

Wenn es aufwärtsgeht, müssen HR-Sünder büssen

Im Aufschwung auf dem Absprung

Sobald die Konjunktur anzieht, kommt Bewegung in den Arbeitsmarkt. Dann zeigt sich, wer die HR-Hausaufgaben gemacht hat und wem Heulen und Zähneklappern drohen. Es ist Zeit, Versäumtes nachzuholen.

Von Marzio Medici

In Krisen lahmt der Arbeitsmarkt. Abwarten ist angesagt. Gerade Topqualifizierte, die für den nächsten Karriere-sprung bereit sind, verharren in rezessiven Phasen in den Startlöchern. Aus diesem Grund werden jene Unternehmen, die in schlechten Zeiten auf eine grössere Auswahl an Spezialisten hoffen, enttäuscht. Unsere Erfahrung unterstreicht diesen Sachverhalt: Bei offenen Mandaten waren wir in letzter Zeit oft mit entlassenen oder von der Kündigung bedrohten Kandidaten konfrontiert.

Auf und davon?

Doch nun scheint das Schlimmste bald überwunden und die Wirtschaft wieder in Fahrt zu kommen. Das ist erfreulich. Weniger erfreulich ist für viele Unternehmen, dass sich mit der konjunkturellen Erholung auch das Mitarbeiterkarussell zu drehen beginnt.

«Das Mitarbeiterkarussell beginnt sich zu drehen. Wer keinen triftigen Grund sieht zu bleiben, der geht.»

Für viele sind die obligaten drei bis vier Jahre Verweildauer in einer Anstellung abgelaufen. Der nächste Schritt in der Laufbahn ist fällig. Die Chancen, die der Aufschwung bietet, will niemand verpassen. Wer keinen triftigen Grund sieht zu bleiben, der geht. Einerseits ist es natürlich, dass Mitarbeitende sich wieder auf den Arbeitsmarkt wagen. Andererseits rächen sich HR-Fehler, die in der Krise gemacht worden sind.

Vor grösseren Fluktuationen müssen sich vor allem jene Firmen fürchten,

deren HR-Management in den letzten Jahren mangelhaft war, sei es aus Unvermögen oder in der irrigen Annahme, dass man in einer Rezession die Zügel schleifen lassen darf. Unternehmen, die in der Krisenzeit die Situation gegenüber den Angestellten ausgenutzt haben, müssen sich nicht wundern, wenn sie in besseren Zeiten die Quittung dafür erhalten und ein eigentlicher Exodus stattfindet.

Boom verleiht Flügel

Mitarbeiter, die in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zugewartet haben, packen die Chance, die ihnen ein Aufschwung bietet. Sie ziehen dorthin, wo sie den grössten Entfaltungsspielraum, die attraktivsten Entwicklungsmöglichkeiten, eine kooperative Führungskultur, Stabilität, Fairness und Loyalität vermuten.

Der immer härter werdende Wettbewerb erfordert jederzeit topqualifizierte Mitarbeiter. Eine an dieser Stelle mehrfach wiederholte Binsenweisheit bestätigt sich: Gute Leute sind immer rar. Wer diese ausgerechnet in einer Aufschwungphase verliert und ersetzen muss, legt einen Fehlstart hin. Solche Abgänge schmälern den Handlungsspielraum des Unternehmens empfindlich und gefährden seinen Erfolg gerade dann, wenn sich die Rahmenbedingungen bessern. Zudem sind Kündigungen eine teure Angelegenheit. Die Kosten bewegen sich normalerweise in der Höhe eines Jahresgehalts der neu zu besetzenden Stelle. Es ist günstiger, wertvolle Mitarbeiter bei der Stange zu halten als neue zu rekrutieren.



Tim Kiah © www.kommoder.ch

Wenn die Atmosphäre stimmt, wachsen Menschen über sich hinaus. Der Kontrabassist und Sänger Tim Kiah am Jazz-Festival Willisau 2007.

So halten Sie Ihr Team an Bord!

- Crash-Szenarien durchspielen: Wer rückt nach, wenn ein Key-Player geht? Zuerst an die eigenen Leute und den Nachwuchs denken!
- Geldtopf bereithalten für gezielte Lohnerhöhungen, wenn ein Absprung droht.
- High-Potential-Pool: die wirklichen Cracks erkennen, pflegen und fördern.
- Seriöse Potenzialbeurteilung und Laufbahnplanung, nachhaltige Nachwuchsförderung.
- Jahres- und Qualifikationsgespräche gut vorbereiten und professionell durchführen, Vereinbarungen schriftlich festlegen und einhalten.
- Mitarbeiterförderung und Weiterbildung gross schreiben und in der Flaute intensivieren, um gerüstet zu sein, wenn die Post wieder abgeht.
- Teamgeist stärken: Wer verlässt schon gern eine eingeschworene Familie?
- Loben, loben, loben – statt immer nur nörgeln.

Sesselrücken statt Abgang

Angestellte, die Wertschätzung erfahren, identifizieren sich mit «ihrer» Firma und wechseln nicht so schnell die Stelle. Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit gründet auf einer guten – und gelebten! – Unternehmenskultur. Dazu gehören eine intensive interne Kommunikation, ein die Mitarbeiter einbeziehender Führungsstil, ein Talentmanagement und nicht zuletzt ein offenes Ohr. Absprungwillige Angestellte gehen selten Knall auf Fall. Wer die entsprechenden Signale rechtzeitig hört und darauf reagiert, kann manche Abgänge verhindern.

Oft braucht es auch den Mut zu einem internen Jobwechsel, zu einem vielleicht längst fälligen Sesselrücken. Zudem ist darauf zu achten, dass High-Potentials nicht einem Vorgesetzten allein ausgeliefert sind, sondern von einem Mentor unterstützt werden. Auch Ausbildungsverträge, die Mitarbeiter für eine gewisse Zeit an das Unternehmen binden, sind nicht verboten, solange die Bedingungen fair sind. Es lohnt sich, im HR Überdurchschnittliches zu leisten, denn nicht zufällig sind attraktive Arbeitgeber auch wirtschaftlich erfolgreich.

Marzio Medici, dipl. Ingenieur FH, Executive MBA, früher Leiter Personalmanagement und Geschäftsleitungsmitglied in der Industrie, heute Mitinhaber der Medici & Sprecher AG.

«Die grösste Herausforderung der Zukunft ist die Gewinnung geeigneter Mitarbeiter.»

Studie der Universität St. Gallen, Prof. Dr. Heike Bruch, 2008/2009

«Es ist ein grosser Engpass an qualifizierten Talenten zu erwarten.»

Mark Huselid, Professor für HR-Strategie, Rutgers University, USA, in ALPHA, 17./18.10.2009

«Wertschätzung ist oft wichtiger als mehr Lohn.»

Marzio Medici in der Neuen Luzerner Zeitung, 30.10.2009

«Toxische Personalführung ist kein Naturereignis.»

Prof. Dr. Bruno Staffellbach, Inhaber Lehrstuhl HR-Management, Universität Zürich, in NZZexecutive, 19./20.9.2009

«Jetzt trennt sich im HR die Spreu vom Weizen!»



© Emanuel Ammann/AUKA

Sechs Fragen an:

Ruedi Sprecher, dipl. Personalleiter ZGP, ehemaliger Personalbereichsleiter in der Industrie, heute Mitinhaber der Medici & Sprecher AG.

Wie hat sich die Krise auf das Stellenangebot ausgewirkt?

Die Firmen mussten Stellen abbauen und Leute entlassen. Der Stellenmarkt brach auf 30 bis 40 Prozent des Normalvolumens ein. Das ist schon dramatisch.

Wie reagieren die Arbeitgeber?

Sie sind enorm kritisch und wählerisch geworden, wollen keine Notlösungen mehr wie in der Hochkonjunktur. Damals reichte es für eine Anstellung, wenn die Leute – etwas überspitzt ausgedrückt – geradeaus gehen und ihren Namen richtig schreiben konnten.

Wie reagieren Mitarbeiter in der Krise?

«Gring abe u seckle», keine Fehler machen und hoffen, dass die Sense über den Kopf hinwegschwirrt. Wer einen Stellenwechsel erwogen hat, verschiebt diesen auf später, wenn die Wolken am Konjunkturmilieu abgezogen sind. Gerade die Besten haben keinen Grund,

in unsicheren Zeiten Risiken einzugehen, sie warten ab, bleiben aber sprungbereit.

Und dann?

Wenn der Aufschwung da ist, öffnet sich der Deckel und die Figur auf der gespannten Feder schnell aus der Kiste! Oder ein anderes Bild: Der Druck im Dampfkochtopf steigt. Es ist noch kein Jahr her, als auf dem Schweizer Arbeitsmarkt gemäss Swissmem 1500 bis 2000, anderen Schätzungen zufolge sogar 3000 Ingenieure fehlten. Diese Zahlen dürften in Kürze wieder aktueller sein, als uns lieb ist.

Was empfehlen Sie?

Was wir immer empfehlen: ein HR-Management, das sich nicht nur bei schönem Wetter, sondern besonders in Stürmen bewährt. Die Sünden der Vergangenheit fordern jetzt ihren Tribut. Das Ruder lässt sich nicht von einem Tag auf den anderen herumreissen. Aber Wasser aus dem schief liegenden Boot zu schöpfen, ist immer noch besser als nichts zu tun.

Das tönt etwas apokalyptisch ...

Ich formuliere es positiv: Es lohnt sich, allfällige Mängel im HR-Management unverzüglich auszubügeln und das Schiff auf Kurs zu bringen. Wer es diesmal nicht mehr rechtzeitig schafft, ist auf jeden Fall für das nächste Sturmteuf gerüstet. Der HR-Manager muss das Steuerrad in jeder Konjunkturlage fest im Griff haben, denn die Bewältigung einer Krise ist gleichzeitig die Vorbereitung auf den Aufschwung. Ich habe es schon mehr als einmal erlebt, wie sich bei den HR-Verantwortlichen die Spreu vom Weizen trennt.

Schlusspunkt

THEMEN & MEINUNGEN 1 2010

«Zu lohnenden Zielen gibt es keine Abkürzungen.»

Beverly Sills

Telefon +41 41 312 15 50

Wir freuen uns auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen!

Medici & Sprecher AG
Arsenalstrasse 40, Postfach
CH-6000 Luzern 4

Telefon +41 41 312 15 50
Telefax +41 41 312 09 80

mail@medici-sprecher.ch
www.medici-sprecher.ch

Impressum

Redaktion:
Marzio Medici, Ruedi Sprecher, Renato
Zurkirchen; Hans Beat Stadler, pr-partner.ch
Gestaltung: Max Wettach, maxwettach.com