

# NEWS

03/08

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

## Heisses Eisen: Liebe in der Firma

Eine Firma bietet eine Ordnung und Struktur, innerhalb derer Menschen ihre Aktivität einbringen, zum Zweck der materiellen Lebenserhaltung. Doch diese Definition ist zu sachlich, denn Menschen haben neben dem Broterwerb noch andere Bedürfnisse. Und diese lassen sich beim Broterwerb nicht ausschalten. Die Bedürfnisse nach Anlehnung, nach Selbstverwirklichung, nach Anerkennung, nach Kollegialität und nach weitergehender Bindung, weil man sich sympathisch ist und eine gute Zusammenarbeit pflegt, sind nicht unterdrückbar.

Doch zu enge Bindungen zwischen Menschen können die Unternehmensorganisation stören. Informationen gehen statt auf dem strukturellen Weg einen schnellen informellen Weg. Lob und Tadel fallen zu subjektiv aus. Bevorzugungen der einen können zu Benachteiligungen anderer wertvoller Mitarbeiter/innen führen. Die Nachteile von Liebesbeziehungen am Arbeitsplatz haben viele Unternehmen veranlasst, Verbote auszusprechen und mit Entlassungen zu drohen. Doch so einfach ist die Sache nicht, denn Liebe ist nicht gleich Liebe.

Liebe ist ein Naturtrieb und Unternehmen, die Liebe am Arbeitsplatz grundsätzlich verbieten, handeln gegen ein Naturgesetz.

Dass die Natur stärker ist, als Vorschriften, erlebt auch die katholische Kirche mit ihrem Zölibat für Priester. Liebe generell zu verbieten ist deshalb sinnlos. Wal-Mart hat in seinem Ethik-Kodex folgende Bestimmung festgehalten:

*Wal-Mart-Mitarbeiter dürfen nicht mit jemandem ausgehen oder in eine Liebesbeziehung treten, wenn sie die Arbeitsbedingungen dieser Person beeinflusst.* Das Landesarbeitsgericht in Düsseldorf erklärte diesen Absatz als ungültig. Ein Verbot von Liebesbeziehungen verletze das Persönlichkeitsrecht. Noch weiter geht der Hamburger Fachanwalt für Arbeitsrecht, Wolfgang Brinkmeier: «Liebe am Arbeitsplatz geht den Arbeitgeber nichts an!»

Leider ist es aber so, dass negative Auswirkungen von Liebe am Arbeitsplatz dem Arbeitgeber Nachteile bringen und deshalb geht es ihn doch etwas an. Aber er muss differenzieren, denn Liebe kennt verschiedenste Formen. Nicht immer besteht die Liebesbeziehung aus der natürlichen Zuneigung von zwei Menschen. Vielfach ist Machtstreben oder Vorteilerheischung im Spiel. Deshalb muss bei Bestimmungen in einem Ethik-Kodex oder einem Unternehmenskulturtext festgehalten werden, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezüglich der Folgen einer Liebesbeziehung eine Mitverantwortung tragen.

Ganz besonders gilt dies für Chefs. Naturgemäss sind sie auf Grund ihrer Funktion vermehrt Ziel



Inhaltsverzeichnis:

Heisses Eisen:  
Liebe in der Firma

Rahmenverträge  
zwischen Personalbe-  
rater und Klient

Mitsprache des HR-  
Departements in der  
Unternehmensent-  
wicklung

Was haben Sie  
dieses Jahr Neues  
dazugelernt?

von psychischen und körperlichen Annäherungen, denn von einer solchen Beziehung verspricht man sich Vorteile, aber auch Schutz oder höhere Beachtung. Bei Chefs (männlich oder weiblich) gelten deshalb andere Massstäbe. Aber diese in Vorschriften zu fassen ist verfehlt. Ein Chef oder eine Chefin hat die Chefposition erreicht, weil ihre menschlichen Qualitäten zum Führen von Menschen vorhanden sind. Und zu den menschlichen Qualitäten einer Führungsperson gehört Selbstdisziplin und eine möglichst objektive Haltung zu allen Geführten. Lässt sich ein Chef auf ein Abenteuer (one-night-stand) oder eine romantische Beziehung ein, ist er nicht reif genug, Chef zu sein. *jb*

## Rahmenverträge zwischen Personalberater und Klient

Muss ein Unternehmen über eine bestimmte Zeitdauer mehrere Führungspositionen neu besetzen, ist es gut beraten, mit einem Personalberater einen Rahmenvertrag für alle Aufträge abzuschliessen. Ein Rahmenvertrag soll für beide Vertragspartner Verbesserungen bringen. Das Unternehmen erreicht vom Personalberater eine Kostenreduzierung gegenüber einer gleichen Zahl von Einzelaufträgen. Zudem erzielt der Personalberater bessere Resultate, wenn er längere Zeit vorher weiss, welche Positionen besetzt werden müssen. Der Personalberater kann sich viel effizienter im Personalmarkt umsehen, wenn er schon zukünftige Projektlösungen ansprechen kann.

Im Rahmenvertrag werden folgende Bestimmungen festgehalten:

1. Vertragsziel: Im Vertragsziel wird eine Zusammenarbeit zwischen Firma und Personalberater vereinbart.
2. Auftragskapazität: Der voraus-

sichtliche Umfang der Zusammenarbeit wird festgelegt. Ab vier zu besetzende Positionen lohnt sich ein Rahmenvertrag. Definiert werden muss auch, was passiert, sollte das Vertragsziel vom Klienten infolge Neuplanung nicht mehr angestrebt werden.

3. Exklusivität: Es versteht sich von selbst, dass durch den Rahmenvertrag die Zuständigkeit für die Suche und Vorauswahl von Kandidaten an den Personalberater übergeben wird und dass der Klient keine weiteren Aktivitäten (die sich im Personalmarkt kontraproduktiv auswirken können) durchführt.

4. Abgeltung: Durch einen Rahmenvertrag werden die Konditionen für Einzelaufträge unwirksam. Es müssen neue Honorarvereinbarungen definiert werden. Diese setzen sich aus folgenden Teilen zusammen:

- a) Pro Position eine Vorauszahlung vom erwarteten Honorar, damit der Personalberater die Suche und Vorauswahl teilweise finanzieren kann.
- b) Nach Kandidatenpräsentation für eine Position einen weiteren Honorarteil.
- c) Nach Vertragsunterschrift mit einem Kandidaten das Resthonorar.

Das Gesamthonorar für die Besetzung einer Position, das bei den meisten Personalberatungen eine Art Standardgrösse kennt, kann je nach Anzahl offener Positionen durch den Personalberater bis zu 20% reduziert werden.

Möglich ist auch, dass ein monatlicher Aufwandsbetrag für Suche und Vorauswahl vereinbart wird und ein reduziertes Erfolgshonorar bei einem Vertragsabschluss.

5. Garantien: Selbstverständlich gelten die gleichen Garantien im Rahmenvertrag, wie im Einzelauftrag.

Zusätzlich können aber im Rahmenvertrag spezielle Garantiebestimmungen aufgenommen werden.

7. Vertragsdauer und Vertragskündigung: Der Rahmenvertrag kann auf unbestimmte Zeit mit einer Kündigungsfrist, oder auf eine



bestimmte Zeit abgeschlossen werden. Wichtig sind Bestimmungen, was mit Kandidaten und angefangenen Aufträgen im Falle einer Kündigung passiert. Beispielsweise, dass Positionen, die durch präsentierte Kandidaten besetzt werden, nach Auflösung des Rahmenvertrages von der Honorarzahung nicht ausgeschlossen sind.

Rahmenverträge vertiefen die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Personalberater und aus einer vertieften Zusammenarbeit ziehen beide Vertragspartner Vorteile. jb

## Mitsprache des HR-Departements in der Unternehmensentwicklung

Immer hört man, ein Unternehmen bestehe aus Menschen. Doch Unternehmensentwicklung baut auf Zukunftsforschung, Märkte, Bedarfsvoraussagen, wirtschaftlichen Entwicklungen, Trends, Technologien usw. Erst, wenn zu erreichende Ziele oder Neuentwicklungen festgelegt sind, fragt man sich nach den dafür notwendigen Mitteln. Und zu den notwendigen Mitteln gehören auch Menschen.

Der Mensch besitzt in vielen Denkprozessen eines Unternehmens immer noch die Rolle des Mittels. Er ist ein Mittel, das eine ihm übertragene Arbeit ausführt. Fehlt das Mittel, muss es umgehend im Personalmarkt beschafft werden und sind zu viele Mittel da, werden sie dem Personalmarkt zurückgegeben. So einfach ist das. Doch diese einfache Denkweise wird tagtäglich in Frage gestellt. In den Menschen steckt Wissen, sie sind Teil der Unternehmensentwicklung, sie haben spezielle Fähigkeiten, die sie fast unersetzlich machen. Besonders in High-Tech- und Software-Firmen sind Menschen unternehmensgestaltend.

Die Mitsprache des HR-Departements in Fragen der Unternehmensentwicklung ist ein „Must“. Vom HR-Departement können folgende Beiträge kommen:

- Verfügbarkeit von Menschen in Personalmärkten für mögliche Innovationen.
- Gestaltung des Unternehmens, um für Menschen attraktiv zu sein.
- Wissen um Konkurrenzfirmen, in denen Spezialisten unzufrieden sind.
- Trends im Personalmarkt oder in Personalmärkten verschiedener Staaten.
- Externe Weiterbildungsmöglichkeiten.

Es kommt in kleineren, flexiblen Firmen oft vor, dass Entwicklungen unverhofft durch die Kenntnis von wechselwilligen Spezialisten anderer Firmen und deren Anbindung erfolgen. Von internationalen Grossbanken weiss man, dass sie sich ganze Teams von Kundenberatern abjagen, um sich deren Kunden zu bemächtigen.

Die HR-Mitsprache verlangt aber, sich mit den Märkten, Technologien und den Trends selber zu beschäftigen. Das HR-Departement muss von der alleinigen internen Dienstleistung weg kommen zu einem unternehmensbestimmenden Faktor.

Das schlummernde Wissen über Zustände in spezifischen Personalmärkten, das ihm von vielen Kandidaten aus konkurrierenden Firmen zugetragen wird, muss der Unternehmensentwicklung zur Verfügung stehen. In jedem Interview mit Kandidaten werden Beweggründe diskutiert, weshalb ein Kandidat ein Unternehmen verlassen möchte. Die dabei aufgeführten Begründungen können für die eigene Unternehmensentwicklung eine enorme Bedeutung erlangen. Konkurrenz besteht nicht allein auf dem Produkte- oder Dienstleistungsmarkt, Konkurrenz besteht im Personalmarkt. Und diese Konkurrenz wird immer wichtiger, je wichtiger Köpfe, statt Maschinen werden.



In jedem Menschen wohnt eine Kraft, die ihn zu dem treibt, was er sein möchte.

Daniel Mühlemann (\*1959), Übersetzer und Aphoristiker

Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzende sollten deshalb die Führungspersonen der HR-Departements in einen Kurs für Unternehmensentwicklung senden, damit deren Wissen und deren permanente Erkenntnisse in eine Form gebracht werden, die für die Unternehmensentwicklung nutzbar ist. In der ständig schneller werdenden Technologie-Entwicklung verlagert sich die Unternehmensentwicklung vom Produkte- oder Dienstleistungsmarkt auf den Personalbereich. *jb*

## Was haben Sie dieses Jahr Neues dazugelernt?

Bei allen Diskussionen um das «lernende Unternehmen» muss beobachtet werden, dass viele Unternehmen auf diesen Zug aufspringen, aber eigentlich nicht so recht wissen, wohin es denn jetzt wirklich gehen soll. Im konservativen Unternehmen spielt sich alles von oben nach unten ab.

Zuerst ist da einmal die Vision, dann der Geschäftsplan, um die Vision zu realisieren, gefolgt von der Strategie und der Taktik um den Geschäftsplan zu realisieren. All das wird durchgeführt und gemessen. Die Anordnungen kommen immer von oben. Der Weg der Anordnungen wird zunehmend diffuser und widersprüchlicher, je tiefer er in Geschäftsebenen eindringt. Aus Unternehmenszielen werden Abteilungsziele, dann Teamziele, und schliesslich Zielsetzungen einzelner Personen. Aus Quartalszielen wird der tägliche Kampf, der einen daran hindert, den eigentlichen Job zu tun.

Individueller Erfolg zum Ende jedes Geschäftszeitraums wird an der Fähigkeit des Einzelnen gemessen, wie er die gesetzten Ziele erreicht hat. Das Jahr schreitet fort und jeder wird tagein, tagaus, jahrein, jahraus ge-

puscht, nur ja seine Ziele zu erreichen und seinen persönlichen Erfolg, sein eigenes Fortkommen zu sichern. Je nachdem, wie man in der Lage ist, seinen direkten Vorgesetzten zu überzeugen, bringt man ein brauchbares Konzept auf, warum man es gar nicht schaffen konnte. Die Parameter haben sich verändert, die Wichtigkeit/Relevanz des Zieles hat sich verändert, und so geht das Suchen nach Entschuldigungen immer weiter.

SCHNITT! Nirgendwo im üblichen Szenario ist jemand innerhalb des «lernenden Unternehmens» in der Lage, das Ziel LERNEN selbst zu setzen. Beim Ziel geht es stets um das TUN, man nimmt bestenfalls an, man lerne durchs blosses Tun. In Wirklichkeit wissen wir doch längst alle, dass wir nur LERNEN zu rechtfertigen, was wir TUN, damit wir die nächste Gehaltserhöhung oder Beförderung schaffen.

Hier ein Vorschlag, womit sich Umsätze sofort erhöhen lassen: Werfen Sie strategische Ziele über Bord und setzen Sie sich lieber ein Ziel, das von Monat zu Monat erreichbar ist, wie:

- Was habe ich gelernt, damit ich
- meine Kunden besser verstehen und schätzen lerne?
  - das Firmenleitbild/-ziele/ den Geschäftsplan besser verstehe?
  - meinem Team mehr Nutzen bringen kann?
  - meine Zeit besser nutzen kann?
  - mich besser entspannen kann?
  - mehr Freude daran habe, meine Arbeit zu tun?
  - mich als Persönlichkeit weiterentwickle, im Umfeld als Partner oder Mutter/Vater?

Jeder heftet seine Antwort ans schwarze Brett, offen und frei. Es entsteht eine Eigendynamik und das Lernen jedes Einzelnen wird zum Sport. So funktioniert ein «lernendes Unternehmen»!

*Edward Caulfield,  
SWISSCONSULT-Personalberater  
für die High-Tech-Branche.*

### 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: 2500 Ex.