

**Zeitschrift:** Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 91 (1984)

**Heft:** 5

**Rubrik:** Personalvermittlung/Unternehmensberatung

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Personalvermittlung/ Unternehmensberatung

## Absentismus – Beispiel für Unternehmensberatung durch einen Arbeitgeberverband

Gemäss seinen Statuten wahrt und vertritt der Verband der Arbeitgeber (VATI) die Interessen der Mitglieder als Arbeitgeber in Wirtschaft und Politik, namentlich durch Bestrebungen zur Sicherung einer freiheitlichen Staats-, Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung, Wahrung und Förderung eines guten Einvernehmens zwischen den Sozialpartnern, Ausbau der Zusammenarbeit mit andern Organisationen der Textilwirtschaft, Mitwirkung bei der Lösung öffentlicher Aufgaben, namentlich im Bereich der Bewirtschaftung in Krisenlagen (wirtschaftliche Landesversorgung) sowie durch die Behandlung generell oder individuell auftretender Arbeitgeberfragen und Erbringen geeigneter Dienstleistungen. Ein Teil der Verbandstätigkeit hat den Charakter von Unternehmensberatung. Aufgrund des täglichen regen Kontaktes zu Mitgliedfirmen ist die Geschäftsstelle in der Lage, ihre Mitglieder in Arbeitgeberfragen rasch und kompetent zu beraten. Dabei können, unter voller Wahrung der Diskretion, die Erfahrungen aus einer Vielzahl von Firmen in die Beratung eingebracht werden. Zusätzlich werden für bestimmte Probleme von Fall zu Fall ERFA-Gruppen gebildet und Betriebsvergleiche durchgeführt, deren Ergebnisse für die Firmen wertvolle Unterlagen ergeben.

Fehlzeiten infolge Krankheit oder Unfall sind ein wesentlicher betriebswirtschaftlicher Kostenfaktor. Entweder wird der auf die Fehlzeiten entfallende Lohn durch den Arbeitgeber oder durch Sozialversicherungen ersetzt, oder der Arbeitnehmer erfährt einen Lohnausfall. Unabhängig davon, ob der Lohnausfall versichert ist oder nicht, entstehen für den Arbeitgeber und/oder den Arbeitnehmer und damit auch für die Volkswirtschaft erhebliche Kosten, die für die ganze Schweiz pro Jahr einige Milliarden Franken ausmachen. Hinzu kommen weniger genau bezifferbare indirekte Folgekosten: durch schlechtere Auslastung von Anlagen, Notwendigkeit von Überstunden, Nichteinhalten von Terminen sowie für Vorgesetzte und Mitarbeiter aller Stufen organisatorische Probleme durch kurzfristige Umstellungen und Mehrarbeit bei unerwartetem Ausfall eines Mitarbeiters.

Wenn es gelingt, die Fehlzeiten durch das Eliminieren oder wenigstens Vermindern der unnötigen Absenzen zu reduzieren, werden dadurch sowohl Kosten eingespart wie das Betriebsklima verbessert. Schon 1973 hatte eine Arbeitsgruppe des VATI nach Möglichkeiten gesucht, um missbräuchliche Krankheitsabsenzen wirksam abzubauen.

Die Ergebnisse wurden in einer Broschüre «Massnahmen zur Bekämpfung des Absentismus» veröffentlicht. Um den Firmen Vergleichsmöglichkeiten über Umfang und Verteilung der Absenzen zu geben, hat der Verband die Aufzeichnungen von ausgewählten Mitgliedfirmen über Absenzen im Jahre 1983 statistisch ausgewertet. Erfasst wurden die Anzahl der Absenzenfälle und der Ausfalltage je unterteilt nach Krankheit und Unfall sowie nach Kurzabsenzen und nach Absenzen von mehr als

**Tabelle 3: Verlorene Arbeitstage pro Absenz**  
(in Klammern: Streubereich der Firmendurchschnitte)

	Krankheit	Unfall	Total
bis 2 Tage	1,3	1,4	1,3
mehr als 2 Tage	13,4 (7,3-25,5)	14,2 (8,8-30)	13,7 (7,6-26)
Total	9,5 (4,7-16,8)	12,5 (6,5-30)	9,8 (5-16,8)

**Tabelle 4: Prozentuale Aufteilung der Absenzenfälle und der Ausfalltage auf Krankheit und Unfall**  
(in Klammern: Streubereich der Firmendurchschnitte)

	Absenzenfälle		Ausfalltage	
	Krankheit	Unfall	Krankheit	Unfall
bis 2 Tage	95,2% (88-100%)	4,8% (0-12%)	94,9% (81-100%)	5,1% (0-19%)
mehr als 2 Tage	86,1% (82-100%)	13,9% (0-18%)	85,1% (80-100%)	14,9% (0-20%)
Total	88,9% (84-100%)	11,1% (0-16%)	85,5% (80-100%)	14,5% (0-20%)

zwei Tagen. Ferner wurde, wiederum unterteilt nach diesen Kriterien, festgehalten, an welchem Wochentag die Arbeit wieder aufgenommen wurde. Nicht enthalten in der Statistik sind Absenzen infolge Mutterschaft sowie andere Urlaube und Absenzen, welche nicht gesundheitlich begründet sind.

Ausgewertet wurden die Statistiken von 13 mittleren und grösseren Firmen mit insgesamt 2955 Mitarbeitern. Die kleinste befragte Firma beschäftigt 50, die grösste 500 Personen. Da der Anteil des administrativen Personals in der Textilindustrie klein ist, wurde nicht nach Betriebs- und Büropersonal unterschieden. Im Mittel aller Firmen ergeben sich pro Jahr und pro Mitarbeiter 10,9 Ausfalltage infolge Krankheit und 1,9 Ausfalltage infolge Unfall, total 12,8 Arbeitstage. (Tabelle 1) Durchschnittlich fehlt jeder Arbeitnehmer pro Jahr 1,19 Mal infolge Krankheit und 0,15 Mal infolge Unfall. Die Absenzen verteilen sich aber nicht gleichmässig auf alle Arbeitnehmer: Im Mittel hat ein Drittel von ihnen 1983 nie gefehlt, bei einem Streubereich der verschiedenen Firmen von 5 bis 61%. Auf eine Absenz fallen durchschnittlich 9,8 ausfallende Arbeitstage (9,5 bei Krankheit, 12,5 bei Unfall, Tabelle 3). Die Aufteilung in Krankheit und Unfall (Tabelle 4) zeigt, dass Unfälle am Total aller Absenzen mit 11,1%, am Total aller Ausfalltage mit 14,5% beteiligt sind.

Bei 5-Tage-Woche können nach Abzug der Ferien sowie der Feiertage und der Absenzen infolge Militärdienst, Zivildienst und weiterer bezahlter Urlaube theoretisch 232 Tage pro Jahr gearbeitet werden. Bezogen auf diese 232 Tage ergeben die 12,8 Ausfalltage eine durchschnittliche Absenzenrate von 5,5%. Bei durchschnittlichen Lohnkosten einschliesslich Sozialversicherungsbeiträgen von 170 Franken pro Tag ergibt dies pro Mitarbeiter zusätzliche Lohnkosten infolge Absentismus von

2200 Franken pro Jahr oder für alle 33 000 Beschäftigten der Textilindustrie 72 Millionen Franken pro Jahr. Wenn es gelingt, pro Mitarbeiter die Anzahl Ausfalltage nur um einen Tag von 12,8 auf 11,8 zu reduzieren, ergibt dies für die Textilindustrie eine jährliche Lohnkosteneinsparung von gegen 6 Millionen Franken.

Selbstverständlich geht es nicht darum, Arbeitnehmer, welche aus medizinischen Gründen nicht arbeiten sollten, zur verfrühten Wiederaufnahme der Arbeit zu bewegen. Krank Gemeldete sollen auch nicht generell als Simulanten verdächtigt werden. Gewiss gibt es Leute, welche ohne Not den Arzt aufsuchen und ihn dazu bewegen, ihnen ein Arbeitsunfähigkeitszeugnis auszustellen. Die Mehrheit der Arbeitnehmer ist jedoch bereit, ihre Pflichten gegenüber dem Arbeitgeber zu erfüllen und versucht nicht, sich durch vorgetäuschte Krankheiten persönliche Vorteile zu Lasten der Unternehmung und ihrer Arbeitskollegen zu verschaffen.

In den meisten in der Textilindustrie verbreiteten Gesamtarbeitsverträgen und Arbeitsreglementen wird ein ärztliches Zeugnis erst ab drittem Tag der Arbeitsunfähigkeit verlangt. Von allen infolge Krankheit oder Unfall ausfallenden Tagen entfallen nur 4% auf Kurzabsenzen bis zu zwei Tagen (Tabelle 1). Ihre Bedeutung ist aber grösser, als diese Zahl vermuten lässt, bereiten sie doch wegen ihrer Häufigkeit (30% aller Abszenzenfälle, Tabelle 2) grosse organisatorische und administrative Umdrucke. Ein mögliches Mittel gegen Kurzabsenzen sind die vielfach vertraglich vereinbarten Karenztage: bei Absenzen bis zu zwei Tagen muss der Arbeitnehmer den Lohnausfall selbst tragen. Die Tatsache, dass Karenztage vereinbart werden können, zeigt, dass auch die Arbeitnehmer für diese Problematik aufgeschlossen sind. Schliesslich werden sie ja über höhere Prämien für die Taggeldversicherung auch mitbeteiligt an den höheren Kosten.

**Tabelle 1: Ausfalltage infolge Krankheit und Unfall**  
(in Klammern: Streubereich der Firmendurchschnitte)

		Krankheit	Unfall	Total
in %	bis 2 Tage	4,4% (1,8-12%)	1,4% (0-7%)	4,0%
	mehr als 2 Tage	95,6% (88-98,2%)	98,6% (93-100%)	96,0%
Tage pro Beschäftigten		10,9 (3,4-16)	1,9 (0-2,8)	12,8 (4-18,9)

**Tabelle 2: Absenzfälle infolge Krankheit und Unfall**  
(in Klammern: Streubereich der Firmendurchschnitte)

		Krankheit	Unfall	Total
in %	bis 2 Tage	32% (13-48%)	13% (0-33%)	30%
	mehr als 2 Tage	68% (52-87%)	87% (67-100%)	70%
Absenzen pro Beschäftigten		1,19 (0,39-2,25)	0,15 (0-0,24)	1,34 (0,39-2,5)

Eine weitere bewährte Massnahme gegen unnötige Kurzabsenzen ist ein straffes Meldewesen. Dazu gehört, dass die Arbeitsunfähigkeit am ersten Tag, an dem die Arbeit nicht aufgenommen werden kann, der von der Firma bezeichneten Stelle gemeldet werden muss. Ebenso wichtig ist die persönliche Rückmeldung beim direkten Vorgesetzten bei der Wiederaufnahme der Arbeit. Denn offensichtlich wird die Neigung zu unnötigen Absenzen gefördert, wenn der Arbeitnehmer feststellt, dass man von seinem Fernbleiben kaum Notiz genommen hat.

Aufschlussreich ist die Untersuchung, an welchem Wochentag die Arbeit nach Krankheit und Unfall wieder aufgenommen wird (Tabelle 5). Wenn an jedem Wochentag gleich viele Leute wieder arbeitsfähig würden, müssten bei 5-Tage-Woche am Freitag 14,3% aller

Kranken und Verunfallten, am Montag 42,8% ihre Arbeit wieder aufnehmen. Effektiv sind es 7% am Freitag und 50% am Montag. Noch ausgeprägter ist die ungleiche Verteilung bei Absenzen von mehr als zwei Tagen: 5% nehmen am Freitag, 56% am Montag ihre Arbeit wieder auf. Sowohl bei den Arbeitnehmern wie bei den Ärzten, welche Arbeitsunfähigkeitszeugnisse ausstellen, scheint die Ansicht verbreitet, eine Krankheit müsse mit dem Wochenende aufhören und die Gesundheit am Montag wieder beginnen. Gerade nach einer längerdauernden Arbeitsunfähigkeit könnte es im Gegenteil sinnvoll sein, die Arbeit schon an einem Mittwoch, Donnerstag oder Freitag aufzunehmen, damit sich der Genesene durch eine «kurze Woche» mit anschliessender Erholung am Wochenende wieder an den Arbeitsrhythmus gewöhnen kann.

**Tabelle 5: Verteilung der Abszenzfälle auf die Wochentage, an denen die Arbeit nach Krankheit oder Unfall wieder aufgenommen wurde**

(in Klammern: Streubereich der Firmendurchschnitte)

	bis 2 Tage	mehr als 2 Tage	Krankheit	Unfall	Total	Total	
Montag	33% (24-100%)	56% (45-100%)	48% (42-72%)	57% (39-100%)	50% (44-100%)	42,8%	theoretische Verteilung, die sich ergeben würde, wenn an jedem Wochentag (inkl. Samstag und Sonntag) gleich viele Leute wieder arbeitsfähig würden.
Dienstag	19% (0-24%)	16% (0-23%)	17% (7-24%)	13% (0-20%)	16% (0-23%)	14,3%	
Mittwoch	21% (0-33%)	13% (0-18%)	15% (8-25%)	15% (0-25%)	15% (0-23%)	14,3%	
Donnerstag	16% (0-26%)	10% (0-15%)	12% (5-16%)	11% (0-21%)	12% (0-17%)	14,3%	
Freitag	11% (0-19%)	5% (0-9%)	8% (4-10%)	4% (0-28%)	7% (0-11%)	14,3%	

Nicht für jeden Menschen mit gesundheitlichen Problemen führt ein Arbeitsunfähigkeitszeugnis des Arztes am schnellsten zur Gesundung. Viele von ihnen wären durchaus während einer verkürzten täglichen Arbeitszeit einsatzfähig, oder sie könnten vorübergehend an einem anderen Arbeitsplatz arbeiten, der ihrem momentanen Gesundheitszustand und ihrer Belastbarkeit besser entspricht. Selbstverständlich müssen diese Möglichkeiten genau abgeklärt werden, was sowohl für den behandelnden Arzt wie für die Firma im Moment aufwendiger ist, als einen Arbeitnehmer kurzerhand zu 100% arbeitsunfähig zu schreiben.

Die Erfahrungen der an der Umfrage beteiligten Firmen zeigen, dass eine Reduktion der Fehlzeiten möglich ist, was allerdings die Zusammenarbeit verschiedener Stellen und damit verbunden einen gewissen Aufwand bedingt. Zu den einfachsten Massnahmen gehört, alle Beteiligten – Vorgesetzte, Mitarbeiter und Ärzte – über die Bedeutung der Absenzen zu informieren. Voraussetzung dazu sind aussagekräftige Aufzeichnungen über Ausmass und Verteilung der Absenzen. Es gibt Firmen, wel-

che die Statistiken auch nach den Zeugnisse ausstellen, den Ärzte aufgliedern, um dann mit denjenigen Ärzten gezielt ein Gespräch zu führen, welche im Vergleich zu den ausgegebenen Krankenscheinen besonders häufig Arbeitsunfähigkeitszeugnisse ausstellen. Ganz allgemein fördern die Information und der laufende Kontakt die Zusammenarbeit zwischen Betrieb und Arzt. Wenn der behandelnde Arzt die Bedingungen am Arbeitsplatz aus eigener Anschauung kennt, kann er auch eher abschätzen, wann und wie weit ein Arbeitnehmer an seinem angestammten oder vorübergehend an einem anderen Arbeitsplatz eingesetzt werden kann. Zum Teil werden Betriebsbesichtigungen und Aussprachen mit Ärzten regional für verschiedene Branchen zusammen organisiert. Die Erfahrung zeigt, dass solche Veranstaltungen über den Kreis der teilnehmenden Ärzte hinaus sich auf die Praxis aller anderen Ärzte der Region auswirken. Um ein Vertrauensverhältnis zwischen Betrieb und Arzt zu fördern, hat sich bewährt, pro Betrieb eine Vertrauensperson zu bestimmen, welche den Kontakt mit den in Frage kommenden Ärzten pflegt.

Peter Baur



## **EXA – eine besondere Dienstleistung auch für die Textil- und Bekleidungsindustrie**

Es ist volkswirtschaftlich nicht zu verantworten, die über viele Jahre gesammelten, umfassenden Management-Erfahrungen von Führungskräften nach deren Pensionierung brach liegen zu lassen.

Die EXA Executive Advisers AG, Kreuzstrasse 26, Zürich, hat sich daher zum Ziel gesetzt, dieses Wissen um wirtschaftliche Zusammenhänge und die weitreichenden Kenntnisse und Verbindungen der Wirtschaft zu erhalten.

Die in führenden Stellungen im In- und Ausland gesammelten Lebens- und Berufserfahrungen der Executive Advisers, die im harten Wettbewerb erprobte Fähigkeit für das Erkennen des Wesentlichen, sowie ein ausgedehntes Netz von weltweiten Beziehungen, sind Voraussetzungen, die bei richtigem und effizientem Einsatz dieser Führungspersönlichkeiten im Ruhestand, für Klein-, Mittel- aber auch für Grossfirmen von grösstem Nutzen sein können.

Die Executive Advisers sind keine Unternehmensberater, sondern unabhängige Gesprächspartner und *Ratgeber*, die das Metier der Unternehmensführung kennen und die als Aussenstehende in der Lage sind, Objektivität und Distanz zum unmittelbaren Tagesgeschehen zu wahren. Ihre umfangreichen Fach- und Branchen-Kenntnisse bringen bei der Lösung von unternehmerischen Problemen eine echte Unterstützung für Geschäftsleitungen, auch weil die Executive Advisers wissen, was es heisst, Verantwortung zu tragen.

Die Möglichkeiten für den Einsatz von Executive Advisers sind zwangsläufig sehr vielschichtig und im Rahmen nationaler und internationaler Geschäftstätigkeiten gefragt. Dabei stehen in den meisten Fällen übergeordnete Tätigkeiten im Vordergrund, die sich aus dem breiten Wissens- und Erfahrungspotential der Executive Advisers ergeben. Das Urteilsvermögen, die Einfühlungsgabe und das Verständnis, sowie die Ausgeglichenheit und die Kontinuität sind Fähigkeiten, die oft erst ein gewisses Alter bringt und die dazu beitragen, ein Vertrauensverhältnis zum Auftraggeber herzustellen, welches frei von jeder Konkurrenzangst ist. Weitere Stärken dieser Ratgeber liegen im unabhängigen, ausgewogenen Urteil, der ganzheitlichen Sicht und der notwendigen Distanz zu den Dingen.

Jeder Adviser kann sich im weiteren auf den grossen Wissens- und Erfahrungsreichtum im Kreise aller EXA-Adviser stützen und durch den Einsatz in Projekten den Erfahrungsaustausch auf Unternehmerebene permanent pflegen.

Die Koordination für den Einsatz von Advisers in der Textil- und Bekleidungsindustrie wurde von der EXA an Franco Fähndrich, Emmenbrücke übertragen. Es lohnt sich, diese besondere Dienstleistung in Anspruch zu nehmen.

## **Versicherungsberatung – ein wichtiger Zweig der Unternehmensberatung**

In der Schweiz sind 1983 rund 45 Milliarden Franken, also mehr als 20 Prozent des Bruttosozialproduktes, für Versicherungen aufgewendet worden. Die Kosten werden durch Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie über Subventionen durch Steuern getragen. Unabhängig vom Finanzierungsschlüssel müssen diese Kosten durch die Wirtschaft erarbeitet werden. Allein für Sozialversicherungen wurden etwa 35 Milliarden Franken oder rund 30% der AHV-Lohnsumme aufgewendet. Das Ausmass der Kosten und die Vielfalt der angebotenen Lösungen rechtfertigen die sorgfältige Abklärung der Möglichkeiten und die Inanspruchnahme kompetenter Versicherungsberater.

Am Beispiel der beruflichen Vorsorge soll gezeigt werden, wie private Versicherungsgesellschaften in Zusammenarbeit mit einem Branchenverband die Unternehmen beraten und unterstützen. Zur Ersten Säule der Alters-, Hinterbliebenen- und Invalidenvorsorge, der staatlichen AHV und IV, kommt 1985 als Zweite Säule zusätzlich die obligatorische berufliche Vorsorge in einer privaten Pensionskasse. Versichert ist jeder Arbeitnehmer vom vollendeten 17. Altersjahr an, wenn er im Jahr mehr als Fr. 16 560.– verdient. Das Obligatorium gilt auch für alle Ausländer, die in der Schweiz die AHV-Beiträge bezahlen. Auch nicht vollständig gesunde Arbeitnehmer werden aufgenommen: im Rahmen des Obligatoriums gibt es keine Versicherungsvorbehalte aus gesundheitlichen Gründen. Bei Stellenwechsel wird das gesamte Altersguthaben (Altersgutschriften von Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit Zins) als Freizügigkeitsleistung an die Pensionskasse des neuen Arbeitgebers überwiesen. Die berufliche Vorsorge richtet Altersrenten aus ab Erreichen des Rentenalters. Bei Invalidität werden Invalidenrenten, im Todesfall Witwen- und Waisenrenten ausgerichtet. Die Höhe der Altersrenten ist abhängig vom bis zum Rentenalter gesparten Altersguthaben. Die Invaliden-, Witwen- und Waisenrenten richten sich nach dem Altersguthaben, das der versicherte Arbeitnehmer bis zum Erreichen des Rentenalters hätte sparen können. Weil die Zweite Säule als Ergänzung zur AHV/IV funktioniert, ist nur der über Fr. 16 560.– liegende Teil des Jahreslohnes versichert.

Wie bei der staatlichen AHV/IV werden die Beiträge je zur Hälfte durch den Arbeitgeber und durch den Arbeitnehmer bezahlt. Bis zum vollendeten 24. Altersjahr beschränken sie sich auf Risikoprämien. Ab Alter 25 wird dann durch nach Altersgruppen abgestufte Altersgutschriften das Altersguthaben geäuft. Da die Höhe der Renten vom Altersguthaben abhängig ist, sind nicht wie bei der AHV einfache Angaben über Minimal- und Maximalrenten möglich. Die jährliche Altersrente beträgt voraussichtlich 7,2% des Altersguthabens. Bei einem Altersguthaben von z.B. 50 000 Franken ergibt dies eine Rente von 3 600 Franken pro Jahr oder 300 Franken pro Monat.

Unabhängig davon, ob eine Firma schon bisher eine Pensionskasse oder eine Sparversicherung hatte, oder ob für alle oder einen Teil der Mitarbeiter die Zweite Säule erst mit dem Obligatorium ab 1985 aufgebaut wird, müssen vor 1984 Entscheide gefällt sowie rechtliche und administrative Massnahmen getroffen werden, um den gesetzlichen Verpflichtungen nachzukommen.

Vorerst trägt der Arbeitgeber die alleinige Verantwortung für die gesetzeskonforme Durchführung des BVG

(Bundesgesetz über die berufliche Vorsorge). Ihm obliegt es, die Initiative zu ergreifen, sich zu informieren und Entscheidungen bezüglich Wahl der Vorsorgeträger sowie der Durchführungsstelle zu treffen. Für Betriebe, die noch keiner Vorsorgeeinrichtung angeschlossen sind und die sich über Form und Ausgestaltung der beruflichen Vorsorge klar werden müssen, stehen folgende Möglichkeiten für die Durchführung offen:

- Errichtung einer Vorsorgeeinrichtung in Form einer firmeneigenen Stiftung
- Anschluss an eine Sammelstiftung einer Versicherungsgesellschaft
- Anschluss an eine Vorsorgeeinrichtung des Berufsverbandes
- Anschluss an die Auffangeinrichtung

Betriebe mit einer bereits bestehenden Vorsorgeeinrichtung haben darüber zu entscheiden, inwieweit die bestehende Vorsorgeeinrichtung die Funktion einer «BVG-Kasse» übernehmen, oder ob diese Funktion allenfalls einer neuen Einrichtung übertragen werden soll.

Die für den einzelnen Betrieb richtige Entscheidung hängt von unterschiedlichen betriebsspezifischen Faktoren ab, wie z.B.

- bisheriger Stand der beruflichen Vorsorge
- Betriebsgrösse
- Bereitschaft zu administrativem Engagement oder Wunsch nach umfassendem Dienstleistungsangebot
- Sicherheitsbedürfnis
- sozialpolitische Aspekte (auf das BVG beschränkte oder über dem Obligatorium liegende Vorsorgeleistungen)
- finanzielle Möglichkeiten
- Vorhandensein einer branchen- oder verbandseigenen Vorsorgeeinrichtung

Aus rechtlichen, administrativen und personalpolitischen Gründen entscheiden sich viele Firmen, welche über das Obligatorium hinausgehende Vorsorgeleistungen vorsehen, für das «Splitting», das heisst die klare Trennung von obligatorischen und freiwilligen Leistungen und ihre Übertragung an zwei getrennte Vorsorgeeinrichtungen. Mögliche Vorsorgeträger sind:

- autonome Kasse: Sie eignet sich für Grossbetriebe mit entsprechender administrativer Infrastruktur, die grundsätzlich in der Lage sind, die Aufgaben der beruflichen Vorsorge selbst zu bewältigen. In der Praxis haben sich allerdings bereits viele grosse Firmen für die Abgabe des BVG-Teils an eine Fachinstitution entschieden.
- Firmengruppenversicherung: Kennzeichnend für die Firmengruppenversicherung ist, dass sämtliche Risiken, und zwar sowohl die versicherungstechnischen als auch die Kapitalanlagerisiken, von der Versicherungsgesellschaft getragen werden.
- Banken-Versicherungslösung: Der Sparteil wird durch eine Bankstiftung verwaltet, während der Risikoteil an eine Versicherungsgesellschaft weitergeleitet wird.
- Verbandslösung: Hier handelt es sich um Dienstleistungen der Verbände zugunsten ihrer Mitglieder. Die Verbände verfügen über eine registrierte gemeinschaftliche Stiftung, der sich Verbandsmitglieder und insbesondere deren Mitarbeiter kostenlos anschliessen können. Damit sind auch weitere Vorteile finanzieller und administrativer Art verbunden. So hat der Verband der Arbeitgeber der Textilindustrie (VATI) in Zusammenarbeit mit privaten Lebensversicherungsgesellschaften eine gemeinschaftliche Vorsorgestiftung gegründet, die seinen Mitgliedern zur Verfügung steht und aufgrund ihrer Organisation und Grös-

senordnung umfassende administrative und finanzielle Vorteile garantiert. Dazu gehört auch die Möglichkeit, AHV/IV und berufliche Vorsorge gleichzeitig bei ein- und derselben AHV-Ausgleichskasse abzurechnen. Ebenso werden Schadenereignisse und Rentenauszahlungen von einer einzigen Stelle registriert und überwacht. Des weiteren erlaubt das vertraglich zugestandene, offene Abrechnungsverfahren mit «Versicherungsgarantie», umfassende Sicherheit mit den Vorteilen einer autonomen Kasse zu vereinen.

Bruno Kammerlander,  
Winterthur-Leben

## IAO-Mitarbeiter-Partizipation

### Ein Weg zur Verbesserung von Produktivität und Ertrag in der Textilindustrie

#### 1. Einleitung

Will man heute ein System wie die IAO-Mitarbeiter-Partizipation vorstellen, so kommt man nicht umhin, einleitend einige Gedanken zur heutigen wirtschaftlichen Situation einerseits und zum mannigfaltigen, gewerkschaftlichen Forderungskatalog andererseits vorzuschicken.

Dabei darf wohl gleich zu Beginn festgehalten werden, dass ein wesentlicher Teil der übertriebenen gewerkschaftlichen Forderungen nur allzuoft nicht vom Grossteil der Arbeiterschaft stammt und mitgetragen wird, sondern vielmehr politischen oder zumindest gewerkschaftspolitischen Ursprung hat. So kann kaum ein Arbeitnehmer, welcher neben legitimen persönlichen Forderungen auch den Fortbestand des Unternehmens im Auge behält, mit gutem Gewissen für weitere, massive Arbeitszeitverkürzungen bei gleichem Lohn eintreten.

Solche Forderungen nebst Verbesserung der Sozialleistungen, mehr Ferien etc. beeinträchtigen in hohem Masse gerade die ohnehin unter starkem Konkurrenzdruck aus sog. Billiglohnländern stehende Textilindustrie. Der hohe Rationalisierungsgrad ist in den letzten Jahren durch enorme Investitionen erreicht worden, welche nun im 3- oder gar 4-Schichtbetrieb optimal genutzt werden müssen, um Abschreibungen, Verzinsung und einen Gewinn zu erarbeiten. Der hohe Technologiestand und die rasche Weiterentwicklung der Textilmaschinen erfordern auch in Zukunft enorme finanzielle Mittel zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit.

Es ist deshalb zu hoffen, dass durch vermehrte Einsicht in der Zukunft konjunkturell und strukturell bedingte, unvermeidlich Probleme der Erhaltung einer leistungsfähigen und innovativen Industrie mit vermehrtem Verständnis gemeinsam angegangen werden.

Dieses gemeinsame Anpacken kann zweifellos durch ein ausgewogenes Partizipationssystem unter Einbezug sämtlicher Mitarbeiter in das Mitwirkungs- und Mitbeteiligungsgeschehen wirkungsvoll unterstützt und auf hohem Niveau gehalten werden. Es dürfte deshalb auch für die Textilindustrie von wesentlichem Interesse sein, dieses seit 15 Jahren in Dutzenden von Schweizerfirmen praktizierte System näher kennenzulernen und die Chancen für eine Steigerung von Produktivität und Ertrag bei gleichzeitiger Verbesserung der Arbeitswelt zu nutzen.



# **Wir versprechen Ihnen nichts.**

# **Ausser, wir können es auch halten.**

Wer kennt sie nicht, die märchenhaften Drehzahlen, die sich in der Praxis als Märchen erweisen? Nur, wenn wir Ihnen 325 T/min bei einer Blattbreite von 185 cm versprechen, dann erbringt die SAURER 400 diese Leistung tatsächlich. Und genau so verhält es sich mit unseren weiteren Informationen über diese vielseitige Greiferwebmaschine:

- Sie erzielen damit Nutzeffekte von über 90%. Selbst im Buntsektor. Durch harmonische, fadenschonende Bewegungsabläufe.

- Sie können bis zu sechs Schussfarben oder -materialien eintragen, was den Einsatzbereich wesentlich vergrössert. Denn die Teleskopgreifer bewegen sich frei im Webfach. Was wiederum bewirkt, dass auch empfindliche Kett- und Schussgarne unbeschädigt bleiben.

- Sie dürfen mit verkürzten Ausfallzeiten und vereinfachter Bedienung rechnen. Durch automatisches Schussuchen und Stillstand im Offenfach.

- Sie brauchen weniger Ersatzteile. Denn modernste Getriebetechnik sorgt für stossfreie Maschinenbewegungen. Und damit auch für einen extrem niedrigen Geräuschpegel.

- Sie erhalten eine hohe Gewebequalität. Denn das Kett- und Schussmaterial wird zuverlässig und gezielt überwacht.

Das heisst: Sie müssen beim Kapitalrückfluss nicht mit dem Zufall rechnen. Sondern können auf harte Fakten zählen. Wenn Sie sich also von einer Webmaschine genau das versprechen, was Ihnen versprochen wird, liegen Sie mit der SAURER 400 richtig.

## **SAURER 400**

**Darauf können Sie sich verlassen.**



SAURER 400-Anlage in der Bundesrepublik Deutschland.





# SAURER 400



## Starke Marktposition

Von der ITMA 1979 bis zum 31. Mai 1982, in knapp drei Jahren also, wurden bei uns mehr als 4500 Greiferwebmaschinen vom Typ SAURER 400 bestellt. Und von uns an 166 Kunden in 31 Länder geliefert. Womit sich unsere schönsten Erwartungen erfüllten. Was wichtiger ist: die unserer Kunden ebenfalls. Das wird durch die vielen Nachbestellungen für diese marktgerechte Hochleistungs-Webmaschine eindeutig belegt.

## Starke Referenzen

Aus der Vielzahl der SAURER 400-Anlagen haben wir je eine in der Bundesrepublik Deutschland, Österreich, England, Frankreich, Italien, Finnland und in den USA ausgewählt, um sie Ihnen in unserem Bulletin Nr. 11 vorzustellen. Ein paar Zeilen von Ihnen genügen, und wir senden es Ihnen zu. Adressieren Sie Ihre Bestellung bitte an die AG Adolph Saurer Werbeabteilung CMT CH-9320 Arbon/Schweiz.

SAURER 400-Anlage in den USA.



## SAURER-TEXTILMASCHINEN-SPARTE

**Zwirnmaschinen/Webmaschinen/Stickmaschinen**

**AG ADOLPH SAURER**  
CH-9320 Arbon  
Tel. 071/46 91 11 Telex 77444



**SAURER-ALLMA GMBH**  
D-8960 Kempten  
Tel. (0831) 6881 Telex 05 4845



**SAURER-DIEDERICHS SA**  
F-38317 Bourgoin-Jallieu  
Tel. (74) 93 85 60 Telex 300 525





## 2. Kurzportrait der IAO-Mitarbeiter-Partizipation

Besonders in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit sind verstärkter Dialog und gegenseitiges Verständnis zwischen Mitarbeitern, Kader und Betriebsleitung von grösster Wichtigkeit zur Ertrags- und Arbeitsplatz-Sicherung.

Für die Zukunftsbewältigung – speziell von Mittelbetrieben – gewinnen deshalb ausgereifte Führungsstrategien immer höhere Aufmerksamkeit.

### *Förderung des Leistungswillens*

IAO-Partizipation hat sich in den letzten 15 Jahren in der Schweiz in Dutzenden von kleinen und mittleren Unternehmungen als Begriff für zeitgemässe und zukunftsorientierte Führungsform sowie als Instrument der innerbetrieblichen Zusammenarbeit eingebürgert.

Der Begriff *Partizipation* beruht auf dem Leistungsprinzip, wobei als *Leistung* die Gesamtaktivität einer Mitarbeitergruppe sowohl in qualitativer wie in quantitativer Hinsicht gemeint ist.

*Partizipation* fördert das Gefühl der Zusammengehörigkeit, das mit den Stichworten *Mitwissen, Mitwirken, Mitprofitieren und Mitriskieren* umschrieben werden kann.

Das IAO-System bringt auch dem Unternehmen wesentliche Vorteile bezüglich Führungseinfluss, aber auch in Form von Verkürzung der Fertigungszeiten.

### *Akkord am Aussterben, üblicher Leistungslohn zu wenig motivierend*

Der Akkord als bisher am stärksten verbreitete Form der Einzelleistungs-Entlohnung ist eindeutig am Aussterben. Die vielfältigsten Gründe sprechen dafür, vorallem auch die Ungerechtigkeit gegenüber jenen Mitarbeiter-Gruppen, die aus vielfältigen Gründen nicht in das Akkord-Verfahren einbezogen werden können, wie z.B. Abteilungsleiter, Meister oder Spezialisten, aber auch diejenigen welche lediglich Hilfsfunktionen zu leisten haben.

Unbelastet von Akkord und Prämien kann die IAO-Strategie die breite Zusammenarbeit in den Betriebsbereichen ungehemmt fördern und beachtliche Produktivitätsreserven freilegen. Dies zum Vorteil aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nicht nur wie beim Akkord von einzelnen, ausgewählten Arbeitsplätzen.

### *Teamwork in Arbeitsgruppen*

Das im IAO-Partizipations-System verankerte Grundprinzip der Einbeziehung sämtlicher Mitarbeiter in das Mitwirkungs- und Mitbeteiligungs-Geschehen lässt sich nur auf einem sinnvoll aufgebauten Gruppenprinzip durchführen.

Teamwork im Arbeitsbereich zu fordern und auch zu fördern ist nicht nur eine betrieblich wichtige Aufgabe, sondern für jeden Vorgesetzten eine auch persönlich/menschlich befriedigende Zielsetzung.

IAO-Mehrleistung entsteht generell durch optimale Nutzung der Gesamtarbeitszeit der ganzen Gruppe. Dies jedoch weniger durch schnelleres Arbeiten, hasten oder gar hetzen als vielmehr durch denken, fragen und dann gezielt handeln.

Durch Austauschen von Erfahrungen und Aufmerksam machen auf Fehlerquellen, aber auch Aufzeigen und Beheben von Schwachstellen, Verhindern von Ausschuss und Nacharbeit entsteht indirekt und ohne nachteilige Kraftanstrengung echte Mehrleistung.

Nicht zuletzt ist auch das Fördern und Fordern von Schwächern innerhalb der Gruppe eine echte menschliche Aufgabe, die das System honoriert.

### *Periodische Einkommenszuschüsse vom Lohn unabhängig*

Die Auszahlungen erfolgen – günstige Leistungssituation vorausgesetzt – alle 3 Monate, d.h. ein Abrechnungszeitraum beträgt regelmässig 13 Wochen. Innerhalb dieses Zeitraumes werden die einzelnen wöchentlichen Mehr- bzw. Minderleistungen aufgerechnet und der jeweils neue Leistungssaldo sowie der entsprechende Partizipationsbetrag in Franken für jeden Leistungsbereich auf den IAO-Tabellen getrennt signalisiert.

Die Ausschüttung der Quartals-Beträge erfolgt vorerst zu 50%, der Rest fliesst in eine Jahresreserve.

Die Verteilung unter den Gruppenmitgliedern ist einheitlich, d.h. also vom Lohn unabhängig, was besonders wichtig ist. Nur Anwesenheitsstunden sind partizipationsberechtigt, für Krankheit, Unfall, Ferien usw. gilt kein Partizipationsanspruch. Diese Regelung ist nicht etwa unsozial, sondern entspricht dem Leistungsgedanken und findet breiten Anklang bei den Tausenden von Mitarbeitern, welche das IAO-System seit Jahren praktizieren und nicht mehr missen möchten.

Im Mittel wurden in den schweizerischen Unternehmungen mit IAO-Partizipation Auszahlungen zwischen Fr. 1000.– und Fr. 2500.– pro Jahr – möglichst wenig Abwesenheitszeit vorausgesetzt – vorgenommen.

### *Informations-Tableaux überbrücken Sprachenvielfalt*

Ein wesentlicher Vorteil des IAO-Systems liegt in einer Art und Weise der Information die von allen Mitarbeitergruppen, auch bei sprachlicher Verschiedenheit, rasch und gut verstanden wird.

Die erzielten Resultate, positiv oder negativ, werden für jede Arbeitsgruppe getrennt wöchentlich mittels grünen und roten Säulen auf grossen Tableaux bekanntgegeben, welche in der Nähe der Arbeitsplätze aufgehängt sind. Die Mitarbeiter können sich an ihrem Tableau über die Leistungssituation der Gruppe in der abgelaufenen Woche orientieren und werden so laufend und aktiv in das Abteilungsgeschehen einbezogen. Jedermann hat die Möglichkeit, seinen Vorgesetzten zu fragen wie und aus welchen Gründen die Mehrleistung oder Minderleistung der Gruppe zustandegekommen ist und ob eventuelle Engpässe künftig vermieden werden können. Die Information würde bei monatlicher Abwicklung an Aktualität wesentlich einbüßen, weshalb die Wocheninformation, jeweils Dienstag oder Mittwoch für die abgelaufene Woche, die Regel darstellt.

### *Gegenseitiges Helfen verbessert das Betriebsklima*

Innerhalb der einzelnen, gemeinsam für das Gruppenziel verantwortlichen 10–30 Personen werden nach Einführung des Systems gruppenspezifische Effekte wirksam. Diese spielen sich aber viel mehr auf der Ebene des gegenseitigen Helfens und Unterstützens ab als in dem oft fälschlicherweise vermuteten «Druckausüben».

Selbstverständlich werden einzelne Mitarbeiter, die bislang eher abseits des Leistungs-Einsatzes standen, von ihren Kollegen zur Mitwirkung aufgefordert und im Rahmen der bestehenden organisatorischen Möglichkeiten herangezogen. Da dieser Wandel im Verhalten der Mitarbeiter schrittweise innerhalb mehrerer Wochen oder Monate erfolgt, können unliebsame Spannungen vermieden werden.



Auch hat die Praxis eindeutig gezeigt, dass nach kurzer Anlaufzeit, bis jeder Einzelne seine Aufgabe innerhalb der Gruppe einigermaßen erfasst und verstanden hat, das Betriebsklima als besser, auf keinen Fall schlechter als vor Einführung bezeichnet werden kann.

### *Ist Flexibilität und Mobilität das Erfolgsgeheimnis des IAO-Systems?*

Diese Frage ist richtig und wichtig. Beim IAO-Erfolg steht im Mittelpunkt die sinnvolle, flexible Anpassung zwischen Mensch und Arbeit.

Dies kann auch eine erhöhte Versetzbarkeit innerhalb oder ausserhalb der Abteilung bedeuten, wobei alsdann nicht die gleich hohe Leistung wie am eigenen Arbeitsplatz das Hauptkriterium ist, sondern der Wille, sein Bestes zugunsten des Gesamtergebnisses zu geben. Den Empfehlungen des Vorgesetzten und der Kollegen am Springerplatz ist deshalb besondere Beachtung zu schenken.

### **3. Was sind die Vorteile des IAO-Partizipationsmodells?**

Die IAO-Partizipation bringt gezielte und auf die einzelnen Mitarbeitergruppen zugeschnittene Informationen über Normal-, Mehr- und Minderleistungen. Damit werden die Forderungen an die einzelnen Gruppen Woche für Woche und Monat für Monat klar präzisiert und jedes Gruppenmitglied richtet sich im Rahmen seiner Möglichkeiten auf die vorgegebenen Ziele aus.

Ein Vorteil der IAO-Partizipation liegt in einer gut ausgebauten Information, die von allen Mitarbeitergruppen rasch und gut verstanden wird. Die Leistungsergebnisse der abgelaufenen Woche werden jeweils zu Beginn der neuen Woche zur Darstellung gebracht. Darüber hinaus ist bei jeder Informationstabelle eine Wandkartei befestigt, aus welcher zusätzliche Angaben zu den einzelnen Leistungsergebnissen eingesehen werden können. Wöchentlich finden zwischen dem Meister und seinen Mitarbeitern Kurz-Besprechungen statt, an denen Erläuterungen zu den Leistungsergebnissen gegeben werden.

Um die IAO-Partizipation einzuführen und anzuwenden, ist grundsätzlich kein ausgebautes Arbeitsstudienwesen erforderlich. Dank sogenannter «Makro-Leistungsmessung» ist ein rascher Aufbau der erforderlichen Richtwerte möglich. Besonders zu betonen ist, dass gegenüber den Akkord- und Leistungslohn-Systemen das IAO-System wesentliche Vereinfachungen und Zeiterparnisse erbringt und somit zu einer Entlastung der Arbeitsvorbereitung sowie zur Beschleunigung der Lohnabrechnung beiträgt.

Die Meister erhalten einen erhöhten Stellenwert: sie sehen sich in ihrer Führungsrolle aufgewertet und verstehen sich als Koordinatoren zur Arbeitsvorbereitung und zur Konstruktion. Dadurch werden die Leistungen der Administration ebenfalls gesteigert und eine bessere innerbetriebliche Zusammenarbeit auf allen Stufen erzielt, die letztlich für eine weitere Verbesserung der Arbeitsproduktivität ausschlaggebend ist.

Innerhalb der einzelnen, solidarisch für das Gruppenziel verantwortlichen Leistungsbereiche werden nach Einführung der IAO-Partizipation gruppenspezifische Effekte wirksam, die sich mehr auf der Ebene des gegenseitigen Helfens und Unterstützens abspielen als auf der fälschlicherweise vermuteten Druckausübung innerhalb der Gruppe.

Durch die IAO-Partizipation werden die Einkommensverhältnisse der Mitarbeiter verbessert, doch ist zu berücksichtigen, dass diese Verbesserungen sowohl leistungs- wie auch marktabhängig sind.

Die hier vorgestellte IAO-Partizipation ist als eine Strategie der Unternehmensführung anzusehen, die Klein- und Mittelbetrieben eine Chance gibt, sich rascher den Bedingungen des Marktes anzupassen. Diese Betriebe sind sich der Tatsache bewusst, dass sinnvolle Bestrebungen zur Steigerung der Produktivität und der Rentabilität für Unternehmen und Mitarbeiter heute wichtiger denn je sind.

### **4. Schlussgedanken**

Zusammenfassend darf wohl zu Recht davon ausgegangen werden, dass die IAO-Mitarbeiter-Partizipation auch für die Textil- und Bekleidungsindustrie ausgezeichnete Chancen zur Freilegung brachliegender Kapazitätsreserven bietet. Dies gilt wohl für die ganze Spanne der Technologie von der Chemiefaserherstellung über Spinnerei, Weberei, Wirkerei-Strickerei, Ausrüstung sowie alle Spezialgebiete und verwandten Industriezweige.

Gerade die Flexibilität und die Einfachheit in der Anwendung bieten Gewähr für eine sinnvolle, der Vielfalt der Textilindustrie Rechnung tragende Anwendung. Dabei liegt einer der Hauptvorteile in der bewährten Makro-Leistungsmessung. Im weiteren erlaubt das System einen raschen Miteinbezug aller indirekt-produktiven Abteilungen. Gerade in all diesen Bereichen sind sehr oft noch recht grosse Kapazitätsreserven freizulegen. Sie sind – einmal sinnvoll in das System eingegliedert – ganz wesentlich an den gesamten Verbesserungen direkt oder indirekt beteiligt.

Nebst Kapazitätssteigerungen und Ertragsverbesserungen sind aber Synergieeffekte wie bessere, gegenseitige Information und Qualitätsverbesserung besonders hervorzuheben. Schliesslich bietet das System nebst all diesen Vorteilen eine echte Chance zur Verbesserung der Arbeitswelt, ein heute in einer Zeit voller Pessimismus nicht zu unterschätzendes Positivum.

E. Ott

IAO Institut, 6045 Meggen-Luzern

### **Temporäre Arbeit – ein guter Joker bei Personalengpässen**

#### **Definition**

Temporäre Arbeit ist die Bezeichnung für eine spezielle Form der Arbeitsleistung, bei der die Unternehmung für temporäre Arbeit kurzfristig, aushilfsweise und gewerbmässig ein oder mehrere Arbeitnehmer einem Dritten überlässt (Formulierung SVUTA). Dabei überträgt die Temporärfirma einzelne ihrer Arbeitgeberrechte und -pflichten für die Dauer des Einsatzes dem Dritten, dem Kunden des Unternehmens. Die Temporärfirma ist Arbeitgeber und haftet dem Arbeitnehmer, dem temporären Mitarbeiter, ausschliesslich für Lohn, Sozialleistungen und arbeitsvertragliche Abmachungen und gesetzliche Vorschriften.

Die temporäre Arbeit basiert auf einem Dreiecksverhältnis zwischen der Unternehmung für temporäre Arbeit, dem temporären Mitarbeiter und dem Kunden. Damit unterscheidet sie sich ganz wesentlich und grundsätzlich von den anderen Formen der Arbeitsleistung, besonders von der Teilzeitarbeit, mit der sie gerne und oft wechselt wird.

## Geschichte

Die temporäre Arbeit wurde 1946 in Amerika «erfunden», in einer Zeit, in der es den USA wirtschaftlich nicht besonders gut ging. Die temporären Aushilfen waren dazumal eine kostengünstige, wirtschaftsfreundliche Institution, die volkswirtschaftlich geschätzte Vorteile brachte.

Diese Arbeitsform breitete sich dann auch sehr rasch auf der ganzen Welt aus. Sie ist heute überall dort beheimatet, wo eine freiheitliche Wirtschaftsordnung dem Arbeitsmarkt den nötigen Spielraum lässt. 1957 wurde in der Schweiz die erste Unternehmung für temporäre Arbeit gegründet. 1964 erschien schon die Ecco in Zürich auf dem Arbeitsmarkt, also genau vor 20 Jahren.

Die Pionierzeit brachte nicht nur Erfolge. Es war ein harter Kampf, teilweise gegen unbegründete Vorurteile. Auf diesem Weg zur wirtschaftlichen Anerkennung wurde von den drei führenden Unternehmen Adia Interim, Ecco und Manpower 1968 der Verband der Unternehmungen für temporäre Arbeit (SVUTA) gegründet. Dieser Berufsverband stellt sehr hohe ethische Bedingungen an seine Mitglieder. Die Tätigkeit des SVUTA gipfelte 1981 im Abschluss eines Gesamtarbeitsvertrages mit dem Schweizerischen Kaufmännischen Verband. Heute leistet der Verband federführende Arbeit bei der Vernehmlassung zum Arbeitsvermittlungs- und Personalverleihgesetz, APG.

## Dienstleistung

Die temporäre Arbeit ist heute als wichtiges und kostengünstiges Instrument zur Überbrückung von Personalengpässen, sei es bei Personalausfällen durch Krankheit, Unfall, Ferien, Militär, oder zur Bewältigung von unerwarteten oder kurzfristigen Arbeitsspitzen anerkannt.

Die Unternehmung für temporäre Arbeit sucht, selektiert und betreut die temporären Mitarbeiter. Sie stellt sie den Kunden gemäss deren Anforderungen zur Verfügung. Sie bezahlt den Lohn, die Sozialleistungen, wie AHV, Unfall- und Krankentaggeld-Versicherung, Ferien, Feiertage, Lohnfortzahlung bei Schwangerschaft, Militärdienst-Lohnausfall, Kurzabsenzen etc. Der Kunde zahlt dafür nur die effektiv geleisteten Arbeitsstunden und ist von allen administrativen Umtrieben befreit.

Seriöse Kostenberechnungen haben gezeigt, dass der Einsatz von temporärem Personal für die Dauer bis zu drei Monaten wesentlich kostengünstiger ist als eine direkte Personalrekrutierung durch den Kunden. Nach drei Monaten Einsatzdauer hat der Kunde bei Ecco die Möglichkeit den temporären Mitarbeiter im «Try and Hire» ohne weitere Kosten in ein festes Anstellungsverhältnis zu übernehmen. Er übernimmt dann einen vollwertigen und eingearbeiteten Mitarbeiter, dessen Qualitäten er kennt und der in sein Arbeitsteam passt.

Bei allen Ecco-Büros erfolgt die Personalrekrutierung in einem sorgfältigen Auswahlverfahren durch gründlich

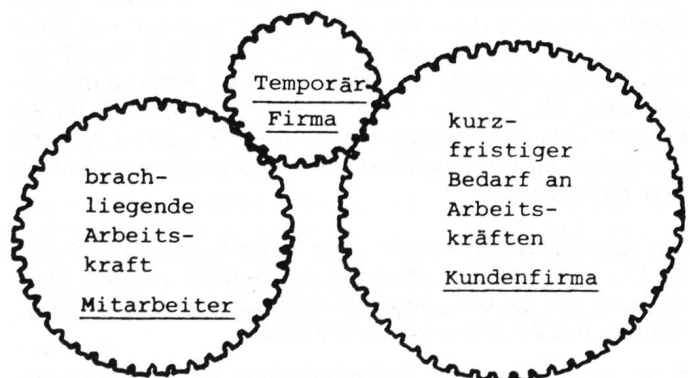
geschultes Personal, im kaufmännischen Bereich sogar mit gezielten Arbeitsproben.

Es ist eine vielverbreitete Meinung, dass die Temporärfirmen über Karteien verfügen, aus denen sie jederzeit und unbeschränkt temporäre Mitarbeiter abrufen können. Dem ist nicht so. Die meisten temporären Mitarbeiter haben aus irgendwelchen Gründen nur eine ganz befristete Zeit zum Arbeitseinsatz zur Verfügung. Nach dieser Zeit sind sie nicht mehr temporär einsetzbar, weil sie entweder eine feste Stelle annehmen, ein Studium fortsetzen, ins Ausland abreisen oder anderweitig gebunden sind. Das bedingt, dass die Temporär-Unternehmen dauernd neues Personal suchen und rekrutieren müssen. Dazu braucht es eine überdurchschnittliche Werbeintensität. Eine Notwendigkeit, die die Temporärbüros viel Geld kostet. Diese Aussage kann auch zahlenmässig belegt werden. Bei Ecco lag im Jahre 1983 die durchschnittliche Einsatzdauer pro Mitarbeiter bei 294 Arbeitsstunden. Diese Zahl basiert auf einer Leistung von 839 000 Arbeitsstunden, welche von 2847 Mitarbeitern geleistet wurden.

## Die temporäre Unternehmung als Bindeglied

Wir benützen dazu das Beispiel der Ecco. Welche Funktion hat nun Ecco?

Ecco ist das Bindeglied zwischen einem Potential von brachliegenden Arbeitskräften (Mitarbeitern) und einem Bedarf an kurzfristig einzusetzen den Arbeitskräften (Kunden).



Ecco kennt den temporären Mitarbeiter  
dessen Qualifikationen  
dessen Wünsche betreffend Arbeit, Arbeitsplatz, Arbeitszeit  
die mögliche Einsatzdauer  
die Vorstellungen über das Salär

Ecco kennt den Bedarf des Kunden  
den genauen Stellenbeschrieb  
die verlangte Arbeit, den Arbeitsplatz, die Arbeitszeit  
die gewünschte Einsatzdauer  
die Arbeitsplatzbewertung

Ecco kennt also die beruflichen Möglichkeiten des Mitarbeiters und das genaue Bedarfsprofil des Kunden. Ecco kann also unter Berücksichtigung aller wesentlichen Faktoren die beiden Komponenten optimal zusammenführen.

Mitarbeiter und Kunde profitieren gleichermassen vom Bindeglied Ecco.

## Der Kundentarif

Ecco und die Mitglieder des SVUTA betreiben eine offene und durchsichtige Preispolitik.

Im Stundenpreis für einen temporären Mitarbeiter sind folgende Aufwendungen enthalten (SVUTA-Veröffentlichung):

70–77% für	Salär des temporären Personals und Sozialleistungen
8–11% für	Verwaltungsanteil, Mieten, Installationen, Mobiliar, Material, PTT, Versicherungen und Steuern
8–11% für	Internes Personal, inklusive Sozialversicherungen und Ausbildung
6– 9% für	Personalrekrutierung, Werbung und Public Relations
3,5–7% für	Gewinn und Selbstfinanzierung

Ecco für temporäre Arbeit und Stellen jeder Art.

Ecco, 1964 in Zürich gegründet, gehört heute zu den Marktleadern in der temporären Branche und geniesst das Vertrauen breiter Wirtschaftskreise. Ecco hat Niederlassungen in Basel, Genf, Lausanne, Monthey und Zürich.

Soweit das Zitat aus einem Prospekt und zugleich Kurzbiographie. Ecco ist also 20 Jahre alt und zugleich das drittgrösste Unternehmen in der Schweiz. Es sind selbstständige Aktiengesellschaften, ganz in schweizerischem Besitz.

Die veränderte Wirtschaftslage brachte nach einem Rekordumsatz im Jahre 1981 von knapp 26 Mio. im Jahre 1982 eine Umsatzeinbusse von fast 14 Prozent. 1983 verringerte sich dann der Umsatzeinbruch auf nur noch 2,5 Prozent. Der Umsatz erreichte noch 21,8 Mio. Franken. Dieses Resultat erarbeiteten 74,67 Prozent männliche und 25,33 Prozent weibliche Mitarbeiter. 54,26 Prozent aller Mitarbeiter waren unter 25 Jahre alt, und der Anteil an unverheirateten Temporärarbeitern betrug fast 75 Prozent.

Die gewichtigsten Kunden der Ecco kamen 1983 mit 34,0% aus dem Industrie-Sektor, gefolgt von der Baubranche mit 32,6%, den Dienstleistungen, Verwaltung, Verkehr mit 25,6% und dem Handel.

Ecco, in einer von der Wirtschaftslage stark abhängigen Branche tätig, prophezeit die Aussichten im laufenden Geschäftsjahr als recht zuversichtlich.

Um einer vermehrten Nachfrage aus Kundenkreisen zu genügen, hat Ecco seiner Dienstleistung eine Stellenvermittlung angegliedert. Erfahrene Fachleute haben sich in dieser Sparte in den letzten zwei Jahren einen angesehenen Namen geschaffen.

## Die temporäre Arbeit wirtschaftlich und sozial

Die temporäre Arbeit ist heute in den meisten Wirtschaftskreisen anerkannt. Die Vorteile der temporären Arbeit sind bei Klein-, Mittel- und Grossbetrieben bekannt, und es wird von dieser Dienstleistung vernünftig und gezielt Gebrauch gemacht. Trotzdem der SVUTA in seinen Reihen mit einem Ehrenkodex für seriöse Geschäftspraktiken sorgt, bringen ein paar Aussenseiter immer wieder Unruhe in die Branche. Die SVUTA-Mitglieder kämpfen gegen diese Auswüchse. Ihr Einfluss auf diese Outsider beschränkt sich auf Ermahnungen und Empfehlungen.

Die niedrige durchschnittliche Einsatzdauer der temporären Mitarbeiter von weniger als 300 Arbeitsstunden und die überaus grosse Fluktuation zeigen, dass die Temporär-Unternehmen der Wirtschaft überhaupt keine festangestellten Mitarbeiter abwerben können. Ganz im Gegenteil, sie rekrutieren immer wieder brachliegende Arbeitskräfte und stellen sie im richtigen Moment und kurzfristig der Wirtschaft zur Verfügung. Das niedrige Durchschnittsalter der Mitarbeiter entkräftet die Behauptung, dass temporäre Arbeit zu unzeitigem Arbeitsverhalten und zu mangelnder Bindung an Arbeitgeber und Verbände führe. Junge Leute hatten schon seit Generationen den «Wandertrieb». Wir denken da als Beispiel an die Hamburger Zimmerleute mit ihrer Walz. Viel erfahren bringt auch viel Erfahrung! Später werden die meisten temporären Mitarbeiter ganz «normale» Arbeitnehmer in guten Festanstellungen.

Die temporäre Arbeit kann auch, richtig angewendet, durch ihre Kostengünstigkeit Arbeitsplätze erhalten. Die SVUTA-Unternehmungen setzen auch, wenn immer sie können, Arbeitslose ein. Die Verbandsmitglieder sind sich diesbezüglich ihrer Verantwortung voll bewusst.

## Der Joker bei Personalengpässen

Die Ecco hat als Symbol ihrer Dienstleistung den «Joker» gewählt. Eine Joker-Karte im Spiel kann überall eingesetzt werden, wo eine andere wichtige Karte fehlt. Sie wird zur wertvollen und unentbehrlichen Hilfe. Ohne sie wäre das Spiel vielleicht verloren. Diesen Gedanken möchte die Ecco mit ihrem Symbol der Wirtschaft und dem Arbeitsmarkt vermitteln. Wenn er auch dem Spiel entstammt, ist er ernst und seriös gemeint.

Rolf E. Blattmann  
Ecco Zentralverwaltung AG

## Aus der Not eine Tugend machen

### Die Innovationskraft beeinflusst den Unternehmenserfolg

Der heutige Markt ist schnelllebiger als noch vor einigen Jahren und die Konkurrenz härter. Untersuchungen zeigen, dass in dieser Wirtschaftslage der Erfolg ganz beträchtlich von der Innovationskraft eines Unternehmens abhängt. Immerhin muss man sich im klaren sein, dass auch innovieren nicht risikolos ist. Viele Produktideen, die in die Entwicklung gehen, erreichen den Markt nie. Manche Produkte aber, die auf den Markt kommen, sind nicht erfolgreich. Und sind sie erfolgreich, ist der Lebenszyklus häufig sehr kurz.

Wie kann nun die Innovationskraft und die Erfolgsquote der Innovationen verbessert werden? Wissenschaft und Praxis zeigen, dass die Innovationskraft von sehr vielen Faktoren im Unternehmen abhängt und nicht von einem einzigen genialen Erfinder. Auch die gute Innovationsplanung allein genügt nicht. Viele, häufig kaum wägbare Faktoren, spielen eine Rolle. Es zeigt sich dabei, dass die



Innovationsfreudigkeit einmal von einer aufgeschlossenen, fortschrittlichen geistigen Grundhaltung des Managements abhängt. In einem starren, autoritär geführten Betrieb wird man kaum grosse kreative Leistungen von den Mitarbeitern verlangen können. Natürlich muss das Top-Management bereits in Unternehmens-Politik- und -Strategie die Innovationsaufgaben klar umreissen und konkret in der Planung und Budgetierung berücksichtigen. Die Erfolge dürften auch mit modernen Organisationsformen, die die psychologischen Hintergründe der Innovationsfreundlichkeit miteinbeziehen, verbessert werden.

### *Wirtschaftlich umgesetzte Kreativität*

Innovationskraft bedeutet wirtschaftlich umgesetzte Kreativität. Sie ist die Voraussetzung für die Überwindung der geist- und markttötenden «Me-too»-Produktion, für die echte Anregung der Warensseite. Damit dient die Innovation neben der wirtschaftlichen Belebung auch der Inflationsbekämpfung. Betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte sind die verbesserte Konkurrenzstellung der innovationsfreundlichen Unternehmen, die verstärkte Profilierungsmöglichkeit, die Fähigkeit, mit den steigenden Ansprüchen der Mitarbeiter und des Staates fertig zu werden. Diese Ziele sind nur erreichbar über eine erhöhte Produktivität, entweder über leistungsfähigere Produktion oder leistungsfähigere Produkte.

### *Innovation macht aus der Not eine Tugend*

Zwei gegensätzliche Ausgangslagen mögen diese Erfahrung bekräftigen. Die schweizerische Wirtschaft sieht sich einem ausgetrockneten Arbeitsmarkt gegenüber. Ein zusätzliches Angebot ist folglich nur möglich über Innovationen im Produktionsprozess. Glücklicherweise fördern die schweizerischen Verhältnisse diese Entwicklung. Dezentralisierung und Föderalismus prägen eine Klima, das sowohl die unternehmerische Unabhängigkeit stärkt als auch dem Konsens dient. Wie sehr das Prinzip der Tugend aus Not in der Schweiz verankert ist, zeigen unsere Nationalgerichte wie Fondue: ursprünglich alter Käse in saurem Wein aufgekocht, damit das harte Brot verwertet werden konnte. Das gleiche Veredlungsprinzip soll dem weltbekannten Schweizer Militärmesser zugrunde liegen: aus der gefürchteten Hellebarde, die einst Blechrüstungen knacken konnte, entstand eine beliebte Taschenausgabe, die nun Blechkonserven öffnet.

Ein anderes Bild bieten unsere industriellen Nachbarstaaten. Ein wachsendes Heer von Arbeitslosen verbietet die Entwicklung von zusätzlichen «Me-too»-Produkten, die den bereits überspannten Verdrängungsmarkt weiter belasten. Die Schaffung und Sicherung der Arbeitsplätze lässt sich nur über innovative Produkte erreichen, die den Bedürfnissen des Verbrauchers entsprechen, ob im In- oder Ausland.

### *Innovation und Motivation*

Bei der Innovationsförderung im Betrieb begegnet man unter der Belegschaft zwei Gruppen. Für die einen ist das Innovationsstreben und die Begegnung mit dem Neuen eine stimulierende Herausforderung, während sie für die andern ein Ärgernis, eine Störung der vertrauten Ordnung ist. Geht man den Ursachen dieser Polarisierung nach, so überrascht es nicht, wenn man in der defensiven Gruppe vor allem Leute findet, die ihre Stellung verteidigen wollen. Oft entdeckt man auch, dass sie im Innern ihre Stellung als zu hoch einschätzen. Sie befürchten von den Innovationsmassnahmen eine Ver-

schiebung der Rangordnung und Funktionen. Ein Verlust von innovativem Denken muss zum Erfolgserlebnis werden. Das Erfolgserlebnis kann gefördert werden, indem innovative Ideen belohnt werden. Dazu gehört auch die Anerkennung der Risikobereitschaft, selbst bei Misserfolg. Ein innovatives Wagnis, das nicht die Erwartungen erfüllt hat, darf keinen Knick in der Karriere des Initiators verursachen. Die Stärken der Persönlichkeit und der individuellen Flexibilität baut die Angst vor den Veränderungen ab, die durch innovative Massnahmen abgelöst werden. Die Angst verliert auch ihre lähmende Wirkung, indem innovatives Denken nicht als Sternstunden begriffen werden, sondern als normale Abläufe des täglichen Lebens. Einflussreichtum soll sich so selbstverständlich in der Arbeit ausdrücken wie er als Graffiti und Wandschmuck in den Kantinen zu finden ist.

Entscheidend ist das Verständnis für die unternehmerischen Zielsetzungen, die der Innovationsförderung zugrunde liegen. Wenn die Mitarbeiter lernen aus der Not eine Tugend zu machen und erkennen, dass sie fehlende Mittel mit Kreativität ersetzen können, dann schaukeln sich Innovation und Motivation gegenseitig hoch. Dieses Klima ist ansteckend. In ihm entdecken Leute, die sich nicht als schöpferisch betrachtet haben, überraschende Fähigkeiten. In ihm gehen die kreativen Primadonnen unter. Sehr oft sind sie verantwortlich dafür, dass andere nicht zu Wort kommen.

### *Innovation und Organisation*

Neben der Motivation hat die Art und Grösse der Organisation einen erheblichen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. So zeigen sich zwischen Grossbetrieben einerseits und mittleren und kleinen Unternehmen andererseits deutliche Unterschiede. Untersuchungen ergeben, dass die Innovationsrate steigt, wenn der Einfluss der Bürokratie abnimmt. Bürokratie ist der Feind aller Innovationen. Grossbetriebe mit ihren ausgeprägten Bürokratien verzeichnen denn auch die schwächste Innovationsbereitschaft. Sicherheit steht bei ihnen an erster Stelle. Risiko wird vermieden, weil Erfolg nicht besonders belohnt wird, Misserfolg aber die Karriere eindeutig beeinträchtigt. Der Vergleich zur Staatswirtschaft drängt sich auf. Beide verfügen über ausgefeilte Planung, die im Laufe der Zeit eine Eigendynamik entwickelt und häufig von der Wirklichkeit überholt wird.

Klein- und Mittelbetriebe mit ihrer übersichtlichen Organisation sind von der Bürokratie weniger befallen. Verkalkung und Versteinerung bleiben aus. Der einzelne weiss, dass er direkten Einfluss auf das unternehmerische Ergebnis hat. Dieses Wissen verstärkt sowohl die Identifikation mit dem Betrieb als auch die Bereitschaft mit Innovationen für dessen Überleben zu sorgen. Diese Wechselwirkung ist den Grossbetrieben nicht entgangen. Sie haben erfasst, dass in der Dezentralisierung, das heisst in der Überblickbarkeit der Organisationsstruktur, und im partizipativen Führungsstil wirkungsvolle Mittel bereitstehen, um die Innovationsfreudigkeit zu stärken.

### *Innovation und Integration*

Wichtig für das Innovationsklima ist die Integration der einzelnen in ein Team. Das verlangt ein gewisses Mass von Bescheidenheit, eine Zurückstellung des eigenen Egos. Die Komplexität des modernen Lebens fördert immer wieder neue interdisziplinäre Beziehungen. Lösungen können nur in seltenen Fällen vom elitären Denken erwartet werden. Das egalitäre Denken wiederum wird das programmierte Mittelmass nicht überschreiten. Des-

halb muss bei der Teambildung davon ausgegangen werden, dass nicht jedes das Gleiche erreichen kann und will, also auch nicht jeder die gleiche Entlohnung erhalten soll. Notwendig aber ist in jedem Fall die Achtung vor der Persönlichkeit und Leistung des einzelnen.

Damit beginnt sich die Bedeutung der Innovationen für die sogenannte Humanisierung der Arbeit abzuzeichnen. Umfragen bestätigen den hohen Stellenwert der «interessanten Tätigkeit». Interessant ist gleichzusetzen mit schöpferisch, anspruchsvoll, abwechslungsreich, befriedigend. Mit der Innovation setzt eine Aufwertung der Arbeit ein. Ein willkommenes «Nebenprodukt» ist dabei ein höheres Realeinkommen. Sie ist zudem von zentraler Wichtigkeit für das Wachstum des Unternehmens und für die Kapitalrendite. Dass der Staat durch erhöhte Steuereinnahmen ebenfalls an diesem Wachstum beteiligt ist, überrascht keinen.

### *Risiko und Sicherheit*

Wohl können innovative Einfälle wie der Blitz aus heiterem Himmel einschlagen. Meistens sind innovative Durchbrüche jedoch das Ergebnis einer festen Unternehmenspolitik mit vorgegebenen Zielgrössen. Diese Unternehmenspolitik setzt voraus, dass Methoden und Denkprozesse für schöpferische Abläufe und Innovationen lernbar sind. Ebenso erkennt sie die Notwendigkeit für die systematische Schulung des schöpferischen Verhaltens der einzelnen und der Arbeitsgruppen.

Einerseits muss im Betrieb die Empfindsamkeit für Innovationen gefördert werden, andererseits darf die Innovationsentwicklung nicht der Kontrolle entgleiten. Gelingt es dem Management das «Innovationsdenken» im Unternehmen zu verwirklichen, so wird es sich bald einem Aussendienst gegenübersehen, der einem Nachrichten- und Informationsdienst gleicht. Es wird Produktionsleuten begegnen, die sich selbst in der Kaffeepause Gedanken über die Verbesserung der Produktionsabläufe machen. Ist der schöpferische Funke gezündet, so brennt er auch in der Freizeit der Mitarbeiter.

Innovation berührt jeden Bereich des Unternehmens. Sie ist die eleganteste Entgegnung auf die inflationäre Aushöhlung unserer Vermögenswerte. Dank ihr können auf der Wareseite echte Neuschöpfungen die Geldmenge binden, ohne dass die Geldseite manipuliert werden muss. So schafft Innovation, obwohl sie ein unternehmerisches Risiko ist, für die freie Marktwirtschaft und die darin arbeitenden Menschen stabile, würdige Verhältnisse.

Dr. Fritz Haselbeck,  
Leiter des Zentrums für Unternehmensführung,  
Kilchberg

## **10 Tips an Unternehmer um die Leistungen des Personalberaters besser auszuschöpfen**

Die richtige Besetzung der Stellen wird immer mehr zu einem zentralen Anliegen der Führungskräfte. Qualifizierte Personalberater können dabei eine wertvolle Hilfe sein – vorausgesetzt, ihre Erfahrung und ihr Dienstleistungspotential werden voll ausgeschöpft.

Die folgenden 10 Tips sollen Ihnen Anregungen geben, um aus der Zusammenarbeit mit dem Personalberater möglichst grossen Nutzen zu ziehen.

1. Bestimmen Sie Ihren Personalberater nach Ihren Anforderungen. Benötigen Sie zur Lösung des anstehenden Problems einen Personalvermittler oder einen Personalberater?
2. Lassen Sie sich über das Dienstleistungsangebot genau informieren. Welche Leistungen sind inbegriffen? Prüfen Sie, ob die Konditionen transparent sind.
3. Prüfen Sie das Image Ihres Personalberaters. Sind Sie bereit, seinen Namen vor den Ihren setzen zu lassen?
4. Lernen Sie den Personalberater persönlich kennen. Vergewissern Sie sich, ob er Ihre Problemstellung verstanden hat, ob Sie das Vertrauen in ihn finden, ob er sich mit der Aufgabe und Ihrem Unternehmen identifizieren kann. Ist der Personalberater fachlich und persönlich überhaupt in der Lage, das Mandat nach Ihren Vorstellungen professionell abzuwickeln?
5. Lassen Sie Ihren Personalberater bei der Erarbeitung des Anforderungsprofils mitwirken. Er beurteilt Ihre Vorstellungen und Wünsche aus neutraler Sicht, gibt Denkanstösse, vergleicht überbetrieblich.
6. Inserate sind teuer. Ihr Personalberater ist ein routinierter Texter. Er kennt die Sprache der Bewerber und die Medien. Gewähren Sie ihm genügend Spielraum, er wird einen passenden Inserattext vorschlagen. Und ein Budget.
7. Überlassen Sie ihm die Vorselektion. Im Gegensatz zum Vermittler führt der Personalberater in jedem Fall ausführliche Bewerbungsgespräche durch. Er unterbreitet Ihnen nur Kandidaten, bei denen sich eine Vorstellung in Ihrem Hause lohnt. Das erspart Ihnen unnötige Gespräche (und unangenehme Absagen).
8. Sie dürfen neben den vollständigen Bewerbungsunterlagen auch einen aussagefähigen Kommentar über die fachliche und persönliche Eignung der Bewerber erwarten. Ihr Personalberater verfügt aufgrund seiner jahrelangen Erfahrung über gute Menschenkenntnisse, die Sie sich zu Nutzen machen sollten.
9. Profitieren Sie vom umfassenden Fachwissen Ihres Beraters: Er kennt die Gehaltsstruktur der betreffenden Region und wird Sie auch in dieser Frage objektiv beraten. Er kennt verschiedene Graphologen aus langjähriger Zusammenarbeit, er versteht aus Zeugnissen auch zwischen den Zeilen zu lesen, und ist in der Lage, Referenzen einzuholen, die verbindlich sind.
10. Und noch etwas sehr wichtiges: Setzen Sie Ihren Personalberater nicht zu sehr unter Zeitdruck. Er benötigt für die seriöse Bearbeitung Ihres Auftrages genügend Zeit. «Schnellschüsse» bringen selten die erhofften Resultate.

Die endgültige Entscheidung bei der Personalanstellung kann auch der beste Personalberater seinem Kunden nicht abnehmen. Wenn aber sein Fachwissen und seine Erfahrung richtig eingesetzt werden, wird er den Auftraggeber nicht nur von aufwendiger Arbeit entlasten, sondern ihn auch bei der Entscheidungsfindung wirksam unterstützen.

Personalberatung Fritz Müller AG  
St. Gallen



## Temporärarbeit und Textverarbeitung

### Ein neues Auswahl- und Ausbildungskonzept von Manpower

Manpower, Marktleader weltweit und auch in der Schweiz im Bereich temporäre Arbeit und Stellenvermittlung hat in den letzten 3 Jahren ein umfassendes Auswahl-, Beurteilungs- und Trainings-Programm im Bereich der Textverarbeitung entwickelt.

So sollen, auf Anfrage nach einer temporären Mitarbeiterin, die Kenntnisse mit Textsystemen haben muss, auch eine solche zur Verfügung gestellt werden. Ist von den erreichbaren freien Mitarbeiterinnen keine auf dem verlangten Textsystem ausgebildet, wird diese Ausbildung in einer Manpower-Filiale kurzfristig unter der Anleitung der dafür speziell instruierten Personalberater durchgeführt. Ausgebildet wird gegenwärtig auf den Geräten IBM und Wang. In Vorbereitung ist dieses Programm für weitere Textverarbeitungssysteme wie AES, Philips, und Xerox.

Manpower wird also, wenn immer der Wunsch besteht, eine bereits ausgebildete Mitarbeiterin einsetzen können oder ist in der Lage, diese kurzfristig (1–2 Tage) aufgabenspezifisch auszubilden.

### Wo steht die Textverarbeitung heute?

Die Entwicklung in den letzten Jahren in diesem Bereich war rasant. Noch erinnern wir uns alle an die mechanische Schreibmaschine, gefolgt von der elektrischen, die dann recht bald von Typenhebeln auf Kugelköpfe wechselte.

Schreibautomaten, zuerst mit der Speicherung von nur ganz wenigen Sätzen und nachher mit der Möglichkeit eine ganze Anzahl von A4-Seiten zu speichern und abzurufen, wurden bald vervollständigt mit der Möglichkeit, durch externe Disketten die Speichermöglichkeiten um ein vielfaches zu erhöhen.

Heute hat der Bildschirm auch für die Textverarbeitung seinen Siegeszug angetreten und Fachleute rechnen, dass bis 1990 von 20 Arbeitsplätzen deren 17 im Büro mit Bildschirmen ausgerüstet sein werden. Heute dürfte dieses Verhältnis bei 4 auf 20 liegen.

Dieser Entwicklung zufolge wird ein Hauptanliegen der Unternehmer (nebst der Investition für die neuen Geräte) darin bestehen, dass gut ausgebildetes Personal für das Bedienen dieser elektronischen Geräte auch wirklich vorhanden ist. Wir werden nicht darum herumkommen, dass alle, die sich in der Bürowelt erfolgreich bewegen wollen, sich auch mit diesen neuen Geräten und Systemen befassen müssen.

Die «Züri Woche» beschreibt einen solchen Trend in ihrer Ausgabe vom 29. März 1984:

*«Wer sich nicht umstellt, lebt gefährlich.»*

Auch im Bankensektor fand der Personalabbau in Berufen statt, die nicht fähig (oder willens) waren, sich an die technologische Entwicklung anzupassen. So ist heute ein klassischer Buchhalter (und ein grosses Heer von sogenannten Hilfsbuchhaltern) nicht mehr brauchbar, sofern er sich nicht auf Datenverarbeitung umstellt. Nicht ohne Grund steht die Berufsgruppe «Büro und Verwaltung» wieder mit grossem Abstand (vor der Maschinenindustrie) an erster Stelle in der Arbeitslosenstatistik.»

### Was beinhaltet das Manpower-Skillware-Programm?

Alles beginnt in dem Augenblick, wo ein Kunde eine Mitarbeiterin für kürzere oder längere Zeit benötigt, um sein wegen Personalabwesenheit stillstehendes Textsystem zu bedienen.

Der Personalberater, der den Auftrag entgegennimmt, benutzt ein speziell zusammengestelltes Fragenschema, um sich möglichst detailliert über die Art der auszuführenden Arbeit, die Arbeitsvorlagen, Spezialkenntnisse und das Arbeitsumfeld informieren zu können.

Auch Fragen nach dem Gerät, der Systemart und der Organisation der Textverarbeitung sind für den späteren Erfolg des Einsatzes nötig. Aufgrund dieser Angaben kann der Personalberater nun bestimmen, welche Kenntnisse zur Erfüllung dieser Aufgabe notwendig sind.

Eine kundenbezogene Anwendungs- und Funktionen-Tabelle erleichtert ihm diese Aufgabe.

Die Auswahl der temporären Mitarbeiter erfolgt einerseits im Interview durch ein ähnliches Fragenschema wie bei der Auftragsaufnahme und auf der anderen Seite auch durch ein Programm zur Bestimmung der Kenntnisse und Erfahrungen des Mitarbeiters mit Textsystemen verschiedener Marken wie z.B. IBM, Wang, AES, Philips und Xerox.

Beides zusammen erlaubt dem Personalberater, einen exakten Überblick des Ausbildungsgrades des Mitarbeiters zu erhalten und zwar markenbezogen.

### Keine ausgebildete Mitarbeiterin steht zur Verfügung: Was nun?

Dieser Fall wird in Zukunft immer häufiger vorkommen, weil ja, wie wir am Anfang gesehen haben, die Anzahl der elektronischen Büros und damit auch der Textverarbeitungssysteme rapid anwachsen wird. Es werden weiterhin Sekretärinnen vorhanden sein, die sich auf einer elektrischen Schreibmaschine sicher fühlen, aber keine Erfahrung auf einem elektronischen Bildschirmgerät haben. Hier kommt nun das revolutionäre Manpower-Skillware-Programm zum Zug, das konsumentenfreundlich für Bedienerinnen konzipiert worden ist.

Vielfach wird fälschlicherweise angenommen, dass der Bediener die Software beherrschen müsse, also dass er Programmierer oder Analytiker sein sollte. Auch dass er Kenntnisse im Bereich Technik, also Hardware haben sollte. Ich behaupte, weder das eine noch das andere ist richtig. Er soll ein guter Bediener werden. So ist es im Vergleich mit einem Automobilisten auch nicht notwendig, ein guter Konstrukteur oder Automechaniker zu sein, um sicher, gefühlvoll, korrekt und unfallfrei im Verkehr zu zirkulieren.

Wie wird man ein guter Bediener? Indem man sich durch die technische Literatur und die detaillierten Gebrauchsanweisungen durchkämpft? Oder indem man sich Schritt für Schritt (wie beim Autofahrenlernen) mit den wichtigsten Funktionen vertraut macht und dann mehr und mehr ins Detail geht und dabei von einem (Autofahr-)Lehrer individuell betreut wird?

Manpower arbeitet in der zweiten Art.

In den Manpower-Filialen stehen moderne Textverarbeitungsgeräte nur für Trainingszwecke. Die auszubildende Mitarbeiterin erhält eine spezielle Lerndiskette und ein

dazugehörendes Trainingshandbuch. Hauptsächlich lernt der Mitarbeiter ab Bildschirm und da das Training individuell ist, kann er das Tempo der Lernschritte ganz nach seinen Bedürfnissen ausrichten. Wenn Fragen entstehen, helfen ihm die in der Filiale tätigen Personalberater. Diese können die Ausbildung zusätzlich noch individuell gestalten, indem sie Arbeiten, die beim Kundenauftrag besonders wichtig sind, mit dem temporären Mitarbeiter vertieft behandeln.

Durch den Umstand, dass der Personalberater die Bedürfnisse des Kunden genau kennt und mit dem temporären Mitarbeiter einen sehr engen Kontakt hat, ist er in der Lage, die ganze Ausbildung sehr individuell zu gestalten.

Abschliessend an das Training, das in der Regel 1 bis 1 ½ Tage dauert, erhält der temporäre Mitarbeiter ein übersichtliches und handliches Bedienerhandbuch mit einem Stichwortregister. Dieses erlaubt ihm, bei auftretenden Fragen immer wieder die entsprechenden Abläufe graphisch und visuell nachzusehen und ist daher für ihn eine enorme Hilfe.

Zur Zeit sind die Bedienungshandbücher für IBM- und Wang-Systeme verfügbar, für weitere Fabrikate sind sie in Vorbereitung.

### **Erfahrungen mit dem Manpower-Skillware-Konzept**

In USA sind von Manpower schon tausende von Sekretärinnen in ein bis zwei Tagen für temporäre Einsätze auf Textverarbeitungssystemen geschult worden und dies zur vollsten Zufriedenheit der Kundenfirmen.

In Europa ist das ganze Konzept in der Einführung begriffen. Dies gilt auch für die Schweiz, wo Zürich für die «Pilot-Einführung» gewählt wurde. Über 100 Sekretärinnen sind bereits ausgebildet und erfolgreich eingesetzt worden. Also Erfolg auf breiter Front. In Kürze wird das Programm in sämtlichen 26 Filialen von Manpower in der Schweiz eingeführt.

Manpower ist überzeugt, mit diesem neuen Konzept einen wirklichkeitsnahen Beitrag für die Bewältigung der Personalprobleme im Hinblick auf das starke Anwachsen der elektronischen Büros zu machen.

Manpower will aber nicht in das Trainingsgebiet vordringen, sondern Schulung wird nur gemacht, wenn für einen Kundenauftrag kein ausgebildeter Mitarbeiter zur Verfügung steht und die Ausbildung wird darum auftragsbezogen, individuell, sozusagen nach Mass gemacht.

Die Haupttätigkeit von Manpower liegt nach wie vor darin, den richtigen Mann oder die richtige Frau am richtigen Arbeitsplatz einzusetzen. Dies ganz nach dem Grundsatz: Was ich gerne mache, mache ich gut und gerne machen kann ich nur etwas, was ich verstehe und wo ich mich sicher und kompetent fühle.

Robert Mennel  
Generaldirektor  
Manpower AG, Zürich

## **Weiterbildung**

### **Führungsausbildung in der Textilindustrie**

Die fachliche Aus- und Weiterbildung der Kader wird in der Industrie viel mehr gepflegt und viel ernster genommen als die Führungsausbildung. Diese wird oft geradezu vernachlässigt. Daraus ergeben sich grosse Verlustquellen und die fachlichen Fähigkeiten der unteren und mittleren Kader zahlen sich deswegen manchmal gar nicht richtig aus. Folgen mangelnder Führungsausbildung und mangelhafter Führung sind im allgemeinen ein schlechtes Betriebsklima, Reibungsverluste, Doppelspurigkeiten, Missverständnisse usw. Heute, da es ausserordentlich schwierig ist, die Konkurrenzskraft der Unternehmen zu erhalten, sind zweifellos die fachliche Ausbildung und die Führungsausbildung von ebenbürtiger Bedeutung. Dabei geht es nicht nur darum, dass die einzelnen Mitarbeiter in Führungspositionen ausgebildet werden, sondern es sollte wenn möglich sich die ganze Ausbildung durch die ganze Firma hindurchziehen, und zwar von oben beginnend. Nur so kann mit gleichen Begriffen gesprochen und kommuniziert werden, und nur so versteht man das Verhalten des Vorgesetzten oder der untergeordneten und untergebenen Führungskräfte. Die besten Resultate werden erzielt, wenn eine Führungsausbildung im Betrieb mit einem Seminar für den Verwaltungsrat und die Direktion beginnt und wenn dann stufenweise von oben nach unten schreitend der ganze Betrieb nach den gleichen Konzeptionen ausgebildet wird.

#### *Inhalt und Ziel der Führungsausbildung*

Was verstehen wir unter Führung? In weitestem Sinne ist Führung die Gestaltung und Lenkung von Unternehmen und Firmen. Wir wollen hier aber von Führung in engerem Sinne sprechen und meinen dabei einige wenige Hauptpunkte. Es geht dabei um den Chef als Beruf und seine Aufgaben, nämlich insbesondere: Probleme lösen und entscheiden; Menschen führen; Planen; Organisieren; Kontrollieren. Diese Chefaufgaben sind auf jeder Stufe vorhanden, sowohl auf der Stufe der Unternehmensleitung wie auch auf der Meisterstufe und sie kommen in jedem Funktionsbereich vor, sei es im Rechnungswesen oder im Verkauf oder in der Produktion usw. Es handelt sich also um die generellen Führungstätigkeiten auf jeder Stufe und in jedem Funktionsbereich. Führungsausbildung in der Textilindustrie durch die Gesellschaft zur Ausbildung von Führungskräften (GAF).

Der Verband der Arbeitgeber der Textilindustrie (VATI) hat im Jahre 1968 zusammen mit dem Arbeitgeberverband der schweizerischen Maschinenindustrie, mit dem Zentralverband der Arbeitgeber, mit den Tessiner Industriellen und mit dem Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften eine offizielle Ausbildungsinstitution für die Schweizerische Industrie gegründet. Diese Gesellschaft zur Ausbildung von Führungskräften (GAF) hat in den inzwischen verflossenen Jahren über 20000 Führungskräfte ausgebildet, nicht nur aus der Industrie sondern auch aus den Gebieten der Banken, Versicherungen, Dienstleistungsbetrieben und sogar staatlichen Verwaltungen. Die Gesellschaft ist auch in der Westschweiz und im Ausland tätig. Sie befasst sich nicht mit