

NEWS

04/13

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Sind Ihre HR-Kosten tragbar?

Alle produktiven Abteilungen eines Unternehmens sind bestens rationalisiert. In den vergangenen 30 Jahren wurde mit Hochdruck daran gearbeitet, jede kleinste Möglichkeit zu finden, um noch schneller und noch besser zu sein. Die Produktivität europäischer Hersteller ist sogar effizienter als diejenige von asiatischen Herstellern. Dadurch sind die höheren europäischen Lohnkosten verkraftbar.

Im HR-Bereich gab es schon verschiedene Ansätze zum Messen des Wertes der durchgeführten Arbeiten, doch immer scheitern alle Anstrengungen daran, dass das Arbeitsziel – eine möglichst optimale Nutzung der menschlichen Ressourcen – nicht richtig messbar ist. Also kann der Aufwand nicht mit dem erreichten Ziel verglichen werden. Entsprechend werden im HR-Bereich permanent neue Rezepte angewandt, ähnlich derjenigen im Gesundheitsbereich: Nutzt ein Medikament wenig, nimmt man ein anderes Pflückerchen und wenn keine Erfolg sichtbar ist, geht man zum Naturheilerarzt.

Durch die Intransparenz der Wirkung sind viele Massnahmen entstanden, die wohl viel kosten, aber wenig bewirken. Beispielsweise die Test- oder Assessment-Sucht. Sie dient HR-Mitarbeitern als Rechtfertigung für ihre Kandidatenvorauswahl und Vorgesetzten als Sicherheit für ihre Einstellungsentscheide, doch hat schon 1997 eine englische

Untersuchung ergeben, dass von 100 Neueinstellungen 82 ohne Tests reüssiert haben und 79 mit Tests. Oftmals ist es halt so, dass nicht der beste Kandidat auch der geeignetste ist.

Auch in der ganzen Personalentwicklung (neudeutsch: Talent-Management) entstehen Kosten, deren Nutzen oft schwer zu rechtfertigen sind. In Aus- und Weiterbildungen werden hohe Beträge investiert, doch in den heute üblichen flachen Hierarchien sind die Wege nach oben rar und die geförderten Mitarbeiter suchen ihre weitere Karriere, in andern Unternehmen zu verwirklichen.

Die Steigerung der Mitarbeitereffizienz und Produktivität lassen sich ebenfalls nicht als Ursachen-Wirkungskette auf Programme des Personal-Managements zurückführen. Viele andere Faktoren sind möglicherweise viel wirkungsvoller: Arbeitsgestaltung, Arbeitsinhalt, Qualität der Führungspersonen und ganz allgemein das private Umfeld der Mitarbeitenden.

In Zahlen ausdrücken kann man den Wert der Personalarbeit nicht. Vergleichbar mit der Werbung, über die gesagt wird, dass Teile der Ausgaben zum Fenster hinaus geworfenes Geld seien, aber man wisse nicht welche.

Trotzdem brauchen die Massnahmen und ihre Kosten im HR-Bereich eine Rechtfertigung. Jeder HR-Manager leidet darunter, dass seine Arbeit und sein Einsatz sich nicht in



Inhaltsverzeichnis:

Sind Ihre HR-Kosten tragbar?

Burn-Out

Social Media kein Allheilmittel bei Personalsuche.

Der grosse Verlust an potentiellen Kandidaten.

bilanzierten Erfolgs-Zahlen darstellen lassen. Aus der Bilanz kann er entnehmen, was er und seine Mitarbeitenden pro Jahr an Gehalt und Sachkosten verbraucht haben, aber auf der Einnahmenseite wird der Erfolg allen andern Abteilungen zugewiesen. Was steht im Jahresbericht: Der Vertrieb konnte den Umsatz von € 321 Mio. auf € 329 Mio. steigern. Vielleicht hat daran die HR-Abteilung einen wesentlichen Anteil, indem sie die richtigen Menschen finden konnte, die dank Wissen und Fähigkeiten den Input zur Umsatzsteigerung brachten.

Interessant wären vergleichbare Kennzahlen. Sie müssten aber pro Branche erhoben und verglichen werden, denn in jeder Branche sind die personellen Verhältnisse anders. Kennzahlen können sein:

- HR-Kosten pro Vollzeitstelle
- Umsatz pro Vollzeitstelle
- HR-Kosten in % des Umsatzes
- Fluktuationsrate
- Beförderungen in % des Mitarbeiterbestandes
- Krankheitstage in % der gesamten geleisteten Arbeitstage
- Aus- und Weiterbildungszeit pro Mitarbeitendem
- Effizienzsteigerung
(Pro Kopf-Umsatz minus Teuerung im Vergleich zum Vorjahr)

Die Beobachtung dieser Kennzahlen – auch im Verhältnis untereinander – lässt Rückschlüsse zu, wieweit die HR-Arbeit für das Unternehmen wertvoll war, oder auch nicht. *ba*

Burn-Out

Ein Begriff der in der heutigen Zeit sehr oft genannt wird, zum Teil zu recht, gelegentlich auch zu voreilig. Trifft es Personen, die in der Öffentlichkeit stehen, sorgt er in den Medien für entsprechende Schlagzeilen, die meistens nicht für einen positiven Einfluss zur Gesundung respektive zur Überwindung dieses depressiven Zustandes beitragen.

Fakt ist, dass der Zustand Burn-Out, wenn er tatsächlich eintritt, nicht nur das Zusammenleben im Privatleben in Schwierigkeiten bringt, sondern auch die Zusammenarbeit im

Unternehmen stört, das Leistungsvermögen deutlich abschwächt und damit, als Folge, beträchtliche Kosten verursacht. Dabei sind die klar ersichtlichen Kosten, wie der Arbeitsausfall der betroffenen Person, Mehraufwand durch gelegentliche Fehlproduktionen usw. nicht der Hauptteil. Die indirekten Kosten, die durch verschlechterte Zusammenarbeit im Team und unter den verschiedenen Abteilungen entstehen sowie der Mehraufwand durch gelegentliche Fehlentscheidungen, sich häufige Fehlproduktionen oder Prozessabläufe sind wohl deutlich grösser.

Deshalb sollte jede Firma alles daran setzen, Burn-Outs zu vermeiden. Da dies aber vermutlich nicht immer erreichbar ist, sind Sensoren einzubauen, um ein solches zu erkennen und ein Massnahmenpaket zu schnüren, welche Handlungen organisatorischer Art vorgenommen werden müssen und wie die betroffene Person vor dem Ausbruch des Burn-Out's geschützt werden kann.

Grundsätzlich ist stets eine Balance zwischen Mensch und Unternehmensstreben erforderlich. Einen informativen Artikel dazu finden Sie in unserer SWISSCONSULT News 02/13. Dazu sollte in jedem Unternehmen eine offene Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsführung und Personalverantwortlichen existieren. Schon bei der Auswahl zur Besetzung einer neuen Position sollte man sich bewusst sein, was kann der neuen Person zugemutet werden, welche Verantwortung kann und welche soll man ihr übertragen, damit sie sich nicht unter- oder überfordert fühlt. Arbeitgeber können das Risiko eines Burn-Out's verringern, indem sie Mitarbeitern den nötigen Handlungsspielraum und die entsprechende Entscheidungsfreiheit gewähren. Sie sollten idealerweise die gewünschte Selbstverantwortung aufweisen, um die richtige Entscheidung über Arbeitsweise und Ausführung treffen zu können.

Der ideale Vorgesetzte prüft regelmässig die Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten seiner Untergebenen und verhindert damit



eine gewisse Monotonie respektive aufkeimende Unzufriedenheit. Andererseits erkennt er Veränderungen im Verhalten, im Vorgehen, sieht Tendenzen zur Überarbeitung und die Neigung seiner Mitarbeiter zu rasche und falsche Entscheidungen zu fällen. Einsatz rund um die Uhr ist, ausser in Ausnahmefällen, auch ein Grund sich die Sache näher anzusehen. Wichtig sind auch eine funktionierende Informations- und Kritikkultur. Auch die ehrliche Wertschätzung der einzelnen Mitarbeiter, auch untereinander, ist ein wichtiger Faktor in einer Unternehmenskultur.

Sollte trotz allem ein Burn-Out eintreten, ist ein rasches Handeln erforderlich. Der betroffene Mitarbeitende muss in persönlichen Gesprächen darauf hingewiesen werden, dass ihr wirkungsvoll und nachhaltig geholfen werden kann. Dazu muss sie aber bereit und einsichtig sein, einen hohen Anteil an Persönlichkeitsarbeit zu leisten. Zudem ist die Zusammenarbeit mit den erforderlichen Fachpersonen zu empfehlen. Wichtig ist auch, dass das betriebliche Umfeld Kritik annehmen kann und bereit ist auf Verbesserungsvorschläge einzugehen. *kr*

Social Media kein Allheilmittel bei Personalsuche.

Ausgerechnet im fernen Osten – in Singapur – ist die Skepsis gegen das Rekrutieren über Social Medien aufgekommen. Nicht bei uns in Europa, wo sich seit einigen Jahren die Unternehmen in XING, Facebook, Twitter, LinkedIn usw. einnisten, um sich ein «Branding» zu verschaffen, damit sie die besten Kandidaten absahnen können. Nein, in chinesischen Firmen gibt es Personalierer, welche die online erworbenen Daten von möglichen Kandidaten als nicht aussagekräftig beurteilen. Die Inhalte seien subjektiv, chaotisch, frisiert und kosmetisch aufgepöppelt. Auf keinen Fall geeignet, um als seriöse Grundlage für eine Vorauswahl zu dienen. Von jedem möglichen Kandidaten müssten genaue CV's und Zeugnisse eingeholt wer-

den und erst dann zeige sich, ob die Kandidierenden eine mögliche Eignung aufweisen. Der damit verbundene Aufwand sei zu hoch.

Gestützt wird die Skepsis gegen Social Media-Rekrutierung durch den «2013 Global Assessment Trends Report» von SHL (<http://shl.com>). Die Zahl der Personalverantwortlichen, welche Social Medien als Rekrutierungskanal kritisch betrachten, steigt an. Mit Vorsicht seien Rekrutierungsarbeiten über Social-Medien zu betrachten. Selbst der Executive Vice Präsident von Siemens in China, Wu Wenhui, mahnt zur Skepsis. Anlässlich des Events «Human Capital Summit 2013» warnt er davor, ohne klare Strategie völlig unbedacht Recruiting-Accounts im Social Web anzulegen.

Ist Europa anders geartet oder haben uns die Asiaten mit ihren untraditionellen, wirtschaftlichen Ansichten überholt? Auf jeden Fall haben sie schnell erkannt, dass der Aufwand der Rekrutierungsarbeit sehr hoch ist und dass traditionelle Wege (z.B. Ausschreibungen) bessere Informationen ergeben. *jb*

Der grosse Verlust an potentiellen Kandidaten.

Beim Personalberater ist es fast alltäglich, dass er einen möglichen Kandidaten anspricht, aber die Antwort erhält: «Bei dieser Firma habe ich mich schon einmal beworben, aber die wollten mich nicht!» Eine Absage trifft – wenn sie nicht sehr gut formuliert, freundlich übertragen, motivierend gestaltet und terminlich korrekt ist – das Selbstbewusstsein. Ich bin zweite Wahl. Dieses Gefühl sitzt tief. So tief, dass dieser Kandidat weder auf Ausschreibungen dieser Firma, noch – was momentan modern zu sein scheint – auf direkte Ansprachen der Firma positiv reagiert.

Als Personalberater merken wir, dass in einigen Unternehmen die Bedeutung des Personalmarktes an abgesagten Kandidaten nicht richtig erkannt wird. «Der ist für die va-



kante Stelle nicht geeignet, also weg», ist die vorherrschende Denkweise. Viele Kandidaten müssen froh sein, wenn sie innerhalb nützlicher Frist überhaupt eine Absage erhalten. Diese ist zumeist auf ein kurzes Mail beschränkt mit nichtssagenden Floskeln, damit keine Diskriminierungsklage erfolgen kann. Als Personalberater hören wir immer wieder Klagen von Kandidaten über das Verhalten der Firmen im Bewerbungsprozess. Sei es in terminlicher Hinsicht, sei es bezüglich des Bemühens um die Kandidaten (Ausnahmen sind von dieser Aussage befreit).

Dabei bilden die abgesagten Kandidaten einen grossen Personalmarkt für die Unternehmenszukunft. Hat ein Unternehmen pro Jahr 150 Stellen zu besetzen, wird es dafür mit möglicherweise 2 500 Kandidaten in Verbindung stehen. Das heisst, dass jährlich Absagen an 2'350 Kandidaten erfolgen. In 10 Jahren sind es 23 500. Ein Potential an Menschen, die für das Unternehmen wichtig sind, denn diese Menschen arbeiten in Berufen, die vom Unternehmen gebraucht werden und sie sind aus der Region. Jedes Unternehmen sollte deshalb alle Kandidaten, die sich in den letzten Jahren beworben haben, als besonders wichtigen und potentiell ertragreichen Personalmarkt sehen, der besonderer Pflege bedarf.

Besondere Pflege heisst:

1. Eine Absage so persönlich, höflich, nett und begründet zu formulieren, dass der Kandidierende die Absage gut nachvollziehen kann. War der Kandidat im Interview, muss die Absage mündlich erfolgen. Das braucht zwar Zeit, aber sie ist in die zukünftige Personalrekrutierung gut investiert.
2. Den Kandidierenden bitten, die Kontaktdaten und evtl. sogar das CV speichern zu dürfen (aber vor allem die E-Mail-Adresse). Damit können die abgesagten Kandidaten mit Informationen versorgt werden, wie beispielsweise Firmenzeitschrift, vakante Stellen, Pressemitteilungen usw.

3. Direkte Ansprachen sind mit der Datenspeicherung aufgrund einer ehemaligen Bewerbung rechtlich unbedenklich. Direkte Ansprachen über soziale Netzwerke sind rechtlich mit möglichen Problemen verbunden. Ganz dumm wird eine Direktansprache über XING, wenn der Kandidat zur Antwort gibt: «Ich habe mich bei Ihnen vor drei Monaten beworben und Sie haben mir abgesagt!»

Eigentlich sollten wir Personalberater glücklich sein, dass seitens der Unternehmen die Betreuung abgesagter Kandidaten nicht so wichtig genommen wird. Wir können Kandidaten für Führungsaufgaben reaktivieren, in dem wir auf ihre negativen Erfahrungen mit dem Unternehmen bei einer früheren Bewerbung eingehen und diskutieren. Hat sich ein Interviewer falsch benommen? Wollte der direkte Vorgesetzte wenig informieren? Gab es unverständliche zeitliche Verzögerungen? Kam «Gutsherrenmentalität» auf? Wenn der Kandidat abgesagt hat: Warum? Wenn das Unternehmen abgesagt hat: Wie war die Absage formuliert und in welcher Art erfolgte sie?

Dank solcher Bemühungen haben schon viele Personalberater ehemalige Kandidaten für das Unternehmen wieder interessieren können, die dem Unternehmen sonst verloren gegangen wären. Jeder Kandidat macht auch eine Entwicklung durch. Ist er heute nicht ideal zur Besetzung einer vakanten Aufgabe, ist er vielleicht morgen ideal für eine andere Aufgabe.

Unberücksichtigte Kandidaten sind nicht schlecht, sondern nur in einer Momentaufnahme nicht allen Anforderungen genügend. Sie bilden ein Marktpotential, das nicht als «zweite Wahl» betrachtet werden darf. Oft sind darin auch Top-Kandidaten, die bei Ihrer ehemaligen Bewerbung vom Unternehmen enttäuscht wurden, die aber einen hohen Wert für das Unternehmen darstellen. Da lohnt sich der Einsatz eines Personalberaters, der Missverständnisse klären, Wogen glätten und eine erfolgreiche Zusammenarbeit in die Wege leiten kann. *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.