

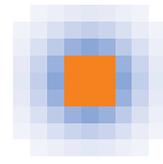
LEADER-Sonderausgabe zum Thema Führung und Strategie



**Psychiater  
Ruedi Osterwalder:**  
«Beklagt wird meist  
der zeitliche Druck»  
seite 18

**Effizienz durch  
neue Lernformen:**  
Wie die neuen Medien  
die Weiterbildung  
verändern  
seite 34

**Management-Experte  
Fredmund Malik:**  
«Stimmungsmässig bin ich  
nicht von Lob abhängig»  
seite 8



zürich

downtown switzerland



# Meeting Point Zürich.

Ihr Seminar. Ihr Kongress. Man trifft sich in Zürich. Kongresshotels erster Klasse, Lokalitäten jeder Art. Das Zentrum nahe, die Erreichbarkeit perfekt. Dazu ein Rahmenprogramm, das besticht: Natur, Kultur, Shopping und Nachtleben. Seebrise, Alpenpanorama und erstklassige Lebensqualität inklusive.

**Treffen Sie sich in Zürich. Wir unterstützen Sie dabei. Kostenlos.**

Mit individuellen Offerten für Seminar-, Kongress- und Bankettlokalitäten. Mit Kontakten zu den richtigen Ansprechpartnern. Mit Ideen, die Ihre Teilnehmer überzeugen - und überraschen. Fragen Sie uns.

## **Zürich Tourismus**

Kongressbüro

Stampfenbachstrasse 52, Postfach

CH-8021 Zürich

Tel. +41 44 215 40 30

[congress@zuerich.com](mailto:congress@zuerich.com)

[www.zuerich.com](http://www.zuerich.com)

# Der Verzicht am richtigen Ort



**W**enn die Auftragsbücher schmäler und die Umsätze kleiner werden, wird in jedem Unternehmen das wirklich Notwendige vom Wünschbaren getrennt – und letzteres nicht selten über Bord geworfen. Kaum eine Firma, die derzeit darauf verzichten kann, auf der Ausgabenseite kreativ zu werden. Was für das tägliche Geschäft unabdingbar ist und deshalb erhalten werden muss und was ohne sofortige Wirkung gestrichen werden kann, das wissen diejenigen an der Spitze eines Unternehmens in aller Regel sehr genau – und sie handeln entsprechend.

Nur: Ganz so einfach ist es nicht. Denn nicht alles, was nicht ganz unmittelbar den nächsten Umsatzfranken in die Kasse spült, ist einfach unnötig. Auch nicht in schlechten Zeiten. Ein gutes Beispiel dafür ist die Werbung. Sie dient gerade im Dienstleistungsbereich oft nicht einem sofortigen Absatzerfolg, sondern der langfristigen Verankerung einer Marke. Verlockend daher, hier einzusparen, denn die kurzfristige Aufpolierung der Zahlen steht bei manchen Unternehmen derzeit hoch im Kurs.

Aber wie bereits der Automobil-Pionier Henry Ford sagte: «Wer aufhört zu werben, um Geld zu sparen, kann ebenso seine Uhr anhalten, um Zeit zu sparen.» Oder, ebenfalls aus Fords Zitatenschatz: «Wenn Sie einen Dollar in ihr Unternehmen stecken wollen, so müssen Sie einen weiteren bereithalten, um das bekannt zu machen.» Und in der absoluten Kurzform: «Wer nicht wirbt, stirbt!»

Das alles gilt ein Stück weit auch für die Themen, die wir in der vorliegenden LEADER-Spezialausgabe «Leadership» aufgreifen. Weiterbildung, Strategieberatung oder Persönlichkeitsentwicklung sind langfristig angelegte Instrumente. Wer aus dem Moment heraus auf sie verzichtet, spart Geld, darüber besteht kein Zweifel. Es fragt sich aber, ob Unternehmen, die das tun, für die Herausforderungen von morgen gerüstet sind. Ganz ähnlich wie bei der Werbung: Zu glauben, man könne sich heute gewissermassen aus dem Markt zurückziehen, was die öffentliche Präsenz angeht, und werde morgen dann plötzlich in alter Frische wieder dort sein, ist naiv.

Deshalb geht es in diesen schwierigen Zeiten nicht so sehr um die Frage «mehr oder weniger» sondern um «wie viel wovon». Verzicht ist unumgänglich, wenn die Kassen leerer sind als früher. Aber umso wichtiger ist die Entscheidung, auf was verzichtet werden kann. Oder um noch einmal Henry Ford zu Wort kommen zu lassen: «Fünfzig Prozent bei der Werbung sind immer rausgeworfen. Man weiss aber nicht, welche Hälfte das ist.» Bei dieser schwierigen Entscheidung helfen lassen können sich Unternehmen ironischerweise oft genau von den Spezialisten, auf die sie derzeit verzichten wollen – aus Kostengründen.

Marcel Baumgartner  
Chefredaktor



## Unsere Kompetenz auf einen Blick

### Höhere Fachschule

- Dipl. Techniker/in HF, Fachrichtungen:
  - Betriebstechnik
  - Elektrotechnik
  - Informatik
  - Maschinenteknik
  - Mediatechnik (Multimediaproduzent/in)
  - Dipl. Rechtsfachmann/fachfrau

### Nachdiplomstudien NDS HF

- Betriebswirtschaft
- Energiemanagement

### Ausbildungen für Auszubildende

- Ausbilder/in EF
- Berufsbildner/in
- Seminare für Berufsbildner/innen (Lehrmeister) und Ausbildungsverantwortliche

### Höhere Fachausbildungen

- Eidg. dipl. Mediafachmann/fachfrau (Druckindustrie und Verpackung)\*
- Eidg. dipl. Elektroinstallateur/in\*
- Elektro-Projektleiter/in EF
- Elektro-Sicherheitsberater/in EF
- Elektromonteur Vorarbeiter/in VSEI
- Eidg. dipl. Industriemeister/in im Maschinen- und Apparatebau\*
- Instandhaltungsfachmann/fachfrau EF
- Prozessfachmann/fachfrau EF
- Werkmeister/in ZbW
- Rechtsagent/in (Vorbereitung auf kant. Patent)
- Qualitätsfachmann/fachfrau ZbW
- Qualitätsmanager/in ZbW
- Sachbearbeiter/in Fertigung (Schreiner VSSM)
- Sachbearbeiter/in Planung (Schreiner VSSM)
- Unternehmensschulung SIU

### Führungsseminare

#### Fachkurse

- in den Bereichen
  - Grundlagen
  - Automation
  - Berufspädagogik
  - Elektrotechnik

### Technische Fachkurse für Firmen

### Firmeninterne Weiterbildung nach individuellem Bedarf

- \* Eidg. höhere Fachprüfung mit Diplom
- EF = Eidg. Berufsprüfung mit Fachausweis

### Interessiert?

Gerne senden wir Ihnen die detaillierte Kursbeschreibung zu.



**Zentrum für berufliche Weiterbildung**  
 Gaiserwaldstrasse 6  
 9015 St. Gallen  
 Tel. 071 313 40 40  
 Fax 071 313 40 00  
 info@zbw.ch

Informationsabende: [www.zbw.ch](http://www.zbw.ch)

«ZUM WACHSTUM GEHÖRT SICHERHEIT. UND ZU UNSEREM UNTERNEHMEN EINE SICHERE UND GESUNDE VORSORGE-EINRICHTUNG»

THEIDI FITZI-RUTISHAUSER,  
 RUTISHAUSER AG, ZÜBERWANGEN



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

ASGA Pensionskasse  
 Rosenbergstrasse 16 | 9001 St. Gallen  
 T 071 228 52 52 | [www.asga.ch](http://www.asga.ch)

**ASGA**  
 pensionskasse

**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 Frehner

**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  
 leader@metrocomm.ch

**Geschäftsleitung:** Natal Schnetzer  
 nschnetzer@metrocomm.ch

**Verlags- und Anzeigenleitung:** Martin Schwizer  
 mschwizer@leaderonline.ch

**Marketingservice/ Aboverwaltung:** Irene Hauser  
 sekretariat@metrocomm.ch

**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

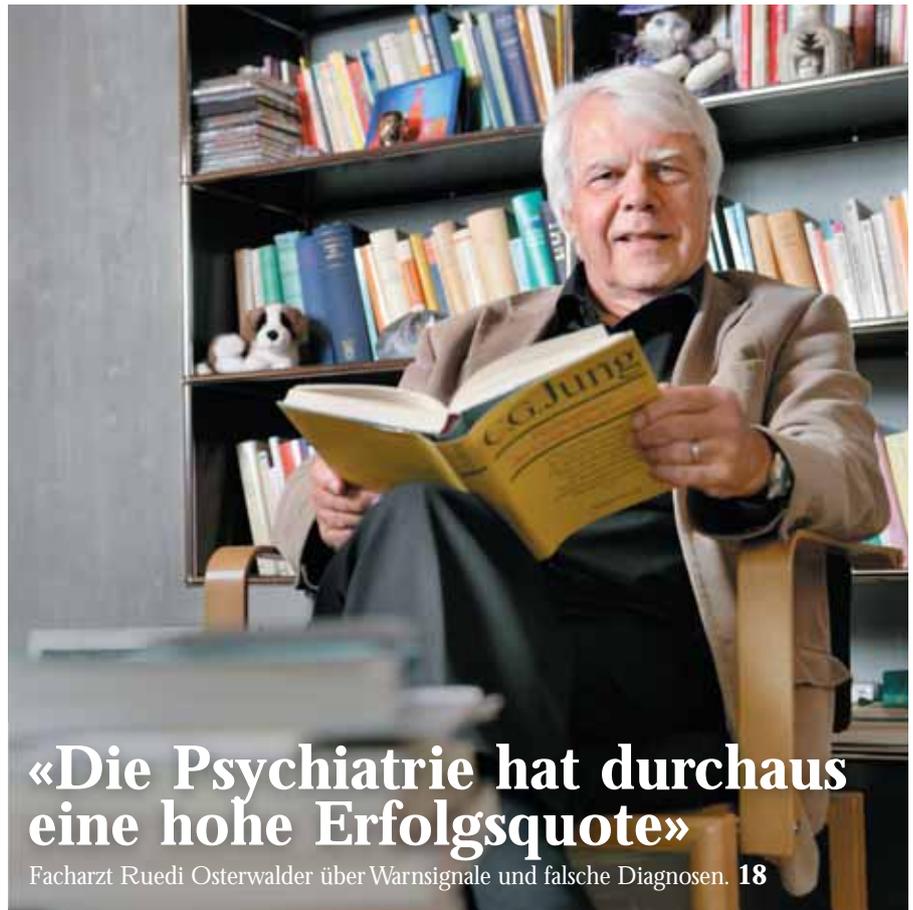
**Layout/Satz:** Marisa Gut  
 mgut@metrocomm.ch

**Produktion:** Weber AG

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 Leadership

ISSN 1660-2757



**Nachhaltiger Erfolg nach der Krise 6**  
 Strategisches Management im Zeitalter 2.0

**«Lob ist enorm motivierend, aber...» 8**  
 Im Gespräch mit Management-Experte Fredmund Malik

**Management auf Zeit 17**  
 Wer soll den Betrieb weiterführen, wenn kein Nachfolger in Sicht ist?

**Dank intensiver Kundenpflege besser durch die Krise 25**  
 Gerade jetzt kommen die Stärken von inhabergeführten Banken zum Tragen

**«Mit Leitsätzen alleine ist es nicht getan» 28**  
 Sabine Hübner weiss, wie Firmen den Service verbessern können

**Besser werden als der Durchschnitt 32**  
 Marketing und Vertrieb bieten Wachstumspotenzial in der Krise



**«Ein gutes Live-Erlebnis behält seinen spezifischen Reiz» 34**  
 Jürgen Spickers über die Vor- und Nachteile von E-Learning

**«Weiterbildung ist zu einem Business geworden» 38**  
 Interview mit Linus Schumacher vom Berufs- und Weiterbildungszentrum Buchs

**Gelassen bis optimistisch 40**  
 Wie Weiterbildungsinstitutionen die Wirtschaftskrise erleben



*Dr. Petra Kugler ist Dozentin an der FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Sie leitet das Projekt <Strategie 2.0> am Institut für Unternehmensführung*



*Prof., PD Dr. Roland Waibel leitet das Institut für Unternehmensführung der FHS St. Gallen und ist Mitarbeiter im Projekt <Strategie 2.0>.*

# Nachhaltiger Erfolg nach der Krise – Strategisches Management im Zeitalter 2.0

**Die Wirtschaftskrise zwingt uns zum Umdenken. Wenn die ersten Hürden der Liquiditätssicherung genommen sind, stellt sich für etablierte Unternehmen eine grundsätzliche Frage: Sind die gewohnten Selbstverständlichkeiten, Strategien, Führungsmethoden noch erfolgsbringend in einer Welt, die sich kontinuierlich wandelt? Zeit, einige grundlegende Überlegungen zum Strategischen Management von Unternehmen im Zeitalter 2.0 anzustellen.**

**Text:** Petra Kugler und Roland Waibel

**D**ie Folgen der Wirtschaftskrise zeigen sich in vielen Unternehmen auf unerbittliche Weise und bestimmen das Tagesgeschäft. Doch haben Krisen auch ein Gutes: sie lassen uns kritischer betrachten, was über die Jahre gewachsen und oft selbstverständlich geworden ist. So gehören klare Strukturen und Hierarchien, gut ausgearbeitete Pläne und Verfahren zum Standardrepertoire von Unternehmen. Diese Instrumente helfen dabei, die Mitarbeiter auf ein Ziel zu fokussieren und effizient zu funktionieren.

Etliche dieser und weiterer klassischen Konzepte und ihre Umsetzung fundieren jedoch auf Annahmen einer Welt, wie es sie schon heute kaum noch gibt, und in Zukunft immer weniger geben wird. Sie gehen von stabilen Wettbewerbsverhältnissen aus. Die letzten zwei Jahrzehnte haben allerdings auch für Schweizer KMU die Realität radikal verändert: Technologien wie das Internet führen uns in ein sehr schnelles Zeitalter <2.0>. Das zeigt sich etwa durch einen verschärften Wettbewerb aus sich entwickelnden Ländern, durch sich rasch verändernde Spielregeln des Wettbewerbs oder durch neue Ansprüche gut ausgebildeter Mitarbeiter. Oft ist es dabei nicht mehr klar, welche Teilnehmer eigentlich Wettbewerber sind oder nicht, oder zu welchen Konsequenzen die Aktivitäten des eigenen Unternehmens führen.

## Neue Realität für Unternehmen

Parallel dazu haben sich die Quellen für nachhaltige Wettbewerbsvorteile verschoben, Kosten und Effizienz reichen nicht mehr aus, um sich in einer schnell verändernden Wettbewerbssituation zu behaupten. Gerade im Hochlohnland Schweiz müssen Produkte anders, neu, differenziert sein. Das heisst, schneller, flexibler, besser, mehr Service, mehr Kundenorientierung. Solche Leistungen sind nur möglich durch leidenschaftliche, mitdenkende, ideenreiche und flexible Mitarbeiter. Sie können nicht erzwungen, sondern nur ermöglicht werden. Dazu sind neue Ansätze zur Gestaltung von unternehmens-internen strategischen Faktoren notwendig. Aber wo genau müssen Veränderungen ansetzen? Es lohnt sich, diese Fragen schon jetzt zu stellen, denn sie werden in Zukunft nicht nur über den Sieg, sondern auch über eine Teilnahme am Wettbewerbsspiel entscheiden. Eine Gruppe von Management-Vordenkern um Gary Hamel, einem der Väter des Ansatzes der Kernkompetenzen macht Vorschläge für konkrete Entwicklungspfade:

### Pfad 1: Neue Form der Hierarchie

Organisationen kommen ohne Hierarchien nicht aus. Wichtig ist, die Reibungsverluste autoritärer Hierarchien möglichst zu begrenzen. Typische Probleme hierbei sind beispielsweise: eine zu

## Portrait IFU-FHS

IFU-FHS St.Gallen: Das Institut für Unternehmensführung IFU konzentriert und bündelt das an der FHS St.Gallen vorhandene Wissen in den Kompetenzzentren Strategisches Unternehmertum, Finanzen und Controlling sowie Marketing und Unternehmenskommunikation. Das Institut hat zum Ziel, als Kompetenzdrehscheibe in Fragen des General Managements KMU bzw. Profitcenter grösserer Unternehmen durch aktuelles Wissen aus der Wissenschaft zu unterstützen. Dazu werden anwendungsorientierte Forschungsprojekte gemeinsam mit Partnern aus der Wirtschaft durchgeführt.

starke Gewichtung von Erfahrung zulasten neuer Ideen; zu wenig Mitspracherecht bei der Auswahl von Führungspersonal und Mitarbeitenden; allgemein zu wenig Delegation von Kompetenzen und Verantwortung, welche den Aufgaben entsprechen. Gesucht ist eine «natürliche» Hierarchie, bei der Status und Einfluss jedes Einzelnen weniger von seiner Position als von seinem Beitrag zur Organisation abhängen. Dynamische Hierarchien, die stärker in Richtung Projektorganisation gehen, lassen die Befugnisse jenen Personen zuteil werden, die über die spezifischen fachlichen Kompetenzen verfügen.

### Pfad 2: Neuer Blick auf die Mitarbeiter

Befehls- und Kontrollsystemen basieren auf Menschenbildern. Sie offenbaren oft ein substanzielles Misstrauen gegenüber dem Engagement und der Kompetenz der Mitarbeitenden. Sanktionen zur Einhaltung von Regeln werden häufig betont. So sitzen in vielen Unternehmen zahlreiche Mitarbeitende, die aus Angst, etwas falsch zu machen, kaum von sich aus die Initiative ergreifen oder sich auf ihr eigenes Urteil verlassen. Flexibilität, Innovation und Engagement bedingen dagegen ein Umfeld, das von einem hohen Mass an Vertrauen geprägt ist. In solch einem Umfeld werden die Mitarbeitenden ermuntert, auch Risiken einzugehen, ihr Wissen auszutauschen oder neue Ideen auszuprobieren. Dies erfordert Führungspersönlichkeiten, die mit dem guten Beispiel vorangehen und andere auch ohne formale Autorität überzeugen können.

### Pfad 3: Neue Ideen und Freiräume

Personen in der unteren Hälfte der Unternehmenshierarchie sehen ihren Gestaltungsspielraum häufig durch enge Richtlinien und Vorgaben, knappe Budgets und zu wenig frei verfügbare Zeit eingeschränkt. Dies äussert sich zum Beispiel auch an der Schnittstelle der Mitarbeitenden direkt zum Kunden. Die Mitarbeiter, die in direktem Kundenkontakt stehen, sollten mit ausreichenden Informationen und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sein,

damit sie im Sinne ihrer Kunden entscheiden können. Zeitraubende Genehmigungen innerhalb der Hierarchie können die Wertschöpfung behindern. Nebst operativem Gestaltungsspielraum sind auch echte Freiräume hilfreich. Kreativität wird z.B. gefördert, wenn Menschen das entsprechende Rüstzeug für Innovation und Zeit zum Nachdenken haben, Fehlschläge keine Katastrophen sind und Mitarbeitende zu Lernen und Weiterentwicklung ermuntert werden.

### Wohin geht die Reise?

Eigentlich klingen diese Erkenntnisse nicht neu. Dennoch zeigt die tägliche Alltagspraxis in Unternehmen, dass es oft einfacher scheint, das Bewährte weiter zu führen, auch wenn erste Anzeichen dafür sichtbar sind, dass die Gegebenheiten mit den Anforderungen nicht mehr übereinstimmen. Gleichzeitig machen die erläuterten Ansatzpunkte zu einem Strategischen Management im Zeitalter «2.0» auch Hoffnung: Letztlich geht es dabei um eine Abkehr vom schnellen Gewinnstreben hin zu mehr Nachhaltigkeit, mehr Sinn und mehr Menschlichkeit in Unternehmen, also den Werten des klassischen Unternehmertums. Die Wirtschaftskrise kann somit durchaus auch eine Chance für Schweizer KMU sein. Das Kompetenzzentrum für Strategisches Unternehmertum der FHS St.Gallen möchte noch mehr über eine konkrete Umsetzung des Strategischen Managements im Zeitalter «2.0» erfahren und aktuelle Erkenntnisse aus der Wissenschaft an die Praxis weitergeben. Geplant ist ein angewandtes KTI-Forschungsprojekt zum Thema «Strategie 2.0». Unternehmen, die Interesse haben, am Projekt teilzunehmen, wenden sich bis zum 15. Oktober 2009 an [petra.kugler@fhsg.ch](mailto:petra.kugler@fhsg.ch). ■

# «Mit billigem Geld allein kommt man aus dieser Krise nicht heraus»

Die herkömmlichen Denkweisen und Massnahmen funktionieren nicht mehr, ist Fredmund Malik überzeugt. Neue Wege und Lösungen seien gefragt. Im Interview erklärt der Management-Experte, was heute von Unternehmern und Politiker verlangt wird, wieso Lob Negatives bewirken kann und wie seine persönliche Einstellung zu Geld ist.

**Interview:** Marcel Baumgartner

**Bild:** Bodo Rüedi

**Fredmund Malik, Berater und Experten haben derzeit Hochkonjunktur. Schütteln Sie manchmal den Kopf ob der Vielzahl von Weisheiten, die nun ans Tageslicht kommen?**

Ja, das ist so, weil ich die Entstehung der heutigen Krise bereits seit Jahren untersucht und vorausgesagt habe. Mit meinen Publikationen, darunter meinen monatlichen Management-Briefen und unseren Seminaren und Beratungsleistungen, konnten wir vielen Menschen und Unternehmen rechtzeitig helfen.

Naturgemäss wird jetzt viel Unsinn geredet. Es ist erstaunlich, wie viele Krisenexperten es plötzlich gibt, von denen vorher niemand je gehört oder gelesen hat. Jedenfalls findet man im Internet nichts davon. Die meisten geben Selbstauskünfte über ihren Mangel an Sachkenntnis und sind völlig überfordert. Was als Finanz- und Wirtschaftskrise verstanden wird, sind die Symptome, sozusagen die Geburtswehen einer neuen Welt. Da geht etwas ganz anderes vor sich, als die meisten zu erkennen vermögen. Sie sehen es nicht, weil sie ungeeignete Theorien und Instrumente verwenden. Mit dem Fernglas vom Strand aus kann man einen Tsunami eben nicht erkennen, bevor er da ist – mit Radar und Satelliten hingegen schon. Es hat die richtigen Instrumente und das richtige Hinschauen gebraucht, nämlich das Verstehen komplexer dynamischer Systeme, um diese Krise kommen zu sehen.

**Auch das politische Spiel hat längst begonnen. Von links bis rechts brüsten sich alle Parteien damit, den Weg aus der Krise zu kennen. Beobachten Sie dieses Hin und Her mit Interesse?**

Politiker stehen vor enormen Aufgaben. Nur wenige konnten sich jemals mit einer solchen Lage befassen. Jetzt verlangen die Menschen von der Politik Orientierung, Rat und Hilfe. Diese sucht die Politik ihrerseits vorwiegend bei den Wirtschaftswissenschaften – allerdings weitgehend vergebens, denn diese haben die Krise nicht kommen sehen. Zum Teil waren es sogar ökonomische Theorien selbst, die die Katastrophe mit herbeigeführt haben, zum Beispiel die sogenannte «Asset-Wealth»-Theorie, mit der amerikanische Ökonomen schon seit Jahren genau jenen Wahnsinn rechtfertigten, der jetzt zur Krise führte. Die herkömmlichen Denkweisen und Massnahmen funktionieren nicht mehr, wie man deutlich sieht. Mit billigem Geld allein kommt

man aus dieser Krise nicht heraus. Die Politik muss neue Wege gehen und ganz neue Lösungen anwenden, sonst verlängert und verschärft sie die Krise. Sie muss sich auch selbst reformieren und neue Methoden des Problemlösens, der Meinungsbildung und des Entscheidens anwenden. Es geht vieles zu langsam und man findet sich nur auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner, wohin-

**«Einige werden vielleicht sagen, ich sei zu perfektionistisch»**

gegen gerade die Krise den grössten gemeinsamen Nenner brauchte. Falls sich hier nichts ändert, fahren wir an die Wand. Weitsichtige Politiker aller Parteien spüren und sehen das, aber das heutige System behindert auch sie.

**Sind Sie eigentlich selbst ein politischer Mensch?**

Ja, auch insofern, als ich mich mit meiner Arbeit für eine Gesellschaft einsetze, deren Organisationen zuverlässig funktionieren müssen. Dafür habe ich meine ganzheitlichen, komplexitätstauglichen Management-Systeme entwickelt.

**In Krisenzeiten wünschen wir uns starke Politiker und starke Unternehmer. Deckt sich die allgemeine Definition von Stärke mit Ihrer eigenen?**

Meistens sagt man nicht, was mit «stark» gemeint ist. Stärken in meinem Sinne sind Fähigkeiten, die man besonders gut beherrscht, und mit denen man erfolgreich sein kann, wenn man sie richtig einsetzt. In diesem Sinne haben fast alle Menschen Stärken, sind sich dessen aber nicht immer bewusst. Was von Politikern und Unternehmern in der heutigen Lage verlangt wird, ist Sachverstand, ein klarer Blick für die Realitäten, Mut, diese auszusprechen und die Kraft, neue Wege zu gehen – wo nötig auch gegen das politisch scheinbar Opportune.

**Wir wollen geführt werden. Damit sind wir bei Ihrem Kernthema. Sie selber führen stark nach Ihren erfolgreichen Grundsätzen. Sind Sie demnach der perfekte Unternehmer?**



*«Naturgemäss wird  
jetzt viel Unsinn geredet.»*

*Fredmund Malik*



Ihr Sprachaufenthalt in St.Gallen

# London, Paris, Rom?

Nein, bieten Sie Ihren Mitarbeitenden Sprachkurse zuhause in St.Gallen!

Kontaktieren Sie uns für Firmenunterricht - in Englisch (Business English), Französisch, Spanisch, Italienisch sowie Deutsch für Fremdsprachige.

inlingua Sprachschule  
Neumarkt 4  
Vadianstrasse 25  
9000 St.Gallen  
Tel 071 227 63 83

[www.inlingua-sg.ch](http://www.inlingua-sg.ch)

Mitglied der IHK St.Gallen Appenzell



## Management Innovations

### Neuestes Wissen. Innovative Vermittlung.

**Prof.Dr. Günter Müller-Stewens**

*Herausgeber*



Die Universität St.Gallen ist führend in der betriebswirtschaftlichen Forschung. Allen, die nicht zu uns nach St.Gallen kommen können, bringen wir die neuesten Erkenntnisse jetzt nach Hause oder ins Büro! Unsere Update-Serie «Management Innovations» verbindet Thought Leadership mit bahnbrechender Lerntechnologie.

**LOGGEN SIE SICH EIN UNTER**

[www.managementinnovations.com](http://www.managementinnovations.com)

Infos: T +41 (0) 71 224 23 26



### DIE EDUCAST-MODULE

- Umfassende Darstellung der Themen.
- Faszinierende eLearnings mit ausführlichen Video-Interviews zu konkreten Best-Practice-Fallstudien.
- Zusätzliches Vertiefungsmaterial (Studien, Artikel, Cases, ...).
- Live-Webcasts mit der Faculty zur Vertiefung der Inhalte und Beantwortung von Fragen.

Executive School of Management,  
Technology and Law (ES-HSG)



**Universität St.Gallen**



Fredmund Malik

Meine Grundsätze haben mir geholfen, das Unternehmen von praktisch Null auf nun fast 300 Mitarbeiter mit sieben internationalen Standorten von St.Gallen bis Shanghai aufzubauen. Ich habe diese Grundsätze in mehreren Büchern und zahlreichen anderen Schriften, auf DC, DVD und mp3 veröffentlicht und wir bilden seit Jahren Tausende von Führungskräften damit aus und beraten sie. Gerade Unternehmer wissen aber, dass niemals etwas perfekt ist und dass man ständig an der Perfektionierung und Anpassung arbeiten muss.

#### Welches sind Ihre Schwächen?

Da fragen Sie besser andere, meine Kollegen im Verwaltungsrat und meine Mitarbeiter zum Beispiel. Wahrscheinlich sagen viele, ich sei zu ungeduldig, mein Tempo sei zu hoch. Einige werden vielleicht sagen, ich sei zu perfektionistisch. Aber niemand wird sagen, dass ich nicht alles für meine Leute tue, wenn es nötig ist.

#### Schulterklopfen und Lob auszusprechen, halten Sie für kontraproduktiv. Benötigt ein Mann in Ihrer Position niemals Lob?

Emotional höre ich – wie wohl die meisten – auch lieber Lob als Kritik. Natürlich tut mir das gut. Stimmungsmässig bin ich von

### «Stimmungsmässig bin ich nicht von Lob abhängig»

Lob aber nicht abhängig, denn sachlich gesehen sind die kritischen Feedbacks wichtiger und nützlicher, auch wenn man diese weniger gerne hört.

#### Muss ich als CEO nicht dafür sorgen, dass meine Mitarbeiter zufrieden sind, Ihnen Lob für gute Arbeit aussprechen, um zu erreichen, dass alle am gleichen Strick ziehen?

Zufriedenheit kann man nicht auf direktem Weg herstellen. Als Chef muss ich vor allem dafür sorgen, dass jede Person genau dort ihre Leistung erbringen kann, wo sie ihre grösste Stärke hat und genau deshalb erfolgreich wird. Zufriedenheit stellt sich dann fast von alleine ein.

Lob ist enorm motivierend, aber nur unter zwei Bedingungen: Erstens, dass es von jemandem kommt, den man ernst nimmt und respektiert, und zweitens, dass man für eine wirklich ins Gewicht fallende Leistung gelobt wird und nicht für Selbstverständlichkeiten. Lob muss also echt sein, sonst bewirkt es das Gegenteil von Motivation und Zufriedenheit. Das haben die meisten von uns schon in der Schule erlebt: Lob für mittelmässige Leistung und von Lehrern, die man nicht respektieren konnte, zählte nicht.

Im Management sollten die besten Köpfe vertreten sein. Wie ist Ihre Einstellung gegenüber Familienunternehmen? Dort wird das Zepter ja nicht zwangsläufig an den Besten, sondern an die nächste Generation weitergegeben.

Familienunternehmen sind der wichtigste Unternehmenstyp einer modernen Wirtschaft. Ich nenne sie UGUs, nämlich «unternehmerisch geführte Unternehmen». Diese Firmen machen mehr als zwei Drittel der Wirtschaftsleistung und der Arbeitsplätze aus. Dieses neue Wort habe ich geprägt, damit es die Bezeichnung KMU ersetzt, weil nämlich nicht die Grösse wichtig ist, sondern die Art der Unternehmensführung. SFS in Heerbrugg,

### «Was gut ist für die Firma, ist auch gut für die Familie»

Stadler Rail in Bussnang, Bühler in Uzwil, die Ammann-Gruppe in Langenthal oder Hilti in Schaan sind zum Beispiel Firmen vom UGU-Typ. Meistens sind sie auf ihren Gebieten Weltmarktführer, Technologieführer und Qualitätsführer, weil sie kompromisslos kundenorientiert sind.

Familienmitglieder, welche die Nachfolge in Firmen übernehmen, haben oft die entscheidenden Leistungen erbracht. Das Geheimnis des langfristig erfolgreichen, starken und krisenbewährten Familienunternehmens ist die rechtzeitige Trennung der Unternehmensinteressen von den Familieninteressen. Was gut ist für die Firma, ist auch gut für die Familie – das Umgekehrte gilt auf die Dauer nicht. Für die Lösung dieses Problems gibt es aber ein paar praxisbewährte Grundmodelle.

#### Lernen, wie man sich selbst motiviert, ist einer Ihrer Ansätze. Was ist die beste Motivation? Schaffung von Arbeitsplätzen? Geld?

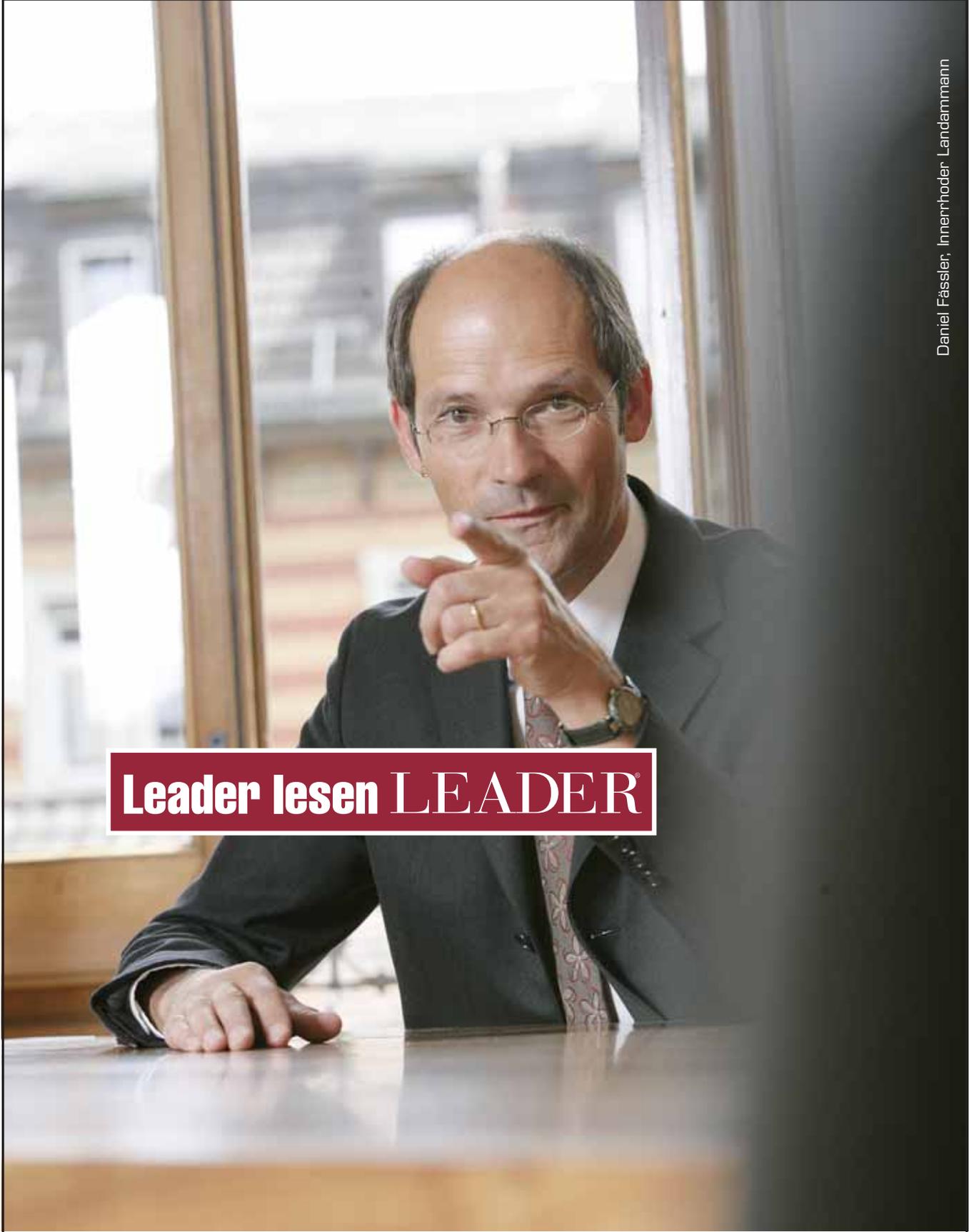
Der Mensch ist ein Wesen auf der Suche nach Lebenssinn. Für die meisten ist das die stärkste Motivationskraft. Wer Sinn gefunden hat, kann fast alles ertragen, auch Krankheit, Misserfolg und Leid. Und ohne einen Lebenssinn ist eben alles sinnlos. Meine Erfahrung ist, dass für Unternehmer und Führungskräfte die grösste Selbstmotivation der Dienst an einer Sache, an einer Aufgabe oder einem Werk ist. Das ist die Quelle für ihren Lebenssinn, und das ist es, was sie beseelt und beflügelt. Ökonomen und Betriebswirtschaftler in der akademischen Welt scheinen das schwer verstehen zu können, sonst würden sie weniger einseitig vom Gewinn sprechen.

#### Wie wichtig ist Ihnen Geld?

Zu Geld hatte ich immer eine positive Einstellung, schon deshalb, weil ich es früh selbst verdienen musste. Und die pünktliche Be-

### «Es gibt recht raffinierte Blender»

zahlung der Rechnungen durch unsere Kunden ist ein wichtiges Signal für ihre Zufriedenheit. Ausserdem braucht ein Unternehmen Geld, um Mitarbeiter zu bezahlen und um zu investieren.



**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](http://www.leaderonline.ch)

Geld ist also wichtig, denn es bedeutet Unabhängigkeit und Gestaltungsfreiheit. Geld ist für mich aber nie ein Ziel gewesen, sondern ein Nebenergebnis richtiger und guter Leistung für die Kunden.

**Und wie wichtig ist Ihnen, etwas aufgebaut zu haben, etwas zu hinterlassen?**

Dies war und ist mir das Entscheidende überhaupt. Es ist auch deshalb so wichtig, weil meine Mitarbeiter und ich mit meinen Management-Systemen Tausenden von Menschen helfen, ihrer-

seits etwas aufzubauen und etwas zu leisten. Unsere Ausbildungsprogramme und Beratungen haben vielen Menschen und Firmen geholfen, erfolgreich zu sein. Und unsere Lösungen bewähren sich gerade jetzt in der Krise, weil wir Firmen retten können – selbst dann, wenn andere längst aufgeben mussten.

**Führung ist Handwerk. Wie rasch erkennen Sie einen Blender?**

In rund 30 Jahren Erfahrung habe ich vermutlich mit mehr Führungskräften gearbeitet, sie ausgebildet und beraten, als jeder andere im deutschsprachigen Raum, vielleicht sogar weltweit. Blender und Bluffer erkenne ich daher meistens schnell, häufig an Kleinigkeiten, die den Leuten gar nicht bewusst sind. In seltenen Fällen kann es aber auch ein paar Wochen oder Monate dauern, denn es gibt recht raffinierte Blender.

**Früher brachte das Militär die grössten Führungskräfte hervor. War das eine geeignete Kadenschulung?**

Es war lange Zeit die einzige überhaupt. Wer im Militär etwas über Führung lernen wollte, konnte dies tun, und zwar von den positiven ebenso wie von den negativen Seiten. Beides ist wichtig und lehrreich. Militärische Führung konnte aber nie eins zu eins

**«Wer Sinn gefunden hat, kann fast alles ertragen»**

in die Wirtschaft oder in andere Bereiche übertragen werden, weil die Armee einen ganz speziellen Zweck unter besonderen Bedingungen erfüllen muss. Am besten waren daher jene Führungskräfte, die genau diesen Punkt früh erkannt haben.

**Welches ist heute der ideale Weg, um an die Spitze zu gelangen und dort dann auch zu bestehen?**

Entscheidend sind zwei Dinge: Erstens das Verstehen der immensen Komplexität der heutigen global vernetzten Systeme und, zweitens, das Wissen, wie man komplexe Organisationen zuverlässig zum Funktionieren bringt. Dafür muss man die Gesetzmässigkeit für Selbst-Organisation, Selbst-Regulierung und Selbst-Steuerung von komplexen Systemen kennen. Diese Wissensgebiete sind der Schlüssel für die Spitzenpositionen und – mit ein bisschen Glück, das man immer braucht – auch der Weg für nachhaltigen Erfolg an der Spitze. Dieses Wissen ist auch das Marschgepäck für die jetzt so dringend gebrauchten Krisen-Leader. ■

### Zur Person

Fredmund F. Malik, Managementexperte, Unternehmer und Professor, ist Gründer und Inhaber des international tätigen Malik Management Zentrums St.Gallen, das mit derzeit rund 300 Mitarbeitern in St.Gallen, Zürich, Wien, Berlin, London, Shanghai und Toronto die weltweit grösste Organisation auf diesem Gebiet ist. Fredmund Malik hat über 40 Jahre Trading-Erfahrung auf den internationalen Finanzmärkten, er ist intimer Kenner von Corporate Governance, Kritiker des Neoliberalismus und der amerikanischen Managementpraxis. Der Extrem-Bergsteiger ist mehrfacher Bestsellerautor und veröffentlicht seit 1993 im deutschsprachigen Europa monatlich den meistgelesenen Managementbrief, Malik on Management. In zahlreichen Publikationen hat Malik die heutige Krise vorhergesagt.

Thema seiner in zahlreiche Sprachen übersetzten Bücher und anderen Schriften ist funktionierendes General-Management in komplexen, vernetzten Systemen. Grundlage bilden die Komplexitätswissenschaften Kybernetik, Systemik und Bionik.

Malik hat früh die kybernetischen Lösungen für die Weltwirtschaftskrise entwickelt, weil er bereits seit den späten 1990er Jahren die drohende Krise analysiert, prognostiziert und publiziert hat. Tools wie Syntegration (ultraschnelle Lösungsfindung), Direttissima (radikal beschleunigte Strategieentwicklung) oder VSM (Management komplexer Abläufe) sind Malik-Produkte, die schon seit Jahren in seinem Unternehmen erfolgreich im Einsatz sind.

Das Malik Management Zentrum St.Gallen ist ein ausseruniversitärer Schweizer Thinktank mit eigener Weiterbildungsorganisation, in dem Zehntausende von Führungskräften, vorwiegend aus den deutschsprachigen Ländern Europas, Führungswissen und Führungspraxis für das Management komplexer Systeme zu beherrschen lernen. Mit einem eigenen, FIBAA-zertifizierten „Malik Master of Management“-Programm hat Fredmund Malik die Alternative zu geistigen Fehlleitungen und zu zunehmend in der Kritik stehenden herkömmlichen MBA-Programmen aufgebaut.

# Grün schafft Oasen

Zimmerpflanzen sind nicht nur sehr dekorativ, sie sorgen auch für ein gutes Raumklima, entziehen der Luft Schadstoffe, wirken stressvermindernd und schaffen eine natürliche Balance im technisierten Büro. – Eine Investition, die sich rechnet.

**D**urchschnittlich verbringen die Menschen heutzutage – vor allem im Winter – bis zu 20 Stunden pro Tag in Innenräumen. Trockene Heizungsluft, Staub, Nikotin, Schadstoffe und die elektrische Ladung technischer Geräte belasten unsere Gesundheit. Die Folge davon sind Kopfschmerzen, gereizte Augen, trockene Nasenschleimhäute bis hin zur hartnäckigen Erkältung.

Deshalb lohnt es sich, ein angenehmes und gesundes Raumklima zu schaffen, was mit Pflanzen, durch höhere Luftfeuchtigkeit und regelmässiges, kräftiges Lüften erreicht werden kann.

Es gibt Studien, die belegen, dass sich bei Steigerung der Luftfeuchtigkeit in Büros mit pflanzlicher Hilfe die krankheitsbedingten Ausfälle pro Arbeitnehmer bis zu 3,5 Tage pro Jahr vermindern. Ideal sind 45 Prozent Luftfeuchtigkeit bei 22 Grad Celsius Raumtemperatur.

Doch Pflanzen reinigen nicht nur die Luft, sie sorgen auch für seelische Ausgleichlichkeit, sie wirken stressvermindernd, reduzieren den Lärmpegel und sorgen für ein «natürliches»

Arbeitsumfeld. Dies ist besonders wichtig, weil unser Verhältnis zur Natur heute distanzierter geworden ist. Durch Pflanzen in der Wohnung oder im Büro kann dieser Bezug aufrechterhalten werden.



Grundsätzlich gilt: Je mehr Blattvolumen, desto besser die Luftreinigung. Im Bild: *Raphis excelsa* (Steckenpalme).

## Lebende Luftreiniger

Die US-Raumfahrtbehörde NASA entwickelte ein lebenserhaltendes System für geplante Mondbasen. Dazu führte sie umfangreiche Studien zur Behandlung und Aufbereitung von Luft und Abwasser durch. Sie untersuchte die Entwicklung konstant funktionierender, geschlossener Lebenserhaltungssysteme.

Die Forscher entdeckten, dass Zimmerpflanzen in der Lage waren, die Luft in den versiegelten Testräumen zu reinigen, zu revitalisieren und Schadstoffe abzubauen. Die wichtigsten Schadstoffe, die unsere Luft belasten, sind Formaldehyd und Benzol. Formaldehyd ist eine vielfältig eingesetzte Chemikalie, die in einer Fülle von Produkten des alltäglichen Gebrauchs enthalten ist; zum Beispiel in Farben, Lacken, verleimten Produkten, Teppichböden, Reinigungsmitteln, aber auch im Tabakrauch. Benzol ist ein Lösungsmittel in der chemischen Industrie und ebenfalls Ausgangsstoff für eine Vielzahl von Produkten wie

Kunststoffen, Harzen, Farbstoffen oder Waschmittel. Die Hauptimmissionsquelle von Benzol ist jedoch der Strassenverkehr.

## Hydrokultur bevorzugt

Hydrokulturen sind die effektivsten Luftreiniger. Die Wurzeln sitzen nicht in der Erde, sondern werden von nährstoffhaltigem Wasser umgeben. Das Tongranulat, in dem die Pflanze steht, hat vorwiegend eine Haltefunktion, unterstützt aber auch den Transport von Wasser und Nährstoffen zu den Wurzeln. Die porösen Steinkugeln saugen Flüssigkeit vom Wasserreservoir auf und führen sie direkt an die Wurzeln. Sauerstoff und andere

Gase gelangen leichter in die Wurzelregion. Selbstverständlich gibt es auch einige wenige Pflanzenarten, die für Hydrokulturen weniger gut geeignet sind und besser in die Erde gepflanzt werden. ■

Quelle: Casa Verde

## Innenbegrünungen individueller



## Casa Verde Hydro + Innenbegrünung AG



Rorschacherstr. 308  
CH-9016 St.Gallen  
071 28 800 28

[www.casaverde-ag.ch](http://www.casaverde-ag.ch)



Bruno Büchi, Leiter Angebote für Firmen, Klubschule Business der Migros Ostschweiz.

# Klubschule Business schult Firmen-Personal

**Gut ausgebildete Mitarbeitende auf allen Stufen sind für den Erfolg von Grossunternehmen und KMU unerlässlich. Die Klubschule Business der Migros Ostschweiz bietet mit ihren neun Standorten massgeschneiderte Aus- und Weiterbildung für Firmen und öffentliche Institutionen an.**

**D**urch langjährige Erfahrung hat sich die Klubschule Business als Partner für betriebliche Weiterbildung für Grossfirmen, KMU und öffentliche Institutionen profiliert. Sie ist in der Lage, firmenspezifische Bildungslösungen individuell zu planen und sie effizient zu realisieren, vor Ort beim Kunden oder an einem ihrer zentralen Standorte. Durch sorgfältige Schulung unter einer kompetenten Kursleitung erreichen die Mitarbeitenden ihre Ziele und setzen die neu erworbenen Kompetenzen am Arbeitsplatz gewinnbringend ein.

## Themenbereiche

Die Klubschule Business bietet sowohl im Bereich Fremdsprachen (z. B. mit branchenspezifischen Kursen) und in der Informatik (z. B. Umstieg auf Office 2007 mit Fokus auf spezifische Kompetenzen) attraktive Firmenkurse an. Zur gesamten Palette gehören auch die Themen Management & Wirtschaft (firmenspezifische Führungsausbildungen, Projektmanagement-Lehrgänge oder der neue Kurs Online-Marketing mit Google AdWords und Analytics) und betriebliches Gesundheitsmanagement (z.B. Beratung und Assessments zur Erlangung des Labels Friendly Work Space®). Fachpersonen der Klubschule Business konzipieren auf Wunsch auch spezielle Firmenanlässe.

## Firmenangebote im Internet

Firmenvertreter erhalten auf [www.klubschule.ch](http://www.klubschule.ch) unter dem Link „Angebote für Firmen“ alle relevanten Informationen. Neu steht ihnen die Firmenportallösung, I-RIS (Internet Registration and Information System) zur Verfügung. Mitarbeitende können ausgewählte Kurse und Lehrgänge über ein speziell eingerichtetes Portal anwählen. Firmen erhalten das Abbild der normalen Klubschule-Webseite, in der öffentliche Kurse oder auch spezifische



Spezifische Informatikkurse, zugeschnitten auf die Bedürfnisse von Grossunternehmen oder KMU – eine der Spezialitäten der Klubschule Business.

Firmenschulungen mit gewünschten Filterungen angezeigt werden. Frei definiert werden können auch die Bewilligungspflicht durch Vorgesetzte, die Art der Bezahlung (durch Mitarbeitende oder die Firma) sowie das Reporting – dies bedeutet weniger administrativen Aufwand und bessere Kontrolle.

Fragen zum Thema? Kontaktieren Sie Bruno Büchi, Leiter Angebote für Firmen: [bruno.buechi@gmos.ch](mailto:bruno.buechi@gmos.ch), Tel. 052 260 26 52. ■

**Marcel Berlinger**

Geschäftsführer ASGA Pensionskasse

Telefon 071 228 52 52

www.asga.ch

# ASGA – wenn es um die berufliche Vorsorge geht

**2009 hat die ASGA ihr Produktesortiment erweitert und bietet jetzt sämtliche Dienstleistungen rund um die betriebliche Vorsorge für kleine und mittlere Unternehmen an.**

**D**ie ASGA mit Sitz in St. Gallen ist mit über 70'000 Versicherten und einem verwalteten Vermögen von rund 6.5 Milliarden Franken eine der grössten unabhängigen Pensionskassen der Schweiz. Gegründet als Pensionskasse für das Gewerbe, ist die ASGA heute offen für alle KMU der deutschen Schweiz.

## **Zusatzvorsorge mit der ASGA Vorsorgestiftung**

Diese individuelle Vorsorgelösung bietet die Möglichkeit einer Zusatzvorsorge – ausserhalb BVG und losgelöst von der Pensionskasse – beispielsweise für den überobligatorischen Lohnanteil. Der maximale gemäss BVG zu versichernde Jahreslohn beträgt 82'080 Franken. Für die darüberliegenden Lohnanteile wählen die Kunden in der ASGA Vorsorgestiftung ihre Vorsorgelösung selber. Die firmeneigene Vorsorgekommission bestimmt aus drei Möglichkeiten, mit welchem Risiko die Vorsorgegelder angelegt werden sollen. Der Kunde bestimmt die Produktkombination von Alters- und Risikovorsorge für den bedarfsgerechten Versicherungsschutz seiner Mitarbeitenden und deren Angehörigen. Wie alle Aufwendungen für die obligatorische Vorsorge sind auch die Beiträge für die überobligatorische Vorsorge von den Steuern abziehbar.

Die ASGA Vorsorgestiftung bietet mehr Möglichkeiten für die bestmögliche und sichere Ergänzung der Altersvorsorge.

## **Pensionskassenverwaltung durch die ASGA Dienstleistungen AG**

Die ASGA bietet autonomen Vorsorgestiftungen die Möglichkeit, ihre Pensionskassenverwaltung auszulagern und sich damit zu entlasten. Mit einer Auslagerung geht die Eigenständigkeit der Vorsorgestiftung nicht verloren, und der Stiftungsrat kann weiterhin unabhängig entscheiden. Die Verwaltung durch die ASGA ga-

rantiert jederzeit aktuelle Daten und Verarbeitungssicherheit. Zusätzlich lassen sich Kosten und Führungsaufwand für die Personalvorsorge sparen. Wie bei der ASGA üblich, sind die Verwaltungskosten äusserst attraktiv und die Dienstleistungsqualität überzeugend.

## **Care Management mit SWICA**

In Kooperation mit der Swica Gesundheitsorganisation versichert die ASGA ihre Kunden auch im Bereich Krankentaggeld (KTG) und Unfallversicherung (UVG). Durch das Angebot sämtlicher Personenversicherungen aus einer Hand verringert sich der administrative Aufwand für das Unternehmen. Alle der ASGA angeschlossenen Firmen profitieren ausserdem von der professionellen Betreuung durch das Swica Care Management.

Die ASGA Unternehmensberater informieren gerne und unverbindlich über die ASGA Dienstleistungen. ■

## **ASGA Vorteile**

- › kostengünstige, vorteilhafte und zusätzliche Vorsorge im Alter
- › individuelle, bedarfsgerechte Risikovorsorge
- › flexible Wahl der Vermögensanlage nach Risikobereitschaft
- › profitieren von Gewinnen und Steuervorteilen
- › optimaler Versicherungsschutz für Versicherte und deren Angehörige
- › langjährige Erfahrung und Sicherheit
- › günstigste Verwaltungskosten

**Zum Autor**

Paul Hafner, Executive MBA FHO, selber schon mehrfach als Manager auf Zeit im Einsatz, Inhaber der phneutral GmbH, spezialisiert auf Turnaround- und Projektmanagement sowie Nachfolgeregelungen, Bergstrasse 67, 9437 Marbach, +41 71 534 43 94, ph@phneutral.ch, www.phneutral.ch. Paul Hafner ist Mitglied des DSIM, dem Dachverband Schweizer Interim Manager.



Manager auf Zeit – Paul Hafner

# Management auf Zeit

**In 15 bis 20 Prozent der Betriebe steht in den nächsten fünf Jahren die Nachfolge an. Eine Lösung ist vielerorts leider nicht in Sicht. Im Gegenteil: Die meisten Betriebe fragen sich ernsthaft, wie es weitergehen soll. Wer soll den Betrieb weiterführen, wenn weit und breit kein Nachfolger da ist und auch niemand die Firma kaufen will? In dieses Vakuum springt nun eine junge Branche, bei der aber die Erfahrung eine entscheidende Rolle spielt: das Management auf Zeit.**

**Text:** Paul Hafner

**V**iele Unternehmer bauen ihre Existenz im Alter auf dem wirtschaftlichen Fortbestand ihres Betriebs auf. Sie haben keine Wahl: Es muss weitergehen, ob mit oder ohne Nachfolger. Im Notfall bleibt man selber am Steuer. In Deutschland genauso wie in der Schweiz. Eine Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn kam zum Schluss, dass in zwei Dritteln der KMU der Unternehmer seinen Betrieb bis weit über das obligatorische Rentenalter hinaus führt. Viele Unternehmer unterliegen einem Trugschluss. Sie meinen, wenn sie sich selbst – endlich – zur Firmenübergabe durchgerungen haben, stünde ein qualifizierter Nachfolger bereits in den Startlöchern. Tatsächlich scheitert die Nachfolge sehr oft. Laut erfahrenen Beratern liegt das hauptsächlich daran, dass sich der Seniorchef zu spät mit diesem Problem befasst.

## Wenn das Schicksal zuschlägt

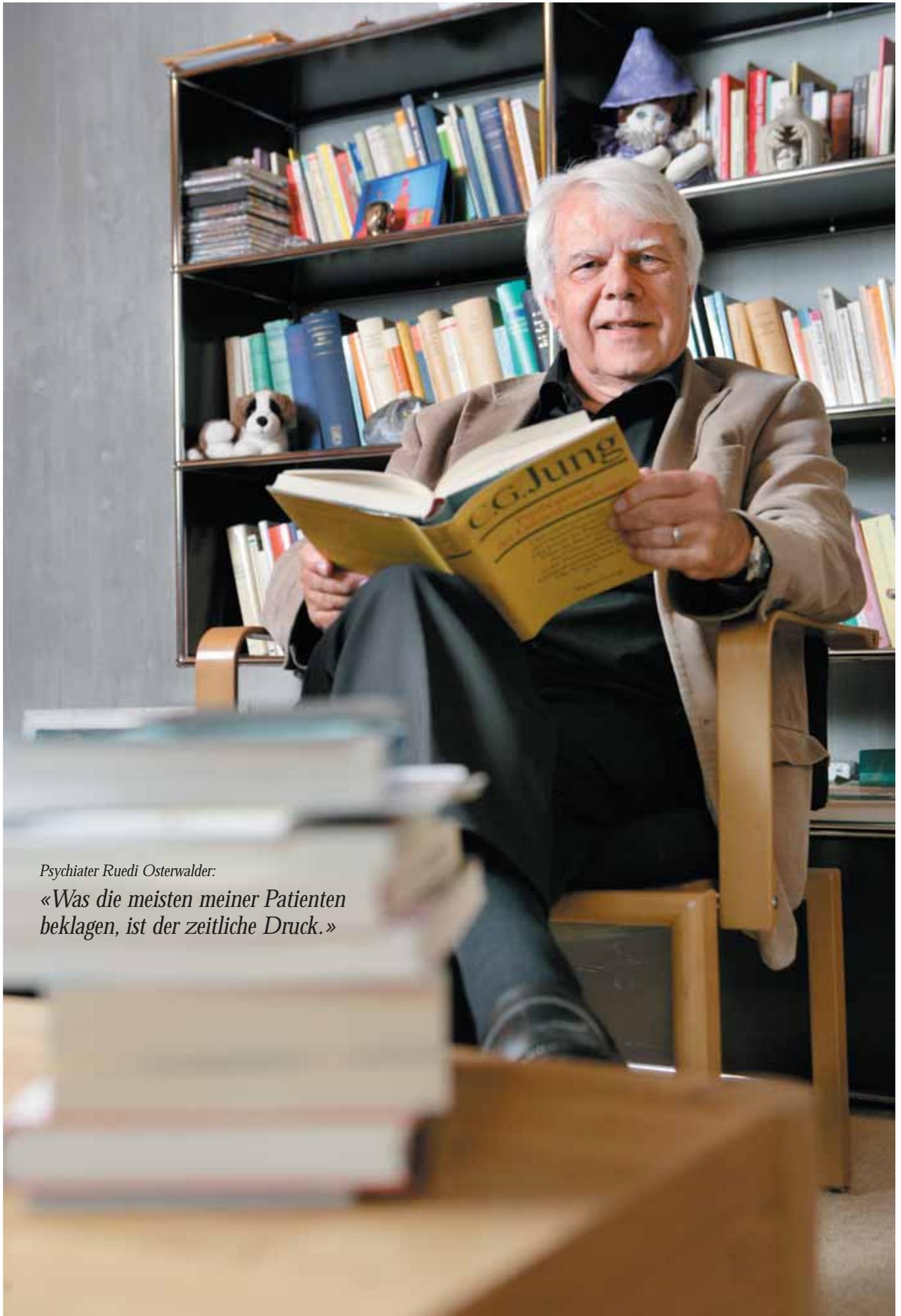
Der wohlverdiente Ruhestand wäre allein Grund genug, die Nachfolge im Betrieb frühzeitig zu planen. Doch darüber hinaus verläuft das Leben oft nicht in geordneten Bahnen. Schätzungen zufolge muss heute etwa ein Viertel aller Familienbetriebe die Nachfolge unplanmässig regeln – wegen eines Unfalls, einer schweren Erkrankung oder eines anderen plötzlichen Ereignisses. Dass in einem solchen Fall die Kinder, die Ehefrau, Verwandte oder das verbliebene Kader «es schon richten» werden, ist ein weit verbreiteter Irrtum. Unternehmer verdrängen offensichtlich die latente Gefahr unvorhersehbarer Ereignisse in der Geschäftsführung. Nur knapp 54 Prozent haben überhaupt eine geregelte Stellvertretung. Nur gut ein Viertel der Firmenchefs haben die Nachfolge geregelt und gerade mal 16 Prozent haben für unvorhersehbare Ereignisse Vorkehrungen getroffen. Unternehmerischer Weitblick sieht anders aus.

Egal, ob ein Unternehmer altershalber oder wegen eines unvorhergesehenen Ereignisses ausfällt – Betriebe brauchen Flexibi-

lität, Know-how und zusätzliche Ressourcen, um schnell und professionell reagieren zu können. All dies bietet das Interimsmanagement. Der Manager auf Zeit übernimmt für kurze oder lange Dauer eine Linienfunktion oder die Funktion in einer projektmässig organisierten Taskforce. Auftraggeber schätzen an dieser Lösung vor allem die kurzfristige Verfügbarkeit erfahrener externer Führungskräfte, den effizienten und schnellen Besetzungsprozess und die zeitnahe Umsetzung anstehender Projekte. Selbstverständlich sind Manager auf Zeit in Sachen Weiterbildung auf dem neusten Stand und verfügen über ein branchenübergreifendes, internationales Netzwerk. Dies ist auch wichtig, da ein Interimsmanager, im Gegensatz zu einem Unternehmensberater, für das Ergebnis verantwortlich ist. Vielleicht ist dies mit ein Grund, dass die Branche noch eher klein und die Evaluation schwierig ist. Denn nur 0,5 bis 1 Prozent aller Manager in der Schweiz arbeiten interimistisch.

## Die moderne Betriebsfeuerwehr

Nachfolgeregelung – das heisst konkret: Der Interimsmanager setzt während seines befristeten Mandats alles daran, eine nachhaltige Nachfolge zu rekrutieren und nahtlos einzuführen. Doch auch abgesehen von Nachfolgeregelungen füllen die Vertreter dieser noch jungen Branche Managementlücken und übernehmen dabei die Aufgaben von CEOs, CFOs, CIOs oder anderen Führungspersonen. Sie sind schnell und pragmatisch einsetzbar – zum Beispiel als Projektleiter in Schlüsselbereichen wie Prozessoptimierung, SCM/Sourcing, Vertrieb, IT, Controlling oder Werkaufbau/Produktionsverlagerung. Aber auch als Krisenmanager oder Taskforce-Leiter für ausserordentliche und dringende Aufgaben wie Restrukturierungen oder Unternehmenssanierungen. Expertisen, Marktanalysen und -aufbau, Partnerevaluationen, Projekt-Audit oder der Aufbau von ganzen Vertriebssystemen: Den Einsatzgebieten der Interimsmanager sind kaum Grenzen gesetzt. Kurzfristige Verfügbarkeit und Unabhängigkeit sind letztendlich der Schlüssel zum Erfolg. ■



*Psychiater Ruedi Osterwalder:*

*«Was die meisten meiner Patienten beklagen, ist der zeitliche Druck.»*

# «Meistens beginnt es damit, dass sich die eigenen Werte verschieben»

Über psychische Erkrankungen wird heute zwar offener gesprochen, als noch vor einigen Jahren. Trotzdem erfüllt der Gang zum Psychiater noch viele mit Scham. Wann aber ist ein solcher Schritt dringend notwendig und welche Warnsignale gilt es zu beachten? Im Gespräch mit Ruedi Osterwalder, St.Galler Facharzt FMH für Psychiatrie und Psychotherapie.

**Interview:** Marcel Baumgartner

**Bilder:** Bodo Rüedi

Ruedi Osterwalder, ist es nach wie vor so, dass man firmenintern lieber einen Beinbruch als ein psychisches Problem kommuniziert?

Ja. Viele Patienten bevorzugen daher Randstunden. So müssen sie im Unternehmen ihre Abwesenheit nicht begründen und zugeben, dass sie zu einem Psychiater gehen. Ich habe unter meinen Patienten sehr viele Führungspersonen aus den Bereichen Wirtschaft und Verwaltung. Einige von ihnen kommunizieren das ganz offen. Der Grossteil ist aber nach wie vor sehr zurückhaltend mit diesen Informationen.

Ist aus diesem Grund der Eingang zu Ihrer Praxis nicht gleich als solcher erkennbar?

Nein, das ist eher architektonisch so entstanden. Aber die Leute schätzen es tatsächlich, dass nicht auf den ersten Blick erkenntlich wird, wohin sie gehen.

Wieso spricht man nicht offen darüber?

Das Vorurteil, dass ein Mensch, der einen Psychiater aufsucht, geisteskrank ist, besteht in einzelnen Köpfen leider immer noch. Das Bewusstsein, dass es sich hierbei um die Suche nach Hilfe bei körperlichen oder seelischen Nöten handelt, ist noch nicht überall vorhanden. Immerhin hat sich der Wissensstand in der breiten Bevölkerung in den vergangenen Jahren doch deutlich verbessert. Man weiss allgemein, dass es solche Störungen gibt, Erschöpfungen oder gar Depressionen. Entscheidend war, dass Prominente öffentlich dazu Stellung genommen haben. Das macht es zahlreichen Betroffenen einfacher, ebenfalls dazu zu stehen.

Kommen aktuell auch Patienten wegen der Wirtschaftskrise zu ihnen?

Es gibt Fälle, in denen wirtschaftliche Probleme angesprochen werden. Ausschliesslich deshalb ist aber noch niemand zu mir gekommen. Aber sie können die bereits vorhandenen Schwierigkeiten natürlich noch verstärken. Wenn man sowieso schon Probleme hat, und dann kommt noch Geldmangel hinzu, kann es heftig werden.

Sprechen Patienten mit Ihnen über bevorstehende Entlassungen?

Ja, das tun sie. Ich habe schon von Mitarbeitern gehört, dass sie die Vermutung hegen, die Geschäftsleitung habe geradezu darauf gewartet, Restrukturierungen vorzunehmen, dass die Krise als Begründung zum Personalabbau vorgeschoben werde. Aber ich habe auch mit Personalverantwortlichen zu tun, denen die Situation wirklich zu schaffen macht. Sie wissen, dass sie etwas unternehmen müssen. Der Entscheid fällt ihnen aber nicht leicht. Ein Patient hatte gar mit gravierenden körperlichen Beschwerden zu kämpfen, weil er in einem Betrieb die Hälfte der Belegschaft entlassen musste.

Sie bekommen derzeit also hauptsächlich ein negatives Wirtschaftsbild vermittelt?

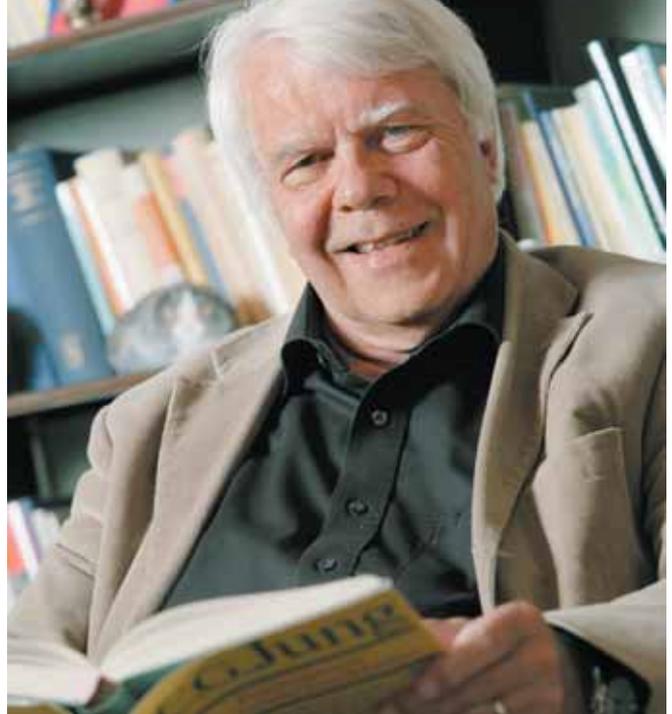
Nicht nur. Ich mache hier sehr verschiedene Erfahrungen. Es gibt zahlreiche Firmen, die sich echt bemühen, diese Krise zusammen mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu meistern. Wenn ein Solidaritätseffekt entsteht, kann eine Durchhaltestrategie, an der alle beteiligt sind, durchaus gut sein. Es darf einfach nicht so weit gehen, dass der Einzelne deswegen krank wird. Die Betriebskultur, der Umgang mit den Mitarbeitern kann wesentlich dazu beitragen, dass psychische Erkrankungen gar nicht erst entstehen. Hier gibt es sehr gute Beispiele von Unternehmen, welche die Sorgen und Nöte der Mitarbeiter ernst nehmen, welche unterstützend Einfluss nehmen und sich nicht möglichst schnell von einem momentan «schwachen» Mitarbeiter trennen wollen. Verstehen Sie mich nicht falsch: Ich habe nichts gegen die Forderung von hoher Leistung oder gegen das Verdienen von Geld, sofern man sich in einigermaßen moralischen Dimensionen bewegt.

Tag ein, Tag aus haben Sie mit Problemfällen zu tun. Ist das nicht deprimierend?

Die Psychiatrie hat durchaus eine hohe Erfolgsquote. Klar kommen primär Personen zu mir, die sich in einer Notsituation befinden. Aber diese Krise geht in der Regel vorbei. Man erlebt eine äusserst konstruktive Zeit zusammen und kann in den meisten Fällen am Ende einen befriedigenden Erfolg verbuchen.

«Die bittere Realität ist, dass  
Solidarität nicht immer vorhanden ist»

Ruedi Osterwalder, Psychiater



Geht es den Patienten hauptsächlich ums Zuhören oder erwarten sie möglichst rasch eine konkrete Hilfestellung?

Auch hier gibt es verschiedene Ansätze. Es gibt Menschen, für die es schon eine Erleichterung darstellt, an einem neutralen Ort mit einer neutralen Person über ihre Probleme zu reden. Zuhause möchten sie die Familie nicht damit belasten. Und im Unternehmen möchten sie nicht als «Weichei» angesehen werden. Aber niemand kommt zu mir, weil er sich einfach unterhalten will. Meistens sind schon leichte bis mittlere Symptome einer Krankheit erkennbar. Das können depressive Symptome sein oder eine Form der Erschöpfung – meistens auch kombiniert mit körperlichen Symptomen wie Schlafstörung, Essstörung, Kopfschmerzen oder Schwindelanfällen.

Trotzdem müssen Sie zuerst einfach zuhören, um sich ein Bild machen zu können.

Diesbezüglich läuft es ab wie in einer normalen Arztpraxis: Man erstellt eine Gesamtdiagnose, und basierend darauf wird ein Behandlungsplan gemacht. Hierfür sind zuerst ein- bis zweistündige Gespräche erforderlich. Da geht es in der Tat hauptsächlich ums Zuhören, aber auch um gezieltes Fragen. Denn viele Menschen erzählen beim Psychiater hauptsächlich von ihren seelischen Leiden. Der Körper wird oftmals vergessen. Im Gespräch merkt man dann, dass auch körperliche Probleme vorhanden sind. Die Vernetzung dieser verschiedenen Bereiche ist äusserst wichtig.

Patienten informieren sich heute vorgängig im Internet. Wie gefährlich ist es, sich – gestützt auf derartige Informationen – eine eigene Diagnose zu machen?

Man kann keine Diagnose erstellen, indem man im Internet auf einem Fragebogen ein paar Punkte ankreuzt. Es ist eine vertiefte

## «Die Psychiatrie ist ein Fass ohne Boden»

Betrachtung notwendig. Daher bin ich froh, wenn meine Patienten diese «Recherchen» in die Praxis mitnehmen, damit wir sie gemeinsam besprechen können.

Wann soll ich Hilfe hinzuziehen? Welche Warnsignale gilt es zu beachten?

Gerade im wirtschaftlichen Umfeld gibt es Punkte, die einen wachrütteln sollten. Meistens beginnt es damit, dass ich die eigenen Werte verschieben: Sie hatten bisher einen normalen Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit. Und plötzlich wird die Freizeit unwichtig oder man findet keine Zeit mehr für sie. Man konzentriert sich nur noch auf die Arbeit, die einem aber nicht

mehr die gewohnte Freude bereitet. Sie wird zum Zwang. Die Gedanken beginnen sich zu drehen. Man wird freudlos und hat allenfalls mit Schlafstörungen zu kämpfen, weil man auch nachts nicht mehr abschalten kann. Nicht selten verliert man auch das Interesse an Bereichen, die früher sehr wichtig waren. Das kann

## «Wirtschaftliche Probleme können bereits vorhandene Schwierigkeiten noch verstärken»

so weit gehen, dass die Beziehung darunter zu leiden beginnt, weil man sich zurückzieht, sich verschliesst.

Der Gang zum Psychiater dürfte dann nicht gleich an erster Stelle kommen. Was raten Sie mir?

Sie müssten zumindest die Diskussion mit Ihrer Partnerin oder mit Freunden suchen. Leider ist es aber so, dass viele Menschen gerade in solchen Situationen dem Dialog aus dem Weg gehen. Dabei ist es durchaus so, dass die Umgebung – auch die Firma – offen für ein Gespräch wäre. Man darf dem Vorgesetzten vermitteln, dass man das Gefühl hat, in einen gefährlichen Bereich zu geraten. Aus Angst machen viele diesen Schritt aber nicht.

War das soziale Netz früher besser?

Ich will die alten Zeiten auf keinen Fall vergolden. Hatte damals ein Mensch Probleme, kam es absolut auch vor, dass man ihn ausgestossen hat. Aber in gewisser Hinsicht war das soziale Netz vielleicht wirklich besser: Womöglich traf man sich immerhin einmal in der Woche in der Kirche, hatte einen Pfarrer als Ansprechpartner. Heute gibt es immer mehr Einzelkämpfer, die sich nicht auf ihre Familie oder ihr Umfeld verlassen können.

Und der Leistungsdruck ist höher geworden.

Wir müssen uns aber vor Augen führen, woher dieser Druck kommt: Was die meisten meiner Patienten beklagen, ist der zeitliche Druck. «Just in time» ist ein grosses Problem – gerade auch mit den modernen Kommunikationsmitteln. Man muss dauernd

erreichbar sein. Teilweise werden nicht einmal mehr die Ferien oder die Wochenenden respektiert. Und kommt man vom Urlaub zurück ins Büro, warten 200 bis 300 Emails. So entsteht ein enormer Druck, denn die meisten Absender erwarten möglichst rasch eine Antwort.

#### Wie kann ich mich schützen?

Die Work-Life-Balance muss stimmen. Hierfür muss man den Mut haben anzusprechen, wenn es zu einer Überforderung kommt. Es beginnt aber schon bei der Wahl des Berufes: Mitar-

**«Man kann keine Diagnose erstellen, indem man auf einem Fragebogen im Internet ein paar Punkte ankreuzt»**

beiter sollten darauf achten, dass sie keinen Job übernehmen, in dem sie chronisch überfordert sind. Grundsätzlich muss man einfach ehrlich zu sich selbst sein. Das ist nicht immer ganz einfach, insbesondere wenn es einen zur Frage führt, ob man künftig überhaupt im Unternehmen bleiben kann oder nicht.

Wer also einfach sagt, dass wir in der Schweiz auf hohem Niveau klagen, verschliesst sich vor dem eigentlichen Problem?

Der Spruch wird dann gebracht, wenn es um existenzielle Nöte geht. Natürlich geht es uns im weltweiten Vergleich gut, natürlich muss hier niemand hungern. Aber Personen, die solche Sprüche machen, unterschätzen, was eine Krise für die betroffenen Leute bedeutet. Wenn diese ihr derzeitiges Niveau herunterschrauben müssen – auch wenn es ein hohes Niveau ist –, ist das äusserst schmerzhaft. Daraus kann ein psychischer Druck entstehen, der zu einer Krankheit führen kann. Ich muss dann diesen Patienten aufzeigen, dass sie einen Weg finden müssen, mit dieser Selbstbeschränkung umzugehen, dass es keine absolute Katastrophe ist. Aber so einfach, wie es nun tönt, ist es eben nicht.

Es braucht Zeit.

Sehr viel Zeit. Und es braucht auch einen Partner, der das mitträgt. Die Solidarität der gesamten Familie ist gefragt. Die bittere Realität ist leider so, dass diese Solidarität nicht immer vorhanden ist. So können aus den wirtschaftlichen auch noch familiäre Probleme entstehen.

Zählen Sie mehr Männer oder Frauen zu Ihren Patienten?

Ich habe das vor geraumer Zeit einmal genauer betrachtet. Damals waren rund zwei Drittel Frauen. Frauen suchen in der Regel

schneller nach Hilfe, wenn sie psychische Probleme haben. Männer sind da zurückhaltender.

Frauen hören demnach besser auf den eigenen Körper? Überhaupt auf ihre Befindlichkeiten. Sie sind auch schneller bereit, das zu kommunizieren. Sie erleben das nicht als Schande.

Akzeptieren Sie persönlich die eigenen Grenzen immer?

Ich bin sicherlich auch schon darüber hinausgegangen. Die Psychiatrie ist ein Fass ohne Boden. Die Arbeit ist niemals erledigt. Meine Agenda ist auf zwei Monate hinweg ausgebucht. Und manchmal ist es sehr schwer, jemandem eine Absage zu erteilen, wenn man merkt, dass er sich in einer Notlage befindet. ■

Anzeige



**TrainArt Weekend-Akademie**  
Kompakt | Kompetent | Kreativ

Die TrainArt Weekend-Akademie bietet ausschliesslich an den Wochenenden massgeschneiderte Intensiv-Weiterbildungen für kleine und mittelständische Unternehmen aus der Bodensee-Region.

**Coaching  
Team-Coaching  
Intensiv-Seminare  
Trainings-Essentials**

... und selbstverständlich können Sie unter der Woche unsere Unterstützung auch ganz individuell für Ihre Mitarbeiter oder für sich selbst in Anspruch nehmen.

TrainArt Weekend-Akademie  
Konstanzerstr. 43, CH-8280 Kreuzlingen  
Telefon: +41(0)71 6711930  
Mobile: +41(0)76 5595778  
E-Mail: [peter.binetsch@trainart.ch](mailto:peter.binetsch@trainart.ch)  
[www.Wochenend-Akademie.ch](http://www.Wochenend-Akademie.ch)



# 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](http://www.trustSympany.ch)

# Sage mir wie du führst und ich sage dir, wie gesund deine Mitarbeitenden sind!

**A**rbeit kann gesund oder krank machen. Kaum ein Faktor am Arbeitsplatz ist dabei für die Gesunderhaltung der Mitarbeitenden so entscheidend wie die Führung. Ob eine Führungskraft wertschätzend, ressourcenorientiert, transparent und mit klaren Zielvorstellungen arbeitet, kann wichtiger sein als die gesamten medizinischen Aspekte. Bei angespannter Finanzlage und rasantem Wandel stellen immer mehr Unternehmen höhere Anforderungen an die Qualifizierung der Führungskräfte im Umgang mit Gesundheit und Krankheit.

## Wandel der Arbeitswelt

Die Beanspruchungen in der Arbeitswelt haben sich in den letzten Jahrzehnten grundsätzlich verändert. Körperlich belastende Tätigkeiten sind dank technologischem Fortschritt zurückgegangen. Hingegen haben psychomentele und körperlich einseitige Beanspruchungen bei der Arbeit stark zugenommen. Dies birgt ein erhöhtes Risiko für psychische und Herz-Kreislauf-Erkrankungen sowie chronische Erkrankungen des Bewegungsapparates. Innerhalb der EU sind fünf Hauptrisikofaktoren eruiert worden, die sich zukünftig noch stärker auswirken werden: Arbeitsplatzunsicherheit, neue Anstellungsformen, Arbeitsverdichtung, hohe psychische Anforderungen am Arbeitsplatz, Alterszunahme der Mitarbeitenden und schlechte Work-Life-Balance.

## Wissenschaftliche Grundlagen zu Führung und Gesundheit

Die wissenschaftlichen Grundlagen zur Bedeutung der Führung für die Gesundheit haben in jahrzehntelanger Forschungsarbeit J. Siegrist, Düsseldorf und Prof. Dr. J. Ilmarinen, Helsinki geliefert. Gemäss ihren Langzeituntersuchungen an Tausenden von Arbeitskräften erhöht sich z.B. das Herzinfarktisiko bei mangelnder Anerkennung/Wertschätzung um das 3fache, kommt noch der individuelle Risikofaktor Übergewicht

dazu, um das 7.5fache. Oder positiv gesprochen, verbessert eine höhere Anerkennung durch die Vorgesetzten die Arbeitsfähigkeit um das 3,6fache, weniger monotone Arbeitsorganisation um das 2,1fache und mehr Sport um das 1,8fache. Effektive betriebliche Gesundheitsförderung setzt deshalb bei der Kombination von drei Ebenen an: Qualifizierung der Vorgesetzten, Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und arbeitsorganisatorische Massnahmen.



## Gesundheitsförderliche Führung als Schlüsselkompetenz

Der Wandel in der Arbeitswelt und die Erkenntnisse aus der Arbeitsmedizin führen zu einem Paradigmenwechsel: Belastungen steigen und machen krank, Ressourcenstärkung erhält gesund und wertschätzende Anerkennung hat eine zentrale Bedeutung in der Gesundheitsförderung. Führungspersonen sind daher die entscheidenden Schlüsselfiguren für Gesundheit im Unternehmen. Führungskräfte haben deshalb arbeitsmedizinisch den Wechsel vom bisherigen «Sicherheits- und Absenzenmanager» zum gesundheitsförderlich orientierten und wertschätzenden «Unterstützer» zu vollziehen. Die Führungskräfte fördern die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und sind «Mitgestalter» einer gesunden, lebenslang lernenden Organisation. Mehr denn je sind sie damit selbst auch steigenden und teilweise widersprüchlichen Anforderungen im Unternehmen ausgesetzt und sollten deshalb selbst erste Zielgruppe der Ressourcenstärkung sein. Erhöhung der Selbstmanagementkompetenz, Sensibilisierung und Schulung über den Zusammenhang von Gesundheit und Arbeit und im Bedarfsfall Unterstützung durch ein professionelles Case Management der Versicherung für betroffene Mitarbeitende sind effektive Tools für Führungskräfte.

## Konkrete Handlungsansätze

In Workshops für Führungskräfte, wie sie bspw. Sympany anbietet, lernen Vorgesetzte konkret, wie sie selber mit Beanspruchungen und stetigem Wandel umgehen. Sie lernen diesen als Entwicklungschance erkennen und können damit effektive Burn-out Prophylaxe betreiben. Sie lernen neue Instrumente, wie den anerkennenden Erfahrungsaustausch oder den Einsatz des Work Ability Index, kennen. Impulse für traditionelle Ansätze wie achtungsvolle Kommunikation, eine grundlegende Wertschätzung und dem Bedürfnis des Menschen – auch am Arbeitsplatz – nach sozialer Integration, Nähe und Sinnstiftung werden gesetzt. ■



### Trust Sympany

Sympany Versicherungen AG  
Hansruedi Waldburger  
Peter Merian-Weg 4, 4002 Basel  
www.trustSympany.ch  
Telefon: 058 262 39 64  
E-Mail: hansruedi.waldburger@sympany.ch

### Office Ostschweiz

Oberer Graben 3, 9000 St.Gallen



### Yvonne Bollag, lic.iur.

Geschäftsführerin und Dozentin der asim, Academy für Versicherungsmedizin, Universitätsspital und Universität Basel. Für den Taggeldversicherer Sympany hat sie das «Case-Management am Arbeitsplatz» entwickelt und eingeführt.



**Autor**

Thomas Rechsteiner, Swiss Life  
Leiter Region Ostschweiz  
thomas.rechsteiner@swisslife.ch  
www.swisslife.ch/unternehmen

Pensionskassen

# Silberstreifen am Horizont

**Die Wirtschaftskrise hat nebst der Realwirtschaft auch den Schweizer Pensionskassen stark zugesetzt. Herbe Verluste an den Finanzmärkten bescherten vielen Kassen eine Unterdeckung. Mit dem beginnenden Aufschwung bieten sich nun jedoch neue Perspektiven.**

**A**ls Folge der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise haben die Schweizer Vorsorgeeinrichtungen im Jahr 2008 Verluste im zweistelligen Prozentbereich auf ihren Vermögensanlagen erlitten. Anfang 2009 waren rund 30 Prozent aller Pensionskassen in Unterdeckung geraten. Knapp über acht Prozent bilanzierten mit einem Deckungsgrad von unter 90 Prozent und mussten Sanierungsschritte einleiten.

**Trendwende in Sicht**

Seit einiger Zeit zeichnet sich aber eine beginnende Trendwende in der Wirtschaftslage ab. Die Konsumentenstimmung in den USA und in Europa verbessert sich, die Industrieproduktion nimmt wieder zu. Einige der wichtigsten Handelspartner der Schweiz erwarten in den kommenden Monaten ein moderates Wachstum. Diese positive Entwicklung schlägt sich auch an den internationalen Anlagemärkten nieder und führt zu einer merkli-

chen Entspannung bei den Pensionskassen. Sie können bestehende Finanzierungslücken schliessen und auch bei einer Vermögensaufteilung mit niedrigem Aktienanteil wieder Renditen erzielen. Diese künftigen Kursgewinne sind nötig, um die fehlenden Wertschwankungsreserven der Kassen wieder aufzubauen.

**Entwarnung für Versicherte**

Die berufliche Vorsorge in der Schweiz ist nach wie vor ein stabiles System und für Unternehmen und Versicherte besteht kein Grund zur Sorge. Bei der Auswahl der Pensionskasse oder des Vorsorgemodells ist eine gründliche Abwägung ratsam. Unternehmen mit einem hohen Sicherheitsbedürfnis sind mit einer Vollversicherung gut versorgt. Diese deckt sämtliche Risiken wie Tod, Invalidität und Alter sowie das Anlagerisiko ab. Die Vollversicherungslösung der Swiss Life weist eine Solvabilität von über 150 Prozent aus und hat die Finanzkrise ohne jeglichen Verlust für die Versicherten überstanden. ■

**«Sie sind Experte in Ihrem KMU – wir in der beruflichen Vorsorge.»**

[www.swisslife.ch/vollversicherung](http://www.swisslife.ch/vollversicherung) oder 043 284 33 11



**SwissLife**  
Bereit für die Zukunft.



## Dank intensiver Kundenpflege besser durch die Krise

**Das Vertrauen in die Banken und das Finanzsystem ist stark erschüttert, viele Kunden haben Verluste hinnehmen müssen. Das hat auch die Kundenbeziehungen der Privatbanken verändert – aber gerade jetzt kommen die Stärken der inhabergeführten Banken zum Tragen.**

**I**nhabergeführte Banken denken langfristig, auch in Hinblick auf die Kundenbeziehung. Diese Einstellung führt in der Regel zu einer intensiven, persönlichen Betreuung der Kunden – und das bewährt sich gerade in schwierigen Zeiten. Wer sich schon in guten Zeiten häufig und offen mit seinen Kunden ausgetauscht hat, kann ihm nun die aktuelle Situation besser erklären und stösst dabei auf mehr Verständnis. Besonders im Umfeld einer Krise ist der regelmässige Austausch zwischen Kunde und Berater aber auch wichtig, um die Situation, die Bedürfnisse und auch die Befindlichkeiten des Kunden zu erfassen. Denn gerade jetzt können sich diese ändern. Dieser intensive Kontakt mit dem Kunden erfordert aber viel Zeit. Die Finanzinstitute müssen daher Rahmenbedingungen schaffen, die dem Kundenberater Zeit für den Kunden geben, was nicht immer gegeben ist. «Wir stellen sicher, dass unsere Kunden-

berater nicht zu viele Kunden betreuen, schliesslich sollen sie sich jedem ihrer Kunden intensiv widmen können», erläutert Rolf Brunner, Wealt Management Ostschweiz, LGT Bank in Liechtenstein. «Daraus entwickelt sich oft eine jahrelange, beständige Zusammenarbeit. So lernen wir den Kunden, seine Bedürfnisse, seine Ziele, seine Risikobereitschaft, aber auch seine Finanzkenntnisse genau kennen. Dazu gehört auch, dass wir die berufliche und familiäre Situation unserer Kunden verstehen, nur dann können wir massgeschneiderte Lösungen entwickeln.» Durch diese enge Zusammenarbeit und durch die Zeit, die sich Kundenberater und Kunden gegenseitig widmen, entsteht Vertrauen, auf das man gerade in schwierigen Zeiten bauen kann. Denn es ist ein grosser Vertrauensbeweis, die Verwaltung seines Vermögens – eines wertvollen, meist hart erarbeiteten oder über Generationen vererbten Guts – in fremde Hände zu legen. Zwischen dem Kunden

### LGT Group in Kürze

Die LGT Group ist ein international tätiges, in Vaduz (FL) domiziliertes Wealth & Asset Management Haus. Das Unternehmen ist seit fast achtzig Jahren im Besitz des Fürstenhauses von Liechtenstein. Mit rund 1700 Mitarbeitenden ist die LGT Group an 29 Standorten in Europa, Asien und dem Mittleren Osten vor Ort präsent. In der Schweiz hat die LGT Niederlassungen in Basel, Bern, Genf, Lausanne, Lugano, Luzern und Zürich. Per 30. Juni 2009 verwaltete die LGT Group Vermögenswerte von CHF 79.0 Mrd. [www.lgt.com](http://www.lgt.com)

und dem Berater entsteht eine Situation, die der zwischen dem Patienten und dem Arzt vergleichbar ist. Auch dem Arzt überträgt man bis zu einem gewissen Grad die Verantwortung für ein sehr wertvolles Gut, für die eigene Gesundheit. Ein guter Arzt wird nun versuchen, durch Transparenz und Offenheit ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, denn der Erfolg seiner Massnahmen hängt stark von der Qualität seiner Beziehung zum Patienten ab. Ein Patient, der in Sorge um seine Gesundheit ist, möchte möglichst viel über seine Situation und die Massnahmen erfahren, die der Arzt ergreifen will. Ein aufgeklärter Patient trägt die Entscheidungen des Arztes mit, die Behandlung hat bessere Aussichten auf Erfolg. Ein Bankkunde, der versteht, warum der Berater eine bestimmte Anlagelösung wählt, wird auch die Folgen dieser Anlageentscheidung nachvollziehen können. Nur ein gut informierter Kunde ist in der Lage Alternativen zu vergleichen und eine auszuwählen. In der Finanzkrise hat sich gezeigt, dass die oft sehr komplexen Produkte häufig sowohl von Kunden als auch Beratern nicht mehr erfasst werden konnten. Es hat sich aber auch gezeigt, dass Finanzinstitute, die schon vor der Krise einen intensiven und offenen Austausch mit ihren Kunden gepflegt haben, weniger in allzu komplexe Produkte investiert haben.

### Den Kunden kennen und verstehen – und umfassend beraten

«Wir wollen unsere Kunden nicht nur individuell betreuen, sondern auch umfassend beraten.» Dabei gehen inhabergeführte Banken in die Tiefe und in die Breite und bieten eine Palette von Dienstleistungen an, die von der eigentlichen Vermögensverwaltung über Finanzierungen, Nachfolgeplanung bis hin zur Kunstberatung reichen kann. Auf der Grundlage der umfassenden Bedürfnisanalyse werden diese Elemente so kombiniert, dass der Kunde seine Ziele am besten erreichen kann. Dazu ziehen die Berater in den verschiedenen Bereichen sowohl interne als auch externe Spezialisten bei, um in allen Segmenten höchste Qualität bieten zu können. Denn ein Kunde fühlt sich wohl kaum individuell und zu seinem Besten beraten, wenn die Anlagevorschläge mehrheitlich hauseigene Produkte enthalten. «Unser Entlohnungssystem basiert nicht auf den Verkaufszahlen von Produkten»,

sagt Silvio Ackermann, Wealth Management Schweiz, LGT Bank in Liechtenstein, «denn wir möchten schon damit Anreize für langfristige, kundenorientierte und ganzheitliche Beratung schaffen.»

### Werte bewahren – Wandel ermöglichen

Werte wie Stabilität, Unabhängigkeit und Verlässlichkeit waren in der Krise für eigentümergeführte Banken und ihre Kunden wertvoll. Diese Werte werden ihre Bedeutung behalten. Trotzdem: Auch inhabergeführte Finanzinstitute agieren in einem Umfeld, das sich durch die Finanz- und Wirtschaftskrise stark verändert hat.

Allerdings erleben eigentümergeführte Banken, von denen die meisten auf eine lange Geschichte zurückblicken können, aktuell nicht die erste Krise: Sie haben längst erkannt, dass es zum einen gilt, Traditionen und Tugenden zu bewahren, sich aber auch Veränderungen nicht zu verschliessen. Trotz des relativen Erfolgs in der Krise müssen sich auch diese Finanzinstitute an die neuen Bedingungen anpassen, zum Beispiel an das sich rasant verändernde regulatorische Umfeld. Wer den Kunden glaubwürdig vermitteln möchte, dass er ihn auch weiterhin und unter veränderten Bedingungen umfassend und individuell betreuen kann, muss auch für zukünftige Entwicklungen und Anforderungen gerüstet sein. Ein Beispiel dafür ist eine zunehmende Internationalisierung im Finanzbereich. Wer erfolgreich investieren will, muss im internationalen Umfeld agieren. Doch Berater wie Bank dürfen bei aller Internationalisierung den Bezug zu ihren Wurzeln nicht verlieren. Gut ausgebildete Berater, die regional agieren, und weltweit agierende Spezialisten müssen eng zusammenarbeiten, um diesen Anspruch erfüllen zu können.

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat vieles verändert – und es wird vermutlich weitere Anpassungen geben. Dennoch wird auch in Zukunft die Qualität des Verhältnisses zwischen Kunde und Berater eines der wichtigsten Kriterien in der Vermögensverwaltung bleiben. Ein regelmässiger Austausch, Offenheit und Transparenz schaffen Vertrauen. Eine gesunde Vertrauensbasis ist die beste Voraussetzung, auch eine Krise gut und gemeinsam zu überstehen. ■



Peter Binetsch  
Leiter TrainArt Schweiz

# Team-Coaching für Führungskräfte

**Kennen Sie «die Einsamkeit an der Spitze»? Fehlt Ihnen der qualifizierte Austausch vor wichtigen Entscheidungen? Wollen Sie Ihre Führungskompetenz ausbauen? Dann kann der Rahmen des Team-Coachings Ihnen eine wertvolle, nachhaltige Unterstützung bieten.**

**T**eam-Coaching ist eine effektvolle Form der Führungsentwicklung. In einer Gruppe von 5–6 Teilnehmenden, die sich in regelmässigen Abständen für einen Tag treffen, besprechen Sie Erfahrungen, Konfliktsituationen und aktuelle Fragen aus dem Berufsalltag unter der Moderation eines professionellen Coaches und erarbeiten konkrete Lösungsstrategien. Sie haben untereinander keine geschäftlichen Beziehungen. Die Arbeitsform ist hoch interaktiv, on-the-job, praxisbegleitend und erfahrungsorientiert.

## Der Nutzen für Sie liegt auf der Hand:

- Sie finden konkrete Lösungsansätze für komplexe Führungsfragen,
  - optimieren die Steuerung von Veränderungsprozessen,
  - entwickeln Ihre Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten und
  - steigern somit Ihre Problemlösungskompetenz zum Nutzen Ihrer Mitarbeiter, Geschäftspartnern und Kunden.
- Ganz nebenbei lernen Sie, wie andere Probleme lösen. Somit werden immer «best practice»-Lösungen erarbeitet.

Der Ablauf des Team-Coaching ist so einfach wie komplex. Sie tragen Ihre Situation und Fragestellung vor. Dies können schwie-

rige Personalentscheidungen, politisch heikle Entscheidungen, Konflikte in der Unternehmung oder mit Partner und Kunden, komplexe Arbeitssituationen oder eigene Kommunikations- und Führungsfragen sein. Nun wird Ihre konkrete Situation in der Runde besprochen. Dabei moderiert der Coach, bietet ein methodisches Vorgehen an, stellt Vertiefungsfragen und steuert den Prozess so, dass zum Schluss konkrete Lösungsmöglichkeiten erarbeitet sind. Was sie konkret wie umsetzen, obliegt Ihnen und wird nicht diskutiert. Nun stellt der/die nächste Teilnehmer/in seine Situation vor und der Prozess wiederholt sich. Sie sind nun in der Rolle des externen Beobachters und können Ihre Erfahrungen und Ideen zur Verfügung stellen. Durch die externe Sicht auf eine Fragestellung eröffnen sich auch für Sie neue, kreative Handlungsmöglichkeiten, die für Sie in zukünftigen Situationen Anwendung finden werden.

TrainArt®, als Ihr Trainings- und Beratungspartner aus der Region, bietet Ihnen hoch-professionelles Team-Coaching mit diplomierten Coaches an. Fragen Sie uns einfach an unter [www.trainart.ch](http://www.trainart.ch) oder 071 671 19 30.

# «Exzellenter Service ist Service mit «Wow-Effekt»»

Wenn in den Chefetagen grosser Konzerne und des Mittelstandes das Schlagwort «Serviceverbesserung» fällt, dann steht ihr Name ganz oben auf jeder Liste möglicher Spezialisten und Berater: Sabine Hübner erklärt im Interview, was sie unter optimalem Service versteht und ob wir heute überhaupt noch die Zeit zu dessen Pflege haben.

**Interview:** Marcel Baumgartner

**Bild:** zVg.

**Sabine Hübner, wie wird man zur Service- und Kundenbeziehungsspezialistin?**

Nun, ich war seit Kindes Beinen an von Sommergästen umgeben und bin in der Frühstückspension meiner Eltern sozusagen mit dem Thema Service aufgewachsen. Meine Mutter und Grossmutter haben immer schon Kundenbeziehungsmanagement par excellence betrieben: Sie wussten von jedem Gast genau, ob er das Frühstücksei 3 oder 5 Minuten gekocht haben will oder den Kaffee mit kalter oder warmer Milch usw. Nach meinem Sprachstudium sammelte ich viel Erfahrung in der Touristik und verschiedenen Dienstleistungsbranchen. Das Thema Servicequalität bewegt und fasziniert mich und liegt mir sehr am Herzen. Deswegen habe ich mich darauf spezialisiert.

**Die Schweizer gelten ja als überaus korrekt. Heisst das auch, dass wir unsere Kunden immer korrekt behandeln und von Ihnen nichts mehr zu lernen haben?**

Korrektheit ist ein wichtiger Aspekt in der Kundenorientierung. Es gibt aber noch viele andere wie Herzlichkeit, Konsequenz, Innovationskraft, Ideenreichtum und Wissensmanagement. Die Märkte und Kunden ändern sich rasant – es gibt immer etwas zu lernen. Ich habe in der Schweiz schon herausragenden Service erlebt und auf der anderen Seite auch noch viele Wachstumspotenziale erkannt...

**Konkret: Welchen Service muss ich als Unternehmer bieten, um mich vor meiner Konkurrenz abgrenzen zu können?**

Wer den Wettbewerbern einen Schritt voraus sein möchte, der sollte bei seinem Service auf Massarbeit setzen, also die Leistungen exakt an seine Zielgruppen anpassen. Der beste Service ist nämlich der, welcher auf die jeweilige Branche, das Unternehmen und die Zielgruppe zugeschnitten ist. Daher gehört die Tasse Kaffee zum Beratungsgespräch oder das freundliche Lächeln bei der Begrüssung eines Kunden zur notwendigen Basis, nicht zu den Service-Sahnehäubchen. In letztere Kategorie fallen etwa Rezepte für griechische Gerichte, die ein Reisebüro den Hellas-Fans unter seinen Kunden schenken könnte. Oder die kostenlose Übungsstunde in Sachen Internet-Banking, die

ein Geldhaus den Senioren unter seinen Kunden anbietet. Exzellenter Service ist Service mit «Wow-Effekt», der Kunden positiv überrascht und begeistert.

**Oft wird bemängelt, die Zeit sei zu knapp, um sämtliche Beziehungen ausreichend zu pflegen. Ist das einfach eine Ausrede?**

Ich würde eher sagen, dass oft falsche Prioritäten gesetzt werden und die internen Abläufe schlecht koordiniert sind. Unternehmen «verplempern» oft viel Zeit mit aus Kundensicht wenig werthaltigen Kundenkontakten. Fehler werden beispielsweise immer wieder von neuem gemacht und die Ursachen von Serviceproblemen nicht aus der Welt geschaffen. Hier liesse sich oft viel Zeit und Geld sparen, die Unternehmen für wertvolle Kundenbeziehungspflege einsetzen könnten.

**Nicht jeder Kunde wünscht die gleiche Aufmerksamkeit, den gleichen Service. Wie kann ich mich absichern, dass ich nicht zu aufdringlich werde?**

Die Kür der Kundenorientierung ist heute sicher ein konsequentes Kundenbeziehungsmanagement. Das setzt aber je nach Geschäftsmodell voraus, dass ich entsprechende Systeme zur Verfügung habe. Noch viel wichtiger ist allerdings, dass Informationen und Kundenwünsche von allen Mitarbeitern konsequent dokumentiert und angewendet werden. Wir wissen aus Studien, dass nur etwa die Hälfte der Informationen in den Köpfen bleibt. Natürlich benötigen Mitarbeiter vor allem auch das Fingerspitzengefühl, die Wünsche der Kunden zu erkennen. Bei Neueinstellungen sollten nicht nur fachliche Qualitäten, sondern auch soft skills wie Einfühlungsvermögen und Herzlichkeit zählen. Früher wurden solche Talente eher wenig gewürdigt, doch im Service-Zeitalter kommt ihnen überragende Bedeutung zu. Nur so können Sie gewährleisten, dass Kunden die Aufmerksamkeit bekommen, die Sie sich wünschen.

**Der Service ist das eine, ein gutes Produkt das andere. Welches ist die entscheidende Komponente?**

Wenn Sie aktuelle Untersuchungen ansehen, dann leistet der Service- und Dienstleistungsanteil in vielen Branchen und Un-

### Zur Person

Sabine Hübner ist Unternehmerin und Praktikerin durch und durch. Sie setzte die von ihr vermittelten Servicebausteine und -strategien als Prokuristin und Gesellschafterin eines mittelständischen graphischen Betriebes selbst erfolgreich ein. Ihre hohe Fachkompetenz und ihre lebendigen Präsentationen machen Sabine Hübner zu einer begehrten Referentin und Moderatorin bei Kongressen, Kunden- und Mitarbeiterveranstaltungen und Kick-Offs. Mit frischen Ideen, ungewöhnlichen Methoden und einem ebenso charmannten wie mitreissenden Vortragsstil gelingt es ihr, die Teilnehmer ihrer Veranstaltungen für Veränderungen zu begeistern – und auf diese Weise eine neue Servicequalität zu etablieren.



Sabine Hübner

ternehmen schon einen deutlich höheren Beitrag zum Unternehmensertrag. In Autohäusern zum Beispiel wird zwar viel Umsatz im Verkauf gemacht, aber die Margen sind äusserst gering. Der After-Sales-Service ist der Ertragsbringer. Diese Entwicklung ist in vielen Branchen zu beobachten: Intelligente Serviceprodukte, massgeschneiderte Wartungsverträge und Servicepakete sind für viele Unternehmen echte wirtschaftliche Faktoren geworden. Wie erfolgreich Unternehmen mit ihren Dienstleistungen rund um das Produkt sind, hängt sehr von der Qualität der Dienstleistung und des Service-Marketings ab.

**In fast jedem Aufenthaltsraum eines Unternehmens findet man die berühmten Leitsätze an der Wand. Aber mal ehrlich: Schon nach kurzer Zeit übersieht und vergisst man den Zettel. Wie kann man das verhindern?**

Da haben Sie Recht. Mit Leitsätzen und bunten Bildchen alleine ist es nicht getan. Unabdingbar ist der Aufbau einer Servicekultur im Unternehmen, die nur mit Systematik und nicht mit spontan ausgewählten Massnahmen nachhaltig funktioniert. In einem ersten Schritt sollte die aktuelle Situation in einem Projektteam in einer Art Selbst- und Kundenbefragung analysiert werden: Wer kommt wann wie mit welchen Kunden in Kontakt? Was erwartet der Kunde in den einzelnen Kundenkontaktpunkten und was wird ihm aktuell geboten? Die Antworten auf diese und ähnliche Fragen sind die Basis für die Entwicklung eines konkreten Service-Plans, in dessen Rahmen Service-Module für jede Kundenkontaktstufe entstehen. So lässt sich gewährleisten, dass der Kunde vom ersten Telefonat bis zum After-Sales-Service in den Genuss einer überzeugenden Servicekette kommt – und das unabhängig von den betreuenden Mitarbeitern und deren jeweiliger Stimmung.

Die Servicekultur muss natürlich das ganze Unternehmen durchdringen, vom Pförtner bis zum Geschäftsführer von jedem tagtäglich gelebt werden. Unabhängig davon ob ein Mitarbeiter direkten Kundenkontakt hat oder nicht, ist er ein wichtiger Teil der Servicequalität. Vor allem die Führungskräfte müssen die Grundsätze der Serviceorientierung mittragen und damit ihrer

Vorbildfunktion gerecht werden. Sinnvoll ist die Bildung von Mitarbeiter-Teams, von denen sich jedes um ein bestimmtes Service-Thema kümmert. Nur wer die Servicekultur aktiv mitgestaltet und optimiert, der wird sich hundertprozentig mit ihr identifizieren und sie mit Leidenschaft in Taten umsetzen. ■

Anzeige



**MBA „MANAGEMENT AND LEADERSHIP“**  
für NDS-Absolventen

Ein innovatives Studium zum Master of Business Administration (MBA) bietet das Bildungszentrum Schloss Hofen mit der University of Gloucestershire in Lochau ab April 2010. Qualifizieren Sie sich in angenehmer Atmosphäre am österreichischen Bodenseeufer im Bereich des General Management's mit einem maßgeschneiderten Curriculum in englischer Sprache.

- 20 Monate, berufsbegleitend
- DozentInnen der University of Gloucestershire
- kleine Studiengruppen
- ein Auslandsaufenthalt in Cheltenham (UK)
- Aufbauendes Doktoratsprogramm (DBA) möglich

SCHLOSS HOFEN  
Wissenschaft und Weiterbildung  
Land Vorarlberg | FH Vorarlberg  
Hoferstraße 26, A-6911 Lochau  
[info@schlosshofen.at](mailto:info@schlosshofen.at) | [www.schlosshofen.at](http://www.schlosshofen.at)



## Arbeitsausfälle kosten Ihr Unternehmen viel Geld. Wir haben drei Wirkstoffe dagegen:

Betriebliches Gesundheitsmanagement, Absenzenmanagement und Fallmanagement – damit senkt die SIZ Care AG in Ihrer Unternehmung oder Organisation krankheits- und unfallbedingte Ausfälle Ihrer Mitarbeiter.

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



**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](http://www.leaderonline.ch)



Bruno Pirotta

# Kosten sparen mit einem professionellen Absenzenmanagement

**Unternehmen, die aktive Mitarbeiterbetreuung praktizieren sparen, Kosten und steigern die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden. Der daraus resultierende Produktivitätsvorsprung wird für jedes Unternehmen zum strategischen Erfolgsfaktor.**

**E**in profitables Unternehmen braucht gesunde und motivierte Mitarbeitende. Doch gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten steigt der Druck auf Mitarbeitende, und so ist es nicht verwunderlich, dass nicht alle diesem Druck standhalten können. Die ersten Mitarbeiterausfälle können meistens noch irgendwie mit anderen Arbeitskräften notgedrungen überbrückt werden. Häufen sich aber die Absenzen, so kann das zu echten Problemen in der Unternehmung führen. Hier braucht es Unterstützung durch einen externen Absenzenmanager mit integriertem Betreuungsansatz. Damit ist nicht die blosse Datenerfassung von Mitarbeiterabwesenheiten gemeint, sondern eine vorzugsweise neutrale und adäquate Betreuung durch ein externes Absenzenmanagement. Ohne diesen Betreuungsprozess können die Unternehmen die hohen Kosten, die durch Fehlzeiten verursacht werden, kaum in den Griff bekommen. Effiziente Prozesse und aufschlussreiche Absenzerfassungsdaten bilden die Voraussetzung für ein wirksames Absenzenmanagement.

## Direkte und indirekte Betriebskosten

Der erste Schritt zu einem erfolgreichen Absenzenmanagement ist die lückenlose Erfassung und Analyse der Fehlzeiten. Mit zusätzlichen Kostenfaktoren, wie z.B. die Mitarbeiterabsenzquote, direkte und indirekte Kostenrechnung der Absenzen, Versicherungsprämien und Schadenbelastung etc. können die Kosten exakt beziffert werden. Dabei gilt den eigenen Kostenaufwendungen während der Wartezeit der Krankentaggeldversicherung ein besonderes Augenmerk. Unternehmen mit einer Krankentaggeldversicherung und einer Wartezeit von 30, 60, 90 oder mehr Tagen müssen für diesen Zeitraum die Kosten aus eigener Tasche begleichen. Ein Ausfalltag wird mit rund CHF 750.- für direkte und indirekte Kosten pro Mitarbeiter beziffert. Gemäss Statistik liegt die durchschnittliche Absenzdauer pro Mitarbeiter bei 9 Ta-

gen im Jahr. Multipliziert mit den abwesenden Mitarbeitern infolge Krankheit oder Unfall ergeben sich sehr schnell hohe Absenzkosten für die Unternehmungen.

## Kosten-/Nutzeffekt eines externen Absenzenmanagements

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann der Kosten-/Nutzeffekt eines professionellen und unabhängigen Absenzenmanagement klar bestätigt werden. Es ist unbestritten, dass die systematische Erfassung und Betreuung von krankheits- oder unfallabwesenden Mitarbeitern die Chancen auf eine schnellere Rückführung an den Arbeitsplatz erhöht und dadurch Kosten eingespart werden. Entscheidend ist, welcher Stellenwert die Absenzproblematik im Unternehmen einnimmt bzw. welcher Lösungsansatz gewählt wird. Erfahrungsgemäss sind die Personalabteilungen mit anderen Aufgaben ausgelastet, so dass ein externes Absenzenmanagement als Unterstützung durchaus Sinn macht. Die SIZ Care AG ist Marktführerin für Absenzenmanagementlösungen, wo der neutrale und persönliche Betreuungsansatz flächendeckend für sämtliche Mitarbeiter zur optimaleren Integration eingesetzt wird. Weitere Informationen erhalten Sie unter [www.sizcare.ch](http://www.sizcare.ch) ■





# Marketing und Vertrieb bieten Wachstumspotenzial in der Krise

Die Wirtschaftskrise lässt fast 50 Prozent der Branchen schrumpfen. Rund 30 Prozent aller Unternehmen wachsen jedoch schneller als die Branche. Was diese Unternehmen besser machen als ihre Mitbewerber und wie Unternehmen künftig ihr Marketing gestalten, untersucht die mit über 200 Führungskräften durchgeführte Studie «Marketing in einer neuen Welt» des Instituts für Marketing (IfM-HSG) der Universität St.Gallen (HSG). Die Studie wurde am 16. Oktober 2009 im Rahmen des St. Galler Marketing Fachdialogs 2009 vorgestellt.

**F**ür die Studie wurden zur Jahresmitte 2009 zum vierten Mal in Folge über 200 Führungskräfte befragt. Neben den bewährten, statistisch fundierten Marktdaten liefert die Neuauflage der Studie erstmals auch eine Langzeitanalyse mit dem Vergleich zur Rezession 2001 und der Hochkonjunktur 2006. Rund 46 Prozent der befragten Führungskräfte geben eine schrumpfende Branchenentwicklung an, in 14 Prozent der Fälle verkleinert sich die Branche sogar um mehr als 30 Prozent. In 64,7 Prozent der Fälle geht das Unternehmenswachstum mit dem Branchenwachstum einher. Hier betreffen die allgemeinen Trends der Branche auch die meisten individuellen Anbieter. Lediglich 5,5 Prozent der Unternehmen wachsen schlechter als

die Branche. 29,8 Prozent der Firmen wachsen hingegen stärker als die Branche. «Wir haben untersucht, wie es die erfolgreichen Unternehmen trotz ähnlicher Rahmenbedingungen schaffen, ihre Ziele besser zu erreichen als der Durchschnitt», sagt Christian Schmitz, Leiter des Kompetenzzentrums Business-to-Business Marketing am IfM-HSG.

## Marketing-Innovationen fördern

Die Studie des IfM-HSG zeigt im Detail, wie erfolgreiche Unternehmen vorgehen, um stärker zu wachsen als der Rest der Branche: Sie setzen auf innovative Lösungen im Marketing, stärken ihr Geschäftsmodell und verbessern die Position des Marketing innerhalb des Unternehmens. So betreibt der Auto-

„Echt beeindruckend, wie flexibel sich diese Software auf unsere Bedürfnisse abstimmen lässt.“

Thomas Meyer  
Geschäftsführer  
zimtstern



Auftrag

Fibu

Lohn

ab CHF 890.-

Erhältlich als:  
Standard-, Gold-,  
Platin- sowie als MS-  
SQL-Server-Version.

**SelectLine®**  
Kaufmännische Software

SelectLine ist eine modular aufgebaute betriebswirtschaftliche Softwarelösung, deren Leistung und Funktionsumfang sich perfekt auf die Bedürfnisse von **Klein- und Mittelunternehmen** anpassen lässt. Jetzt können Sie **die neue Version 10** zu attraktiven Konditionen bestellen.

**WINAGE®**  
**AURIGA**  
INFORMATIK

Winage GmbH | Achsenstr. 15 | CH-9016 St. Gallen  
Tel. +41 71 280 35 67 | www.winage.ch

mobilerhersteller BMW beispielsweise gemeinsam mit der Universität St.Gallen (HSG) ein «Marketing Innovation Lab», das neuartige Verkaufs- und Vermarktungsstrategien entwickelt. Die Studie zeigt auch einen Trend zur Nutzung neuer Medien, zum Beispiel des viralen Marketings und des interaktiven Web 2.0. Dabei spielen die Multiplikation von Marketingaktivitäten in so genannten «Kunden-Communities» eine besondere Rolle. Hingegen verzichten die erfolgreichen Unternehmen darauf, ihre Marketingbudgets grundlegend zu restrukturieren. Bei Budgetkürzungen ist Vorsicht geboten. Die Studienergebnisse legen nahe, dass Marketing-Innovationen gefördert werden sollten und die Rückbesinnung auf einfache Lösungen im Marketing kein zu einseitiges Gewicht verdienen.

### Von klassischem Marketing zu mehr Internet und Direktvertrieb

«Die aktuelle Krise wird sich auch wesentlich auf die zukünftigen Entwicklungen in Marketing und Vertrieb, im Besonderen auch in der Unternehmenskommunikation auswirken», fasst Christian Belz, Direktor des Instituts für Marketing (IfM-HSG) die Studienergebnisse zusammen. In den vergangenen Jahren wurden in den meisten Unternehmen die Budgets für klassische Marketinginstrumente wie Sponsoring und Medienwerbung massiv gekürzt. Die Studienergebnisse zeigen, dass Unternehmen weitere Kürzungen in diesen Bereichen planen. Hingegen gewinnen vor allem Marketingaktivitäten im Internet an Bedeutung. Die massivste Erhöhung des Engagements sehen die Unternehmen jedoch beim klassischen Vertrieb über Aussendienstmitarbeiter.

### Konsequenzen für die Marketing- und Vertriebspraxis

Die Ergebnisse der Studie wurden am «St.Galler Marketing Fachdialog 2009» am 16. Oktober 2009 vorgestellt. Der Kongress beschäftigte sich mit dem «Marketing in einer neuen Welt» und beleuchtete neben den neuesten Entwicklungen in Marketing und Vertrieb insbesondere deren Auswirkungen für Anbieter aus verschiedenen Branchen. Der branchen- und unternehmensübergreifende Dialog stand im Zentrum der Veranstaltung, zu der führende Persönlichkeiten aus Marketing und Vertrieb kleiner, mittlerer und grosser Unternehmen eingeladen wurden. ■

# Effizienz durch neue Lernformen

**Die Möglichkeiten der Weiterbildung haben sich durch die Neuen Medien markant verändert. Was sind die Vorteile, was die Nachteile? Im Gespräch mit Jürgen Spickers, Leiter Management-Seminare am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St.Gallen.**

**Interview:** Marcel Baumgartner

**Bild:** zVg.

**Jürgen Spickers, werden wir uns in Zukunft nur noch am Computer und nicht mehr im Hörsaal weiterbilden?**

Nein, sogenanntes «Blended Learning» wird der Weg sein, die Effizienz von Weiterbildung durch Kombination verschiedener Lernformen weiter zu steigern. Die Formel hierfür ist ein abgestimmter Einsatz von eLearning plus Präsenzlernen plus Erfahrungslernen. Und das am besten in mehreren Schleifen, weil sich alle drei Formen gegenseitig ergänzen. Dabei spielen grosse Hörsäle nur noch dann eine Rolle, wenn die Dozenten gutes «Edutainment» liefern und es dabei insbesondere schaffen, die Interaktionsdichte mit den Teilnehmenden hochzuhalten. Ein gutes Live-Erlebnis behält seinen spezifischen Reiz. Man geht ja auch weiterhin ins Konzert, trotz YouTube. Darüber hinaus wird sich Präsenzlernen aber auf den Erfahrungsaustausch im kleineren Seminarraum konzentrieren, und zwar sowohl mit den Dozenten als auch unter den Teilnehmenden.

**Welche Vorteile hat das E-Learning?**

Disziplinen entwickeln sich weiter, und das führt zu einer immer umfangreicheren Wissensbasis. Dieses Konzept- und Faktenwissen kann man effizient per elektronischer Vermittlung vorausschicken, das heisst, man braucht keine kostbare Präsenzzeit hierfür zu opfern. Ein grosser Schritt vorwärts ist dabei das parallele eCoaching, also die aktive didaktische Führung der Lernenden. eCoaches strukturieren das Lernvorhaben, helfen bei Fragen, regen zu ersten Transfers beispielsweise auf den eigenen Verantwortungsbereich an und ermuntern den frühen Erfahrungsaustausch. Das kann wiederum per asynchronem Diskussionsforum oder synchron, etwa im Rahmen einer Webkonferenz, geschehen. Besser als bei früheren Vorbereitungsaufgaben kann durch die eCoaches der Lernfortschritt individuell und systematisch kontrolliert werden, und bei Abweichungen ist ein helfender Eingriff möglich. Zu noch mehr Effizienz kommt man, wenn die Lernpakete aufgrund einer Prüfung der bestehenden Kenntnisse individuell zugeschnitten werden oder wenn je nach eigenen Vorzügen spezifische Lernpfade zur Auswahl angeboten werden.

**Und wo liegen die Grenzen?**

Interaktion im Internet ist immer noch ein etwas mühsames Unterfangen. Doch die Technologien werden leistungsfähiger und die Anwendungen immer realistischer. Ansonsten würde ich eher

von steigenden Anforderungen als von Grenzen sprechen: Ein gutes eLearning muss selbst bei «trockener» Materie spannend aufgebaut sein, den Lernenden nachhaltig einbinden, alle nötigen Informationen im Medium abbilden und eine wirksame Lernerfolgskontrolle beinhalten. Von professionellen Sprechern, die nicht einfach den Text vorlesen, der sowieso auf dem Bildschirm steht, ganz zu schweigen. Viele meinen, dass sie dadurch, dass sie Text-, Bild- und/oder Audiodateien ins Internet stellen, schon hochkalibriges eLearning anbieten. Doch das ist nicht zutreffend. Interessenten sollten sich darum sehr genau ansehen, was sie diesbezüglich geboten bekommen und verschiedene Angebote insbesondere im Hinblick auf die Reichhaltigkeit vergleichen.

**Der Austausch mit Lehrpersonen und weiteren Kursteilnehmern dürfte nicht zu unterschätzen sein. Geht hier nicht ein wichtiger Bereich verloren?**

Absolut! Zu bestimmten Zeiten im Lernprozess ist dieser Austausch sehr bedeutsam, denn er führt im besten Sinne zum «Nach-Denken» des Faktenwissens. Einen konkreten Fall in einer Arbeitsgruppe zu erörtern, vom Experten dazu Anregungen zu erhalten und das Ergebnis zu reflektieren, ist «live» am besten möglich, weil alle Beteiligten sich auf die damit verbundene soziale Dynamik einstellen können und auch müssen. Sobald also die soziale Dimension, will heissen die Einschätzung von Wert und Bedeutung, zur sachlichen Dimension hinzu kommt, sind Lernsituationen überlegen, die dies auch abbilden. Das gilt übrigens auch für das Erfahrungslernen, wie es sich beispielsweise im Rahmen eines Unternehmensplanspiels ergibt. Das ist zwar prinzipiell auch über das Internet darstellbar, doch erhält dann das sachliche Training gegenüber dem sozialen ein höheres Gewicht.

**Befürworten alle Dozenten diese Entwicklung oder gibt es auch kritische Stimmen?**

Dozenten, die ihre eigene Leistungsfähigkeit mit modernen Lernformen noch steigern können, sind dem gegenüber in aller Regel sehr aufgeschlossen. Wer eLearning dagegen eher als Konkurrenz zur persönlichen Stoffvermittlung sieht oder diese Lernformen mit dem vorhandenen Programm nicht wirklich integriert, hat schnell Probleme. Die Teilnehmenden klagen dann zum Beispiel über zu viel unzweckmässige Wiederholung. Dies wiederum dem Medium anzuhängen, ist nicht gerechtfertigt. Aber es gibt auch Themen, in



Jürgen Spickers,  
Leiter Management-Seminare  
Institut für Betriebswirtschaft  
Universität St. Gallen.

denen der Hebel von eLearning geringer ist. Das ist besonders in stark verhaltensgeprägten Gebieten wie Führung der Fall. Oder bei Instrumenten, die hohe soziale Komplexität handhabbar machen, wie etwa der Strukturaufstellung.

**Das Internet hat das Lernen verändert. Der Gang in die Bibliothek ist heute nicht mehr notwendig. Wie gross ist die Gefahr, sich durch das «Netz» falsches Wissen anzueignen?**

Auch in einer Bibliothek ist man nicht grundsätzlich dagegen geöffnet, auf weniger erhellendes Wissen zu stossen. Es ist am Ende die Frage, wer mit welchen Mitteln «falsch» von «richtig» unterscheidet: die Gemeinschaft, der Markt oder die Institution. Die Nutzer von Wikipedia beispielsweise bilden als «Community» auch die Qualitätskontrolle ab. Die Güte hängt also unmittelbar von den Beteiligten ab. In der Wissenschaft entscheidet ein aufwändiger Review-Prozess mit entsprechenden Gremien, ob ein Artikel in einer renommierten Zeitschrift erscheint oder nicht. Auch dies kann unterlaufen werden, aber das kommt eher selten vor. Und wenn eine Institution wie beispielsweise eine Universität die Auswahl von Dozierenden vornimmt, setzt sie ihren guten Ruf aufs Spiel, wenn die Lernenden nicht zufrieden sind. Grundsätzlich gefährlich sind Monopolstrukturen: Wer behauptet, er wisse exklusiv, was richtig und gut ist, gerät unter Verdacht. Unterm Strich gilt: Je aufgeklärter die Lernenden selbst sind, umso besser.

**Personen, die kein technisches Flair haben, dürften keine Freude an dieser Form vom Lernen haben...**

Die Technik macht bemerkenswerte Fortschritte und tritt selbst zu-

nehmend in den Hintergrund. Sie müssen nicht die Technik eines modernen PDA (Personal Digital Assistant) im Detail verstehen, um ihn erfolgreich zum Lernen zu nutzen. Aber ein wenig technische Begeisterung ist sicher hilfreich. Das ist ja auch beim Auto nicht anders.

**Die Didaktik wird von der Technik überrollt?**

Nein, eben nicht. Ein gutes CBT (Computer-based Training) oder WBT (Web-based Training) ist dann gut, wenn es didaktisch durchdacht ist. Gute Technik hilft eher, die Didaktik von der Verfügbarkeit von Personen und Räumen zu entkoppeln und Wissen universeller verfügbar zu machen. Kaum jemand nimmt für einen einstündigen Vortrag eine mehrstündige Anreise in Kauf. Aber in einem Webcast kann man die Distanz halbwegs komfortabel überwinden. Und verhält sich dabei nicht zuletzt auch umweltschonender.

**Ist die Arbeit am Computer ermüdender als jene mit Papierunterlagen?**

Ein langweiliges Buch durcharbeiten zu müssen ist die Hölle, daran werden sich viele Studierende erinnern. Gleiches gilt für ein langweiliges eLearning. Dynamische Videobestandteile, Interaktion, eigene Entscheidungsmöglichkeiten, Dramatik – ein Stück weit bewegt sich modernes elektronisches Lernen auf packende Videospiele zu. Doch es wird immer Menschen geben, die mit Genuss auf dem Sofa eine gute «Papierunterlage» lesen und dann genauso gut vorbereitet ins Seminar kommen wie die «eLernenden». ■

Anzeige



- ◆ Personalidentifikation
- ◆ Zeiterfassung
- ◆ Auftragserfassung BDE
- ◆ Einsatzplanung
- ◆ Zutrittskontrolle

**zwicky·electronic·ag**  
Höhgasse 25  
CH-8598 Bottighofen  
Tel. +41 71 672 80 10  
Fax +41 71 627 80 13  
Mail [info@zwicky-ag.ch](mailto:info@zwicky-ag.ch)  
[www.wintime2000.ch](http://www.wintime2000.ch)



## Bachelor- und Master-Studium

Architektur  
Banking and Financial Management  
Betriebswirtschaftslehre  
Entrepreneurship  
Wirtschaftsinformatik

## Weiterbildung 2010

### Entrepreneurship & Management

- > MAS/MBA Programme International Management
- > Executive MBA in Entrepreneurial Management
- > Executive MBA in Entrepreneurial Management Integralprogramm
- > Wirtschaftsingenieur
- > Master of Advanced Studies in Business Administration
- > KMU Management
- > Certificate of Advanced Studies Unternehmensberatung

### Recht & Treuhandwesen

- > Executive Master of Laws (LL.M.) im Gesellschaftsrecht
- > Weiterbildung Treuhandwesen Wealth Management

### Banking & Finance

- > Weiterbildung Private Banking Wealth Management
- > Fondslehrgänge – International Fund Business und International Fund Strategy

### Wirtschaftsinformatik

- > Executive Master of Business Administration in Business Process Management (BPM)
- > Software-Entwickler objektorientiert

## Studium mit guten Aussichten

# Hochschule Liechtenstein – eine internationale Denkfabrik

Die universitäre Hochschule Liechtenstein in der Dreiländerecke Liechtenstein, Schweiz und Österreich ist in dieser wirtschaftlich starken Zukunftsregion solide verankert und dennoch international ausgerichtet. Die Aus- und Weiterbildungsangebote richten sich auf die Bedürfnisse der regionalen Wirtschaft aus, sind aber nach den europäischen Bologna-Normen konzipiert.

**D**as Studium an der universitären Hochschule Liechtenstein in Vaduz hat eine lange Tradition. Seit bald 50 Jahren werden an der «Denkfabrik» gefragte Fachkräfte für die regionale und internationale Wirtschaft aus- und weitergebildet. Der Campus im ehemaligen Fabrikareal bietet rund 1200 Studierenden ein ideales Lern- und Arbeitsumfeld. Praxisorientierte Lehre und Forschung, problemorientiertes Lehren und Lernen, international ausgerichtete Studienprogramme, attraktive Studienstrukturen, über 250 Dozenten und Professoren aus aller Welt – das alles zeichnet die universitäre Hochschule Liechtenstein aus und weckt das Interesse von Studierenden aus einer Vielzahl von Ländern. Die Studierenden können ihre Ausbildung in kleineren Gruppen absolvieren, was die persönliche Betreuung durch Professoren und Dozenten erlaubt. Die Lehrpersonen erfüllen damit auch die Rolle von «Sparringpartnern», die über die direkte Auseinandersetzung die Studierenden und deren individuellen Ideen gezielt fördern. Neben der Fachkompetenz erfolgt durch den engen Kontakt mit Professoren und Dozenten auch die Förderung der Sozialkompetenz.

### Brückenschlag zwischen Wissenschaft und Wirtschaft

Das Angebot der universitären Hochschule Liechtenstein orientiert sich an den Bedürfnissen des Fürstentums und der angrenzenden Region. Einerseits handelt es sich um die Ausrichtung der Fachrichtungen Architektur und Wirtschaftswissenschaften mit entsprechenden Spezialisierungen in Entrepreneurship, Finanzdienstleistungen und Wirtschaftsinformatik, andererseits um Kooperationen mit der Wirtschaft. Im Bereich der angewandten Forschung und Entwicklung sowie beim Technologie- und Wissenstransfer dienen die Arbeiten dem Aufbau und der Weiterentwicklung von Know-how, das bei Kooperationen in die Wirtschaft eingebracht wird. Mit dem Aufbau von Instituten und An-Instituten, die als Kompetenzzentren wirken, gelang der Brückenschlag zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Das dem Institut für Entrepreneurship angegliederte KMU Zentrum ist



zur Drehscheibe für Transfer- und andere Dienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen geworden. Mit der an der Hochschule eingerichteten Konjunkturforschungsstelle Liechtenstein (KOFL) steht ein Kompetenzzentrum für volkswirtschaftliche Fragestellungen in Liechtenstein zur Verfügung. ■



Linus Schumacher

# «Weiterbildung ist zu einem Business geworden»

**Die meisten Firmen sparen. Und sie tun dies auch im Weiterbildungsangebot für ihre Mitarbeiter. Inwiefern dies die Schulen zu spüren bekommen erklärt Linus Schumacher, Leiter Weiterbildung am Berufs- und Weiterbildungszentrum bzb, Buchs, im Gespräch.**

**Linus Schumacher, wie ist derzeit die Nachfrage im Bereich der Weiterbildungsangebote?**

Allgemein hat die Nachfrage grundsätzlich eher zugenommen. Gefragt sind heute vor allem Ausbildungen, welche zu einem anerkannten Diplom führen. Dies gilt sowohl für Cambridge Zertifikate in Englisch, wie auch für Berufs- oder Höhere Fachprüfungen. Eher wenig gefragt sind Informatikkurse, jedoch ganze Informatikausbildungen, welche zu einem Zertifikat führen, z.B. SIZ, nehmen eher wieder zu.

**Gerade im Weiterbildungs- und Eventbereich haben zahlreiche Firmen einen Ausgabenstopp eingeführt. Sind Sie davon betroffen?**

Im Weiterbildungsbereich spüren wir, dass die Firmen nicht mehr einfach alles zum Voraus bezahlen, jedoch ev. nach erfolgreicher Ausbildung. Viele Personen haben aber die Initiative übernommen und tragen selber auch finanziell zur eigenen Weiterbildung bei.

**Nach welchen Kriterien werden neue Kurse ins Programm aufgenommen?**

Wir wollen der Anbieter für Nachfragen nach Weiterbildung in der Region sein. Durch Umfragen bei jetzigen und ehemaligen Teilnehmenden sowie bei Personalverantwortlichen in Firmen erhalten wir Hinweise, wo ein Mangel an Ausbildungsangeboten besteht.

**Wie breit gefächert ist das Feld der Kursteilnehmer?**

Unser Angebot ist in der berufsorientierten Weiterbildung und in der höheren Berufsbildung angesiedelt. Die über 3500 Teilnehmenden kommen aus allen Berufssparten und allen Stufen, je nach Angebot. Im Sprachbereich sind das vor allem Personen, welche die Sprache für den Alltag oder den Beruf benöti-

gen. In der Höheren Berufsbildung bei Berufsprüfungen und der Höheren Fachschule für Wirtschaft sind das junge und zukünftige Kaderleute, welche sich mit einer Weiterbildung auf der Karriereleiter weiterbringen.

**Und bei welchen Angeboten besteht die höchste Nachfrage?**

Eine hohe Nachfrage besteht bei den Englischdiplomkursen (Cambridge Diplome vom PET bis zum Proficiency und den Business Diplomen. Ebenso bei Berufsprüfungen im technischen und vor allem im und wirtschaftlichen Bereich.

**Besteht ein starker Konkurrenzkampf zu anderen Schulen?**

Weiterbildung ist wirklich zu einem Business geworden. Es herrscht grosser Konkurrenzkampf. Dazu kommt der echte Weiterbildungsdschungel bei den Angeboten. Es ist für eine weiterbildungswillige Person schwierig das richtige Angebot zu finden, welches dann in den Unternehmen auch anerkannt ist.

**Mit welchen Mitteln kann man sich hierbei behaupten?**

Wir stellen die Beratung der Teilnehmenden in den Mittelpunkt. Bei uns kann man jederzeit sich für eine kostenlose Beratung anmelden, auch wenn wir diese Angebote nicht selber führen. Im Weiteren bieten wir vor allem Vorbereitungen auf anerkannte schweizerische oder internationale Diplome an und weniger bzb Schulzertifikate. Ein ganz wichtiger Punkt für den Erfolg einer Weiterbildungsinstitution sind Dozenten mit guter fachlicher und methodischer Ausbildung aber auch mit starkem Praxisbezug. Das Eduqua Zertifikat bezeugt dies für die bzb Weiterbildung. Zusätzlich sind wir seit Ende September auch ISO zertifiziert.

## Geschichte des bzb

Die ehemalige «Gewerbeschule Buchs» wurde noch vor 1900 gegründet. Im Jahre 1916 öffnete die «Kaufmännische Bildungsstätte Buchs» ihre Tore. Die beiden Schulen entwickelten sich über die vielen Jahrzehnte hinweg zum heutigen Berufs- und Weiterbildungszentrum bzb Buchs.

Der im Jahre 1969 bezogene Neubau für die Gewerbliche Berufsschule GBB an der Hanflandstrasse 17 wurde in den Jahren 1986 bis 1990 durch einen imposanten Anbau erweitert. Die bis anhin an der Bahnhofstrasse 2 untergebrachte Kaufmännische Berufsschule Werdenberg-Fürstentum Liechtenstein dislozierte 1990 an die Hanflandstrasse.

Als weitere Eckdaten des heutigen bzb gelten die organisatorische Zusammenlegung der beiden bislang voneinander unabhängigen Schulen im Jahre 1998 und der Übergang der Trägerschaft von der Schulgemeinde Buchs bzw. des Kaufmännischen Vereins Werdenberg-Fürstentum Liechtenstein an den Kanton St. Gallen. 2004 wurde gemäss Beschluss der Regierung die Landwirtschaftliche Bildung vom Volkswirtschaftsdepartement ins Erziehungsdepartement übergeführt und die Schule ins bzb integriert. Die starke Stellung des bzb als Berufsbildungsinstitution ist auch auf die intensive Zusammenarbeit und die starke Verbundenheit mit dem Fürstentum Liechtenstein zurückzuführen.

## Gibt es in gewissen Bereichen auch eine Zusammenarbeit mit anderen Schulen?

Es existieren schweizweite und kantonale Zusammenschlüsse, bei denen wir mitmachen. Die Schulen müssen sich aber noch finden, um den Teilnehmenden die richtigen Angebote bieten zu können. Hier wird sich noch einiges tun müssen. Der Trend in der Weiterbildung geht zu vermehrten Kooperationen.

## Gerade im Weiterbildungsbereich dürfte der praktische Teil sehr stark gewichtet werden. Findet man hierzu die entsprechenden Lehrpersonen?

Ein Teil der oben erwähnten Zusammenarbeit gilt dem Austausch von geeigneten Lehrpersonen. Es wird immer schwieriger, Personen mit grossem Praxisbezug und methodischer Ausbildung zu finden. Sehr viele gute Leute finden durch ihre Belastung im Unternehmen keine Zeit mehr um am Abend oder am Samstag für die Schule da zu sein. Bisher ist es uns Dank unserer Beziehungen zur regionalen Wirtschaft aber immer gelungen die richtigen Lehrpersonen zu finden. ■

# MIT WISSEN WEITERKOMMEN WEITERBILDEN

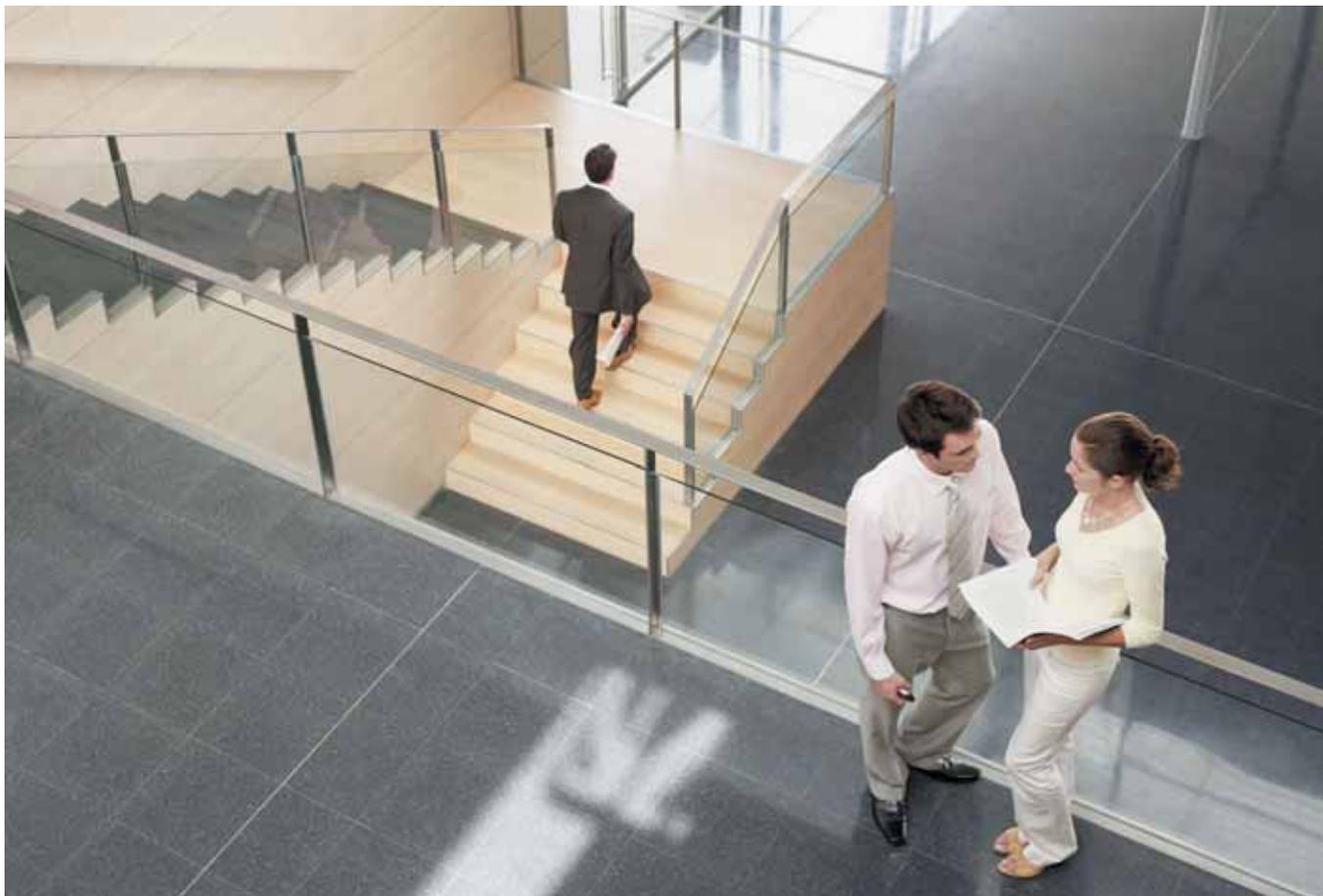


**WEITERBILDEN**  
Berufs- und Weiterbildungszentrum bzb  
9470 Buchs SG

Tel. 081 755 52 00

[weiterbilden@bzbu.ch](mailto:weiterbilden@bzbu.ch)  
[www.bzbu.ch](http://www.bzbu.ch)

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



# Gelassen bis optimistisch: Weiterbildungsinstitution in der Wirtschaftskrise

**Wie wirkt sich die Wirtschaftskrise auf das Weiterbildungsverhalten der Bevölkerung aus? Und damit auf den Geschäftsgang von Weiterbildungsinstitutionen? Eine Umfrage\* des Schweizerischen Verbandes für Weiterbildung SVEB gibt Aufschluss.**

**Text:** Jolanda Spirig

**Bild:** zVg.

**I**n fünf von 18 Weiterbildungsinstitutionen hat die Wirtschaftskrise einen klar positiven Effekt auf die Teilnehmerzahlen, zwei Anbieter beurteilen die Situation eher positiv, während neun allenfalls eine Verlagerung bei gleich bleibenden Teilnehmerzahlen registrieren. Zwei Weiterbildungsinstitutionen stellen derzeit einen Teilnehmerrückgang fest. Dies vor allem bei den persönlichkeitsbildenden Kursen, Lehrgänge mit direktem beruflichen Nutzen werden stärker nachgefragt.

## Zurückhaltende Unternehmen

Die Unternehmen sind zurückhaltender geworden bei der Übernahme von Weiterbildungskosten. Dafür hat sich der Anteil der

Selbstzahlenden erhöht, wie Franz Liechti vom Zürcher Eric Berne Institut und Hans-Peter Hauser von der EB Zürich feststellen. Da die EB Zürich einen hohen Anteil an Privatkundschaft verzeichnet, ist die Nachfrage gar etwas angestiegen. Doch sei von einer Weiterbildungsoffensive im Zusammenhang mit der Kurzarbeit bisher nichts zu spüren. Hans-Peter Hauser hofft, dass sie 2010 zu greifen beginnt. Nun, da das dritte Konjunkturpaket verabschiedet worden ist, können staatliche Beiträge für Weiterbildungen Abhilfe schaffen. Sie sollen direkt an die Betriebe fließen.

Ein antizyklisches Verhalten nimmt André Gnägi vom Zentrum für berufliche Weiterbildung ZbW St.Gallen wahr. Die Teilnehmenden stammen aus Gewerbe und Industrie. Die Weiterbildungen würden in der ganzen Breite gut nachgefragt. Und was

erwartet er für 2010? «Wenn die Krise so schnell aufhört, wie sie begonnen hat, wird sich 2010 nichts ändern. Wenn es allerdings zu grossen Entlassungen kommt, spüren wir den Einbruch via Maschinenindustrie in der Ostschweiz.»

Die Wirtschafts- und Kaderschule KV Bern WKS führt seit August im BMS-Vollzeit-Bereich neun statt sieben Klassen, was einer Steigerung von 20 Prozent entspricht. Die Schule profitiert davon, dass viele Lehrbetriebe ihre Lernenden nach dem Lehrabschluss nicht weiterbeschäftigen. Im Bereich der höheren Berufsbildung seien besonders Führungsausbildungen bis hin zur ersten Führungsstufe gefragt. Dass Bern eine klassische Dienstleistungsstadt ist, trägt zur Krisenresistenz bei. Gute Anmeldezahlen über die ganze Angebotspalette meldet Christian Walder von der Bénédict-Schule Zürich: «Aus dem Verkauf wissen wir, dass viele Leute die Kurzarbeit zur Weiterbildung nutzen.» Die Lernwerkstatt Olten, die sich auf die Ausbildung für Auszubildende konzentriert, bildet gleich viele Leute aus wie letztes Jahr und ist auch für 2010 optimistisch.

### Beratungsaufwand ist gestiegen

Für Isabelle Wyss von der Zürcher Hull's School wirkt sich die Krise sowohl positiv als auch negativ aus. Während grössere Unternehmen keine neuen Sprachklassen eröffnen, buchen kleinere Unternehmen vermehrt Gruppenkurse und Privatstunden für ihre Mitarbeitenden. Der Beratungsaufwand sei gestiegen, Privatkundinnen und -kunden erwiesen sich als kostenbewusster: «Sie überprüfen genau, ob das Angebot optimal auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist und konzentrieren sich auf jene Sprachen, die sie wirklich brauchen.»

Die Fernschulgruppe Klett Akademie meldet einen Rückgang in den Fachbereichen Kreativität, Persönlichkeit und Sprachen, nicht aber bei den Lehrgängen, die auf einen Abschluss der höheren Berufsbildung vorbereiten. Ähnliche Erfahrungen macht Erika Bigler vom St.Galler BALance netz. Stark rückläufig seien Angebote, die es nicht zum Überleben brauche. Gut nachgefragt würden dagegen Bewerbungcoachings und Selbstvermarktungskurse. Die BALance Arbeitslosenkurse sind voll.

Wenig von der Wirtschaftskrise spürt Andreas Zellweger von der Akademie St.Gallen. Die Sachbearbeiter-Lehrgänge wiesen eine gute Nachfrage auf. Doch stellt auch er fest: «Die Leute, die

sich anmelden, kommen eher aus eigener Motivation, und nicht auf Anregung des Arbeitgebers.» Auch hier gilt: «Die Leute vergleichen mehr.» Und: «Wir müssen sehr viel stärker akquisitorisch tätig sein als vor drei bis fünf Jahren.» Generell gehe der Trend eher weg von der eidg. Berufsprüfungen und mehr in Richtung Höhere Fachschulen. Keinerlei Auswirkungen der Krise registriert das Zentrum für Weiterbildung an der ETH Zürich bei den Neueintritten zu den akademischen Weiterbildungslehrgängen CAS, DAS und MAS.

### Nachhaltige Entwicklung ist gefragt

Gelassen bis optimistisch ist man dort, wo es um Sinnfragen und Nachhaltigkeit geht, so etwa in der Paulus Akademie in Zürich, beim Bildungshaus Gutenberg in Balzers und im Lasalle Haus in Edlibach. «Unsere neuen Ethik-Angebote sind gut angelaufen», sagt Lasalle-Geschäftsführer Gerhard Ruff. «Die Bereitschaft, darauf zu hören, dass es noch etwas anderes gibt als 14 Prozent Rendite, hat zugenommen.»

Bei sanu, Bildung für nachhaltige Entwicklung in Biel, sind vor allem jene Angebote stark gefragt, die sich an die Bauwirtschaft richten. Den klassischen Eintages-Seminarbetrieb sieht Direktor Peter Lehmann unter Druck, da er vielen Arbeitgebern dazu diene, verdiente Mitarbeitende zu belohnen. Qualifizierte Lehrgänge und massgeschneiderte Inhouseschulungen seien in wirtschaftlich schwierigen Zeiten besser positioniert.

«Wir gehen generell davon aus, dass das Thema der nachhaltigen Entwicklung gerade wegen der Wirtschaftskrise, die unseres Erachtens eine Gesellschaftskrise ist, stärkere Beachtung auch in der Weiterbildung erfährt», sagt Peter Lehmann. Es gebe sicher Unternehmen, die bei der Weiterbildung sparen, aber es gebe auch vorausblickende Unternehmen, die erkennen, dass die jetzige Lage nicht eine vorübergehende Laune der Konjunktur sei und dass eine Neuausrichtung und Produktivitätssteigerung vieler Branchen Not tue. «Sie nutzen die Gunst der Minderauslastung zur Stärkung der hausinternen Kompetenz. Diese muss möglichst massgeschneidert und wirkungsorientiert sein, damit sie einen Return ermöglicht und als Investition in die Zukunft betrachtet wird.» ■

*\*Befragt wurden 18 Bildungsunternehmen in der Deutschschweiz.*

# Der Arbeitsplatz der Zukunft

Wer hätte Mitte der 90er Jahre gedacht, dass Karl Müller mit seinem «Wackelschuh MBT» die Schuhwelt auf den Kopf stellen wird? Mit seiner neuen Firma kybun geht der Roggwiler Unternehmer einen Schritt weiter und setzt seine Vision von einem ganzheitlichen Bewegungskonzept um.



*Aufrecht-bewegt arbeiten mit dem kyBouncer.*



*Weich und angenehm stehen mit Schuhen.*

**A**cht Stunden vor dem PC im Büro sitzen und dann abends gemütlich auf der Couch liegen. So ein bewegungsarmer Tag ist für die meisten Menschen die Regel. Die gesundheitlichen Folgen eines derart passiven Lebensstils sind eklatant. Viele klagen über Rückenschmerzen und Verspannungen. Arbeitsausfälle bedingt durch Erkrankungen des Muskel- und Skelettsystems nehmen zu. Mit dem kybun Bewegungskonzept kann jeder Bewegung in seinen Alltag bringen – ohne Übungen und zusätzlichen Zeitaufwand. Der weich-elastische Federboden kyBouncer und die Schuhweltneuheit kyBoot machen fit mit viel Spass.

## Der kyBouncer bringt Bewegung ins Büro

Auf dem Federboden kyBouncer können sitzende Tätigkeiten mühelos «aufrecht bewegt» ausgeführt werden. Die weich-elasti-

sche Struktur animiert vor allem die Fuss- und Beinmuskulatur zu feiner, permanenter Aktivität, um die Balance und Körperhaltung zu wahren. Daraus resultiert ein einzigartiges Bewegungskonzept, das gezielt auf die tief liegenden Muskelschichten wirkt. Die intra-muskuläre Koordination und die Sensomotorik werden auf einfache aber wirkungsvolle Weise trainiert.

## Schweben statt sitzen

Im Gegensatz zum Stehen auf einem harten Untergrund, vermittelt der kyBouncer ein angenehmes Trampolin-Gefühl und ermöglicht eine schwebende Entspannung. Verspannungen lösen sich, man fühlt sich wacher und das Wohlbefinden wird positiv beeinflusst. Wer das aufrecht-bewegte Arbeiten einmal ausprobiert hat, stellt seinen Bürostuhl schnell in die Ecke. «Ich habe den kyBouncer seit Oktober 2007 unter meinen Füßen und ich habe

### Die Vorteile von kybun am Arbeitsplatz

- Erhöht die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter
- Ist ein wichtiger Teil der Gesundheitsprävention
- Steigert die Produktivität
- Verringert die Krankheitstage der Belegschaft

keine einzige Stunde mehr auf dem Stuhl gesessen. Ich kann den kyBounder jedem nur empfehlen», schwärmt Godi Bichsel von der Creativ Software AG.

### Angenehm weich stehen mit Schuhen

Wer im Berufsalltag viel auf harten Böden steht, zum Beispiel am Empfangschalter oder mit schweren Sicherheitsschuhen in der Produktion, dem bringt der kyBounder plus Entlastung. Auf dem robusten kyBounder plus steht man mit Schuhen aber dennoch weich und ange-

nehm. «Früher haben mir abends besonders die Fersen und Waden geschmerzt. Der kyBounder plus schont meine Gelenke und ich fühle mich nach der Arbeit weniger müde. Das ganze Team kann sich stehen ohne kyBounder plus gar nicht mehr vorstellen», freut sich Alf Aadalen, Leiter Privatkunden bei der UBS St. Gallen. Durch seine spezielle Beschichtung ist der kyBounder plus wasserbeständig und leicht zu reinigen.

### Weniger Krankheitstage und höhere Produktivität

Studien zeigen, dass Arbeitszufriedenheit und Produktivität der Beschäftigten deutlich steigen, wenn ergonomische Steharbeitsplätze eingerichtet werden. Hingegen nehmen Arbeitsausfälle durch Erkrankungen des Muskel- und Skelettsystems ab. Immer mehr Firmen erkennen die Bedeutung der Gesundheitsprävention am Arbeitsplatz, denn gesunde Mitarbeiter fühlen sich wohler und sind dadurch motivierter und leistungsfähiger.

### St.Galler Kantonalbank steht auf kyBounder

Bei der St.Galler Kantonalbank hat das Gesundheitsmanagement einen sehr grossen Stellenwert. «Ein sehr wichtiges Element unserer betrieblichen Gesundheitsförderung sind ergonomisch eingerichtete Arbeitsplätze. Diese haben wir mit dem kyBounder geschaffen», berichtet Simon Netzle, Mediensprecher St.Galler Kantonalbank, über die neuen Steharbeitsplätze. Dass dies auch bei den Beschäftigten gut ankommt, zeigt die Befragung unter

den Mitarbeitern. Einhelliger Tenor: der kyBounder lässt sich einfach am Arbeitsplatz integrieren, macht Spass und steigert das Wohlbefinden.

### walk on air im kyBoot

Menschen, die im Job viel unterwegs sind, brauchen ein Schuhwerk, das optimal dämpft und die Gelenke beim Laufen auf harten Böden schützt. Das Besondere am kyBoot ist die walk-on-air Sohle, die aus einem weich-elastischen Luft-Waben-Polster besteht. Jeder Schritt versetzt den Körper einige Sekundenbruchteile in die Schwerelosigkeit, was ein sehr

entspannendes Gefühl auslöst. Der Rücken wird entlastet, die Gelenke geschont

und die Muskulatur trainiert. Den hohen

Tragekomfort

schätzen auch

die Postzustel-

ler des Kantons

St. Gallen, die

den kyBoot regel-

mässig bei ihrer lafin-

tensiven Tätigkeit tragen.



### kybun erleben

Bei einer Führung durch den kybun Tower in Roggwil kann jeder die kybun Produkte ausprobieren. Sie besichtigen die bewegten kybun Arbeitsplätze, probieren die Schuhweltneuheit kyBoot und testen das weichste Laufband der Welt. Ein Apéro in der SkyLounge mit einmaligem Panoramablick auf den Bodensee rundet die Führung ab. ■

### Angebot für Leser vom Leader Magazin

Bringen Sie Bewegung in Ihren Arbeitsalltag. Als Leser des Leader Magazins können Sie den **kyBounder für eine Woche kostenfrei testen**. Senden Sie eine Mail mit Ihren Kontaktdaten und dem Stichwort «kyBounder Test» an [mail@kybun.ch](mailto:mail@kybun.ch) und Sie erhalten je nach Wunsch einen kyBounder oder kyBounder plus zum Ausprobieren.

**Mehr Informationen zum Angebot und den Führungen unter [www.kybun.ch/leader](http://www.kybun.ch/leader)**

# HR-Management: Die Vollkommenheit besteht nicht in der Quantität, sondern in der Qualität.

«St. Gallen benötigt zum heutigen Angebot eine qualitativ hochstehende Alternative auf verschiedenen Kompetenzstufen im Bereich der HR-Ausbildungen»

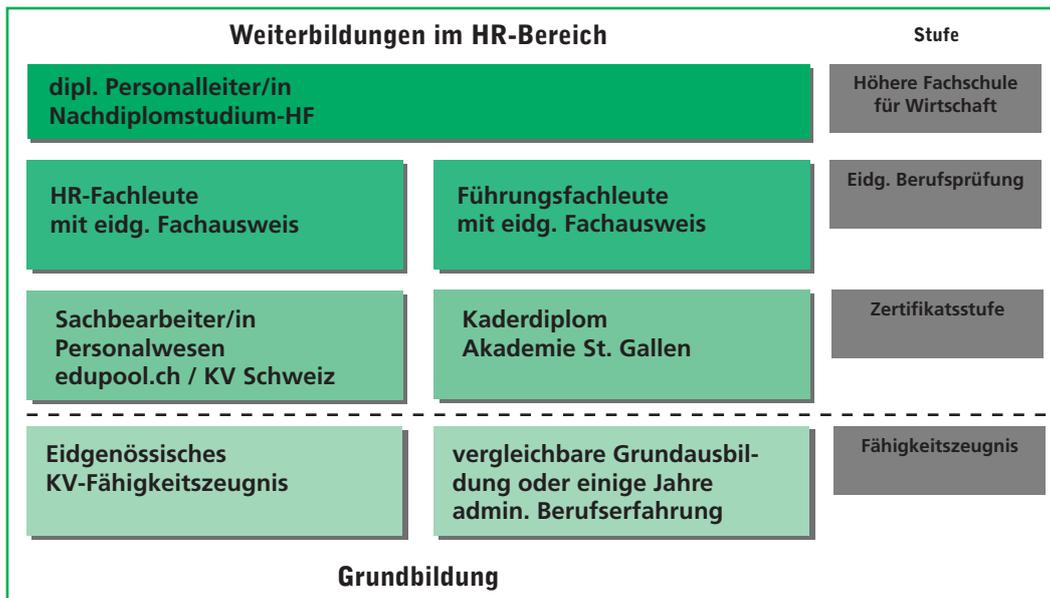
Die wirtschaftlichen Turbulenzen bewirkten eine wesentliche Abkühlung der Nachfrage im Bereich der HR-Ausbildungen. Im Raum St. Gallen wurde bereits mit einem Abbau des Weiterbildungsangebotes reagiert, was nun zu einem Quasimonopol führt.

Die Akademie St. Gallen und das WZR Rorschach-Rheintal bieten deshalb ab April 2010 ein umfassendes, qualitativ hochstehendes und alternatives Angebot in St. Gallen an.

Das Management von Personalressourcen (HR-Management) verändert sich. Die Anforderungen an die Disziplin und die beteiligten Akteure sind in den letzten Jahren gestiegen. Mittlerweile hat sich das Personalwesen zwar in vielen Betrieben und Institutionen zu einem professionellen und effizienten Dienstleistungsbereich mit Fokus auf die administrativen Personalprozesse entwickelt. Das reicht jedoch bei weitem nicht aus. Die HR-Verantwortlichen sind gefordert, betriebswirtschaftliche

Zielsetzungen von Unternehmen sowie Bedürfnisse von Mitarbeitenden reibungslos aufeinander abzustimmen und dabei optimale Rahmenbedingungen zu schaffen.

Auf verschiedenen Kompetenzstufen ergeben sich 5 Bildungsgänge im HR-Bereich, die sich an den Ausbildungsbedürfnissen der unterschiedlichen Zielgruppen ausrichten.



## Sachbearbeiter/innen Personalwesen edupool.ch / KV Schweiz

Der Sachbearbeiterlehrgang bietet einen idealen Einstieg in die Welt des HR-Managements. Er verschafft einen fundierten Überblick über die modernen Grundlagen von Personalmanagement und befähigt die Absolventinnen und Absolventen Personalverantwortliche in Teilbereichen effizient und professionell zu unterstützen.

Damit ist der Lehrgang auch ideal für Personen, die neben ihrer Haupttätigkeit z.B. im Rechnungswesen zusätzliche Aufgaben im Personalmanagement übernehmen. Die Zertifizierung durch edupool.ch und den KV Schweiz geben der Ausbildung einen hohen gesamtschweizerischen Stellenwert im Vergleich zu schulinternen Abschlüssen.

## Kaderdiplom

Das Kaderdiplom der Akademie St. Gallen ist eine geeignete Weiterbildung für Personen, welche bereits Teamverantwortung und Managementfunktion haben oder vor der Übernahme solcher Aufgaben stehen. Führung wird als Kombination von Management und Leadership verstanden. Der Lehrgang baut auf dieser Unterscheidung auf. Nicht Personalmanagement sondern Personalführung



**AKADEMIE**  
**ST.GALLEN**

**Weiterbildung schafft Vorsprung.**

(Leadership) und Unternehmensführung (Management) stehen im Zentrum.

**HR-Fachleute mit eidg. Fachausweis**

HR-Fachleute können als Assistenten der Personalverantwortlichen in mittleren und grösseren Unternehmen eingesetzt werden. Nach einigen Jahren Berufserfahrung haben sie das Potenzial die Personalleitung eines Unternehmens zu übernehmen. Sie beherrschen die Prozesse im HR-Management und können Vorgesetzte und Mitarbeitende in Personal- und Sozialversicherungsfragen beraten.

**Führungsfachleute mit eidg. Fachausweis**

Absolventinnen und Absolventen der Kaufmännischen Führungsschule haben bereits Fach- und Führungsverantwortung oder stehen unmittelbar vor der Übernahme. Die Ausbildung ist branchenneutral. Im Bereich Management werden betriebswirtschaftliche Kompetenzen vermittelt, die auf Ebene Teamführung wichtig sind. Im Bereich Leadership geht es um den richtigen Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Gerne beraten wir Sie an einem Informationsanlass oder in einem persönlichen Beratungsgespräch. Die Daten der Informationsanlässe finden Sie auf unserer Homepage «[www.akademie.ch](http://www.akademie.ch)».

**Nachdiplomstudium HF «Dipl. Personalleiter/in»**

Für Personen, die bereits heute Verantwortung im HR-Bereich tragen und ihre Handlungskompetenz ausbauen wollen, eignet sich das neu konzipierte Nachdiplomstudium auf Stufe Höhere Fachschule (HF). Absolventen/innen dieses Lehrgangs sind kompetente Ansprechpartner der Geschäftsleitung für ihren Fachbereich und entwickeln das HR-Management auf der strategischen wie auch auf der operativen Ebene kontinuierlich weiter. Der Lehrgang wird im Rahmen der ersten Durchführung durch den Bund (BBT) evaluiert und führt zu einem eidgenössischen Abschluss.

**Qualität verpflichtet**

Die Akademie St. Gallen und das WZR Rorschach-Rheintal sind zwei kantonale Weiterbildungsinstitutionen, die sich in der höheren kaufmännischen Berufsbildungen engagieren. Um die Qualität und Praxisorientierung zu gewährleisten, kommen in den Lehrgängen fast ausschliesslich Dozentinnen und Dozenten aus der Privatwirtschaft oder der öffentlichen Verwaltung zum Einsatz.



**HR-Fachleute mit eidg. Fachausweis - ab April 2010 auch in St. Gallen**

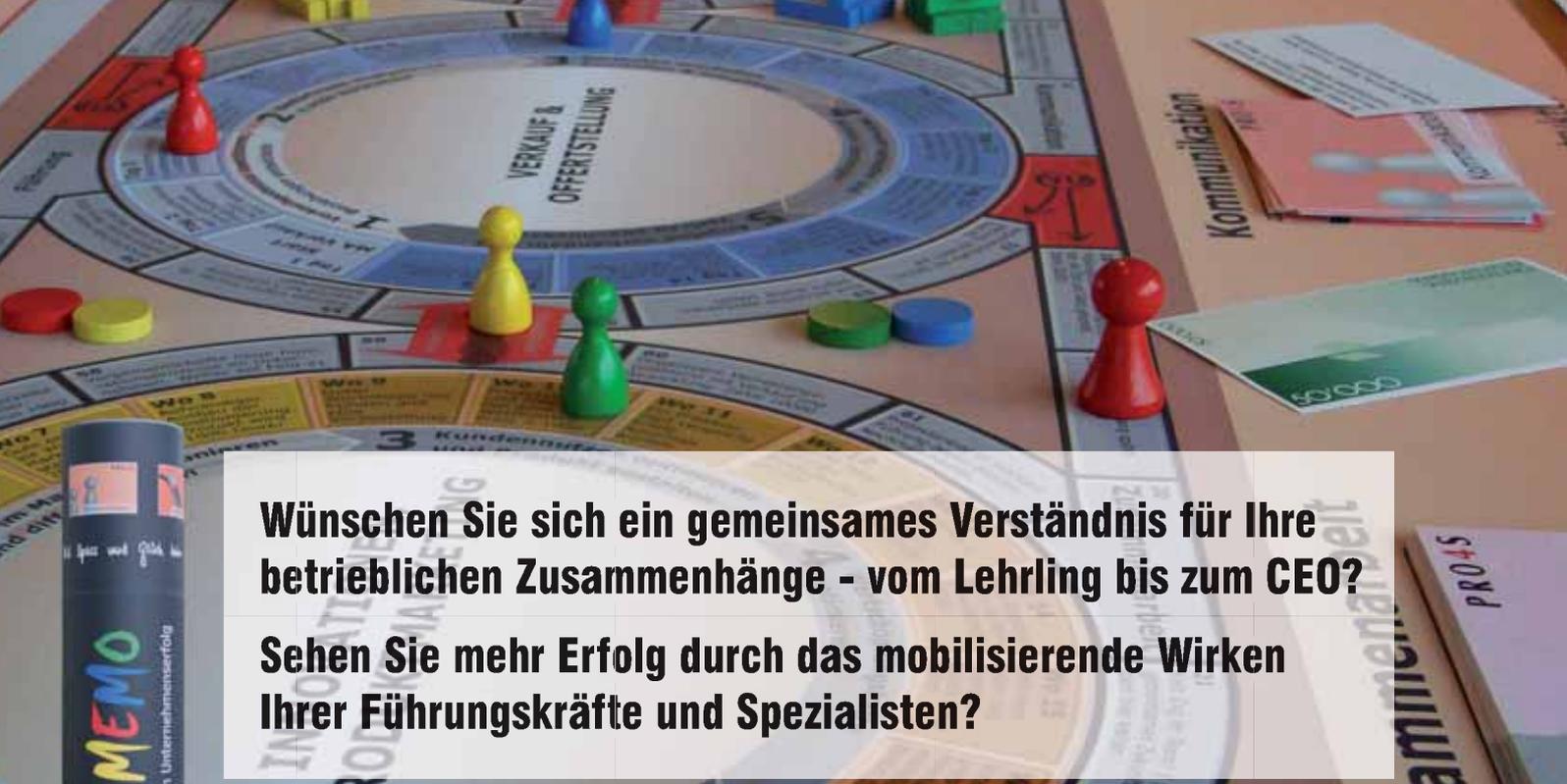
In Zusammenarbeit mit dem WZR Rorschach-Rheintal führt die Akademie erstmals die eidgenössische Berufsprüfung «HR-Fachleute» in St. Gallen durch. Neben der am meisten belegten Vertiefungsrichtung «HR-Management» wird auch die Vertiefungsrichtung «HR-Beratung» durchgeführt. Letztere richtet sich an Personen von Personalvermittlungen sowie an Mitarbeitende von regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV).

Das WZR Rorschach-Rheintal bietet den Lehrgang bereits seit 8 Jahren erfolgreich an. Die Akademie kann daher auf ein langjähriges und erfolgreiches Dozententeam mit grosser Erfahrung zurückgreifen.

Interessiert? Der nächste Informationsanlass findet am 25. November 2009 um 18.30 Uhr an der Akademie statt.

**AKADEMIE**  
**ST.GALLEN**

Akademie St.Gallen | Kreuzbleichweg 4 | 9000 St.Gallen  
Telefon 071 274 36 30 | [info@akademie.ch](mailto:info@akademie.ch) | [www.akademie.ch](http://www.akademie.ch)



**Wünschen Sie sich ein gemeinsames Verständnis für Ihre betrieblichen Zusammenhänge - vom Lehrling bis zum CEO?**

**Sehen Sie mehr Erfolg durch das mobilisierende Wirken Ihrer Führungskräfte und Spezialisten?**

**Dann ist PRO4S® MEMO die Lösung für Sie!**

- **Zusammenhänge im Unternehmen in einem Spiel erleben.**
- **Unternehmerische Herausforderungen im Zeitraffer meistern.**
- **Die Kraft attraktiver Zukunftsbilder auf Menschen übertragen.**

«Das PRO4S® MEMO zeigt einen ganz neuen Weg auf, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und die notwendigen Wertetreiber für eine erfolgreiche Unternehmensführung aufzuzeigen. Ich bin begeistert von der neuen Herangehensweise. Auf spielerische Weise können mit dem Spiel sämtliche Stufen, vom Topkader bis zum einfachen Mitarbeitenden einer Firma in die Gesamtabläufe eingebunden, mobilisiert und damit zu mitgestaltenden „Unternehmern“ gemacht werden.»

*Christoph Meier, Delegierter des Verwaltungsrates der GWP Insurance Brokers*

«Bei uns haben im Rahmen des Trainings "Mobilisierung 2009" rund 360 Personen, vom Lehrling bis zum CEO und damit die ganze Firma, PRO4S® Memo gespielt. Sie haben spielerisch erlebt, was es heisst, Unternehmer zu sein und was jede und jeder dazu beitragen kann, unternehmerisch zu denken und zu handeln, damit die Räder im Unternehmen in Bewegung bleiben.»

*Ernst-Jan Tolen, Mitglied der Geschäftsleitung von www.abraxas.ch*

«Gerade in der aktuellen Zeit geht es darum, innovativ zu sein, Kosten im Griff zu haben, bestehende Kunden zu binden und neue zu gewinnen. Dazu braucht es mehr Unternehmertum auf allen Stufen, vor allem aber auch mehr Business-Ethik statt weiterer Vorschriften und Regulierungen!»

*Urs Bühler, Gründer www.healthbalance.ch und Industrieller Uzwil.*

«Wir haben das PRO4S® MEMO Spielsystem bei all unseren Führungskräften Holcim Süddeutschland im Rahmen eines zweitägigen Führungskräfte-trainings mit Fokus Leadership eingesetzt. Ein Spiel, das Unternehmertum, Kommunikation und die Zusammenarbeit auf allen Stufen enorm anregt.»

*Edeltraut Guse Leiterin HR Holcim Süddeutschland, www.holcim.com*



Unternehmerische Fragestellungen spielerisch anpacken und lösen.



Schaffen Sie Erlebnisse in Gruppenveranstaltungen

**PRO4S® MEMO**  
 MEnschen für Unternehmen MObilisieren

# PRO4S® Beratung - Trainings - Mobilisierungsevents

Mit **Leadership** und **Coaching** Menschen gewinnen

Förderung von **Markt- & Kundenorientierung**

Menschen mit wertschätzender **Kommunikation** gewinnen

**Geschäftsprozesse** und **Organisation** vereinfachen und optimieren

**Kunden gewinnen - Kunden binden - Leistungen besser verkaufen**

**Innovationen** entwickeln, ins Sortiment und den Markt bringen

**Vision, Strategie** und **Werte** entwickeln sowie im Team verankern

**Mehr Unternehmertum & besseres betriebliches Zusammenspiel mit**

PRO4S® MEMO



#### PRO4S® MEMO Info-Event (1 bis 1.5h)

- Info über Angebot und Anwendungsspektrum (Wer? Warum? Was? Wann? Wo? Wieviel?)
- Impressionen, Facts und Figures



#### PRO4S® MEMO Mobilisierungs-Event (8h)

- Attraktive Zukunftsbilder konkretisieren
- Veränderungen im Zeitraffer sehen
- Impuls - Spiel - Challenges - Unternehmensentwicklung visualisieren - Reflexion



#### PRO4S® MEMO Impuls-Event (2.5h)

- Erlebnis für Unternehmer, Kunden, Kader und Mitarbeitende
- Auch mittags oder abends
- Impuls - Unternehmertum spielen - Reflexion



#### PRO4S® MEMO Leadership-Event (16h)

- Erlebnis für Unternehmer, Führungskräfte und Spezialisten
- Der MEMO Umsetzungs-Werkzeugkasten für Führungskräfte
- Impuls - Spiel - Toolbox - Umsetzung und Nachhaltigkeit



#### PRO4S® MEMO Intensiv-Event (4h)

- Gemeinsame Sprache für alle
- Herausforderungen lösen: Motivation - Führung - Zusammenarbeit - Kommunikation
- Impuls - Spiel - Challenges - Reflexion



#### PRO4S® MEMO Train-The-Trainer (16h)

- 8h Mobilisierungs-Event plus Train-The-Trainer
- Befähigung zum Spielbegleiter und Spielleiter
- Zusätzlich Moderation & Coaching, Methodik, Transferförderung

**Interessiert? Gerne begeistern wir Sie persönlich.  
Die PRO4S MEMO Entwickler und weitere PRO4S Partner**

#### Prisca Koller

prisca.koller@pro4s.com  
Mobil: +41 79 315 08 36

#### Dr. Walter Urs Koller

walter.koller@pro4s.com  
Mobil: +41 79 600 49 40

#### Unser nächster, kostenloser Info-Event

27. Oktober um 19:30 Uhr im China Restaurant Shanghai in Gossau SG, St.Gallerstrasse 26 (um Anmeldung wird gebeten)

www.pro4smemo.com, www.pro4s.com  
Höhenweg 1, CH- 9200 Gossau/St. Gallen  
Phone: +41 71 385 58 80

#### Nächste PRO4S MEMO Trainings

08./09. Dezember 2009  
23./24. März und 15./16. Juni 2010

EIN INSERAT  
AUF ALPHA.CH  
SPART ZEIT – DIE MIT  
DEN FALSCHEN  
BEWERBERN.

Jetzt bei ALPHA.CH inserieren:  
044 248 10 10, [info@alpha.ch](mailto:info@alpha.ch)

**ALPHA.CH**  
DER ONLINE-KADERMARKT