

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

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 94 (1987)

**Heft:** 6

**Rubrik:** Unternehmensberatung, Personalvermittlung

### **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:** 12.01.2026

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

# Unternehmensberatung, Personalvermittlung

## Temporärarbeit und Personalvermittlung im Wandel der Zeiten

Robert Mennel, Zürich  
Generaldirektor Manpower



### Ein Blick in die Vergangenheit

Die Branche ist immer noch jung. Vor 39 Jahren wurde der erste temporäre Einsatz in den USA getätigt.

Die Geschichte ist ganz interessant. Wie bei vielem lag die Grundidee in einem Bedürfnis des Marktes. Zwei Rechtsanwälte hatten eine umfangreiche Arbeit innert kurzer Zeit zu erledigen und baten deshalb ihre Ehefrauen um Hilfe. Diese mobilisierten noch Freundinnen und so wurde es schlussendlich möglich, diese Arbeiten fristgerecht fertig zu stellen. Damit war die Idee der Temporärarbeit geboren. In weniger als 40 Jahren ist daraus ein Marktvolumen in der Grössenordnung von etwa 30 bis 40 Milliarden Schweizerfranken entstanden.

In Europa kennen wir die Form der temporären Arbeit seit etwas weniger als 30 Jahren. Es war auch hier wiederum Manpower, welche Pionierleistungen erbrachte, die Idee in Europa lancierte und erste Büros in Paris und London im Jahre 1956 eröffnete.

In der Schweiz hat sich Manpower als Nr. 1 in 27 Jahren zum eigentlichen Marktleader entwickelt und 1986 einen Umsatz von über 150 Millionen Schweizerfranken erreicht. Das ergibt mehr als eine Vervielfachung in den letzten 10 Jahren.

### Welche Leute arbeiten temporär?

1987 werden wiederum rund 75 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Schweiz in einem oder mehreren Einsätzen temporär arbeiten. Es sind dies eher junge Leute. Rund die Hälfte wird 25 oder jünger sein und 5 von 6 sind ledig. Temporärarbeit bietet ihnen eine willkommene Übergangslösung zwischen zwei festen Stellen, zwischen Militärdienst und Berufsleben oder zwischen Lehre und Auslandsaufenthalt.

1986 waren 41 % in administrativen, 7 % in technischen und 52 % in gewerblichen Berufen tätig. Die meisten davon haben eine abgeschlossene Ausbildung, rund 30 % stehen in der Ausbildung, sind angelernt oder Hilfskräfte.

$\frac{2}{3}$  all dieser temporär Arbeitenden werden Einsätze bis zu drei Monaten machen, nur  $\frac{1}{6}$  wird länger als 6 Monate temporär im Einsatz sein.

Für viele junge Leute ist ein temporärer Einsatz nach wie vor die einfachste und schnellste Lösung, um nach einem Auslandsaufenthalt, nach Studien oder nach dem Militärdienst wieder rasch und unkompliziert ins Arbeitsleben einzutreten. Am Sonntag aus dem Ausland zurück, am Montag bei einer effizienten Organisation einschreiben und bereits am Nachmittag arbeiten – das ist durchaus möglich. Und beim zweiten Einsatz, nach dem nächsten Auslandsaufenthalt, geht alles noch viel schneller. Und dies zu einem fairen Salär, marktgerecht, wie wenn man in einer Dauerstelle arbeiten würde.

### Übergang in eine feste Stelle

Immer mehr und mehr kommt es vor, dass aus einem temporären Arbeitsverhältnis eine Dauerstelle wird, man sagt diesem Übergang «try & hire».

Auf der anderen Seite wissen wir aber auch, dass von den heute temporär Arbeitenden rund 70 % früher oder später eine Dauerstelle annehmen. Das ist der Grund, dass Manpower vor bald zehn Jahren die Feststellenvermittlung eingeführt hat, eine Dienstleistung, die sich bei Stellensuchenden und Unternehmen aller Branchen und Grössen einer wachsenden Beliebtheit erfreut. Für die Stellensuchenden entstehen dabei in keiner Art und Weise Kosten, sie melden sich auf einem der 35 Manpower-Büros der Schweiz, geben ihre Wünsche in bezug auf Tätigkeit, Branche, Arbeitsort und weitere Details an und können sich mit einem Personalberater im Detail über die Möglichkeiten und Chancen unterhalten. Der Personalberater hat in diesem Sinne eine Treuhandsfunktion, er kennt den Arbeitsmarkt, hat den Überblick über die offenen Stellen und kennt die Personalverantwortlichen in den Firmen persönlich.

Die Kosten dieser Dienstleistung übernimmt der Arbeitgeber, im Erfolgsfall bezahlt die Firma ein Honorar des Jahresgehaltes, je nach Schwierigkeitsgrad und Einkommensstufe der Kandidaten.

Manpower macht aber auch gezielte Inserate, die ein breites Spektrum abdecken und für Auftraggeber und Kandidaten absolute Diskretion garantieren. Entwerfen von Inseraten und die Abwicklung des ganzen Vorgangs sind im Honorar inbegriffen.

Für Kaderstellen wird im Auftragsverhältnis, also auf Mandat gearbeitet und die Manpower Kader-Karriere hat in Zürich, Basel, Lausanne und Genf Stützpunkte für die Kaderrekrutierung nach Mass.

### Arbeitskonditionen der temporären Mitarbeiter

Die Salarierung entspricht der Devise «Gute Leute muss man gut bezahlen». Dabei wird sich ein gut ausgebildeter Personalberater bemühen, die Fähigkeiten, Erfahrungen und Kenntnisse eines temporären Mitarbeiters optimal einzusetzen. Der Lohn liegt auf dem gleichen Niveau wie das Salär, das in einer vergleichbaren Festanstellung bezahlt würde.

Ferien werden zusätzlich zum Grundlohn ausgerichtet und bei Manpower erhalten temporäre Mitarbeiter, welche gute Leistungen erbringen, eine Oskarauszeichnung.

nung. Dies bedeutet Medaillon, Diplom und auch eine Lohnerhöhung.

Sozialleistungen entsprechen bei allen seriös geführten Temporärorganisationen mindestens den gesetzlichen Minimas, vielfach gehen sie aber auch weiter. Dazu gehört nun auch die BVG-Versicherung. Schriftliche Arbeitsverträge enthalten alle Details über das Arbeitsverhältnis, auch bezüglich den Regelungen für Feiertage, Militärdienst, Krankheit, Unfall und Absenzen.

Manpower gibt seit Jahren jedem sich neu anmeldenden Mitarbeiter eine umfangreiche Dokumentation mit Arbeitsvertrag und allen Details. Dazu gehört auch eine detaillierte Information über die Möglichkeiten einer Arbeitsausfallversicherung.

#### *Möglichkeiten für Weiterbildung*

Neuen Technologien wird bei Manpower grosse Bedeutung zugewiesen. Dies betrifft vor allem auch den Bürobereich, wo heute in der Schweiz nach Schätzungen der Fachleute etwa 30% der Arbeitsplätze mit einem Bildschirmterminal ausgerüstet sind. Bis 1990 dürfte sich diese Zahl mehr als verdoppeln.

Dies stellt heute schon und wird in Zukunft noch mehr Anforderungen an die Bedienerinnen und Bediener stellen. Dies gilt ganz besonders für temporäre Mitarbeiter, die sich nur für einige Wochen an einem solchen Arbeitsplatz aufhalten und sich damit immer wieder mit neuen Situationen vertraut machen müssen.

In den letzten Jahren hat Manpower weltweit ein Ausbildungsprogramm im Bereich Textverarbeitung und Dateneingabe ausgearbeitet, von dem seit drei Jahren auch die Mitarbeiter in der Schweiz profitieren können.

Das ganze Konzept beruht auf der Zielsetzung, einer Schreibkraft innert zwei Tagen in einer individuellen Ausbildung die Grundkenntnisse der Textverarbeitung zu vermitteln. Sie soll so fähig sein, am dritten Tag selbstständig einfachere Arbeiten an einem Bildschirm ausführen zu können. Die Ausbildung erfolgt in einer Sprache ohne Fachjargon, ohne Zeitdruck, also auf die Lernfähigkeit der entsprechenden Person ausgerichtet und mit Personalberatern als Lehrkräften.

Für den Einsatz wird dazu jeder Teilnehmerin ein übersichtlich gestaltetes Handbuch abgegeben, das ihr bei den ersten Schritten auf einem neuen Gebiet hilft. In einem praktischen Format gehalten, mit Bildern, Ablaufschemata und leicht verständlichen Hinweisen, wird die Arbeit am Bildschirm zum Spass.

In den letzten drei Jahren sind in der Schweiz über 1500 Sekretärinnen, Schreibkräfte und Dactylos in den verschiedenen Manpowerfilialen auf IBM- oder WANG-Geräten ausgebildet worden. Alle haben sich anschliessend in einem Einsatz von kürzerer oder längerer Zeit bewährt.

Ein Hinweis, das die Ausbildung praxisnah ist, ergibt der Umstand, dass viele temporäre Mitarbeiter von den Firmen, wo sie im Einsatz waren, fest angestellt wurden.

Interessentinnen und Interessenten können sich kostenlos und unverbindlich in einer der 35 Manpower-Filialen in der Schweiz informieren lassen.

#### *Temporärarbeit morgen*

Neue Arbeitsformen finden mehr und mehr Beachtung und Verbreitung. Temporärarbeit erhält mehr und mehr Bedeutung. Früher hauptsächlich als Notlösung bei unvorhergesehenen Abwesenheiten und plötzlich auftre-

tenden Spitzen gedacht, wird Temporärarbeit je länger je mehr als Personalplanung und Mittel zur Personalkostensteuerung betrachtet.

Wenn heute, je nach Jahreszeit, zwischen 0,3% und 0,7% der in der Schweiz werktätigen Bevölkerung temporär arbeiten, so dürfte dieser Anteil in den nächsten 5 bis 10 Jahren ganz wesentlich steigen. Es gibt Prognosen, die sprechen von einer Verdoppelung, andere sogar von einer Verdreifachung.

Der Arbeitsmarkt Schweiz ist heute angespannt und diese Situation dürfte sich in den nächsten Jahren durch den Rückgang der ins Erwerbsleben tretenden Jugendlichen noch verschärfen. Personalreserven bilden wird damit immer schwieriger, abgesehen davon, dass die meisten Unternehmen dies aus Kostengründen nicht mehr möchten. Das wird eine weitere Nachfrage nach temporären Arbeitskräften bringen. Dazu kommt der vermehrte Trend der Jungen, Temporärarbeit als Möglichkeit der Weiterbildung im Sinne von Lehr- und Wanderjahren zu betrachten, verbunden mit kürzeren und längeren Auslandsaufenthalten.

Unter diesen Gesichtspunkten dürfte sich eine Verdoppelung oder mehr des Anteils der temporär Arbeitenden in der Schweiz in den nächsten 5 bis 10 Jahren als nicht utopisch erweisen.

Die Feststellenvermittlung – alle Berufe eingeschlossen – macht heute 25% des Bruttoertrages bei Manpower aus und auch dieser Bereich dürfte sich bei Manpower aus den oben erwähnten Gründen in den nächsten Jahren überproportional entwickeln.

Robert Mennel, Zürich

### **Funktionen der Unternehmensberatung – ihre Leistungen für die Wirtschaft**

Unabhängig von ihrer Grösse und Branchenzugehörigkeit ist es für alle Unternehmen von existentieller Bedeutung, über ein innovatives, gut ausgebildetes und belastbares Führungskader zu verfügen. Die zunehmende Komplexität und Internationalität der sich dem Management stellenden Fragen bedingen ein konzeptionelles und strategieorientiertes Vorgehen auf allen Stufen. Nur mit unternehmerisch denkenden Mitarbeitern können die anstehenden Probleme gelöst werden. In der ganzen industrialisierten Welt ist deshalb ein Kampf um die Beschaffung fähiger Führungskräfte entbrannt. Diese gilt es zu entdecken, zu beschaffen und an sich zu binden.

Wenige Unternehmen sind in der Lage, den international knappen Markt an hochqualifizierten Führungskräften selbst zu überschauen.

Daher wird zur Besetzung von Führungspositionen immer häufiger ein noch relativ junger Dienstleistungszweig beansprucht: Die auf die Lösung von Führungsproblemen spezialisierte Unternehmensberatung.

Für den Beizug externer Berater sprechen die folgenden Gründe:

- Sie können sich unbelastet vom Tagesgeschäft voll der anstehenden Problematik widmen.
- Sie verfügen als Aussenstehende über einen höheren Grad an Objektivität als Insider.
- Sie sind nicht «betriebsblind».
- Sie bringen eine branchen-, märkte- und technologie-überschreitende Optik ein.

Die Besetzung neuer oder vakanter Schlüsselpositionen gliedert sich generell in die Schritte: Definition des zu lösenden Problems, eigentliche Suche, Beurteilung der Kandidaten, Präsentation der Kandidaten und Eingliederung des neuen Stelleninhabers.

Noch geht der eine oder andere Auftraggeber allerdings von der irrigen Auffassung aus, dass sich der beigezogene Berater auf personalbezogene Fragen zu beschränken habe. Eine Isolierung der Personalfragen von den übrigen unternehmerischen Gegebenheiten lässt sich heute aber nicht mehr aufrechterhalten. Deren Vernetzung ist so eng, dass sich unbedingt eine integrale Betrachtungsweise aufdrängt, soll die Beratung erfolgreich sein.

Dieser gegenüber früher wesentlich umfassendere Aufgabenkreis stellt an den Unternehmensberater höchste Ansprüche. Er muss sich über ein ausgesprochen analytisches Denkvermögen ausweisen, ein grosses Beziehungspotential ausspielen können, ein ausgesprochener Realisator sein und selbstverständlich integer, engagiert und verantwortungsbewusst handeln.

Den überdurchschnittlichen Berater zeichnet zudem eine lebenslange Lernbereitschaft aus. Nur so kann er jenen Informationsvorsprung in die Beratungstätigkeit einbringen, den der Auftraggeber von ihm erwartet.

Da «Unternehmensberater» ähnlich wie «Architekt» in der Schweiz keine geschützte Berufsbezeichnung ist, gibt es auch Wildwuchs. Will man sich vor folgenswerten Fehlleistungen schützen, hält man sich mit Vorteil an etablierte Unternehmensberatungsfirmen mit überprüfbaren Leistungsausweisen, landes-, europa- und weltweiten Beziehungen und hochkalibriben Mitarbeitern.

Für den Erfolg der Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Berater, ist die personal chemistry, das heisst die Beziehungsgestaltung von grösster Bedeutung. «Stimmt die Chemie nicht», sollte man von einer Vertiefung der Beziehungen im beidseitigen Interesse absehen. Ein guter Berater verzichtet auf ein auch noch so lukratives Mandat, wenn er sieht, dass irgendwelche irrationale Gründe (z.B. «Prestigedenken») von Seiten des Auftraggebers die Durchsetzung seiner nach sorgfältiger Analyse der Gegebenheiten formulierten Vorschläge verhindern.

Ist hingegen die beidseitige Bereitschaft zur zuweilen auch harten Diskussion gegeben, so kann der Beizug externer Beratung zu massgeschneiderten Lösungen führen. Personalbezogen heisst dies: Zur Beschaffung des richtigen Mannes am richtigen Platz zur richtigen Zeit.

Ein so gelebtes Auftragsverhältnis führt schliesslich dazu, dass der Berater dem Auftraggeber ein kompetenter Gesprächspartner wird, den man nicht nur im Krisen-, sondern auch im Regelfall beizieht.

Dr. Hubertus G. Tschopp,  
geschäftsführender Partner der Dr. Egon P. S. Zehnder  
und Partner AG

## Die neuen Wege der Risk Management Fraumünster AG

*Die Risk Management Fraumünster AG, eine junge, in der Versicherungsbranche tätige Schönenwerder Firma, geht neue Wege. Heute verkaufen Versicherungen Dienstleistungen, die Risk Management ihrerseits bietet unabhängige massgeschneiderte Beratertätigkeit und Policenverwaltung an. Der Kunde kann wählen, was er braucht.*

Roland Honegger, Inhaber und Geschäftsführer der Risk Management Fraumünster AG, erläuterte die Firmenstrategie. Bei der jungen Schönenwerder Firma geht man davon aus, dass im Versicherungswesen eine Veränderung bezüglich der Verkaufsmethoden stattfinden wird. Heute bieten sich Versicherungen als Verkäufer von Dienstleistungen und Produkten an, die den Unternehmer administrativ nicht entlasten. Die Firma Fraumünster AG bietet seinem Kundensegment – Gewerblern, kleineren und mittleren Firmen – seine umfassenden Dienste als Versicherungstreuhänder und Berater an. Der Kunde entscheidet, was er haben möchte und wo er was plazieren will. Das Marketingkonzept heisst: Was dient und entlastet den Kunden am besten? und weicht somit vom üblichen Verkaufskonzept der Versicherungsgesellschaften ab.

### Risiko vermindern

In der Funktion als Berater zeigt die Risk Management Fraumünster AG dem Kunden seine Versicherungsprobleme auf und bietet dann spezifische Lösungsmöglichkeiten an. «Wir versichern beim Unternehmer bloss was für diesen existentiell notwendig ist. Das Risiko können wir natürlich nicht ausschliessen, aber wir versuchen, dem Unternehmer die Sicherung nach seinem Wertvorstellungen zu optimieren», leuchtet Roland Honegger seine Strategie näher aus.

Die junge Firma übt eine Funktion als Mittelsmann zwischen Unternehmer und Versicherungsgesellschaften aus. So arbeitet sie etwa für eine Firma ein Versicherungskonzept aus, erledigt die Administration bis hin zur treuhänderischen Behandlung der Forderungen und verwaltet auch alle Versicherungsverträge des Kunden. Dieser kann bei verschiedenen Gesellschaften Policen laufen haben, sein Kontakt beschränkt sich lediglich auf die Risk Management Fraumünster AG. Diese verhandelt und korrespondiert mit den einzelnen Gesellschaften.

Dieser neue Weg scheint Perspektiven zu haben, verlangen doch immer mehr Unternehmer die treuhänderischen Multipack-Funktionen.

Die Risk Management Fraumünster AG ist ein Teil einer Unternehmergruppe, die sich im Versicherungswesen in den Bereichen Schulung und Buchhaltung betätigt und in Zürich domiziliert ist. Neueste Erfahrungen, das Wissen wie, gibt die Risk Management unverzüglich an die Kunden weiter.