

LEADERSHIP

Eine LEADER Special Edition zum Thema Aus- und Weiterbildung, Kader- und Mitarbeiterselektion und Karriere
www.leaderonline.ch



SUCHEN SIE
DIE ZWEITBESTEN
ODER SUCHEN
SIE AUF
ALPHA.CH?

www.alpha.ch

ALPHA.CH
DER ONLINE-KADERMARKT

Praxisnahe Tipps statt grauer Theorie

Stellen wir doch die ketzerische Frage an uns selbst: Weshalb publiziert ein Unternehmermagazin wie der LEADER jährlich eine Spezialausgabe zum Thema «Leadership» rund um Fragen zur Führung und dem richtigen Management? Es gibt kaum ein Wissensgebiet in der Wirtschaft, zu dem mehr Bücher, Studien, Seminarien oder eben auch Magazine angeboten werden. Weshalb also auch Führungstipps und –hintergründe aus dem Haus des LEADER?

Zunächst einmal ist unbestritten, dass Informationen über richtiges Führen prinzipiell wichtig sind. Diese Grundeinsicht und die Bereitschaft, hier dazu zu lernen, muss bei jedem Unternehmer vorhanden sein. In einem weiteren Schritt geht es darum, zu entscheiden, wo Defizite bestehen und sich gezielt Wissen anzueignen. Dabei muss vor allem die Spreu vom Weizen getrennt werden. Wer seit 40 Jahren ein Familienunternehmen erfolgreich als Patron führt, sollte nicht von einem Tag auf den anderen die Führungsprinzipien einer obskuren fernöstlichen Sekte übernehmen – das wird schief gehen. Und nicht jeder dicke Wälzer, der neueste wissenschaftliche Erkenntnisse verspricht, ist auch im Alltag einsetzbar.

«Leadership» hat es sich daher zur Verpflichtung gemacht, praxisnahes Wissen zu vermitteln. Keine abgehobenen theoretischen Abhandlungen darüber, wie es eigentlich gemacht werden müsste, wenn alle Vorzeichen ideal wären, sondern handfeste Erfahrungsberichte und Informationen aus erster Hand, von denen man in real existierenden Situationen profitiert. Wenn ein erfolgreicher Unternehmer wie Max Hungerbühler über seine Art zu führen spricht, so unsere Überzeugung, birgt das für einen Ostschweizer KMU-Inhaber wertvollere Informationen als die neueste Analyse einer amerikanischen Universität. Nichts gegen aus Büchern und in Schulen erworbenes Wissen, doch Unternehmertum ist auch eine Sache des Bauchgefühls und des gesunden Menschenverstandes.

In diesem Sinne hoffen wir, im vorliegenden Magazin wertvolle Anstösse, Tipps für die praktische Umsetzung und eine Anregung zur Auseinandersetzung mit dem Thema Führung vermitteln zu können.

Marcel Baumgartner
Chefredaktor



UNSER 'PREISGEKRÖNTER SCHRANK'

1. Preis
beim Innovations-
wettbewerb
'Architektur und
Office'



"...Der Compactus® Office Electro ist eine gelungene Synthese aus Technologie und Design. Das Ergebnis ist mehr als eine Modernisierung – es inspiriert und verändert möglicherweise die Büroumgebung."

Ein Zitat aus dem Bericht der Jury des Innovationswettbewerbs "Architektur und Office" zu dem mit dem ersten Preis ausgezeichneten Compactus® Office Electro.

Ein wahrer Sieger, mit dem Sie Platz sparen und modernen Komfort genießen. Ein Entwurf mit gehärteten Glasplatten, die in Siebdrucktechnik mit einem einzigartigen Aufdruck versehen wurden, konzipiert von dem niederländischen Architekten Pim van Wylick. Die Stirnwände sind serienmäßig in Glas, Stahl oder Holzdesign erhältlich. In der Farbe, die zu Ihrer Büroeinrichtung passt. Maximale Flexibilität!

Lernen Sie die Innovation, Sicherheit und Ergonomie selbst kennen. Lassen Sie sich inspirieren!

Compactus &  bruynzeel

Tel. 052 724 0 724 www.compactus.ch info@compactus.ch

MIT UNS ARCHIVIEREN SIE IN DIE ZUKUNFT

Magazin LEADER
MetroComm AG
 Zürcherstrasse 170
 Postfach 349
 9014 St. Gallen
 Telefon 071 272 80 50
 Fax 071 272 80 51
 leader@metrocomm.ch
 www.leaderonline.ch

Verleger:	Natal Schnetzer
Redaktion:	Marcel Baumgartner (Leitung) Stefan Millius (Stv.) Martina Niklaus Sara Burkhard Andrea Brülisauer Dr. Stephan Ziegler
Bildredaktion:	Stefan Millius (Leitung) Bodo Riedi Peter Ruggli
Redaktionsanschrift:	wortwerk medien GmbH Neugasse 20 9000 St. Gallen Tel. 071 226 11 77 Fax 071 226 11 79 info@wortwerkmedien.ch www.wortwerkmedien.ch
Herausgeberin und Verlag:	MetroComm AG Zürcherstrasse 170 9014 St. Gallen Tel. 071 272 80 50 Fax 071 272 80 51 www.leaderonline.ch www.metrocomm.ch info@leadermagazin.ch
Geschäftsleitung:	Natal Schnetzer
Verlags- und Anzeigenleitung:	Martin Schwizer
Marketingservice/ Aboverwaltung:	Irene Hauser
Abopreis:	Fr. 60.– für 14 Ausgaben
Erscheinung:	Der LEADER erscheint 9x jährlich mit Ausgaben Januar/Februar, März, April, Mai, Juni, August, September, Oktober, November/Dezember zusätzlich 5 Special-Ausgaben
Layout/Satz:	Nina Germann satz@metrocomm.ch
Druck:	AVD Goldach

LEADER Ship ist eine jährliche Sonderausgabe des LEADER.

LEADER ist ein beim Institut für geistiges Eigentum eingetragenes Markenzeichen. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernimmt der Verlag keine Haftung.

ISSN 1660-2757

metr
comm

Unser Titelbild zeigt:

Patrouille Suisse, eine der besten Fliegerstaffeln der Welt und die Top Guns der Schweizer Armee vereint Geschwindigkeit, Präzision und absolut sichere Führung in Perfektion.

Erfolgsformel: «try and hire»	6
Die Vorteile von temporären Mitarbeitern	
Die Deutschen kommen	8
Was haben die Zuwanderungen für Auswirkungen auf unsere Arbeitsplätze?	
Unternehmen sucht multifunktionalen CEO	11
In der Personalauswahl darf man keine Kompromisse eingehen	
Wenn der Controller mit der Sekretärin...	13
Beziehungen am Arbeitsplatz: Chance oder Belastungsprobe?	
Die Wichtigkeit des Wissens	16
Konkurrenzieren sich die Ostschweizer Fachhochschulen?	
«Nur Superman kann fliegen»	22
Ein Gespräch mit Max R. Hungerbühler über Führungsqualitäten	
Führen kann jeder – theoretisch	28
Bücher und Thesen rund um Führungsprinzipien unter der Lupe	
Chance für die Älteren	30
Der Arbeitsmarkt für Kaderleute hat sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt	
Wenn Manager kopflos werden	37
Warum selbst Führungskräfte gerne auf esoterischen Unfug hereinfliegen	
Absahnen in der Chefetage eines KMU	56
Jeder CEO ist ein Millionär und andere Vorurteile der Arbeitnehmer	
Headhunting im WWW	58
Auch Spitzenpositionen werden heute elektronisch ausgeschrieben	

Erfolgsformel: «try and hire»

Der Vorteil von temporären Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern liegt auf der Hand: Arbeitgeber können schnell und flexibel auf Marktveränderungen reagieren. Trotzdem geht die Tendenz wieder in Richtung Festanstellungen. Wir fragten bei Ostschweizer Personalfachmännern nach, worauf dies zurückzuführen ist.



TEXT: MARCEL BAUMGARTNER

BILD: ARCHIV WWM

Unternehmer kennen die Situation: Ein ungeplanter Auftragseingang in einer für die Firma nicht unbedeutenden Grössenordnung bringt einige Probleme mit sich. Das bestehende Personal ist bereits ausgelastet und trotzdem

möchte man sich diese Mehreinnahmen nicht entgehen lassen. Kommt dazu, dass man die Chance wittert, das Auftragsvolumen damit auch längerfristig erhöhen zu können. Wie so oft, hat man aber keine Sicherheiten in der Hand und möchte sich nicht auf zu dünnes Eis begeben. Hier kommen die Temporärstellen als optimale Variable zum Tragen. Im Rahmen des

neuen Auftrags wird Personal eingestellt, welches je nach weiterem Verlauf wieder abgebaut werden kann. Gewisse Risiken bestehen aber dennoch, wie Hans-Ruedi Sury, Filialleiter der Universal-Job AG erklärt: «Der Nachteil ist, dass temporär eingestellte Mitarbeiter aufgrund der kurzen Kündigungszeit schnell ‚abspringen‘ können, wenn sie zum Beispiel die

Möglichkeit zu einer Festanstellung bekommen.» Die Vorteile würden aber dennoch überwiegen. «Sie liegen vor allem darin, schnell und flexibel auf Marktveränderungen reagieren zu können und ohne administrative Umtriebe effizient Personal einzustellen. Personelle Engpässe können kurzfristig überbrückt, Produktionsspitzen abgedeckt werden ohne den eigenen Personalbestand hinaufzufahren und später wieder Entlassungen aussprechen zu müssen.» Das bestätigt auch Cornel FÜRER, Personalberater bei der work-shop Personal St.Gallen GmbH: «Einige Unternehmen stellen ihr Personal erst nach einem drei-monatigen temporären Arbeitsverhältnis ein (try and hire), andere wollen auf keinen Fall mit temporärem Personal zu tun haben. Immer sind es die positiven oder negativen Erfahrungen, die ein Unternehmen mit temporärem Personal gemacht hat, die Ausschlag gebend sind.» Fast ausschliesslich alle Grossbetriebe aber auch die meisten KMU würden jedoch permanent oder bei Bedarf mit temporärem Personal arbeiten.

Personalbestand vorgeschrieben

Die Vorteile für die Firmen, wenn sie mit Temporärpersonal arbeiten, liegen also ganz klar in der Flexibilität. Es werden Spitzen gebrochen und anschliessend können die Mitarbeiter problemlos wieder abgebaut werden. «Es gibt heute viele, vor allem grössere Firmen, die einen festen Personalbestand vorgeschrieben haben», weiss Heinz FISCHER, Regionaldirektor Ostschweiz/Tessin von manpower. «Diese müssen dann, bei höherem Auftragsengang als budgetiert, zwangsläufig auf Temporärpersonal zurückgreifen. Dies war in den zwei letzten Jahren häufig der Fall.» Ein weiterer Vorteil für die Firmen sei sicher auch, dass gute Temporärarbeiter jederzeit, sofern der Kandidat dies auch wünscht, fest übernommen werden können.

Geringe Arbeitsplatzsicherheit

Und natürlich gibt es auch Vorteile für die Arbeitnehmer. Die Vorteile für die temporären Mitarbeiter liegen ebenfalls darin, rasch eine neue Arbeitsstelle antreten zu können. Waren Temporärmitarbeiter als arbeitslos gemeldet, entstehen zusätzliche wirtschaftliche Vorteile für die Mitarbeiter (Sozialversicherungsbeiträge,

Arbeitslosenbeiträge, Fergiengeld usw.), gleichzeitig verlängert sich dank der neuen Beiträge an die Arbeitslosenkasse für den Mitarbeiter die Rahmenfrist. Auch betriebswirtschaftlich gesehen entstehen Vorteile, wenn jemand im Zwischenverdienst temporär arbeitet, nämlich dadurch, dass die Unterstützungsgelder in Form von Arbeitslosenentschädigungen wegfallen oder zumindest reduziert werden. Dazu Hans-Ruedi SURY: «Zudem ist es eine ideale Variante zum Beispiel Zeiten zwischen Auslandsaufenthalt und dem Antritt einer Festanstellung oder zwischen Militär und Studienbeginn usw. sinnvoll und gewinnbringend zu überbrücken. Da Temporäreinsätze oftmals Aufgaben und Tätigkeiten beinhalten, die mit der bisherigen Berufspraxis wenig gemeinsam haben, können interessante neue Erfahrungen gesammelt werden.» Der Nachteil für die Temporärmitarbeitenden liege ähnlich wie beim Arbeitgeber darin, dass die Arbeitsplatzsicherheit aufgrund der kurzen Kündigungsfristen geringer ist. «Dies ist gleichzeitig jedoch auch wieder ein Vorteil für Temporärmitarbeiter, da die Firma rasch, unbürokratisch und ohne ‚moralische‘ Bedenken verlassen werden kann», hebt SURY hervor. Zudem sei bei der Bewerbung für eine Festanstellung eine Kündigungsfrist von zwei bis drei Monaten bereits ein Handicap, da Kandidaten, die rasch eintreten können, oftmals bevorzugt würden.

Qualifiziertes Personal gesucht

Trotzdem hat die Nachfrage bei Temporärstellen im Mai 2007 den Höhepunkt erreicht und ist zurzeit eher wieder leicht rückläufig. «Seit Juni dieses Jahres stellen wir fest, dass die Firmen die Mitarbeiter wieder vermehrt fest anstellen», so Heinz FISCHER von manpower. Der Rückgang liege bei ungefähr zehn Prozent. Dafür sei die Nachfrage für Feststellen um zirka 30 Prozent gestiegen. «Bei den Temporärstellen konnten wir seit 2005 bis Mitte 2007 eine monatliche Steigerung gegenüber dem Vorjahresmonat feststellen. Die Dynamik 2005 gegenüber 2006 im gesamten Temporärmarkt betrug zirka 20 Prozent», erklärt der Regionaldirektor. Die Dauerstellen waren in diesen Jahre eher stagnierend. «Unsere grösste Herausforderung liegt im Moment bei der Re-

krutierung von qualifiziertem Personal da der Markt völlig ausgetrocknet ist. Einen Teil der Nachteile decken wir heute darum mit ausländischen Arbeitnehmern, vorwiegend aus Deutschland, Italien und Portugal ab.»

Flexible Mitarbeiter

Ein ähnliche Beobachtung macht auch Cornel FÜRER von work-shop: «Kurz vor und während den Sommerferien war die Nachfrage riesig. Viele Unternehmen versuchten mit temporärem Personal die Ferienzeit zu überbrücken und die Maschinen so am laufen zu halten. Zurzeit ist ein leichter Rückgang zu verspüren.» Dies weil die Wirtschaft immer noch gut läuft, manch ein temporärer Mitarbeiter sich beweisen konnte und so eine Festanstellung im Einsatzbetrieb gefunden hat, die Ferienabwesenheiten der Festangestellten weniger werden und die Hochsaison in manchen Branchen langsam zu Ende geht. Dennoch: In fast jedem Stellenprofil wird ein flexibler Mitarbeiter gesucht, die wirtschaftlichen Hochs und Tiefs folgen in immer kürzeren Abständen und die Auftragsspitzen werden immer grösser. «Alle diese und weitere Gründe führen dazu, dass viele Unternehmen früher oder später auf temporäre Mitarbeiter zurückgreifen», ist sich Cornel FÜRER sicher.

«Arbeitender Kandidat ist interessanter Kandidat»

Ob sich Mitarbeiter, welche eine temporäre Arbeitsstelle antreten, anschliessend wieder vollumfänglich in die Arbeitswelt integrieren lassen, ist laut Hans-Ruedi SURY sehr personenabhängig: «Langzeit-Temporärmitarbeiter sind oftmals gar nicht an einer Festanstellung interessiert da sie die Vorteile der Temporärarbeit zu schätzen wissen. Wenn die Anforderungen eines Stellenprofils für eine Festanstellung erfüllt werden, spielt es kaum eine Rolle, ob jemand vorher temporär oder in einer Festanstellung gearbeitet hat.» Die temporäre Arbeit ist für viele eine Integration in die Arbeitswelt. Eine Absage wegen Überqualifikation gibt es bei temporärer Arbeit viel weniger häufig. Und ausserdem ist sich Cornel FÜRER sicher, dass «ein arbeitender Kandidat meist ein interessanterer Kandidat ist.»

Die Deutschen kommen

Im Jahr 2002 trat das Personenfreizügigkeitsabkommen (FZA) zwischen der Schweiz und der EU15 sowie der Europäischen Freihandelsassoziation (Efta) in Kraft. Bisherige Erfahrungen zeigen einerseits, dass die Zuwanderungen in die Schweiz seither an Bedeutung gewonnen haben und der grösste Teil der Zuwanderer gut bis sehr gut qualifizierte Arbeitskräfte waren. Ausserdem wurde klar, dass sich immer mehr Deutsche niederlassen. Was hat das für Auswirkungen auf unsere Arbeitsplätze?



TEXT: MARCEL BAUMGARTNER

BILD: ARCHIV WWM

Ein Bericht vom Staatssekretariat für Wirtschaft SECO zeigt: Die bisherigen Erfahrungen bezüglich der Auswirkungen des FZA mit der EU15/Efta auf den Schweizer Arbeitsmarkt sind positiv. «Trotz tendenziell verstärkter Zuwanderung wurden einheimische Arbeitskräfte nicht vom Arbeitsmarkt verdrängt, und der Druck auf die Löhne dürfte sich in engen Gren-

zen gehalten haben», schreiben die Autoren Bernhard Weber und Peter Gasser. Die verfügbaren Daten deuten andererseits darauf hin, dass die zugewanderten Arbeitskräfte aus dem EU15/Efta-Raum die Wirtschaftsentwicklung in der Schweiz begünstigt haben, indem die chronische Knappheit an qualifizierten Arbeitskräften verringert werden konnte.

Grenzgängerstatus wurde attraktiver

Ein Rückblick: Mit Inkrafttreten des FZA am 1. Juni 2002 wurde Erwerbstätigen aus der EU15/Efta unter Vorbehalt der Zulassungsbeschränkungen während der Übergangsfrist ein Rechtsanspruch auf eine Aufenthaltsbewilligung erteilt. In den ersten fünf Jahren ab Inkrafttreten des FZA war die jährliche Zulassung

von neu zuwandernden Erwerbstätigen durch 15300 fünfjährige Daueraufenthaltsbewilligungen (B) und 115700 Kurzaufenthaltsbewilligungen (L) für Aufenthalte von vier bis zwölf Monate begrenzt. «Während der ersten zwei Jahre des FZA (Phase 1) galten neben der Kontingentierung weiterhin der so genannte Inländervorrang sowie die Einhaltung der orts- und berufsüblichen Lohn- und Arbeitsbedingungen bei Bewilligungserteilung», schreibt Peter Gasser. Der Inländervorteil bedeutete, dass eine ausländische Erwerbsperson nur dann eingestellt werden durfte, wenn im Inland keine passende Arbeitskraft gefunden werden konnte. Beide Regelungen wurden per 1. Juni 2004 aufgehoben und durch die flankierenden Massnahmen abgelöst. Zum gleichen Zeitpunkt wurde die Bewilligungspflicht für Kurzaufenthalte bis 90 Tage pro Jahr abgeschafft und durch eine reine Meldepflicht ersetzt. «Auch der Status der Grenzgänger wurde durch das FZA liberalisiert. Seit dem 1. Juni 2002 können alle EU15/Efta-Staatsangehörigen aus der Grenzzone eines Nachbarstaates in der ganzen Grenzzone der Schweiz eine Erwerbstätigkeit ausüben und müssen sich nur noch wöchentlich statt täglich an ihren Wohnort im Ausland begeben», so Gasser. Damit hat der Grenzgängerstatus tendenziell an Attraktivität gewonnen.

Auf 850'000 gestiegen

Gemäss der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (Sake) des Bundesamtes für Statistik (BFS) ist im zweiten Quartal 2006 die Zahl der ausländischen Erwerbstätigen in der Schweiz gegenüber 2005 um 2,4 Prozent (20'000 Personen) auf 850'000 gestiegen; dies ist der stärkste Zuwachs seit fünf Jahren. Somit waren in der Berichtsperiode 21 Prozent der total 4,051 Millionen Arbeitskräfte mit ständigem Aufenthalt in der Schweiz ausländischer Nationalität. Hinzu kommen noch Grenzgänger, Kurzaufenthalter und Personen im Asylprozess, die vom hiesigen Arbeitsmarkt absorbiert werden. Von einem Verdrängungsprozess zulasten von Schweizer

Arbeitnehmern kann freilich nicht gesprochen werden, denn die Statistik weist gegenüber 2005 einen Zuwachs von 57'000 Erwerbstätigen schweizerischer Nationalität aus.

Deutsche und Portugiesen

Während sich der positive Wanderungssaldo von Drittstaatenangehörigen in den Jahren nach Inkrafttreten des FZA sukzessive verringerte, nahm die Netto-Zuwanderung von EU15/Efta-Staatsangehörigen in den ersten vier Jahren tendenziell zu. Die Einführung des FZA führte demnach in erster Linie zu einer Verschiebung der Zuwanderung weg von Drittstaatenangehörigen hin zu Bürgerinnen und Bürgern aus dem EU15/Efta-Raum. Insbesondere deutsche und portugiesische Staatsangehörige nutzten das FZA vermehrt zur Zuwanderung in die Schweiz: 50 Prozent des positiven Wanderungssaldos der ersten vier Jahre nach Inkrafttreten des FZA entfielen auf deutsche, 36 Prozent auf portugiesische Staatsangehörige.

Kommt es zur Verdrängung?

Nun stellt sich natürlich die Frage, welche Auswirkungen die Ausdehnung des Angebots an Arbeitskräften auf die Beschäftigungssituation, die Arbeitslosigkeit und die Löhne der in der Schweiz ansässigen Erwerbsbevölkerung hatte? «Die Tatsache, dass das FZA die Zuwanderung aus dem EU15/Efta-Raum gerade in einer Phase schwacher Arbeitsmarktentwicklung begünstigte, liess verständlicherweise Befürchtungen aufkommen, neu zuwandernde Arbeitskräfte könnten ansässige Erwerbspersonen vom Arbeitsmarkt verdrängen», so Peter Gasser vom SECO. «Die Statistik schien diese These insofern zu bestätigen, als die Erwerbstätigkeit von EU15/Efta-Staatsangehörigen in den letzten drei Jahren deutlich überdurchschnittlich anstieg.»

Hauptsächlich Akademiker

Aber die Realität sieht anders aus: Wie die Auswertung vom SECO zeigt, fanden EU15/Efta-Staatsangehörige in den vergangenen drei Jahren

insbesondere in Berufsgruppen zusätzlich Beschäftigung, bei denen auch Schweizerinnen und Schweizer die Erwerbstätigkeit ausbauten. Am deutlichsten nahm die Erwerbstätigkeit von EU15/Efta-Bürgerinnen und -Bürger zwischen 2003 und 2006 bei akademischen Berufen (+16'000), Führungskräften (+5000) sowie Technikern und gleichrangigen Berufen (+5000) zu. Keine nennenswerten Zuwächse waren demgegenüber bei Berufsgruppen zu erkennen, die sich insgesamt schwach oder rückläufig entwickelten. Die These, wonach Zuwanderer einheimische Arbeitskräfte vom Arbeitsmarkt verdrängen würden, lässt sich somit nicht stützen. «Im Gegenzug sprechen die Daten dafür, dass die Schweizer Unternehmen durch das FZA einen Nachholbedarf bei der Rekrutierung ausländischer Arbeitskräfte befriedigen und damit den chronischen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften mindern konnten.

Fachkräftemangel

Das bestätigen auch Rückfragen bei verschiedenen Ostschweizer Unternehmen. Allgemein wird von der Schwierigkeit gesprochen, qualifizierte Arbeitskräfte für komplexe Tätigkeiten zu finden. Der Markt ist vielerorts ausgetrocknet, Fachkräfte sind schwer zu finden. «Fachleute zu finden, die auf dem Markt gefragt sind, ist überall schwer», bestätigt etwa Jan Dobry, CEO der Plaston AG in Widnau, gegenüber dem LEADER. «Der Vorteil der Ostschweiz liegt doch aber diesbezüglich gerade in der Nähe zum Vorarlberg oder zum süddeutschen Raum.» Bei der Plaston beschäftigt man beispielsweise rund 40 Prozent als Grenzgänger und 60 Prozent aus der Schweiz. «Die Ostschweiz hätte in den vergangenen 30 Jahren nie eine solche Entwicklung durchlebt, hätte sie nicht die Grenzgänger als Arbeitnehmer gehabt» so Dobry.



Erste Wahl für Ihre Vernetzung

«Wir wollten eine einfache Verzahnung des Intranets und Internets mit den Printmedien. Mit jobs.ch war und ist dies kein Problem. Ein für die elektronischen Medien erstelltes Inserat kann ohne Mehraufwand in den Printmedien geschaltet werden. Nicht zuletzt wollten wir auch vom guten Namen der Plattform profitieren.»

Marianne Thürlemann, Helvetia Versicherungen, Personalsachbearbeiterin

Für viele Talente ist jobs.ch die erste Wahl. Für solche, die sie suchen auch. Nutzen Sie 1 Million Visits pro Monat.

Unternehmen sucht multifunktionalen CEO

Das Anpassen der Unternehmen an unterschiedlichste Veränderungen stellt hohe Anforderungen an das Management. Oft gilt es, Persönlichkeiten mit hoher Fachkompetenz von aussen zu holen, vor allem dann, wenn es darum geht, in der Personalauswahl keine Kompromisse einzugehen. Um eine umfassende Analyse kommen viele Firmen nicht herum. Nicht selten hängt der Erfolg des Unternehmens von diesem Schritt ab.



TEXT: MARCEL BAUMGARTNER

BILD: ARCHIV WWM

Die Mitarbeiter bilden das Fundament, ein gutes Kader die Eckpfeiler eines Unternehmens. Die Einstellung, Förderung und Beförderung eines Mitarbeiters, einer Führungskraft ist daher eine äusserst anspruchsvolle Aufgabe in einer Organisation und steht in einem engen Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg. Es können daher in diesem Gefüge kaum Kompromisse eingegangen werden. Kommt hinzu, dass eine unfähige Führungskraft von den Angestellten weder respektiert noch getragen wird. Diese Erfahrung hat auch Beni Hungerbühler von Hungerbühler & Partner gemacht. Sein Unter-

nehmen unterstützt Firmen bei der Kaderselektion und kennt die Gefahren. «Die Ansprüche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einen Betrieb, an das Arbeitsklima und an die Führungskompetenzen der Vorgesetzten – an all das, was unter dem Begriff Arbeitsqualität verstanden wird – werden immer grösser», weiss Hungerbühler. Um bei der Personalauswahl von Spitzenkräften die richtigen Entscheidungen zu treffen, sei ein qualifiziertes, systematisches Vorgehen unumgänglich.

Weniger die fachlichen Kompetenzen

Viele Probleme eines Unternehmens können, ja müssen intern gelöst werden. Die Tagesgeschäfte lassen aber oft kaum Zeit, umfassende Analysen vorzunehmen und tiefgreifende Gespräche in strategisch wichtigen Aufgaben zu führen. In solchen Momenten ist der unabhängige Rat, die externe Beratung, welche den Klienten, das Problem in den Mittelpunkt aller Anstrengungen stellt, eine gute Lösungsmöglichkeit. «Die Herausforderung bei der Auswahl qualifizierter Mitarbeiter liegt meist weniger in der Beurteilung fachlicher Kompetenzen als vielmehr in der Einschätzung der persönlichen Passung», erklärt Beni Hungerbühler.

Umfeld miteinbeziehen

Analytisches Denken, unternehmerisches Handeln, Arbeitsgestaltung, Konfliktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Führungskompetenz sind nur einige von zahlreichen wichtigen Anforderungen an zukünftige Stelleninhaber, die in ihrer Komplexität von erfahrenen Spezialisten professionell überprüft werden müssen. Kein einfaches Unterfangen. Denn eines ist klar: Die Anforderungen an Kadermitglieder sind in den vergangenen Jahren laufend gestiegen. Wer dem Druck in der Arbeitswelt nicht Stand hält, geht unter. Eine umfassende Ausbildung und ein facettenreicher Lebenslauf sind keine Garantien mehr, sich dereinst im Chefsessel niederlassen zu können. Es werden multifunktionale Typen gesucht, die sich flexibel und rasch den jeweiligen Bedingungen des Marktes anpassen können. Aber kaum ein CEO kann ein Kreuz hinter all die Anforderungen machen, die an eine Führungs-

persönlichkeit gestellt werden. Entscheidend ist ebenso das Team, das ihn stützt. Dort wo er Schwächen aufweist, muss er auf einen Mitarbeiter zurückgreifen können, der diese Lücke ausfüllt. Dies wiederum bedeutet, dass bei der Suche nach einem Kadermitglied das gesamte Umfeld in der Chefetage betrachtet werden muss.

Nadel im Heuhaufen

Der Blick von aussen erkennt hier oftmals besser die Ecken und Kanten und kann gewisse emotionale Einflüsse ausschalten. «Diese anspruchsvolle Aufgabe, von der Formulierung eines klaren Anforderungsprofils, über die systematische Suche und Identifikation potenzieller Kandidaten, bis zur Integration im neuen Umfeld, muss eine Beratung mit profundem Wissen und reichen Erfahrungswerten, professionell erfüllen können», so Beni Hungerbühler.

Doch auch mit einer professionellen Beratung ist die Suche nach einem ausgezeichneten Mitarbeiter oftmals wie die berühmte Suche nach der Nadel im Heuhaufen. Hungerbühler: «Qualifizierte Fachleute zu finden, die zudem noch berechenbare Persönlichkeiten mit Zukunftspotenzial sind, ist nicht einfach, verlangt viel Erfahrung, Fachwissen und ein gutes Auge.»

Glücklich kann sich daher jenes Unternehmen schätzen, dem es gelungen ist, den Kader mit qualifizierten Personen zu besetzen. Diese dann auch noch bei der Stange zu halten, ist eine weitere Herausforderung, der man sich stellen muss.

Weiterbildung 2008



hochschule.li

Executive-Master-Studiengänge
Nachdiplom-Studium
Hochschul-Lehrgänge

 HOCHSCHULE
LIECHTENSTEIN

www.hochschule.li



TEXT: STEFAN MILLIUS

Vielleicht gibt es Unternehmer, die sich entrüsten gegen die Behauptung wehren, dass sich in ihrer Firma Männlein und Weiblein auch persönlich näher kommen. Allerdings liegt das vermutlich eher daran, dass auch ein Chef nicht alles weiss. In praktisch jedem Unternehmen bilden sich früher oder später Paare. Und das ist durchaus nachvollziehbar. Nirgends sonst verbringen wir so viel Zeit wie am Arbeitsplatz, können einen interessanten Menschen unverfälscht und über längere Phasen kennenlernen, dürfen auf mühsam einstudierte «Anmachsprüche» verzichten, da die Gesprächsthemen im Betrieb auf der Hand liegen. Ganz nebenbei sehen wir, wie eine mögliche Partnerin, ein möglicher Partner im Alltag funktioniert, lernen reizende und nervige Angewohnheiten kennen. Das ist laut Experten auch der Grund dafür, dass Beziehungen, die am Arbeitsplatz entstehen, meist länger halten als beispielsweise

Wenn der Controller mit der Sekretärin...

Beziehungen am Arbeitsplatz: Chance oder Belastungsprobe?

In fast jedem Unternehmen wird es irgendwann zum Thema: Beziehungen zwischen Angestellten, die über das rein Berufliche hinausgehen. Das «Techtelmechtel» am Arbeitsplatz hat viele Facetten, Vor- und Nachteile. Eine ganz und gar sachliche, höchst unromantische Beurteilung.

se solche, die das Ergebnis eines Urlaubs-Flirts sind. Denn in den Ferien ist jeder locker drauf, gibt sich von der besten Seite, ist ganz Sonnenschein – und im Alltag entpuppt sich der vermeintliche Wunschpartner vielleicht als langweiliger Bürokrat, der im Haushalt nicht mithilft und seine Wochenenden am liebsten vor dem Fernseher verbringt.

Viele Szenarien

Soweit zu den Vorteilen; Nachteile gibt es ebenfalls. Wie lassen sich Beruf und Privat gut trennen? Wie vermeidet man Langeweile, wenn man abends kein anderes Gespräch hat als die gemeinsame Arbeitgeberin? Finden es die Mitarbeitenden lustig, ein Pärchen unter sich zu wissen? Kann X der Mitarbeiterin Y eine unangenehme Aufgabe übertragen, obwohl sie mit Z verbandelt ist und X und Z ebenfalls eng zusammenarbeiten sollten? Was passiert, wenn die Beziehung in die Brüche geht – leidet dann das Arbeitsverhältnis und damit die Leistung ebenfalls?

Damit ist es bereits angesprochen: Auch für das Unternehmen kann das Ganze problematisch werden. Zwar gibt es kaum mehr Betriebe, die diesbezüglich rigide Regelungen haben, und wenn doch, so sind es Papiertiger. Denn wer entlässt schon den Spitzenverkäufer oder die kompetente Leiterin des Controlling aufgrund einer Beziehung am Arbeitsplatz? Aber verbieten lässt sich ein privates Verhältnis unter Angestellten ohnehin nicht. Natürlich wird die Sache komplizierter, wenn einer der Beteiligten verheiratet ist oder aber in die erwähnte Beziehung die absolute Top-Kraft des Unternehmens involviert ist. Der Boeing-Chef Harry Stonecipher musste einst seinen Platz räumen, weil er mit einer Führungskraft seiner Firma «involviert» war. Aber auf einer unteren Ebene ist das wohl eher die Ausnahme.

Zumal wiederum Fachleute sagen, dass Verliebte vielleicht gelegentlich schussliger und verträumter sind, über alles gesehen aber motivierter am Arbeitsplatz erscheinen – und wer ein Paar im Betrieb hat, der hat notabene auf einen Schlag zwei Verliebte in seinen Reihen... Problematisch wird es allerdings, wenn die Turteltauben mehr Zeit miteinander als mit dem Erledigen des Jobs verbringen.

Lösungsansätze

Auch für solche Fälle gibt es Lösungen. In größeren Unternehmen kann es eine Option sein, dass einer der Partner die Abteilung wechselt. Verordnet werden sollte das allerdings nicht, denn das Ergebnis wären gleich zwei verärgerte, unmotivierte Arbeitnehmer. Anders sieht es aus, wenn die Arbeit erkennbar unter der Beziehung leidet.

Natürlich kommen im Alltag gerade auf kleinere Betriebe weitere Problemstellungen hinzu. Das frischgebackene Paar möchte gerne gleichzeitig in die Ferien, was gerade dann schwierig werden kann, wenn beide in ähnlicher Funktion tätig sind. Und wer weiss, vielleicht hat ein Dritter in der Firma ein Auge auf die Dame geworfen, die soeben ihre Beziehung zum Arbeitskollegen öffentlich gemacht hat – auch das ist kaum förderlich für das Betriebsklima.

Alles in allem lässt sich wohl nur feststellen: Dass Mitarbeitende im Betrieb auch auf privater Ebene zueinander finden, gehörte schon immer zum Berufsalltag und wird das auch künftig tun. Dem Arbeitgeber obliegt es, dieses Ereignis als Chance zu werten. Das wird nicht in jedem Fall möglich sein. Umso mehr ist auch das Paar gefordert, nicht zu vergessen, dass bei allem privatem Glück der gemeinsame Betrieb ebenfalls seine berechtigten Anliegen hat.

Originelle Denkanstösse rund ums Management

Kampagne des Management Zentrum St.Gallen provoziert und inspiriert

Was ist «richtiges und gutes Management»? Eine schwierige Frage, auf die es wohl keine abschliessende, allgemein befürwortete Antwort gibt. Klar ist aber: Vieles von dem, was wir spontan für gut und richtig halten, kann und soll hinterfragt werden. Mit erstaunlichen Resultaten.



TEXT: STEFAN MILLIUS

BILDER: WWW.MALIK.CH

Das Management Zentrum St.Gallen unter Leitung von Fredmund Malik gilt als innovative Denkfabrik. Seit mehr als 30 Jahren entstehen hier Modelle und Ansätze, die von Führungskräften in der Praxis angewendet werden. Allein diese Konstanz über so viele Jahre ist in diesem Bereich selten und erstaunlich.

Irrtümer und Irrlehren

In der Eigendefinition des Management Zentrum ist das Management «die wichtigste Gestaltungs- und Lenkungsfunktion in der komplexen Gesellschaft von heute.» Und das nicht etwa nur in der Wirtschaft, «sondern auch im Gesundheitswesen, im Bildungssystem, in Verwaltung, Medien und Kultur.» Aus dieser Bedeutung lässt sich auch ableiten, dass sich falsches Management fatal auswirken kann. Und gemäss den Ausführungen von Fredmund Malik und seinem Team ist kein anderes Gebiet, das so wichtig ist

wie das Management, «so sehr von Moden, Irrtümern und Irrlehren durchzogen.»

Solche Irrtümer sind es, die Malik und Co. seit geraumer Zeit in einer Kampagne aufs Korn nehmen. Und das nicht in trockener Ernsthaftigkeit, wie es bisweilen Lehrbücher und Referenten tun, sondern mit einer Prise Humor und durchaus provokant. Einige Beispiele aus der Kampagne sind hier abgebildet. Ihnen allen gemeinsam ist: Scheinbare Selbstverständlichkeiten werden hinterfragt, relativiert, widerlegt.

Falsches, krankes Wachstum

Zum Beispiel Wachstum, laut Malik nach «Gewinn» das am zweitmeisten verwendete Wort im Management. Dabei dürfe Grösse als solche nie ein strategisches Ziel sein – Stärke sei es, die ein Unternehmen anstreben müsse. Wer von Wachstum spricht, solle «zwischen richtigem und

falschem und zwischen gesundem und krankem Wachstum» unterscheiden. Die provokante These lautet weiter, dass die meisten Unternehmensstrategien des Neunziger-Booms «radikal falsch» gewesen seien.

Forscher geht die Kampagne mit dem Begriff der «Leistungsgrenzen» um. Wieviel der Mensch leisten könne, wo seine Grenzen liegen, bleibe vielleicht immer im Dunkeln, doch zeige die Geschichte, «dass die Menschen wesentlich mehr leisten könne, als zu jeder Zeit vermutet wurde.» Oft genug würden Grenzen dort, wo sie vermutet werden, überschritten, was laut dem Team von Fredmund Malik optimistisch für das Leistungsvermögen stimme.

Zauberwort Motivation

Sehr interessant sind auch die Überlegungen innerhalb der Kampagne zum Begriff «Motivation». Es gibt eine Unzahl von Seminaren, Büchern und Workshops zur Motivation, kaum ein Thema wurde gerade in der Ausbildung von Managern so oft beackert wie dieses. «Fragt man Führungskräfte nach ihrer wichtigsten Aufgabe, kommt sofort und ohne Zögern die Antwort: Die Motivierung der Mitarbeiter», heisst es weiter. Wer aber tiefer gräbt, wird enttäuscht: Das Wissen in der Praxis bleibt gering, kaum ein Manager ist wirklich in der Lage, konkret zu sagen, wie er seine Mitarbeitenden zu motivieren gedenkt. Im Management Zentrum St.Gallen kommt man zum Schluss, dass die ursprüngliche Auffassung von Motivation zu hinterfragen seien. Man müsse sich von der Vorstellung trennen, «dass es immer jemand anderen, jemand Dritten, einen Chef oder sonst jemanden geben werde, der einen motiviert.»

Genussvoll räumt die Kampagne auch ohne Rücksicht auf Tabuverletzungen mit Thesen auf, die kaum jemand anzukratzen gedenkt. Die hochgejubelte Teamarbeit beispielsweise wird mit dem Verweis darauf, dass Beethoven als Ein-

zeldkämpfer komponiert hat, karikiert. Die Botschaft, dass wirklich Grosses nie in Teamarbeit entstehe, mag überzeichnet scheinen, doch ist sie keineswegs simpler gestrickt als die naive Haltung, jede Aufgabe werde in einem Team automatisch besser gelöst.

Diskussionsanstoss

Die Kampagne, die bereits 2005 und 2006 mit zahlreichen Sujets durchgeführt wurde, schafft es, unsere Aufmerksamkeit zu erreichen, indem bildstark ins Wanken gebracht wird, was wir für gegeben gehalten haben. Wie oft ist im Unternehmensalltag völlig widerspruchslos die Rede vom dringend nötigen Wachstum, vom Bedürfnis nach Mitarbeitermotivation, von natürlichen Grenzen, die wir nicht überschreiten können? Und wie selten traut sich jemand, hier ein Fragezeichen zu setzen und die Diskussion um scheinbar Selbstverständliches auszulösen? In diesem Sinn kann die Kampagne wertvolle Denkanstösse gegeben – vorausgesetzt, die Bereitschaft zur Auseinandersetzung und zum allfälligen Verlust von Althergebrachtem ist da.

Malik Management Zentrum St.Gallen

Seit über 30 Jahren ist das Malik Management Zentrum St.Gallen führender Anbieter von Management Consulting und Education. Unter der Leitung von Prof. Dr. Fredmund Malik entstand ein Unternehmen mit über 250 Mitarbeitenden an den Standorten St.Gallen, Zürich, Wien, London, Toronto und Shanghai. Seit der Gründung unseres Unternehmens verfolgen wir systematisch die besten Antworten auf die Frage: Was ist richtiges und gutes Management?

Malik Management Zentrum St. Gallen
 Geltenwilenstrasse 18
 CH-9001 St. Gallen
 www.malik-mzsg.ch

Nur wer seine Grenzen immer wieder überschreitet, kann sein Potenzial ausschöpfen.

Systemerfasser lernen, Grenzen zu überschreiten. Nur so erlauben sie die Flexibilität und können es ausbauen. Auch wenn diese Überforderung nur vorübergehend ist, so ist sie doch ein Zeichen für ein hohes Potenzial. Die Malik Management Zentrum St. Gallen ist die führende Adresse für alle, die ihre Grenzen überschreiten wollen.

Was ist Richtiges und Gutes Management? Die Beraterinnen und Berater des Systemorientierten Managements sind über 30 Jahre im Unternehmen tätig. Sie bringen mit ihnen die besten Erfahrungen mit. Die Malik Management Zentrum St. Gallen ist die führende Adresse für alle, die ihre Grenzen überschreiten wollen.

Management Consulting & Education in Zürich, Wien und St.Gallen für General Management und ein Partner für alle, die ein Unternehmen erfolgreich managen und weiterentwickeln wollen. Kontakt: +41 (0)71 234 34 34 oder malik@mzsg.ch

www.malik-mzsg.ch malik management zentrum st. gallen

Wirklich Grosses entsteht so gut wie nie in Teamarbeit.

Beethoven hat nicht im Team komponiert. Er hat seine Musik alleine geschrieben. Und das hat ihm seine einzigartige Stellung in der Musikgeschichte gebracht. Die Malik Management Zentrum St. Gallen ist die führende Adresse für alle, die ihre Grenzen überschreiten wollen.

Was ist Richtiges und Gutes Management? Die Beraterinnen und Berater des Systemorientierten Managements sind über 30 Jahre im Unternehmen tätig. Sie bringen mit ihnen die besten Erfahrungen mit. Die Malik Management Zentrum St. Gallen ist die führende Adresse für alle, die ihre Grenzen überschreiten wollen.

Management Consulting & Education in Zürich, Wien und St.Gallen für General Management und ein Partner für alle, die ein Unternehmen erfolgreich managen und weiterentwickeln wollen. Kontakt: +41 (0)71 234 34 34 oder malik@mzsg.ch

www.malik-mzsg.ch malik management zentrum st. gallen

Grösse sichert keine erfolgreiche Zukunft.

Das grösste Dinosaurier-Skelett der Welt ist heute ein Museum. Die Malik Management Zentrum St. Gallen ist die führende Adresse für alle, die ihre Grenzen überschreiten wollen.

Was ist Richtiges und Gutes Management? Die Beraterinnen und Berater des Systemorientierten Managements sind über 30 Jahre im Unternehmen tätig. Sie bringen mit ihnen die besten Erfahrungen mit. Die Malik Management Zentrum St. Gallen ist die führende Adresse für alle, die ihre Grenzen überschreiten wollen.

Management Consulting & Education in Zürich, Wien und St.Gallen für General Management und ein Partner für alle, die ein Unternehmen erfolgreich managen und weiterentwickeln wollen. Kontakt: +41 (0)71 234 34 34 oder malik@mzsg.ch

www.malik-mzsg.ch malik management zentrum st. gallen

Strategische Fehler (rechts) sind oft erst zu erkennen, wenn es für operative Massnahmen (links) zu spät ist.

Das Systemorientierte Management ist über 30 Jahre im Unternehmen tätig. Sie bringen mit ihnen die besten Erfahrungen mit. Die Malik Management Zentrum St. Gallen ist die führende Adresse für alle, die ihre Grenzen überschreiten wollen.

Management Consulting & Education in Zürich, Wien und St.Gallen für General Management und ein Partner für alle, die ein Unternehmen erfolgreich managen und weiterentwickeln wollen. Kontakt: +41 (0)71 234 34 34 oder malik@mzsg.ch

www.malik-mzsg.ch malik management zentrum st. gallen

Die Wichtigkeit des Wissens

Die Bildungsinstitutionen sind das wichtigste Gut der Ostschweiz. Universität und Fachhochschulen bilden eine wichtige Stütze für den Wirtschaftsstandort. Ein eigentlicher Konkurrenzkampf unter den Schulen besteht nicht – fast nicht.



TEXT: MARCEL BAUMGARTNER

BILD: ARCHIV WWM

Die vier Fachhochschulen der Region Ostschweiz – die FHS St.Gallen, das NBT Buchs, die HSR Rapperswil und die HTW Chur – sind unter dem Dach der Fachhochschulen Ostschweiz FHO zusammengeschlossen. Die einzelnen Teilschulen stehen in stetem Dialog, so dass sich nur in sehr wenigen Bereichen Angebots-Überlappungen ergeben. «Die vier Teilschulen differenzieren sich vor allem in ihrem Bildungs-Angebot», so Jürg Kessler, Rektor der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur. «Daher kann man nicht von einem Kampf reden. Wir werben sogar gemeinsam an Messen wie zum Beispiel der Ostschweizerischen Bildungsausstellung OBA und der Bildungsmesse Zürich.» Diese Werbung beziehe sich aber auf die gesamte Schweiz und das angrenzende – oder sogar weitere – Ausland. «Allerdings hat eine Untersuchung ergeben, dass Studierende bei einem gleichen Angebot, wie zum Beispiel der Betriebsökonomie, in erster Linie nach dem Standortprinzip wählen. Sie besuchen also die Hochschule, die ihrem Wohnort am nächsten ist», erklärt Kessler weiter. Ein eigentliches «Buhlen» um neue Studenten findet denn auch nur begrenzt statt. Die FHS St.Gallen beispielsweise befindet sich in der glücklichen Lage regional wie national über einen sehr guten Ruf zu verfügen. Die Nachfrage nach dem Aus- und Weiterbildungsangebot ist deshalb anhaltend gross. «In einzelnen Sparten, beispielsweise bei der Einführung neuer Kurs- und Studienangebote, werden mögliche Studierende gezielt angesprochen», sagt Kommunikationsbeauftragter Andreas Peter. «Die beste Werbung stellt aber nach wie vor die Mund-zu-Mund-Propaganda zufriedener Studierender dar.»

Marktnischen abdecken

«Dass wir unsere Bildungs-, Dienstleistungs- und Forschungsangebote an den ‚Mann und die Frau‘ bringen wollen, ist doch selbstverständlich», bestätigt auch Jürg Kessler. Buhlen

sei aber der falsche Begriff. «Wir müssen uns in der Region Graubünden diesbezüglich sicher mehr anstrengen, die Studierendenzahlen zu halten und zu erhöhen als eine Hochschule in einer bevölkerungsreichen Zone.» Diese Situation und auch ein allfälliger Konkurrenzkampf kommen den Studierenden und den Kunden im Wirtschaftsbereich laut Kessler vollständig zu Gute. «Die HTW Chur entwickelt die Qualität stets weiter. Die Angebote decken Marktnischen innerhalb der Hochschulangebote ab, damit wir über die Region hinaus unsere Bekanntheit haben. Damit erhalten unsere Studierenden und unsere Kunden einmalige Leistungen in optimaler Qualität.»

BMS-Absolventen sind gefragt

Die geschilderte Situation bestätigt auch Clarissa Frommelt, Ressort Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit der NTB Interstaatliche Hochschule für Technik Buchs: «Da die Hochschulen der FHO grösstenteils unterschiedliche Studienrichtungen anbieten, hält sich der Konkurrenzkampf in Grenzen.» Allerdings mangle es bereits an Jugendlichen, die eine technische Lehre mit BMS absolvieren. «Daher wird um die wenigen BMS-Absolventen mit technischem Hintergrund gebuhlt. Es wird aber auch verstärkt um Schulabgänger mit gymnasialer Matura geworben.»

Trotzdem entwickelt sich die Zahl der Studierenden an allen Schulen erfreulich. Zwar stagniere in Buchs die Studentenzahl im Bereich Technik, es werde aber ein Aufwärtstrend erwartet. Dazu Clarissa Frommelt: «Da die Wirtschaft dringend Ingenieure, vor allem Systemtechnik-Ingenieure, braucht, werden die Schülerzahlen wieder steigen.»

Zahlen steigen

In Chur zeigen die Studierendenzahlen klar nach oben. In den letzten sechs Jahren hat sie sich die Anzahl mehr als verdoppelt und liegt nun im Bachelor-Studienbereich bei rund 840. Insgesamt zählt die HTW Chur rund 1400 Studierende. Auch die Studierendenzahlen an der FHS St.Gallen entwickeln sich allgemein sehr positiv. In einzelnen Bereichen, wie bei-

spielsweise dem Fachbereich Wirtschaft, konnte man dieses Jahr eine Zunahme der Anmeldungen von rund 20 Prozent verzeichnen. In anderen Bereichen, wie dem 2006 neugegründeten Fachbereich Gesundheit, konsolidierte sich die Zahl der Anmeldungen. «Dies ist umso erfreulicher, als dass in diesem Fachbereich das Studium ‚Bachelor of Science in Pflege‘ letztes Jahr mit einem Rekordanmeldestand von 52 Studierenden als grösster Studiengang der Deutschschweiz starten konnte – und damit diesen Erfolg im Studienjahr 2007/2008 fortsetzen kann», so Andreas Peter. Die FHS St.Gallen zeichne sich besonders durch die gelebte Interdisziplinarität und Innovationsfreude aus. In der Zusammenarbeit zwischen den vier Fachbereichen Wirtschaft, Soziale Arbeit, Technik und Gesundheit entstehen so neue und ungewohnte Lösungen. Interdisziplinarität ist auch das Schlagwort an der HTW Chur. Durch die spartenübergreifende Zusammenarbeit in der Lehre und der angewandten Forschung profitieren sowohl Studierende als auch Auftraggeber aus Industrie und Wirtschaft. Im Zentrum der HTW Chur steht das Departement Entrepreneurial Management, dessen Grundhaltung alle anderen Bereiche durchdringt. Interdisziplinär vernetzt sind die Bereiche Bau, Tourismus und Regionalwirtschaft wie auch die Bereiche Medien, Information und Kommunikation. Einzigartig in der Schweiz ist ab 2008 das Bachelor-Studium Multimedia Production.

Wissenstransfer

Eines haben alle Fachhochschulen gemeinsam: Sie arbeiten eng mit der Wirtschaft zusammen. «Der Technologietransfer mit der Wirtschaft ist fest in der NTB-Philosophie verankert», erklärt etwa Clarissa Frommelt. «Wir können auf eine über 20-jährige Tätigkeit in diesem Leistungsbereich zurückblicken. Diese Beziehungen vertiefen sich dadurch, da NTB-Absolventen in den Betrieben der Region eine Arbeitsstelle finden.» Ähnlich dürfte dies in St.Gallen sein, wo die Zusammenarbeit traditionellerweise sehr eng ist. «In diesem Jahr konnten beispielsweise alleine im Fachbereich Wirtschaft 280 Praxisprojekte von Studierenden für öffentliche In-

stitutionen und Unternehmen der Privatwirtschaft realisiert werden», unterstreicht Andreas Peter. Auch in Chur werden viele Studien und Diplomarbeiten im Auftrag von Unternehmen erstellt. Mit gutem Grund, wie Jürg Kessler findet: «Die Hochschulen in der Ostschweiz sind ja nicht einfach nur Zentren der Bildung, sie sind auch Zentren im Wissens- und Technologietransfer zu den Unternehmen. Man habe sogar vom Bund den Auftrag, angewandte Forschung und Entwicklung in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft zu betreiben und über ein Dienstleistungsangebot für Dritte zu Marktkonditionen zu verfügen. Dies im Unterschied zu den Universitäten, die vor allem Grundlagenforschung betreiben.»

Neubau in St.Gallen bis 2011

Während die Hochschulen für Technik in Buchs und in Rapperswil heute über moderne und bedarfsgerechte Infrastrukturen verfügen, besteht für die FHS St.Gallen Nachholbedarf. Sie ist heute an sieben Standorten in Rorschach und St.Gallen untergebracht, was die Zusammenarbeit innerhalb der Schule erschwert. Die räumlichen Verhältnisse an den einzelnen Standorten sind ungenügend und bieten vor allem keine Entwicklungsmöglichkeiten. Ein aktuelles Bauvorhaben mit einem Raumangebot für rund 1700 Studierende und 250 Dozenten soll ermöglichen, die Studiengänge der FHS, die Weiterbildung und weitere Angebote im Rahmen des Leistungsauftrags einer Fachhochschule künftig unter einem Dach anzubieten. Die Gesamtkosten für das Bauvorhaben inklusive Liegenschaftenerwerb belaufen sich auf rund 113 Millionen Franken. Das markante Gebäude wird zusammen mit dem Rathaus und dem Postturm das Bahnhofgebiet und das westliche Innenstadtzentrum von St.Gallen prägen. Wenn die Behandlung im Kantonsrat Ende 2007 abgeschlossen werden kann, wird die Bevölkerung im Jahr 2008 in einer Volksabstimmung über das Fachhochschulzentrum St.Gallen definitiv entscheiden. Der Neubau soll im Jahr 2011 bezogen werden können.

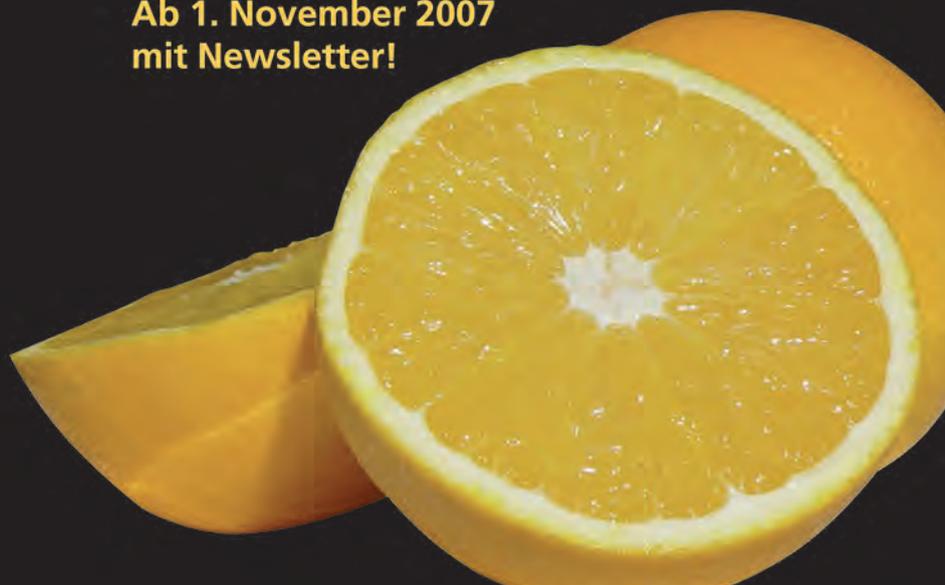
WIRTSCHAFTSNEWS

aktuell, spritzig, online

WWW.LEADERonline.ch

**LEADERonline.ch ist das tagesaktuelle Internet-Portal
rund um die Ostschweizer Wirtschaft**

**Ab 1. November 2007
mit Newsletter!**



Frustration kann zu Wirtschaftskriminalität führen

Eine neue Studie von PriceWaterhouseCoopers lässt aufhorchen: 37 Prozent der Schweizer Unternehmen sind Opfer von Wirtschaftsdelikten. Die Delikte wurden zu 60 Prozent dank internen und externen Informanten aufgedeckt.



Vermögensveruntreuung und Produktfälschungen führen die Liste der Wirtschaftsdelikte in der Schweiz an. Weltweit und auch in der Schweiz sind die Hälfte der Täter im oberen Management der betroffenen Unternehmen auszumachen. In der Schweiz sind zudem 27 Prozent der Täter temporäre Mitarbeitende.

Habgier und ein exklusiver Lebensstil zählen zu den Hauptmotiven, eine Straftat zu begehen. Die durchschnittlichen, geschätzten Kosten pro Unternehmen belaufen sich in Westeuropa auf 2,68 Millionen Franken (weltweit: 2,88 Millionen Franken). Strengere Kontrollmechanismen und striktere Sanktionsmöglichkeiten werden vermehrt zur Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität eingesetzt. Die Unternehmenskultur ist jedoch das effektivste Mittel gegen Wirtschaftsdelikte.

Wie aus der Studie «Economic Crime Survey 2007» von PricewaterhouseCoopers hervorgeht, müssen die Unternehmen mehr Gewicht auf die Kommunikation, die Loyalität und die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden legen.

Kein Rückgang

Der «Economic Crime Survey 2005» belegte, dass 37 Prozent der befragten Schweizer Unternehmen Opfer von Wirtschaftsdelikten geworden sind. «Die Zahl der Delikte hat sich leider seit der letzten Umfrage nicht verringert, dies trotz den ausgereifteren Kontrollinstrumenten und Überwachungsprozessen», bestätigt John Wilkinson, Partner und Leiter Forensic Services Eurofirms bei PricewaterhouseCoopers Schweiz. «Positiv zu vermerken ist jedoch die Tatsache, dass in der Schweiz Unternehmen und Organisationen heute viel offener mit Delikten umgehen», ergänzt Wilkinson. Der Schaden hat oft nicht nur finanzielle Konsequenzen für das Unternehmen, sondern langfristig Einfluss auf die Reputation, die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen. Bei mehr als der Hälfte der Schweizer Unternehmen ist der entstandene Imageverlust grösser als der direkt messbare finanzielle Verlust.

Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser

Die Aufdeckung von Betrugsfällen und Wirtschaftsdelikten erfolgte in der Schweiz bei 56 Prozent der befragten Unternehmen aufgrund von Informanten (sog. «Whistleblower»): externe Hinweise (30 Prozent) oder interne Hinweise (26 Prozent). Bei der Hälfte der aufgefolgerten Wirtschaftsdelikte waren die Täter unter den Mitgliedern des Managements auszumachen. Rolf Schatzmann, Partner Forensic Services bei PricewaterhouseCoopers Schweiz, meint dazu: «Überrascht hat die Tatsache, dass auch Aushilfen und Temporärangestellte vermehrt Delikte ausübten, sie machen 27 Prozent der Täter aus. Diese Risikogruppe wird häufig übersehen, denn temporäre Mitarbeitende sind oft nicht unmittelbar im Tagesgeschäft integriert und haben das Unternehmen längst verlassen, wenn ein Delikt aufgedeckt wird. Es gilt auch hier – Vertrauen ist gut, Kontrolle besser.»

Imageverlust, die grösste Gefahr

Es gibt drei Voraussetzungen, die zu einer Straftat verleiten können:

1. Der potenzielle Täter muss einen Anreiz oder ein konkretes Motiv haben.
2. Es muss sich eine entsprechende Möglichkeit ergeben.
3. Der Täter muss fähig sein, die Straftat vor sich selbst zu begründen.

Als Motiv werden Gier, finanzielle Anreize, exklusiver Lebensstil, eine tiefe Schwelle, sich der Versuchung hinzugeben, sowie Frustration und Enttäuschung im Job angegeben. Gemäss der Studie ist sich ein Grossteil der Delinquenten nicht bewusst, überhaupt eine Straftat begangen zu haben. Zur Vorbeugung von Delikten spielen deshalb auch die Firmenkultur, ethische Richtlinien und ein strikter Verhaltenskodex eine grosse Rolle. Eine vom Management vorgelebte Unternehmenskultur ist gemäss Studie das effektivste Mittel gegen Wirtschaftsdelikte.

Illusorische Sicherheit

Während die Zahl der entdeckten Delikte in der Schweiz trotz verschärfter Kontrolle stabil geblieben ist, herrscht unter den Befragten die Ansicht, dass ihr Unternehmen nicht oder nicht mehr von Wirtschaftsdelikten betroffen wird. Lediglich acht Prozent halten es für wahrscheinlich, dass ihr Unternehmen in den nächsten fünf Jahren Opfer eines Delikts wird. 30 Prozent halten es für unwahrscheinlich, dass es zu einem Wirtschaftsdelikt in ihrem Unternehmen kommt, und 48 Prozent halten dies sogar für sehr unwahrscheinlich.

Das Handwerk des Stress-Managers beherrschen

Caroline Bernardi über Work-Life-Balance

Regeln und Gesetzmässigkeiten herrschen auf jeder Ebene im Leben. Stress-Management bedeutet allen relevanten Ebenen Beachtung zu schenken, sie zu pflegen und weiterzuentwickeln. Erfolgreich ist der, welcher das Handwerk des Stress-Managers beherrscht. Umdenken und Querdenken ist hier das Motto.



Caroline Bernardi ist selbständiger Coach und Seminarleiterin.

TEXT: CAROLINE BERNARDI*

BILDER: ZVG

Der rasante Wandel, Wachstum der Wirtschaft, grosser Leistungsdruck fordern mehr denn je von seinen Mitspielern. Die Leistungsfähigkeit und die Gesundheit der Betroffenen werden geschädigt. Immer mehr Menschen sind von Ängsten, Stress, Burnout und Depressionen betrof-

fen. Gemäss der Gesundheitsbefragung des Bundesamtes für Statistik im Jahr 2002 leiden 47 Prozent der Männer und 41 Prozent der Frauen unter starker nervlicher Belastung am Arbeitsplatz. Wo die Tendenz hinführt, zeigen die jüngsten Schlagzeilen.

Ein Change Prozess auf persönlicher Ebene muss eingeleitet werden. Jeder Sportler weiss, dass er Körper, Seele und Geist pflegen und entwickeln muss, um erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen. Auch in der Arbeitswelt gilt: Nur wer auf allen Ebenen fit ist, ist den hohen wirtschaftlichen und persönlichen Anforderungen gewachsen.

Es gibt vier Grundsätze, die Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Strassmanagement liefern.

Erster Grundsatz: Ganzheitliche Betrachtung der Persönlichkeit

Eine ganzheitliche Betrachtungsweise der Persönlichkeit liefert aufschlussreiche Informationen und zeigt Entwicklungspotential auf. Diese umfasst die körperliche, emotionale, mentale und geistige Ebene. In der heutigen Zeit wird schergewichtig der Verstand, das heisst die mentale Ebene des Menschen trainiert und beansprucht. Die übrigen Bereiche sind in Vergessenheit geraten.

Der Mensch kann sich entwickeln, wenn er seine hemmenden Verhaltens-, Denk- und Handlungsweisen hinter sich lässt. Jeder hat unbewusste und bewusste hemmenden Verhaltens- und Denkweisen. Die Blockaden können auf der geistigen, mentalen, emotionalen oder körperlichen Ebene liegen.

Geistige Ebene

Kreative Einfälle und innovative Ideen haben ihren Ursprung auf dieser Ebene. Philosophen und Erfinder wie zum Beispiel Pythagoras und Albert Einstein bezogen aus diesem Bereich ihre Weisheiten und Lehren. Diese Einfälle werden auch als «Bauchgefühl» bezeichnet. Die Impulse tauchen als Gedankenblitze, Bilder oder Gefühl auf. Da sie für den Verstand des Menschen nicht greifbar sind, fehlt vielen Menschen das Vertrauen in ihre Intuition. Tipp: Denken Sie

an Ihre gute Ideen. Wie fallen Ihnen diese ein? Sind es Gedankenblitze, Bilder oder ein Gefühl? Was fördert Ihre Ideenvielfalt? Gehen Sie in der Natur spazieren, entspannen Sie sich oder führen Sie interessante anregende Diskussionen. Hören Sie einmal früh mit Ihrer Arbeit auf und unternehmen Sie etwas, das Ihnen Freude macht. Dadurch erweitern Sie Ihre persönlichen Grenzen und neue Perspektiven und Sichtweisen werden Ihnen eröffnet.

Mentale Ebene

Auf dieser Ebene wird analysiert, geplant und Gedanken gespeichert. Es ist die «kopflastige» Seite des Menschens. Manager sind in ihrem Alltag oft in diesem Bereich tätig. Ausserdem beinhaltet sie die mentale Stärke des Menschens, die bewusst trainiert werden kann. Tipp: Beobachten Sie einmal einen Tag lang, was Sie über sich und Ihr Leben denken. Erkennen Sie hemmende Gedanken, die Sie verändern wollen?

Emotionale Ebene

In diesem Bereich werden die Gefühle wahrgenommen, gespeichert und verarbeitet. Sie beinhaltet das persönliche Wohlbefinden, die persönlichen Freuden und die Liebe. Wann haben Sie das letzte Mal von Herzen gelacht? Tipp: Überlegen Sie sich, was Ihnen Freude in Ihrem Leben bereitet und gönnen Sie sich diese.

Physische Ebene

Diese Ebene umfasst den physischen Körper mit all seinen Organen, Zellen und seiner gesundheitlichen Konstitution. Dieser Bereich umfasst die körperliche Gesundheit des Menschens. Was können Sie für Ihre Gesundheit tun? Ansatzmöglichkeiten sind die persönliche Bewegung, Ernährung und Entspannung.

Zweiter Grundsatz: Effektive und umsetzbare Massnahmen entwickeln

Die Massnahmen sollten einfach und umsetzbar sein. Kleine Schritte sichern den langfristigen Erfolg. Ausserdem sollten sie ohne grossen Aufwand in den Alltag integriert werden können. Es versteht sich, dass der Manager nach einem anstrengenden Arbeitstag am Abend lieber die Füsse vor dem Fernseher hoch lagert, als seinen Trainingsanzug und seine Turnschuhe anzuziehen und in den Wald joggen zu gehen. Ausserdem verzichtet der Geniesser nur ungern auf sein Glas Wein am Abend und die fetthaltige Sauce und

Nachspeise zum Essen. Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Er muss alte Gewohnheiten loslassen und neue Gewohnheiten antrainieren. Tipp: Schreiben Sie sich Ihre Massnahmen auf und hängen Sie sie gut sichtbar auf.

Dritter Grundsatz: Veränderung einleiten

Der Veränderungsprozess sollte sofort eingeleitet werden, so lange die Motivation noch hoch ist. Deshalb lohnt es sich noch am selben Tag mit der Umsetzung einer Massnahme zu starten. Einen Zeitrahmen setzen, bis wann Sie die nächste Massnahme eingeleitet werden soll, hilft den Veränderungsprozess in Bewegung zu halten. Jeden Monat einen nächsten Schritt einfügen ist realistisch. Grosse Veränderungen brauchen Zeit und werden im Normalfall nicht über Nacht erreicht. Erfolgreiche Manager haben ihre berufliche Position auch nicht ohne Engagement und Durchhaltewille erreicht.

Tipp: Verfolgen Sie Ihre Massnahme bis sie Ihnen leicht fällt. Dazu sind eine gewisse Regelmässigkeit und persönliches Engagement erforderlich. Der Mensch hat die Tendenz negativem mehr Beachtung zu schenken, als positivem. Belohnen Sie sich für Ihre Erfolge.

Vierter Grundsatz: Langfristigen Erfolg sichern

Veränderungen langsam einleiten, Schritt für Schritt vorgehen und nicht gleich aufgeben, sind die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung. Ein weiterer entscheidender Faktor ist die mentale Einstellung. Jeder Mensch hat eine persönliche Veränderungskultur. Diese Einstellungen, Werte und Gedankenmuster sind teilweise bewusst. Ein grosser Teil ist jedoch unbewusst. Da das Unterbewusstsein des Menschen nicht erkennt, ob etwas tatsächlich ist, oder nur in der Vorstellung existiert, kann jeder sich erfolgreich denken. Eine Möglichkeit, um den Erfolg mental zu festigen, ist die mentale Zielprogrammierung:

Schliessen Sie Ihre Augen und atmen Sie tief durch Ihre Nase ein und aus. Ihr Bauch hebt sich beim Einatmen und senkt sich beim Ausatmen. Folgen Sie gedanklich Ihrem Atemfluss. Falls andere Gedanken auftauchen, stellen Sie sich vor, sie sind Wolken und lassen Sie sie an Ihnen vorbeiziehen. Stellen Sie sich dabei vor, wie Sie neue Kraft beim Einatmen aufnehmen und Sie beim Ausatmen alles Schwere und Blockierende loslassen. Stellen Sie sich jetzt einen hellen Tunnel vor. Gehen Sie gedanklich in diesem Tunnel vorwärts bis



Sie am Ende ankommen. Dort befindet sich ein grosses Fenster. Schauen Sie hinaus. Vor dem Fenster sehen Sie sich im gewünschten Ziel-Zustand. Versetzen Sie sich vollständig in die Ziel-Situation und spüren Sie auch wie es Ihnen dabei geht. Nehmen Sie Ihre Gefühle bewusst wahr. Wie sehen die Szenen aus? Sie sind der Regisseur Ihres Filmes. Drehen Sie den Film so, wie er sein soll. Anmerkung: Für den Erfolg der Übung ist es nicht wichtig, ob Sie die Bilder sehen. Es genügt, wenn Sie in Gedanken ganz bei der Übung sind. Wichtig ist, dass Sie den Ziel-Zustand aktiv mit Ihren Gefühlen erleben. Wie fühlt sich die Erfüllung an? Als mentaler Anker und Verstärkung kann auch ein einzelnes Ziel-Bild dienen, welches Sie immer wieder in ihrem Alltag aktivieren, dh. betrachten. Gehen Sie jetzt den Tunnel wieder zurück und öffnen Sie am Schluss Ihre Augen. Konzentrieren Sie sich einen Moment bewusst auf Ihren Körper und den Raum, in dem Sie sich befinden.

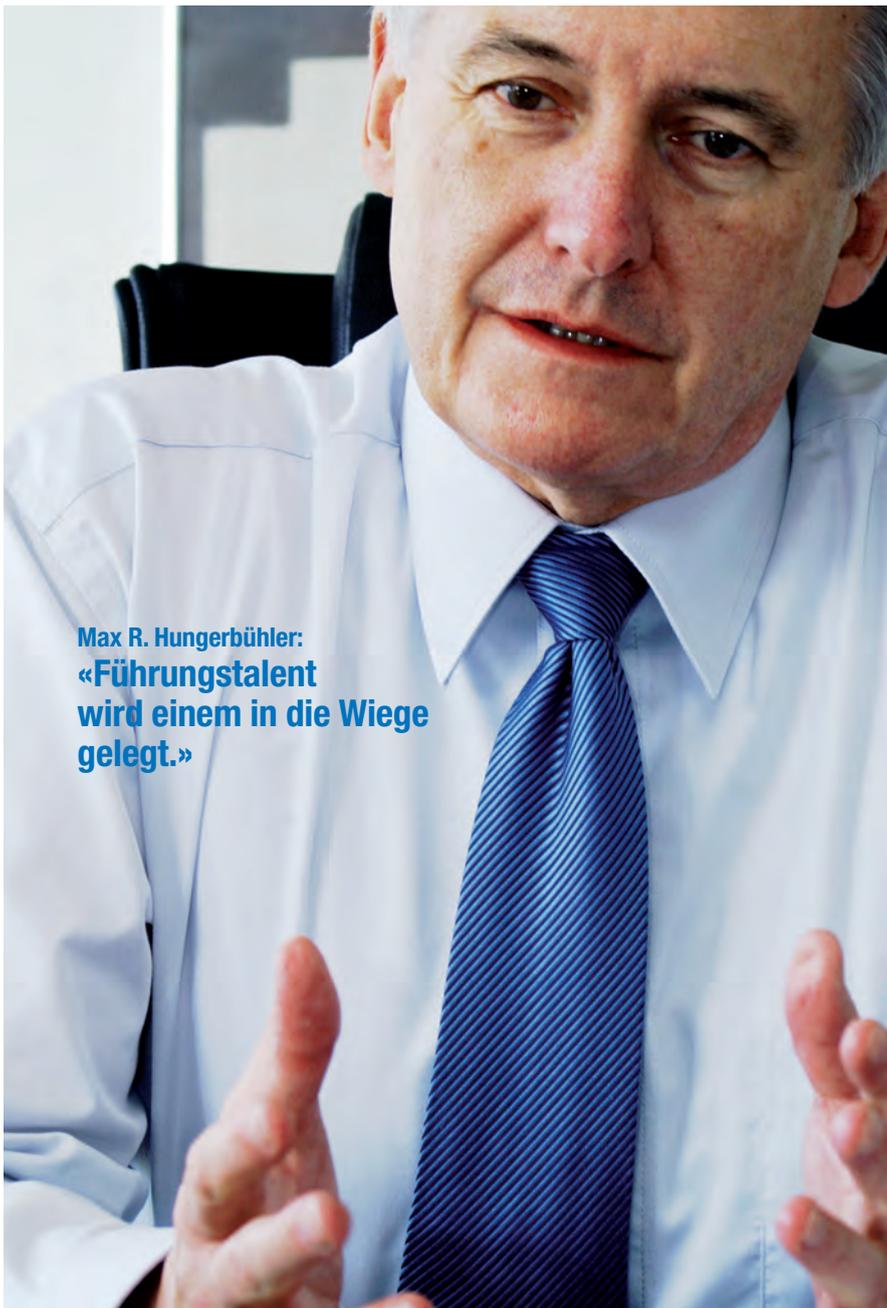
*Caroline Bernardi ist Betriebsökonomin FH, selbständiger Coach und Seminarleiterin. Sie ist Dozentin an verschiedenen Fachhochschulen der Schweiz. Ihre Schwerpunkte umfassen «Persönlichkeit erkennen», «Potential entwickeln», «Erfolgreich sein».

Weitere Informationen bei Caroline Bernardi, Weesen, Telefon 079 602 15 14 oder www.bernardi.li.

«Nur Superman kann fliegen»

Ein Gespräch mit Max R. Hungerbühler über Führungsqualitäten und Innovationen

Bei den Pfadfindern war er «Feldmeister», im Militär Kompaniekommandant. Heute ist er Verwaltungsratspräsident der Bischoff Textil AG. Die Rede ist von Max R. Hungerbühler. Im Gespräch mit dem LEADERSHIP verrät er, warum er ein Führungstyp ist, welche schwierigen Entscheidungen er in der Vergangenheit treffen musste und warum in der Stickereibranche viel Kreativität gefragt ist.



Max R. Hungerbühler:
«Führungstalent
wird einem in die Wiege
gelegt.»

INTERVIEW: MARCEL BAUMGARTNER, MARTINA NIKLAUS

BILDER: MARCEL BAUMGARTNER

Herr Hungerbühler, sind Sie der geborene Führungstyp?

Max R. Hungerbühler: Ich denke Führungstalent ist etwas, was einem in die Wiege gelegt wird. Oder zumindest die gewissen Fähigkeiten, die dazu nötig sind. Mich haben Führungsaufgaben schon seit jeher interessiert und ich habe sie auch stets gerne wahrgenommen. Bei den «Wölfen» war ich Rudelführer, bei den Pfadfindern brachte ich es zum «Feldmeister» und im Militär erfüllte mich die Aufgabe des Kompaniekommandanten über Jahre hinweg. Daneben hatte ich natürlich auch beruflich meine Ambitionen und verstand mich übers Ganze gesehen stets gut mit fast allen Mitarbeitenden.

Was macht Ihrer Meinung nach einen guten CEO aus?

Ein CEO muss eine fokussierte Strategie entwickeln und zuhören können. Dafür gilt es, sich die notwendige Zeit zu nehmen. Eine natürliche Autorität gepaart mit kollegialem Führungsstil sind für mich zwei weitere bedeutsame Qualitäten, über die ein Geschäftsführer verfügen sollte.

Sicherlich spielt auch die Art der Führung des Unternehmens dabei eine wichtige Rolle. Inwiefern hat sich die Art der Führung in den letzten Jahren verändert? Worauf wird heute beispielsweise mehr Wert gelegt als früher?

Die Führung eines Unternehmens hat sich in den vergangenen Jahren hin zu mehr Menschlichkeit und Nähe zu den Mitarbeitenden gewandelt. Patriarchalischer Führungsstil, wie er noch vor drei, vier Jahrzehnten gang und gäbe war, hat sich überlebt. Heute wird bedeutend mehr auf die Meinung der Angestellten Rücksicht genommen und deren Ideen werden in die Entscheidungsfindung miteinbezogen. Ich höre mir die Probleme der Mitarbeiter immer an und bin offen. Gleichzeitig ist es aber so, dass bei mir

niemand mit einem Problem zur Türe herein kommt und nicht auch eine Lösung parat hat. Manchmal werden die Lösungen übernommen, andere Male rate ich davon ab.

Ist es so, dass sich viele Unternehmen nicht eingestehen wollen, dass Probleme im Betrieb und schlechte Ergebnisse häufig eine Folge von Führungsdefiziten sind oder sind sich die meisten Firmen dessen durchaus bewusst?

Probleme im Betrieb und unbefriedigende Ergebnisse haben meistens eine ganze Reihe von Ursachen. Führungsdefizite können ein solcher Grund sein. Ist dies der Fall, dann erscheint es mir wichtig, dass der Geschäftsführer sich dessen bewusst wird und versucht, seinen Führungsstil entsprechend zu verändern. Es kommt aber sicherlich auch vor, dass Firmen dies nicht realisieren. Ich habe das auch schon erlebt und versucht, entsprechend Einfluss zu nehmen. Wenn man mit jemandem eine persönliche Beziehung aufgebaut hat, gelingt dies viel einfacher.

Ist es so, dass gewisse Manager genau dann versagen, wenn sich dynamische Veränderungen im unternehmerischen Umfeld ergeben?

Es mag sein, dass gewisse Geschäftsführer unter Druck dazu tendieren, die falschen Entscheidungen zu treffen. Am Fatalsten ist es aber, wenn gar nichts getan wird, nur weil man denkt, die Situation ändere sich von selbst wieder zum Guten.

Wie reagieren Sie in Ihrer Rolle als Vorsitzender der Geschäftsleitung auf Veränderungen im Umfeld?

Das Umfeld ändert sich ja stetig. An den monatlichen Geschäftssitzungen analysieren wir regel-

mässig unsere Position. Entsprechend der jeweiligen Situation werden Anpassungen beschlossen und Veränderungen vorgenommen. Als Leiter des Unternehmens entwickle ich entsprechende Vorschläge, die von meinen Geschäftskollegen und mir eingehend diskutiert, analysiert und schlussendlich umgesetzt werden.

Wie ist Ihr persönliches Führungsrezept?

Wie bereits erwähnt, pflege ich einen kollegialen Führungsstil. Entscheidungen von einer gewissen Tragweite werden im Gremium der Geschäftsleitung gefällt. Dabei versuche ich, die zur Diskussion stehenden Entscheide so auszugestalten, dass alle Mitglieder sie mittragen können. Dieses Führungsprinzip, das mir übrigens in meiner militärischen Ausbildung beigebracht wurde, hat sich für mich bewährt. Erfreulicherweise wird es auch von den anderen Geschäftsleitungsmitgliedern mitgetragen.

Wie bereits angetönt, gehört zu einer guten Führung auch, auf Veränderungen im Umfeld reagieren zu können. Gibt es bei der Bischoff Textil konkrete Beispiele, wo Sie es mit Innovationen und einer schnellen Reaktion geschafft haben, erfolgreich zu bleiben?

Als Textilunternehmen, dessen Produkte sehr kurzlebig sind, stehen wir fast täglich vor solchen Aufgaben. Längerfristigen Erfolg kann man nur mittels konstanter Innovationstätigkeit erreichen. Auf Kundenwünsche haben wir unmittelbar zu reagieren und um dies zu bewältigen, ist es unumgänglich, dass die entsprechenden Kompetenzen nach «unten» delegiert werden.

Gab es auch schon Rückschläge? Haben Sie auch schon falsche Entscheidungen getroffen?

Nur Superman kann fliegen, ich nicht. Natürlich ist es auch schon vorgekommen, dass nicht

der erhoffte Erfolg eingetroffen ist und man sich eingestehen musste, einen Fehler gemacht zu haben. Ich bin der Überzeugung, dass Probleme dazu da sind, um an ihnen zu wachsen. Und selbstverständlich hat es bei uns auch schon Rückschläge gegeben. Man war von einem Trend und dem entsprechenden Produkt überzeugt, musste dann aber erkennen, dass es unsere Abnehmerschaft nur wenig oder gar nicht interessierte.

Mit dem Entscheid, einen Produktionsbetrieb in Thailand und nicht wie Ihnen geraten wurde in China zu lancieren, haben Sie eine gewagte Entscheidung getroffen. Im Nachhinein hätten Sie nichts Besseres tun können und der Erfolg gibt Ihnen Recht. Hatten Sie damals nie Angst, dass es nicht die richtige Entscheidung hätte sein können?

In der Geschäftsführung ist Angst ein schlechter Ratgeber. Ich bin der festen Überzeugung, dass jeder durchdachte Entscheid besser ist, als wenn man vor lauter Bedenken gar nichts macht, wobei der Entscheid manchmal auch «festhalten an der bisherigen Linie» sein kann. In Bezug auf Asien gebe ich zu, dass sicherlich gewisse Bedenken oder Zweifel vorhanden waren. Auch deshalb, weil uns einige von diesem Schritt abgeraten haben. Trotzdem waren wir überzeugt davon, das Richtige zu tun. Die Infrastruktur stimmte und der Partner war ideal. Das war ausschlaggebend und ich bin sehr glücklich darüber, dass wir damit erfolgreich waren.

Wie erklären Sie sich den seit Jahrzehnten anhaltenden Erfolg von Stickereien?

Generell ist es so, dass der Mensch Freude an schönen Dingen hat. Und Stickereien sind etwas Schönes. Stickereien lassen sich auch sehr gut an die verschiedenen Geschmacksrichtungen an-



Bestens *profiliert.*

pensionskasse pro. Die Zukunft selbst gestalten.

Selbst bestimmen ist besser als bestimmt werden. Das gilt auch und gerade bei der beruflichen Vorsorge und bei der Wahl der richtigen Vorsorgeeinrichtung. Denn es geht um die Zukunft Ihrer Mitarbeiter und Ihres Unternehmens. Mit dem Modell «Kassenanschluss» gestalten Sie jetzt auch bei der Vorsorge einen wichtigen Zukunftsaspekt selbst: Es ist das Modell für Unternehmen, welche die Chancen und Risiken der Vermögensanlage selbst wahrnehmen möchten. Sie und Ihre Mitarbeiter profitieren von voller Flexibilität bei den Vorsorgeplänen und den Möglichkeiten unterschiedlicher Anlagestrategien.

Diese Lösung ist nur ein Beispiel für die Stärke der *pensionskasse pro*, immer wieder innovative Vorsorgeprodukte zu entwickeln. Damit helfen wir Schweizer KMU, das Unternehmen und seine Mitarbeiter sicher durch die Herausforderungen des Marktes zu führen. Kraftvoll und gelassen zugleich. Mit günstigen Prämien, starken Leistungen und einem schnellen, persönlichen Service.

Mit der Entscheidung für die *pensionskasse pro* treffen Sie heute eine Entscheidung für morgen – für die Zukunft Ihres Unternehmens. Weitere Informationen senden wir Ihnen gerne zu – E-Mail genügt.

pensionskasse pro
Bahnhofstrasse 4, 6430 Schwyz
Telefon 041 817 70 10
info@pkpro.ch, www.pkpro.ch

pensionskasse pro
Aus der Ruhe kommt die Kraft.

passen. Es gibt viele unterschiedliche Arten von Stickereien. Wichtig ist, unser Produkt immer wieder neu zu interpretieren, denn die Geschmacksrichtungen ändern sich. Und darauf müssen wir reagieren. Das ist unsere Chance.

Also sind laufend neue Innovationen gefragt?

Genau. Vor 15 bis 20 Jahren beschränkten wir uns noch darauf, jährlich zwei neue Modelinien herauszubringen. Das ist heute vorbei. Wir sind konstant daran, neue Sachen zu entwickeln und wir versuchen, die Kunden immer wieder mit neuen Kreationen zu begeistern. Gleichzeitig ist es so, dass die Wünsche der Kunden respektiert und wenn immer möglich verwirklicht werden. Bischoff Textil AG ist in dieser Hinsicht sehr flexibel und kreativ.

Sie haben die Kreativität angesprochen. Da verwundert es, dass Bischoff Textil seinen Hauptsitz nach wie vor in St.Gallen hat. Einem wohl weniger kreativen Ort. Ist das historisch bedingt?

Sie werden staunen, St.Gallen ist kreativer als man denken würde. Wir haben hier beispielsweise die zur Weltspitze im Bekleidungssektor gehörende Firma Akris sowie verschiedene führende Textilbetriebe. Aber nicht nur die Textilbranche ist gut vertreten. Denken Sie nur, was alles in Sachen Kunst läuft. Unser Theater lässt sich sehen, ist eine Bühne von mindestens nationalem Standard. Wir haben grosse Bibliotheken und tolle Museen. Das Textilmuseum ist etwas Einzigartiges. Leider ist es noch zu wenig bekannt, aber daran arbeiten wir. Auch in der Medienlandschaft gibt es einzigartige und bahnbrechende Produkte, kreative Leute, die dahinter stehen. Wir St. Galler sind besser, als wir denken.

Gerade in der Textilbranche, die harte Zeiten hinter sich hat, ist man wohl mit dem Wissen gross geworden, dass man laufend einen Schritt voraus sein muss.

Absolut. Wir arbeiten immer etwa eineinhalb Jahre voraus. Da muss man sich frühzeitig orientieren, welche Trends sich abzeichnen. Wir arbeiten diesbezüglich mit Trendbüros in den USA, in Paris oder Mailand zusammen. Da ist es jeweils die Kunst, die richtigen Kreationen herauszufiltern. Selbstverständlich kam es auch



schon vor, dass man sich für eine Entwicklung entschieden hat, die dann vom Kunden nicht akzeptiert wurde.

Wir haben auch schon erlebt, dass ein Kollektionsthema, von dem wir überzeugt waren, nicht abgesetzt werden konnte. Wir fanden keine Abnehmer dafür. Aber der Markt ändert sich ja bekanntlich ständig. Bereits ein halbes Jahr später wurde genau nach diesen Trends geschrien und wir konnten sie praktisch eins zu eins aus dem Schrank nehmen.

Bischoff Textil AG ist heute erfolgreich am Markt vertreten. Was wird unternommen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein?

Unsere Firma hat sich über die vergangenen Jahre sehr intensiv mit Entwicklungen auch ausserhalb des modischen Bereichs befasst. So wurden und werden verschiedene Produkte im

Sektor technische Textilien und im Medizinalbereich entwickelt. Diese Neuschöpfungen werden stetig weiter entwickelt und führen immer wieder zu neuen Erkenntnissen und Produkten. Die Produkte sind zugleich eine Art zweites Standbein für uns und werden ein immer wichtigerer Pfeiler des Unternehmens.

Wo soll das Unternehmen in zehn Jahren stehen?

Wir möchten unsere Führungsposition im Stickereisektor erfolgreich verteidigen. Für unsere Abnehmer in den unterschiedlichsten Bereichen wollen wir dank konstanten Neuentwicklungen, guter Qualität und exzellentem Service Anbieter Nummer 1 bleiben. Stickereien werden auch in einigen Jahren für unsere Firma das wichtigste Standbein sein.

Manpower Region Ostschweiz

Manpower – 45 Jahre Erfahrung

Manpower Schweiz hat über 45 Jahre Erfahrung in der Fest- und Temporärrekrutierung und im Support für Personalverantwortliche in allen Wirtschaftsbereichen. Mit 54 Filialen, 18 000 temporären Mitarbeitenden und über 6000 Kunden gehört Manpower zu den Branchen-Leadern in der Schweiz. Auch international ist Manpower Marktführer für Personaldienstleistungen mit einem breit gefächerten Angebot an Lösungen für den regulären und saisonbedingten Personalbedarf. Ziel von Manpower ist dabei die Produktivitätssteigerung durch unbestrittene Qualität, erhöhte Effizienz und Kostenreduzierung, wodurch sich der Kunde voll auf seine Hauptaktivitäten konzentrieren kann.

Drehzscheibe der Wirtschaft

Durch die enge Zusammenarbeit mit den Kunden und den Kandidaten ist Manpower nahe am Wirtschaftsgeschehen. Und eine eigentliche Drehzscheibe im Arbeitsmarkt. Manpower beschränkt sich aber nicht nur auf die Vermittlung von Arbeitsstellen und Kandidaten, sondern verfügt über eine breite Dienstleistungspalette, um Personalverantwortliche effektiv mit Personalberatungen, Profilanalysen, Personalschulungen sowie Bewertungs- und Ausbildungstools zu unterstützen. Dabei arbeitet Manpower mit einem ausgeklügelten Leistungssystem. Dies bedeutet, dass Manpower auch nach der Platzierung mit den Arbeitnehmenden und den Arbeitgebern in Kontakt steht. So wird die Zufriedenheit auf beiden Seiten garantiert. Manpower veröffentlicht zudem regelmässig Studien zu aktuellen Trends in der Arbeitswelt und vierteljährlich den Arbeitsmarktbarometer, der vorausschauend die Personalbestandsentwicklung in Unternehmen für das kommende Quartal misst. Und leistet so einen wertvollen Beitrag für alle an der Wirtschaft Beteiligten.

HR-Experten

Die Personalberater von Manpower sind in ihrem Fachbereich spezialisiert. Sie kennen ihn von der Pike auf, da sie auf eigene Berufserfahrungen im entspre-



chenden Wirtschaftsektor zurückgreifen können. Zudem kennen die Berater ihre Kunden, die sie regelmässig besuchen, um den Puls der Firmen zu spüren und können sie so effizient bei der Personalbeschaffung unterstützen.

Unsere Filialen in der Region Ostschweiz beraten Sie gerne weiter.

Fest- & Temporärrekrutierung
Beratung
Aus- und Weiterbildung
Human Resources
Outsourcing

Manpower Region Ostschweiz

Frauenfeld:	052 723 24 42
Schaffhausen:	052 630 11 11
St. Gallen:	071 227 38 38
Weinfelden:	071 622 66 33
Winterthur:	052 269 01 11

Und was machen Sie?

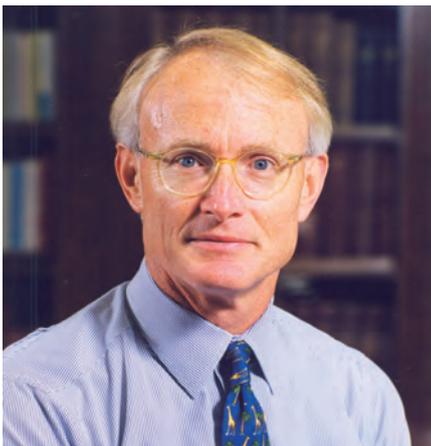
www.manpower.ch



Manpower®

Führen ist nicht verwalten

In seinem Fachartikel geht Michael E. Porter auf die Thematik «Führen ist nicht verwalten» ein. Michael E. Porter ist die unangefochtene Autorität auf dem Gebiet der Wettbewerbsstrategie. Unnachahmlich verknüpft er Wirtschaftstheorie und Managementpraxis zu einer verlässlichen Orientierung im globalen Wettbewerb. Er hält regelmässig Referate an der ZfU-Faculty in Zürich.



Michael E. Porter

TEXT: MICHAEL E. PORTER

BILD: ZVG

Die Aufgabe, eine klare Strategie zu entwickeln oder erneut abzusichern, ist vor allem eine innerbetriebliche Herausforderung. Angesichts der vielen Kräfte, die in einem Unternehmen strategischen Entscheidungen und Abwägungen widerstreben, wird ein analytischer Rahmen gebraucht, der die Gewichte ausgleicht und den strategischen Überlegungen Richtung verleiht. Wichtig sind zudem starke Führungspersönlichkeiten mit dem Willen, strategische Entscheidungen zu treffen.

In vielen Unternehmen ist Führung dazu verkümmert, nur betriebliche Verbesserungen voranzutreiben und Geschäftsabschlüsse zu tätigen. Doch zur Rolle von Unternehmensführern gehört einiges mehr, und das wiegt stärker. General Management ist mehr als Verwaltung der einzelnen Fachbereiche - seine Kernaufgabe ist Strategie, also die besondere Position des Unter-

nehmens festzulegen und zu verkünden, Trade-off-Abwägungen vorzunehmen und alle Aktivitäten aufeinander abzustimmen.

Unternehmensführer müssen die Disziplin aufbringen zu entscheiden, auf welche Veränderungen in der Branche und welche Kundenbedürfnisse reagiert werden soll, ohne im Unternehmen Wirrwarr zu stiften und das Besondere seiner Geschäftspraxis zu verwischen.

Den Managern unterer Ebenen fehlt es meist an Perspektive und Zuversicht, um eine Strategie durchzusetzen. Sie stehen ständig unter dem Druck, Kompromisse eingehen, von getroffenen Regelungen abweichen und Konkurrenzfirmen nachahmen zu müssen. Diese Mitarbeiter über die Strategie aufzuklären, gehört zu den Pflichten der Führung - wie auch der Wille, nein zu sagen. Denn Strategie heisst auch klarzumachen, was nicht getan werden soll.

Die Führung muss auch Grenzen setzen. Um welche Zielgruppen und Bedürfnisse soll es gehen? Die Antwort darauf ist für eine Strategie von elementarer Bedeutung, ebenso wie die Entscheidung, bestimmte Kunden oder Bedürfnisse nicht zu beachten und auf bestimmte Produktmerkmale oder Services zu verzichten. Strategie verlangt nach ständiger Disziplin und klarer Kommunikation. Nur dann lernen Mitarbeiter ihre Aufgaben verstehen, sehen sich bei ihrer Arbeit und ihren Alltagsentscheidungen geführt, wägen jeweils richtig ab.

Die betriebliche Effektivität zu erhöhen zählt gewiss zu den Managerpflichten. Das allein ist aber noch keine Strategie. Die Verwechslung des einen mit dem anderen hat Manager ungewollt auf ein Wettbewerbsdenken zurückfallen lassen, von dem in vielen Branchen ein Prozess ausgelöst wird, in dem sich die Rivalen immer ähnlicher verhalten.

An allen Stellen operativ fortlaufend besser zu werden ist geboten, wo es keine Abwägungen vorzunehmen gibt. Und nötig ist es ausserdem, denn sogar Unternehmen mit einer guten Strategie können verwundbar werden. Auf der Tagesordnung operativer Verbesserungen stehen darum zu Recht die Aufgaben ständiger Veränderung, mehr Flexibilität und unermüdliches Anstreben der besten Praktiken. Zur strategischen Tagesordnung zählen dagegen Definieren einer einzigartigen Position, klare Abwägungen, enge Abstimmungen und ständiges Suchen nach Wegen, die Positionen des Unternehmens zu stärken. Und dabei kommt es auf Disziplin und Kontinuität an; Gift sind Konfusion und Halbheiten.

Möglich, dass ein Unternehmen sich gezwungen sieht, seine Strategie zu ändern, wenn in seiner Branche erhebliche strukturelle Veränderungen stattfinden. Durch sie kommen häufig neue strategische Positionen zustande, die von historisch unbelasteten Newcomern besonders leicht genutzt werden können. Aber die Wahl einer neuen Position muss von der Fähigkeit des Unternehmens bestimmt sein, neue Trade-off-Abwägungen vorzunehmen und daraus ein neues Geschäftssystem komplementärer Tätigkeiten zu entwickeln, das zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil wird.

Weitere Informationen zu Themen rund um Aus- und Weiterbildungen im Business-Bereich gibt es im Internet unter www.zfu.ch.

Führen kann jeder – theoretisch

Bücher und Thesen rund um Führungsprinzipien unter der Lupe

Welches Führungsprinzip ist das richtige? Gibt es überhaupt die allein seligmachende Methode? Sollte man sich auf Fachliteratur verlassen oder ist «learning by doing» noch immer der effektivste Weg? Der Weg zur Antwort führt vom amerikanischen Industriellen bis zum Schweizer Bundesrat – und verdeutlicht doch nur, dass es das allgemeingültige Rezept schlicht nicht gibt.

TEXT: STEFAN MILLIUS

BILD: MARCEL BAUMGARTNER

Auf der Bestellplattform books.ch sind derzeit 7300 Titel registriert, in denen der Begriff «Leadership» vorkommt. 7300 Bücher, meist englischsprachig, in denen es um Führungsprinzipien geht. Das bedeutet auch: 7300 verschiedene Theorien, wie es mit absoluter Garantie am besten geht, Theorien, die sich nicht selten gegenseitig diametral widersprechen. Harte Führung, weiche Führung, eine Mischung aus beiden, absolute Mitbestimmung des Personals und knallharter Patron-Stil: Wer zu seinem ganz persönlichen Führungsprinzip ein Buch möchte, das dieses stützt, wird mit Garantie fündig. Es ist also vermutlich nicht zu gewagt, zu sagen: «DIE» Leadership-Methode an sich gibt es nicht, nur optimale und weniger geeignete Prinzipien für eine bestimmte Ausgangslage zu einem konkreten Zeitpunkt.

Binsenwahrheiten

Natürlich existieren gewisse Führungsgrundsätze, die sich aus der «Schublade» nehmen lassen und die sich auf fast jeden Betrieb übertragen lassen. Das aber sind grösstenteils einfach geschnittene Binsenwahrheiten. Dass sich Motivation positiv auf die Arbeitsleistung von Mitarbeitenden auswirkt beispielsweise, kann jeder Laie nachvollziehen. Wie sich Motivation im Unternehmen kultivieren lässt, ist aber wiederum eine völlig andere Frage und wird von einem Experten zum anderen unterschiedlich beantwortet.

Natürlich ist es nie falsch, sich in Fachliteratur zu knien, wenn man beispielsweise neu eine Führungsaufgabe übernommen hat. Das Leben ist allerdings immer noch der beste Lehrer, und

Es nach oben zu schaffen ist das eine – dort die richtigen Führungsprinzipien anzuwenden das andere.

Christoph Blocher enthüllt im «Blocher-Prinzip» seine Führungsgrundsätze, die praxiserprobt sind.

wer glaubt, irgendwelche Thesen im Masstab Eins zu Eins im Betrieb umsetzen zu können, wird schnell enttäuscht sein. Bücher sind ein Markt, Werke im Bereich Management und Leadership laufen gut. Da sind schnell einige banale Weisheiten verknüpft mit einem kreativen Titel zusammengestellt, und schon ist der Verkaufshit lanciert. Hier den richtigen Griff zu machen und ein wirklich nützliches Buch zu finden, ist nicht ganz einfach.

Echte Leader wissen Rat

Es gibt einen Ansatz, mit dem der Wissensdurstige in aller Regel gut fährt: Die Entscheidung für ein Leadership-Buch aus der Feder eines echten Leader. Kein Universitätsprofessor, der 30 Jahre lang vergleichende Studien angestellt und die Bilanz daraus in Buchform gepresst hat, sondern Leute aus der Wirtschaft, mit praktischer Erfahrung Tag für Tag, welche die Ergebnisse ihres Führungsprinzips hautnah zu spüren bekommen. Ihre Tipps und Anregungen bieten Garantie dafür, dass sie sich in der Praxis bewährt haben, dass ihnen möglicherweise auch Fehler vorausgegangen sind – das ohnehin effektivste Lernmittel.

Zu Recht hat sich deshalb der amerikanische Autoindustrielle Lee Iacocca längst ein Denkmal gesetzt, wenn es um Bücher rund um Leadership geht. Der Autor weiss nicht nur anerkanntermassen ungläublich viel, er kann vor allem auch seine Erkenntnisse in Worte fassen, die vom Konzernchef bis zum Filialleiter eines Quartierkiosks jeder versteht. Selbstverständlich lässt sich nicht jedes Erlebnis, an dem uns Iacocca teilhaben lässt, masstabsgetreu auf die Verhältnisse eines bescheidenen Schweizer KMU übertragen, aber die Grundsätze, die er schildert, sind an jedem Ort der Welt die selben.

Das Blocher-Prinzip

Wer ganz spezifisch Führungsprinzipien «made in Switzerland» sucht, hat seit kurzer Zeit ein Werk mit prominentem Hintergrund zur Verfügung: «Das Blocher-Prinzip» aus der Feder des Journalisten Matthias Ackeret. Das Buch

gibt es mittlerweile in der 3. Auflage, was nicht besonders überrascht – es ist ein kalkulierbarer Erfolg, denn der Name Blocher ist ein Garant für Aufmerksamkeit.

Und gleichzeitig polarisiert er natürlich wie kein zweiter. Entsprechend kontrovers wird auch «Das Blocher-Prinzip» diskutiert. Wer den SVP-Bundesrat politisch nicht mitträgt, ist naturgemäss auch nicht bereit, ihn für seine Theorien im Bereich Führung zu loben. Schade eigentlich, denn das Buch, in dem der Zürcher exemplarisch zeigt, wie er führt, ist absolut lesenswert, und die dargestellten Theorien lassen sich nachleben. Dass vieles vielleicht etwas gar holzschnittartig dargestellt ist, hat mit Blochers Art zu tun, soll aber nicht darüber hinweg täuschen, dass das «Blocher-Prinzip» einen grossen Vorteil gegenüber dem grössten Teil der restlichen Literatur hat: Es ist in der Praxis erprobt, und es funktioniert. Denn selbst erbitterte Feinde von Blocher werden diesem attestieren müssen, dass er als Unternehmer höchst erfolgreich war. Und das ist nicht nur, aber zu einem grossen Teil eine Frage der Führung.

Wer fragt, hat verloren?

Ein Beispiel nur, anhand dessen schön sichtbar wird, dass Blochers Thesen haltbar sind, ihm aber – weil er so umstritten ist – aus allem ein Strick gedreht wird. Der Ex-Industrielle stellt sich beispielsweise plakativ auf den Standpunkt: Mitarbeitende, die Fragen stellen, sind schlechte Angestellte. Diese Aussage sorgte in vielen Buchbesprechungen für rote Köpfe, und viele bekannte oder selbsternannte Fachleute durften sich via Medien darüber auslassen, mit was für einem unmenschlichen Chef wir es hier zu tun hatten.

Nun weiss, wer Blocher und seine Methoden kennt, natürlich, dass der Mann gerne zu drastischen Vereinfachungen greift, wenn ihm ein Punkt wichtig ist. Wer eine These wie die genannte wörtlich nimmt und ablehnt, dem entgeht möglicherweise eine wichtige Erkenntnis. Blocher meint – und das wird dem aufmerksamen Leser in der Folge auch bewusst –, dass ech-

te Unterstützung für einen Vorgesetzten nur dann entsteht, wenn Mitarbeitende nicht einfach ihre Verantwortung durch eine Frage nach oben delegieren, sondern sich gleichzeitig bereits Gedanken über eine mögliche Lösung machen. Personal wird nun einmal nicht angestellt, um Fragestellungen zu sammeln und diese dem Chef zu präsentieren; selbstverständlich soll es möglich sein, auf offene Fragen zu stossen, doch die reine «Übergabe» des Problems an den Vorgesetzten bringt nichts.

Problem mitsamt Lösungsansatz

Die sogenannte PUMA-Methode (Problem – Ursache – Massnahme – Antrag) beispielsweise geht in die richtige Richtung. Der aufmerksame Mitarbeiter erkennt ein Problem, sucht und findet die Ursache, überlegt sich mögliche Massnahmen und präsentiert dem Vorgesetzten einen konkreten Antrag. Aus der simplen Delegation von Verantwortung wird so ein Prozess, der echte Verbesserung bringen kann und bei dem alle Rollen gemäss ihrer Definition eingesetzt werden. Das Buch, das Blochers Führungsideen skizziert, wirft nicht mit konkreten Methoden um sich, hilft aber, diese einzuordnen, wenn sie einem in anderem Zusammenhang begegnen.

Natürlich ist auch die PUMA-Methode nur so gut wie die Leute, die sie anwenden – oben und unten in der Hierarchie. Und genau das ist eben symptomatisch für Führungsprinzipien. Es gilt ganz allgemein: Papier ist geduldig. Wer die Chance hat, die Prinzipien, die für ihn nach dem Bauchgefühl die richtigen sind, im Praxistest zu erproben, fährt wohl besser als mit der Lektüre unzähliger Bücher, die jedes für sich genommen sicherlich wertvolle Tipps enthält, die aber den persönlichen Stil nicht ersetzen. Dieser muss gefunden werden. Und das ist ein Prozess, den jeder Leader für sich selbst umsetzen muss.

Bevorstehender Arbeitskräftemangel: Chance für die Älteren

Der Arbeitsmarkt für Kaderleute hat sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt. Wie die Situation heute aussieht, hat Leadership bei Wilhelm Kaderselektion in St. Gallen nachgefragt.



René Kuehni ist vom Potenzial der älteren Generation überzeugt.

TEXT: MARTINA NIKLAUS

BILD: ZVG

«Sowohl der demografische als auch der gesellschaftliche Wandel haben bereits heute einen sehr grossen Einfluss auf den Arbeitsmarkt in der Schweiz. Vereinfacht gesagt, steht einer wachsenden, konsumkräftigen Generation ein zunehmend schwindendes Potenzial an verfügbaren Arbeitskräften gegenüber. Diese Lücke soll und kann nicht unbeschränkt durch Rekrutierung im Ausland geschlossen werden. Wichtig ist die Ergänzung der auf die Industrialisierung zurückgehenden Arbeitsmodelle, damit zusätzliches Arbeitskräftepotenzial erschlossen werden kann», ist René Kuehni von der Executive Search Firma aebi + kuehni ag in Zürich überzeugt.

Für die Volkswirtschaft notwendig

Bis solche Arbeitsmodelle aber greifen und zusätzliches Arbeitskräftepotential vorhanden sein wird, dauert es. Fakt ist aber, dass spätestens in zehn Jahren mit einem gravierenden Arbeitskräftemangel gerechnet wird. Zugleich kann dieser bevorstehende Arbeitskräftemangel von Unternehmen auch als Chance gesehen werden, ihre Senioren weiter arbeiten zu lassen und zu fördern. Kuehni dazu: «Ein solches Unterfangen ist meines Erachtens für die Volkswirtschaft eine Notwendigkeit. Die heutige Bevölkerung ist aufgrund der gestiegenen Lebenserwartung und der allgemeinen Lebensbedingungen bei Erreichung des Pensionierungsalters viel vitaler als vor 50 Jahren. Diese Vitalität in Verbindung mit Erfahrung und persönlicher Reife ist eine Chance für die Unternehmen. Wichtig ist aber, dass Arbeitsmodelle gefunden werden, die den Bedürfnissen und Möglichkeiten dieser Generation entsprechen.»

Laut Kuehni wird dies bereits heute teilweise so gehandhabt. «Das Informationszeitalter mit den neuen Technologien führte in den Unternehmen zu einem überdurchschnittlichen Wandel und zur umfassenden Anpassung der Prozesse. Deshalb lag es vor ein paar Jahren auf

der Hand, dass zur Lösung dieser Aufgaben jüngere Personen bevorzugt wurden, die mit den neuen Technologien vertrauter und noch nicht in den Strukturen voll etabliert waren. Nun ist aber der Trend feststellbar, dass Unternehmen wieder vermehrt auf Arbeitskräfte über 50 setzen. Ein Grossteil der über 50-Jährigen ist heute mit modernen Technologien bestens vertraut und die Vorteile der Erfahrung und Reife greifen wieder stärker. Unsere Auftraggeber sind bezüglich obere Altersgrenze flexibler geworden. Noch stärker ist der Trend aber festzustellen beim Zuzug von älteren Personen als freie Mitarbeitende für Projektarbeiten. Übrigens macht diese Entwicklung auch vor Handwerkern nicht halt. Als ich kürzlich den Auftrag zum Neubeziehen meiner mechanischen, über 50-jährigen Sonnenstore gab, fuhr ich, dass die Firma für die Montagearbeiten auf Rentner zurückgreift, weil nur noch diese über das notwendige Wissen und die Fertigkeit verfügen. Da tun sich neue Marktchancen auf», ist Kuehni überzeugt.

Beide Seiten profitieren

Vom Trend «zurück zu den Alten» profitieren nicht nur die Arbeitnehmenden, sondern auch die Unternehmen «Die Öffnung der Altersskala nach oben vergrössert das verfügbare Angebot. Zudem verschiebt sich die persönliche Prioritätensetzung mit dem Lebenszyklus. Während in den jungen Jahren der Aufbau der persönlichen Karriere im Vordergrund steht, gewinnen mit zunehmendem Alter in der Regel andere Werte an Bedeutung, was für die nachhaltige Entwicklung einer Unternehmung von Vorteil sein kann. Von ganz spezifischen Branchen abgesehen, ist in der Regel ein guter Mix in der Altersstruktur das Beste», so Kuehni. Von der laufenden Entwicklung profitieren alle: «Das Potenzial der älteren Generation liegt nicht brach. Mit dem Bewusstsein, im Arbeitsmarkt noch gefragt zu sein, werden das Selbstwertgefühl gestärkt und Energien mobilisiert.

An die Stelle von Sozialkosten tritt ein aktiver Beitrag an die Wertschöpfung der Wirtschaft», ist Kuehni überzeugt.

Weiterarbeiten nach Pensionierung?

Und der Trend könnte sogar noch weiter gehen. Kuehni ist überzeugt davon, dass eine Flexibilisierung des Rentenalters nicht nur sinnvoll, sondern auch notwendig ist. Er erklärt: «Profitieren wird die gesamte Volkswirtschaft, insbesondere die Unternehmen, welche den Bedürfnissen und Möglichkeiten der älteren Generation entsprechende Angebote schaffen. Von der politischen Seite sollen Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche die Erwerbstätigkeit nach der Pensionierung begünstigen und attraktiv machen.»

Bereits heute arbeiten in der Schweiz laut einem Bericht des Seco aus dem Jahre 2005 18,9 Prozent der 65- bis 69-Jährigen.

Arbeit und Alter

Die Schweiz altert und mit ihr die arbeitende Bevölkerung. Etwa im Jahr 2015 werden zu wenig Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, ist der Schweizerische Arbeitgeberverband überzeugt. Damit ältere Menschen in den Unternehmen eine Chance haben, braucht es eine altersgerechte Personalpolitik. Die Broschüre «Altersstrategie» des Arbeitgeberverbandes soll zur Sensibilisierung beitragen. Die Broschüre «Altersstrategie» kann beim Arbeitgeberverband in Zürich, Telefon 044 421 17 17 bezogen oder im Internet heruntergeladen werden: www.arbeitgeber.ch.

«Solche Lösungen machen auch für KMU Sinn»

Die Veränderung des Humankapitals kann mit Hilfe von einfachen IT-Lösungen gemessen werden – ein Gespräch mit Hermann Arnold von der St.Galler Firma umantis AG

Immer mehr Firmen wollen wissen, wie viel ihre Mitarbeiter wert sind, wo die Stärken des einzelnen liegen, wo seine Schwächen. Das Humankapital nimmt einen immer wichtigeren Stellenwert ein. Mit IT-Lösungen können sowohl Grosskonzerne als auch KMU das Humankapital ihrer Belegschaft erfassen. Im Gespräch mit dem LEADERSHIP verrät Hermann Arnold, Geschäftsführer der umantis AG, wie das funktioniert.



Hermann Arnold ist Geschäftsführer der umantis AG, St.Gallen.

INTERVIEW: MARTINA NIKLAUS

BILD: ZVG.

Herr Arnold, warum ist es sowohl für KMU als auch für Grosskonzerne wertvoll zu wissen, wie sich die eigene Belegschaft entwickelt und so das Humankapital zu messen?

Hermann Arnold: Zuerst einmal möchte ich festhalten, dass es bei der Messung des Humankapitals nicht um die Feststellung finanzieller Werte geht. Das wäre im wahrsten Sinne des Wortes «vermessen». Zur Feststellung eines solchen Wertes müsste man zahlreiche Annahmen treffen und viel interpretieren. Die Ergebnisse wären am Schluss häufig gerade das Gegenteil dessen, was man erreichen möchte: Sie wären

subjektiv und diskutierbar. Vielmehr geht es darum, Zustände und Veränderungen zu erkennen und festzustellen, ob die eingeleiteten Massnahmen greifen oder nicht. Es gibt verschiedene Indikatoren, die gemessen werden können. Zuerst muss der Bereich eingegrenzt werden. Der Unternehmer muss wissen, was er messen will und kann. Entscheidend ist, den Ist- und Soll-Zustand zu definieren und Messgrössen zu finden, die einen Zusammenhang mit diesem Zustand haben. Ein anschauliches Beispiel aus dem Alltag ist die Medizin. Das Ziel ist die Gesundheit. Eine gute erste Messgrösse ist die Körpertemperatur. Diese kann man gut und ohne grossen Aufwand messen. Anschliessend geht es darum, Massnahmen zu ergreifen und deren Wirkung mit Hilfe der Indikatoren zu messen. Wie in der Medizin gilt auch hier: Es werden Ursachen behandelt und nicht die Messgrössen selbst. Man steckt einen Fieberpatienten ja auch nicht in den Kühlschrank. Im Endeffekt geht es darum, den Zusammenhang zwischen Veränderungen des Humankapitals und dem wirtschaftlichen Erfolg aufzuzeigen. Die Ergebnisse helfen den Personalverantwortlichen, den Stellenwert des Humankapitals für den Unternehmenserfolg hervorzuheben und den Erfolg von Massnahmen anhand der Indikatoren zu messen.

Sie haben gesagt, die Werte könnten aufgrund verschiedener Indikatoren ermittelt werden. Welche Art von Indikatoren meinen Sie damit? Jedes Unternehmen wählt seine eigenen Indikatoren, je nachdem, in welcher Situation es

sich befindet, welche Handlungsfelder identifiziert wurden und welche Daten zur Verfügung stehen. Wir empfehlen bewusst, einfach zu messende Kennzahlen heranzuziehen und in Zusammenhang mit wirtschaftlichen Faktoren zu stellen. Häufig sind es nicht besonders innovative Kennzahlen, die am wirksamsten sind. Schliesslich beginnt die Medizin häufig auch mit der Körpertemperatur und das seit mehreren tausend Jahren. Mit der Personalleiterin der Schweiz haben wir einen gemeinsamen Vergleichskatalog ausgearbeitet, bei dem die gewählten Indikatoren für den Zustand und die Entwicklung des Humankapitals sich um folgende fünf Inhalte drehen: «Erfahrung», «Abwesenzen», «Fluktuation» und «Art der Stellenbesetzung» sowie «kulturelle Offenheit». Bezogen auf die Mitarbeiter wären Indikatoren beispielsweise das durchschnittliche Dienstalter, die Anzahl Krankheitstage pro Mitarbeiter, die Anzahl der Austritte von Leistungsträgern oder das Verhältnis von externen zu internen Stellenbesetzungen. Wie in der Medizin ist dann auch hier nicht das Maximum oder das Minimum anzustreben, sondern ein idealer Wert in einem Zielkorridor.

Was geschieht, nachdem diese Indikatoren festgelegt sind?

Einerseits können die Indikatoren regelmässig gemessen und mit dem Zielwert verglichen werden. So kann man ablesen, ob man sich in die gewünschte Richtung bewegt und die getroffenen Massnahmen greifen. Andererseits können diese Indikatoren den wirtschaftlichen

Kennzahlen wie Umsatz, EBIT oder Gewinn, Personalaufwand, AHV-Lohnsumme und Marktkapitalisierung gegenüber gestellt werden. Daraus lassen sich beispielsweise Umsatz pro Mitarbeiter oder Wert des Unternehmens pro Mitarbeiter ableiten. Diese können mit anderen Unternehmen dergleichen Branche verglichen werden, um einen Hinweis zu erhalten, wie weit das Humankapital zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt.

Inwiefern können Software-Lösungen den Unternehmen dabei helfen, die entsprechenden Daten zu erheben? Und wie sehen solche Lösungen aus?

In den seltensten Fällen werden Daten extra für die Messung des Humankapitals erfasst – der Aufwand wäre zu hoch und es wäre auch nicht sinnvoll. Software-Lösungen können helfen, gewisse Personalprozesse IT-mässig zu unterstützen. So entstehen Daten quasi als «Nebenprodukt» von verbesserten Prozessen. Die so vorhandenen Daten werden in Zusammenhang mit den Kennzahlen gesetzt und ausgewertet. Solche IT-Lösungen sehen deshalb auch nicht aus wie Buchhaltungssysteme. Sie unterstützen Prozesse und sind einfach gestaltet, weil in erster Linie Mitarbeiter und Vorgesetzte damit arbeiten. Es sind IT-Lösungen, mit denen alle arbeiten können. Es ist wie das Arbeiten mit Programmen wie «Google» oder dem «SBB-Fahrplan». Eine wirklich simple und verständliche Lösung, ein einfaches Tool, das durch die breite Anwendung zu verlässlichen Daten führt.

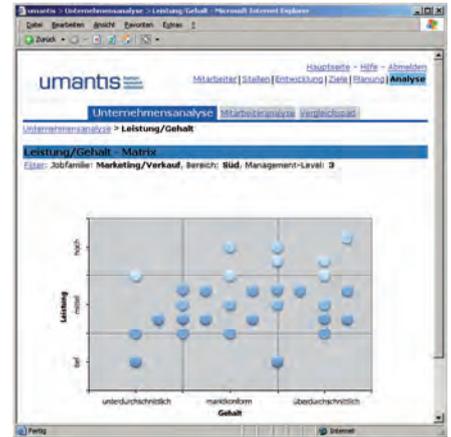
umantis - eine einfache IT-Lösung, auch für KMU

Die St. Galler umantis AG entwickelt seit mehr als sieben Jahren einfache Software für das Mitarbeitermanagement. Die Lösungen unterstützen in erster Linie Mitarbeiter und Vorgesetzte bei ihrer Führungszusammenarbeit.

Vom Bewerbermanagement über die Personalentwicklung bis hin zur Zielvereinbarung werden Prozesse vereinfacht und systematisch abgebildet.

Die daraus entstehenden Kennzahlen können für die konstante und systematische Messung der Verbesserungen herangezogen werden. Anfangs entwickelte die Ausgründung aus der Universität St. Gallen nur für Grossunternehmen wie die Raiffeisen, Phonak, Migros oder Axpo. Seit zwei Jahren bietet das Unternehmen auch kostengünstige Standardlösungen für KMU an.

Weitere Informationen gibt es im Internet unter www.umantis.com.



Ein Anwendungsbeispiel der umantis AG.

Solche IT-Lösungen gelangen bei Grosskonzernen seit einigen Jahren zum Einsatz. Wie sieht es bei KMU aus? Eignen sich solche Programme auch für sie?

Die Zeiten, in denen IT-Lösungen für das Humankapital nur von Grosskonzernen verwendet wurden, sind definitiv vorbei. Es gibt immer mehr KMU, die solche Programme zur Unterstützung beziehen. In Bereichen wie «Zielvereinbarung» oder «Bewerbungsverwaltung» machen solche IT-Lösungen auch für KMU durchaus Sinn.

FESTE FEIERN

Das ehemalige Kartäuserkloster mit seinen historischen Räumen und dem prachtvollen Barockgarten bietet einen aussergewöhnlichen Rahmen für Feste und Bankette bis 300 Personen.



**KARTAUSE
ITTINGEN**

Kartause Ittingen
CH 8532 Warth
Fon 052 748 44 11
Fax 052 748 44 55
info@kartause.ch
www.kartause.ch

«Grenzen und Spielregeln sind heute wichtiger denn je»

Ein Gespräch mit Kai von Rappard über Management-Strategien

Kai von Rappard weiss, wie erfolgreiche Management-Strategien aussehen. Im Gespräch mit dem LEADERSHIP verrät der Associate Partner der Geschäftsleitung Malik Schweiz, inwiefern Psychologie innerhalb des Managementes eine Rolle spielt, wie wichtig Autorität ist und wo heute die meisten Fehler in der psychologischen Führung geschehen.



Kai von Rappard ist Associate Partner in der Geschäftsleitung vom Malik Management Zentrum Schweiz mit Sitz in St.Gallen

INTERVIEW: MARTINA NIKLAUS

BILD: ZVG

Wie hat sich die Management-Strategie in den letzten Jahren verändert?

Kai von Rappard: Die Suche nach immer neuen Management-Moden ist generell verlockend. In Wahrheit hat sich am Management in den vergangenen Jahrzehnten viel weniger geändert als gerne angenommen wird. Management muss letztendlich als Handwerk verstanden werden, und folglich umfasst Management (wie jedes andere Handwerk auch) konkrete Aufgaben, die mit den richtigen Werkzeugen zu bewältigen sind. Ferner basiert Management auf einigen wenigen fundamentalen Prinzipien. Wirksame Führungskräfte haben das erkannt und handeln danach. Geändert aber hat sich aufgrund von stetigem Wandel und zunehmender Globalisierung das Tempo, womit Strategien heute schnell und richtig angepasst werden müssen. Ein traditioneller Strategieprozess dauert etwa sechs bis neun Monate. Neuere Ansätze verlieren nichts an Qualität, erlauben aber die Erarbeitung einer Strategie in rund acht bis zwölf Wochen. Entsprechend steigen die Anforderungen an die wirksame Implementierung der Strategie. Erfolgreiche Erarbeitung und Implementierung einer neuen Strategie hängen ganz massgeblich von der Qualität, mit der Management in einer Organisation wahrgenommen wird, ab.

Welche Rolle spielt dabei die Psychologie innerhalb des Managements? Inwiefern hat sie sich verändert?

Dass Psychologie generell wichtig für Management ist, liegt auf der Hand. Schädlich ist hinge-

gen, wenn man Management auf Psychologie, das heisst auf unmittelbare zwischenmenschliche Beziehungen und Menschenführung, reduziert. Management ist weit mehr, und Management ist dann effektiv, wenn Resultate für den Kunden resultieren. Natürlich lässt sich beobachten, dass durch die gestiegene Komplexität in unserem Wirtschaftsumfeld eine zunehmende Fixierung auf Schwierigkeiten, Probleme, Konflikte, Kommunikationsstörungen und so weiter stattfindet. Wer aber genau dort mit kurierenden Massnahmen ansetzt, geht grundsätzlich schon von ungesunden Institutionen und entsprechenden Mitarbeitenden aus – er bekämpft buchstäblich die Symptome. Der wirksame Manager weiss, dass er insbesondere für Ziele sorgen, diese kontrollieren und seinen Bereich organisieren muss. Weiter muss er die notwendigen Entscheidungen treffen und er muss die ihm zugeordneten Menschen fördern können. Wenn es ihm dabei gelingt die Stärken der Menschen zu erkennen und diese nutzbringend einzusetzen, dann verfügt er bereits über viel notwendigen (psychologischen) Managementsachverstand.

Ist die Führung «authentischer» geworden?

Man kann schon zum Schluss kommen, dass Führung durch die zunehmende Zahl an Grossorganisationen und den damit verbundenen «politizierenden» Verhaltensweisen der Führungskräfte an Authentizität verloren hat. Shareholder Value und Internet-Blase haben zusätzlich geholfen, dass sich Führungskräfte hinter unsinnigen Konzepten verstecken und selbst wenig Wirksamkeit entfalten konnten oder durften. Der weitgehende Zusammenbruch dieser Konzepte war in dieser Hinsicht bestimmt gut; die Masken mussten fallen. Unser Rezept lautet: Fordert die Führungskräfte und macht sie verantwortlich für ihre Resultate.

Braucht es heute überhaupt noch Autorität oder kann an die Selbstverantwortung der Mitarbeiter appelliert werden?

Wenn Sie «Führung» statt «Autorität» gelten lassen, würde ich sagen, es braucht zunehmend beides. Richtig ist, dass zunehmende Komplexität ein höheres Mass an Selbstverantwortung bei den

Menschen erfordert. Dazu kommt, dass vor allem die sehr guten Mitarbeiter diese auch vermehrt einfordern werden. Führung bedeutet, Schwerpunkte zu setzen und Menschen dazu zu bewegen, sich auf das zu konzentrieren, worauf es wirklich ankommt. Ob Führung mit Autorität wahrgenommen wird, ist eine Frage von Persönlichkeiten und Situationen und weniger eine Frage von Zeiterscheinungen.

Inwiefern sind Grenzen/Spielregeln setzen heute noch hilfreich bei der Führung einer Unternehmung?

Grenzen und Spielregeln sind heute wichtiger denn je für eine Unternehmung. Die Komplexität des heutigen Umfeldes erfordert klare Leitplanken, innerhalb derer Mitarbeitende selbstverantwortlich agieren können.

Gibt es Unterschiede bei der psychologischen Führung von jüngeren und älteren Mitarbeitern? Welchen Einfluss hat das Alter der Führungskraft darauf?

Junge Menschen wissen oft gar nicht, wer sie sind, wie sie am besten arbeiten oder wohin sie gehören. Man muss sie ausprobieren lassen und ihnen helfen, ihren Weg zu finden. Klare Vorgaben können dabei helfen. Ältere Menschen hingegen sind gut in dem, was sie tun; hier besteht die Hauptaufgabe darin, die (Selbst-)motivation hoch zu halten und diese Menschen so einzusetzen, dass andere (plus die Führungskraft) von ihnen lernen können.

Inwiefern muss der Manager seinen persönlichen Führungsstil an die Reife der Mitarbeiter anpassen?

Ein reifer Mitarbeiter ist für die Führungskraft eine wichtige Ressource. Mitarbeiter, welche lange im Unternehmen sind, haben eine gewisse Distanz zum Geschehen, sie kennen die Stärken und Schwächen der Firma. Sie sind meist bereit kritisches, aber konstruktives Feedback zu geben. Für die Führungskraft heisst dies, die Balance zu finden, inwiefern er auf die Erfahrung der reifen Mitarbeiter zurückgreift, und inwiefern die Führungskraft neue Erkenntnis-

se einbezieht. Mitarbeiter mit einer gewissen Reife sind für das Unternehmen besonders gut als Mentoren oder Lehrer einzusetzen. So erkennen reifere Mitarbeiter, dass ihr Beitrag geschätzt wird und vernetzen sich auch mit den jüngeren Mitarbeitern.

Wo geschehen heute die grössten Fehler in der psychologischen Führung?

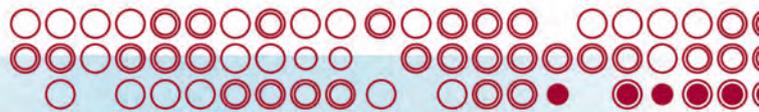
Führungskräfte konzentrieren sich oftmals auf die Schwächen der Mitarbeiter. Diese fallen leichter auf. So versuchen Manager Schwächen zu diagnostizieren und zu therapieren, anstatt Stärken zu nutzen. Schwächen kann man nicht zu Stärken machen – jeder Versuch endet bestenfalls im Mittelmass. Ferner entziehen sich Führungskräfte oft ihrer Verantwortung, nämlich über klare Ziele Mitarbeiter zu echten Resultaten zu führen. Sie schwören stattdessen ihre Mitarbeiter gerne auf «Scheingrössen» wie Visionen, Coaching oder Motivation ein. Häufig bleibt es bei den Luftschlössern – Resultate entstehen keine.

Wie können diese Fehler vermieden werden?

Häufig wissen Führungskräfte nicht, was der Job der Führungskraft beinhaltet. Dieses Handwerk muss den Managern am besten organisationsweit vermittelt werden, um auch saubere horizontale Zusammenarbeit sichern zu können. Dieses beinhaltet zentrale und sehr wichtige Grundsätze wie «es geht um das Erzielen von Resultaten, wirksam werden wir nur über Beiträge, die an unseren Stärken ansetzen, Konzentration auf Weniges und Wesentliches, Vertrauen und Konstruktives Denken».

Glaubwürdigkeit und Integrität sind in der Reifeentwicklung langfristig wichtiger, als die Aneignung kommunikativer Strategien und Cleverness. Können Sie dem zustimmen?

Absolut. Wenn ich mich oben zurückhalte, was die Psychologie an Bedeutung für erfolgreiches Management beiträgt, dann hängt das stark mit der Überzeugung zusammen, dass die charakterliche Integrität eine zentrale Voraussetzung für nachhaltig wirksames Management ist.



Der Erfolg

liegt im Detail.

Sie tagen - wir organisieren!

Luzern, Lakefront Center
St. Gallen, St. Jakobstrasse



PARTNER
MPI

Erleben Sie unseren "Yes I Can!" - Servicegedanken
mit 100% garantierter Zufriedenheit, kostenfreiem High-Speed-Internet-Zugang, zeitlosem Design

oder wählen Sie gebührenfrei 00 800 3333 3333

luzern.radissonsas.com
stgallen.radissonsas.com

Radisson 

HOTELS THAT LOVE TO SAY YES!

Wenn Manager kopflos werden

Warum selbst Führungskräfte gerne auf esoterischen Unfug hereinfallen

Unternehmer, Manager und Führungskräfte vertrauen meist auf ihren Verstand und ihr Wissen, oft auch auf das Bauchgefühl. Immer öfter aber setzen selbst hochrationale Denker auf obskure Praktiken, für die es keinerlei handfeste Belege gibt. Viel Geld fliesst in Feng Shui und Co. – und wehe, jemand stellt deren Wirksamkeit in Frage...



TEXT: STEFAN MILLIUS

BILD: ARCHIV

Es gibt ja, glaubt man Shakespeare, mehr zwischen Himmel und Erde, als sich unsere Weisheit träumen lässt. Mit anderen Worten: Nur weil sich ein Sachverhalt nicht mit unserem Schulwissen erklären lässt, muss er deswegen nicht zwingend der Fantasiewelt angehören. Das ist ein durchaus sympathischer Ansatz, der Raum lässt für das nicht Erklärbare. Aber wenn selbst knallharte Manager mit begrenzten Budgets plötzlich grosse Summen frei machen, um sich von Vertretern einer fernöstlichen Weisheit über ihre Büro-Innenarchitektur beraten zu lassen, dann sind doch einige Fragen erlaubt.

Geister und unsichtbare Energien

Denn soweit sind wir mittlerweile: Feng Shui beispielsweise ist heute trotz des Fehlens jeglichen Wirkungsnachweises so weit akzeptiert, dass sich selbst Spitzenführungskräfte entsprechende Leistungen einkaufen können, ohne schräg angesehen zu werden. Und das wohlgehemmt für eine Praktik, mit der wir uns nach traditioneller Überlieferung «die Geister der Luft und des Wassers» geneigt machen und die davon ausgeht, dass um uns herum unsichtbare Lebensenergie fliesst, die wir quasi in die richtige Richtung lenken sollen, auf das Harmonie entstehe.

Nur wenige betriebswirtschaftlich denkende Menschen pflegen an Geister und unsichtbare Energien zu glauben, und dennoch boomen Feng Shui und verwandte Theorien. Das hängt auch damit zusammen, dass die ursprünglich fernöstlichen Ideen kurzerhand verwoben und durchmischt werden mit Ansätzen aus New Age und Esoterik, wie sie im Westen bereits weit verbreitet und akzeptiert sind. Ganze Gebäude einzureissen, weil sie nach Feng Shui völlig falsch geplant sind, würde unser System kaum zulassen. Also machen die Berater ihr Geld damit, dass bereits bestehende Bürolandschaften punkto Innenleben umgekrempelt werden. Denn selbstverständlich will es der Zufall, dass kaum etwas bereits Existierendes einigermaßen Feng-Shui-gerecht ist, immer besteht grosser Bedarf, Möbel zu verrücken, Vasen richtig zu platzieren und Springbrunnen zu installieren. Das alles wohlgehemmt nicht einfach, weil auf diese Weise ein Mitarbeiter endlich eine nette Fensteraussicht erhält, sondern weil ansonsten eine Tischkante böswillig einen wichtigen Energiefluss stört.

Kein Raum für Kritiker

So kommt es, dass in Unternehmen, die sonst

Feng-Shui-gerechter Garten: Selbst wo die Mittel knapp sind, investieren Unternehmen gerne in wohlklingende fernöstliche Theorien ohne Wirksamkeitsnachweis.

durch und durch westlichen Massstäben verpflichtet sind, plötzlich Windspiele, Kristalle oder ein hübsches Poster von einem fließenden Gewässer zu finden sind; das alles nicht für die Ambiente, sondern weil schlicht und einfach die Geschäfte auf diese Weise künftig besser laufen werden. Wer solche Absurditäten in Zweifel stellt, der wird abqualifiziert: Dem Kritiker, so heisst es dann, fehlt der wertvolle Zugang zum feinstofflichen Bereich – seine eigene Schuld. Eine Erklärungspflicht auf ihrer Seite sehen die Feng-Shui-Vertreter nicht, was für westliche Theorien gilt – die Beweispflicht –, dem entziehen sie sich kurzerhand. Entweder man begreift, was hier passiert, auch wenn der Nachweis fehlt, oder aber man ist ein unsensibler Holzkopf.

Einen gewissen Placebo-Effekt durch einen hübschen Springbrunnen im Vorzimmer wollen wir den eifrigen Esoterik-Aktivistinnen nicht einmal absprechen, und sei es nur, dass die Sekretärin öfter die Toilette aufsuchen muss als früher. Aber darüber hinaus gilt für Feng Shui, was für alle anderen Praktiken von Aura Soma bis zu den «Fünf Tibetern» gilt: Einen Nachweis für die Wirksamkeit bleibt man uns Zweiflern schuldig. Weil es aber gerade enorm «en vogue» ist, hin und wieder die öde Welt der Zahlen und Fakten zu verlassen und sich auf eine metaphysische Ebene zu begeben, werden auch die esoterischen Praktiken – die fast ausnahmslos sehr kostspielig sind – weiterhin sogar im unternehmerischen Umfeld weiter blühen. Wenn ein Betrieb nicht weiss, wohin mit dem Geld: Nun gut. Aber vielleicht wären die Mittel besser investiert, wenn sie in eine handfeste gelegentliche Massage für die Angestellten fließen würden.

Häufige Fehlzeiten am Arbeitsplatz gehen ganz schön ins Geld.
Hier können wir Abhilfe schaffen.



Vitamine gegen
Absenzen

SIZ Care AG · Verena Conzett-Strasse 11 · CH-8004 Zürich
Telefon: +41 44 496 63 00 · Telefax: +41 44 496 63 19 · E-Mail: info@sizcare.ch

www.sizcare.ch

Träumen Sie

... von einer professionellen Komplettlösung
für Zeitwirtschaft?

Visual Time® ist die frei
definierbare Grundlage für
moderne Arbeitszeitmodelle.



primion AG • Zutritt und Zeitwirtschaft • Kleinfeld • 8856 Tuggen
• Tel. 055 445 14 63 • Fax 055 445 14 57 • www.primion.ch • info@primion.ch

personum.

Leading in HR-Competence

personum.net

**Menschen gewinnen
und binden**

Personalmarketing | Recruitment
Personal- und Organisationsberatung



Liechtenstein: Rietstrasse 7, 9496 Balzers, tel. +423 388 16 10
Schweiz: Kornhausstrasse 3, 9000 St. Gallen, tel. 071 313 05 10
Balsberg, 8058 Zürich-Airport, tel. 043 813 30 55

Modernes HR-Management - Dipl. Personalleiter/in NDS-HF

Im April 2008 startet an der Akademie St. Gallen ein Nachdiplomstudium (NDS) im Bereich HR-Management. Der Lehrgang führt - nach Anerkennung durch den Bund - zu einem eidgenössischen Abschluss auf Stufe Höhere Fachschule (HF).

DR.OEC. HSG THIERRY KURTZEMANN
SCHULLEITER / PROREKTOR

HR-Verantwortliche sind gefordert, betriebswirtschaftliche Zielsetzungen von Unternehmungen sowie Bedürfnisse von Mitarbeitenden reibungslos aufeinander abzustimmen und dabei optimale Rahmenbedingungen zu schaffen.

Berufsbild

Dipl. Personalleiter/innen NDS-HF sind kompetente Ansprechpartner der Geschäftsleitung für ihren Fachbereich und entwickeln das HR-Management auf der strategischen wie auch auf der operativen Ebene kontinuierlich weiter.

Zielgruppen

Angesprochen werden Personalfachleute mit Fachausweis, die ihr Fachwissen auf strategischer und operativer Ebene erweitern wollen und für welche die Höhere Fachprüfung „HR-Leiter“ keine Alternative darstellt.

Von hohem Nutzen ist das NDS aber auch für Personen, welche eine Höhere Fachschule (z.B. HFW) oder eine höhere Berufsbildung einer anderen Fachrichtung abgeschlossen haben und sich in den HR-Bereich einarbeiten bzw. sich in diesem vertiefen wollen.

Ausbildungsziel

Absolventinnen und Absolventen des NDS sind befähigt, HR-Strategien zu entwickeln und umzusetzen sowie Veränderungsprozesse zu initiieren und zu begleiten. Sie sind auch in der Lage, Personen und Teams zu coachen. Operatives Personalmanagement können sie effektiv und effizient ausgestalten. Zudem haben sie die fachliche Basis, sich als HR-Experten weiter zu entwickeln.

Aufbau und Inhalt

Untenstehende Graphik zeigt das Curriculum und die an rund 40 Seminartagen vermittelten Kompetenzen auf.

Das NDS umfasst 360 Präsenzlektionen und dauert 2 1/2 Semester. Die einzelnen Blöcke werden von einem «Hauptdozenten» betreut, wobei zu den verschiedenen Subthemen jeweils Spezialisten und HR-Leute aus der Wirtschaft eingeladen werden. Dieses Vorgehen ermöglicht eine «unité de doctrine» über den gesamten Lehrgang.

Weitere Informationen

Der Unterricht findet jeweils am Freitag und

Samstag vierzehntäglich statt. Das Schulgeld beträgt CHF 13'500.-, zahlbar in 3 Raten, zusätzlich Lehrmittel und Prüfungen.

Am 4. Dezember 2007, 18.30 Uhr, findet an der Akademie St. Gallen ein Informationsanlass über den Lehrgang statt. Die Anmeldung kann elektronisch über die Homepage der Akademie erfolgen.

Für weitere Informationen kontaktieren Sie Herrn Thierry Kurtzemann, Schulleiter Akademie: 071 274 36 30.

E-mail: info@akademie.ch
www.akademie.ch

Curriculum NDS-HF Personalleiter/in

HRM als Managementaufgabe (7 Tage)	Personalmarketing und Personalauswahl (7 Tage)	Personalentwicklung (9 Tage)	Organisationsentwicklung (6 Tage)
Personaladministration (5 Tage)			Integration (4 Tage)
Reflektieren und Entwickeln der eigenen Persönlichkeit			
Einblicke in den Praxisalltag - Feierabendgespräche			
Projektarbeit in Gruppen			
Diplomarbeit und Diplomprüfung			

Ab Sommer 2008: Höhere Fachschule für Wirtschaft am BZWW

Das Bildungszentrum Wirtschaft Weinfelden, kurz BZWW, ist für die Ausbildung von Kaufleuten zuständig. Die Weiterbildung des BZWW gehört mit über 3800 Kursteilnehmer/innen jährlich und mehr als 210 Angeboten im Programm zu den führenden Anbietern der Ostschweiz. Direkt neben dem Bahnhof von Weinfelden gelegen, ist es dank der guten Verkehrsverbindungen schnell und einfach erreichbar. Zu den über 30 Lehrgängen kommt im Jahre 2008 die Höhere Fachschule für Wirtschaft dazu.



Höhere Wirtschaftsausbildungen fehlen im Kanton Thurgau – die HFW schliesst eine Lücke

Thurgauer, welche eine höhere Wirtschaftsausbildung ins Auge fassten, mussten sich bis anhin ausserkantonal orientieren. Mit der HFW schliesst das BZWW eine Lücke. Im Gegensatz zur Fachhochschule steht die Höhere Fachschule auch Nichtmaturanden offen. Nach Abschluss der Ausbildung ist der Zugang zu Nachdiplomstudien an Fachhochschulen in vielen Fällen gewährleistet. Nachdem der neue Rahmenlehrplan für die HFW mit Verspätung verabschiedet wird, startet die Ausbildung zum dipl. Betriebswirtschafter, bzw. zur dipl. Betriebswirtschafterin HF in Weinfelden definitiv im Spätsommer 2008.

Anspruchsvolle 3-jährige, berufsbegleitende Ausbildung für Generalisten

BPO, CRM, HRM – Abkürzungen, die Führungskräfte in der Wirtschaft kennen. Wer aufsteigen will, muss sich Führungskompetenzen erwerben. BPO, CRM und HRM sind moderne betriebswirtschaftliche Management-Konzepte, die an der neuen HFW unterrichtet werden. So wird zum Beispiel beim BPO – Business Process Outsourcing – untersucht, ob Teile der betrieblichen Leistungserstellung oder ganze Prozesse ausgelagert werden können. Die Globalisierung der Wirtschaft eröffnet in der betrieblichen Arbeitsteilung neue Möglichkeiten. BPO ist mit Chancen und Risiken verbunden, die in jedem Fall ermittelt und bewertet werden müssen. CRM – Customer Relationship Management – stellt den Kunden in den Mittelpunkt der Betrachtung. CRM ist eine Unternehmungsstrategie, mit

der langfristige und profitable Kundenbeziehungen aufgebaut werden.

Beim HRM – Human Resource Management – geht es um das Betriebspersonal. Welche Personalpolitik soll die Unternehmung aufbauen? Das Personal und das innerbetriebliche Personalmanagement werden zu immer wichtigeren Teilen der Unternehmungsentwicklung.

HFW – höchste Ausbildungsstufe in der höheren Berufsbildung

Betriebliche Leistungsprozesse, Kundenbeziehungen und Personalführung – drei wichtige Beispiele für Lernbereiche in der neuen HFW.

In einem dreijährigen Ausbildungsgang können vernetzte betriebswirtschaftliche Handlungskompetenzen erworben werden. Die Ausbildung beinhaltet ausserdem Themen wie Volkswirtschaftslehre, Mathematik/Statistik, Recht, Deutsch und Englisch. Die Höhere Fachschule steht an der Spitze der Ausbildungsstufen in der höheren Berufsbildung.

Berufsbegleitend und ohne Maturität möglich

Im Vergleich zu einem Studium an einer Fachhochschule kann die Ausbildung berufsbegleitend absolviert werden. Ein Beschäftigungsgrad von 80% ist absolut realistisch. Auch wenn es einige vormachen: 100% werden nicht empfohlen. Eine Berufsmaturität ist keine Voraussetzung für das Studium an der HFW. Das Studium dauert 6 Semester und umfasst ca. 3'000 Lernstunden (schulische Unterrichtszeit und Hausarbeiten), je nach Vorbildung und Lerntempo. Eine Unterrichtswoche umfasst in der Regel 12 Lektionen.

Die HFW baut auf dem Stoff der kaufmännischen Berufsschule, Typ E oder M auf. Zugelassen zur HFW werden Interessenten, die einen Fähigkeitsausweis in kaufmännischer Richtung oder einen Mittelschulabschluss und eine zweijährige berufliche Praxis im kaufmännischen Bereich vorweisen können. Berufsleute ohne kaufmännischen Lehrabschluss müssen sich in Vorbereitungskursen für das Studium rüsten.

Erhöhte Aufstiegschancen

Erfolgreiche Absolventen der HFW können in

Unternehmungen Verantwortung und Führungsaufgaben übernehmen. Die HFW Thurgau fördert damit den Nachwuchs in der Wirtschaft und der Verwaltung.

Die HFW Thurgau wird im September 2008 starten. Interessenten melden sich beim Sekretariat Weiterbildung BZWW (weiterbildung@bbz.ch) und merken sich den Infoabend vom Dienstag, 06.11.2007 um 18.45 Uhr vor.

Das umfassendste Weiterbildungsangebot im Kanton Thurgau

Sprachen, Wirtschaft, Informatik und Persönlichkeit sind die vier Bereiche, die am BZWW in Weinfelden geschult werden. Das BZWW ist ausserdem Prüfungszentrum für DELF/DALF (Diplôme d'Etudes en Langue Française), MOS (Microsoft Office Spezialist), SIZ (Schweizerisches Informatikzertifikat), ECDL (European Computer Driving License), Multicheck (Eignungsprüfungen für angehende Lernende im kaufmännischen Bereich, Detailhandel, Gewerbe und technischen Berufen). Zusätzlich vermietet das BZWW Räume und Infrastruktur für Seminare. Seit 2002 ist die Schule zertifiziert nach Standard ISO 9001:2000.

Ausgezeichnete Prüfungsergebnisse bei eidg. Fachausweisen

Über 30 Lehrgänge mit internem, schweizerischem oder internationalem Zertifikat werden am BZWW angeboten. Seit Jahren erreichen die Absolventen der Vorbereitungslehrgänge überdurchschnittliche Prüfungsergebnisse.

Sprachschule

Die Sprachschule bietet eine breite Palette an Grund-, Aufbau- und Diplomkursen. Deutsch für Fremdsprachige, Deutsch Korrespondenz und neue Rechtschreibung, Englisch, Französisch, Italienisch, Spanisch, Griechisch, Russisch. Verschiedene Spezialkurse integrieren auch Minoritäten: «Mein Kind lernt deutsch – ich auch» offeriert ausländischen Müttern Unterricht, während ihre Kinder vom gemeinnützigen Frauenverein Weinfelden betreut werden. «Lesen und schreiben» ermöglicht Erwachsenen, Grundkenntnisse nachzuholen und zu festigen. Eine Besonderheit ist der Ac-

tivity Club: Die Sprachlehrer/innen des BZWW veranstalten monatlich einen Freizeitanlass, an welchem ausschliesslich in einer bestimmten Fremdsprache kommuniziert wird. Beispiele: Thanksgiving Dinner – gemeinsam nach amerikanischen Rezepten kochen und danach geniessen. Sowohl die Rezepte als auch die Konversation erfolgt in Englisch.

Informatik

Neben einem klar strukturierten Angebot an Grund- und Aufbaukursen im Office-, Multimedia- und Kommunikationsbereich führt das BZWW diverse Spezialkurse zu den Themen Installation, Netzwerke, Security. In einem offiziellen Prüfungszentrum für MOS, SIZ und ECDL dürfen natürlich die Vorbereitungskurse auf die Zertifikatsprüfungen nicht fehlen. Das BZWW verfügt über insgesamt 8 Informatikzimmer mit je 22 Arbeitsplätzen, alle topmodern eingerichtet. Wie alle anderen Schulzimmer sind sie mit Beamern und Multimediaanlagen ausgerüstet.

Neben den Kursen werden folgende Zertifikatslehrgänge durchgeführt:

- ICT Assistant und ICT Professional Web SIZ

- ICT Assistant und ICT Professional Network SIZ
- Informatik-Anwender/in I + II SIZ und ICT Power User SIZ
- MCSA – Microsoft Certified System Administrator

Persönlichkeit

Die Persönlichkeitsschule unterteilt ihre Kursthemen in persönliche Entwicklung, Kommunikation-Auftritt, Körper und Geist und Vortragsreihen. Die Angebote widmen sich in erster Linie der Erweiterung des eigenen Repertoires an Methoden im Umgang mit den Mitmenschen.

Wirtschaft

Die Wirtschaftsschule bietet vom Einsteigerkurs in betriebswirtschaftlicher Richtung bis zur Vorbereitung auf eidg. Fachausweisprüfungen ein breit gefächertes Angebot an Lerngelegenheiten. Es wird laufend den Bedürfnissen der KMU angepasst und aktualisiert.

Lehrgänge mit eidg. Fachausweis, schweizerischem oder internationalem Zertifikat

- Vorbereitung auf die Lehrabschlussprüfung

Kaufleute B- oder E-Profiles

- Techn. Kaufmann/-Kauffrau mit eidgn. FA
- Personalfachfrau/-mann mit eidgn. FA
- Führungsfachfrau/-mann mit eidgn. FA
- Marketingfachfrau/-mann mit eidgn. FA
- Verkaufsfachfrau/-mann mit eidgn. FA
- Modulare Prüfungen im Finanzbereich, z.B. Finanzplaner/in mit eidgn. FA
- Fachperson Finanz- und Rechnungswesen mit eidgn. FA
- Ausbilder/in mit eidgn. FA
- Projektleiter/in IPMA / SIZ
- Sachbearbeiter/in Rechnungswese edupool.ch
- Sachbearbeiter/in Sozialversicherungen edupool.ch
- Handelsschule edupool.ch
- Rechnungswesen für Führungskräfte, E-Learning und Präsenzunterricht (Blended Learning) Lehrgänge mit internem Abschluss
- Material- und Beschaffungsmanager BZWW
- Geschäftsfrauen KMU
- Marketingassistent/in BZWW
- Personalassistent/in BZWW

Bildungszentrum Wirtschaft Weinfelden
Weiterbildung

Thurgau



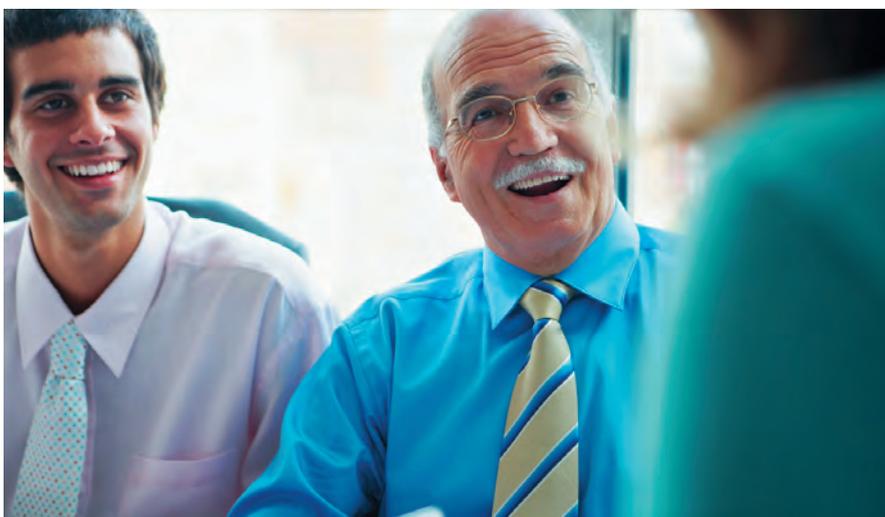
Neuland in Sicht unter www.wbzw.ch

Beratungstelefon **071 626 86 10**, Mo–Fr, 8.30–11.30 Uhr und 13.30–16.30 Uhr

QUELLGEBIET.CH

Individuelle Pensionsplanung für KMU-Mitarbeitende

Das neue Vorsorgereglement der BVG-Sammelstiftung der ÖKK bietet Versicherten Flexibilität beim Austritt aus dem Erwerbsleben. Ein wichtiges Plus für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Denn eine individuelle Planung des dritten Lebensabschnitts sorgt für motivierte Mitarbeitende, die sich bis zum letzten Arbeitstag für das Unternehmen einsetzen.



Dank flexibler Pensionsplanung motiviert und leistungsfähig bis zum letzten Arbeitstag.

Kosten, Rendite und Sicherheit sind wichtige Kriterien, wenn ein kleineres oder mittleres Unternehmen (KMU) seine Pensionskassenlösung überprüft. Ein ausschlaggebendes Argument bei der Wahl der Pensionskasse ist auch, wie Versicherte ihren dritten Lebensabschnitt planen können.

Zukunftsweisendes Vorsorgereglement

ÖKK hat das Vorsorgereglement ihrer BVG-Sammelstiftung erneuert. Und es mit einer maximalen Flexibilität beim Bezug der Altersguthaben ausgestattet. Die Bestimmungen gehen zum Teil weit über die gesetzlichen Vorschriften hinaus, ohne sich negativ auf die Kosten auszuwirken.

Kapital, Rente oder beides?

Ob das gesparte Altersguthaben als Kapital oder als Rente bezogen wird, hängt von der persönlichen Situation jedes Einzelnen ab. Eine Lösung kann auch die Kombination von Kapitalbezug und Rente sein. Das Bundesgesetz über die berufliche Vorsorge (BVG) sieht vor, dass ein Viertel des Altersguthabens als Kapital bezogen werden kann. ÖKK geht hier wesentlich weiter und ermöglicht freie Kombinationen von Kapitalbezug und Rente.

Höhere Ehepartnerrente

Stirbt ein Versicherter, zahlt die Pensionskasse in der Regel 60 Prozent der Altersrente an den überlebenden Ehepartner weiter. Bei ÖKK können Versicherte ihren Ehepartner finanziell besser absichern, indem sie auf einen Teil der Altersrente verzichten. Diese Option macht Sinn, wenn der Ehepartner um einige Jahre jünger und seine Lebenserwartung entsprechend höher ist.

Vorteile der Teilpensionierung

Das Bundesamt für Statistik zeigt, dass 45 Prozent der erwerbstätigen Männer und 35 Prozent der erwerbstätigen Frauen frühzeitig aus dem Erwerbsleben austreten möchten. Doch nicht alle können sich die damit verbundene Lohnneinbusse und Rentenkürzung leisten. Mit der Teilpensionierung ermöglicht ÖKK ihren Versicherten, sich schrittweise zurückzuziehen und die finanzielle Einbusse zu begrenzen. Ein solcher Rückzug ist in zwei Schritten möglich. Der Beschäftigungsgrad reduziert sich jeweils um mindestens 35 Prozent.

Neben attraktiven Konditionen bietet die BVG-Sammelstiftung der ÖKK weitere Vorteile. Zum Beispiel die vorzeitige Pensionierung ab 58 Jahren, die aufgeschobene Pensionierung mit 70 Jahren oder der Einkauf in die vorzeitige Pensionierung.

Weitere Fragen beantwortet
Luzi Gees, Fachspezialist BVG:

ÖKK
Bahnhofstrasse 9
7302 Landquart

Telefon 058 456 11 69
E-Mail info@oekk.ch
www.oekk.ch

Die ÖKK BVG-Sammelstiftung

Gründungsjahr	2001
Anzahl Versicherte	1929
Performance 2002 - 2006	5.02 %
Deckungsgrad per 31.12.06	109.25 %



Jung und unkompliziert.

Elf mal fünf Minuten - und schon in einer anderen Welt...



Ab Zürich bequem mit der Bahn in 50 Minuten im Herzen von Weinfelden, dem schmucken Weinbauerndorf am Fusse des Ottenbergs.

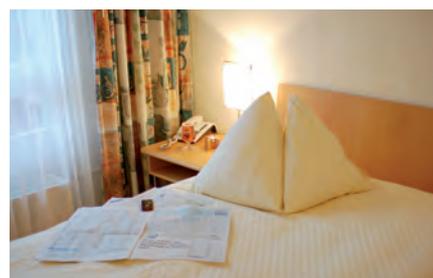
Nur 5 Fuss-Minuten vom Bahnhof entfernt finden Sie das Seminar- und Kongresshotel Thurgauerhof.



5 bis 800 Personen finden bei uns die besten Voraussetzungen. Die technische Infrastruktur entspricht dem modernen Kongress- und Seminarstandard, welcher durch wertvolles Tageslicht in allen Räumen unterstützt wird. Die verschiedenen Räumlichkeiten erlauben ein hohes Mass an Flexibilität und ermöglichen die unterschiedlichsten Arten der Nutzung. Ob Seminar, Weiterbildung, Kongress oder Bankett: Nutzen Sie unsere Erfahrung und Flexibilität.

Das Hotel Thurgauerhof bietet guten 3-Stern Komfort. Die 69 Zimmer mit 116 Betten sind hell und freundlich mit Bad oder Dusche. Davon sind 54 Zimmer reine Nichtraucherzimmer.

Unser recht kleines, junges und motiviertes Team schafft jeden Tag aufs Neue eine lockere und persönliche Atmosphäre. Es ist unsere flexible und einfache Art, welche unsere Gäste immer wieder zu uns führt.



Ihre Zufriedenheit - unser Bestreben

**Ob Seminar, Kongress, Weiterbildung - Anlässe jeglicher Art,
5-800 Personen finden bei uns die besten Voraussetzungen.**

Nutzen Sie unsere Erfahrung und Flexibilität.



Hotel Thurgauerhof
Thomas-Bornhauser-Strasse 10, CH-8570 Weinfelden
Telefon +41 71 626 33 33, Telefax +41 71 626 34 34
info@thurgauerhof.com, www.thurgauerhof.com

Neuer Lohnausweis

Lunch-Checks sind kein Lohnbestandteil.



Schweizer Lunch-Check
8027 Zürich
Tel. 044 202 02 08
Fax 044 202 78 89
www.lunch-check.ch

Bis CHF 180.- pro Monat (CHF 2'160.- pro Jahr) müssen Verpflegungsbeiträge mit Lunch-Checks nicht als Lohn ausgewiesen werden. Sie sind deshalb auch von Sozialabgaben (AHV/IV/EO/ALV/NBU) befreit. Erfahren Sie mehr unter www.lunch-check.ch/lohnAusweis.

Wirtschaftsprüfung
Financial Services
Treuhand und Immobilien
Unternehmensberatung und
Informatik
Steuer- und Rechtsberatung



Unsere Kompetenz zur Erreichung Ihrer Ziele

75 Jahre BDO Visura, 18 Jahre Partnerschaft mit ABACUS und 32 motivierte, in Betriebswirtschaft und Informatik ausgebildete Mitarbeitende.

Mit dieser breit abgestützten Kompetenz begleiten wir Sie professionell in allen Phasen Ihrer Projekte und stehen Ihnen auch nach Projektabschluss mit unserem ABACUS Service Center zur Verfügung.

BDO Visura, Vadianstrasse 59, **9001 St. Gallen**, Telefon 071 228 62 00, Fax 071 228 62 62
BDO Visura, Fabrikstrasse 50, **8031 Zürich**, Telefon 044 444 35 55, Fax 044 444 35 35

abacus@bdo.ch



Ist Ihre Lohnbuchhaltung fit für 2008?

Die Anforderungen an eine moderne Lohnsoftware sind vielseitig. Das Salär eines jeden Mitarbeiters ist und bleibt ein wichtiger Motivationsfaktor. Voraussetzung für eine gerechte Entlohnung ist ein flexibles, leistungsorientiertes Salärssystem mit einer fehlerfreien, gesetzeskonformen Lohnabrechnung. Die Basis dafür schafft die ABACUS Lohnbuchhaltung, ein leistungsfähiges Werkzeug, das auch komplexe Aufgaben schnell und kostensparend erledigt.

Neue AHV-Versichertennummer

Einführung erfolgt ab Juli 2008

Die Einführung soll schrittweise ab Juli 2008 erfolgen. Dies bedeutet, dass voraussichtlich ab diesem Zeitpunkt nur noch die neue Versicherungsnummer und nicht mehr die herkömmliche AHV-Nummer von den Ausgleichskassen an die Versicherten vergeben wird. Die neue AHV-Nummer ist 13-stellig und das Format sieht wie folgt aus: 756.1234.5678.90. Diese setzt sich wie folgt zusammen:

756YYYYYYYYZ

756 Code für das Land, das die Versichertennummer erteilt (für die Schweiz immer 756)

YYYYYYYYY Dem Versicherten zugeteilte Zufallszahl (9 Stellen)

Z Prüfziffer nach der Norm EAN-13

Konversion der alten AHV-Nummer

Die Arbeitgeber werden vom Bundesamt für Sozialversicherungen die neuen Versichertennummern für ihre Arbeitnehmer im zweiten Halbjahr 2008 in Form von so genannten „Konkordanzlisten“ erhalten. Diese werden auch in elektrischer Form zur Verfügung gestellt. ABACUS-Software wird bis zu diesem Zeitpunkt mit der Version 2007 in der Lage sein, diese Listen mit den neuen Versichertennummern einzulesen und automatisch zu verarbeiten. Damit wird ein manuelles Erfassen der neuen Versichertennummern überflüssig und es ist sicher gestellt, dass die AHV-Lohnbescheinigungen für das Jahr 2008, die zu Beginn des Jahres 2009 einzureichen sind, bereits auch mit den neuen Versichertennummern erstellt werden können.

Einheitliches Lohnmeldeverfahren ELM

Das von der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt initiierte «Einheitliche Lohnmeldeverfahren» (ELM) steht ab sofort hiesigen ERP-Anwendern zur Verfügung. Von der Suva erhielt ABACUS das entsprechende Zertifikat swissdec.

Das Ziel von ELM ist die Entlastung der Unternehmen von administrativen Arbeiten, die bei der Lohnbuchhaltung an Institutionen wie die Suva und AHV-Ausgleichskassen regelmässig anfallen und bisher auf Papier vorgenommen werden mussten. Mit ELM besteht nun ein einziges, allgemein gültiges Datenformat, mit dem Empfänger von Lohndaten wie etwa die AHV-Aus-

gleichskassen mit der AHV-Abrechnung, die Suva oder Privatversicherer mit der Lohnsummenmeldung, das Bundesamt für Statistik mit den entsprechenden Zahlendaten und die Steuerverwaltung Kanton Bern mit dem neuen Lohnausweis bedient werden können.

Es müssen nicht mehr für jeden Datenempfänger unterschiedliche Formulare und Abrechnungen eingereicht werden. Zumal die Datenübermittlung jetzt auf Knopfdruck aus der Software möglich ist, reduzieren sich für die KMU-Anwender die administrativen Aufwände. Darüber hinaus können sie auch von finanziellen Anreizen profitieren, weil die AHV-Ausgleichskassen bei der Nutzung von ELM tiefere Verwaltungskostenanteile verrechnen. Das soll dazu beitragen, die Akzeptanz von ELM in den Unternehmen zu fördern.

Unternehmen, die eine Lohnsoftware mit ELM-Unterstützung wie zum Beispiel ABACUS einsetzen, sind innert weniger Minuten in der Lage, ihre Lohnmeldungen elektronisch vorzunehmen. Der Anwender muss nur noch die Stammdaten der Lohndatenempfänger wie AHV-Ausgleichskasse und Unfallversicherung erfassen. Dank der normierten Schnittstelle erledigt das Programm den Rest selbstständig.

PDF-Integration

Formulare wie Ausländerbewilligung, Unfallprotokolle, Antrag Kinderzulagen usw. können mit der ABACUS Lohnbuchhaltung als PDF-Formular hinterlegt werden. Automatische Übernahme von Daten aus den Programmen Lohnbuchhaltung und Human Resources in die unterschiedlichsten PDF-Formulare sind möglich.

Wussten Sie, dass....

- pro Monat etwa 750'000 Lohnabrechnungen mit der ABACUS Lohnbuchhaltungssoftware erstellt werden?
- alle grossen Treuhandfirmen für die Verwaltung der Lohnmandate die ABACUS Lohnbuchhaltung verwenden
- ABACUS gesetzliche Neuerungen im Salärbereich sofort umsetzt und integriert?
- die ABACUS Lohnbuchhaltung durch die SUVA nach den Richtlinien 2006 geprüft ist.
- die elektronische Archivierung sämtliche digital erzeugten Dokumente im Archiv / Dossier des Mitarbeiters ablegt
- die Scanning-Funktion für Digitalisierung von Originaldokumenten auf Papier mit automatischer Zuordnung zum betreffenden Mitarbeiter erfolgt
- die Ergänzung von erstellten Dokumenten mit digitaler Signatur und Public-Key-Kryptografie für maximale Sicherheit gemäss gesetzlichen Vorschriften garantiert

BDO Visura - Wir machen Sie fit



Renato Brutsche
BDO Visura
 Vadianstrasse 59
 CH-9000 St. Gallen
 renato.brutsche@bdo.ch
 www.bdo.ch

Trenkwalder Personaldienste AG sagt: Grüezi

Der international tätige Trenkwalder - Konzern ist ab sofort flächendeckend in der Schweiz vertreten. Mit der Partnerschaft der Schweizer Personalleasing-Unternehmen city job ag und der PL Gruppe ist die Trenkwalder AG mit einem Schlag an 14 Standorten vertreten und unter die Top 10 der Branche im Nachbarland aufgestiegen.



Die Geschäftsleitung von links nach rechts:

Gianluca Matranga (Key Account Manager), Silvan Duschletta (Regionalleiter St. Gallen), Giuseppe Memoli (Regionalleiter Bodensee), Mario Campobasso (Regionalleiter Rheintal), Beat Duschletta (Konzernleitung Schweiz und Delegierter des Verwaltungsrates), Alex Kokanovic (Leiter Finanzen und Administration)

Trenkwalder übernimmt alle 690 MitarbeiterInnen der Unternehmen und einen Umsatz von rund 50 Millionen CHF netto (rund 30,9 Millionen EUR). Die Partnerfirmen werden über eine operative Schweizer Holding in den Trenkwalder Konzern eingegliedert. Der Konzern ist mit insgesamt 42'000 MitarbeiterInnen und einem Umsatz von über 500 Millionen EUR im Jahr 2006 eines der Top Personalleasing-Unternehmen in Europa und in Österreich, Ungarn, Tschechien und der Slowakei die Nummer Eins am Markt. Mit den aktuellen Partnerschaften ist das Ziel, auch in der Schweiz mittelfristig in die Top 3 aufzusteigen, ein Stück näher gerückt.

Die österreichische Trenkwalder Personaldienste AG zählt ab sofort zu den Key - Playern am Schweizer Temporärvermittlungsmarkt (Personalleasingmarkt). Durch die Partnerschaft mit der city job ag, ein erfolgreicher Anbieter von Temporärpersonal in der Zentral- und Ostschweiz, und der 100-Prozent-Akquisition der TIC Holding AG inklusive ihrer vier Tochtergesellschaften PL Personal Leasing AG, PL Personal Leasing Bern AG, PL Personal Leasing Luzern AG und PL Personnel Genève SA, ist Trenkwalder unter die Top Ten der Branche in der Eidgenossenschaft aufgestiegen. Die beiden Unternehmen erwirtschafteten 2006 einen Umsatz von rund 50 Millionen CHF.

Die PL Personal Leasing AG, ein renommierter Anbieter von Temporärpersonal in der Zentral- und Westschweiz, mit den Geschäftsführern: Mario Gemetti, Joël Rouiller und Daniele Di Giorgio, und die city job ag, mit den Geschäftsführern Gianluca Matranga, Silvan Duschletta, Giuseppe Memoli und Mario Campobasso, sowie alle 690 internen und externen Mitarbeiter werden unter der neu ge-

gründeten Trenkwalder Personaldienste Holding AG Schweiz, in den Trenkwalder-Konzern eingegliedert. Die Gesamtleitung der Trenkwalder Schweiz obliegt Beat Duschletta als CEO. Beat Duschletta und sein Team sollen die vorgegebene Wachstumsstrategie in der Schweiz vorantreiben indem die beiden Firmen unter ihren bisherigen Marken am Markt weitergeführt werden.

Flächendeckendes Filialnetz

Trenkwalder wird die Dienstleistungen Temporärverleih (Zeitarbeit) und Feststellenvermittlung ab sofort an 14 Standorten (Altstätten, Basel, Bern, Biel, Freidorf, Genf, Luzern, Pfäffikon, Rheinfelden, Rorschach, St.Gallen, Weinfelden, Winterthur und Zürich) flächendeckend in der gesamten Schweiz anbieten. Hauptkunden finden sich in den Bereichen der Maschinen-, Pharma-, Luxusuhren- und Bauindustrie. Trenkwalder hat zwei erfolgreich geführte Unternehmen mit starker regionaler Präsenz ins Boot geholt, die sich nun Dank hohem Bekanntheitsgrad und der internationalen Reputation des österreichischen Marktführers (einziger Personaldienstleister im «Top Gewinn»-Image-Ranking 2006) ein grosses Stück vom rasch wachsenden «Zeitarbeitsmarkt-Kuchen» in der Schweiz abschneiden werden.

Zweistellige Wachstumsraten

Dazu Richard Trenkwalder, Firmengründer und Vorstandsvorsitzender des Trenkwalder Kon-

zerns : «Mit diesem flächendeckenden Einstieg in den Schweizer Markt hat Trenkwalder ein weiteres Land mit zweistelligen Wachstumsraten im Bereich Zeitarbeit erschlossen. Wir zählen mit einem Schlag umsatzmässig zu den Top Ten der Branche. Diese Position gilt es jetzt weiter auszubauen. Im Jahr 2007 stehen neben den ambitionierten Wachstumszielen aber die harmonische Integration und Zusammenführung der erworbenen Unternehmen im Vordergrund.»

Auch Beat Duschletta, dem die Gesamtleitung der neu gegründeten Trenkwalder Personaldienste Holding AG Schweiz obliegt, in die die city job ag und die PL Personal Leasing AG eingegliedert werden, sieht die Partnerschaft mit Trenkwalder sehr positiv: «Durch die Zusammenarbeit erwarten wir weitere Wachstumsimpulse. Der Schweizer Temporärvermittlungsmarkt (Zeitarbeitsmarkt) entwickelt sich sehr gut. Mit dem Recruiting Know-How von Trenkwalder wollen wir die Marktchancen effizient nutzen. Des Weiteren können wir durch diesen Zusammenschluss unsere Marktposition in der Schweiz erheblich stärken, indem wir mit 14 Filialen die ganze Schweiz abdecken. Mit dieser Partnerschaft machen wir aus 1 + 1 = 3 und können somit noch schneller und aktiver Arbeitgebern motivierte Mitarbeiter und Arbeitnehmern interessante Stellen anbieten. Ganz nach dem Motto: Wir machen es nicht anders, aber motivierter!»

Infos zur Trenkwalder Personaldienste AG

Die Trenkwalder Personaldienste AG ist der mit Abstand grösste Personalbereitsteller Österreichs und Marktführer in Ungarn, der Slowakei und Tschechien. Insgesamt wurde im Trenkwalder-Konzern 2006 ein Gesamtumsatz von über 500 Millionen EUR Netto erwirtschaftet. Der internationale Personalstand des 1985 als «one man»-Firma gegründeten Unternehmens erhöhte sich auf 42'000 MitarbeiterInnen. Trenkwalder ist mittlerweile insgesamt mit mehr als 270 Standorten in Europa (Österreich, Bulgarien, Deutschland, Italien, Kroatien, Montenegro, Liechtenstein, Polen, Rumänien, Schweiz, Serbien, Slowakei, Slowenien, Tschechien, Türkei und Ungarn) am Markt vertreten.



«AUF DER SICHEREN SEITE ZU
STEHEN, GIBT EIN GUTES GEFÜHL-
IN JEDER LEBENSPHASE.»

[THOMAS LEITNER, LEITER RESSOURCEN
MAESTRANI SCHWEIZER SCHOKOLADEN AG]



Die erste Adresse für KMU | Die ASGA Pensionskasse bietet die ideale Vorsorge-Lösung für kleine und mittlere Unternehmen. Von den günstigen Konditionen und der einfachen Administration profitieren Unternehmer wie Angestellte.

ASGA Pensionskasse
Rosenbergstrasse 16 | 9001 St.Gallen
T 071 228 52 52 | www.asga.ch

ASGA
pensionskasse

PARCON – persönlich, professionell, profiliert



«Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft,
denn in ihr gedenke ich zu leben.»
Albert Einstein (14.03.1879–18.04.1955)

**Personalberatung
Personalkonzepte
Personalausbildung**

**P A R
C O N**

www.parcon.ch

**PARCON
PERSONALTREUHAND AG**
Auer Strasse 6a
CH-9435 Heerbrugg
Telefon +41 (0)71 727 11 11

**PARCON
MANAGEMENT AG**
Auer Strasse 6a
CH-9435 Heerbrugg
Telefon +41 (0)71 727 11 11

**PARCON ST.GALLEN
PERSONALTREUHAND AG**
Bankgasse 1
CH-9001 St.Gallen
Telefon +41 (0)71 220 20 40

Kompetenz ist gefragt

Die Unternehmens- und Personalberatung GmbH Werren & Thomann feiert ihr zehnjähriges Jubiläum

Seit zehn Jahren berät die Unternehmens- und Personalberatung GmbH Werren & Thomann mit Sitz in Sulgen und Bern Unternehmer und Kandidaten im Ingenieurbereich. Im Laufe der Jahre hat sich das Business verändert, die Ansprüche auf beiden Seiten sind grösser geworden.



Geschäftsführer Hansueli Werren.

INTERVIEW UND BILD: MARTINA NIKLAUS

Herr Werren, wie sind Sie vor zehn Jahren auf die Idee gekommen, in die Personalberatungsbranche zu wechseln und sich selbständig zu machen?

Hansueli Werren: Ich war vor meiner Selbstän-

digkeit als Elektroingenieur und Geschäftsleitungsmitglied in einer grösseren Technologie-Firma tätig. Zu rund 40 Prozent war ich damit beschäftigt, Personal, insbesondere Fachspezialisten und Ingenieure, zu führen und einzustellen. In diesem Zusammenhang arbeitete ich auch mit Personalberatungen zusammen. Mit wenigen Ausnahmen fühlte ich mich als Kunde nicht verstanden. Im Zuge meiner Neuorientierung habe ich daher beschlossen, mich selbständig zu machen und auf die Rekrutierung von Ingenieuren zu spezialisieren.

Wie hat sich das Business in den letzten zehn Jahren verändert?

Eine grosse Veränderung hat das Internet mit sich gebracht. Vor zehn Jahren war es kaum ein Thema, heute geht es nicht mehr ohne. Es wird von Fachspezialisten intensiv genutzt. Auch der Umgang mit den Kandidaten hat sich verändert. Sie erwarten heute Top-Service und Betreuung. Seit diesem Jahr haben wir mit dem anhaltenden, akuten Ingenieurfachkräftemangel zu kämpfen. Zudem ist das ganze Business internationaler geworden.

Ist es in diesem Fall heute schwieriger, gute Leute zu finden? Wie gehen Sie grundsätzlich vor?

Im Mandatsfall entwerfen wir gemeinsam mit unseren Kunden die geeignete Strategie. Diese kann je nach Vakanz variieren. In jedem Fall kommt aber unser Beziehungsnetz und unsere Kandidatendatenbank zum Tragen. Das Ziel bleibt aber immer das gleiche: Möglichst schnell und wirtschaftlich die Stelle erfolgreich zu besetzen. Auch wenn wir im Auftrag eines Kunden arbeiten, bleibt der Kunde frei und kann jederzeit seine eigenen Kanäle nutzen. So ist die Chance am grössten, Erfolg zu haben.

Wie schätzen Sie die Zukunft der Personal- und Unternehmensberatung ein?

Ich bin überzeugt, dass unsere Kundschaft noch anspruchsvoller wird und nur die besten in unserer Branche überleben werden. Unsere Kunden wollen kompetente Ansprechpartner. Das ist unsere Chance. Grundsätzlich wird aber auch in Zukunft gelten: Wer die besten Kandidaten hat und die Kundenbedürfnisse abdecken kann, wird siegen.

WERREN & THOMANN

Gewinnung und Selektion von Ingenieuren. Seit 1997.

Wir kennen Ihre Bedürfnisse und stellen Ihnen unser ganzes Beziehungsnetz und Know-how zur Verfügung!

Ganz speziell in folgenden Branchen:

- Maschinen-, Apparate- und Anlagenbau
- Elektroindustrie
- Industrie-Automation
- Zulieferer und Dienstleister obiger Branchen

Werren & Thomann Unternehmens- und Personalberatung
GmbH, Bahnhofstr. 12a, 8583 Sulgen, Tel. 071 642 15 42,
werren@wut.ch, www.ingenieurkarriere.ch, www.wut.ch

ingenieurkarriere.ch
by WERREN & THOMANN

Praxisorientierte Kaderausbildung für zukünftige Leader

Im April 2008 starten in der bzb Weiterbildung Buchs zwei Lehrgänge der Höheren Fachschule. Beide sind in ihren Bereichen die höchstmöglichen, nicht-universitären Ausbildungen. Eine HF richtet sich an Personen, welche für ihr Weiterkommen ein breiteres Wissensspektrum benötigen und die notwendigen Qualifikationen berufsbegleitend erwerben möchten. Beide in Buchs angebotenen Lehrgänge führen zum eidgenössisch anerkannten Abschluss mit dem Titel Betriebswirtschafterin / Betriebswirtschafter HF bzw. Wirtschaftsinformatikerin / Wirtschaftsinformatiker HF.



HF Betriebswirtschaft - Führungsfunktion im kaufmännischen Bereich

Die HF Betriebswirtschaft ist eine Kaderschule gemäss Berufsbildungsgesetz. Personen mit kaufmännischer Grundausbildung oder mit gleichwertigem Ausweis erhalten eine umfassende unternehmerische Schulung, ähnlich der früheren HKG. Inhaber des Diploms sind fähig, Fach- und Führungsverantwortung zu übernehmen. Sie bietet die Chance, Theorie und Wirtschaftspraxis miteinander zu verknüpfen. Wichtige Voraussetzung für die Zulassung zum Studium ist eine mindestens 50-prozentige Berufstätigkeit im kaufmännischen Bereich.

HF Wirtschaftsinformatik - Im Schnittpunkt von Mensch – Informatik - Unternehmen

Angesprochen von der HF Wirtschaftsinformatik sind Personen, welche im Dienstleistungs- und Produktionssektor im Informatikbereich bereits grundlegende Informatik-Kenntnisse erworben haben. Die im Studium angewendeten Methoden bieten Gewähr, sich aktuelle und vielfältige Qualifikationen anzueignen. Diese Ausbildung mit dem Diplom Wirtschaftsinformatiker / -in HF ist ein Konzept genau in der Schnittstelle zwischen einer technischen und einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung.

Aufbau

Ein HF-Lehrgang ist eine anspruchsvolle und umfassende Ausbildung. Die Grundlagenausbildung vermittelt eine dauerhaft tragfähige Wissensbasis. Hier wird die Basis gelegt, die für Generalisten mit Fach- und Führungsverantwortung unabdingbar sind. Es sind dies z.B. Allgemeines Recht, Finanz- und Rechnungswesen, Organisationslehre, Führung, Deutsch, Betriebswirtschaftslehre, Mathematik und Statistik, Englisch, Marketing und Projektmanagement.

In der Vertiefungsausbildung werden jene Kenntnisse vermittelt, die für die jeweilige Studienrichtung von besonderer Bedeutung sind.

In der HF Betriebswirtschaft sind dies z.B. Betriebliches Recht, Personalmanagement, Volkswirtschaftslehre, Strategisches Management, Fi-

nanzelle Führung und Controlling, Öffentliches Recht, Steuerrecht.

In der HF Wirtschaftsinformatik sind dies z.B. Programmieren, Datenbank-Entwicklung, Systemdynamik, Telekommunikation, Netzwerktechnik, Internet und Websites.

Neben dem Präsenzunterricht und den Projekten werden auch Gastreferate zu aktuellen Themen, Simulationsspiele und - zur Förderung der interkulturellen Kompetenzen - eine Studienreise in einen aktuellen europäischen Wirtschaftsraum angeboten.

Die HF-Ausbildung bietet leistungswilligen Personen eine dreijährige berufsbegleitende Weiterbildungsmöglichkeit mit eidgenössisch geschütztem Titel. Sie ist eine attraktive Alternative zur Fachhochschule und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Förderung des mittleren Kaders. Voraussetzung, um diese Ausbildung zu absolvieren sind eine Erstausbildung sowie Berufspraxis im entsprechenden Fachbereich.

Die bzb Weiterbildung startet im April 2008 mit den beiden Studiengängen Betriebswirtschaft HF und Wirtschaftsinformatik HF. Interessierte Personen sind zu einem unverbindlichen Informationsabend am Mittwoch, 7. November 2007 um 19.00 Uhr eingeladen. Weitere Auskünfte erhalten Sie auch beim Sekretariat bzb Weiterbildung unter Tel. 081/755 52 00 oder www.bzbuchs.ch, E-Mail weiterbildung@bzbuchs.ch

MIT WISSEN WEITERKOMMEN
WEITERBILDEN

Höhere Fachschule

Informationsabend

Mittwoch, 07. November 2007
19.00 Uhr, bzb Buchs, A314

Betriebswirtschafter/-in HF
Start April 2008

Wirtschaftsinformatiker/-in HF
Start April 2008

Kommen Sie vorbei und informieren Sie sich!

Die bzb Weiterbildung ist **EDUQUA** zertifiziert.



WEITERBILDEN

Berufs- und Weiterbildungszentrum bzb
Hanflandstrasse 17 | 9470 Buchs
Telefon 081 755 52 00 | www.bzbuchs.ch



NTB
INTERSTAATLICHE HOCHSCHULE
FÜR TECHNIK BUCHS



COME & SEE :-)

- **Master-Studiengang Mechatronik (M.Eng., MAS)**
Kursort: Campus St.Gallen
- **Master-Studiengang Software Engineering (MAS)**
Kursort: Campus St.Gallen
- **Master-Studiengang Optische Systemtechnik (M.Sc.)**
Kursorte: Campus Buchs und Hochschule Ravensburg-Weingarten
- **Master-Studiengang Micro- and Nanotechnology (M.Sc.)**
Kursorte: Fachhochschule Vorarlberg, Dornbirn und Campus Buchs
- **Master-Studiengang Energiesysteme^{NTB} (MAS)**
Kursort: Campus Buchs



Näher dran
am System
der Technik
der Zukunft

www.wagner.li
NTB Interstaatliche Hochschule für Technik Buchs
Campus Buchs
Werdenbergstrasse 4
CH-9471 Buchs
Tel. +41 (0)81 755 33 11

Campus Waldau St. Gallen
Schönaueweg 4, Postfach
CH-9013 St. Gallen
Tel. +41 (0)81 755 32 00

www.ntb.ch

WIRTSCHAFTSNEWS

aktuell, spritzig, online

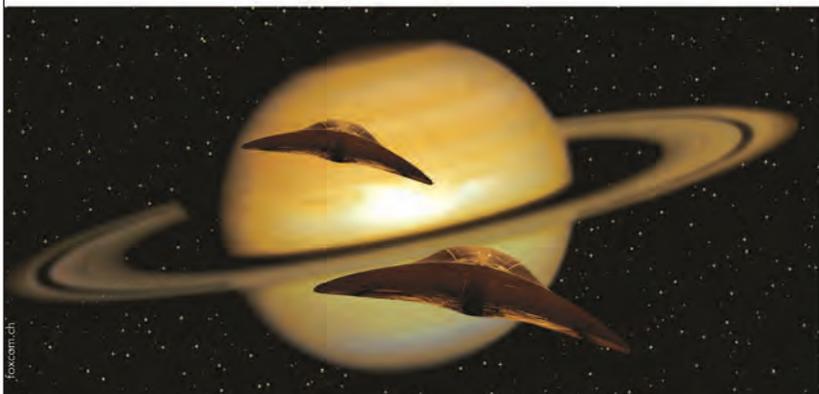
WWW.LEADERonline.ch

LEADERonline.ch ist das tagesaktuelle Internet-Portal
rund um die Ostschweizer Wirtschaft

Ab 1. November 2007
mit Newsletter!



Aliens, E.T.'s und Spocks vermitteln wir nicht. Sonst praktisch alle.



Egal, ob Sie Arbeit suchen oder Arbeit anbieten. Bei uns finden Sie die optimale Ergänzung. Wie auch immer Ihre Vorstellungen aussehen.

Der Profi Personalmanagement

Breite 29 CH-9450 Altstätten
Tel. +41 71 757 80 60 Fax +41 71 757 80 66
www.derprofi.ch profi@derprofi.ch

Moosackerstrasse 15 CH-9444 Diepoldsau
Tel. +41 71 737 70 00 Fax +41 71 737 70 06
www.derprofi.ch profi@derprofi.ch

Obergass 23 FL-9494 Schaan
Tel. +423 239 80 60 Fax +423 239 80 66
www.derprofi.li profi@derprofi.li



Schärfen Sie Ihr Profil.

Lehrgänge Führung und Organisation.

Leadership mit Zertifikat SVF
Di/Fr 12.09.08–25.09.09 CH
Di 04.03.08–03.03.09 SG
Fr 12.09.08–18.09.09 SG
Do 21.02.08–05.03.09 WI
Do 18.09.08–10.09.09 WI

Management mit Zertifikat SVF*
Mi/Fr 17.09.08–31.03.10 CH
Fr 07.03.08–13.02.09 SG
Mo/Mi 15.09.08–24.08.09 SG
Di/Sa 19.02.08–10.03.09 WI
Di/Sa 16.09.08–22.09.09 WI

Führungsfachfrau/Führungsfachmann mit eidg. Fachausweis
Daten auf Anfrage

Diplom-Lehrgang Projektmanagement
Fr 24.10.08–26.06.09 CH
Fr 22.02.08–27.06.08 FR
Fr 09.11.07–25.04.08 SG
Fr 17.10.08–24.04.09 SG
Di 04.03.08–08.11.08 WI

* Die Ausbildung Management mit Zertifikat SVF können Sie auch modular absolvieren.

Beratung und Anmeldung
CH Reichsgasse 25, 7002 Chur
Tel. 081 257 17 47, info.ch@gmos.ch
FR Bahnhofplatz, 8500 Frauenfeld
Tel. 052 728 05 05, info.fr@gmos.ch
SG Bahnhofplatz 2, 9001 St.Gallen
Tel. 071 228 15 00, info.sg@gmos.ch
WI Rudolfstrasse 11, 8401 Winterthur
Tel. 052 260 26 26, info.wi@gmos.ch

jetzt online anmelden: www.klubschule.ch/business

business





VR-Seminar-Kalender 2007/2008



Nr.	Seminarthema	Datum	Ort
1	Neue Konzepte des VR-Managements Intensiv-Seminar für Präsidenten und Mitglieder von Verwaltungsräten (6 Freitag Abende, jeweils von 16.30 bis 22.00 Uhr)	9. Durchführung: 7.3. / 11.4. / 16.5. / 6.6. / 4.7. / 29.8.2008 10. Durchführung: 12.9. / 10.10. / 7.11. / 5.12.2008 / 9.1. / 6.2.2009	Zürich Zürich
2	VR-Seminar und VR-NetWorkShop für Verwaltungsrätinnen 2. Erfahrungs-Tagung für erfahrene und angehende Verwaltungsrätinnen	7.2.2008	Zürich
3	Neue VR-Konzepte für Spitäler 14. Erfahrungs-Tagung für Verwaltungsräte und Leitungsteams von Spitalern	21.2.2008	Luzern
4	Educational Governance 8. Tagung für Vorsitzende und Mitglieder von Schulräten und Schulleitungen	30.4.2008	Zürich
5	Führung und Überwachung von Pensionskassen 4. Erfahrungs-Tagung für Vorsitzende und Mitglieder von PK-Stiftungsräten	23.5.2008	Zürich
6	Neue integrierte Honorierungskonzepte für VR, GL und Personal 2. Erfahrungs-Tagung für Vorsitzende und Mitglieder von Verwaltungsräten	13.6.2008	Zürich
7	Neue VR-Konzepte für Familiengesellschaften 14. Erfahrungs-Tagung für Präsidenten und Mitglieder von Verwaltungsräten von KMU und Familiengesellschaften	21.8.2008	Rapperswil
8	Neue VR-Konzepte für öffentliche Betriebe 5. Erfahrungs-Tagung für Präsidenten und Mitglieder von Verwaltungsräten von öffentlichen Betrieben	5.9.2008	Rapperswil
9	Universitäts-Führung und -Aufsicht Erfahrungs-Tagung für Vorsitzende und Mitglieder von Universitäts- und Fachhochschul-Räten und -Rektoraten	31.10.2008	Zürich
10	IT-Governance Erfahrungs-Tagung für Vorsitzende und Mitglieder von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen	2. Durchführung: 2.11.2007 3. Durchführung: 14.11.2008	Zürich Zürich
11	5th International Research Workshop on Corporate Governance	20.–21.11.2008	Brüssel
12	Cooperative Governance für Genossenschaften Erfahrungs-Tagung für Präsidenten und Mitglieder von Verwaltungen von Genossenschaften	4. Durchführung: 7.12.2007 5. Durchführung: 12.12.2008	Zürich Zürich

Leitungsteam:

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Rolf Dubs, Prof. Dr. Martin Hilb (Vorsitz)
und PD Dr. Roland Müller

Wir freuen uns auf Ihre Anfrage:

IFPM Center for Corporate Governance
Nicole Stambach / Andrea Schmid
Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen
Tel.: 071 224 23 70, Fax: 071 224 23 74
managementseminare@unisg.ch
www.ccg.ifpm.unisg.ch

Büro-Regalsysteme von unima

Welche Eigenschaften muss ein Regalsystem mitbringen, damit es nahtlos in die Bürokultur von heute passt und auch den Ansprüchen von morgen genügt? Es sollte durchdacht, funktionell und flexibel sein, erstklassig konstruiert, langlebig und stark.

Neuer Freiraum in jedem Büro

Ob Einzel- oder Grossraumbüro, Chefetage, Empfang oder Archiv: Die Regaltechnologie von unima spart wertvollen Raum und schafft neuen Platz, sorgt jederzeit für Übersicht und überall für Ordnung. Dank modularem Aufbau und Nachliefergarantie sind alle Modelle leicht um- und nachrüstbar und lassen sich selbst nach Jahren einfach erweitern. Diverse Höhen und Ausführungen ermöglichen unzählige Variationen; fix montierte oder mobile Elemente machen zusätzlich flexibel.

Lebensqualität auch beim Arbeiten

In allen Modellen stecken erstklassige Qualität und Verarbeitung, kombiniert mit zeitlosem Design, das sich in moderne



wie in klassische Bürolandschaften einfügt. Damit sorgt unima für ein angenehmes Arbeitsklima mit viel Lebensqualität.

Individuell: Materialien, Farben, Zubehör

Die Alleskönner von unima setzen auch innenarchitektonische Akzente und geben jedem Raum eine persönliche Note. Alle Materialien wie Stahlblech, verzinkt oder pulverbeschichtet, Chromstahl, Holz und Glas sind beliebig kombinierbar. Die

Abdeckungen für Sideboards, Theken oder Raumteiler sind in Holz oder Kunststoff erhältlich. Damit Kleines und Grosses mühelos Platz finden, bietet unima unterschiedliche Schubladen und Hängeregister, Auszüge, Ordnerhalter und vieles mehr an.

unima: so stark wie ihre Produkte

Der Schweizer Spezialist für Regaltechnologie und Blechbearbeitung hat sich in den

letzten 50 Jahren zu einem der innovativsten sowie erfolgreichsten Ostschweizer KMU entwickelt.



unima[®]

unima ag

St. Gallerstrasse 38
CH-9548 Matzingen
Tel. +41 (0)52 369 65 65
www.unima.ch

www.mobatime.ch - www.zeiterfassung.ch - www.mobatime.ch

Zeiterfassung

- ▶ Absenzmanagement
- ▶ Leistungs- und Aktivitätenerfassung
- ▶ Personaleinsatzplanung
- ▶ Betriebsdatenerfassung (BDE)
- ▶ Mobile Zeiterfassung
- ▶ Zutrittskontrolle
- ▶ ARV-Auswertung & Datenarchivierung



Projektierung, Verkauf, Schulung und Service aus einer Hand:

Mobatime Swiss AG 8600 Dübendorf

Tel. 044 802 75 75

Mobatime Swiss SA 1052 Le Mont-sur-Lausanne

Tél. 021 654 33 50

www.mobatime.ch - www.zeiterfassung.ch - www.mobatime.ch

Case Management hilft für Rückkehr an Arbeitsplatz

Wer krankheitshalber ausfällt, soll möglichst bald wieder ins Erwerbsleben zurückkehren können. Helsana hat ihr Case Management verstärkt als Koordinationsstelle zwischen Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Ärzten und den Sozialversicherungen, vor allem der IV.

Mathias Hengartner (Name geändert) ist Maschinist bei einer grossen Metallbaufirma. Nach einer Untersuchung beim Arzt stellt sich heraus, dass er von seiner überwiegend stehenden Arbeit einen dauerhaften Rückenschaden erlitten hat. Dieser erlaubt es Mathias Hengartner nicht mehr, wie bisher weiterzuarbeiten. Der Arzt schreibt ihn bis auf weiteres krank.

Case Manager in Aktion

Wie geht es mit Mathias Hengartner weiter? Sein Arbeitgeber, der bei Helsana kollektiv-taggeldversichert ist, meldet den Fall Helsana. Der Case Manager von Helsana beschafft und beurteilt die vorhandenen Informationen, um sich einen Überblick über die Situation von Mathias Hengartner zu machen. Die Aussichten sind nicht gut: Ohne spezielle Massnahmen wird Mathias Hengartner seine bisherige Arbeit kaum mehr verrichten können.

Die ungünstige Prognose veranlasst Helsana, alles vorzukehren, um den Arbeitnehmer rasch wieder am Arbeitsplatz zu integrieren und diesen an die neue Situation anzupassen. Gemeinsam mit dem Case Manager analysieren Arbeitnehmer, Arbeitgeber, der Arzt und der zuständige IV-Berater die Situation, besichtigen den Arbeitsplatz und legen fest, was weiter zu tun ist.

Koordinierte Zusammenarbeit

Das Case Management von Helsana koordiniert alle Massnahmen der beteiligten Akteure, so dass administrative Doppelspurigkeiten vermieden werden und der betroffene Arbeitnehmer immer weiss, wer für welche Massnahmen zuständig ist. Das Case Management gibt Sicherheit und fördert die raschere Reintegration in die Arbeitswelt. Erstes Ziel ist immer, den Arbeitsplatz des Arbeitnehmers zu erhalten – falls nötig mit den entsprechenden Anpassungen an die veränderte Lage.

Jeder Partner bringt dabei sein unersetzliches Know-how ein. Der Arzt ist für die medizinischen Fragen zuständig; die Versicherungsträger klären die nötigen Massnahmen sowie deren Finanzierung; der Arbeitgeber weiss, wie der Arbeitsplatz umgestaltet und angepasst werden muss. Ohne straffe Organisation und Koordination drohen die verschiedenen Anstrengungen im Sande zu verlaufen.

Neue Philosophie für bewährtes Schadenmanagement

Helsana setzt an ihren Standorten in Zürich, Bern, Lausanne und Bellinzona ausgebildete Case Managers ein, die ihr Netzwerkmanagement sofort aufnehmen, sobald der Arbeitgeber

einen Mitarbeiter als arbeitsunfähig meldet. Das Case Management ergänzt das Schadenmanagement von Helsana.

Es geht darum, viel früher damit anzufangen, einen arbeitsunfähigen Mitarbeiter wieder ins Erwerbsleben einzugliedern. Diese Arbeit beginnt am sinnvollsten beim Krankentaggeld-Versicherer, der nach dem Arbeitgeber als Erster von der Arbeitsunfähigkeit erfährt. Die Krankentaggeld-Versicherer und IV-Stellen der Kantone haben dazu eine engere Zusammenarbeit beschlossen, welche in einer Vereinbarung geregelt ist.

Ann-Karin Wicki
Helsana, Konzernbereich Firmenkunden

Absahnen in der Chefetage eines KMU

Jeder CEO ist ein Millionär und andere Vorurteile der Arbeitnehmer

Die Qualifikationsgespräche in zahlreichen Unternehmen stehen an. Arbeitnehmer fordern höhere Löhne. Die Begründung: Der Wirtschaft geht es besser. Dass dies aber nicht zwangsläufig auf die KMU zutreffen muss, verstehen viele nicht. Chef sein heisst nicht, dass man ein Vermögen scheffeln kann.



TEXT: MARCEL BAUMGARTNER

BILD: ARCHIV WWM

Geht es einem Unternehmen ausserordentlich gut, so sollen davon auch die Mitarbeiter profitieren – die fleissigen zumindest. Diese Forderung kann man nachvollziehen. Blicken wir doch aber im Gegenzug einmal auf die Kehrseite der Medaille: Geht es einem Unternehmen nicht gut, so müssen die Mitarbeiter auch Lohnneinbussen in Kauf nehmen. Wer das ausspricht, der wird von linker Seite schon mit Teer und Federn gejagt. «Unfassbar», tönt es einem entgegen. Die Unternehmen hätten in wirtschaftlich guten Zeiten enorme Gewinne eingefahren. Und diese Gewinne müssten nun halt auch über bittere Zeiten hinweg helfen. Schlucken muss es der Arbeitgeber. Der Arbeitnehmer soll davon nicht betroffen sein.

Vor geraumer Zeit veröffentlichte die damals noch existierende Zeitschrift «Cash» einen Leitfaden für Lohngespräche. Die Anleitung nimmt dabei die Sichtweise des Arbeitnehmers ein. Sätze wie «Merken Sie sich während des Jahres, was Sie Besonderes geleistet, wie Sie zum Erfolg des Unternehmens beigetragen haben», machen durchaus Sinn. Andere wie «Denken Sie daran: Sie sind selbständiger Unternehmer. Sie stellen Ihre Kompetenzen Ihrem Arbeitgeber für eine entsprechende Gegenleistung zur Verfügung» decken sich nicht immer mit der Realität. Mitarbeiter, die wie selbständige Unternehmer denken, sind nicht die Mehrheit. Und das ist auch nur logisch. Mitarbeiter tragen wohl entscheidend zum Erfolg eines Unternehmens bei, müs-

sen sich aber nicht mit allen komplexen Fragen beschäftigen, die in einer Chefetage Tag für Tag anfallen. Der CEO muss entscheiden, welche Strategie er fahren und wie hoch das Risiko ist, dass er eingehen will – denn nicht selten steht sein eigenes Geld auf dem Spiel. Ein Grossteil der KMU braucht Jahre, bis wirklich Gewinn geschrieben werden kann. Dass bis dahin viel Geld und vor allem auch viel Zeit investiert wurde, lassen wir hier für einmal auf der Seite.

Aber ganz klar: Ein Chef verdient pro Monat mindestens einen Betrag mit vier Nullen hinter der vordersten Zahl. Ein Chef kann sich seine Zeit einteilen; er kann ruhig auch einmal unter der Woche einen Tag lang auf dem Golfplatz verbringen. Ein Chef verbringt viel Zeit mit Sitzungen – Arbeit ist das ja nicht wirklich. Und ein Chef fordert viel, leistet aber selber nicht mehr. Jene Geschäftsführer eines KMU, die diesen Aussagen zustimmen können haben es wohl wirklich geschafft. Sie haben die Durststrecke überwunden. Und somit können sie auch die Mitarbeiter am Erfolg partizipieren lassen.

Alle anderen aber - und das sind die Meisten – kämpfen Jahr für Jahr noch immer mit den Auftragsbeständen, mit Eingängen und Ausgängen und sind sich des Risikos bewusst, dass man in der Wirtschaft ohne weiteres scheitern kann.

Das Geld, das man ausgibt, muss auch wieder hereinkommen – und zwar nicht irgendwann, sondern innert nützlicher Frist. Viele haben diese einfache Aussage noch immer nicht begriffen. Geschäftsführer von KMU sind keine Abzocker. Sie bereichern sich nicht auf Kosten der anderen. Sie leisten einen wesentlichen Beitrag für die Volkswirtschaft. Sie schaffen Arbeitsplätze und verschaffen Menschen eine Perspektive. Das Risiko aber tragen sie allein.

Reibungsloser Generationenwechsel

Kleinere und mittlere Unternehmen sind die Stütze der Schweizer Wirtschaft. 80 Prozent von den gut 300'000 schweizerischen Betrieben sind Familienunternehmen und beschäftigen rund zwei Drittel der Erwerbstätigen. Es ist deshalb alles daran zu setzen, diese Firmen langfristig wettbewerbsfähig zu halten.

TEXT: ANDRE PAHUD

Die Nachfolgeregelung ist eine der heikelsten Aufgaben in der Unternehmenshistorie, und zwar sowohl für die abtretenden Eigentümer als auch die neuen Besitzer. Gemäss den Management Consultants von Helbling scheitern denn auch 50 Prozent aller Familienunternehmen in dieser Hinsicht und weniger als 20 Prozent sind richtig erfolgreich. Es empfiehlt sich darum ein gezieltes, langfristig orientiertes und frühzeitiges Vorgehen, um unliebsame Überraschungen zu vermeiden.

Ursache von Problemen

Unvorteilhafte Verkäufe, die Auswahl falscher Partner oder gar die Liquidation sind Gefahren, die bei fehlender Nachfolgeplanung drohen. Hinzu kommen die emotionalen Risiken, mit denen sich der abtretende Patron konfrontiert sieht. Stress oder Fehlentscheide begleiten einen unstrukturierten Prozess immer wieder, wie zahlreiche Studien nachweisen.

Sehr oft muss die Ursache für das Scheitern beim abtretenden Unternehmer, der sich zeitlich und inhaltlich nur ungenügend mit der Planung der Nachfolge befasst, gesucht werden. Daher kann das Thema nicht früh genug und mit grösstmöglicher Sorgfalt angegangen werden - erfolgreiche Nachfolgeregelung beginnt denn auch mindestens 10 Jahre vor der eigentlichen Stabsübergabe.

Typische Stolpersteine

Das Verhältnis zwischen Führung, Kapitalgeber und Familie ist vor allem zu Beginn des Prozesses klar auszuleuchten. Es gilt, je grösser die Übereinstimmungen, desto besser. Denn ansonsten müssen von Anfang an auch ausserfamiliäre Lösungen in Betracht gezogen werden. Es ist in der Regel unmöglich, Unternehmen und Familie gleichzeitig zu «optimieren»; daher ist ein strategischer Entscheid nötig, in wie fern das Unternehmen erhalten, das persönliche Vermögen optimiert oder die eigenen Kindern gleich behandelt werden sollen.

Unterschiedliche Auffassungen, nicht nur über finanzielle Angelegenheiten, sind vielfach einer der

Hauptgründe, dass Verhandlungen mit potenziellen Käufern oft weit schwieriger als erwartet verlaufen. Häufig sind es kleine Stolpersteine im emotionalen Bereich, die zum Scheitern führen. Denn der Gefühlsbereich, die Soft-Faktoren, sind mindestens so wichtig wie nackte Zahlen. Eine Untersuchung der Uni Bern bestätigt, dass die Kommunikation zwischen einem verkaufswilligen Unternehmer und einem potenziellen Nachfolger in vielen Fällen äusserst entscheidend für das Verhandlungsergebnis ist. Wenn die Erwartungen zu unterschiedlich sind, ist ein positiver Ausgang bzw. eine einvernehmliche Lösung oftmals schwer erreichbar. Das Problem ist, dass gerade in emotionalen Fragen enorme Unterschiede in der Wahrnehmung herrschen. Zwei typische Beispiele der Studie: eine grosse Mehrheit potenzieller Käufer glaubt, dass die Patrons nicht loslassen werden. Diese stimmen dieser Aussage wiederum nur mit gut einem Drittel zu. Auf der anderen Seite glauben rund zwei Drittel der Unternehmer, dass ihre Nachfolger vor allem finanziellen Profit suchen, während dies nicht einmal von der Hälfte der möglichen Nachfolger so eingeschätzt wird.

Beizug von Beratern

Externe Hilfe – sei es auf strategischer, steuerlicher oder finanzieller Seite – sollte auf Grund klarer Auswahlkriterien engagiert werden. Die wohl entscheidenden Parameter des ganzen Nachfolgeprozesses sind dabei Vertrauen und Kompetenz. Folgende Punkte fördern ein konstruktives Klima: Zusammenarbeits- und Kommunikationsfähigkeiten, analytische Begabungen, Kreativität sowie Empathie. Deshalb sind nicht nur Einzelpersonen für eine derart komplexe Fragestellung bei zu ziehen, sondern es empfiehlt sich eine Art Projektmanager - ein Berater einer Bank oder einer Treuhandgesellschaft - der weitere Fachleute beiziehen kann, falls es nötig wird.

Vielfach wird vergessen, dass zwischen dem Kredit- und dem Anlagegeschäft eine enge Beziehung steht, wenn es um die Regelung der Nach-

folge bei Privatunternehmen geht. Während der operativen Phase sind häufig Gelder in Form von Hypothekar- oder Lombard- oder Blankokrediten benötigt. Aber spätestens beim Firmenverkauf – sei dies durch Übergabe an die nächste Generation, einen MBO oder einen Verkauf an Dritte – werden in der Regel flüssige Mittel frei, die von nun an sorgfältig angelegt werden wollen. Eine stabile, tragfähige und langjährige Beziehung ist deshalb im Interesse des Inhabers und des Bankberaters.

Fundament einer solchen Vorgehensweise sollte eine spezifische Betreuungsphilosophie sein, die dem Kunden auf Augenhöhe begegnet und diesen als echten Partner versteht. Bei der VP Bank heisst das, den Klienten wirklich kennen zu wollen, Interesse und Verständnis zu zeigen und im Rahmen der Lösungssuche individuell zu agieren. Gerade in einem heterogen strukturierten Land wie der Schweiz mit ihrem ausgeprägten Regionendenken haben lokale Partner eine höhere Bedeutung. So ist es nicht erstaunlich, dass viele Unternehmen gerne mit kleineren und mittleren Banken zusammenarbeiten und nicht unbedingt mit den grossen Instituten eine Ehe eingehen wollen. In der Region Ostschweiz/Rheintal/Liechtenstein gilt das etwa für die VP Bank, einer fokussierten, nachhaltig wachsenden Bank, die in den letzten Jahren schrittweise zu einem etablierten Anbieter für Nachfolgelösungen avancierte.

* André Pahud

Leiter Commercial Banking, Direktor Verwaltungs- und Privat-Bank Aktiengesellschaft, Vaduz

Headhunting im WWW

Auch Spitzenpositionen werden heute elektronisch ausgeschrieben

Längst ist es nicht mehr so, dass Kandidaten für Führungspositionen ausschliesslich im Berufungsverfahren, durch persönliches Headhunting oder über flächendeckende Zeitungsinserate gesucht werden. Die Stellenanzeigen haben das Internet erobert – und das gilt auch für Spitzenposten.



Bewerbungsgespräch vor einem kritischen Gremium: Diese Herausforderung lässt sich auch mit dem Internet nicht umgehen.

TEXT: STEFAN MILLIUS

BILD: ARCHIV

Zugegeben: Novartis wird dereinst die Nachfolge von Daniel Vasella nicht über eine Internet-Jobbörse lösen. Und Edgar Oehler legt sein Unternehmen kaum jemandem in die Hände, der sich über Online-Stellenverzeichnisse wie www.alpha.ch oder www.jobs.ch per E-Mail gemeldet hat. Auf dieser Ebene spielen andere Gesetzmässigkeiten. Aber es ist keineswegs so, dass Internet-Jobsuchmaschinen «nur» subalterne Positionen ausspucken. Auch Führungskräfte vom Geschäftsleiter bis zum CFO sind im World Wide Web gesucht. Oft natürlich, weil für den Posten ein herkömmliches Zeitungsinserat gebucht wurde und das Inserat – als Zusatzleistung oder gegen entsprechenden Aufpreis – auch noch online publiziert wird. Es gibt aber durchaus Angebote im Internet, die es sich explizit zur Aufgabe gemacht haben, Kandidaten für Topjobs anzulocken. Und die, das beweist eine kurze Surf-tour, buhlen zum Teil mit sehr kreativen Ideen um User.

Verwirrende Umleitungen

www.alpha.ch beispielsweise ist die Webumsetzung des «Alpha-Kadermarkts» von Tamedia. Hier werden nicht nur absolute Kaderpositionen vergeben, doch liegt das Schwergewicht der Stellenanzeigen auf Aufgaben mit hohen Anforderungen. Die Tamedia-Konkurrentin NZZ hat für ihre «NZZ am Sonntag» die Plattform «Executive» ins Leben gerufen, eine dem «Alpha-Markt» ähnliche Stellenbeilage. Auch sie gibt es im Internet unter www.nzzexecutive.ch. Wer es spontan mit der Adresse www.executive.ch versucht, kommt zwar ebenfalls auf eine Jobbörse, aber es ist nicht diejenige der NZZ, sondern das Konkurrenzangebot von www.jobs.ch, die sich offenbar früher diese Adresse unter den Nagel gerissen hat. jobs.ch wiederum führt unter der Unteradresse

www.jobs.ch/leader ebenfalls eine auf Führungskräfte ausgerichtete Börse.

Aber auch die Tamedia ist ideenreich, wenn es darum geht, Internetsurfer auf ihre Jobbörsen zu locken. Mit www.jobwinner.ch betreibt sie – neben www.alpha.ch – eine ganz gewöhnliche, nicht an Leader gerichtete Plattform. Wer nun auf den gängigen Suchmaschinen nach «NZZ Executive» sucht, erhält beispielsweise bei Google einen bezahlten Eintrag mit der Überschrift «Nzz Executive» – aber der führt zu jobwinner.ch. Die Übersicht verloren? Keine Bange, für den Jobsuchenden machen solche Spielereien kaum einen Unterschied. Er oder sie wird ohnehin alle gängigen Leader-Jobplattformen durchstöbern, und von denen gibt es nur eine Handvoll in der Schweiz.

Allerdings sollte man sich nicht auf eine falsche Fährte locken lassen als Suchender. Die Chancen, auf den Web-Plattformen eine spannende Stelle zu finden, sind intakt. Aber nicht überall, wo «Leader» drauf steht, ist auch «Leader» drin. Grundsätzlich kann eine Firma natürlich auch eine völlig untergeordnete Position auf www.alpha.ch und Konsorten ausschreiben – letztlich handelt es sich einfach um ein bezahltes Inserat.

Komfortable Suche

Ob Fliessbandarbeiter oder CEO: Die Vorteile des World Wide Web sind dieselben. Auf Online-Jobbörsen kann nicht nur das vorhandene Angebot abgegrast werden. Man kann beispielsweise auch ein Suchabo einrichten, in dem die gewünschten Kriterien erfasst werden und eine Benachrichtigung erfolgt, sobald eine Stelle mit dem passenden Profil auftaucht. Auf diese Weise können die Branche, die Aufgabe, die Region

und weitere Faktoren definiert werden, statt selbst zu suchen, werden die Treffer an den Jobsucher gesandt.

Es gibt weitere Tools und Services, mit denen die Stellensuche im Internet komfortabler und treffsicherer wird. Die Firmen, welche die Plattformen betreiben, haben allen Grund, Aufwand zu betreiben. Ob Jobs, Autos oder Immobilien: Die sogenannten vertikalen Märkte sind diejenigen, mit denen im Internet derzeit Geld verdient wird. Tamedia und NZZ sind hier aktiv, weil sie die Abwanderung der Stellenanzeigen von Print zu Online sehr wohl zur Kenntnis nehmen und die Abschöpfung wenigstens teilweise verhindern wollen. Indem sie selbst Angebote im Internet schaffen, wandern nicht alle Umsätze, die der gedruckten Zeitung verloren gehen, zu Dritten ab, sondern bleiben im Haus.

Fachartikel und Tipps

Gerade für Verlage ist es ein Leichtes, die elektronischen Kadermärkte attraktiver zu machen, beispielsweise durch einen umfangreichen Informations- und Newsteil. So findet man auf www.nzzexecutive.ch Interviews, Nachrichten aus der Welt der Wirtschaft, die neuesten Trends aus dem Human Resource und vieles mehr. Die Macher von www.alpha.ch haben einen ganzen Knowhow-Bereich geschaffen, in dem ebenfalls theoretisches Wissen gesammelt wurde, in einem «Forum» erhalten prominente CEO eine «carte blanche» zu einem Thema ihrer Wahl, ein ganzes Dossier dreht sich um Fragen rund ums Arbeitsrecht. Ebenfalls nicht fehlen darf die Rubrik «Weiterbildungen». Der Leader-Bereich von www.jobs.ch wiederum hält eine ganze Reihe von Checklisten und Tipps-Sammlungen rund um Bewerbung, Bewerbungsgespräch,



Kleiner Trick: jobwinner.ch schaltet bei Google Anzeigen mit dem Namen des Konkurrenzprodukts «NZZ Executive».

Stellenantritt und vieles mehr bereit. Dazu kommen umfangreiche Literaturtipps für die Jobsucher, die sich vertieft mit der Materie befassen wollen.

Es ist also nicht «nur» der KV-Absolvent oder der Informatiker, der via Internet nach einem neuen Posten fahndet, auch das obere Kader kann hier auf interessante Herausforderungen stossen. Dass so manche wirklich bedeutende Stelle eher an einem Businesslunch vergeben wird als über eine Stellenanzeige im Internet, ist keine Frage – aber auch in Printpublikationen erscheint gelegentlich ein Inserat zu einer Position, die eigentlich schon längst besetzt ist...

Sind Sie auf Kurs?

Die Suche nach qualifiziertem Personal wird zunehmend schwieriger und aufwändiger. Vor allem in der heutigen Wirtschaft ist es Weise in die Personalrekrutierung zu investieren. Denn personelle Fehlentscheide kosten Zeit, Nerven und Geld. Umso wichtiger ist es für Sie, auf einen etablierten HR-Partner zählen zu können und dessen Know-how zu nutzen.



Leisten Sie sich einen HR-Profi!

Universal-Job heisst die Adresse, wenn es um die professionelle Personalvermittlung geht. Seit über 26 Jahren verhilft das Unternehmen Menschen auf Stellen- oder Personalsuche ganz gezielt zu neuen Perspektiven. Denn immer mehr Unternehmen erkennen die Vorteile einer Zusammenarbeit mit einem externen Partner im Bereich des Human Resources Management. Schneller Zugriff auf umfangreiche

Bewerberdatenbanken, Flexibilität, Kosteneinsparungen, Entlastung der aufwändigen Personalsuche von A-Z, etc., sind nur einige gute Gründe, die für ein ganzes oder teilweises Outsourcing im Personalbereich sprechen.

Führend in der Ostschweiz

Mit Winterthur, Frauenfeld, Wil, St. Gallen, Amriswil und Buchs SG, ist im Ostschweizer Stellenmarkt die Universal-Job AG führend.

So haben die als Profitcenter organisierten Geschäftsstellen eine enge Bindung zu ihrer Region. Gute Kenntnisse über die wirtschaftlichen Verhältnisse, Wissen über die spezifischen Eigenheiten des lokalen Arbeitsmarktes, aber auch rege Beziehungen zu Leuten aus Wirtschaft und Verwaltung machen Universal-Job AG zu einem interessanten Partner. Weitere Geschäftsstellen finden Sie in Zürich, Zug, Bern, Basel, Solothurn und Aarau.

Damit Sie auf Kurs bleiben...

Optimieren auch Sie Ihren Rekrutierungsprozess! Für Ihre individuelle Beratung steht Ihnen ein kompetentes Team in den Bereichen KV, Informatik, Technik/Industrie und Gewerbe zur Verfügung. Unsere Stärke ist das Suchen und Selektionieren von Basispersonal, Fachspezialisten und mittleres Kader vor allem

im Feststellensektor aber auch im Temporärbusiness. Erprobte Hilfsmittel wie persönlichkeitsbezogene Inserate, enge Zusammenarbeit mit den stärksten Internet-Stellenplattformen oder eine Temperamentsanalyse als Entscheidungshilfe in der Endselektion werden gezielt und effizient genutzt.

Unsere Dienstleistung umfasst im Wesentlichen:

- Personalsuchauftrag / Mandat
- Stellenvermittlung ab Kandidatenpool
- Direct Search
- Vermittlung von Temporärpersonal sowie Try & Hire
- Temporär-Payrolling



UNIVERSALJOB

Wir arbeiten für Ihren Erfolg!

Aarau

Amriswil

Basel

Bern

Buchs

Frauenfeld

Solothurn

St. Gallen

Wil

Winterthur

Zug

Zürich



Bauen statt feiern: Bau von Waisenhaus in Markapur, Indien

Aus Dankbarkeit über die Erfolge der vergangenen Jahre wollte Universal-Job AG einen Teil des Gewinns an Menschen weitergeben, die auf der Schattenseite leben. So verzichtete sie auf externe Jubiläums-Feierlichkeiten und investierte dafür in den Bau eines Waisenhauses in Indien.

Entscheidend dafür war die christliche Grundhaltung, dass Menschen, die materiell nicht im gleichen Mass gesegnet sind, trotzdem am wirtschaftlichen Erfolg teilhaben sollen. Auf seiner Indienreise 2006 beschloss Fritz Rechsteiner, Hauptaktionär der Universal-Job AG, ein Projekt für 25 Waisenkinder in Markapur, südlich von Hyderabad zu realisieren. Innerhalb von acht Monaten wurde das Waisenhaus gebaut und kürzlich feierlich eingeweiht. Herr Rechsteiner versteht das Engagement seiner Firma als direkte Hilfe zur Selbsthilfe vor Ort, als Beitrag für nachhaltige Entwicklungshilfe und als Dienst am Mitmenschen.

Über Nutzen und Einsatzmöglichkeiten für Ihre Firma informieren wir Sie gerne in einem persönlichen Gespräch. Haben Sie Fragen? Dann rufen Sie die Geschäftsstelle in Ihrer Nähe an. Wir sind gerne für sie da.



Carlos Pereira, Universal-Job AG
Mitglied der Geschäftsleitung
c.pereira@universal-job.ch



www.universal-job.ch



Bruno Pirotta

Vitamine gegen Absenzen

Im Gespräch mit Bruno Pirotta von SIZ Care AG über Professionelles Absenzenmanagement

Je länger Mitarbeitende infolge Krankheit oder Unfall vom Arbeitsplatz fern bleiben, desto höher sind die direkten und indirekten Kosten für das Unternehmen. Die SIZ Care AG kümmert sich um den Erhalt der Mitarbeitenden-Gesundheit und die Betreuung arbeitsunfähiger Personen. Bruno Pirotta ist Mitglied der Geschäftsleitung der SIZ Care AG und beantwortet Fragen zum Absenzenmanagement.

Herr Pirotta, Sie bieten das Dienstleistungsprogramm «Vitamine gegen Absenzen» an. Was kann man sich darunter vorstellen?

Bruno Pirotta: Unsere Dienstleistungen sind in drei Kernbereiche aufgeteilt. Prävention – Betreuung – Wiedereingliederung. Der Bereich Prävention umschreibt das betriebliche Gesundheitsmanagement in welchem wir in Zusammenarbeit mit unserem Partner VISANA diverse Schulungen zur Absenzprävention anbieten. Für kleinere und mittlere KMU bieten wir ausserdem eine webbasierte Internetplattform «SIZclientweb» an. Das «SIZclientweb» ist ein Hilfsmittel für Führungskräfte mit vielen Dienstleistungen. Fragen und Probleme zwischen Führungspersonen und Mitarbeiter können so online schnell beantwortet werden. Unser Kerngeschäft ist aber vor allem das flächendeckende Absenzenmanagement für Unternehmen. Die Unternehmung, die unser Absenzenmanagement zuzieht, stellt für ihre Mitarbeiter im Falle einer Krankheit oder eines Unfalls sicher, dass sie eine effiziente Betreuung und Begleitung des Mitarbeiters bis zur Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess erhalten.

Warum ist ein professionelles Absenzenmanagement so wichtig?

Die SIZ Care AG zählt zu den Pionieren im Bereich des Absenzenmanagements und hat schon vor Jahren ein effizientes und wirkungsvolles Betreuungssystem entwickelt. Ziel ist es, Unternehmen als auch die arbeitsunfähigen

Mitarbeiter im Hinblick auf eine optimale Reintegration am Arbeitsplatz zu unterstützen. Die Chancen für eine erfolgreiche Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess sinken schon nach zwei bis drei Monaten Abwesenheit massiv. Im Vordergrund des Absenzenmanagements der SIZ Care AG steht, das Verhindern der Desintegration des Mitarbeiters in den ersten acht Wochen.

Welche Kriterien zeichnen ein erfolgreiches Absenzenmanagement aus?

Entscheidend sind nicht Betriebsgrösse und Mitarbeiterzahl, sondern der Wille und die Identifikation der Unternehmensführung, damit sich eine positive Kultur im Umgang mit Absenzen entwickeln kann. Grundvoraussetzung sind Transparenz gegenüber den Mitarbeitenden sowie ein klar definierter Absenzprozess. Dazu gehört eine systematische Erfassung und Auswertung der Absenzen, anhand derer betriebsinterne Massnahmen definiert werden können. Wer seine Absenzen nicht kennt, kann sie auch nicht beeinflussen.

Warum ist Absenzenmanagement eine Führungsaufgabe?

Es ist unbestritten, dass der Gesundheitszustand des Personals von der Betriebskultur im Allgemeinen und durch das Führungsverhalten insbesondere nachhaltig beeinflusst werden kann. Dies zeigt sich darin, dass bei mehr als einem Drittel der Arbeitsunfähigkeiten die Situation am Arbeitsplatz oder das Arbeitsumfeld eine wesentliche Mitursache für die angeschl-

agene Gesundheitssituation der Angestellten sind. Auffallend ist eine zunehmende Anzahl an Mobbing und Burnout-Fällen. Ein weiterer Problempunkt in vielen Unternehmen sind die Kurzabsenzen einzelner Mitarbeitenden. In solchen Fällen sind die Führungskräfte zum Handeln gefordert. Daher gehen Unternehmen vermehrt dazu über, im Bereich des Absenzenmanagements externe Fachkompetenz hinzuzuziehen. Damit wird zur Bewältigung einer sehr schwierigen Aufgabe professionelle Unterstützung beigezogen. Die SIZ Care AG ist unabhängig. Wir beurteilen neutral den Stand des Patienten und sehen, wie wir ihn bestens betreuen und begleiten können.

Kontakt:

Bruno Pirotta
Executive Master of Social Insurance
Management – FH/HSW
Leiter Marketing & Vertrieb
Mitglied der Geschäftsleitung

SIZ Care AG
Verena Conzett-Strasse 11
CH-8004 Zürich
Tel. +41 44 496 63 00
www.sizcare.ch



Eine sichere Vorsorgelösung.

Ein Unternehmer trägt grosse Verantwortung. Auch für die sichere Vorsorge der Mitarbeitenden. Eine wichtige Frage lautet: Will ich mich selbst organisieren und einen Teil der Risiken tragen? Oder besinne ich mich nicht besser auf mein Kerngeschäft und delegiere die Vorsorge an einen vertrauenswürdigen Partner mit grosser Erfahrung?

Wer so denkt, ist bei Swiss Life gut aufgehoben. Die Marktführerin in der beruflichen Vorsorge kann auf 150 Jahre Erfahrung zurück blicken. 31 000 Betriebe setzen in der zweiten Säule auf Swiss Life. Diese bietet mit der Vollversicherung eine sichere Vorsorgelösung für kleine und mittlere Unternehmen an. Sichere Vorsorge heisst: Egal wie alt die Mitarbeitenden

werden, wie sich die Kapitalmärkte entwickeln – Swiss Life übernimmt die versprochenen Leistungen. Heute, morgen, übermorgen. Für die Mitarbeitenden besteht 100%ige Sicherheit, weil eine Unterdeckung des Versicherers unmöglich ist. Das schätzen verantwortungsbewusste Unternehmer. Sie wissen: Noch nie mussten bei Swiss Life Arbeitgeber oder Arbeit-

nehmer an einem Sanierungsprogramm teilnehmen.

Die Versicherten profitieren darüber hinaus vom anerkannt guten Service und von Leistungen, die weit über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehen.

Wer sich als Unternehmer für die Vollversicherung entscheidet, setzt auf eine sichere, transparente und kalkulierbare Lösung. Unsere Berater zeigen gerne Ihre individuelle Situation auf und besprechen mit Ihnen, wie Sie die optimale Vorsorgelösung erreichen.

Unsere Berater unterstützen Sie gerne und zeigen anhand Ihrer individuellen Situation, welche Vorsorgelösung am Besten zu Ihrer Unternehmung passt. Sie erreichen uns unter der Telefonnummer 0848 841 000 oder auch per E-Mail unter marketing.schweiz@swisslife.ch. Oder besuchen Sie unsere Homepage www.swisslife.ch/unternehmen, um einen Berater in Ihrer Nähe zu finden. Wir freuen uns auf Sie!


SwissLife
Bereit für die Zukunft.



**Wer sonst bietet
Firmenkunden
alles aus
einer Hand?**

HELSANA