

SPECIAL

Oktober 2008
Preis Fr. 8.50

LEADER-Sonderausgabe



Thierry Kurtzemann
«Weiterbildung soll
ihren Preis haben»
seite 36

Virgil Schmid
«Aus dem Teufelskreis
ausbrechen» seite 6

Julia Onken
«Frauen haben noch einen
Bonus gut» seite 22



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.

Führen – so oder so



Ist der Begriff «Führung» oder neudeutsch «Leadership» überhaupt noch zeitgemäss? Heute spricht jeder von Teamarbeit und von flachen Hierarchien, Führungspersönlichkeiten nach alter Schule und einsame Entscheide an der Spitze sind immer öfter verpönt. Gleichzeitig würde wohl niemand abstreiten, dass ein Unternehmen, das von Leuten ohne Führungsqualität geleitet wird, gerade in der heutigen Wirtschaft mit ihrem hohen Tempo und der globalen Vernetzung verloren wäre.

Was auf den ersten Blick wie ein Widerspruch aussehen mag, ist in Wahrheit keiner. Auch dort, wo man – richtigerweise – auf verstärkte Teamarbeit setzt, muss selbstverständlich geführt werden. Ob ein Unternehmen auf eine einzelne Führungsspitze oder auf ein Führungsgremium ausgerichtet ist, ob Entscheide einsam im Kämmerchen oder in Teamsitzungen fallen, dürfte oft nicht zuletzt historisch bedingt sein. «Leadership» als Qualität, als Fähigkeit und als ständige Baustelle, die gepflegt und weiter entwickelt werden muss, ist unabdingbar. Was sich ändert, ist allenfalls die Struktur, in der Leadership gelebt wird.

In dieser «LEADER Special»-Ausgabe zum Thema Leadership wird genau das sichtbar: Dass sich rund um die Führungsaufgabe in der Wirtschaft vieles verändert und anderes doch gleich bleibt. Wir lernen ständig dazu, verbessern uns permanent – und diese Entwicklung macht auch vor Leadership nicht Halt. So ist es zu erklären, dass gewisse Modelle oder Praktiken der Vergangenheit heute kritisch betrachtet oder ganz abgelöst werden. Nie in Frage gestellt wird aber die grundsätzliche Notwendigkeit, zu führen.

So gilt also für Führungskräfte das, was im Grunde in jeder Aufgabe gilt. Wer an der Spitze bleiben will, muss neue Entwicklungen beobachten, sich weiterbilden, sich informieren und zu Veränderungen bereit sein. Grundlegende Eigenschaften aber werden dort, wo Entscheidungen letztlich fallen, immer gefragt sein. In diesem Sinn ist das vorliegende Magazin Erneuerer und Bewahrer gleichzeitig: Wir möchten frische Impulse geben, immer aber auch aufzeigen, dass alte Werte nicht einfach über Bord zu werfen sind.

Marcel Baumgartner
Chefredaktor

Spitzenposition im Pensionskassen-
vergleich 2008 der SonntagsZeitung.



Meine Mitarbeitenden geniessen mein vollstes Vertrauen. Darum versichere ich sie auch so.

- Abdeckung von Risiken wie Tod, Invalidität, Alter sowie Anlagerisiko
- Attraktive und überdurchschnittliche Verzinsung

- 100% Anlagegarantie und somit keine Unterdeckung möglich
- Grösstmögliche Auslagerung des Verwaltungsaufwands

Mit der Vollversicherung von Swiss Life geben Sie Ihren Arbeitnehmenden die grösstmögliche Sicherheit in der beruflichen Vorsorge. Aber nicht nur das werden Ihre Mitarbeitenden schätzen. Auch die garantiert vollständige Kapitalabdeckung und die optimale Verzinsung werden sie motivieren. Spornen Sie alle an, wechseln Sie zum Vorsorge-Spezialisten: 0848 841 000. www.swisslife.ch/vollversicherung


SwissLife
 Bereit für die Zukunft.



Fish and Business
 Unternehmensberater Virgil Schmid
 ist auf den Fisch gekommen 6



«Frauen sind erfolgreicher»
 Julia Onken setzt sich
 für eine Quotenregelung ein 22

**Krisenmanagement durch
 problemorientierte Führung**
 Der andere Ansatz von Heike Bruch 10

«Sie unterschätzen das Publikum»
 Patrick Rohr weiss, wie man eine gute Rede hält 26



**Jeder zweite CEO
 sollte eine Frau sein**
 Wie sich Claudia Friedl
 die Chefetagen vorstellt 12

Einen Klick vom Konkurrenten entfernt
 Norbert Thom über gelungene Internetauftritte 32



**Wettbewerb auf Kosten
 der Qualität?**
 Im Gespräch mit Schulleiter
 Thierry Kurtzemann 36

Es darf ruhig auch etwas mehr sein
 Wie man den Mitarbeiter-Event
 als Marketing-Instrument nutzen kann 14

Unsere Leader in Bern
 Wie wird unser Land geführt?
 Ein Erfahrungsbericht von Lukas Reimann 46

«Führung ist eine Kunst»
 Personalberater Patrick Piske
 über Abenteuer und Leidenschaft 18

Falls Sie ein geregeltes Einkommen bevorzugen.

Sie suchen einen Job?
 Sie haben eine Stelle zu besetzen?
 Vielleicht haben wir die Lösung schon.
 Und wenn nicht, finden wir sie.
 In kurzer Zeit.
 Nach Ihrem Geschmack.

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

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

DER PROFI
 PERSONALMANAGEMENT

*«Es ist ein Beispiel für die typische Falle.»
Virgil Schmid*



Wie man nach guten Lösungen fischt

Warum werden an einem Fischmarkt in Seattle die Fische von Mitarbeiter zu Mitarbeiter geworfen statt getragen, begleitet vom lauten Ruf «Fish!»? Und was hat das mit der erfolgreichen Führung eines Betriebs zu tun? Virgil Schmid, Inhaber eines Beratungsunternehmens in Waldkirch SG, im Gespräch über ungewöhnliche Methoden mit dem Ziel, scheinbar Selbstverständliches wieder zu entdecken.

Interview: Stefan Millius

Bilder: Bodo Rüedi

Virgil Schmid, Sie bezeichnen sich als Beratungsunternehmen mit Konzentration auf die Zielgruppe Verkauf und Marketing. Was genau tun Sie für Ihre Kunden?

Mein Ziel ist es, erfolgreiche Unternehmen einzigartig zu machen. Das Thema dabei ist die Motivation. Faktoren wie Anerkennung und Wertschätzung sollen den Stellenwert erhalten, den sie verdienen. Ich unterstütze und berate Unternehmen darin, diese Themen in den Vordergrund zu stellen – und zwar nach innen wie nach aussen, also gegenüber Mitarbeitenden und Kunden. Meine These ist ganz einfach: Kundenorientierung beginnt mit Mitarbeiterorientierung. Wie ich mit meinen Mitarbeitenden umgehe, so gehen diese wiederum mit unseren Kunden um.

Sie berufen sich bei Ihrer Arbeit auf die «Fish!»-Philosophie. Was steckt dahinter?

Vor über 40 Jahren entstand in Seattle ein Fischmarkt, der sich nicht von anderen unterschied. Dessen Chef beging viele Führungsfehler, seine Mitarbeiter waren unmotiviert, der Markt lief immer schlechter. Irgendwann sagte sich der Gründer: So kann es nicht weitergehen. Zusammen mit seinen Angestellten überlegte er sich, wie sie alle mehr Freude an ihrer Arbeit entwickeln könnten. Daraus entstand die Zielsetzung: Lasst uns zu einem weltberühmten Fischmarkt werden. Heute kennt jeder Tourist, der in Seattle war, diesen Markt, an dem die Fische herumgeworfen statt getragen werden. Daraus ist eine ganze Philosophie entstanden.

Und wie kamen Sie dazu, diese zu adaptieren?

Das Buch «Fish!» wurde fünf Millionen Mal verkauft und in viele Sprachen übersetzt. Später kam die Verfilmung dazu, die sich zum berühmtesten Trainingsfilm überhaupt entwickelte. In meiner Zeit als Unternehmensberater haben wir einen Ausschnitt aus diesem Streifen zum Thema Teamentwicklung verwendet. Damals kam mir der Gedanke, den Ansatz mit Fokus auf den Verkauf weiter zu entwickeln, da dieser Bereich mein Heimathafen war. Das war der Startschuss zu fish.ch, wo ich die Fish-Philosophie auf meine Themen Verkauf, Marketing und Kundenorientierung anwende.

Fish! ist eine Motivationsmethode. Viele Arbeitgeber können den Ruf nach mehr Motivation kaum mehr hören. Ist es wirk-

lich Sache des Unternehmers, die Angestellten dauernd zu motivieren?

Nein, ich empfehle meinen Kunden sogar ausdrücklich, damit aufzuhören. Die Mitarbeiter sind in aller Regel selbst motiviert genug. Es geht vielmehr darum, die Demotivierung zu verhindern. Eine Studie von Gallup vor wenigen Jahren hat untersucht, wie es um die emotionale Bindung von Mitarbeitern zum Unternehmen steht, wie gross also ihr Engagement ist. Bezogen auf Deutschland zeigte sich, dass 70 Prozent der Angestellten reinen Dienst nach Vorschrift machen. In der Schweiz sind die Zahlen etwas besser. Aber dennoch: Eine erschreckende Zahl.

Worauf führen Sie dieses Ergebnis zurück?

Es sind in der Regel zwei Faktoren: Die erwähnte Demotivierung und ein fehlendes oder falsches Führungsverständnis. Wir sprechen hier vorwiegend von weichen Faktoren. Es geht um Wertschätzung und Anerkennung, um Selbstverantwortung und darum, Vertrauen zu schenken. Wir wollen, dass unsere Mitarbeiter den Kunden ernst nehmen und ihm zuhören, dass sie freundlich sind und proaktiv. Dasselbe soll eine Führungspersönlichkeit aber auch gegenüber seinen Angestellten sein.

Das verbessert sicher das Klima im Betrieb. Aber zahlt es sich auch aus?

Ich habe fünf Jahre lang eine Migrol-Filiale in St.Gallen geführt. In dieser Zeit haben wir den Umsatz im Shop verdreifacht und beim Benzin verdoppelt. Das Geheimnis: Mehr Freiheiten für die Mitarbeiter und eine bessere Bedienung und Betreuung der Kunden. Wir hatten eines der grössten Weinsortimente unter den Tankstellenshops, aber die Präsentation war mangelhaft. Jeden Morgen führte mein erster Weg dorthin. Die Flaschen waren jeweils nicht ordentlich in die vorderste Reihe gezogen, also habe ich das erledigt. Daraus entstand bei den Angestellten der Eindruck: Das Weingestell ist das Baby des Chefs, dort haben wir nichts verloren. Deshalb fühlte sich niemand zuständig, und das Problem blieb ungelöst. Bis ich unseren Lehrling verantwortlich gemacht habe für unser Weinsortiment. Er war damit eine Art Produktmanager und zuständig für Layout, Preise und Bestellung. Und siehe da: Es hat funktioniert.



Zur Person

«Fish» ist ein Beratungsunternehmen mit Konzentration auf die Zielgruppen Verkauf und Marketing. Inhaber Virgil Schmid hat sich nach einer Verkaufslehre in der Automobilbranche in verschiedenen Bereichen weitergebildet und ein Nachdiplom in Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung erlangt. Als Unternehmer führte er unter anderem eine Generalagentur mit 30 Mitarbeitenden sowie einen Convenience-Shop mit Tankstelle und Werkstatt. Als Trainer hat er sich auf die Begleitung, das Coaching und Training von Führungskräften, Teams und einzelnen Mitarbeitern sowie Team- und Organisationsentwicklung spezialisiert.

Informationen: www.fish.ch

Ist das ein Einzelfall oder sprechen Sie damit ein grundsätzliches Problem an?

Es ist ein Beispiel für die typische Falle, in die man als Vorgesetzter tappt: Ein Mitarbeiter hat ein Problem, der Chef ist so nett und löst es für ihn. Besser wäre es, dem Angestellten die richtigen Fragen zu stellen und ihm Verantwortung zu geben. Denn in der Regel kennt der Mitarbeiter die Lösung durchaus, er will sich nur absichern. Nimmt man ihm dann die Verantwortung ab, dann übernimmt er diesen Vorgang als Regel und wird nie von sich aus aktiv. Daraus entsteht ein Teufelskreis.

Dass Sie selbst Ihre Thesen in der Praxis erprobt haben: Ist das für Ihre heutige Arbeit von Belang?

Ich habe 20 Jahre lang auf allen Ebenen in der Versicherungsbranche gearbeitet: Im Aussendienst, als Verkaufsleiter, im Marketing und als selbständiger Generalagent. Dadurch habe ich alle relevanten Themen direkt an der Front kennen gelernt. Später habe ich mit meinem Migrol-Shop gezeigt, dass man Erfolg haben kann, wenn man einige wenige Massnahmen wirklich konsequent anwendet. Es sind nicht zwingend ‚big bangs‘, sondern eher kleinere Dinge.

Vieles, was Sie nennen, hört sich auch nach Selbstverständlichkeiten an, beispielsweise Wertschätzung und Anerkennung.

Ja, das ist theoretisch selbstverständlich, aber in der Praxis eben oft keineswegs. Nehmen wir das Thema Freundlichkeit: In meinen Seminaren gehe ich oft bewusst mit den Teilnehmern in Läden, und wir achten darauf, wie dort mit den Kunden umgegangen wird. Oft grüsst das Personal nicht einmal. Elementare Dinge sind verloren gegangen. Das Thema ist dabei eigentlich immer die Wertschätzung. Über 50 Prozent unserer Beziehungen – geschäftlich oder privat – gehen auseinander, weil Anerkennung und Wertschätzung verschwinden. In der ersten Verliebtheit achtet man noch darauf, später denkt man oft nur noch an sich und gibt sich nicht mehr viel Mühe.

Was heisst das in Bezug auf die Arbeitswelt?

Stehe ich am Morgen nur auf, weil ich irgendwie mein Geld verdienen muss oder weil ich Spass an der Arbeit habe? Befriedigung findet man, wenn man im Job Anerkennung erhält.

Firmen, die sich von Ihnen beraten lassen, sind aber doch vermutlich ohnehin schon auf solche Fragen sensibilisiert.

Ich stelle immer wieder fest, dass es zwei Arten von Firmen gibt, die in Weiterbildung investieren: Die erfolgreichen, die diesen Status behalten oder ausbauen wollen einerseits und Unternehmen, die in einer Krise stecken, andererseits. Viele, vor allem auch kleinere, Betriebe im Mittelfeld verzichten darauf, oft mit dem Argument, es fehle an der Zeit dafür. Solche Verbesserungen sind aber nicht zwingend zeitintensiv, weil es wie gesagt nur um wenige Faktoren geht, mit denen man sich bewusst auseinandersetzen soll. Zudem: Wenn nach einem Seminar oder Workshop nur fünf Prozent des Gehörten hängen bleiben und sich auswirken, ist eine Beratung in kurzer Zeit amortisiert.

Können Sie feststellen, ob von Ihren Inputs wirklich etwas übrig bleibt?

Man muss klar sehen: Wenn man einen eintägigen Impuls-Workshop durchführt und danach im Betrieb alles laufen lässt wie früher, dann wird gar nichts geschehen, und das Gehörte ist in kurzer Zeit weg. In einem Tag lässt sich die Welt nicht verändern, und der Alltag holt uns schnell wieder ein. Deshalb ist es wichtig, danach Grundsätze und Leitlinien zu erarbeiten. Das Problem, an dem gearbeitet werden soll, besteht bei der Firma selbst – deshalb kann auch nur sie es lösen. Ich bin nur Unterstützer und Sparringpartner, die Umsetzung geschieht im Betrieb, dort steht und fällt der Erfolg. Das heisst: Es braucht Massnahmen, und die Vorgesetzten müssen diese vorleben.

Wie können diese Massnahmen aussehen?

Es geht darum, die Probleme zu erkennen und danach Standards zur Verbesserung zu definieren. Eine altbekannte, aber immer noch aktuelle Frage im Umgang mit Kunden ist: Wie oft darf das Telefon klingeln, bevor es zwingend abgenommen werden muss? Man kann nun definieren, dass das nach drei Mal Klingeln geschehen muss. Dann aber gilt es, das konsequent zu machen, auch zu kontrollieren und dran zu bleiben. Am Ende meiner Seminare gestalten die Teilnehmer oft Collagen mit ihren Träumen und Zielen. Diese Visualisierung hilft, Anker zu setzen, sich später daran zu erinnern, was man sich vorgenommen hat, und darauf zurück zu kommen.

Haben Sie solche Standards in Ihrer eigenen Unternehmertätigkeit erfolgreich definiert?

Da gibt es sehr einfache Beispiele mit direkter Erfolgskontrolle: Wenn ein Kunde in unserem Shop einen Zehnerpack Bier gekauft hat, bin ich davon ausgegangen, dass er auf den Weg zu einem Grillfest oder an die Sitter ist. Unser Verkaufspersonal musste den Kunden in solchen Fällen zwingend fragen, ob er das Bier lieber gekühlt haben möchte, eine Aufmerksamkeit, die kaum ein Kunde erwartet hatte. Unser Bierumsatz stieg sehr schnell stark. Unseren Lotto- oder Los-Kunden haben wir immer ein kleines Glückskäferchen mit den besten Wünschen überreicht. Glück kann jeder brauchen, und das ist sehr gut angekommen bei der Kundschaft. Durch solche kleine Gesten entsteht Kommunikation, eine Art Pingpong – der Kunde freut sich, das Personal spürt das und ist motiviert, sich auch beim nächsten Kunden so zu verhalten.

Das sind Beispiele aus dem Detailhandel. Lässt sich diese Philosophie auf jede Branche umsetzen?

Ich bin von meinem Werdegang her verkaufsorientiert, aber die Themen Führung und Motivation sind in jeder Branche zentral. Ohnehin handelt es sich bei Schwierigkeiten in einem Unternehmen zu über 90 Prozent um ein Führungsproblem. Und Führung und Motivation sind fast immer direkt miteinander verknüpft. Vordergründig kämpft eine Firma vielleicht mit finanziellen oder anderen Schwierigkeiten, aber im Kern geht es fast immer um Führungsfragen.

Sie machen das nun bereits viele Jahre. Wie sieht Ihre Bilanz aus: Steigt das Bewusstsein für solche weichen Faktoren oder sinkt es?

So generell lässt sich das nicht sagen. Es ist wie so oft: Eigentlich wissen wir ja alle, dass das wichtige Themen sind. Aber in der Tageshektik gehen sie oft unter, und der Prozess muss von aussen angestossen werden. Unternehmen, die solchen Fragen Aufmerksamkeit schenken, gehören in der Regel auch zu den erfolgreichen.

Selbst wenn man bereit ist, sich weiterzubilden: Im Bereich Motivation gibt es unzählige Trainer und Methoden, die angepriesen werden. Wie findet man da das Richtige?

Wichtig ist, sich zu erkundigen, was ein Berater bereits gemacht hat, wie sein Werdegang aussieht und welche Projekte er erfolgreich umgesetzt hat. Er sollte über einen grossen Rucksack und viel Erfahrung verfügen. Es gibt immer wieder Verkaufstrainer, die in einer grossen Organisation tätig waren, selbst aber kaum je mit Kunden zu tun hatten. Da frage ich mich: Wie kann so jemand das, was er erzählt, wirklich vorleben? Referenzen sind ebenfalls ein guter Anhaltspunkt. Ideal ist es natürlich, wenn man vorgängig selbst an einem Seminar teilnimmt und sich so das eigene Bild eines Beraters machen kann. Entscheidend ist nicht nur der Inhalt des Gesagten, sondern vor allem, wie es rüberkommt. Arbeitet der Trainer mit Bildern und Metaphern? Letztlich ist der Entscheid für eine Zusammenarbeit aber auch immer Gefühlssache. Ich beobachte aber, dass oft aus einer Fehlüberlegung heraus eine falsche Wahl getroffen wird.

Und zwar?

Viele Firmen versuchen in erster Linie, Expertenberatung zu einem ganz bestimmten Bereich zu erhalten. Das ist der falsche Ansatz, weil das Problem oft grundsätzlicher liegt. Prozessentwicklung beginnt, indem man die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter analysiert. Das Ziel ist es, die Stärken zu stärken und die Schwächen zu schwächen. Ein Angestellter soll dort eingesetzt werden, wo er stark ist, dann hat er Freude an der Arbeit, ist motiviert und erbringt gute Leistung. Das Thema Motivation ist mit dieser Massnahme bereits abgehakt. Aber heute kennen viele die Fähigkeiten ihrer Arbeitskollegen nicht einmal. Dann geschieht es, dass nutzlos an den Schwächen herumgeschraubt wird, statt sie einfach zu akzeptieren und den Fokus auf die Stärken zu legen.

Was ist falsch daran, ein erkanntes Problem in einem bestimmten Bereich ganz direkt anzugehen?

Ich vergleiche das oft mit einer Zwiebel. Wer zum Kern vorstossen möchte, muss Schicht um Schicht abtragen. Das Problem, das ein Unternehmer schildert, ist oft nicht das eigentliche Problem, sondern nur eine Konsequenz daraus. Wenn die Verkaufsabteilung schlechte Resultate abliefert, ist der erste Gedanke der an eine Verkaufsschulung. Aber das Problem liegt vielleicht ein oder zwei Ebenen tiefer. Es gibt Berater, die eine Situation kurz anschauen und dann das Offensichtliche machen. Vielleicht ist später ein Verkaufstraining das richtige, aber zuerst muss man tiefer graben.

Wie gross ist die Bereitschaft zu einem solchen Prozess in einem Unternehmen?

Jede Intervention stösst auf Widerstand, das ist normal. Man muss den Prozess transparent machen und auf keinen Fall hinter dem Rücken der Mitarbeiter durchführen. Diese bekommen es früher oder später ohnehin mit und fühlen sich dann nicht einbezogen – das erzeugt Frust. Es gibt den Organisationsgrundsatz, aus Betroffenen Beteiligte zu machen. Wenn man alle ins Boot holt, werden auch alle zum Teil der Lösung. Wer das Gefühl hat, sowieso nichts zu sagen zu haben, der engagiert sich auch nicht. Meine Erfahrung sagt mir, dass sich Mitarbeitende in aller Regel engagieren wollen, aber oft sind ihnen die Möglichkeiten dazu verwehrt.

Gibt es ein Unternehmen oder eine Branche, bei der Sie besonders gerne als Coach aktiv wären?

Mein Schwerpunkt liegt beim Verkauf. Aber letztlich muss man in jeder Branche verkaufen. Jede Form von Führung ist auch Verkauf – man muss seinen Angestellten eine Idee oder ein bestimmtes Vorgehen verkaufen. Ich bin überzeugt, dass man in jedem Unternehmen mit dem richtigen Coaching in kürzester Zeit Mehrwert generieren kann. Gefordert ist da vor allem die Chefetage: Kürzlich habe ich als Kunde schlechte Erfahrungen mit einem Telekommunikationsunternehmen gemacht und mich beschwert. Wenige Stunden später kam eine Antwort direkt vom CEO. Das zeigt, dass das Anliegen ernst genommen wird. Der Chef muss das Problem nicht selbst lösen, aber er zeigt auf diese Weise, dass er mich respektiert. Viele Firmen vernachlässigen solche Faktoren.

Krisenmanagement durch problemorientierte Führung

Verluste in Höhe von 700 Millionen US-Dollar, 5 Milliarden US-Dollar Schulden sowie laufende Gerichtsverfahren wegen mangelhafter Produkte bildeten 2002 die Ausgangssituation für Jürgen Dormann, als er zum CEO von ABB ernannt wurde.

Text: Prof. Dr. Heike Bruch, Universität St.Gallen

Obwohl sich das Unternehmen noch in den 1990er Jahren durch hohe Zuwächse bei Wachstum und Rentabilität ausgezeichnet hatte, führten Fehlentscheidungen, überkomplexe Konzernstrukturen und ein zu hohes Mass an Selbstzufriedenheit dazu, dass Dormanns Hauptaufgabe 2002 darin bestand, den drohenden Bankrott des Unternehmens abzuwenden. Ihm war schnell klar, dass dies nur möglich war, wenn es ihm gelang, möglichst alle Mitarbeiter des Unternehmens in den Rettungsprozess zu involvieren. Er benötigte ihr Fachwissen, ihr Engagement und vor allem ihren Willen, auch schmerzhaft Veränderungsprozesse, die für die Rettung von ABB unabdingbar waren, mitzutragen und zu unterstützen. Wie aber kann eine solche Einbeziehung der Mitarbeiter in Krisenzeiten gelingen?

Motivation steigern

Geht es darum wie sich Führungskräfte eine solche Unterstützung durch ihre Mitarbeiter sichern können, fokussieren sowohl die «New Leadership»-Theorien als auch transformationale Führungsansätze auf den Aspekt des Bedeutungsmanagements (*management of meaning*). Beiden Ansätzen ist gemein, dass sie die Kommunikation einer klaren, erstrebenswerten und fesselnden Vision durch die Führungskraft als wichtigen Aspekt dieses Bedeutungsmanagements begreifen. Begründet wird dies damit, dass Führungskräfte durch eine solche Vision die Wahrnehmung der Unternehmensziele durch die Mitarbeiter positiv beeinflussen können und somit letztendlich deren Motivation, zur Erreichung dieser Ziele beizutragen, steigern können.

Für Jürgen Dormann und Führungskräfte, die sich in vergleichbaren Situationen befinden, sind beide Ansätze der *erfolgsorientierten Führung* allerdings wenig zweckdienlich, da sie sich nicht damit befassen, wie man Bedeutungsmanagement in Krisenzeiten betreibt; eine Vision beinhaltet im Sinne der beiden Ansätze nämlich ausschliesslich eine positive Zukunftsvision für das Unternehmen (beispielsweise erreichbar durch Innovationen, Wachstum oder die Erschliessung neuer Märkte), die in Zeiten einer Krise oder akuten Bedrohung, wie sie ABB 2002 erlebte, unangebracht und unrealistisch wirken würde.

Gefahren abwenden

Aktuelle Forschungsbefunde erweitern nun diese einseitig positive Betrachtung des Bedeutungsmanagements mittels Vision, indem

sie darauf fokussieren, wie man in Zeiten einer Krise bewusst eine Verlustperspektive einnehmen und das Bedeutungsmanagement durch die Interpretation einer Bedrohung und somit einer negativen Vision betreiben kann.

Da die «Regulatory-Fit»-Theorie von Higgins zeigt, dass das menschliche Handeln an zwei unterschiedlichen Zielen ausgerichtet ist, nämlich (1.) an *erfolgsorientierten Zielen* beziehungsweise dem Versuch wünschenswerte Ergebnisse und Gewinne zu erzielen und (2.) an *präventions- oder problemorientierten Zielen* beziehungsweise dem Wunsch unerwünschte Ergebnisse und Verluste zu vermeiden, argumentieren Bruch und Kollegen (Bruch, Boal & Lane, 2007), dass die einseitig erfolgsorientierte Perspektive der «New Leadership»-Theorien zu kurz greift. Deren implizite Annahme, dass einzig das Versprechen von Gewinn und Anerkennung für Mitarbeiter handlungsrelevant sein kann, erschien unter Einbezug von Higgins Annahmen die Wirklichkeit nicht zufriedenstellend abzubilden. Bruch und Kollegen gelangten vor diesem Hintergrund zu der Annahme, dass in Zeiten einer Bedrohung das Versprechen Schlimmes zu verhindern und Gefahren vom Unternehmen abzuwenden als Vision ebenso tauglich und handlungsrelevant ist und sprechen in diesem Zusammenhang von *problemorientierter Führung*.

Befunde der sozialpsychologischen Entscheidungsforschung, die belegen, dass Menschen Verluste im Gegensatz zu Gewinnen als bedeutsamer wahrnehmen, untermauerten die Hypothese. So ist es nur folgerichtig, dass das Konzept der problemorientierten Führung mittlerweile durch eine Vielzahl qualitativer und quantitativer Forschungsergebnisse empirisch betätigt werden konnte.

Anwendung beider Führungsstile

Erfolgs- und problemorientierte Führung stehen allerdings nicht im Widerspruch zueinander: Die Beurteilung, welcher Führungsstil anzuwenden ist, ist vielmehr abhängig von Führungsaufgabe und Kontext. So kann in Zeiten von Expansion die erfolgsorientierte Führung als grösster Motivator wirken, wohingegen die problemorientierte Führung besonders in Zeiten von akuten Krisen des Unternehmens besonders erfolgswirksam ist. Aber auch die gleichzeitige Anwendung beider Führungsstile (die so genannte *Doppelfokusführung*) kann angeraten sein, beispielsweise um sicherzustellen, dass auch in Zeiten des Erfolges die Sensibilität für schwache Signale aus der Unternehmensumwelt aufrechterhalten wird.

Doch wie genau lassen sich die wissenschaftlichen Erkenntnisse zur problemorientierten Führung in der Praxis anwenden? Zur Beantwortung dieser Fragen sollen im Folgenden die drei Handlungsdimensionen – (1.) *Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung* (2.) *Stärkung der Selbstwirksamkeitsüberzeugung und des Vertrauens* (3.) *Verdeutlichung der Fortschritte bei der Krisenbewältigung* –, die bei der praktischen Anwendung des problemorientierten Führungsansatzes zu beachten sind, verdeutlicht werden.

Kommunikation der negativen Herausforderung

Der entscheidende Faktor bei der Anwendung der problemorientierten Führung ist es, in einem ersten Schritt zunächst das Problem zu benennen – die Führungsaufgaben bestehen dabei darin, eine möglichst klare Beschreibung der aktuellen krisenhaften Situation zu liefern, die Gründe aufzuzeigen, die zu der Krise geführt haben und vor allem zu verdeutlichen, dass das Problem bekämpft werden muss. So banal diese ersten Schritte zunächst erscheinen mögen, sie sind von höchster Wichtigkeit: Eine möglichst realistische, authentische und vertrauenswürdige Beschreibung des Problems ist unerlässlich, damit die Mitarbeiter den Ernst der Lage und die möglichen negativen Konsequenzen für sich erfassen können und begreifen, warum sofortiges Handeln notwendig ist. Eine genaue Erläuterung was zur aktuellen Krise geführt verhindert, dass die Mitarbeiter einen Kontrollverlust erleben – es muss deutlich werden, dass es beeinflussbare Prozesse waren, die die Krise ausgelöst haben und es demnach möglich ist, durch gezieltes Handeln, die Krise zu überwinden.

Stärkung der Selbstwirksamkeitsüberzeugung

Um zu verhindern, dass Mitarbeiter die Krise des Unternehmen als unbeeinflussbar und somit unabwendbar beurteilen, ist es eine wichtige Führungsaufgabe, die Wahrnehmung der zur Verfügung stehenden Ressourcen zur Problemabwehr so zu beeinflussen, dass die Mitarbeiter zu der Auffassung gelangen, dass sie in der Lage sind die Krise zu bewältigen. Die Forschungsergebnisse, die am Institut für Führung und Personalmanagement gewonnen wurden, zeigen, dass dies auf drei Wegen gelingen kann: (1.) Indem gezielt die Stärken des Unternehmens unterstrichen werden (beispielsweise die finanziellen Ressourcen, das Wissen und das Können der Mitarbeiter, die Kompetenz des Managements etc.) (2.) Indem die Führungskraft ihr ei-

genes Vertrauen verdeutlicht, dass die Krise bewältigt werden kann (3.) Indem man die Kontrollüberzeugung der Mitarbeiter stärkt, das heisst, dass man den Mitarbeitern erklärt, wie ihre Handlungen dazu beitragen, die Krise zu bewältigen.

Verdeutlichung von Fortschritten

Diese Handlungsdimension beinhaltet zwei entscheidenden Aspekte: Zum einen geht es darum, die Mitarbeiter darin zu bestätigen, dass sie sich bei der Krisenbewältigung auf dem richtigen Weg befinden und sie somit zu motivieren, sich auch weiterhin engagiert einzusetzen. Hierzu ist es wichtig auch kurzfristigen Erfolge herauszustellen und zu feiern.

Zum anderen ist es entscheidend, stets darüber zu informieren, wo genau man sich im Krisenbewältigungsprozess befindet, um einem Verlust des Dringlichkeitsgefühls und somit einem abebbendem Aktivitätsniveau vorzubeugen.

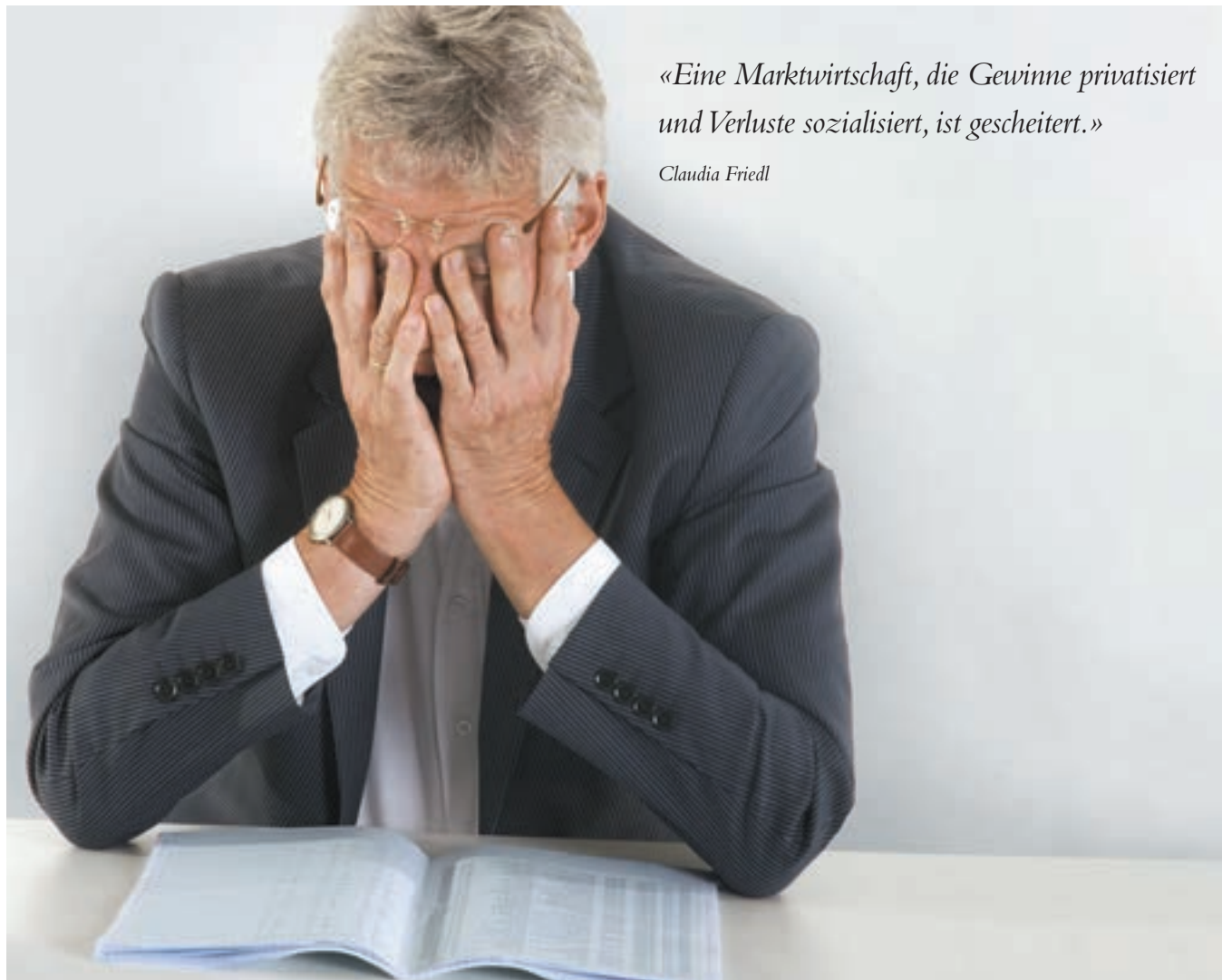
Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der im vorliegenden Artikel umrissene problemorientierte Führungsansatz einen innovativ Weg aufzeigt, wie durch den geschickten Einsatz einer negativen Zukunftsvision zielgerichtete und erfolgreiche Führung in Zeiten von Krisen und Bedrohungen möglich ist. Vor allem die Sicherstellung des Mitarbeiterengagements, in Zeiten einer Krise eine der wichtigsten Führungsaufgaben auf allen Ebenen, wird durch die Anwendung eines problemorientierten Führungsstils sichergestellt.

Die gleichzeitige Anwendung von erfolgs- und problemorientierter Führung auf allen Führungsebenen hat aber auch in Nicht-Krisenzeiten entscheidende Vorteile: Indem Mitarbeiter systematisch auf potentielle Bedrohungen des Unternehmens hingewiesen werden, verhindert man aktiv angenehme Trägheit und eine gefährliche Zufriedenheit mit dem status quo.

Universität St. Gallen

Institut für Führung und Personalmanagement
Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen
Tel. +41 71-22423-71/-83 Fax. +41 71-22423-74

Literaturverzeichnis | Bass, B.M. 1985. Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40 | Bass, B.M., & Riggio, R.E. 2005. *Transformational Leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum | Bruch, H., Boal, K., & Lane, N. 2007. *Managing Meanings in Times of Crises and Recovery: CEO Prevention-Oriented Leadership*. In B. Shamir, G. Eilam-Shamir, R. Hooijberg, J. G. Hunt & J. Antonakis (Hrsg.), *Being there even when you are not: leading through strategy, structures, and systems*. Oxford: Elsevier, 127-153 | Bryman, A. 1992. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage | Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row | Higgins, E. T. 1997. *Beyond pleasure and pain*. *American Psychologist*, 52, 1280-1300 | Higgins, E. T. 1998. *Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivation Principle*. In M. P. Zanna (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 1-46 | Sashkin, M. 2004. *Transformational leadership approaches: A review and synthesis*. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Hrsg.), *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA, US: Sage, 171-196.



«Eine Marktwirtschaft, die Gewinne privatisiert und Verluste sozialisiert, ist gescheitert.»

Claudia Friedl

Wunsch-CEOs oder das Gegenteil davon

Jede und jeder ist in seiner Berufskarriere schon einem CEO begegnet, den sie oder er besonders schätzte oder eben nicht. Wir alle stellen konkrete Ansprüche an die obersten Chefs und Chefinnen. Sie sind einerseits wichtige Identifikationsfiguren für die Belegschaft. Andererseits spielt ihr Image gegen aussen in der Einschätzung eines Unternehmens eine zentrale Rolle. Dies trifft übrigens für alle Führungspersonen zu, egal ob sie in der Privatwirtschaft oder für die Verwaltung arbeiten. CEOs haben eine wichtige Vorbildfunktion.

Text: Claudia Friedl

Bilder: zVg/Archiv

Die CEOs und Präsidenten der grossen Unternehmen haben in den vergangenen Jahren diese Vorbildfunktion nicht erfüllt. Dazu haben die ins Astronomische gewachsenen Entschädigungen für das Management beigetragen, welche sich die Führungsleute selbst bei Fehlern oder markanten Gewinneinbrüchen zuschoben. Die Lohnschere zwischen den tiefsten und

den höchsten Löhnen innerhalb vieler Unternehmen hat sich dabei stetig geöffnet, weil die Löhne der Mitarbeitenden nicht oder nur wenig angehoben wurden. Gemäss einer Erhebung der Gewerkschaften bewegen sich die Werte über alle Branchen hinweg zwischen 1:7 und 1:431 (UBS, 2005). 431 Jahre zu arbeiten, bis man soviel verdient hat wie der Chef in einem Jahr, das ist grotesk. Hier wird die Wertschätzung von Arbeitsleistungen der



*Claudia Friedl ist Umweltnaturwissenschaftlerin
Dr. sc. nat. ETH, Firmeninhaberin und SP-Politikerin*

Mitarbeitenden schwer beschädigt. Hier tritt Egoismus anstelle von sozialer Verantwortung, welche eigentlich zur Grundausrüstung eines jeden CEOs gehört.

Trend ist gesetzt

Das Produkt dieses Verhaltens, die Gewinnoptimierungs-Blase, ist durch die jetzige Finanzwirtschaftskrise endgültig geplatzt. Es ist falsch zu behaupten, das hätte man nicht vorhersehen können. Wenn Wirtschaftsführer, abgehoben von jeder Realität einzig ihrem Lohn und den Boni verpflichtet, bereit sind, Anreizsysteme zu schaffen, die zu immer höheren Risiken verleiten, muss die

«Hier wird die Wertschätzung von Arbeitsleistungen der Mitarbeitenden schwer beschädigt.»

Blase früher oder später platzen. CEOs, die nur dem Bedürfnis des Shareholder-Values folgen, tun nichts für ein nachhaltiges Wachstum ihrer Firma und nichts für die Gesellschaft. Gewinne erwirtschaften ist unternehmerisch notwendig. Wird dies aber zum einzigen Ziel, verkommt die Wirtschaft zum Selbstzweck. Eine Marktwirtschaft, die Gewinne privatisiert und Verluste sozialisiert, wie dies durch die jetzige Finanzwirtschaftskrise geschieht, ist gescheitert. Mit ihr gescheitert sind die schillernden CEOs. Der Trend in den Chefetagen ist denn auch bereits gesetzt: Zurück zur Bodenhaftung. Zahlreiche Beispiele von schweizerischen Unternehmen, deren CEOs diese Bodenhaftung behalten haben, beweisen, dass trotz Krise ein Unternehmen erfolgreich geführt werden kann.

Neue Regeln

Die künftig erfolgreichen CEOs müssen anerkennen, dass Wirtschaft auf Werte und Ethik aufbauen muss. In einem Manifest haben verschiedene namhafte Ökonome festgehalten, dass Wettbewerb nur gesellschaftsdienlich ist, wenn ihm ein klarer rechtlicher Rahmen mit human-, sozial- und umweltverträgliche Voraussetzungen vorgegeben wird, sonst kann Gewinnorientierung zur Gier nach immer grösseren Profiten oder zur permanenten Angst vor Verlusten verkommen. Es braucht also schleunigst neue Regeln und verantwortungsbewusste CEOs, die diese helfen zu implementieren.

Es braucht mehr von solchen CEOs, die eine integrierte Wirtschaft vorantreiben, indem sie die Werte Soziales, Umwelt und Verantwortung in ihr Handeln einbauen. Bei Umfragen unter Opinionleaders wurden Glaubwürdigkeit, Kommunikationsfähig-

keit und die Fähigkeit zur Krisenbewältigung als die drei wichtigsten Eigenschaften für CEOs bezeichnet. Diese Werte und Eigenschaften sind ein gutes Fundament zur Beschreibung einer Wunsch-CEO, egal ob in kleinen oder grossen Unternehmen tätig: Eine CEO soll fachliche Kompetenz und Empathie in einer ausgewogenen Mischung aufweisen.

Glaubwürdigkeit beweist eine CEO durch Transparenz über die Betriebsstrategie, aber auch durch einfache Dinge wie eine angemessene Entlohnung der Mitarbeitenden und ihr selbst. Die Gewinnerwartung orientiert sich an der realen Produktivität des Unternehmens. An guten Gewinnabschlüssen werden die Mitarbeitenden beteiligt, indem die ganze Belegschaft belohnt wird. Die Firmenidentität verfolgt das Motto, miteinander und nicht gegeneinander Erfolg haben. Die CEO achtet darauf, dass Verträge eingehalten werden. Nicht nur Kunden sondern auch Lieferanten und Mitarbeitende werden anständig behandelt.

Krisen erkennen

Eine hohe Kommunikationsfähigkeit nach innen und aussen unterstützt das Image einer CEO. Die CEO interessiert sich für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Gute Anstellungsbedingungen wie flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten, die För-

An guten Gewinnabschlüssen werden die Mitarbeitenden beteiligt, indem die ganze «Belegschaft belohnt wird.»

derung von Frauen im Kader, der Umgang mit älteren Arbeitnehmenden und Leistungsschwächeren, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehören dazu und werden gegen aussen kommuniziert. Natürliche Ressourcen und die Umwelt werden als Kapital betrachtet. Das Bekenntnis zum sparsamen und verantwortungsvollen Umgang damit gehört nicht nur ins Firmenleitbild, sondern wird in den Firmenalltag integriert.

Leadership beweist eine CEO in Krisenzeiten. Die Fähigkeit, eine Krise zu erkennen, sozial verantwortungsvoll zu handeln und zu überstehen, verschafft Vertrauen bei der Belegschaft, Kunden und Investoren.

Eine erfolgreiche CEO entwickelt und führt ein wirtschaftlich leistungsfähiges Unternehmen auf der Basis von ökologischer Verantwortung und gesellschaftlicher Solidarität und leistet damit einen Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung. Und: Die CEO ist eine Frau, wenigstens in 50% der Fälle.

Mitarbeiter-Event als Marketing-Instrument nutzen

In der Adventszeit wird in vielen Unternehmen der alljährlich stattfindende Mitarbeiter-Event durchgeführt. Reicht es heute noch, wenn das Personalfest als gemütlich, lustig, feucht-fröhlich von den Mitarbeitenden wahrgenommen wird? Die Antwort ist klar «Nein».

Text: Priska Ziegler

Bild: zVg/Archiv

Der jährliche Mitarbeiter-Event ist häufig die einzige Gelegenheit, bei der nahezu alle Mitarbeitenden anwesend sind und bei dem das Personalimage gepflegt werden kann. Entsprechend bietet sich die Chance diesen Anlass als ein wichtiges Instrument des Personalmarketings zu nutzen.

Ansatz 1:

Attraktivität steigern, pflegen, erhalten

Der demografische Wandel und der damit verbundene, befürchtete Fach- und Führungskräftemangel hat viele Unternehmer motiviert, sich mit dem Thema «Personalimage» oder «Wie binde ich langfristig meine Mitarbeitenden an mein Unternehmen» auseinanderzusetzen. Laut einer Studie der Universität St. Gallen fehlen heute bereits im Durchschnitt 20 ausgebildete Mitarbeitende in einem kleinen Unternehmen. Ein strategisches Umdenken ist gefordert: Ziel jedes Unternehmens muss es sein, langfristig als Wunscharbeitgeber wahrgenommen zu werden. Damit soll die Qualität der Mitarbeitenden – der wichtige Erfolgsfaktor überhaupt – langfristig gesichert werden.

Ansatz 2:

Menschen motivieren, gewinnen, pflegen

Die entscheidenden Faktoren der Arbeitgeberattraktivität liegen im direkten Arbeitsumfeld der Mitarbeitenden und werden massgeblich von den Führungskräften beeinflusst: Aufgabe, Lernchance, Arbeitsklima und das Verhalten der Vorgesetzten sind

Erfolgsfaktoren. Der sogenannte Toparbeitgeber kommuniziert seine Vision, versprüht Dynamik und motiviert damit seine Mitarbeitenden. Die zentrale Frage lautet also: «Wie gewinne ich Menschen emotional, damit sie an mein Unternehmen gebunden und bereit sind ihr volles Potenzial auszuschöpfen?»

Ansatz 3:

Massnahmen konzipieren, durchführen, verbessern

Ein (Personal-)Event ist nicht in erster Linie ein Fest, sondern ein Kommunikationsinstrument, das die Umsetzung von Unternehmensstrategien unterstützen soll. Der Event wird als ergänzendes (und teuerstes) Instrument eingesetzt, um Botschaften emotionalisiert zu kommunizieren. Ein professioneller Event zeichnet sich durch Kriterien wie Einmaligkeit, Exklusivität und eine stimmige Inszenierung aus. Bewusste wie auch unbewusste Botschaften werden vom Mitarbeitenden emotional wahrgenommen. Die Herausforderung besteht darin, den Event so zu konzipieren, dass Inhalte vom Mitarbeitenden nicht zufällig sondern bewusst und glaubwürdig wahrgenommen werden.

Kommunikationspraxis 1:

Die Auftragsklärung

Zusammen mit dem Kunden – in diesem Fall die Geschäftsleitung – werden die Bedürfnisse und der Auftrag geklärt. Was sind die Gründe, dass wir ein Personalfest organisieren sollen? Welches Thema wollen wir über diesen Kanal kommunizieren? Welche qualitativen und quantitativen Ziele wollen wir damit erreichen? Welche Botschaften wollen wir



Mitarbeiter motivieren, gewinnen, halten:

8 goldene Regeln für Personalevents

1. Der Personalevent ist auf der Geschäftsleitungsebene angesiedelt.
2. Der Personalevent ist in das Personalmarketing eingebunden.
3. Klare qualitative und quantitative Zielsetzungen werden verfolgt.
4. Die Grundsätze der integrierten Kommunikation werden umgesetzt.
5. Das Event-Konzept umfasst ein Kommunikationskonzept.
6. Der Beginn des Personalevents beginnt mit der Ankündigung.
7. Die Erfolgsevaluation bildet eine Lernchance.
8. Der Personalevent wird von Kommunikationsprofis konzipiert und professionell organisiert.

Zur Autorin

Priska Ziegler ist Inhaberin der mosaic Agentur für Kommunikation und Organisation. Mosaic betreut zahlreiche Firmen bei Projekten, die eine integrierte Kommunikation erfordern. Daneben ist sie Dozentin bei verschiedenen Seminaranbietern wie ZfU, Gastro usw.

mosaic Agentur für Kommunikation und Organisation
Martinsbruggstrasse 35
9016 St. Gallen
Tel. 071 280 20 90
www.mosaic-agentur.ch
priska.ziegler@mosaic-agentur.ch



Priska Ziegler

vermitteln? Welche Rahmenbedingungen müssen wir berücksichtigen? Wer und was muss in die Kommunikation integriert werden? Welches Budget steht zur Verfügung? Wie viele Mitarbeitende wollen wir ansprechen? Die Antworten auf solche Fragen bilden die Basis für die Konzeption eines ziieldienlichen Events, wobei die qualitative und quantitative Zielsetzung ein besonderes Augenmerk verdienen.

Kommunikationspraxis 2: Inhalte in sachgemässe Formen bringen

Im Hinblick auf die Erfolgsevaluation ist es selbstverständlich, dass in allen Abteilungen Jahres-, Quartals-, Monats- und Aktionsziele geplant werden. Um das Potential eines Personalevents zu nutzen, müssen diese Ziele von der Geschäftsleitung klar definiert werden.

Strategische Zielsetzungen verankern: Der Personalevent ist eine gute Gelegenheit, strategische Zielsetzungen und Veränderungen in ungezwungener Atmosphäre zu kommunizieren und zu verankern.

Das aktualisierte Leitbild mit seinen definierten Werten erlebbar machen: Die Geschäftsleitung hat das Leitbild mit seinen Werten und Philosophien neu definiert. Die Phase der Implementierung solcher Softfaktoren ist anspruchsvoll. Ein Mitarbeiter-Event bietet die Gelegenheit solche Softfaktoren erlebbar zu machen.

(Neues) Erscheinungsbild bewusst machen: Am Personalevent kann das (neue) Corporate Design mit einem konsequenten Corporate Event Design umgesetzt werden, so dass die Mitarbeitenden in die neue visuelle Firmenwelt auf spielerische Art eintauchen und sensibilisiert werden.

Förderung von Chancengleichheit: Statistiken über die demografische Entwicklung belegen, dass wir in wenigen Jahren zu wenige Fachkräfte haben werden. Ein Umdenken bezüglich Chancengleichheit von Mitarbeitenden über 50+, Frauen usw. wird erforderlich sein, um langfristig erfolgreich zu sein. Der Mitarbeiter-Event wird zur Plattform, um Mitarbeitenden auf Themen wie Diversity, Chancengleichheit zu sensibilisieren und neue Denkstrukturen zu fördern.

Fördern der Teambildung: Im Laufe eines Jahres wird ein Unternehmen und seine Teams immer wieder mit kleineren und grösseren Veränderungen konfrontiert. Nicht selten ist das Team anders zusammengesetzt. Um das Gemeinsame zu fördern, kann ein Personalevent auf Teambildung ausgerichtet werden.

Kommunikationspraxis 3: Integriert kommunizieren

Die moderne integrierte Kommunikation nutzt möglichst viele Kanäle um mit der Zielgruppe zu sprechen, damit die Idee, das Produkt, von den Mitarbeitenden wahrgenommen wird. Sämtliche Kommunikationsinstrumente um und am Event müssen abgestimmt sein, damit dieselbe Wirkung wie in der Kundenkommunikation erreicht werden kann.

Checkpunkte zur integrierten Kommunikation

- > Wie wird die Corporate Identity eingebunden? Im Design, im Verhalten, in der Sprache und Einsatz der Instrumente.
- > Sind die verschiedenen Bereiche wie Marketing-Kommunikation, interne Kommunikation, Konzeption Eventinhalte über ein Kommunikations-Konzept aufeinander abgestimmt?
- > Weiss jeder «Kommunikator» in der Unternehmung was er kommunizieren soll und wen er darüber informieren muss?

Neben dem Wettbewerb um den guten Kunden verstärkt sich in Zukunft der Wettbewerb um die guten Mitarbeitenden noch beträchtlich. So wie Unternehmungen jedes Jahre ihre Konzepte nach aussen ergänzen und erneuern, um ihre strategischen Kunden zu behalten und neue zu gewinnen, sind in Zukunft mit der selben Fachkompetenz und Sorgfalt die Personalmarketingkonzepte zu planen und umzusetzen.

Fazit

Ausgangslage für erfolgreiche Marketingaktivitäten in Richtung Zielgruppe «Mitarbeitende» ist der Arbeitsalltag. Die gelebte Kultur im Unternehmen ist die Grundlage für alle Massnahmen. Glaubwürdigkeit ist auch von Kommunikationsprofis nicht zu inszenieren, wenn Ideen, grosse Worte und ambitionierte Projekte regelmässig im Sand verlaufen. Eine gelungene Unternehmenskultur zeichnet sich aus durch einen respektvollen Umgang, ein vertrauensförderndes Verhalten und einem offenen Umgang mit Nähe und Distanz. Auf diesen Grundlagen erhalten Mitarbeiteranlässe als Marketingelement nach innen eine überdurchschnittliche Chance, die gesteckten Ziele zu erreichen: Die Mitarbeitenden fühlen sich wertgeschätzt und sind stolz dazu zu gehören.

Gebäudereiniger/in: Eine saubere Sache

Ausbildung bei den Allpura-Reinigungsunternehmen

Der Beruf der Gebäudereiniger ist vielfältig: Sowohl die einzelnen Arbeitsschritte als auch der Arbeitsort können rasch wechseln. Ausgebildete haben gute Weiterbildungsmöglichkeiten; die Berufsmatura erlaubt ihnen zum Beispiel den Zugang zur Fachhochschule.

Die Ausbildung zur Gebäudereinigerin bzw. zum Gebäudereiniger dauert drei Jahre. Der praktische Teil der Lehre erfolgt in einem Reinigungsbetrieb und wird durch obligatorische überbetriebliche Einführungskurse (vier Tage pro Jahr) sowie den Kurs «Umgang mit Giftstoffen» ergänzt. Zur theoretischen Ausbildung besuchen die Lernenden an einem Tag pro Woche die gewerblich-industrielle Berufsschule in Olten. Unterrichtet werden sie dort in den Fächern Berufskunde, Material/Werkstoffe, naturwissenschaftliche Grundlagen, Sprache und Kommunikation, Rechnen, Gesellschaft (Recht, Politik, Wirtschaft, Kultur) und Sport. Die Ausbildung wird mit einem Eidgenössischen Fähigkeitszeugnis als «Gelernte Gebäudereinigerin» bzw. als «Gelernter Gebäudereiniger» abgeschlossen.

Voraussetzungen für die Ausbildung

Voraussetzungen für die Ausbildung im Bereich der Gemeindereinigung ist eine abgeschlossene Volksschule. Ein Eignungstest und eine Schnupperlehre ist zu empfehlen. Ausserdem sollten angehende Gebäudereiniger/innen Freude an Reinigungsarbeiten und an manueller Tätigkeit haben. Besonders geschätzt werden eine saubere Arbeitsweise, Initiative und Ausdauer. Der rasche Wechsel von Arbeitsplatz und Tätigkeit sollte keine Probleme bereiten. Gebäudereiniger/innen sollten teamfähig sein und gute Umgangsformen pflegen. Wichtig sind auch eine gute Konstitution, eine gute körperliche Beweglichkeit sowie Schwindelfreiheit. Auf keinen Fall sollten die angehenden Berufsleute auf Reinigungsprodukte allergisch reagieren.

Vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten

Wird im Rahmen der Ausbildung die Berufsmatura gemacht, berechtigt diese in der Regel zum prüfungsfreien Zugang zu den Fachhochschulen. Einzelne Schulen setzen allerdings einen zusätzlichen Test oder eine Eignungsabklärung vor Studienbeginn voraus.

Personen, die mindestens fünf Jahre im Bereich Gebäudereinigung tätig sind, können sich während dieser Zeit auf die Lehrabschlussprüfung als Gebäudereiniger/in vorbereiten und dann nach Artikel 34 des Berufsbildungsgesetzes die Lehrabschlussprüfung absolvieren.



Infos

Weitere Auskünfte zur Ausbildung erteilt die gewerblich-industrielle Berufsschule in Olten:

Herr Peter Storari, Telefon 062 311 83 83,
peter.storari@bbzolgen.ch

Informationen über den Verband erhalten Sie unter:
Allpura Verband Schweizer Reinigungs-Unternehmen,
Neuengasse 20, Postfach 414, 3000 Bern 7,
Telefon 031 310 11 11, info@allpura.ch, www.allpura.ch

Allpura

Verband Schweizer Reinigungs-Unternehmen



Schon im ersten Jahr mehr als zufrieden mit den Auswirkungen des Gesundheitsmanagements: Thomas Raible, Geschäftsleiter der Kubo Tech und Kubo Form, und Michael Karrer, Leiter der Finanzen.

«Dank dem Gesundheitsmanagement sparen wir 50'000 Franken pro Jahr»

Es klingt fast zu schön um wahr zu sein: Ein Gesundheitsmanagement im Unternehmen führt nicht nur dazu, dass es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besser geht, es hilft dem Unternehmen auch, Geld zu sparen. Und das ab dem ersten Jahr.

«Wir haben – ehrlich gesagt – auch nicht erwartet, dass das betriebliche Gesundheitsmanagement solche Auswirkungen haben würde», stellt Kubo-Tech-Finanzchef Michael Karrer fest. Und er räumt ein: «Zu Beginn war der finanzielle Anreiz eines der wichtigsten Argumente dafür.»

Die Schwesterunternehmen Kubo Tech und Kubo Form liefern als innovative Zulieferer massgefertigte Lösungen für die Industrie. Bei Kubo Tech sind es Dichtungen und Federn für Anwendungen in Chemie-, Lebensmittel- oder anderen Produktionsbetrieben. Kubo Form dagegen fertigt Gummiformteile nach Mass an, die vom Feldstecherschutz bis hin zum High-Tech-Hörgeräte-Propf in unzähligen Gegenständen des Alltags Verwendung finden. «Unsere Kernkompetenz liegt darin, dass wir für die jeweiligen Probleme die optimale Lösung finden», erklärt Geschäftsführer Thomas Raible, «das bedingt natürlich eine starke Fokussierung auf die Bedürfnisse unserer Kunden.»

«Umso mehr fiel uns natürlich auf, wie stark kundenorientiert das Angebot der AXA Winterthur war, in unserem Unternehmen ein betriebliches Gesundheitsmanagement einzuführen» stellt Michael Karrer fest. «Einerseits konnten wir so die Prämien um rund 50'000 Franken pro Jahr senken: Die eine Hälfte spart der Betrieb, die andere wird in Form von Prämienreduktionen bei den Mitarbeitern direkt wirksam. Andererseits tun wir direkt etwas für das Wohlbefinden unserer Belegschaft.»

Allerdings ist zu berücksichtigen, dass im ersten Jahr auch recht umfangreiche Investitionen zu tätigen sind. «Zuerst haben wir in un-

seren 100-Mann-Betrieb das Absenzenmanagement eingeführt. So können wir viel rascher reagieren, wenn jemand längere Zeit ausfällt.» Danach wurde mit einer breit angelegten Umfrage ermittelt, wo die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schuh drückt. «Und in entsprechenden Workshops haben wir dann gemeinsam die geeigneten Massnahmen entwickelt, um diese Druckstellen zu eliminieren», sagt Geschäftsführer Raible lachend.

Kurz: Was als organisatorische Massnahme eingeführt wurde, entwickelt sich immer mehr zu einem kontinuierlichen Programm zur Verbesserung des Betriebsklimas. Und davon profitieren alle.


Finanzielle Sicherheit / neu definiert

Kontakt

Weitere Informationen zum Thema betriebliches Gesundheitsmanagement erhalten Sie von Bettina Kindl, 052 261 26 02 bettina.kindl@axa-winterthur.ch oder Marcel Sturzenegger, 052 261 71 07 marcel.sturzenegger@axa-winterthur.ch

«Führung ist eine Kunst, ist Abenteuer und Leidenschaft»

Leadership ist seit einigen Jahren eines der wichtigsten Themen in namhaften grossen wie auch kleineren Firmen weltweit. Eine Auslegeordnung von Patrick Piske.

Vorgesetzte stehen auf der Bühne. Sie werden von ihrer Umgebung laufend gemessen, beurteilt und/oder verurteilt. Die Umgebung misst aber mehrheitlich subjektiv, emotional. Sie misst Verhaltensweisen bis ins kleinste Detail und macht dies häufig unbewusst. Die Umgebung misst Sichtbares, Hörbares und Fühlbares. Deshalb sollte der Vorgesetzte sich an bestimmte Regeln halten, Regeln, die mit Kommunikation zu tun haben. Dieses Führungsverhalten gilt es zu erlernen und zu beherrschen. Führungseminare von PCCP Sevelen bieten dem Vorgesetzten die Möglichkeit, seinen Führungsstil zu analysieren, auszubauen und wenn nötig auch zu ändern. Das Betriebs- und Arbeits-

Das Betriebs- und Arbeitsklima wird weitgehend von Vorgesetzten beeinflusst.

klima wird weitgehend von Vorgesetzten beeinflusst. Unser Verhalten und Auftreten als Vorgesetzte ist für Mitarbeiter häufig Richtschnur und Leitlinie. Was wir als Vorgesetzte gut machen, erledigen in der Regel auch die Mitarbeiter gut; arbeiten wir schlecht, folgt auch der Mitarbeiter diesem Beispiel.

Fazit: Der Vorgesetzte muss Vorbild sein. Er sitzt «vor» und ist das «Bild», an dem sich seine Mitarbeiter orientieren.

Seit Urzeiten haben Menschen Vorbilder – nach diesen richten sie sich aus. Vorgesetzte haben eine klassische Vorbildfunktion. Sie sind Messlaten für Mitarbeiter. Was für Vorgesetzte gut ist, ist für Mitarbeiter billig. Diese Vorbildfunktion sollten wir als Vorgesetzte in unserem Tun und Handeln immer bedenken, denn: Verhalten wir uns korrekt, tun dies auch die Mitarbeiter. Vorbild sein heisst unter anderem selber tun, was wir von anderen verlangen. Das bedeutet, dass eine positive Einstellung zum Unternehmen in Bezug auf die Geschäftspolitik, Vorschriften, Reglemente und Entscheidungen die Loyalität gegenüber der Unternehmung, gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern stärkt.

Welcher Vorgesetzte sind Sie?

Es gibt drei Kategorien von Vorgesetzten:

Der autoritäre Vorgesetzte lässt keine Diskussionen zu, schneidet Fragen der Mitarbeiter einfach ab und lässt seine fachliche Überlegenheit dominieren. Er arbeitet mit Befehlen, Anordnungen und Drohungen.

Bei unsicheren Vorgesetzten ist der Gleichgültigkeitsstil anzutreffen. Er kennt seine Aufgaben nicht, ist überfordert, fordert und fördert nicht. Das Resultat sind gleichgültige, desinteressierte, demotivierte und leistungsschwache Mitarbeiter.

Der partnerschaftliche Führungsstil ist wohl der beste, aber auch anspruchsvollste, denn er erfordert mehr Überlegenheit, mehr Sicherheit, mehr Verständnis und mehr Eingehen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter.

Das persönliche Verhalten, also unser Vorgesetzten-Verhalten, ist sichtbares Element der Vorbildfunktion. Was unser Mitarbeiter sieht, hört und fühlt, danach richtet er sich und kopiert im Guten wie im Schlechten.

Das Blut des Unternehmers

So gibt es einige Verhaltensregeln, die beachtet werden sollten. Als Vorgesetzter muss ich meine eigene Motivation beachten, bewusst eine positive Einstellung antrainieren und auch demonstrieren. Ich habe Mut zur konstruktiven Kritik, aber auch zum Lob gegenüber meinen Mitarbeitern. Ich übe keine destruktive Kritik am Unternehmen, an Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern oder Kunden. Ich nehme mir Zeit und habe auch die Zeit, um gut und bewusst zuzuhören. Mein Verhalten gegenüber Mitarbeitern ist höflich, freundlich und respektvoll, keine Launenhaftigkeit. Ich treffe als Vorgesetzter die Entscheidungen und stehe dazu, meine Aussagen sind eindeutig, und auch Unangenehmem stelle ich mich.

Das Resultat sind gleichgültige, desinteressierte, demotivierte und leistungsschwache Mitarbeiter.

Kommunikation wird als das «Blut des Unternehmens» bezeichnet. Das heisst: Sie ist lebenswichtig, sie muss fliessen, aber in der richtigen «Temperatur», in der richtigen Menge, im richtigen Tempo, in der richtigen Zusammensetzung (Substanz), in geordneten Bahnen, an die richtigen Stellen. Richtig heisst: Alle jene Informationen weitergeben, die der Mitarbeiter braucht, um seine Arbeit, seine Aufgabe optimal erfüllen zu können. Auch Hintergrund-Informationen über Vorgänge im Unternehmen, die zu wissen für die Identifikation und Motivation des Mitarbeiters interessant und wichtig sind.

Lob beginnt im Kleinen

Der Grundsatz «Wenn ich nichts sage, dann ist es gut», ist überholt und passt nicht in unsere Zeit. Jeder Mensch braucht Lob und Kritik. Lob ist nichts anderes als Beurteilung in kleinen Mengen. Lob kostet nichts, macht Freude und spornt an. Lob beginnt im Kleinen. Es ist etwas ganz Persönliches und wirkt sofort. Schon ein freundliches Gesicht ist ein Lob an die Umgebung. Die Mimik, die Gestik und die Haltung drücken das Lob aus. Wer viel lobt, kann auch kri-



Patrick Piske ist geschäftsführender Partner von «PCCP – Personalberatung & Seminare» in Sevelen.

tisieren. Nur Schwache loben nicht, aus Angst, sich etwas zu vergeben. Daher spare nicht mit Lob, übertreibe aber auch nicht. Lobe auch Kleinigkeiten, auch «Bitte» und «Danke» sind ein Lob für den Mitarbeiter. Richte das Lob auf die einzelnen Vorkommnisse aus (nicht pauschalisieren), lobe sofort und adressatengerecht. Denn: Lob ist die soziale Anerkennung einer Leistung. Sie dient unter anderem der Motivation der gelobten Person, um das gezeigte Verhalten fortzuführen beziehungsweise das Bemühen zu intensivieren.

Doch nicht nur Lob, sondern auch Kritik kann eine positive Wirkung haben, wenn sie sinnvoll und begründet ist. Kritik richtig angewendet ist ein optimales Führungsmittel. Denn die Kritik kann auch positiv sein (Lob und/oder Anerkennung). Oder aber auch konstruktive Kritik: eine Kritik, die auf Verbesserung abzielt.

Klare Auftragserteilung

Der Grund für fehlerhafte Arbeitsleistungen von Mitarbeitern ist oft auch in der unklaren Auftragserteilung zu suchen. Mitarbeiter müssen klar wissen, was man von ihnen erwartet. So muss der Vorgesetzte seine Auftragserteilung ganz klar und deutlich formulieren.

Wer: Die Aufträge sind an eine genau zu bezeichnende Person zu richten.

Was: Präzise Umschreibung des Auftragszieles: Was ist mit der Arbeit zu erreichen? Je komplexer der Auftrag, umso umfassender die Zielformulierung.

Wann: Die Auftragserteilung muss eine klare Terminstellung beinhalten: Wann soll die Arbeit ausgeführt werden beziehungsweise bis wann muss sie beendet sein.

Warum: Präzise Erklärung des «Warum» fördert das Verstehen des Auftrages als solche, fördert die Einsicht in die Wichtigkeit der Arbeit, motiviert und engagiert den Mitarbeiter und nimmt der Anweisung den Charakter eines «Befehls».

Wie: Umschreibung des Rahmens, innerhalb welchem der Auftrag zu erfüllen ist, also die Angabe der Hilfsmittel, die für die Auftrags-erfüllung geeignet sind.

Oft verhält man sich nach dem Grundsatz: Ich mache es selber, dann ist es auch richtig getan. Diesen Grundsatz gilt es über Bord zu werfen, denn so überlasten wir uns selber und geben den

Mitarbeitern das Gefühl, dieser Aufgabe nicht gewachsen zu sein. So müssen wir Vorgesetzte lernen, die Aufgaben an unsere Mitarbeiter zu delegieren. Jedoch heisst das auch, dass wir die Auftragserteilung ganz klar und präzise abgeben, dass wir den Kompetenzbereich des Mitarbeiters respektieren.

Kontrolle offen kommunizieren

Schon Lenin sagte einst in Zürich: «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.»

Dabei ist auch die Kontrolle ein klassisches Führungsmittel. Nur wer kontrolliert, kann Lob und Kritik ausüben. Nur wer kontrolliert, kann fordern, fördern, motivieren und somit führen. Kontrolle in einem Unternehmen ist ein Muss. Es gibt jedoch auch hier verschiedene Kontroll-Arten. Vor allem die End-/Erfolgskontrolle gehören dazu, aber auch Stichproben-Kontrollen und Fortschritts-Kontrollen. Nur durch Kontrollen können wir den Mitarbeiter motivieren.

Denn Kontrollen haben eine positive Absicht. Die Kontrolle darf nicht nur auf Einzelne ausgelegt werden, sie soll dosiert sein und die Kontrolle soll auch offen kommuniziert werden. Nur

Nur Schwache loben nicht, aus Angst, sich etwas zu vergeben.

wenn wir Vorgesetzte uns an diese Regeln der offenen Kommunikation halten, Lob und Kritik aussprechen, die Aufträge und Aufgaben an unserer Mitarbeiter klar formulieren, die Arbeiten delegieren und überwachen, dann sind wir fähig, Menschen zu führen und uns Vorgesetzte zu nennen.

Fazit: Führung ist eine Kunst, andere Menschen für die gesetzten Ziele zu begeistern und mit auf den Weg der Erfüllung der Ziele zu nehmen. Das erfordert eine «ständige Begleitung» derer, die geführt werden. Führung ist eine Kunst, ist Abenteuer und Leidenschaft zugleich. Führungskräfte, die sich auf diese Kunst einlassen, können das Wichtigste und Schönste erkennen, das es zu erkennen gibt: die Einzigartigkeit jedes Menschen. Erfolgreiche Führungskräfte sehen Menschenführung und damit auch die Proben, auf die sie menschliches Verhalten stellt, als eine Chance zu lernen, mit Menschen besser umzugehen.



«Ein CEO muss ein gutes Auge haben»

Es kann jedem Unternehmer passieren, dass er bei der Personalauswahl auf die falsche Karte setzt. Eine Möglichkeit, sich abzusichern ist der Beizug eines Assessment-Centers. Beni Hungerbühler von Hungerbühler & Partner Managementberatung erklärt im Interview, wie man sich vor «Blendern» schützt und wie er die Personalentscheidung im Fall «Roland Nef» einschätzt.

Beni Hungerbühler, welchen Vorteil habe ich, wenn ich als Unternehmer die Personalsuche in Ihre Hände lege?

Unsere Managementberatung war ursprünglich im oberen Segment der reinen Personalauswahl tätig. Das psychologische Wissen, gepaart mit langjährigen Erfahrungswerten aus der Industrie verpflichtete uns im Laufe der letzten 20 Jahre die Professionalität im Umgang mit menschlichem Potenzial zu steigern.

Das Assessment-Center und die permanente Weiterentwicklung der Verfahren und Methoden wurden zum eigentlichen Schlüssel für noch qualifiziertere Vorhersagen. Wir sind heute in der

«Ein qualifiziertes, professionell geführtes Assessment-Center wird sich klar von anderen abheben.»

Lage, mit dieser anspruchsvollen und auch aufwendigen Erfassung differenzierte Beschreibungen von Persönlichkeiten und Fähigkeiten vorzunehmen, demzufolge treffsichere Einschätzungen abzugeben, ob ein Kandidat in das entsprechende Umfeld passt, womit dem Kunden eine höhere Erfolgsquote garantiert ist.

Nebst all diesen Mitteln zählt aber immer noch die Partnerschaft zwischen Unternehmung und Beratung, das gegenseitige Vertrauen, die Verlässlichkeit in wichtigen Personalentscheiden.

Wie läuft eine solche methodisch gesicherte Beurteilung ab?

Das breite Spektrum an Spezialwissen in Personalbeurteilungen erlaubt uns, ein mehrdimensionales Fähigkeitsspektrum zu er-

fassen, das bereits in der Erstbegegnung mit Kandidaten/innen im persönlichen Gespräch über den Lebenslauf zum Tragen kommt. Dabei wird der Erfassung der Persönlichkeit mittels standardisierter Fragen eine zentrale Bedeutung zugemessen.

Mit diesen Ersterkenntnissen hat die Auftraggeberin eine gute Ausgangslage für ihre Gespräche und Vorselektion in der Unternehmung. Anschliessend werden für Schlüsselstellen in der Regel zwei bis vier Personen ins Einzelassessment delegiert. Nach dieser Analyse, die meist einen Tag beansprucht, werden die Ergebnisse in aller Offenheit mit dem Kunden und dem Assessment-Teilnehmer besprochen, im Sinne eines weiteren, wichtigen Mosaiksteins in der gegenseitigen Entscheidungsfindung.

Bei diesem Verfahren ist es vorgängig wichtig, dass die Verhaltensdimensionen und Kompetenzen für die jeweilige Position klar definiert sind, damit diese im Assessment auch beobachtet, bzw. gemessen werden können.

Woran erkennt man «Blender»?

Es gibt Blender bei Assessment-Centers wie auch bei Assessment-Teilnehmern. Der Assessment-Markt ist völlig ungeschützt, das heisst, es gibt keine allgemein gültigen Richtlinien und Voraussetzungen, welche die Assessoren erfüllen müssen. Dementsprechend ist natürlich ein ganzes Spektrum von unprofessionellen Angeboten vorhanden.

Der erste persönliche Kontakt mit den Verantwortlichen eines Assessment-Centers, die angemessene Ausbildung und Erfahrung dieser Spezialisten (oftmals Psychologen) wie auch Referenzaus-



künfte geben rasch einen Überblick über deren Professionalität. Ein qualifiziertes, professionell geführtes Assessment-Center wird sich klar von anderen abheben, die Erfolgsquote Neuestellter oder die Entwicklung interner Potenziale im Unternehmen stark beeinflussen.

Noch ein Wort zu den Kandidaten/innen, welche zu blenden versuchen. Spätestens nach vier bis fünf Stunden im Assessment geht die Rechnung sogenannter Anpasser nicht mehr auf. Es ist wie

«Spätestens nach vier bis fünf Stunden im Assessment geht die Rechnung sogenannter Anpasser nicht mehr auf.»

in einem Fussballmatch – letztlich zählen die Leistungen über die ganzen 90 Minuten hinweg.

Ein Fall von gescheitertem Assessment war jener von Armeechef Roland Nef. Wie kann man solche Missgriffe vermeiden?

Diese Frage kann ich nur allgemein beantworten. Inwieweit Armeechef Roland Nef in einem Assessment-Center wirklich tief analysiert wurde, bleibt offen. Gehen wir einmal davon aus, dass diese Analyse professionell mit geschulten Assessoren erfolgte, die wissen, worauf es in einer solch zentralen Besetzung ankommt, so hätte eine möglichst hohe Übereinstimmung für ein Ja erfolgen müssen. Wenn das vergangene Verhalten von Roland Nef unentdeckt blieb oder falsch eingeschätzt oder nicht mit den diesbezüglichen Auswirkungen in Verbindung gebracht wurde, dann ist dem

«Inwieweit Armeechef Roland Nef in einem Assessment-Center wirklich tief analysiert wurde, bleibt offen.»

Assessoren-Team ein gröberer Fehler unterlaufen. Dabei spreche ich nicht von geringen Messfehlern, sondern von Grundsätzlichem, wo Fehleinschätzungen meist nur Verlierer produzieren. Wenn sich der Bundesrat aber auf qualifizierte Hinweise abstützen konnte, war es eine politische Entscheidung.

Solche Fehlgriffe kann man kaum vermeiden, solange Menschen am Werk sind. Die Frage ist nur, ob eine wichtige Entscheidung auf der Basis persönlicher Machtsicherung, von Seilschaften oder professioneller Verfahren gefällt werden soll.

Letztlich geht es immer um Menschen. Wo werden allgemein bei der Personalsuche die grössten Fehler gemacht?

Wenn sich der letzte Entscheidungsträger überschätzt, fachlich wenig kompetent ist, vorwiegend für sich und nicht das Unternehmen denkt, die Einschätzung anderer Beobachter wenig ernst nimmt, sich und nicht den Bewerber im Mittelpunkt sieht, mit Globaleindrücken und verdeckten Hintergründen operiert. Ein CEO muss also ein gutes Auge haben, welchen Führungskräften er das wichtigste Potenzial einer Unternehmung in die Hände gibt oder welche er für unternehmerische Aufgaben zuerst einmal in einem Assessment-Center überprüfen müsste.

Hat sich Ihre Branche in den letzten Jahren stark verändert?

Ja und Nein. Mit guten, erfolgreichen Unternehmer-Persönlichkeiten hat man nach wie vor ein enges Vertrauensverhältnis. Andererseits ist die Zahl «sogenannter Manager» wie auf unserer Seite auch die «schwarzen Schafe», die unsere Dienstleistungen verfärbten, zu eigenen Zwecken missbrauchen, mit unqualifiziertem Vorgehen operieren, gestiegen. In unserer rasch wandelnden Gesellschaft und Wirtschaft dürfte die Zusammenarbeit aber bald wieder zu einer besseren Verlässlichkeit zurückfinden, vor allem, wenn es etwas enger wird, man wieder vermehrt zusammenstehen muss, echte Unternehmer gefragt sind.

Die Zukunft gestalten

Der stete Wandel im heutigen Wirtschafts-, Bildungs- und Beschäftigungssystem erfordert eine permanente Entwicklung der Unternehmen und ein lebenslanges Lernen aller Mitarbeitenden. Die wechselnden Leistungsanforderungen, die wir an uns alle stellen, verlangen ein hohes Mass an fachlicher und sozialer Kompetenz. Ein anforderungs- und situationsgerechtes Verhalten ist ohne kontinuierliche Weiterentwicklung der Persönlichkeit, der beruflichen Handlungskompetenz und Führungsfähigkeiten kaum erreichbar.

Hungerbühler & Partner unterstützt Sie in diesen Personalprozessen mit hoher Professionalität, im Bewusstsein, dass die Qualität der Verantwortungsträger, Führungskräfte und Spezialisten die Grundlagen für den Unternehmenserfolg sind.

In der Personalauswahl, der systematisch und methodisch gesicherten Beurteilung (Assessment-Center) wie auch in der Förderung der Zukunftsträger (Seminar, Coaching, Beratung) verfügen wir über 30 Jahre Erfahrung mit höchsten Qualitätsansprüchen.

Vertrauen Sie auf unsere Kompetenz und Leistungsfähigkeit. Wir freuen uns auf eine offene und konstruktive Partnerschaft.



Hungerbühler & Partner
Managementberatung
Assessment-Center
Rosenbergstrasse 93
9000 St.Gallen
+41 71 274 52 60
www.hungerbuehler.ch

*«Firmen, die von Frauen geführt werden,
sind insgesamt erfolgreicher»*

Julia Onken



«Frauen werden nach ihrer Möglichkeit, Männer erotisch zu stimulieren, begutachtet»

Julia Onken ist Psychologin und Autorin. Zusammen mit Maya Onken und Heike Reschenhofer führt sie das Frauenseminar Bodensee. Im Gespräch mit dem LEADER setzt sie sich für eine Quotenregelung – sowohl in der Wirtschaft wie auch in der Politik – ein, bezeichnet das Militär als nachpubertären, romantischen Abenteuer-Spielplatz für Männer und erklärt, in welcher Situation sie gerne die Vorteile des anderen Geschlechts hätte.

Interview: Marcel Baumgartner

Bild: zVg.

Julia Onken, etwas überspitzt formuliert kann man sagen: «Unternehmen werden von Männern geführt, Kriege ebenfalls.» Zu zynisch?

Keineswegs. Sehr korrekt. Mehr noch: Kriege werden auch von Männern bewirtschaftet.

Weshalb ist es nach wie vor ein Thema, ob eine Frau oder ein Mann an der Spitze eines Unternehmens steht?

Wir haben eine lange Tradition in der Rollenverteilung, die noch immer in den Köpfen vorherrscht: Männer haben in der Wirtschaft das Sagen, Frauen im häuslichen Bereich, das heisst in der Küche.

Norwegische Aktiengesellschaften müssen mindestens 40 Prozent Frauen in ihren Verwaltungsräten haben – sonst droht die Zwangsauflösung. Ist das der richtige Ansatz?

Ohne Quotenregelung dauert die Umrüstung der Hirnzellen viel zu lange. Deshalb halte ich diesen Ansatz für richtig.

Auch ohne Quotenlösung könnte es in Kürze soweit sein, dass die Mehrheit des Bundesrats mit Frauen besetzt ist. Ein erfreulicher Umstand?

Für den Übergang zweifellos. Schliesslich hatten wir ja auch während langer Zeit eine reine Männerherrschaft zu akzeptieren. Somit haben wir noch einen Bonus gut. Letztlich sollte aber eine Ausgewogenheit in der Vertretung der Geschlechter angestrebt werden.

«Wir haben noch einen Bonus gut»

Würde sich dadurch in der Politik etwas ändern?

Frauen sind nicht besser – aber anders. Und genau dieses «Andere» würde sich günstig auswirken: Frauen denken vernetzt, mehrstöckig, mehrdimensional, multifunktional. Das ist ja inzwischen auch aus der Hirnforschung belegt.

Bräuchte es bezüglich der National- und Ständeratswahlen eine Quotenlösung?

Es wäre höchste Zeit!

Kommen wir zurück zu den Unternehmen. Dass Frauen anders führen als Männer, wird regelmässig thematisiert. Gibt es auch Studien, welche die Auswirkungen dieses Führungsstils beleuchten?

Ja. Firmen, die von Frauen geführt werden, sind insgesamt erfolgreicher.

«Diese Frauen haben ein Problem mit ihrer eigenen Weiblichkeit»

Führen Frauen umfassender?

Ja, sie lassen menschliche Aspekte immer mit in ihre Entscheidungen fliessen.

Sind sie zurückhaltender? Gerade wenn es um «grosse Unternehmer» geht, stehen immer wieder die Männer im Rampenlicht – zusammen mit ein paar wenigen Frauen.

Das ist so. Frauen halten sich eher zurück. Wir haben eine leidvolle Geschichte hinter uns, die muss zuerst einmal verdaut werden. Auch heute noch werden Frauen nach ihrem Äusseren, das heisst nach ihrer Möglichkeit, Männer erotisch zu stimulieren, begutachtet. Das ist für jede Frau eine Problematik. Schliesslich wollen sich Frauen nicht als Schwarzwäldertorten – die den Appetit anregen sollen – fühlen, sondern als denkende Wesen.

Sind die Männer skrupelloser?

Das würde ich so nicht bestätigen. Aber Männer sind es sich gewohnt, dass die Tatsache, dem männlichen Geschlecht anzugehören, bereits mit Kompetenz gleichgesetzt wird. Das führt dazu, dass sie wenig über sich selbst nachdenken und einfach davon ausgehen: So, wie ich bin, bin ich wunderbar.

TRIO PERSONAL



www.triopersonal.ch

Temporär- und Dauerstellen

8500 Frauenfeld
8570 Weinfelden
9500 Wil
9401 Rorschach

Tel. 052 728 02 88
Tel. 071 626 40 40
Tel. 071 913 40 40
Tel. 071 844 70 40

Leader lesen LEADER®

LEADER.
Das Ostschweizer
Unternehmermagazin.

Reiner Pichler, Group-CEO
der Holy Fashion Group



Wussten Sie schon, dass es nun auch eine Ostschweizer Ausgabe des Standardwerks «Who's who» gibt? Und zwar die Liste unserer Abonnenten. Die führenden Persönlichkeiten unserer Region finden Sie hier – im Magazin oder unter der Leserschaft. Denn wir setzen auf Qualität statt Quantität, auf Klasse statt Masse. – Elitär, finden Sie? Da haben Sie völlig Recht.

www.leaderonline.ch

WIR WISCHEN IHNEN MEISTERHAFT EINS AUS.

Wir sind die
Profis in Ihrer Region!
www.allpura.ch

Melanie Burkhalter
Gebäudereinigungsfachfrau

Die Allpura-Reinigungsunternehmen sorgen professionell für Sauberkeit und Wohlbefinden in Ihren Immobilien. Mit qualifizierten Mitarbeitenden und unter Einhaltung aller Bestimmungen zu Sicherheit und Arbeitsrecht. www.allpura.ch

Allpura

Verband Schweizer Reinigungs-Unternehmen

Ist es denn nach wie vor so, dass Männer Spitzenpositionen auch bevorzugt mit Männern besetzen?

Klar. Da bleibt Mann unter sich, weiss, was man hat und muss sich nicht auch noch Frage stellen lassen.

Früher wurde dieses «Ruderverhalten» mit dem militärischen Werdegang begründet. Männer können sich dort ein Netzwerk aufbauen. Ist das heute noch so?

Das Militär ist ein typisch nachpubertärer, romantischer Abenteuer-Spielplatz für Männer. Da träumt gar einer noch vom Pfadilager! Gerade in der heutigen Zeit müssten doch ganz andere Möglichkeit erdacht werden, als ein winziges Land wie die Schweiz mit Panzern zu schützen. Die nächste radioaktive Wolke, die über die Grenze schwebt, wird sich auch nicht von einem Kampfjet abhalten lassen.

Fehlt es den Frauen am Netzwerk?

Ja. Das ist ein wunder Punkt. Auch da haben wir eine lange, unheilvolle Geschichte. Während Männer auf ganze Heerscharen von Geschlechtsgenossen, die Grossartiges geleistet haben,

«Ohne Quotenregelung dauert die Umrüstung der Hirnzellen zu lange»

zurückblicken, fehlen diese auf der weiblichen Seite weitgehend. Nicht dass es diese nicht auch gäbe, aber sie wurden vergessen. So haben Frauen nicht gelernt, sich auf Frauen, die vor ihnen da waren, zu beziehen und eventuell ihre Themen weiterzuführen, sondern sie beginnen immer wieder bei null. Zudem sind sie oft untereinander misstrauisch und beziehen sich stets auf den Mangel und nicht auf die Fülle anderer Frauen.

Wie weit soll die Gleichberechtigung gehen?

Sie kann nicht weit genug gehen – bis dorthin, wo wir uns gegenseitig als Menschen respektieren und achten.

Grundsätzlich sprechen wir ja immer noch von zwei verschiedenen Geschlechtern. Da dürfen doch auch Unterschiede mitspielen.

Es geht doch gar nicht darum, Unterschiede ausmerzen zu wollen, sondern darum, dass beide Geschlechter vollumfänglich geachtet und nicht eingengt, eingegrenzt und entwertet werden.

Frauen aus verschiedenen Branchen haben mir mitgeteilt, dass sie es bevorzugen, in einem Männer- statt in einem Frauenteam zu arbeiten. Es sei konfliktfreier. Haben Sie ebenfalls entsprechende Erfahrungen gemacht?

Nein. Aber ich kenne diese Argumente sehr gut. Frauen, die Frauenteam als problematisch bezeichnen, haben in der Regel ein innerpsychisches Problem mit ihrer eigenen Weiblichkeit. Wie kann eine Frau andere Frauen als problematisch erleben und sich dabei selbst ausnehmen wollen? Das geht nicht. Hier spielt eine grosse Verunsicherung in Bezug auf das eigene Geschlecht und die eigene Identität eine Rolle, die als Reaktion auf die grundsätzliche Entwertung der Frau in unserer Gesellschaft verstanden werden.

Es heisst, Männer regeln ihre Probleme bei einem Bier. Wo und wie tun es Frauen?

Vielleicht bei einem Kaffee.

Wieso sprechen wir eigentlich noch immer über die Gleichberechtigung? Es scheint, dass dies gerade für jüngere Generationen kein grosses Thema mehr ist. Liege ich da falsch?

Ja und nein. Solange junge Menschen sich nicht mit der Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die Frau Gedanken machen müssen, haben sie damit wirklich kein Problem. Hinterher allerdings geht es dann richtig los. Heute sind Frauen einfach nicht mehr bereit, ihr denkerisches Potenzial an den Nagel zu hängen und nur noch Rezepte zu studieren.

Wären Sie in gewissen Situationen gerne ein Mann, um von den entsprechenden Vorteilen profitieren zu können?

Ja. Wenn ich mich auf eine Vortragsreise vorbereite. Dann hätte ich eine Frau, die mir den Koffer packt, an alles denkt, was ich mitnehmen muss, auch hätte ich eine Zusammenstellung von sämtlichen Hotels und Veranstaltungsorten, die ich auffinden muss, zudem würde sie mir noch einen leckeren Proviant für die Reise einpacken. Als Frau muss ich das alles selber machen. Zudem würde es niemanden interessieren, wie ich aussehe, ob die Hose etwas unter der Reise gelitten hat oder ob die paar Haare nicht richtig liegen. Als Frau kann ich mir diese Nachlässigkeit nicht leisten.



«Nein, um Gottes Willen!»

Sein Gesicht ist der Fernsehnation bestens bekannt, nun erobert er auch die Bestsellerlisten. Patrick Rohr erklärt der Schweiz in einem Ratgeber, wie man eine gute Rede hält und baut gleichzeitig ein erfolgreiches Kommunikationsunternehmen auf. Ein Gespräch über rhetorische Grundsätze, Schweizer Eigenheiten und die Überflüssigkeit des Blicks hinter TV-Kulissen.

Interview: Stefan Millius

Bild: zVg

Patrick Rohr, die ketzerische Frage gleich zu Beginn: Braucht der Markt wirklich noch einen Rhetorik-Ratgeber? Im Sachbuchregal in den Buchhandlungen wird man erschlagen von der Auswahl, und viele sagen ein- und dasselbe...

Das stimmt, weil sie alle aus der gleichen Ecke kommen. Im Ernst: Die meisten Rhetorik-Ratgeber, die man in den Regalen der Buchhandlungen findet, kommen aus Deutschland oder den USA. Sie funktionieren meist nach dem «Entdecke deine Power – die 10

«Ich beschreibe nur, was ich selber erlebt oder beobachtet habe.»

Schritte zum Erfolg»-Prinzip und nehmen leider überhaupt keine Rücksicht auf schweizerische Eigenheiten wie zum Beispiel das Reden im Dialekt. «Reden wie ein Profi» ist der aktuellste umfassende Rhetorik-Ratgeber, der von einem Schweizer für Schweizerinnen und Schweizer geschrieben wurde. Hinzu kommt, dass das Buch ein sehr praktisches Buch ist: Ich bin kein Theoretiker, ich beschreibe nur, was ich selber erlebt oder selber beobachtet habe.

Der kommerzielle Erfolg ist unübersehbar, mehr als 10'000 verkaufte Exemplare sind in der Schweiz ein gewaltiger Wert. Aber haben wir wirklich so viele potenzielle Redenhalter in unserem Land?

Noch viel mehr! Ich bin überzeugt: Jeder und jede kann in seinem Leben in die Situation kommen, dass er oder sie vor einem kleineren oder grösseren Publikum auftreten und eine Rede, eine Präsentation oder ein Referat halten muss – besser: darf. Zum Beispiel für die Rede zum 80. Geburtstag des Grossvaters, bei der Abdankung eines lieben Freundes – oder weil man plötzlich zur Präsidentin des Vereins oder in den Gemeinderat gewählt wird. Diese Situationen sind für die meisten Menschen eine Ausnahmesituation, viele geraten regelrecht in Stress. Da kann es von grossem Vorteil sein, wenn einem ein praktischer Ratgeber in einer einfachen und klaren Sprache Tipps gibt, wie man ein Manuskript verfasst, was man gegen die Nervosität tun kann und was man am besten tut, wenn gar nichts mehr geht.

Ob 1. August-Rede im Quartier oder Eröffnungsrede an einem hochkarätigen Wirtschaftsanlass: Das ist ja nicht dasselbe.

Sind Ihre Informationen, Inputs, Tipps und Tricks quasi «anlassübergreifend»?

Die rhetorischen Grundsätze sind immer die gleichen: sich selber bleiben, eine klare Botschaft haben und eine einfache, bildhafte Sprache sprechen. Dann gibt es einige Details, die man je nach Anlass berücksichtigen sollte: Kleidung, Länge der Rede, Tonalität. Diesen feinen Unterschieden widme ich im Buch ein eigenes Kapitel.

Man könnte ja den Verdacht hegen, die «Marke» Patrick Rohr habe das Buch fast im Alleingang verkauft, und über den Wert Ihrer Ausführungen besage der Verkaufserfolg nichts. Haben Sie direkte Rückmeldungen aus der Leserschaft, beispielsweise von Rednern nach gelücktem Auftritt?

Glauben Sie wirklich, dass jemand ein 256 Seiten dickes Buch zu einem Sachthema nur wegen des Namens des Autors kauft? Ich denke, da unterschätzen Sie das Publikum. Tatsächlich habe ich in den letzten Monaten immer wieder sehr schöne Rückmeldungen von Leuten erhalten, die sagen, dass sie dank meines Buches plötzlich mit mehr Sicherheit aufgetreten seien oder «endlich begriffen» hätten, dass man «nicht nichts sagen» sollte, wenn man die Aufmerksamkeit des Publikums haben wolle, wie ein Leser schrieb. Ein sehr schönes Erlebnis hatte ich kürzlich: Ich war Gast an einem

«Sich selber bleiben, eine klare Botschaft haben, eine einfache, bildhafte Sprache sprechen.»

Anlass, den der Gastgeber mit einer kurzen Begrüßungsrede eröffnete. Er begann seine Rede nicht mit einer langen Begrüßungsformel, was ich schrecklich finde, sondern mit einer Anekdote. Das Publikum begrüßte er erst nach diesem packenden Einstieg. Ich dachte: «Wow, genau so müsste es immer sein!» Nach dem Anlass kam der Gastgeber auf mich zu und fragte mich: «Haben Sie gemerkt, dass ich den Einstieg genau nach Ihrem Ratschlag im Buch gestaltet habe?» Ich muss ganz ehrlich sagen: Das war für mich das grösste Kompliment.

Ihre Verkaufszahlen noch getopt hätten Sie vermutlich, wenn Sie statt eines Ratgebers einen «Blick hinter die TV-Kulissen» oder etwas Ähnliches geschrieben hätten. War das nie ein Thema für Sie?



Zur Person

Der Journalist, Medientrainer und Moderator Patrick Rohr ist einem breiten Publikum durch seine langjährige Arbeit beim Schweizer Fernsehen bekannt, unter anderem bei «Schweiz aktuell», «Arena» und «Quer». Heute ist er selbständiger Unternehmer und führt ein Kommunikationsunternehmen. Im Buchverlag des «Beobachter» publizierte er mit «Reden wie ein Profi» einen Rhetorik-Ratgeber, der einschlug: Innerhalb von drei Monaten wurde das Buch 10'000 Mal verkauft und erscheint nun in 2. Auflage. Patrick Rohr lebt in Zürich und Amsterdam. Weitere Informationen im Internet unter www.patrickrohr.ch

Nein, um Gottes Willen! Ich denke auch nicht, dass ich damit meine Verkaufszahlen getoppt hätte. Ich bin überzeugt: Diese Klatsch- und Tratsch-Geschichten, die «einen Blick hinter die Kulissen» versprechen, sind gar nicht so furchtbar begehrt. Was will man einem ehemaligen Fernsehmoderator beim Schwelgen und Anekdoten Erzählen zuhören? Ich denke, da ist ein praktischer Ratgeber, der auf meinen persönlichen Erfahrungen beruht, um einiges spannender – und nützlicher.

Sie geben unter anderem auch Verhaltenstipps im Umgang mit den Medien. Das ist in der Branche eher verpönt: Ein Seitenwechsler, der die Tricks der Medienschaffenden verrät ... Sind Sie bereits auf solche Reaktionen gestossen – und sind sie berechtigt?

Als Kommunikationsberater mit einer eigenen Firma gebe ich auch Medientrainings. Ich fühle mich dabei überhaupt nicht als Verräter, weil ich in den Trainings – wie auch im erwähnten Kapitel im Buch – einen sehr journalistischen Ansatz habe: Ich erkläre unseren Kunden, wie ein Journalist tickt, welche Aufgabe er hat und welchen Sachzwängen er ausgesetzt ist – immer mit dem Ziel,

den Journalisten nicht als Feind, sondern als Partner zu verstehen. So gesehen verstehe ich mich nicht als Seitenwechsler, sondern als einer, der mit seiner Erfahrung viel zum gegenseitigen Verständnis beitragen kann. Deshalb bin ich von Journalisten-Kollegen wohl auch noch nie als Verräter bezeichnet worden.

Ihr Buch ist eigentlich nur das offensichtliche Symbol für den weiteren Erfolg, den Sie in der Selbständigkeit feiern – offenbar läuft Ihr Laden. Wo orten Sie rund um Ihr Feld, die Kommunikation, die grössten Defizite bei denen, die Ihren Rat suchen – oder suchen sollten?

Tatsächlich bin ich selber überrascht, wie schnell ich vom «Selbständigen» zum «Unternehmer» geworden bin. Nach ein- einhalb Jahren sind wir in meiner Firma mittlerweile bereits zu viert, und uns geht die Arbeit vorläufig nicht aus. Ich denke, das hat damit zu tun, dass immer mehr Unternehmer, Manager und Politiker erkennen, dass ein gutes Produkt nur die eine Hälfte des Erfolges ist. Die andere ist – ob man das nun eine gute oder schlechte Entwicklung findet – die Art, wie man dieses Produkt unter die Menschen bringt. Und bei diesem zweiten Schritt kann ich unseren Kunden mit meiner praktischen Erfahrung helfen.

«Ich denke, da unterschätzen Sie das Publikum.»

Nach 15 Jahren Fernseherfahrung weiss ich, was es braucht, damit ein Auftritt vor einem kleinen oder grösseren Publikum zum Erfolg wird.

Es ist ja offensichtlich bereits ein zweites Buch in Planung. Lässt sich zum Thema denn noch mehr sagen oder weiten Sie es aus?

Auch im zweiten Buch wird es um die Kommunikation zwischen Menschen gehen, diesmal verstärkt um die Kommunikation zwischen zwei Menschen oder in einer kleinen Gruppe. Der Arbeitstitel lautet «Miteinander reden» – ich werde versuchen aufzuzeigen, wie man in schwierigen Situationen die richtigen Worte oder in einer vermeintlich ausweglosen Situation doch noch einen Ausweg finden kann.



Absenzmanagement der SIZ Care AG

Häufige Fehlzeiten am Arbeitsplatz gehen ganz schön ins Geld. Hier kann die SIZ Care AG professionelle Abhilfe schaffen.

Die Gesundheit der Mitarbeiter ist für das Unternehmen von grosser wirtschaftlicher Bedeutung. Prävention, Betreuung und Wiedereingliederung bezüglich krankheits- oder unfallbedingter abwesender Mitarbeiter sind eine Herausforderung für den Arbeitgeber und die involvierten Versicherungen. Dank frühzeitiger Absenzintervention bereits in den ersten 30 bis 60 Tagen einer Abwesenheit können langfristig die direkten und indirekten Kosten gesenkt werden, wobei sämtliche Involvierte davon profitieren.

Das Fundament des wirkungsvollen Absenzenmanagements der SIZ Care AG besteht darin, dass jeder erkrankte Mitarbeiter ab dem vertraglich vereinbarten Interventionsrhythmus (z.B. ab 10. Kalendertag) telefonisch und persönlich kontaktiert und betreut wird. Auf eine erste telefonische Kontaktaufnahme erfolgt nach spätestens vier Wochen ein persönliches Gespräch mit dem arbeitsunfähigen Arbeitnehmer. Dabei werden bereits die ersten Schritte und Massnahmen zur Reintegration an den Arbeitsplatz eingeleitet, wobei der Absenzmanager bei sozialversicherungsrechtlichen, medizinischen und arbeitsrechtlichen Fragen zur Seite steht und bei der Koordination und Vernetzung aller involvierten Stellen (Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Arzt, Versicherungen) hilft.

Indem schon spätestens nach einem Monat ein persönliches Gespräch durch eine externe, neutrale Ansprechperson erfolgt, können mögliche negative Entwicklungen – auch allenfalls im Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz – frühzeitig erkannt und oft auch entsprechend beeinflusst werden. Stechen bei der regelmässigen Standortbestimmung nebst den in den Betreuungsrhythmus fallenden Abwesenheiten auch kürzere Fehlzeiten (häufige einzelne Fehltag) auf, können verschiedene Modelle zur Betreuung von Kurzzeitabsenzen zum Zuge kommen. Dabei ist die Chance gross, Gesundheitsgefährdungen der Mitarbeitenden bereits in frühestem Stadium zu identifizieren.

Für den Arbeitgeber sind durch den Einsatz eines externen Absenzenmanagements nebst dem Sparpotential durch Senkung der Fehlzeiten auch die bestmögliche aktuelle Personaldisposition und schliesslich insbesondere die optimale, nachhaltige Reintegration des Mitarbeiters entscheidend.

Ergänzt werden die Dienstleistungen der SIZ Care AG einerseits durch Angebote aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement, wo es primär darum geht, Absenzen gar nicht erst entstehen zu lassen und gesundheitsfördernde Rahmenbedingungen zu schaffen (z.B. mit gezielten Führungsschulungen). Andererseits besteht die Möglichkeit eines sogenannten Fallmanagements bei Fällen, wo aus verschiedenen Gründen ein Absenzenmanagement im Sinne der SIZ-Philosophie nicht durchgeführt werden kann, jedoch trotzdem der Bedarf einer professionellen Betreuung im Abwesenheitsfall abgedeckt werden soll.

Wir machen Sie mit individuellen Lösungen fit für den Umgang mit Absenzen!

Zum Autor

Bruno Pirotta

Executive Master of Social Insurance Management – HSW
Leiter Marketing & Vertrieb
Mitglied der Geschäftsleitung

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





Hans-Ruedi Sury

«Fachkräfte sind nach wie vor gesucht»

Hat die Finanzkrise Auswirkungen auf den Personalmarkt? Und wie entscheidend ist der Wille bei der Suche nach einer neuen Tätigkeit? Wir fragten bei Hans-Ruedi Sury, Partner und Filialleiter der Universal-Job AG in St.Gallen, nach.

Hans-Ruedi Sury, die Wirtschaft blickt derzeit gespannt in Richtung Amerika. Spürt man die Unsicherheit bereits auf dem Personalmarkt?

Bis jetzt ist von einer Verunsicherung auf dem Personalmarkt nichts zu spüren, weder auf Seiten der Bewerberinnen und Bewerber, noch auf Arbeitgeberseite. Es ist absehbar, dass es eine konjunkturelle Abkühlung geben wird, diese sollte jedoch nicht überbewertet werden, da der Arbeitsmarkt, insbesondere im Bereich Fachkräfte, weiterhin überhitzt ist.

Kann man allgemein die wirtschaftliche Entwicklung anhand der Entwicklung in Ihrer Branche ablesen?

Natürlich sind wir als Personalberatungsunternehmen direkt von der wirtschaftlichen Entwicklung und dem entsprechenden Personalbedarf abhängig. Allerdings sind in konjunkturell schlechteren Zeiten oftmals auch nur Verlagerungen spürbar, zum Beispiel von Festanstellungen zu temporären Einsätzen oder vom Sekundär- zum Tertiärsektor.

Wie ist das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage?

Die Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften ist weiterhin gross. Für Bewerber mit wenig Erfahrung oder direkt ab der Lehre bleibt die Stellensuche entsprechend schwieriger.

Welche Fachkräfte werden besonders gesucht?

Gut ausgebildete Fachkräfte mit Erfahrung, zum Beispiel Finanzberater, Bankfachleute, Treuhänder, Wirtschaftsprüfer, Fachleute aus der Elektro- und Gebäudetechnikbranche, Schweißer, Polymechaniker, Konstrukteure, Mechaniker im Bereich Fertigung, Apparatebauer, Schreiner mit CNC-Kenntnissen und Erfahrung im Innendienst, Pflegefachleute usw.

Setzt man in dieser Zeit wieder vermehrt auf Temporärstellen?

Zurzeit ist noch kein Trend in diese Richtung erkennbar.

Noch vor Jahren hiess es «Wer einen Job will, der findet auch einen». Trifft das heute noch zu? Oder war die Aussage schon damals falsch?

Dies trifft im Grossen und Ganzen immer noch zu. Dass es sich dabei jedoch nicht immer um den gesuchten Traumjob handelt, war damals schon so und ist auch heute nicht anders. Daher wird grosser Wert auf Arbeitsbereitschaft, Flexibilität und Mobilität gelegt. Vor allem im Industriebereich ist die Anzahl von Stellensuchenden, insbesondere von ungelerten Arbeitskräften, jedoch hoch.

Zum Unternehmen

Seit über 27 Jahren verhilft die Universal-Job AG Menschen auf Stellen- oder Personalsuche ganz gezielt zu neuen Perspektiven. Die Zusammenarbeit mit unseren Geschäftspartnern ist geprägt von Transparenz und Flexibilität.

Als professioneller Personaldienstleister für Suchaufträge, Dauerstellen und Temporärarbeit rekrutiert Universal-Job AG im Namen von bestbekanntesten und renommierten Unternehmungen qualifiziertes Basispersonal, Fachspezialisten sowie Kadermitarbeiter in den Bereichen KV/Finanzen, Technik/Industrie, Gewerbe/Bau sowie Informatik und Gesundheitswesen.

Zum Filialnetz gehören Aarau, Amriswil, Basel, Bern, Buchs SG, Frauenfeld, Lausanne, Rapperswil, St. Gallen, Solothurn, Wil, Winterthur, Zug, Zürich und unsere Business-Unit Informatik. In Deutschland ist die Universal-Job in Wuppertal-Schwelm sowie Waldshut-Tiengen vertreten.



«Ein Wachstum von 15 Prozent ist realistisch»

In der Schweiz stehen im Vergleich zu europäischen Ländern nur halb so viele Arbeitnehmer in einem temporären Anstellungsverhältnis. Für Oliver Diesl, VR-Präsident EUPRO Holding AG, ist denn auch klar: Hier liegt noch mehr drin. Wie er in den nächsten Jahren ein überdurchschnittliches Wachstum erzielen will und was er auf Vorwürfe wie «Lohn-Dumping» entgegnet, erklärt er im Interview.

Oliver Diesl, Sie können mit der EUPRO bereits Ihr 10-Jahre-Jubiläum feiern. Wie hat sich das Unternehmen in diesem Jahrzehnt entwickelt?

Wir haben uns sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht stark verbessert. Davon betroffen sind sämtliche Arbeitsprozesse, aber auch unser Filialnetz, das wir auf acht Standorte erweitert haben. Heute sind wir mit der EUPRO AG von Chur bis Basel

«Gesunde Konkurrenz ist immer ein wichtiger Faktor für das Wachstum.»

vertreten. Nach aussen können wir die qualitative Steigerung per November dieses Jahres übrigens zusätzlich mit der ISO 9001-Zertifizierung erkenntlich machen.

Wie wirkt sich die «neue» Qualität auf die Kunden aus?

Wir sind heute in der Lage, auch Grossbaustellen innerhalb kürzester Zeit mit über 100 Fach- und Hilfskräften zu versorgen.

Gerade in einer Branche, die unter einem hohen Termindruck steht und von Witterungsbedingungen beeinflusst wird, ist dies ein nicht unwesentlicher Faktor. Unsere Kunden schätzen diese grosse Flexibilität. Selbstverständlich betreuen wir aber auch unsere Kleinkunden mit der genau gleichen Professionalität. Bei KMU ist rasches Handeln oftmals sogar noch wichtiger, wenn nicht gar überlebensnotwendig.

Sie streben in den nächsten Jahren ein relativ hohes Wachstum an. Wie wollen Sie das erreichen?

Ein erster wichtiger Schritt wird die Gründung weiterer Filialen sein. Zusätzlich werden wir die bereits bestehenden Standorte optimieren und neue Stellen schaffen. Unser Ziel ist ein jährliches Wachstum von 10 bis 15 Prozent. Das ist durchaus realistisch. Aktuelle Studien zeigen, dass in der Schweiz lediglich 2 Prozent aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in einem temporären Anstellungsverhältnis stehen. In England beispielsweise liegt dieser Wert aber bei 4,5 Prozent. Das zeigt, dass unsere Branche noch ein grosses Potenzial hat.

Zur Firma

Die EUPRO St.Gallen AG wurde im November 1997 gegründet und ist seither auf die erfolgreiche Besetzung von Temporär- und Dauerstellen spezialisiert. Aufgrund seines Beziehungsnetzes im Dreiländereck Schweiz, Österreich und Deutschland ist das Unternehmen in der Lage, für seine Kunden länderübergreifend, effektiv und effizient zu rekrutieren. Die EUPRO ist derzeit in der Schweiz und im Ausland mit acht Niederlassungen in St.Gallen, Chur, Schaan, Widnau, Arbon, Wil, Zürich und Basel vertreten und strebt in den nächsten zwei bis drei Jahren ein Wachstum von 50 bis 60 Prozent an.

Aber auch die Konkurrenz dürfte nicht schlafen.

Wie in jeder Branche ist auch unser Markt einer stetigen Veränderung unterworfen. Darauf reagieren wir, aber natürlich auch unsere Mitbewerber. Genau in dieser Veränderung liegen aber die Chancen, sich zu profilieren. Im Übrigen ist eine gesunde Konkurrenz immer ein wichtiger Faktor für das Wachstum. Sie spornen an.

Ihr Angebot richtet sich sowohl an Grossunternehmen als auch an KMU. Wie kann man bei dieser Bandbreite garantieren, dass man qualifiziertes Personal vermittelt?

Unser absolut wichtigstes Kapital sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aus diesem Grund schulen wir unsere Personalberater effizient und regelmässig. Das Stichwort lautet auch hier «Veränderungen». Unsere internen Abläufe werden kontinuierlich

«Oftmals wird Lohn-Dumping nicht einmal absichtlich betrieben.»

überdacht, vereinfacht und rationalisiert. Das Hauptaugenmerk richtet sich hierbei immer auf den Selektionsprozess, der es uns ermöglicht, qualifiziertes Personal zur Verfügung zu stellen.

Sie haben es angetönt: Nicht selten besteht kurzfristig ein Bedarf an Personal. Können Sie diesen Forderungen immer nachkommen?

Ja natürlich. Genau dieses Spannungsfeld ist unser Kernprozess. Wir haben uns auf die Personalvermittlung und den -verleih sämtlicher Branchen im Bauhauptgewerbe und -nebegewerbe spezialisiert. Könnten wir diese Forderungen nicht oder nur ungenügend erfüllen, könnten wir heute nicht auf eine zehnjährige Erfolgsgeschichte zurückblicken.



Die EUPRO AG vermittelt auch Personal für Grossbaustellen, wie beispielsweise das Westside-Zentrum in Bern, das Anfang Oktober eröffnet wurde.

Sie verstehen sich als Partner für In- und Auslandsarbeiten. Das bedeutet auch, dass Sie sich in verschiedenen Lohnstrukturen bewegen. Das dürfte mitunter Probleme bereiten.

Es ist richtig, dass wir tagtäglich mit verschiedenen Lohnstrukturen konfrontiert werden. Genau deshalb ist das fundierte Wissen unserer Mitarbeiter für uns so entscheidend. Sie müssen die Marktregeln kennen und stets am Ball bleiben. Des Weiteren arbeiten wir auch mit einer Software, die diese Ansprüche abdeckt.

Die UNIA spricht teilweise gar von Lohn-Dumping. Was entgegnen Sie solchen Vorwürfen?

Dass die UNIA als Arbeitnehmervertretung von Lohn-Dumping spricht und dies dann in allen möglichen Medien verbreitet, ist leider tatsächlich so. Meiner Meinung nach richten sich diese Vorwürfe aber in erster Linie an ausländische Firmen. Oftmals wird Lohn-Dumping nicht einmal absichtlich betrieben, sondern ist auf einen fehlerhaften Informationsfluss zurückzuführen. In der Schweiz müssen wir uns an die kantonalen Regelungen halten. Ausländischen Firmen sind diese Gesetze oftmals unbekannt, folglich halten sie sich dann auch nicht an sämtliche Bestimmungen.

Unsere Dienstleistungen für Sie

Als eines der ersten europäorientierten Unternehmen im Bereich Personalbeschaffung werden Dienstleistungen in den folgenden Sparten geboten:

Baugewerbe

Im Baugewerbe sind flexible Arbeitskräfte das Nonplusultra. Termingerechte Baumassnahmen werden nicht nur durch die Witterung, sondern auch durch das Fehlen von jeweils benötigten Fachkräften erschwert.

Baunebengewerbe

Im Baunebengewerbe ist das richtige Timing entscheidend. Da in diesem Segment viel von den Witterungsbedingungen abhängt, ist es oft schwierig, die richtigen Leute zur rechten Zeit vor Ort zu haben.

Gastgewerbe

In der heutigen Zeit ist Komfort für viele zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Deshalb werden immer mehr Fachkräfte in den verschiedensten Bereichen benötigt.

Industrie

Zur Abdeckung von Auftragspitzen werden im gesamten Industriebereich viele Fachkräfte kurzfristig benötigt. Sei es nun im Anlagenbau, im Rohrleitungsbau oder in der Fertigung: Das grösste Problem ist oft, alle Leute innerhalb der vorgegebenen Zeit unter «Dach und Fach» zu bringen.

Kaufmännisches Personal

Auch in der Bürowelt werden immer wieder Fachkräfte gebraucht. Dort sind ähnliche Bedingungen erforderlich, wie auch in der Baubranche. Deshalb ist unser qualifiziertes Personal immer auf dem neusten Stand der benötigten Anforderungen.

www.eupro-ag.com



Ihr Partner
für Temporär- und Dauerstellen

«Die Konkurrenten sind nur einen Klick voneinander entfernt»

Das Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern vergibt regelmässig den IOP-Award für herausragende Leistungen im modernen Personalmanagement schweizerischer Arbeitgeber. Prämiert werden besonders gelungene Internetauftritte im Personalmarketing. Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom, Gründer und Direktor des IOP, im Gespräch.

Text: Stefan Millius

Bild: zVg

Norbert Thom, Stichwort «Electronic Recruiting»: Gehen wir recht in der Annahme, dass Sie darunter deutlich mehr verstehen als einen «Wir suchen»-Menüpunkt der Webseite des Unternehmens?

Es handelt sich keineswegs um eine simple Abbildung von Stellenanzeigen. Vielmehr kann der Hintergrund für ein Engagement beim neuen Arbeitgeber lebendig dargestellt werden. Beispiele sind: Karrieremöglichkeiten, Aus- und Weiterbildungschancen, Statements von zukünftigen Vorgesetzten und Kollegen, Darstellung der Führungs- und Kooperationsprinzipien sowie zumindest ein erster visueller Eindruck von der Unternehmenskultur.

Warum lassen sich aus Ihrer Sicht echte Talente nur auf dem elektronischen Weg gewinnen?

Diese Message ist etwas übertrieben. Ich möchte allerdings behaupten: Heute gehört immer auch ein elektronischer Kanal der Mitarbeitergewinnung dazu. Das ist weniger für Top-Führungskräfte relevant als für die Nachwuchs- und

«Heute gehört immer auch ein elektronischer Kanal der Mitarbeitergewinnung dazu.»

Führungskräfte und Fachspezialisten. Hochschulabsolventen gehen heute sofort aufs Internet. Die konkurrierenden Arbeitgeber sind sozusagen nur einen Klick voneinander entfernt und stehen in höchster Konkurrenz. Wer keinen guten Internetauftritt hat, fällt in der Gunst der Nachwuchskräfte bereits zurück.

In die IOP-Untersuchung 2007 wurden zunächst 113 Unternehmen aufgenommen und gleich einem «Muss»-Filter unterzogen. Übrig blieben 28 Betriebe. Heisst das: Die Schweiz ist punkto Electronic Recruiting ein Entwicklungsland?

Zur Person

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom ist Gründer und Direktor des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern (www.iop.unibe.ch). Das IOP ist ein wissenschaftlich unabhängiges Institut der Universität Bern, das sowohl national als auch international ausgerichtet ist. Schwerpunkte bilden die Fachgebiete Organisation und Personal als wichtige Komponenten der Unternehmensführung.



Nein, durchaus nicht. Aber wir haben, gestützt auf unsere Erfahrungen aus dem Jahre 2001, sehr strenge Kriterien angelegt. Wer nicht eine gewisse Mindestpunktzahl erreichte, fiel aus dem Rennen. Wir schauten besonders auf: die Auffindbarkeit, die Präsentation/Navigation der Stellensuche, den eigentlichen Informationsgehalt, die Möglichkeit zur Interaktivität sowie die technischen Aspekte der Datensicherheit. Wie in jedem Rennen differenziert sich das Teilnehmerfeld relativ schnell. So auch in unserem Award-Verfahren im Jahre 2007.

Die Top Ten beim IOP Award sind nicht sehr überraschend die Grossunternehmen aus den Bereichen Bank, Versicherung, Telekommunikation und Beratung. Kann man gutes Electronic Recruiting also nur dann erreichen, wenn man die nötigen Ressourcen hat?

Diese Hitparade ergab sich aus unserem Auswahlverfahren, weil wir uns auf die grössten und beschaffungsintensivsten Schweizer Arbeitgeber konzentriert haben. Diese Unternehmen verfügen in der Tat über erhebliche Ressourcen und die identifizierten Top-Firmen auch über ein gutes Zusammen-

«Hochschulabsolventen gehen heute sofort aufs Internet.»

spiel für Informatik und Personalentwicklung beziehungsweise Personalmarketing. Auch KMU haben durchaus eine Chance. Sie können sich bei Bedarf externer Hilfe bedienen, denn es gibt einen differenzierten Personalberatungsmarkt in der Schweiz. Vor allem müssen sie über Suchmaschinen auf sich aufmerksam machen, denn sie sind oft «hidden champions», also versteckte Perlen, ohne den grossen allgemeinen Bekanntheitsgrad wie zum Beispiel bei den führenden Banken, Phar-

ma-, Nahrungsmittel-, Telekommunikations- und Beratungsunternehmen.

Wo liegt der Zusammenhang zwischen Electronic Recruiting und den von Ihnen immer wieder angesprochenen High Potentials?

Insbesondere die jüngeren High Potentials achten auf das Electronic Recruiting. Aber nach meiner Auffassung ist man ein High Potential, solange man Beförderungs- beziehungsweise Entwicklungspotenzial hat. Das schliesst zum Beispiel eine Führungskraft ein, die noch in die Geschäfts-/Konzernleitung

«KMU sind oft «hidden champions».»

berufen werden kann. Für diese Personengruppe gibt es andere Beschaffungskanäle, wie zum Beispiel Personalberatungsbüros, Assessment Center, Bewährung in komplexen Projekten, Direktansprache durch den Verwaltungsrat etc.

Sind Schweizer Unternehmen aus Ihrer Erfahrung heraus richtig aufgestellt, um im internationalen Wettbewerb um die High Potentials bestehen zu können?

Insgesamt meine ich, dass Schweizer Unternehmen attraktive Arbeitgeber sind. Dies beweist die Einwanderungst Statistik, insbesondere für Hochqualifizierte aus dem EU-Raum. Die Entwicklungsmöglichkeiten sind gut, der Grad der Internationalisierung ist sehr hoch und das Lohnniveau nach wie vor weit überdurchschnittlich. Auch sind Schweizer sehr gute Aus- und Weiterbildner. Das hat eine grosse und erfolgreiche Tradition von der Lehre bis zum Nachdiplomstudium an renommierten Bildungsinstitutionen.

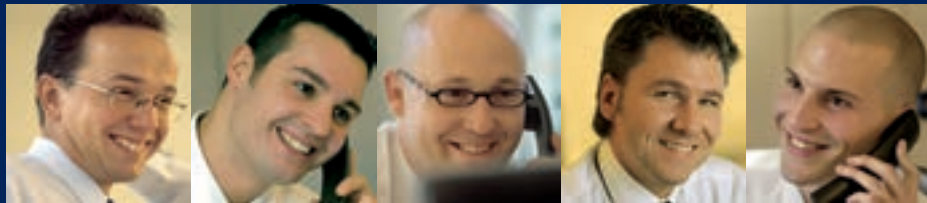
work-shop – Nähe schafft Vertrauen

Eine tragfähige Vertrauensbasis in der Personalberatung gründet auf Marktpräsenz, verarbeiteter Erfahrung, motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – und nochmals auf Marktpräsenz. Mit einem Wort: auf Kundennähe. An dieser Basis arbeiten wir unablässig.

Wer die Suche nach geeignetem Personal in externe Hände gibt, legt Wert darauf, seinen Partnern vertrauen zu können. Deshalb bilden langjährig angestellte, gut ausgebildete Berater die Eckpfeiler des work-shop-Konzepts.

Heerbrugg

work-shop Personalmanagement GmbH
Auerstrasse 31, Dornacherhof
9435 Heerbrugg
Fon 071 727 19 40
Fax 071 727 19 49
heerbrugg@work-shop.jobs



Andreas Leumann

Mario Lipari

Adrian Feuerle

Daniel Stoffel

Byörn Mattle

Rorschach

work-shop Personalberatung GmbH
Signalstrasse 8, 9400 Rorschach
Fon 071 841 81 11
Fax 071 841 81 13
rorschach@work-shop.jobs



Peter Jerg

Jürg Sutter

Yanik Sigrist

Martina Züger

St.Gallen

work-shop Personal St.Gallen GmbH
Oberer Graben 16, 9000 St.Gallen
Fon 071 227 38 88
Fax 071 227 38 85
stgallen@work-shop.jobs



Roland Gut

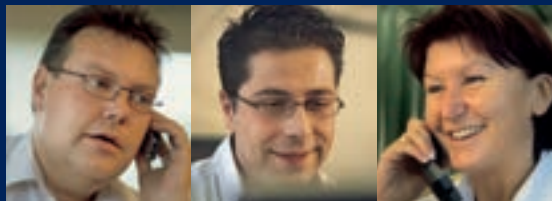
Denise Romer

Mathias Köhli

Patricia Gulan

Wil

work-shop Personal Wil GmbH
Untere Bahnhofstrasse 10, 9500 Wil
Fon 071 912 48 48
Fax 071 912 48 49
wil@work-shop.jobs



Urs Müller

Thomas Schumacher

Franziska Aggeler

Winterthur

work-shop Personal Winterthur AG
Zürcherstrasse 200, 8406 Winterthur
Fon 052 203 01 23
Fax 052 203 01 20
winterthur@work-shop.jobs



Cornel FÜRer

Benjamin Princic

Armin Löw

Fabio Lo Presti

Weinfelden

work-shop Personal Weinfelden GmbH
Amriswilerstrasse 57, 8570 Weinfelden
Fon 071 620 04 44
Fax 071 620 04 46
weinfelden@work-shop.jobs

Deutschland

work-shop Personal AG
Geratsbergerstrasse 8
D-84130 Dingolfing
Fon +49 (0)8731/39 584-0
Fax +49 (0)8731/39 584-20
dingolfing@work-shop.jobs



Christof Juraske

Anna Maria Mauerer

Bernhard Beyer



Eine starke Idee kennt keine Grenzen

Die work-shop-Gruppe weitet ihr Niederlassungsnetz aus. Als westlichster Eckpfeiler stösst neu Winterthur dazu. Und mit dem süddeutschen Dingolfing überschreitet sie erstmals die Landesgrenze.

Das work-shop-Netz. Die letzte Änderung des Netzes fand 2006 statt. Mit Heerbrugg setzten wir ein Zeichen im Rheintal, nahe der österreichischen Grenze. Die wirtschaftliche Entwicklung in den letzten zwei Jahren hat folgerichtig zum jüngsten Schritt geführt. Die neuen Niederlassungen in Winterthur als Pforte zum Westen und in Dingolfing (D) öffnen Ihnen neue Türen.



Christof Juraske
Vorstand work-shop
Dingolfing (D)

«Woran uns besonders liegt: an individueller Betreuung mit Lösungen, die auf Sie zugeschnitten sind.»

Qualitativer und quantitativer Schritt. work-shop erweitert die Basis an Personalressourcen qualitativ und quantitativ. Mit work-shop-Kompetenz werden wir insbesondere den Markt süddeutscher Fachkräfte und Spezialisten für Sie erschliessen. Damit sind wir in der Lage, noch professioneller zu arbeiten.

Winterthur – Tor zum Westen. Der neue Standort bringt work-shop näher zum Wirtschaftsraum Zürich. Damit können wir Kunden und Kandidaten noch lokaler beraten. Wir bleiben auch hier

Stellenvermittlung

Temporäre Stellen werden hauptsächlich in den Bereichen Industrie, Bau, Technik und Büro vermittelt. Besondere Auftragslagen rufen oft kurzfristig nach zusätzlichen Arbeitskräften. Cornel Fürer: «Bei personellen Engpässen stellen wir Firmen schnell und unkompliziert die gesuchten Leute zur Verfügung. Sämtliche Personalkosten sind im Stundentarif bereits enthalten!» «work-shop» prüft Stellensuchende rasch und gründlich auf ihre Fähigkeiten und Stärken. Es handelt sich nicht immer um Arbeitslose. Oft geht es um Übergangslösungen. Alle Mitarbeitenden werden persönlich betreut.

Feste Stellen vermittelt «work-shop» im Auftragsverhältnis. Unsere Personalberater suchen über Inserate im Internet und in Printmedien geeignete Bewerber und präsentieren dem Unternehmen eine erste Auswahl. Kommt es zu einer Anstellung, steht «work-shop» ein einmaliges Honorar zu. Cornel Fürer: «Wir leisten eine dreimonatige Garantie. Unsere Kunden tragen somit ein geringes Risiko und ersparen sich viele administrative Umtriebe.» (ste)

unserem Motto treu: «Nähe schafft Vertrauen». Grosse Einzelbüros ermöglichen Ihnen, mit unseren kompetenten Beratern persönliche Gespräche auf Ihrem Niveau zu führen.

Optimale Vernetzung. Der Entscheid, nach Westen zu expandieren, ist für das Winterthurer Team mit Geschäftsführer Cornel Fürer eine ideale Herausforderung: «Die Lage ist strategisch günstig. Gleichzeitig profitiert das Team von langjähriger work-shop-Erfahrung und einem stark verankerten Netzwerk, das wir für die Neuausrichtung nutzen können.»

Optimale Entwicklung. Die neue Niederlassung Winterthur deckt sämtliche work-shop-Geschäftsfelder ab. Neu ist der Bereich Informatik/Technology, geleitet von Benjamin Princic. Damit erfährt die work-shop-Gruppe eine wichtige Bereicherung.

Optimale Lage. Das neue work-shop-Haus ist dank dem nahen A1-Anschluss und einer gut bedienten Bushaltestelle vor dem Haus mit dem Auto oder mit ÖV mühelos erreichbar.

Dingolfing (D) – starke Wurzeln. Etwa 100 km nordöstlich von München gelegen, ist die niederbayrische Kreisstadt Dingolfing das Industriezentrum Ostbayerns. Eines der grössten europäischen Automobilwerke baut hier seine Fahrzeuge. Unsere Wurzeln reichen aber auch weit in eine bewegte Geschichte zurück. Kurz nach der Jahrtausendwende feierte Dingolfing das 750-jährige Stadtjubiläum.

Starke Lösungen. In dieser immer noch liebenswert und überschaubar gebliebenen Stadt finden Sie das work-shop-Haus mit seinen freundlichen Besprechungsräumen, vor allem jedoch mit kompetenten Gesprächspartnern. Christof Juraske, Vorstand: «Regionale Kundennähe und langfristige Kundenbeziehungen sind uns besonders wichtig. Zwei work-shop-Merkmale, die immer wieder tragfähige, wirtschaftliche Lösungen ermöglichen.»



Cornel Fürer
Geschäftsführer work-shop
Personal Winterthur AG
«Professionelle Networkingpflege ist eine strategische Ausrichtung mit entscheidendem wirtschaftlichem Vorteil für Sie.»

Starke Leistungen. Arbeitnehmerüberlassung, Personalvermittlung, On-Site Management sowie Outsourcing Projekte sind solide Pfeiler einer umfassenden Leistungspalette. Besonders wichtig ist für work-shop-Kunden die grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Dank optimaler Vernetzung können Informationen und Erfahrungen im gesamten ostschweizerischen und süddeutschen Raum ohne Zeitverzug zu Ihren Gunsten genutzt werden.



*«Die <Personen>,
die sich weiterbilden werden immer jünger.»*

Thierry Kurtzemann

«Jeder Studierende, den ich verliere, führt zu einer Umsatzeinbusse»

Kerngeschäft der Akademie St.Gallen bilden Lehrgänge, die zu einem in Wirtschaft und Verwaltung anerkannten Diplom beziehungsweise Zertifikat führen. Dabei muss sich die Institution immer mehr dem Wettbewerb mit anderen Schulen stellen. Dass dies grundsätzlich positiv zu werten ist jedoch auch gefährliche Entwicklungen haben kann, erklärt Schulleiter Thierry Kurtzemann im LEADER-Interview.

Interview: Marcel Baumgartner

Bild: Bodo Rüedi

Thierry Kurtzemann, wer aufsteigen will, muss sich weiterbilden. Nehmen die Schweizer hierbei eine Spitzenposition ein?

Nein. Laut Statistiken belegen wir, was Weiterbildungen anbelangt, nur eine Position im oberen Mittelfeld. Allerdings sind solche Auflistungen mit Vorsicht zu geniessen. Kurse und Seminare werden in gewissen Ländern ebenfalls mit eingerechnet. Auch wenn das lebenslange Lernen in der Schweiz einen hohen Stellenwert hat, so könnten wir doch noch besser werden. Die Skandinavier sind da bedeutend fleissiger.

Wer bildet sich weiter?

Ich bin nun seit zehn Jahren in diesem Business, seit drei Jahren an der Akademie St.Gallen. Ich stelle fest, dass die Personen, die sich weiterbilden, immer noch überwiegend männlich sind und zudem immer jünger werden. Viele Jugendliche überlegen sich unmittelbar nach dem Lehrabschluss, was sie noch zusätzlich machen könnten. Das ist ja grundsätzlich positiv, hat aber auch eine Kehrseite.

Welche?

Durch die Verjüngung der Studierenden ist es für Schulen schwerer geworden, den Praxisbezug in den Unterricht einzubauen. Der Trend ist heute ganz klar, sowohl bei Fachhochschulen als auch bei den höheren Fachschulen: Man will mehr Handlungsorientiertheit ins Spiel bringen. Sei es mit Vernetzungen, Fallstudien und Praxisarbeiten, Firmenbesichtigungen oder Gastreferenten aus der Wirtschaft. Dieses Vorgehen wird vom Bund aktiv gefördert. Gleichzeitig lässt er aber zu, dass Personen ohne Berufserfahrung eine höhere Weiterbildung absolvieren können. Diese Studierenden kennen aber oftmals nur den Lehrbetrieb und ihre Abteilung. Da wird es schwer, praxisnahe zu unterrichten. Aber die Rahmenbedingungen sind vom Gesetzgeber vorgegeben. Daran müssen wir uns halten.

Aber es gibt auch Lehrgänge, bei denen Praxiserfahrung vorausgesetzt wird.

Da ist richtig. In bestimmten Bereichen der höheren Berufsbildung wird weiterhin verlangt, dass vor Aufnahme des Studiums

zwei bis drei Jahre gearbeitet wurde. Selbst dann ist es nicht immer einfach, den Unterricht so wirtschaftsnah wie möglich zu gestalten.

Geht es den Studierenden um das Wissen oder um den Titel?

Das ist abhängig von der Person. Viele geben als Motivation das Ziel einer Kaderposition an. Es sind aber eher Männer, die das sagen. Frauen sind defensiver. Sie wollen eine gute Ausbildung, überlegen sich aber bereits, wie sie sie später mit einer Familie in Einklang bringen können. Die «Titelprahlerei», die Sie ansprechen, ist zwar heutzutage in einigen Weiterbildungsbereichen tatsächlich ein beträchtlicher Aspekt geworden. Das betrifft aber weniger unsere höhere Berufsbildung als viel mehr Weiterbildungen im Hochschulbereich – z.B. im Bereich der

«Die Politik will wohl mehr Wettbewerb, weiss aber noch nicht, wie man die Qualität sicherstellen soll.»

MBA und zum Teil auch im Bereich der Fachhochschulen. Die ganzen «Bachelor»- und «Master»-Geschichten ziehen sicherlich auch Leute an, die den Titel reizvoll finden. Was aber genau hinter all diesen Titeln steckt, wissen heute bei weitem nicht alle. Selbst Arbeitgeber und Bildungsexperten verlieren bei der Fülle den Durchblick.

Die Mehrheit der Studenten sind Männer. Die Frauen sind defensiver im Bezug auf die Karriere. Nun gibt es aber auch Stimmen, die eine Quotenregelung für Führungspositionen verlangen. Hier klafft also ein Graben.

Das ist tatsächlich so. Natürlich stütze ich meine Aussage nicht auf eine flächendeckende Studie. Und sicherlich gibt es immer Ausnahmen. In der Regel gehen Frauen viel seriöser an eine Aufgabenstellung heran. An was es aber fehlt, ist das Selbstvertrauen. Wenn man nach einem Leiter für eine Arbeitsgruppe sucht, ist es eine Seltenheit, wenn sich hierfür Frauen melden. Ich glaube nicht, dass man den Frauen einen Gefallen macht, wenn man sie über die Quote hinein holt. Ein aktives Coaching und Ermunterungen durch die Vorgesetzten sind da viel wirksamer.

Auch die ganzen Weiterbildungsangebote sind letztlich ein lukratives Business. Hier lässt sich Geld verdienen.

Als kantonaler Anbieter sind wir in der glücklichen Situation, dass wir keine Gewinnmaximierung anstreben müssen. Wir müssen lediglich unsere Vollkosten decken. Was Sie ansprechen ist aber bei privaten Anbietern ein wesentlicher Punkt. Und das Ganze nimmt teilweise komische Züge an. Um einen hohen Umsatz zu erzielen, brauchen Sie möglichst viele Studenten. Gleichzeitig müssen Sie aber auch den Qualitätsstandard so hoch wie möglich halten. Und dadurch verlieren Sie wiederum Schüler. Als privater wie auch öffentlicher Anbieter bewegt man sich ständig in diesem Spannungsfeld.

Gerade unser Magazin setzt sich auf allen Stufen für mehr Wettbewerb ein. Im Schulwesen kann das aber gefährliche Auswirkungen haben.

Wettbewerb ist gut, in unserem Bereich aber auch problematisch, weil die Gefahr besteht, dass man auf Masse statt auf Qualität setzt. Die Subventionen, die eine Schule erhält – seit 2008 erhalten auch private Anbieter Subventionen – sind heute abhängig von der Anzahl Studierender. Früher war die Anzahl Lektionen massgebend. Diese Entwicklung halte ich für sehr kritisch. Man macht sich die einfache Rechnung: Wer mehr Teilnehmende hat, erhält mehr Geld. Jeder Studierende, den ich verliere, führt zu einer Umsatzeinbusse. Das führt zu falschen Anreizen. Wir wollen einen Qualitätswettbewerb und nicht einen Wettbewerb um die Anzahl subventionierter Köpfe.

Was wäre eine mögliche andere Lösung?

Man müsste andere Kriterien definieren, zum Beispiel den Prüfungserfolg. Aber auch das ist nicht ganz einfach. Der Trend geht nämlich in Richtung hausinterne Prüfungen. Das bedeutet, dass die Schulen die Prüfungen für ihre eigenen Studierenden selber erstellen. Folglich ist auch die Erfolgsquote höher als bei einer Eidgenössischen Prüfung, die von einer zentralen Stelle erstellt und abgenommen wird. Wer schlecht lehrt, prüft gut. Das

«Die ‹Titelprahlerei› ist tatsächlich ein beträchtlicher Aspekt geworden.»

Ganze ist daher noch nicht fertig durchdacht. Die Politik will wohl mehr Wettbewerb, weiss aber noch nicht, wie man die Qualität sicherstellen soll. Für letzteres ist auch eine ISO- oder Eduqua-Zertifizierung noch lange kein absoluter Garant.

Wichtig für die Qualität einer Schule sind auch die Lehrpersonen.

Bei uns kommen diese zu über 95 Prozent aus der Praxis. Und weil wir wollen, dass sie sich auch intensiv vorbereiten und die Studenten auch ausserhalb des Unterrichts betreuen, entlohnen wir sie auch überdurchschnittlich. Entscheidend ist aber, dass sich die fähigen Personen aus der Wirtschaft die Zeit für ein solches Engagement nehmen. Das ist nicht selbstverständlich. Die guten Unternehmer sind ja in der Regel schon genügend mit Arbeit eingedeckt. Aber unser System funktioniert nur, wenn wir solche Personen gewinnen und auch halten können.



Thierry Kurtzemann

Gibt es auch hier gewisse Qualitätskontrollen?

Es gibt Vorschriften, ja. Bei grösseren Pensen wird eine Ausbildung im pädagogischen Bereich verlangt. Als wichtiger erachte ich aber die Erfahrung, die eine Lehrperson mitbringt. Und dann sind letztlich auch die Emotionen entscheidend. Wie wird ein Stoff

«Ich glaube nicht, dass man den Frauen einen Gefallen macht, wenn man sie über die Quote hinein holt.»

vermittelt? Es braucht Dozentinnen und Dozenten, die Wissen mit Begeisterung weiter tragen, denen man gerne zuhört.

Wirkt sich der Wettbewerb auch auf die Unterrichtsinhalte aus?

Der Inhalt ist in der gesamten höheren Berufsbildung vorgegeben. Und das ist auch gut so. Sonst hätten wir keinen Standard. Mittlerweile gibt man aber auch hier den Schulen etwas mehr Gestaltungsspielraum. Damit können sich die Anbieter noch mehr differenzieren. Es wird solche geben, die sich an ein breiteres Publikum richten und solche, die den Level eher hoch setzen. Das Problem ist lediglich, dass am Schluss alle Studenten – egal, von welcher Schule sie kommen – den gleichen Abschluss in der Tasche haben. Also wird das Image einer Schule in Zukunft entscheidend sein. Wir werden in den nächsten Jahren daher sehr viel in die Qualitätssicherung und auch in die Imagepflege investieren. Gegen aussen soll man erkennen, dass unsere Ausbildungen top sind.

Hat sich die Jugend eigentlich tatsächlich verändert?

Positiv ausgedrückt sind die Jugendlichen aufgeweckter als früher. Negativ ausgedrückt benötigen sie heute mehr Leitplanken und Verhaltensregeln. Sie brauchen Führung, und man muss sie ernst nehmen. Und man vermisst teilweise ein gewisses Grundwissen. Viele Informationen holen sie sich heute im Internet oder über Gratiszeitungen. Fundierte Hintergrundinformationen fehlen aber oft. Es wird auch eine grosse Herausforderung sein, die jungen Leute wieder vermehrt anzuhalten, die Lehrinhalte kritisch zu hinterfragen und nicht alles so einfach zu konsumieren, was an Theorien und Handlungsempfehlungen in den Schulräumen und Hörsälen vermittelt wird.

man die Kosten für die Weiterbildung nicht vollumfänglich von den Steuern absetzen kann. Da haben wir Nachholbedarf. Mittlerweile ist dieses Anliegen aber auch vom Parlament aufgenommen worden.

Gewisse Kreise fordern gar, dass Bildung kostenlos sein sollte.

Stimmen aus Politik und von Gewerkschaften fordern die Abgabe von Gutscheinen, die einen zu einer Weiterbildung berechtigen. Ich glaube, das bringt nicht sehr viel. Jede Weiterbildung sollte auch ihren Preis haben, sonst ist sie nichts wert. Und wenn eine Person bereit ist, diesen Weg einzuschlagen, soll sie auch

«Ob die Gelder auch immer effizient eingesetzt werden, sei dahin gestellt.»

bereit sein, dafür zu bezahlen. Auch die Motivation ist dadurch höher. Ich denke, dieser Meinung ist auch die Wirtschaft. Es kommt selten vor, dass mir jemand sagt, dass seine Firma die Ausbildung nicht finanziell unterstützt.

Was halten Sie von den zahlreichen Anbietern von Seminaren und Kursen?

Wenn man sich umfangreich und intensiv weiterbilden will, dann sind die Lehrgänge sicher das Richtige. Kurse und Seminare sind ein ganz anderes Business. Die Langzeitwirkung ist viel geringer. Dennoch können sie für eine punktuelle Weiterbildung in einem spezifischen Fachbereich nützlich sein.

Trotzdem sind sie bei Firmen sehr beliebt.

Die meisten Firmen haben Budgets für Weiterbildungen und Kurse. Und dieses Geld wird dann in der Regel auch gebraucht. Also bucht man für zwei Tage ein Seminar an einem schönen Ort. Die Frage ist nur, ob die Teilnehmenden und letztlich auch die Firmen daraus auch einen Nutzen ziehen können.

Und dann gibt es noch die Fernstudien

Ich denke, dass ein Fernstudium wohl nur für rund 20 Prozent aller Personen, die eine Weiterbildung machen, geeignet ist. Es braucht dazu ein hohes Mass an Selbstdisziplin, und es fehlt auch der gruppenspezifische Prozess, der für den Lernfortschritt und den Erfahrungsaustausch untereinander nicht zu unterschätzen ist.

Die Klassenräume werden also niemals verschwinden?

Nein. Es wird vielmehr einen Mix von verschiedenen Lernmethoden geben. Es gibt Themen, die die Studierenden gut von zu Hause aus vorbereiten können und dann in den Unterricht mitbringen. Nach unseren ersten Erfahrungen wird das aber auf längere Zeit nur von rund 50 Prozent der Teilnehmenden auch wirklich gemacht. Das führt im Unterricht zu einer Zweiklassengesellschaft, die von den Dozierenden nicht mehr zu überbrücken ist. Der Präsenzunterricht wird deshalb meiner Ansicht nach nie verschwinden und den derzeitigen E-Learning-Enthusiasmus einiger Bildungsfachleute in Bälde wieder in den Hintergrund rücken lassen.

Würden Sie heute überhaupt noch eine Führungsposition mit einer Person besetzen, die niemals eine Weiterbildung absolviert hat?

Es gibt immer wieder Beispiele von Personen in Spitzenpositionen, die bescheiden angefangen und sich hochgearbeitet haben. Aber praktisch alle haben irgendwann eine Weiterbildung gemacht. Es ist wohl eine Notwendigkeit, das Wissen, das man sich im Job angeeignet hat, irgendwann mal zu zertifizieren und mit einem theoretischen Fundament zu untermauern.

Welcher Weg ist geeigneter, der akademische oder der praktische?

Man sollte diese beiden Bereiche nicht gegen einander ausspielen, sondern sie im positiven Sinne als Wettbewerb darstellen. So kommt es zu Höchstleistungen. Nur weil eine Person einen Abschluss einer Universität hat, heisst es nicht, dass sie in der Wirtschaft bestehen kann. Andererseits kann man auch nicht alles auf die Praxis herunter brechen, es braucht auch ein theoretisches Fundament.

Betrachtet man allerdings die Finanzen, dann besteht ein Ungleichgewicht. 2005 flossen gesamtschweizerisch rund 152 Millionen in die höhere Berufsbildung, und rund 6,7 Milliarden in die Fachhochschulen und Universitäten. Natürlich ist darin auch das

«Jede Weiterbildung sollte auch ihren Preis haben, sonst ist sie nichts wert.»

Investment in die Forschung enthalten. Dennoch ist der Unterschied immens. Und ob die Gelder auch immer effizient eingesetzt und letztlich nicht vom Verwaltungsapparat verschlungen werden, sei dahin gestellt.

Letztlich bleibt die Bildung aber eines der wichtigsten Güter der Schweiz.

Wir haben mit unserem Bildungssystem und vor allem mit unserer dualen Berufsbildung ganz klar einen Wettbewerbsvorteil. Ein solches System gibt es sonst nur in Deutschland und ansatzweise in Österreich, Holland und Skandinavien. Und die duale Berufsbildung ist gemäss Ökonomen auch ein wichtiger Grund für die geringe Arbeitslosigkeit in der Schweiz. Negativ ist jedoch, dass



Ihre Unternehmensversicherung sollte nicht komplizierter sein als Ihre IT-Lösung.

Weil das Leben oft schon schwierig genug ist, macht Trust Sympany vieles einfacher. Zum Beispiel mit flexiblen Lösungen für alle Personenversicherungen in Ihrem Unternehmen. Informieren Sie sich unter Telefon 0800 955 955 oder www.trustSympany.ch

Ist Ihr Unternehmen auf alle Fälle vorbereitet?

Trust Sympany ist die erste Versicherung der Schweiz, die sich mit Lösungen für Personenversicherungen exklusiv auf das Unternehmensgeschäft konzentriert. Massgeschneiderter Schutz und schnelle, unbürokratische Leistungen. Damit Sie auf alle Fälle vorbereitet sind und die Träume Ihrer Mitarbeitenden nicht platzen.

Die Unternehmensversicherung Trust Sympany bietet aufgrund Ihrer langjährigen Erfahrung innovative Personenversicherungen und Personalvorsorge aus einer Hand. Im Vordergrund stehen dabei einfache und flexible Produkte und eine Betreuung vor Ort, welche einen optimalen Service ermöglicht.

Damit auch Ihre Mitarbeitenden rundum versichert sind, zählen die folgenden vier Versicherungsprodukte zu den wichtigsten: Die Lohnausfallversicherung, die Unfallversicherung nach UVG, die Unfallzusatzversicherung und die Berufliche Vorsorge (BVG).

Damit Sie auch bei Krankheitsfällen in Ihrem Unternehmen entspannt bleiben können: Die Lohnausfallversicherung bei Krankheit.

Mit der Lohnausfallversicherung von Trust Sympany sorgen Sie einer Erwerbsunfähigkeit Ihrer Mitarbeitenden bei Krankheit optimal vor. Die Wartezeit und der Deckungsgrad können auf die Finanzkraft und die Risiko- bzw. Personalstruktur Ihres Unternehmens abgestimmt werden. Als grosser Pluspunkt für Sie tarifiert Trust Sympany nicht nach Branchen, sondern aufgrund der langjährigen Erfahrung, welche Sie und Ihr Unternehmen so in den Mittelpunkt stellt.

Damit Ihre Mitarbeitenden nach einem Unfall wieder ins Rollen kommen: Die Unfallversicherung gemäss UVG.

Die obligatorische Unfallversicherung von Trust Sympany garantiert Ihnen und Ihren Mitarbeitenden alle gesetzlich vorgeschriebenen und nötigen Sicherheiten. Bei einem Unfall übernimmt Trust Sympany den Lohnausfall sowie Renten- und Pflegeleistungen. Selbständig Erwerbstätige haben zusätzlich die Möglichkeit, sich und ihre Familienmitglieder freiwillig zu versichern.

Damit schützen Sie Ihre Mitarbeitenden noch besser: Die Unfall-Zusatzversicherung.

Die Unfall-Zusatzversicherung von Trust Sympany ergänzt sehr sinnvoll die Leistungen der obligatorischen Unfallversicherung ganz nach Ihren Bedürfnissen. Sie eignet sich insbesondere

für jene Mitarbeitenden, deren Gehälter über dem UVG-Maximaljahreslohn liegen.

Damit die Träume Ihrer Mitarbeitenden später nicht platzen: Die Berufliche Vorsorge.

Mit ihrem modularen Aufbau ermöglichen die BVG-Leistungspläne von Trust Sympany individuell zugeschnittene Lösungen zu fairen Preisen. Durch die individuell festgelegte Gewichtung der drei Lebensrisiken Alter, Invalidität und Tod wird jedem Ihrer Angestellten der für den persönlichen Bedarf bestmögliche Vorsorgeschutz garantiert. Auf diese Weise berücksichtigen Sie die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeitenden und Ihres Unternehmens. Ebenso profitieren Sie von Liquiditäts- und Zinsvorteilen für Ihr Unternehmen durch sogenannte «nachsüssige Beitragserhebung».

Wie Sie sehen, sind wir auf Sie vorbereitet. Zögern Sie nicht und beschreiben Sie Hansruedi Waldburger Ihr Anliegen. Er wird sich persönlich für eine Beratung bei Ihnen melden.



Trust Sympany
Hansruedi Waldburger
Marktplatz 30a
4001 Basel
Telefon: 061/268 39 64
E-Mail: hansruedi.waldburger@sympany.ch
www.trustSympany.ch

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.
Ihre Trust Sympany





UNSER TEAM
FÜR IHREN ERFOLG

Die erste Adresse für KMU | Bei der ASGA Pensionskasse erhalten Sie die massgeschneiderte Vorsorge-Lösung für Ihr Unternehmen. Von günstigen Konditionen und umfassender Dienstleistung profitieren Sie mit langfristiger Sicherheit. Prüfen Sie uns!

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

ASGA
pensionskasse

LEADER. Das Ostschweizer Wirtschaftsmagazin.

Leader lesen LEADER®



Wussten Sie schon, dass es nun auch eine Ostschweizer Ausgabe des Standardwerks «Who's who» gibt? Und zwar die Liste unserer Abonnenten. Die führenden Persönlichkeiten unserer Region finden Sie hier – im Magazin oder unter der Leserschaft. Denn wir setzen auf Qualität statt Quantität, auf Klasse statt Masse. – Elitär, finden Sie? Da haben Sie völlig Recht.

www.leaderonline.ch



Die Klubschule Business schärft auch Ihr Profil!

Klubschule Business – Weiterbildung mit Profil

An der Klubschule Migros Ostschweiz vereint und erweitert die Klubschule Business das berufsorientierte Kurs- und Lehrgangsangebot.

Berufliche Weiterbildung ist an der Klubschule Migros Ostschweiz mit ihren Standorten in Arbon, Buchs, Chur, Frauenfeld, Lichtensteig, St.Gallen, Schaffhausen, Wetzikon und Winterthur schon seit vielen Jahren ein wichtiges Segment. Die Klubschule Business ist in der Lage, noch besser einzugehen auf die Wünsche ihrer Kunden nach profilierten, klar strukturierten, berufsrelevanten Weiterbildungsangeboten. Gefragt sind modular aufgebaute Ausbildungen, die zu internationalen oder eidgenössischen Diplomen, Sprachdiplomen, Fachausweisen und Zertifikaten führen, aber auch professionelle, individuelle Beratung.

Führungslehrgänge mit Zertifikatsabschluss

Die Führungslehrgänge Leadership und Management richten sich an Personen aus dem unteren und mittleren Kader und werden durch die SVF (Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung) zertifiziert. Erfolgreiche Teilnehmende können anschliessend das Vorbereitungsmodul zur eidgenössischen Berufsprüfung Führungsfachfrau/-mann besuchen und den eidg. Fachausweis erlangen.

Projekte umsichtig managen

Wer sich für effiziente Projektabwicklung qualifiziert, muss über diverse Methoden des Projektmanagements und über Sozial-

kompetenz verfügen. Der Diplom-Lehrgang Projektmanagement vermittelt diese Fähigkeiten, unter anderem mit interaktiven Fallstudien, welche Theorie und Praxis vernetzen. Im Anschluss an die Ausbildung besteht die Möglichkeit, die externen SIZ- oder IPMA-Prüfungen zu absolvieren.

Pilotlehrgang «Dialogmarketing Planer/in»

Ab November dieses Jahres pilotiert die Klubschule Business in Frauenfeld den Diplom-Lehrgang «Dialogmarketing Planer/in», entstanden in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Post und zertifiziert vom Schweizer Direktmarketing Verband SDV. Er eignet sich für Berufstätige mit Marketing Erfahrung, die sich auf die professionelle Arbeit mit Print- und Online-Medieninstrumenten spezialisieren wollen.

Informieren Sie sich unter www.klubschule.ch/business über das gesamte Angebot.

klubschule

business

MIGROS

Added Value – Höhere Fachschule für Wirtschaft in Weinfelden

Im Oktober 2009 startet die Höhere Fachschule für Wirtschaft in Weinfelden. Zusammen mit der Akademie St. Gallen bilden die beiden Schulen eine Qualitätsallianz, von der insbesondere die Studierenden profitieren.

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

Thurgauer, welche eine höhere Wirtschaftsausbildung ins Auge fassten, mussten sich bis anhin ausserkantonale 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 im März verabschiedet wurde, startet die Ausbildung zum dipl. Betriebswirtschaftler, bzw. zur dipl. Betriebswirtschaftlerin HF in Weinfelden im Herbst 2009.

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 vormaligen: 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.

Zusammenarbeit mit der Akademie St. Gallen

Von der Qualitätsallianz mit St. Gallen können die Studierenden besonders profitieren. Die Akademie verfügt über langjährige Erfahrung mit höheren Fachschulen. Die Zusammenarbeit umfasst die Entwicklung der Studiengänge, die Sicherstellung und Weiterentwicklung der Qualität und des Qualifikationsverfahrens und den Austausch von Dozenten. Die Partnerschulen legen gemeinsam Prüfungsstandards fest und koordinieren die Prüfungsdaten.

Individuelle Beratung

Interessierte können sich durch den Studienleiter, Christian Jordi (christian.jordi@bbz.ch) individuell beraten lassen oder über das Sekretariat Weiterbildung BZWW (weiterbildung@bbz.ch) weitere Informationen anfordern. Der Studienführer kann unter www.wbzw.ch heruntergeladen werden.





Dipl. Betriebswirtschafter/in HF für Aufsteiger/innen.

Sind Sie bereit für einen Karrieresprung? Der neue berufsbegleitende Studiengang dipl. Betriebswirtschafter/in HF dauert drei Jahre und richtet sich an Personen mit einer kaufmännischen Grundausbildung und ehrgeizigen Zielen. Keine Berufsmatura erforderlich.

Auskunft und Beratung: Telefon 071 626 86 10, www.wbzw.ch.



Unsere Leader in Bern

Kein Geld für die Armee, ein Bundesrat im Koma, eine Debatte mit rauchenden Köpfen übers Rauchen: die Herbstsession 2008 stand unter einem speziellen Stern. Es wurde gestritten, gerungen und gebangt. Verkehr, berufliche Vorsorge, Entwicklungshilfe – für die Session waren einige wichtige Geschäfte traktandiert. Rückblick auf drei heisse Wochen in Bundesbern.

Text: Lukas Reimann, Nationalrat, Wil

Überschattet wurde die Session schon gleich zu Beginn vom Gesundheitszustand von Bundesrat Hans-Rudolf Merz. Im Parlament war man sich – für einmal – einig: Alles bangte mit ihm mit, man wünschte ihm menschlich eine möglichst rasche Genesung und politisch eine möglichst rasche Rückkehr ins Amt, Genesungskarten wurden geschrieben und die parlamentsinterne Gerüchteküche brodelte. Und nicht Wenige dachten, wenn auch nur für eine kurze Zeit, einmal über ihren eigenen Gesundheits- und Stresszustand nach. Herzoperation hier, Burn-Out da, Atemprobleme dort. Mir wurde erst durch diese Debatte richtig bewusst, wie viele Politiker Gesundheitsprobleme haben und ich lasse mein tägliches Sport-Programm seither wesentlich seltener ausfallen.

Schmid's roter Kopf

Die zweite grosse Debatte, welche drei Wochen lang die Gerüchteküche zum Kochen brachte, betraf Bundesrat Samuel Schmid. Er ist wesentlich umstrittener im Parlament als Hans-Rudolf Merz. Selbst seine BDP-Getreuen meinten, er werde für die neue Partei zur Belastung. Ich war mir eigentlich sicher, dass er niemals während der Herbstsession zurücktreten werde. Erst als selbst enge Freunde von Samuel Schmid behaupteten, er werde seinen Rücktritt bekannt geben, war ich mir nicht mehr sicher. Und dann kam der Moment während der Rüstungsdebatte. Schmid's Kopf war so rot, wie es der stärkste Sonnenbrand nicht verursachen könnte. Sein Kragen drohte zu platzen und Attilio Bignasca, der eine Reihe hinter mir im Parlament sitzt, schnaubte: «Vedrai che si ritira!» (Jetzt tritt er zurück!) Doch nichts passierte. Ob sturer oder stärker als alle Kritiker – Schmid bleibt; das wars.

Auf die Karte «Blocher» setzen?

Das wars? Nicht ganz: Da war noch die SVP-Parteileitung, welche auch ohne einen Rücktritt von Samuel Schmid bereits Christoph Blocher als Kandidaten nominieren wollte. Niemand in der Fraktion zweifelte daran, dass er unser bester Kandidat wäre und im VBS endlich wieder Ordnung schaffen könnte. Aber viele – zu denen ich auch zählte – zweifelten daran, ob es strategisch klug ist, sich bereits jetzt auf einen Namen festzulegen und damit eine grosse Trumpfkarte aus der Hand zu geben.

Was dient den Menschen?

Wirtschaftlich waren insbesondere die Parallelimporte von grossem Interesse. Dutzende von Lobbyisten – Befürworter und Gegner – kämpften bis zum Schluss um jede Stimme. Mein Grundsatz ist und bleibt bei jeder Abstimmung: Trotz allem Lobbyismus und allen Anfragen, geniessen die Anliegen meiner Wählerinnen und Wählern oberste Priorität. Mein Blick und meine Kraft gelten nur der Zukunft unserer Heimat, der Zukunft unserer Schweiz. Doch was dient nun den Menschen mehr? Je mehr Argumente und Fakten ich verarbeitete, desto weniger sicher war ich, wie ich stimmen sollte. Befürworter sehen darin eine Möglichkeit, die hohen Preise in der Schweiz zu senken und damit die Kaufkraft zu fördern. Gegner befürchten, dass der Forschungs- und Arbeitsstandort Schweiz geschwächt wird. Am Schluss stimme ich zusammen mit der Mehrheit des Nationalrates für eine Kompromissvariante, die der Haltung des Bundesrats entspricht: Parallelimporte sollen für jene Produkte zugelassen werden, bei denen das jeweilige Patent im importierten Produkt nur eine untergeordnete Rolle spielt. Das Grundprinzip jeder liberal-freiheitlichen Politik ist der Eigentums- und Innovationschutz. Das hat mich überzeugt.

Leben umstellen

Inzwischen bin ich ziemlich genau ein Jahr in Bern. Klar ist: Führungsqualitäten sind im Bundeshaus gefragt. In Bern herrscht ein starker und vielfältiger Wettbewerb um Ideen und Überzeugungen. Nur wer sich über Parteigrenzen hinweg gut vernetzt und hart arbeitet, kann auch wirklich etwas durchbringen. Auch privat musste ich mein Leben umstellen und mich auf das Wesentliche konzentrieren. Das Zeitmanagement – aufgrund der vielen Arbeit, Termine und Anfragen – ist eine grosse Herausforderung.

Idealismus ist gefragt

Hinzu kommt, dass Parteimitglieder mit Motivation zu Leistung gebracht werden müssen. In der Wirtschaft gibt es Lohnstufen, Bezahlung und Aufstiegsmöglichkeiten. Im Militär kann sehr autoritär geführt werden. Wenn ich aber mit 100 Bürgerinnen und Bürgern eine grosse Verpack- oder Unterschriftenaktion durchführen muss, dann kann ich niemanden zwingen und das Geld für die Bezahlung fehlt. In der Politik bleibt als Antrieb zu Leistung und Einsatz der Idealismus. Das ist in der heutigen Zeit eine grosse Herausforderung. Mit einem guten politischen Programm ist allerdings auch dies möglich, was wir mit den über 50'000 Unterschriften zur EU-Personenfreizügigkeit eindrücklich beweisen.

Vorwürfe an den Bundesrat

Über Führung wurde auch im Parlament diskutiert. Schlechte Führung bei der Armee, keine Führung bei der Finanzkrise, mangelnde Führung in der Verkehrspolitik. Die Vorwürfe des Parlaments an den Bundesrat waren in diversen Bereichen schwer, aber oft auch berechtigt:

Zu reden gaben Führungsfehler beispielsweise in einer Sonderdebatte über die massive Erhöhung der Strompreise durch die Ein-

führung des neuen Stromversorgungsgesetzes. Weil die Strommarktliberalisierung vom Departement Leuenberger systematisch unterlaufen und von Umweltkreisen mit zahlreichen Abgaben angereichert wurde, müssen nun die Stromkonsumenten die Zeche bezahlen.

Ebenfalls thematisierten wir den asylpolitischen Schlendrian, welcher seit diesem Jahr im Bundesrat praktiziert wird. Die stark gestiegenen Neueingänge lassen Ungutes erahnen – alle Ausreden können nicht darüber hinwegtäuschen, dass seit Jahresbeginn die Attraktivität der Schweiz als Asylland aufgrund der lascheren Praxis – ein klassischer Führungsfehler – wieder gestiegen ist.

Nicht nur das Bundeshaus ist im Moment eine Grossbaustelle, auch die grössten Löcher in diesem Land gaben einmal mehr zu reden. Im Nationalrat wurde der jährliche Bericht über die Oberaufsicht zur NEAT diskutiert. Einmal mehr wurde hilflos über die massiven Kostensteigerungen am Gotthard sinniert. Und einzig die Opposition trat mit kritischen Voten gegen die blinde Absegnungspolitik der Ratsmehrheit an.

Anstossen auf weitere Sessionen

Während der Herbstsession durfte ich auch zahlreiche Besuchergruppen und persönliche Gäste begrüssen und ihnen so die Politik näher bringen: Jahrgängervereine, Offiziersvereine, Schulklassen, Kantonalparteien der Jungen SVP und als Höhepunkt Fast-Miss-Schweiz Katja Diethelm. Als das Bundeshaus nach Sessionsschluss schon ziemlich leer war und Ruhe einkehrte, offerierte ich den Mitarbeitern und Weibern der Parlamentsdienste die Weinflaschen, welche ich von den Besuchergruppen geschenkt bekam und wir stiessen zusammen auf weitere gemeinsame Sessionen an, welche die Schweiz hoffentlich vorwärts bringen. Glück auf.

www.lukas-reimann.ch

Anzeige

Neuer Lohnausweis



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

Lunch-Checks sind kein Lohnbestandteil.

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 (Arbeitgeber-Infos).



Nach der 5. IV-Revision: im Westen viel Neues

Am 17.06.2007 hat das Schweizer Stimmvolk die 5. IVG-Revision mit 59.1% deutlich gutgeheissen. Seit dem 01. Januar 2008 ist das Gesetz nun in Kraft. Neun Monate nach Einführung ist es an der Zeit, eine erste Bilanz aus Sicht eines Krankentaggeldversicherers zu wagen. Patrick Weibel, Leiter Leistungsabwicklung im Unternehmensgeschäft der CSS Versicherung, führt aus, wo Chancen, Risiken und Nebenwirkungen nach Einführung des neuen Gesetzes liegen und er äussert sich auch kritisch über die zur «Wunderwaffe» empor stilisierten Methodik «Case Management».

Die meisten Marktteilnehmer verhalten sich weiterhin so, also ob die Sozialversicherungslandschaft noch die gleiche wäre, wie vor dem Urnengang. Unterzieht man die Situation einer genaueren Betrachtungsweise, muss man jedoch sagen: sie ist es nicht. Weniger vielleicht noch, was die rein materiellen Effekte betrifft. Hierzu ist es einfach noch zu früh um beurteilen zu können, ob die finanziellen Einsparungen in der Grössenordnung von Fr. 500 Mio. pro Jahr realistische Annahmen waren oder nicht. Erste Trends lassen eher erkennen, dass die Anzahl der gesprochenen Renten (noch) nicht unmittelbar rückläufig sein wird. Ende 2008 wird das Defizit der IV also gleichwohl rund 12 Mrd. betragen. Die Lage bleibt somit dramatisch und die Frage, ob und wenn ja wie die IV mit zusätzlichen Mitteln ausgestattet werden soll, wird derzeit in den Räten diskutiert.

Der Koordinationsbedarf steigt

Etwa zwei Drittel der in der Schweiz werktätigen Bevölkerung ist über einen Kollektiven Krankentaggeldvertrag nach VVG (oder teilweise auch noch nach KVG) gegen die wirtschaftlichen Folgen von Arbeitsunfähigkeit infolge von Krankheit abgesichert. Als der IV vor gelagertes, privatrechtliches Versicherungssystem ist die Taggeldversicherung also besonders von den Neuerungen bei der IV tangiert. Wilde Begriffskreationen sind ein Teil der Innovationen im gesamten Kontext der «beruflichen Integration» auf Seite Versicherer. Da ist virtuos von Care-, (New) Case-, Absenz-, Disease-, Demand- oder Fallmanagement die Rede. Neu sind Schweiz weit noch ca. 400 Integrationsspezialisten der IV-Stellen aktiv, um Gutes zu tun. Im Rahmen der Massnahmen von Früherkennung (Fe) und Frühintervention (Fi) ist also eine weitere Berufsgruppe ent-

Das Unternehmensgeschäft der CSS Versicherung

- › ca. 15'000 versicherte Unternehmen
- › ca. 280'000 Kollektiv-Versicherte
- › Mittलगrosser Anbieter: Krankentaggeld- & Unfallversicherungen
- › Umfassendes Dienstleistungsangebot: Gesundheits-, Absenzen-, Case Management – «ganzheitlicher Ansatz»
- › ca. 90 Mitarbeitende, davon 45 in den Bereichen Support, Taggeld & Case Management
- › 3 Standorte: Luzern, Lausanne & Lugano

Autor: Patrick Weibel

- › 41-jährig und seit 01.01.2005 bei der CSS Versicherung
- › Dipl. Psychologe FH
- › Mitglied der Direktion

Kontakt: patrick.weibel@css.ch

standen – die so genannten «FeFi-Spezialisten» der Sozialversicherung. Sicher ist somit eines: der Koordinationsbedarf ist mit der 5. IV-Revision markant gestiegen und damit die Notwendigkeit, das bisher schon eindrückliche interinstitutionelle Chaos neu zu orchestrieren.

Wunderwaffe gegen das Systemversagen: «Case Management»!

Auch mit der extensiven und unpräzisen Nutzung der Begrifflichkeit «Case Management» wurde weniger eine neue und bahnbrechende Methodik eingeführt, sondern es wurde eine neue Epoche ins Leben gerufen: nämlich mit semantischen Turnübungen von der Tatsache abzulenken, dass nicht nur die Sozialversicherungen sondern auch die Privatassekuranz es in den letzten 20 Jahren versäumt hat, im Bereich der Personenversicherungen, also in der gesamte Wertschöpfungskette von Krankheit und Unfall (inkl. BVG und auch Haftpflicht) durch ein pro aktives Handeln, desintegrative und somit volkswirtschaftlich relevante negative Effekte zu verhindern. Alle taten das Gleiche: man liess die Fälle mehr oder weniger unkontrolliert laufen, zahlte oder lehnte ab (defend and deny). Die dramatische Verschuldung der IV ist dergestalt ein kollektives Systemversagen aller Marktteilnehmer und nicht eines einzigen Sicherungswerkes.

Die 5. IV-Revision hat Konsequenzen

Die CSS versucht, aus den Irrungen der Vergangenheit zu lernen. So ist es absurd, sich weiterhin so zu verhalten, also ob die Aktivitäten der IV nicht irgendwann Früchte tragen werden. Fakt ist, die IV hat einen unmissverständlichen Auftrag vom Souverän erhalten und sie wird ihren Weg gehen, sich von einer trägen Rentenversicherung hin zu einer etwas agileren Integrationsversicherung zu mausern. Das wird realistischweise zwar noch Jahre dauern, doch der Grundstein dafür ist mit der 5. IV-Revision unumstösslich gelegt. Das bedeutet, dass die Privatversicherer lernen müssen, die IV als Partner zu akzeptieren und verbindlich zu kooperieren. Das ist deswegen umso notwendiger, da auch das neue

Gesetz, die Rollen und Zuständigkeiten zu wenig resp. zu einseitig klärt. Die KTG-Versicherer existieren praktisch nicht und die IV läuft ihrerseits Gefahr, weiterhin aus einer reinen «Verfügungslogik» und einer rein formalgesetzlichen Optik integrativ agieren zu wollen. Dieser System immanente «double bind» kann nicht gelingen, wenn nicht auch ein Kulturwandel bei der ausführenden Institution statt findet.

Für die CSS Versicherung gilt: «Desintegration verhindern»

Die Strategie der CSS bestand von Anfang an darin, ein professionelles Case Management zu etablieren, welches den Namen auch verdient. Fachleute wie Psychologen oder Sozialarbeitende, mit einschlägiger Erfahrung im Bereich der beruflichen Integration, kümmern sich um diejenigen Fälle, in welchen nach einer fundierten Analyse Potenzial für ein CM-Prozess eruiert wurde. Nach dem 1. Januar 2008 erweist sich die Ausrichtung, mit Nachdruck die Arbeitgeber eng und umfassend zu begleiten und gemeinsam mit ihnen nach Lösungen zum Arbeitsplatzerhalt zu suchen, als Ziel führend. Nur dort, wo Menschen beruflich vorgängig desintegriert wurden, müssen sie später wieder mit viel Mühe reintegriert werden. Seit Jahren folgt die CSS deshalb konsequent dem simplen Grundsatz «Desintegration verhindern». Was der IV geboten werden kann, sind gute und partnerschaftliche Kontakte zu den Firmenkunden. Denn letztlich sind es die Arbeitgeber, welche Massnahmen zur Arbeitsplatzsicherung mittragen müssen. Gelingt dies nicht, was in sehr vielen Fällen leider eine Realität ist und in der oberflächlichen CM-Diskussion allzu oft ausgeblendet wird, muss eine koordinierte Anbindung an das bestehende Sozialversicherungsnetz statt finden. Hier treffen sich die Interessen von allen Parteien: die IV muss daran interessiert sein, dass sie keine «Rohlinge», sondern aufbereitete Fälle von der Krankentaggeldversicherung erhält. Der Arbeitgeber ist soweit im Boot wie nötig und er kann sich zu hundert Prozent auf die CSS verlassen, welche die Koordination mit den IV-Stellen im Griff hat. Die Versicherten wiederum profitieren davon, dass sie nicht zum Spielball der einzelnen Versicherungsträgern mit ihren unterschiedlichen Systemlogiken werden. Wegweisend ist in diesem Zusammenhang die Kooperation der CSS mit der IV-Luzern. Es existiert eine schriftliche Vereinbarung, welche den Prozess im Tagesgeschäft im Detail regelt und über blosser Absichtserklärungen hinaus geht. Die CSS ist überzeugt, dass man die IV stärkt, in dem man sie konsequent und verbindlich in die Pflicht nimmt.



Mehr Komfort für Firma und Personal – mit Atupri!

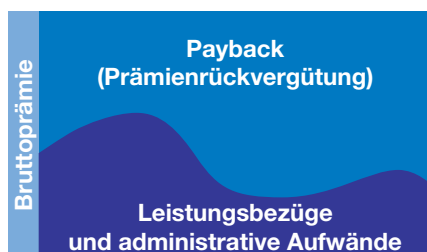
Von der Qualität einer Kollektiv-Krankenversicherung profitieren heute nicht mehr nur die versicherten Firmen – auch die Mitarbeitenden und ihre Familien können auf der Grundlage einer guten Kollektiv-Lösung hohe wirtschaftliche Vorteile (Prämienreduktionen!) erzielen.

Aus der Erfahrung einer der grössten Betriebs-Krankenkassen der Schweiz

Die Atupri entstand auf den Fundamenten der 1910 gegründeten Krankenkasse SBB. Seit 1998 bietet Atupri ihre Produkte allen Unternehmen und Organisationen an. Sie tut dies mit aussergewöhnlichem Erfolg: Bereits sind über 750 Schweizer Firmen bei Atupri versichert.

Erfolgsorientierte Zusammenarbeit

Atupri zeichnet sich durch eine vernünftige Preispolitik und ausgezeichnete Versicherungs- und Service-Leistungen aus. Sie reduziert den administrativen Aufwand ihrer Firmenkunden auf ein absolutes Minimum. Hinzu kommt ein besonders vorteilhaftes System von Prämienrückvergütungen, «Payback»



genannt. Atupri beteiligt ihre Firmenkunden am Vertragsergebnis – je weniger Leistungen in Anspruch genommen werden, umso höher fallen die Prämienumschreibungen aus. Grundlage davon ist die

Kollektiv-Taggeldversicherung

Der Betrieb versichert die Lohnforzahlungspflicht des Arbeitgebers in Krankheitsfällen ab einem frei zu vereinbarenden Krankheitstag. Ergänzend zu dieser Firmentaggeld-Versicherung nach VVG besteht – je nach Bedürfnislage des Unternehmens – auch die Möglichkeit, die Unfallversicherung sowie eine Optimierung der Mutterschaftsversicherung abzuschliessen.

Die paritätische Aufteilung der Prämien sowie die Deckung des effektiven Verdienstaufschlags im Krankheitsfall sind weitere Pluspunkte für eine bessere Vorsorge.

Krankenversicherungslösungen für alle und unter einem Dach

Kollektiv versicherte Mitarbeitende erhalten durch ihren Arbeitgeber die Möglichkeit, sich auch privat (einzeln oder als Familie) bei der Atupri zu versichern – in der obligatorischen Krankenpflege (Grundversicherung) und individuell für benötigte Zusatzversicherungen.

Der freiwillige Kollektivpflegevertrag mit seinen günstigen Prämien bietet **für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermassen Vorteile** – so ist beispielsweise nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen die Weiterführung in der Einzelversicherung jederzeit möglich.

Sie sind für Sie da:

Die Atupri Firmenkunden-Berater

Ausgehend von den gestiegenen Gesundheitskosten gewinnt die Kollektiv-Krankenversicherung für Firmen und ihr Personal stark an Bedeutung. Deshalb steht Atupri allen interessierten Unternehmen jederzeit mit qualifizierten Aussendienstmitarbeitern mit Rat und Tat zur Verfügung.

Nutzen Sie diese **Möglichkeit für Ihre Firma und für Ihre Mitarbeitenden** – es wird sich lohnen.



Kontakt

Atupri Krankenkasse

Firmenkunden

Zieglerstrasse 29 • 3000 Bern 65 • Tel. 031 555 09 11

eMail: firmenkunden@atupri.ch • www.atupri.ch

Kontakt

Weitere Informationen zu den Einkäuferlehrgängen in der Ostschweiz sind erhältlich beim iQ ManagementCenter, Markus Wilda, 071 858 26 10, oder im Internet unter www.iqmc.ch.



Roland Rubin (links) und Markus Wilda im Gespräch.

«Anforderungen sind enorm gestiegen»

Im Bereich Einkauf herrscht ein Mangel an Fachkräften. Mit spezifischen Kursen versucht das iQ ManagementCenter Altenrhein/St.Gallen, dieser Entwicklung zu begegnen. Ein Gespräch mit Schulleiter Markus Wilda und Roland Rubin, Leiter Logistik und Materialwirtschaft der Spitalregion Rheintal Werdenberg Sarganserland und Fachvorstand des Einkäuferlehrgangs.

Qualifizierte Einkäufer sind immer mehr gefragt. Wie erklären Sie sich das?

Roland Rubin: Früher ging es im Bereich Einkauf vor allem darum, die Verfügbarkeit von Waren zu sichern sowie Vertrags- und Preisverhandlungen zu führen. Heute geht es um viel mehr, nämlich um die Verbesserung ganzer Wertschöpfungsketten unter der Berücksichtigung aller beteiligten Partner und damit auch in hohem Mass um Kostenersparnisse. Die Anforderungen an professionelle Einkäufer sind enorm gestiegen. Der Bereich Einkauf ist zur Drehscheibe zwischen Unternehmen und Beschaffungsmarkt geworden. Die Aufgaben verlagern sich in Richtung Schnittstellenkoordination, Information und Wissensmanagement. Deshalb braucht es in diesem Bereich mehr qualifizierte Fachpersonen.

Wie äussert sich der Mangel an Fachpersonen?

Markus Wilda: Als Schulleiter erhalte ich auffallend häufig Anfragen von Headhuntern und Stellenvermittlungsbüros. Diese würden unsere Kursteilnehmenden am liebsten von der Schulbank weg engagieren. Wir betreiben aber keine aktive Stellenvermittlung – die Kursteilnehmenden sind vielfach ja nicht auf Stellensuche, sondern für Unternehmen tätig, die ihnen die Weiterbildung finanzieren. Wir sind diesen Unternehmen gegenüber verantwortlich. Es sind schliesslich unsere Kunden.

Rubin: Im Einkauf wurden Aus- und Weiterbildung lange Zeit vernachlässigt. Das wird heute zum Problem. In der Vergangenheit setzten Unternehmen vor allem auf Weiterbildungen in Marketing und Verkauf, was sicher nicht falsch war. Heute – im Umfeld von sinkender Fertigungstiefe, Globalisierung und moderner Kommunikation – stellt man aber fest, dass Beschaffung und Logistik immer wichtiger werden. Dieser Verlagerungsprozess läuft in einem Tempo ab, mit dem die Heranbildung qualifizierter Einkäufer nicht mithalten kann.

Was bietet der Vorbereitungslehrgang zur eidgenössischen Diplomprüfung und welche Anforderungen werden an die Teilnehmenden gestellt?

Wilda: Man muss zunächst unterscheiden: Es gibt einen Fachausweis- und einen Diplomlehrgang. Das entspricht auf der

Verkaufsseite dem Lehrgang zum Verkaufsfachmann einerseits und demjenigen zum Verkaufsleiter andererseits. Doch im Unterschied dazu müssen sich angehende Einkäufer von Anfang an für einen der beiden Abschlüsse entscheiden.

Warum?

Wilda: Zugang zum Diplommkurs hat nur, wer eine eidgenössische Vorprüfung besteht. Deshalb setzt sich der Lehrgang auch aus einem Vorkurs – als Vorbereitung auf die Vorprüfung – sowie einem Diplommkurs zusammen und dauert insgesamt zwei Jahre.

Wie sind die Kurse beim iQ ManagementCenter aufgebaut?

Wilda: Wir sind schweizweit die Einzigen, die den Einkäuferlehrgang zur eidgenössischen Diplomprüfung berufs begleitend als «Feierabendkurs» anbieten. Abwesenheit vom Arbeitsplatz ist deshalb kaum nötig. Im Vorkurs liegt der Schwerpunkt auf den betriebswirtschaftlichen Fächern. Die angehenden Einkäuferinnen und Einkäufer sollen die unternehmensinternen Zusammenhänge erfassen und in ihr Fachgebiet einbringen können. Im Diplommkurs werden dann die einkaufsrelevanten Fächer vertieft behandelt.

Rubin: Der Stundenmix ist nicht nur auf die Prüfungsfächer ausgerichtet. Man legt viel Wert auf den Praxisbezug und auf den Dialog zwischen Dozent und Teilnehmer. Die Dozenten erstellen die Kursunterlagen selber und ziehen zur Unterstützung Fachliteratur bei. Ich finde das sehr wichtig, weil der Unterricht dadurch authentisch ist und sich die Dozenten bewusst mit dem Thema auseinandersetzen müssen.

Wie wird sich der Bereich Einkauf in Zukunft entwickeln?

Rubin: Heute haben viele Unternehmen aus zahlreichen Branchen die Bedeutung des Einkaufs und seines Einflusses auf die Wirtschaftlichkeit erkannt. Ich denke, es liegt nun an den Einkäufern selber, die Position dieses Bereichs innerhalb der Unternehmen zu stärken: durch fundierte Ausbildung, Fleiss und herausragende Leistungen. Dann bin ich überzeugt, dass man vermehrt Einkäufer in Führungspositionen und Geschäftsleitungen antreffen wird. ■

MIT WISSEN WEITERKOMMEN WEITERBILDEN



WEITERBILDEN

Berufs- und Weiterbildungszentrum bzb

9470 Buchs SG

Tel. 081 755 52 00

weiterbilden@bzbuchs.ch

www.bzbuchs.ch

Höhere Fachschule
Führungsfachleute Leadership
Führungsfachleute Management
HR-Fachleute
Personalassistent/-in

«Kadersalärstudie Schweiz 2008»

Mit der 26. Auflage der Kadersalärstudie Schweiz schaffen die Kienbaum (Schweiz) AG und die Handelszeitung erneut ein leistungsfähiges Instrument für Ihr Salärmanagement. Auch diese Ausgabe stellt wieder ausführlich die aktuellen Eckwerte für eine systematische Salärbestimmung von Kaderpositionen dar und zeigt die Verbreitung von Lohnnebenleistungen im Markt auf. Sie bietet Leitlinien für eine wettbewerbsfähige Salärstruktur, ermöglicht die Optimierung der Personalkosten durch eine angemessene Salärgestaltung und verschafft Transparenz über die am Markt übliche Entlohnung. Damit beugen Sie unerwünschten Fluktuationen vor und erleichtern die Gewinnung und Motivation leistungsorientierter Mitarbeitender.

Untersuchungsgegenstand

Entlohnungssituation von 40 Positionen auf der 1., 2. und 3.

Führungsebene, u.a. aus folgenden Bereichen:

- » Geschäftsleitung
- » Kaufmännische Gesamtleitung
- » Technische Gesamtleitung
- » Verkauf/Vertrieb/Marketing
- » Finanzen und Rechnungswesen
- » Personalwesen
- » Organisation und IT
- » Produktion und Qualitätssicherung
- » Materialwirtschaft/Einkauf
- » Forschung und Entwicklung

Erfasste Entlohnungselemente

- » Jahresgrundsalar und Jahresgesamtsalar
- » Variable Vergütung
- » Berufliche Vorsorge und Sozialversicherungen
- » Firmenfahrzeuge
- » Ferien und weitere Lohnnebenleistungen

Empirische Basis

An der diesjährigen Erhebung beteiligten sich 443 Unternehmen unterschiedlicher Grössen und Branchen mit über 9'335 Positionsmeldungen.

Darstellung der Saläre

- » Hierarchieebene
- » Funktion
- » Unternehmensgrösse
- » Branche
- » Region
- » Ertragslage
- » Geografische Verantwortung
- » Personalverantwortung
- » Ausbildung
- » Alter
- » Firmenzugehörigkeit

Berechnungsmodell 2008 auf CD-ROM

Zusätzlich zur Kadersalärstudie hat Kienbaum ein analytisches Berechnungsmodell entwickelt, das dank einer breiten Datenbasis sowohl innerhalb einer Branche wie auch branchenübergreifend die Trends in der Salärenwicklung der in der Studie untersuchten Einzelpositionen berechnen kann. Dieses Trendmodell ist eine wertvolle Unterstützung bei der Planung Ihrer Salärrunde, da es eine individuelle Marktwertbestimmung jeder gewünschten Einzelposition nach Kriterien wie Funktion, Branche, Umsatz, Personalverantwortung, Beschäftigtenzahl, Ausbildung etc. erlaubt. Die Anwendung auf Microsoft ist in deutscher, französischer und englischer Sprache möglich.

Kosten der Studie

CHF 1'700 Studie ohne Berechnungsmodell

CHF 1'900 Studie mit Berechnungsmodell auf CD-ROM

Die Studie im Format A4 umfasst ca. 200 Seiten und ist in deutscher und französischer Sprache erhältlich.

Bestellungen an:

Kienbaum AG, Leutschenbachstrasse 95, 8050 Zürich

Telefon: 044 386 40 40 oder Fax: 044 386 40 49

E-Mail: benchmark@kienbaum.com

_____ Ex. Studie à CHF 1'700 (+ MwSt.)

_____ Ex. Studie inkl. CD-ROM à CHF 1'900 (+ MwSt.)

Sprache: deutsch französisch

Name/Vorname _____

Firma: _____

Position _____

Strasse: _____

PLZ/Ort: _____

Tel: _____ Fax: _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

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

Im Mai 2009 startet an der Akademie St. Gallen ein Nachdiplomstudium (NDS) im Bereich HR-Management. Der Lehrgang führt – nach Anerkennung durch den Bund – zu einem eidgenössischem Abschluss auf Stufe Höhere Fachschule (HF).

Text: 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.

Neue Ausgangslage

Bis vor kurzem stand nur die höhere Fachprüfung «dipl. Leiter/in HR» als Anschlussweiterbildung für die Berufsprüfung HR-Fachleute – ehemals Personalfachfrau/-mann – zur Auswahl. Wenn man einen eidgenössischen Abschluss anstrebte, hatte man keine andere Wahl. Neu können nun alternativ auch Nachdiplomstudien an höheren Fachschulen (NDS-HF) besucht werden, die sich inhaltlich und bildungspolitisch auf gleichem Niveau wie die höheren Fachprüfungen ansiedeln.

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 Grafik zeigt das Curriculum und die an rund 35 Seminartagen vermittelten Kompetenzen auf.

Das NDS umfasst 320 Präsenzlektionen und dauert 2½ 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, zuzüglich Lehrmittel und Prüfungen.

Am 2. Dezember 2008, 18.30 Uhr, findet an der Akademie St. Gallen ein Informationsabend 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 (8 Tage) | Personalmarketing und Personalauswahl (4 Tage) | Personalentwicklung (6 Tage) | Organisationsentwicklung (6 Tage) |
| Personaladministration (4 Tage) | | | Integration (6 Tage) |
| Reflektieren und Entwickeln der eigenen Persönlichkeit | | | |
| Einblicke in den Praxisalltag – Feierabendgespräche | | | |
| Projektarbeit in Gruppen | | | |
| Diplomarbeit und Diplomprüfung | | | |

**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)
mbaumgartner@metrocomm.ch
Stefan Millius (Stv.)
smillius@metrocomm.ch
Dr. Stephan Ziegler

Bildredaktion: Bodo Rüedi (Leitung)
Mareycke Fehner

**Herausgeberin,
Redaktion
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@leaderonline.ch

Geschäftsleitung: Natal Schnetzer

**Verlags- und Anzeigen-
leitung:** Walter Böni

**Marketingservice/
Aboverwaltung:** Irene Hauser

Abopreis: Fr. 60.– für 18 Ausgaben

Erscheinung: Der LEADER erscheint 9x
jährlich mit Ausgaben
Januar/Februar, März, April,
Mai, Juni, August, September,
Oktober, November/Dezember,
zusätzlich 9 Special-Ausgaben

Art Director: Sandra Giger

Layout/Satz: Marisa Gut
mgut@metrocomm.ch

Druck: AVD Goldach

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.

LEADER Sonderausgabe Wirtschaftsraum Thurgau

ISSN 1660-2757

metr
comm

Der Kunde ist nicht König

Der Kunde ist König: Solche und ähnliche Sprüche sind nicht tot zu kriegen. Dabei sind übertriebene Höflichkeit und falsche Zurückhaltung der Quell allen Übels – und der Grund für viele teure Fehlleistungen.

Text: Stefan Millius

«Man kann dem Kunden doch nicht sagen, dass er falsch liegt!» – Im Blick meines Gegenübers lag barer Unglaube. Was ich da vorschlug, war für ihn schlicht unfassbar. Ja, natürlich, der Kunde wünschte eine Abwicklung des Auftrags, die wir aus vergangenen Erfahrungen heraus für unvorteilhaft hielten und er würde diesen Entscheid vermutlich später bereuen – aber der Kunde ist König und sein Wunsch heilig.

Eigentlich völlig korrekt. Wenn der Kunde an seinem Wunsch festhält, wird er erfüllt – vorausgesetzt, der Kunde verfügt über alle nötigen Informationen für seine Entscheidung. Ihm mitzuteilen, dass wir die Idee nicht so gut finden, ist keineswegs eine Frechheit, sondern die Pflicht des Ausführenden. «Informed decision» wird im englischen Sprachraum das genannt, für das es keine elegante einfache Übersetzung gibt und das zum Jobprofil jedes Dienstleisters gehören sollte. Wenn wir unsere Meinung nicht sagen und unsere Bedenken nicht äussern, ist die Basis für die Entscheidung – die letztlich der Kunde zu fällen hat – unvollständig. Und deshalb ist es gelegentlich nötig, über die Königskrone des Kunden hinweg zu sehen und offen zu sagen: «Nein, das würde ich nicht so machen.»

Zugegeben: Das wird einem im Alltag oft nicht leicht gemacht. Niemand hört gerne, dass er falsch liegt. Also ist die Versuchung gross, dem Kunden Recht zu geben, selbst wenn der über einen Bereich schwadroniert, von dem er keine Ahnung hat. Ist ein Treuhänderbüro auf der Suche nach einer neuen Marketingstrategie, dann geht es in erster Linie um Marketingfragen – und das ist das Gebiet des Marketingfachmanns. Dieser muss dem Treuhänder in aller Offenheit sagen dürfen, wenn dessen eigene Vorschläge in die falsche Richtung gehen. Ansonsten wird das Resultat, sagen wir es vorsichtig, nicht optimal ausfallen.

Aber eben: Wir leben in einer Gesellschaft, in der viele die Kravatte nicht tragen, weil sie es gerne tun, sondern weil sie der Ansicht sind, ihr Gegenüber erwarte das von ihnen. Was oft zur absurden Situation führt, dass sich zwei Herren stundenlang gegenüber sitzen, die beide noch so gerne einen freien Hals hätten, aber glauben, der jeweils andere erwarte von ihnen den Anzug in Vollmontur. Ein offenes Wort statt stillschweigender Höflichkeit, eine lebhaftere Diskussion statt dem Abnicken von Kundenvorschlägen würde zu mehr Entspannung und besseren Resultaten führen. Vielleicht kommt es irgendwann dazu. In der überüberrnächsten Generation – denn eine solche Entwicklung braucht Zeit.

Bis es soweit ist, sollten wir zumindest in den entsprechenden Seminaren, Kursen und innerbetrieblichen Weiterbildungen versuchen, nicht nur das nachzubeten, was früher selbstverständlich war, sondern es auch zu hinterfragen. Regeln muss es im Geschäftsalltag geben – wie in jedem anderen Bereich der Gesellschaft. Allerdings sollten sie zur Lösung des Problems beitragen und nicht helfen, es zu verschleiern. Dass den Kunden mit Respekt zu begegnen ist, darf als selbstverständlich gelten. Doch Respekt äussert sich eben nicht in permanenter Zustimmung, sondern viel eher im Widerspruch. Wer sein Gegenüber ernst nimmt, denkt mit und äussert Einwände, wenn sie auftauchen. Nicht umsonst wünschen sich wirklich gute Leader – in der Wirtschaft oder in der Politik – keine Ja-Sager im direkten Umfeld, sondern kritische Geister. Und was innerhalb eines Unternehmens gilt, das hat auch Gültigkeit für die Beziehung zwischen Anbieter und Kunde.

Leader lesen LEADER®

Ernst Mohr, Rektor der Universität St. Gallen



Wussten Sie schon, dass es nun auch eine Ostschweizer Ausgabe des Standardwerks «Who's who» gibt? Und zwar die Liste unserer Abonnenten. Die führenden Persönlichkeiten unserer Region finden Sie hier – im Magazin oder unter der Leserschaft. Denn wir setzen auf Qualität statt Quantität, auf Klasse statt Masse. – Elitär, finden Sie? Da haben Sie völlig Recht.

www.leaderonline.ch

FÜR IHRE
VAKANZ KANN ES
NUR EINEN GEBEN.
UND DEN GIBT'S
BEI UNS.

Jetzt bei ALPHA.CH inserieren:
044 248 10 10, info@alpha.ch

ALPHA.CH
DER ONLINE-KADERMARKT