

Es geht auch anders

Faire Unternehmensführung

«Hire and Fire» ist in schwierigeren Zeiten eine einfache Lösung. Eine Unternehmensphilosophie, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt, ist auf den ersten Blick schwieriger, auf längere Sicht aber die erfolgreichere Lösung. Die Wistar Informatik AG hat dieses Jahr den Swiss-HR-Award gewonnen. Wir fragten den Geschäftsführer nicht nur nach den Gründen.

Interview mit Jörg Schildknecht

von Georg Lutz



Die glücklichen Preisträger des Swiss-HR-Award

Sie haben den KMU-Preis, den HR-Award, auf der letzten Personal Swiss bekommen. Normalerweise sind HR-Preise nur etwas für grosse Unternehmen. Es gab auch dieses Jahr die üblichen Verdächtigen, wie PWC.

Wir haben am Anfang nie an einen Preis gedacht. Unsere HR- und QM- Verantwortliche Frau Wälti hat die Geschichte angestossen. Sie hat das Benchmark vor drei Jahren begonnen. Wir haben uns jedes Jahr immer intensiver mit den Anforderungen auseinandergesetzt und uns kontinuierlich verbessert. Ich bin sehr froh, dass sich Frau Wälti seit Jahren derart stark für HR-Belange einsetzt und diese ständig verbessert hat.

Das war ein interner Prozess, bei dem Sie nicht in erster Linie auf den Preis aus waren.

Ja es ging bisher nur darum, uns selber zu optimieren. Dann kam völlig überraschend die Nachricht, wir seien unter den ersten acht Teilnehmern und würden demnächst auditiert. Wir waren sprachlos. Damit hatten wir nie gerechnet.

Wie muss man sich dieses Audit vorstellen, kann das jeder KMU über sich ergehen lassen?

Im Vorfeld erhielten wir einen Fragebogen mit Vertiefungsfragen. Wir haben diesen durchge-

arbeitet und die Antworten mit Dokumenten belegt. Das gab einen prallen Bundesordner mit «Beweisen». Das Fachgespräch verlief zügig und teilweise sehr vertiefend. Die Auditoren waren vom Ergebnis beeindruckt – wir waren erleichtert und stolz. Wir können jedem KMU raten, mitzumachen!

Wo liegen die zentralen Unterschiede, wenn es um HR-Strukturen in grossen und kleinen Unternehmen geht?

Grosse Unternehmen verfügen im HR teilweise über 100 Fachspezialisten, die jeden HR-Bereich optimal betreuen können (Spezialisten für Anstel-



Die Herausforderung, unterschiedliche Altersgruppen, Kulturen und Geschlechter produktiv zusammenzubringen

lungen, Beförderungen, schwierige Gespräche, Entlassungen, Pensionierungen, Sozialversicherungen und so weiter.). Bei kleinen Unternehmen findet man oft das Motto «Mädchen für alles».

«Ein KMU-Verantwortlicher versinkt zu oft in seinem operativen Geschäft.»

Haben Sie auch persönliche Erfahrungen in Ihre HR-Arbeit einbringen können?

Um mein Verständnis von HR-Arbeit zu verdeutlichen, muss ich etwas ausholen. Ich bin ein echter Deutschschweizer. Meine Mutter ist eine Deutsche, mein Vater ein Schweizer. 1956 haben meine Eltern geheiratet. Die alltäglichen Erfahrungen meiner Mutter in Rorschach, einer Grenzstadt nach dem Krieg, waren nicht einfach. Zum Beispiel beim Metzger, bei dem man Schlange stehen musste. Als sie endlich am Tresen war, wurde sie schlicht ignoriert und mein Vater als «Landesverräter» beschimpft, weil er eine Deutsche geheiratet hatte. Deswegen sind die Eltern ins «Landesinnere» nach Laupen (Kanton Bern) gezogen. Auch aufgrund solcher Erfahrungen stand bei uns immer der Mensch im Mittelpunkt. Ich bin in einer sehr offenen und toleranten Familie aufgewachsen. Die Frage, wie man mit Menschen umgeht, steht daher im Zentrum meines Lebens, nicht nur meines Arbeitslebens.

Auch als Geschäftsführer in einem kleinen Team versuche ich täglich, dieser Frage gerecht zu werden, sie immer wieder zu beantworten und danach zu leben. Ich schätze mich sehr glücklich, dass es uns gelungen ist, GL-Mitglieder und Mandatsleiter zu finden, für die der Mensch ebenfalls im Zentrum steht.

Ist das in Ihrer Branche, im Personalverleih/ in der Zeitarbeit, nicht sehr schwierig?

Ja, das ist eine spezielle Herausforderung. Doch genau das gibt die grosse Befriedigung, wenn sowohl der Kunde als auch der Mitarbeiter glücklich ist, dass das ausgewählte Mandat erfolgreich erfüllt wurde.

Kundenfreundlich will heute jeder sein. Aber Mitarbeiter-Interessen im Fokus zu haben, ist keine Selbstverständlichkeit. Die Branche ist von extremen Wechseln geprägt. Man kann oft von einem «Hire and Fire»-Verständnis sprechen. Müssen Sie bei Ihren Kunden Überzeugungsarbeit leisten?

Das ist sehr unterschiedlich. Einige Gesprächspartner sind sehr materialistisch eingestellt. In deren Verständnis ist der Mensch eine Ressource, wie ein Stuhl oder ein Computer. Der Gegenstand oder eben auch der Mensch hat zu funktionieren. Basta. Mitarbeiterbetreuung ist ein Fremdwort.

Und dann gibt es glücklicherweise auch andere, die unsere Philosophie zu schätzen wissen; insbesondere, dass unsere Mitarbeiter von uns betreut werden. Diese gemeinsamen Erfahrungen nutzen sie teilweise auch für ihre eigenen Mitarbeiter. Solche Vorgesetzten nehmen die Mitarbeiter ernst und erzielen mit ihnen meist sehr gute Resultate.

Ist das nicht teuer?

Wenn teuer bedeutet, dass die richtigen Mitarbeiter eingesetzt sind, welche motiviert die Projekte vorantreiben und die internen Mitarbeiter entlasten, dann ist der Tarif wohl etwas höher; doch die Kosten am Ende des Projektes sind

oftmals geringer, weil ein motiviertes Team gemeinsam rascher die Aufgaben erledigt. Diese Erkenntnis macht mir und den Kunden Freude.

Wie gleisen Sie solch einen Prozess, der Bewerber und Unternehmer zusammenbringt, auf?

Wir pflegen in den Bewerbungsgesprächen ein sehr offenes Kommunikationsklima. Das beginnt schon bei der ersten Kontaktaufnahme, wenn sich jemand per Mail bewirbt. Wir stellen hier, im Gegensatz zu vielen anderen Mitbewerbern, schon die Frage nach dem Verdienst. Wir stellen nur Bewerber ein, denen wir das bezahlen können, was sie verdienen wollen. Wenn einer eine Vorstellung hat, die unseren finanziellen Rahmen sprengt, sagen wir sofort ab und begründen das dann aber auch.

Im Gespräch verdeutlichen wir unsere positiven Seiten, zum Beispiel unser Ziel einer längerfristigen, überdurchschnittlich bezahlten Zusammenarbeit. Aber wir verdeutlichen auch die Risiken. So muss man bei Projektwechseln immer wieder ganz von vorne beginnen. Man ist sieben Monate bei der Post, dann 15 Monate bei der Swisscom und danach zehn Monate in der Bundesverwaltung.

«Die Frage, wie man mit Menschen umgeht, steht daher im Zentrum meines Lebens.»

Es ist relativ einfach, die fachlichen Skills zu prüfen, doch ob jemand gewillt ist, sich ständig in neue Firmenkulturen einzuleben, um dort einen «brennenden Auftrag» zu erfüllen, das ist nicht immer einfach. Je offener und realistischer dies dem Bewerber deutlich gemacht werden



Fair und erfolgreich, die «Wistarianer» der Wistar Informatik AG

kann, umso weniger Überraschungen erleben wir später.

In einem dritten Schritt gehen wir mit dem Kandidaten zum potenziellen Kunden. Das Gespräch soll vor allem zwischen Kunde und Bewerber stattfinden. Wir lehnen uns etwas zurück und beobachten, wie sie miteinander kommunizieren. Wenn wir den Eindruck haben, hier stimmt die Chemie, dann sagen wir es mit grosser Freude. Wenn wir aber den Eindruck haben, dass beide Parteien nicht zueinander passen, dann intervenieren wir und sagen unter Umständen das Mandat ab.

Das gefällt aber nicht allen?

Ich war schon mit schwierigen Reaktionen konfrontiert. Ein Mann, der von der Arbeitslosigkeit bedroht war, wollte unbedingt ein Mandat übernehmen, obwohl der Kunde die Aufgabenstellung verändert hatte. Die neue Aufgabe entsprach genau dem, was er gemäss Bewerbungsgespräch «nie» mehr machen wollte.

Aufgrund meines ablehnenden Entscheids ist er wütend geworden, denn der Kunde wollte ihn. Vier Monate später kam dann aber ein Dankeschreiben. Er hätte jetzt genau den idealen Job gefunden und sei froh, dass ich ihm damals abgesagt hätte.

**Wie erleben Sie die aktuelle Wirt-
schaftssituation? Kehrt die Ethik
ins Wirtschaftsleben zurück, oder
erleben wir in den nächsten Mona-
ten ein Hauen und Stechen bei den
Angestellten, die vielleicht ihren Job
verlieren?**

Bei dieser Frage können Sie von mir keine umfassende Antwort verlangen ...

Fangen Sie einfach an ...

In den Medien neigt man gerne zu Übertreibungen. Nicht jeder Unternehmer ist von dem Virus der Gier befallen. Es gibt viele Unternehmerkollegen von mir, die fast jeden Baum ausreissen, um ihre Angestellten zu halten. Natürlich gibt es Situationen, wo sie keine Alternative haben. Die UBS ist wohl das bekannteste Schweizer Beispiel. Da schneit es durch die Tür, und es kann gar nicht mehr gefragt werden, wer ist gut oder wichtig, sondern es müssen rigoros ganze Abteilungen geschlossen werden. Über die unterschiedlichen Gründe kann lange diskutiert werden.

Haben KMU oder unternehmerge- führte Betriebe an diesem Punkt Vorteile?

Ich kenne viele Kollegen in KMU in Gewerbebetrieben, da hat der Chef weniger Geld zur Verfügung als viele seiner Mitarbeiter. Er ist bereit, seine Mitarbeiter zu behalten und anständig zu entlohnen, auch wenn für einen gewissen Zeitraum die Aufträge einbrechen. Er kennt die Stärken seiner Angestellten und weiss, welche extremen Folgen es haben kann, wenn er auf «Hire and Fire» setzt. Ein Maler, der seit Jahrzehnten eine feste Kernbelegschaft hat, wird alles daransetzen, diese zu behalten. KMU sind oft auch lokal verwurzelt. Das ist ein weiterer Punkt, der zur Bindung beiträgt. Man kennt sich im Geschäft und kennt sich privat. Die Gesellschaft baut hier einen gewissen Druck auf. Da kann man nicht «einfach so» die Leute vor die Tür setzen. Das ist auch gut so!

Ich bin in diesem Zusammenhang von staatlichen Auftraggebern wie Gemeinden und Kantonen enttäuscht, die oft nur auf den Preis schauen (müssen) und keine regionalen Kriterien berücksichtigen (dürfen). Da sind die Behörden aber nur ausführende Organe. Es müsste hier Druck auf die Politiker ausgeübt werden, welche die entsprechenden Gesetze machen und zu verantworten haben.

Wo besteht denn Nachholbedarf bei KMU?

Ein KMU-Verantwortlicher versinkt zu oft in seinem operativen Geschäft. Er muss Aufträge suchen, gewinnen, erfüllen, suchen, gewinnen, erfüllen, immer und immer wieder. Das geht an die Substanz. Viele verschiedene Rollen werden von den gleichen Personen gewahrt. So muss man sich die Zeit «stehlen», um kritisch zurückzublicken und vorausschauend zu planen. Vieles wird ad hoc entschieden, manchmal werden Kunden- und Mitarbeiteranliegen angedacht und wieder vergessen. Zudem ist für HR-Aufgaben oft schlicht kein Geld da.

Auf Ihrer Visitenkarte bezeichnen Sie Ihre Angestellten als Wistarianer. Als Star-Trek-Fan sind mir Borg, Romu- laner, Klingonen oder Vulkanier ein Begriff. Wie habe ich da Wistarianer einzuzuordnen?

Der Familiengedanke steht dort im Vordergrund, und auch wir sehen uns als grosse Familie. Bei Star Trek hat mich immer die kulturelle Vielfalt fasziniert. Zu Beginn einer Folge steht meist die Harmonie im Vordergrund. Und dann passieren fürchterliche Dinge. Und jetzt gilt es, aus dem Schlamassel wieder herauszukommen. Dabei ist Captain Kirk der Chef, aber er lässt es zu, dass gute Ideen auch aus den unteren Etagen, wie dem Maschinenraum, ihre Chance bekommen. Auch jemand, der rebelliert oder sogar ein Unglück verursacht hat, wird mit allen Mitteln zurückgeholt und unter Lebensgefahr gerettet. Am Schluss ist wieder Harmonie. Man muss auch im richtigen Leben seine Kämpfe bestehen, aber das Ziel einer fairen Zusammenarbeit, Toleranz und Harmonie darf nie aus den Augen verloren werden.

Jörg Schildknecht



ist Geschäftsführer bei
der Wistar Informatik AG

Weitere Informationen

Wistar Informatik AG
Morgenstrasse 136A
CH-3018 Bern
www.wistar.ch