

NEWS

04/09

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Wirtschaftsflaute fördert psychische Probleme am Arbeitsplatz

Psychische Erkrankungen sind ein Tabu. Man spricht nicht darüber. Psychisch Kranke schämen sich und geraten durch die Verdrängung der Krankheit immer tiefer in diese hinein. Typisch dafür ist der tragische Tod des deutschen Nationaltorwarts Robert Enke.

Der aktuelle Gesundheitsmonitor der Bertelsmann-Stiftung zeigt, dass psychische Probleme – vor allem Depressionen – zu einer Volkskrankheit geworden sind. Die Umfrage ergibt, dass 52% der Menschen in befristeten Arbeitsverhältnissen über psychische Belastungen klagen. Auch Menschen, die in Gefahr sind, arbeitslos oder durch neue Technologien überflüssig zu werden, sind fast zur Hälfte in einer psychischen Verfassung, die als Vorstufe einer Krankheit bezeichnet werden kann. Aber auch Menschen, die in einem regulierten Arbeitsverhältnis beschäftigt sind, werden häufiger psychisch krank. Als Gründe werden Betriebsklima, Arbeitsdruck, Entgeltverminderung, und Abmahnungen angegeben.

Es stellt sich deshalb die Frage, ob, die Ausübung von Druck auf Mitarbeitende die richtige Methode zur Leistungsförderung ist. Den Resultaten des Gesundheitsmonitors entsprechend ist Druck in der Wirtschaftsflaute kontraproduktiv, denn

ein psychisch kranker Mensch hat nicht das Leistungsvermögen eines gesunden Menschen. Auch in der Freiheit des Denkens sind psychisch angeschlagene Menschen stark eingeschränkt. Woher sollen denn Ideen kommen, die für eine wirtschaftlich befriedigende Lage in einer Flaute sorgen?

Nicht verschont von psychischen Problemen sind Personen in der Unternehmensführung. Wenn Angst die Entscheidungsfähigkeit lähmt, wenn Vorsicht zur absoluten Dogma wird, wenn Nichtstun als Lösung erscheint, um Probleme zu bewältigen, dann sind Unternehmensteile oder ganze Unternehmen gefährdet.

Einige Arbeitgeber haben erkannt, dass der Gefahr für psychische Erkrankungen entgegen getreten werden muss. Sie organisieren Schulungsmassnahmen für Führungskräfte, in denen diese Problematik speziell berücksichtigt wird. Insbesondere organisatorische Veränderungen müssen bezüglich Kommunikation, personeller Mitwirkung, informativer Vorbereitung und gemeinschaftlicher Durchführung menschenorientierter in die Praxis umgesetzt werden.

Menschenorientierter bedeutet, mit dem Wissen, dass die Veranlagung zu psychischer Krankheit genetisch bedingt ist und in einem Grossteil der Menschen vorkommt. Die Krankheit bricht aber nur aus, wenn Lebensumstände eine übernormale Belastung darstellen. Wir kennen im Volksmund dafür Ausdrücke wie:



Inhaltsverzeichnis:

Wirtschaftsflaute fördert psychische Probleme am Arbeitsplatz

Personelle Bremsen lösen!

Neue Einschränkungen bei der Personalrekrutierung

Personalberatung oder Vermittlung?

Zum Jahreswechsel



Das Fass ist voll, oder der Krug geht zum Brunnen, bis er bricht. Physisch und psychisch haben die Menschen Grenzen. Viele suchen ihre persönlichen Grenzen und gehen sogar experimentell darüber hinaus. Andere hingegen fürchten, an ihre Grenzen zu kommen. Belastungsgrenzen sind individuell. Besondere Leistungen kann man aber nur von Menschen erwarten, die ihr Belastungspotential für eine kürzere oder längere Zeitspanne erhöhen können. Berufliche Leistung braucht deshalb ein Gegenpol, der entsprechende Belastungen kompensiert. In der Wissenschaft der Unternehmensführung spricht man von «work-life-balance». *jb*

Personelle Bremsen lösen!

Erste, ganz natürliche Reaktion auf eine wirtschaftliche Flaute ist: Auf die Ausgabenbremse stehen. Die Flaute erscheint wie ein Rotlicht an einer Strassen-Kreuzung. Doch die Wartezeit an der Ampel wird nicht dazu benutzt, bei grün die Abfahrt organisatorisch vorzubereiten. Im Gegenteil. Der grünen Ampel wird zunächst gar nicht geglaubt (Misstrauen) und erst, wenn andere anrollen, wird vorsichtig die Bremse gelöst.

Bezüglich Personalbestand wirkt sich dieses Verhalten sehr negativ auf die Möglichkeiten eines Unternehmens aus. Schliesslich vergehen vom Entscheid zur Besetzung einer Stelle bis zum Tag, an dem an dieser Stelle effiziente Arbeit geleistet wird, sechs bis zwölf Monate. Besonders bei technologisch anspruchsvollen Aufgaben oder Aufgaben, die Spezialwissen erfordern, verlängert sich die Zeitspanne. Sie besteht (bei firmeninterner Bearbeitung) aus folgenden Schritten:

- Definieren des Aufgabenkataloges und des Anforderungsprofils
- Planung der Suche nach Kandidaten
- Schalten von Anzeigen (Print- und elektronische Medien)

- Prüfen eintreffender Bewerbungen
- Einladungen zu Interviews
- Evtl. Tests / Assessments
- Zweitinterviews
- Entscheidungsvorbereitungen
- Entscheid

Allein diese Schritte benötigen einen Zeitraum von mindestens drei Monaten.

Hat der ausgewählte Kandidat eine lange Kündigungsfrist, muss diese Zeit bis zum Eintritt dazu gezählt werden. Vom Entscheid bis zum Eintritt vergehen deshalb weitere drei bis zwölf Monate (bei Stellen, in denen hohes Fachwissen gefordert wird und Kandidaten mit hohen Kündigungsfristen vertraglich gebunden werden).

Dann muss die Einführungszeit mit berechnet werden. Viele Stellen erfordern drei bis sechs Monate, bis wirklich effiziente Arbeit geleistet wird.

Im Klartext: Heute muss entschieden werden, mit welcher personellen Konstellation den Anforderungen an das Unternehmen im Herbst 2010 begegnet werden soll. Nicht erst, wenn die Notwendigkeit seitens des Marktes drängt. Die momentanen wirtschaftlichen Voraussagen zeigen grünes Licht. Will man für Herbst 2010 hochqualifizierte Menschen an sich binden, muss jetzt die Personalbremse gelöst und Gas gegeben werden. *jb*

Neue Einschränkungen bei der Personalrekrutierung

Es trifft zu, dass die Rekrutierung von Menschen für eine unternehmerische Aufgabe ein Auswahlverfahren darstellt. Ebenfalls trifft zu, dass bei diesem Auswahlverfahren, das von Menschen durchgeführt wird, auch menschliche Vorurteile, Ressentiments und Sympathien eine Rolle spielen. Schliesslich muss man



später zusammenarbeiten und dazu gehört, dass man sich mag.

Politiker hingegen versuchen dem Auswahlverfahren Zügel anzulegen. Sie fürchten Diskriminierungen und andere Ungerechtigkeiten. Das führte zu Bestimmungen, die nur viel Aufwand und formelle Veränderungen brachten, in der Praxis aber kaum Wirkung bezüglich Gleichstellung zeigten. Die neueste Forderung kommt aus Frankreich (dort, wo Berufspolitikern der Bezug zur unternehmerischen Praxis abgeht) und sie lautet:

Bewerbungen für offene Stellen dürfen weder Vor- noch Nachnamen, weder Geschlecht noch Alter, weder Adresse noch Muttersprache enthalten.

Eine Codenummer soll die Aufnahme von Gesprächen ermöglichen. Damit soll nur anhand der Qualifikation entschieden werden. Man erhofft sich die Elimination banaler Ablehnungsgründe in der Vorauswahl.

Die Idee für anonymisierte CV's entstand nach den Unruhen in französischen Vorstädten, die ausbrachen, weil die Zuwanderer aus Algerien und anderen afrikanischen Ländern Forderungen nach Chancengleichheit aufstellten. Die Idee entspringt einem wirklichen Bedürfnis, ist aber das vollkommen falsche Mittel. Eine Rekrutierung führt zu einem Vertragsverhältnis zweier Vertragspartner und in allen Vertragsverhältnissen dürfen sich die beiden Vertragspartner genau unter die Lupe nehmen.

Selbst der Staat führt aufwendige Ermittlungserfahren durch, wenn er neue Bürger aufnimmt und dabei verzichtet er nicht auf Name, Alter, Geschlecht und Adresse. Wie kann er deshalb von der Wirtschaft derartige unsinnige Bestimmungen fordern?

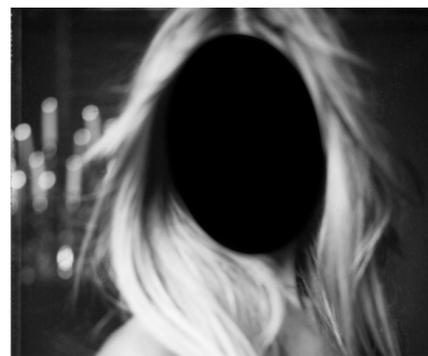
Da Frankreich eine starke Position in Europa hat, werden sich die EU-Staaten bald mit einer europäischen Regelung nach anonymisierten CV's beschäftigen müssen und absehbar ist, dass die Berufs-Politi-

ker, die in praxisfremden Gefilden schweben, entsprechende Gesetze vorlegen oder bestimmen werden. In Frankreich – aber auch in andern Staaten – ist die Beschäftigung von Zuwanderern aus Schwellenländern ein Problem. Es wird aber nicht mit der Bestimmung nach anonymisierten CV's gelöst. Schlussendlich wird doch nach Vorurteilen, Ressentiments und Sympathie entschieden. Anonymisierte CV's schaffen nur mehr Aufwand in der Rekrutierung, denn es müssen Menschen zu Interviews eingeladen werden, die kaum Chancen auf einen positiven Einstellungsentscheid haben. *jb*

Personalberatung oder Vermittlung?

In Deutschland hat das oberste Finanzgericht (Bundesfinanzhof) eine grundlegende Entscheidung gefällt, was Personalberatung und was Personalvermittlung ist. Danach ist Personalberatung eine «fundierte qualifizierte Empfehlung» zur Besetzung von Führungspositionen und fällt nicht unter den Begriff der Arbeits- oder Personalvermittlung (Urteil vom 18. Juni 2009 V R 57/07). Diese Entscheidung beendet die Unsicherheit über die Einordnung der Dienstleistung «Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften». Für die Bundesfinanzhofrichter war eine wesentliche Begründung, dass Personalberater unter anderem das Anforderungsprofil für eine vakante Position durch fachlichen Rat mitgestalten, einen Suchprozess durchführen und gefundene Kandidaten qualifiziert beurteilen. Vermittler hingegen stellen sich als Helfer für Stellensuchende dar und bieten sie den Unternehmen gegen ein Erfolgshonorar an.

Das Urteil hat auch Auswirkungen auf die Honorierung der Personalberater. Im Urteil wird von einem üblichen Vergütungsmodell von einem Teil des vereinbarten Honorars bei Auftragsvergabe, einem Teil bei Vorstellung geeigneter Kandidaten und einem Teil nach Abschluss eines Arbeitsvertrages gesprochen. Da-



mit ist klar, dass der Personalberater eine Dienstleistung durchführt, die schrittweise vergütet wird. Der Vertrag zwischen Personalberater und Unternehmen ist kein Werkvertrag und wird nicht am positionierten Menschen gemessen. Personalberater sind keine «Menschenhändler» (hier Mensch – da Geld). Die Vergütung der Dienstleistung ist auch dann erforderlich, wenn der Kunde einen Auftrag unterbricht oder ganz abbricht, wenn sich bezüglich Firmenorganisation neue Verhältnisse ergeben haben.

Die Schweiz hat liberalere Verhältnisse. Personalvermittler (gesetzlich definiert) und Personalberater haben sich den Marktbedürfnissen angepasst. Will ein Kunde für wichtige Aufgaben Top-Kräfte, dann geht er zum Personalberater. Braucht er zusätzlich zu eigenen Suchaktionen andere Kandidaten-Quellen, dann berücksichtigt er den Vermittler.

Zum Jahreswechsel

Ein wirtschaftliches Jahr wird zu Ende gehen, das sich aus unserer Erinnerung bald verflüchtigen wird. Interessant ist, dass irgendwann einmal alles Schlechte vergessen wird. Bei einzelnen Menschen dauert es länger, bei anderen weniger. Wir reden von Optimisten und Pessimisten. Es ist eine seit der Zeit der ägyptischen Hochblüte bekannte Tatsache, dass Optimisten länger und glücklicher leben. Die Redaktion wünscht deshalb allen Pessimisten einen Schub Optimismus, damit das Jahr 2009 wirtschaftlich so schnell als möglich überwunden wird.

Wars alte Jahr erfolgreich,
dann freu Dich aufs neue.
War es schlecht,
dann erst recht.

Es gibt
bereits alle guten Vorsätze,
man muss sie nur anwenden.

Ein Jahr mehr macht wohl den
Menschen reifer,
nicht aber die Menschheit.

Man hofft, im neuen Jahr
mehr wollen zu können
und weniger müssen zu müssen.

Ein Rauch verweht,
ein Wasser verrinnt,
eine Zeit vergeht,
eine neue beginnt.

Man knallt in das neue Jahr
hinein, um sich über das alte nicht
mehr zu erschrecken.

Das Jahresende ist
weder Ende noch Anfang,
sondern ein Weiterleben
mit der Weisheit,
die uns die Erfahrung gelehrt hat.

*Zum Abschluss ein Rezept
von Katharina Elisabeth Goethe,
der Mutter von
Johann Wolfgang Goethe:*

Man nehme 12 Monate, putze sie sauber von Neid, Bitterkeit, Geiz, Pedanterie und zerlege sie in 30 oder 31 Teile, so dass der Vorrat für ein Jahr reicht. Jeder Tag wird einzeln angerichtet aus 1 Teil Arbeit und 2 Teilen Frohsinn und Humor. Man füge 3 gehäufte Esslöffel Optimismus hinzu, 1 Teelöffel Toleranz, 1 Körnchen Ironie und 1 Prise Takt. Dann wird die Masse mit sehr viel Liebe übergossen. Das fertige Gericht schmücke man mit Sträusschen kleiner Aufmerksamkeiten und serviere es täglich mit Heiterkeit.



Impressum

Redaktion:
Zentrale der
SWISSCONSULT-Organisation
Dreikönigstrasse 47
CH-8002 Zürich
Telefon +41 (0)44 202 75 60
swissconsult@swissconsult.org
www.swissconsult.org

Druck: DT Druck-Team AG,
Wetzikon

Auflage: 2000 Ex.