

Weiterbildung lohnt sich

Von Jan Mühlethaler

Das Weiterbildungsangebot wächst und wächst. Allein in der Schweiz wird das Marktvolumen auf 5,3 Milliarden Franken pro Jahr geschätzt, wie Berechnungen des Bildungsökonomens Stefan C. Wolter zeigen. Das ist nicht wenig – die Summe entspricht fast 1 Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Genauere Aufschlüsselungen lassen erkennen, dass nur gerade 8 Prozent der Ausgaben für rein freizeitorientierte Weiterbildung getätigt werden. Einen Grossteil machen jene Kurse privater Anbieter, aber auch jene Bildungsangebote der in den letzten Jahren wie Pilze aus dem Boden geschossenen Angebote von Universitäten und Fachhochschulen aus, die funktions- und berufsbezogen sind.

An den Weiterbildungskosten beteiligt sich oft auch der Arbeitgeber, in der Schweiz laut Schätzungen in 65 Prozent aller Fälle. Dass in erster Linie jene Arbeitnehmer weitergebildet werden, die ohnehin schon über eine bessere, zum Beispiel tertiäre Ausbildung verfügen, ist nicht neu, aber stets wieder bedenkenswert. Der Arbeitgeber investiert jedoch nicht uneigennützig in die Weiterbildung seiner Arbeitnehmenden. Er qualifiziert sie für andere, auch höhere Aufgaben, muss sich aber auch des Risikos bewusst sein, gute Mitarbeitende an die Konkurrenz zu verlieren. So erstaunt es nicht, wenn Personen, die zum Beispiel einen Executive-MBA absolviert haben, Monate später berufliche Herausforderungen ausserhalb des Unternehmens ihres bisherigen Arbeitgebers annehmen.

Das heisst aber nicht, dass Unternehmen deshalb darauf verzichten sollen. Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeitenden zu tätigen. Warum? Weil die Weiterbildungskosten im Normalfall – vertraglich festgelegt – zurückerstattet werden, sollte der Arbeitnehmer die Firma früher als erwartet verlassen. Es lohnt sich auch darum nicht, weil der Arbeitgeber seine Ausgaben mit relativ tiefen Lohnkosten kompensieren kann. Zudem signalisiert er dem Arbeitnehmer, an einem langfristigen Arbeitsverhältnis interessiert zu sein, was Arbeitszufriedenheit und Betriebsstreu bedeutet – unabhängig von allenfalls später einsetzenden Abwanderungsgelüsten. Und der Arbeitnehmer? Der profitiert mittelfristig so oder so und qualifiziert sich für neue Aufgaben, auch versehen mit mehr Kompetenzen – so wie die vier Interviewten in der vorliegenden Sonderbeilage.

INHALT

Warum Arbeitgeber zahlen

Unternehmen kalkulieren genau, wenn sie ihren Mitarbeitenden eine Weiterbildung finanzieren. In Tat und Wahrheit zahlt fast immer der Arbeitnehmer.

Seite 65

Den Menschen ins Zentrum

Human-Resource-Management orientiert sich zunehmend an Prozessen und Programmen. Der einzelne Angestellte an sich droht dabei vergessen zu gehen.

Seite 67

Wirtschaft für Anfänger

Wie gelangt man zum passenden Nachdiplomstudiengang? Und hält der belegte Kurs, was einem zuvor versprochen wurde? Ein Erfahrungsbericht.

Seite 71

Verantwortlich für diese Beilage:

Jan Mühlethaler (Redaktion), Karin Hofer (Bilder).

Die nächste Sonderbeilage «Weiterbildung und Karriere» erscheint am 8. September 2010.

Was es braucht, damit die Besetzung einer Spitzenposition gelingt

Vor der Suche nach der richtigen Person muss das Stellenprofil hinterfragt werden

Damit der Einstieg eines neuen Leistungsträgers in ein Unternehmen erfolgreich verläuft, muss vieles stimmen. Die Autoren zeigen auf, wie Topbesetzungen gelingen können – und dass diese mit der Personenwahl nicht abgeschlossen sind.

Doris Aebi und René Kuehni

«Nichts ist trügerischer», wusste schon der Sherlock-Holmes-Erfinder Arthur Conan Doyle, «als eine offenkundige Tatsache.» Schon ganz am Anfang, wenn Unternehmen oder von ihnen beauftragte Headhunter ihre Suche nach einer neuen Spitzenkraft beginnen, kann das Projekt schieflaufen. Der Grund: Sie stützen sich auf «offenkundige Tatsachen», die sich viele Wochen später als irreführend herausstellen. Auf ein Stellenprofil nämlich, das sie nicht hinterfragt haben.

Positionsprofil als Fundament

Eine Suche muss immer mit der Frage beginnen, was eigentlich gesucht wird. Dies ist eine einfache Wahrheit. Doch die Versuchung, sich auf die trügerischen offenkundigen Tatsachen zu verlassen, ist gross: Immer wieder neigen Verantwortliche dazu, bei einer Neubesetzung auf ein bisheriges Stellenprofil zurückzugreifen. Auf eines, das bisher perfekt auf die Position passte. Oft geschieht dies ganz selbstverständlich, weil der bisherige Stelleninhaber seine Aufgabe ausgezeichnet gelöst hat. «Im Prinzip wollen wir, was wir schon hatten», sagen Auftraggeber in solchen Fällen. Gefährlich ist allerdings auch der umgekehrte Fall: Weil der Vorgänger nicht reüssiert hat, prägt die Kompensation seiner Schwächen das neue Anforderungsprofil. Beide Wege können gefährlich sein.

«Immer wieder neigen Verantwortliche dazu, bei einer Neubesetzung auf ein bisheriges Stellenprofil zurückzugreifen.»

Wir deklarieren deshalb das Positionsprofil, bestehend aus dem Stellenprofil und dem Anforderungsprofil, bewusst als Herzstück einer jeden Suche. Auf die aktuelle Erarbeitung zu verzichten, ist ein Sündenfall.

Wie Sherlock Holmes müssen die Entscheidungsträger sich Fragen stellen, bevor sie Schlüsse ziehen: nach den Herausforderungen, denen sich das Unternehmen derzeit gegenüber sieht. Nach dem, was auf die Branche zukommt, nach dem, was sich verändert. Und damit auch, was dies für den zukünftigen Stelleninhaber bedeutet. Eine Topbesetzung beginnt deshalb mit einer Analyse der gegenwärtigen Situation des Unternehmens und seines Umfeldes in Verbindung mit den zu erreichenden Zielen und den Aufgaben des Stelleninhabers. Daraus wird dann das Anforderungsprofil abgeleitet. Dieses macht nicht halt bei den fachlichen Fähigkeiten und Erfahrungen, die für eine Position unabdingbar sind. Mindestens ebenso wichtig für den späteren Erfolg sind die persönlichen Eigenschaften und Wertvorstellungen, die diese Persönlichkeit mitbringen soll. Sie müssen zur Kultur des Unternehmens passen – und auch dazu, wie sich diese in Zukunft entwickeln soll.

Eine Topbesetzung kann nur dann gelingen, wenn das Positionsprofil tatsächlich mit der Arbeitsrealität übereinstimmt, wenn es das Unternehmen mit seiner Kultur und seinen Bedürfnissen authentisch wiedergibt – und wenn die Aufgaben und Anforderungen losgelöst von Wunschvorstellungen von einer Analyse des Unternehmens und seines

Umfeldes sowie den gewollten oder erwarteten Veränderungen hergeleitet werden.

Abzuschätzen, was ihr Unternehmen braucht, ist keine leichte Aufgabe für Entscheidungsträger, die mit der Organisation eng verwoben sind und sie mitprägen. Externe Berater können ein objektiveres Bild aufzeigen. Doch sie müssen sich die notwendigen Kenntnisse erarbeiten, was mit zeitlichem Engagement der Auftraggeber verbunden ist. So kann es in bestimmten Situationen wertvoll sein, sofern möglich, Gespräche mit wichtigen Schlüsselpersonen des Unternehmens zu führen, um eine Vorstellung von Loyalitäten und Rivalitäten zu gewinnen. Aus dem gezielten Kontakt mit den zukünftigen Mitarbeitenden können die Erwartungen an den künftigen Vorgesetzten eruiert werden. So wird noch deutlicher, welche Fähigkeiten und Eigenschaften die einzustellende Person mitbringen muss, um in diesem Umfeld die Ziele zu erreichen – oder das Umfeld eventuell auch verändern zu können.

Auch externe Berater unterliegen einer Subjektivitätsfalle: Sie bringen ihr eigenes Werteverständnis ein. Darum ist es existenziell wichtig, dass in den Gesprächen die sprachlichen Begriffe geeicht werden. Beispiele sollen aufzeigen, was dem Auftraggeber leere Eigenschaftswörter wie leistungsorientiert, kommunikativ, verhandlungsstark oder teamorientiert tatsächlich bedeuten.

Das Fundament für eine erfolgversprechende Stellenbesetzung bildet ein Positionsprofil, in dem das Unternehmen, die Verantwortlichkeiten und Aufgaben, die idealen Kenntnisse und Erfahrungen und die ideale Persönlichkeit beschrieben sind. Auch nicht fehlen darf, was diese Position interessant macht. Dieses Positionsprofil verschafft nicht nur Klarheit, was man weshalb sucht. Es dient auch einer offenen und nachvollziehbaren Information der an der Position interessierten Personen, damit sie wissen, auf was sie sich einlassen und was von ihnen erwartet wird.

Aufbau von Wissen ist zentral

Der seriöse Wissensaufbau am Anfang jeder Suche ist entscheidend. Wer hier unsorgfältig arbeitet, muss sich nicht wundern, wenn das Suchergebnis enttäuscht. Nicht minder entscheidend für den Erfolg ist aber auch der darauf aufbauende und eigentliche Suchprozess.

Wenn keine oder nicht genügend interne Kandidaten zur Auswahl stehen, muss extern gesucht werden. Bei gehobenen Managementpositionen erfolgt dies meistens über einen Headhunter, der mögliche Kandidaten direkt anspricht. Dieser konnte sich früher auf den Kandidatenpool aus seinem Beziehungsnetz oder in seiner Datenbank verlassen. Dieser Ansatz greift heute zu kurz und wird dem Unternehmen und seinen individuellen Anforderungen nicht mehr gerecht. Was es jetzt im Informationszeitalter braucht, ist eine systematische und gründliche Suche, welche die globalen Möglichkeiten der Informationstechnologie nutzt. Dabei sei nicht nur an die virtuellen Netzwerke gedacht, die sich, grösser und aktueller als die Datenbanken der Headhunter, zunehmend zu Rekrutierungs-Plattformen entwickeln.

Es geht vielmehr darum, die Flut von öffentlich zugänglichen Informationen gezielt zu durchforsten. Wertvoll sind dabei die verschärften Richtlinien zur Corporate Governance und die dadurch erzwungene Transparenz. Organigramme, Zuständigkeiten, Werdegänge von Geschäftsleitungsmitgliedern und Verwaltungsräten sind heute öffentlich einzusehen. Der Kopfgänger wird aber auch zum Fährtenleser, der im Netz die feinen Fussabdrücke von Personen erkennt, die mit den relevanten Themen und Aufgaben vertraut sind, und deren Spur verfolgt. Wer sich heute bei der Besetzung von Spitzenpositionen auf die den Entscheidungsträgern bekann-

ten Personen oder auf eine Longlist aus dem Adressbuch des Headhunters beschränkt, verzichtet auf das Ausschöpfen des im Markt frei zugänglichen Potenzials.

Bluffen lässt sich nicht lang

Der nächste Stolperstein liegt bei der Prüfung und Beurteilung der möglichen Kandidaten. Die harten Faktoren lassen sich durch Abstimmung des Lebenslaufs und der Zeugnisse mit dem Positionsprofil gut überprüfen. Die Persönlichkeitsmerkmale sind schwieriger zu durchleuchten. Es gilt im direkten Gespräch mit dem Kandidaten dessen Übereinstimmung mit dem Positionsprofil zu erkennen. Essenziell ist, um auch hier der Subjektivitätsfalle auszuweichen, das Erfragen ganz konkreter Beispiele aus dem Berufsalltag, losgelöst von Allgemeinplätzen und Worthülsen: «Wann haben Sie so eine Situation schon einmal erlebt?» – «Wie war das genau?» – «Was haben Sie dann gemacht?» – «Was haben Sie genau gesagt?» Jemandem, der nur blufft, gehen schlicht die Beispiele aus.

Wichtig ist auch, die Kandidaten in verschiedenen Situationen erleben und beurteilen zu können. Bei besonders kritischen oder im persönlichen Interview schwierig zu deutenden Aspekten bewährt es sich, die Kandidaten der engen Auswahl eine praxisbezogene Aufgabe lösen zu lassen. Ist das Auftragsverständnis im gewünschten Ausmass vorhanden? Wie steht es mit der Fähigkeit, komplexe Botschaften einfach zu kommunizieren? Wie sieht bei einer Problemlösung die Interaktion mit dem Vorgesetzten aus? Unterschiede bei der Lösung spezifischer Aufgaben geben Antwort auf solche Fragen und sind wertvolle Entscheidungshilfen.

Jetzt ist das Wahlgremium gefragt. Es muss zwischen mehreren qualifizierten Kandidaten entscheiden, die das Positionsprofil in unterschiedlicher Ausprägung erfüllen. Jeder von ihnen ist einzigartig, jeder hat seine ausgesprochenen Stärken, aber auch seine Schattenseiten. Für den Entscheidungsträger lauert hier die Gefahr, dass er sich von markanten Stärken eines Kandidaten blenden lässt. Vielleicht verspricht er sich von dem neuen Hoffnungsträger die Realisierung seiner kühnsten Wünsche und blendet deshalb bestehende Risiken aus. Möglicherweise lässt er angesichts der überdurchschnittlichen Fachkompetenz des Kandidaten die kommunikativen und sozialen Mängel unberücksichtigt. Vielleicht versprechen auch das Charisma und die dynamische Veränderungskraft des Kandidaten den grossen Wandel im Unternehmen – und lassen die mögliche Überforderung der Organisation vergessen.

Gerade für Spitzenpositionen ist ein unabhängiges Assessment in Ergänzung zum Evaluationsverfahren oft wertvoll. Gefährlich ist es jedoch, wenn das Urteil des Gutachtens als Entscheidung genommen wird und die im Evaluationsverfahren selber gewonnenen Eindrücke unberücksichtigt bleiben. In diese Falle tappt so manches Wahlgremium, weil es glaubt, damit einen Teil der Verantwortlichkeit abgeben zu können. Ein externes Assessment sollte vielmehr helfen, den eigenen Eindruck zu verfeinern und zu hinterfragen. Es kann weitere Anhaltspunkte geben und auf mögliche Risiken hinweisen. Den Wahlscheid aber sollten die Entscheidungsträger selbstbewusst fällen: Gerade risikoreiche Besetzungen umfassen oft auch ausserordentliche Chancen.

Risiken früh erkennen

Die Wahl ist erfolgt, der Vertrag steht. Damit ist die Suche abgeschlossen, nicht aber die mit einer Topbesetzung verbundenen Arbeiten. Eine umsichtige Stellenbesetzung geht nach der Wahl weiter und ist Chefsache. Wie reagieren die Mitarbeitenden? Wie insbesondere

jene, die sich einen anderen Chef gewünscht hätten? Was sagen die Eigentümer, was die Presse, äussert sich die Politik? Die bei der Entscheidungsfindung erkannten Risiken müssen bereits bei der Kommunikation berücksichtigt und Massnahmen auf mögliche Reaktionen eingeplant werden.

Es ist nicht selten, dass ein neuer Manager intern auf Widerstand stösst – sei es etwa, weil interne Bewerber nicht berücksichtigt wurden oder weil er einen Changeprozess einzuleiten hat. Bis zum Stellenantritt verstreichen in der Regel drei bis sechs Monate – eine lange Zeit, in der innerhalb des Unternehmens die Opposition gegenüber dem neuen Leistungsträger wachsen kann. Was ist in dieser Zwischenphase zu unternehmen, um ihm einen guten Start zu ermöglichen? Und wie ist er da-

«Es ist ein intensiver Prozess, bis die Integration eines Managers in ein Unternehmen abgeschlossen ist.»

nach zu unterstützen, um sich gut einzuarbeiten und den Job erfolgreich ausführen zu können?

Oft ist es weniger das fachliche Einarbeiten denn die soziale Komponente, die die Integration eines neuen Managers zu einer Herausforderung macht. Neue Mitarbeitende, selbst wenn es die obersten Führungskräfte des Unternehmens sind, durchschauen erst nach einiger Zeit die Netzwerke und Besonderheiten ihres Arbeitsumfeldes. Es gilt deshalb, die Neuen durch rechtzeitige Information vor vermeidbaren Fehlern und Konflikten zu schützen. Diese können beispielsweise durch die Unkenntnis von Spielregeln oder im persönlichen Kontakt mit Kollegen entstehen. Auch wenn zu Recht hohe Erwartungen an die selbständige Aufgabenerfüllung einer Spitzenkraft gestellt werden, bleibt es Chefsache, in der Einarbeitungszeit den Aktionen und Interaktionen besondere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Bei speziellen Konstellationen und erhöhten Risiken kann es auch empfehlenswert sein, für den neuen Verantwortungsträger für die Einarbeitungsphase ein konkret auf die Bedürfnisse ausgerichtetes Coaching vorzusehen.

Es ist ein intensiver Prozess, bis die Integration eines Managers in ein Unternehmen abgeschlossen ist. Sie gelingt nur, wenn sie von Anfang bis Ende sorgfältig verfolgt wird. Vom Stellenprofil bis zur Begleitung nach Vertragsabschluss – es braucht höchsten Einsatz und Feingefühl, damit die Topbesetzung gelingt.

Doris Aebi und René Kuehni sind Inhaber der auf die Direktsuche von Führungs- und Fachkräften spezialisierten Aebi + Kuehni AG in Zürich.

ANZEIGE

Sehen, wie andere studieren



Das Video-Blog:
www.nzz-campus.ch

NZZ campus
Fit für Studium und Karriere