetzikon

Auflage: 4'000 Ex.