

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 7./8. AUGUST 2010.
AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: www.alpha.ch

Zeit für einen Relaunch

Neuanfang für Europa

Ein Unternehmen hat sich in extrem schwierigen Zeiten etabliert und nach den ersten Erfolgen mit diversen anderen fusioniert. Zuerst scheint alles gut zu gehen, bis sich einige der Zugekauften plötzlich als schwach erweisen und den Koloss gefährden. Würde man da gleich von Bankrott reden?

von Dr. Monique R. Siegel (*)

Hier geht es allerdings nicht um irgendein Grossunternehmen, sondern um das Unternehmen Europa, und wir reden nicht von ein paar schwachen Firmen, die aufgegeben oder in kein grösseres Ganzes integriert werden könnten, sondern von unabhängigen europäischen Ländern, in erster Linie Griechenland, Portugal und Spanien. Es sind drei kultivierte Länder, denen das Grossunternehmen Europa viel verdankt – nicht zuletzt die Demokratie, auf die wir Europäer uns so viel zugutehalten.

Mitte des fünften Jahrhunderts v.Chr. wagt der griechische Patrizier und Staatsmann Perikles in Athen die direkte Demokratie – zwar mit einem Schönheitsfehler, denn das System

gilt nur für freie, männliche Bürger, aber immerhin so wirkungsvoll, dass Athen hervorragend funktioniert und zum bewunderten Mittelpunkt der griechischen Welt wird. Mit diesem System wird der Begriff der Polis geboren: das Gemeinwesen, der Stadtstaat Athen, für den sich alle einsetzen, indem sie sein Schicksal mitbestimmen. Der Stolz der Einwohner auf ihre Eigenständigkeit und Mitgestaltungsmöglichkeiten ist grenzenlos.

Die Suche nach dem Mass

Die Griechen meinen, dass es so etwas wie eine rechte Ordnung gebe: ein verborgenes Mass, das allem Leben zugrunde liege. Indem sich die Bürger der Polis an dieser Gesetzmässigkeit orientieren, entwickeln sie nicht nur eine Ordnung untereinander, sondern auch



Monique R. Siegel

eine gewisse Selbstbeherrschung. Sie betrachten die Suche nach dem Mass als eine Bedingung für die Freiheit und schaffen mit der Polis ein Gemeinwesen, das mehr ist als

die Summe seiner Teile. So lebt und gestaltet Athen die erste Demokratie.

Zwar geht das Pflänzchen Demokratie nach Perikles Tod ein, aber es hat gelebt und wird späteren Epochen als Vorbild dienen. Und nicht nur dieses Pflänzchen: Die späteren griechischen Jahrhunderte sollten uns Erstaunliches und Nachhaltiges in Astronomie, Mathematik, Geometrie, Grammatik, Rhetorik, Philosophie, Medizin und Kunst hinterlassen.

Stärker als dieses Vermächtnis scheint aber für uns, die wir für den Moment leben, die derzeitige Lage Griechenlands ins Gewicht zu fallen. Ein Volk hat über seine Verhältnisse gelebt; es ist damit in grosser und besserer Gesellschaft. Doch nun soll es, trotz seiner illustren Geschichte, den Staatsbankrott erleiden und dadurch den Euro so sehr schwächen, dass er von der Bildfläche verschwinden könnte. Das wiederum könnte bewirken, was die deutsche Bundeskanzlerin am 19. Mai so resümierte: «Scheitert der Euro, so scheitert Europa.» Aber, aber!

Ungleiche Spiesse

Die Vergangenheit Portugals und Spaniens ist ebenfalls eine stolze, denn schliesslich war es

Portugal, das die grossen Entdecker Ferdinand Magellan und Vasco da Gama auf Entdeckungsreisen geschickt, und Spanien, das den Italienern Cristoforo Colombo und Amerigo Vespucci ihre Seereisen finanziert hat. Und gerade Spanien hat in seiner Geschichte bewiesen, dass das scheinbar Unmögliche sehr wohl möglich werden kann: Christen, Juden und Muslime haben im frühen Mittelalter dort miteinander leben und u. a. den wissenschaftlichen Austausch pflegen können.

Diese drei Länder haben zusätzlich ein wichtiges gemeinsames Merkmal aus der jüngeren Geschichte: Die Tatsache, dass sie noch lange nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs unter Diktaturen lebten. Nach deren Ende mussten sie das neue, demokratische vereinte Europa in einer Art crash course erlernen. Das war gewöhnungsbedürftig und schwierig für die «Neuen», und die «Alten» wären gut beraten gewesen, sie bei diesem Lernprozess nicht alleine zu lassen. Mehr als einmal haben sie jedoch weggeschaut, obwohl sie längst wussten, dass nicht alle Tochterfirmen denselben wünschenswerten Standard hatten; sie haben stattdessen ihre Einzelinteressen gefördert.

«Totgesagte leben länger»

Und nun? Europäische Politiker wetteifern darin, zu verkünden, sie hätten «es ja schon immer gewusst»; amerikanische Ökonomen sehen das Ende des Euros – bis vor Kurzem noch eine starke Währung, um die man Europa beneidete – kommen; selbst ernannte

Experten in den Medien berichten darüber, wie «der Markt» das aufnimmt. Schlecht natürlich, was wiederum die Menschen im Euro-Raum verunsichert: Europa geht dem Untergang entgegen, der Euro liegt im Koma – in zehn Jahren dürfte er nur noch Geschichte sein. Kein Wunder, war eine deutsche Talkshow populistisch betitelt: «Euro im Koma? Gebt uns die D-Mark zurück!» Ein Blick auf die faszinierende Geschichte Europas zeigt, wie oft dieser Kontinent schon gefährdet war und auseinanderzubrechen

(Fortsetzung auf Seite 4)

Aufgeschnappt

Fluid Shopping

Der Verkaufsort der Zukunft darf nicht bloss der Kundenabfertigung dienen, sondern sollte zum Verweilen einladen. Er muss sich in einen fluiden Ort wandeln können, zu einer Bühne für die Kunden werden und die Kunden zu Fans machen. Gemeint ist, dass der Kunde mit viralen Event-Kampagnen stärker in die Kommunikation eingebunden wird...

Mehr dazu unter www.alpha.ch

Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit

:zukunfts|institut

(Fortsetzung von Seite 1)

drohte; er hat sich aber jedes Mal wieder aufgerappelt. Und genau hier liegt das Problem in unserer so genannten «Wissensgesellschaft»: Europas Geschichte, Politik, Wirtschaft, Kultur ist in den einschlägigen Kreisen nicht verankert und wird nicht als Bewertungskriterium einer Krise herangezogen. Wir leben im Zeitalter der Momentaufnahmen und beurteilen die derzeitigen Zustände gemäss dem «Hier & Jetzt», ohne die Vergangenheit zu kennen oder die Zukunft gestalten zu wollen.

Zum Glück hat es die Visionäre gegeben, die zwischen den beiden Weltkriegen und danach daran glaubten, dass aus der Asche einmal mehr ein Phoenix entstehen könnte. Namen wie Robert Schuman oder Konrad Adenauer, Organisationen wie die Montanunion, der Europarat oder die EWG stehen für den Neuanfang Europas nach seiner schwersten Krise. Nach und nach haben dann die meisten europäischen Staaten begriffen, dass Gemeinschaft besser war als Alleingang.

Den Mut erneuern

Und jetzt steht dieses Gemeinschaftswerk, das Europa immerhin mehr als sechzig Jahre Frieden beschert hat – ein Novum in seiner Geschichte –, vor seiner ersten grossen Bewährungsprobe. Man könnte fast sagen: Erst jetzt wird Europa geboren. Geburtstage machen Spass, eine Geburt hingegen ist mit Schmerzen und Ängsten verbunden, aber auch mit Hoffnungen. Die jetzige Krise kann der Anfang der europäischen Polis sein. Bei einem Unternehmen würde man das «Relaunch» nennen.

Ein Neuanfang erfordert Vorwärtsdenken, nicht Rückzug, Courage, nicht Panikmache. In den Worten der deutsch-amerikanischen Philosophin Hanna Arendt: «...Um eine Sache bis auf den Grund durchzudenken, bedarf es oft mehr des Mutes als des Verstandes.»

(*) Monique R. Siegel vermittelt seit 2004 europäische Geschichte und Kultur in ihrer mehrsemestrigen, multimedialen Vorlesungsreihe «EuroKultur». (www.eurokultur.ch)

Warum fehlen die, die fehlen?

Die Fehlzeiten im Griff

Die Konsequenzen von Mitarbeiter-Absenzen sind für ein Unternehmen nicht zu unterschätzen. Ein professionelles Absenzen-Management ist daher sinn- und wertvoll. Eine Masterarbeit an der Fachhochschule St.Gallen konkretisiert den Handlungsbedarf und zeigt Lösungen auf.

von Priska Muggli (*)

Ein Schweizer Mitarbeitender fehlt im Jahr durchschnittlich 14 Arbeitstage an seinem Arbeitsplatz (Quelle). Das kostet die Schweizer Wirtschaft jährlich rund 16 Milliarden Franken. Zudem belasten solche Absenzen die anwesenden Kollegen und Vorgesetzten. Weiter können die Fehlzeiten die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens negativ beeinflussen. Aber Fehlzeiten sind nicht nur ein Kosten- und Störfaktor. Sie können auch ein Signal dafür sein, dass in einem Unternehmen etwas nicht stimmt – etwa das Verhalten der Vorgesetzten, die Gestaltung des Arbeitsplatzes, die Absenzenkultur oder anderes.

Vielfältige Ursachen

Eine gewisse krankheitsbedingte Fehlzeitenquote ist in jedem Unternehmen unvermeidbar und auch verkraftbar. Überschreiten die Fehlzeitenquoten jedoch die akzeptable Grenze, braucht es sinnvolle Gegenmassnahmen. Dabei sich

die Frage, wann für ein Unternehmen die Fehlzeitenquote zu hoch ist. Eine Antwort darauf kann der Vergleich mit ähnlichen Betrieben oder Branchen liefern. Besteht eine deutliche Abweichung nach oben, so ist dies ein Anzeichen für zu hohe Fehlzeiten. Wenn man nun die Fehlzeiten in den Griff kriegen will, muss man sich zuerst einmal mit den Ursachen beschäftigen: Welche Faktoren beeinflussen die Mitarbeitenden, sich krankheits- oder motivationsbedingt von der Arbeit fernzuhalten?

Entscheidende Umfeldbedingungen

Nicht alle dieser Einflussfaktoren sind für Unternehmen veränderbar. Zu den wenig oder nicht veränderbaren Faktoren zählen wirtschaftliche Entwicklungen, Geschlecht, Alter, Persönlichkeitsstruktur, allgemeiner Gesundheitszustand sowie die private Situation (Familie, wirtschaftliche Verhältnisse) des Mitarbeitenden. Dafür kann der Arbeitgeber bei den betriebsinternen Faktoren eingreifen. Unter diesen ist das Führungsverhalten des Kaderpersonals besonders wichtig – wenn nicht sogar am wichtigsten. Denn Führungskräfte sind dafür mitverantwortlich, dass ihre direkt unterstellten Mitarbeitenden unter optimalen Bedingungen arbeiten können. In vielen Unternehmen sind die Führungskräfte zwar genug für die Sachaufgabe, aber zu wenig für ihre Personalaufgabe ausgebildet. Nebst dem Führungsverhalten spielen auch die Arbeitsbedingungen eine wichtige Rolle: etwa die Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitsplatzumgebung und die Arbeitszeit. Es gilt, was logisch scheint: Je angenehmer die Arbeitsbedingungen, desto geringer sind motivations- und krankheitsbedingte Fehlzeiten.

Analyse der Fehlzeiten

Bevor man sich an die «Beeinflussung» dieser Faktoren machen kann, ist eine Erhebung der Absenzen notwendig. Datenquellen wie Zeiterfassungs- oder Personalplanungssysteme können Auskunft darüber geben. Falls eine erhöhte Fehlzeitenquote besteht oder das Unternehmen in jedem Fall mehr über die Hintergründe der Absenzen wissen möchte, lohnt sich eine anonymisierte Personalumfrage. Eine solche wurde im Rahmen der Masterarbeit in einer Privatklinik durchgeführt. Die Fragen drehten sich um das Erleben des Arbeitsumfelds, die Führung und Zusammenarbeit, die Belastungssituation, Änderungsvorschläge und die allgemeine Arbeits- und Lebenszufriedenheit.

Gegenmassnahmen erarbeiten

Basierend auf der Ursachen-Analyse kann der Betrieb im nächsten Schritt gezielte Massnahmen gegen die Fehlzeiten entwickeln. Hierbei lohnt sich ein Blick in die aktuelle Literatur zum Thema. Aufgezeigte Lösungsvorschläge bieten eine erste Grundlage für die betriebsspezifische Strategie. Als Studien-Autorin formulierte ich für die ermittelten Defizite neue Ziele, entwickelte in Anlehnung an die Fachliteratur spezifische Massnahmen und definierte Akteure für die Umsetzung. Ein Beispiel: Eine Ursache für Fehlzeiten in der Privatklinik waren ungenügende Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb. Für die Gegenmassnahmen wurden zwei Ziele gesetzt: Die Personalentwicklung soll zu einem festen Bestandteil der Personalpolitik und das Potenzial der Mitarbeitenden erkannt und gefördert werden, dies verbunden mit entsprechenden Massnahmen.

Absenzen managen

Genauso wichtig wie die Ursachenbekämpfung ist es, das konkrete Vorgehen im Fall von Absenzen zu regeln. Ziel des Absenzen-Managements ist es:

- Elemente, die Krankheiten fördern, erkennen und reduzieren.
- Zusätzliche Belastungsfaktoren der Mitarbeitenden reduzieren.
- Störungen und organisatorische Mehraufwände reduzieren.
- Die Qualität der Dienstleistung verbessern.
- Die Kosten senken.

Vorgehen bei Absenzen

Für Abwesenheitsfälle im Betrieb schlägt die Autorin eine vier Phasen umfassende Vorgehensweise vor:

Erste Phase: Die betroffenen Angestellten sollen Krankheit, Unfall oder sonstige unvorhersehbare Absenzen so schnell wie möglich dem direkten Vorgesetzten melden.
Zweite Phase: das Rückkehrgespräch. Hier geht es darum, die Gründe für die Absenz herauszufinden und dem Mitarbeitenden das Interesse des Unternehmens an seiner Person zu zeigen.
Dritte Phase: das sogenannte «Fehlzeitengespräch I». Dieses kommt dann zustande, wenn ein Mitarbeitender innerhalb von drei Monaten dreimal fehlt. Oder wenn er in dieser Zeit zusammengezählt mehr als zehn Tage lang fehlt. Das «Fehlzeitengespräch I» dient dazu, die Ursachen für das wiederholte Fehlen zu finden und gemeinsam Ziele und Lösungen zu erarbeiten. Bleiben die Fehlzeiten bei derselben Person weiterhin hoch oder werden vereinbarte Ziele nicht erreicht, ist ein zweites Fehlzeitengespräch zu führen («Fehlzeitengespräch 2», vierte Phase). Wichtig: Bei den Gesprächen über Fehlzeiten ist eine entsprechende Sensibilität angebracht. Es darf hier nicht der Eindruck entstehen, dass es um eine «Jagd auf Kranke» geht.

(*) Priska Muggli, MAS in Health Service Management, ist Partnerin von Change Management Partner AG (cm-p), (priska.muggli@cm-p.ch).