

Heike Bruch:

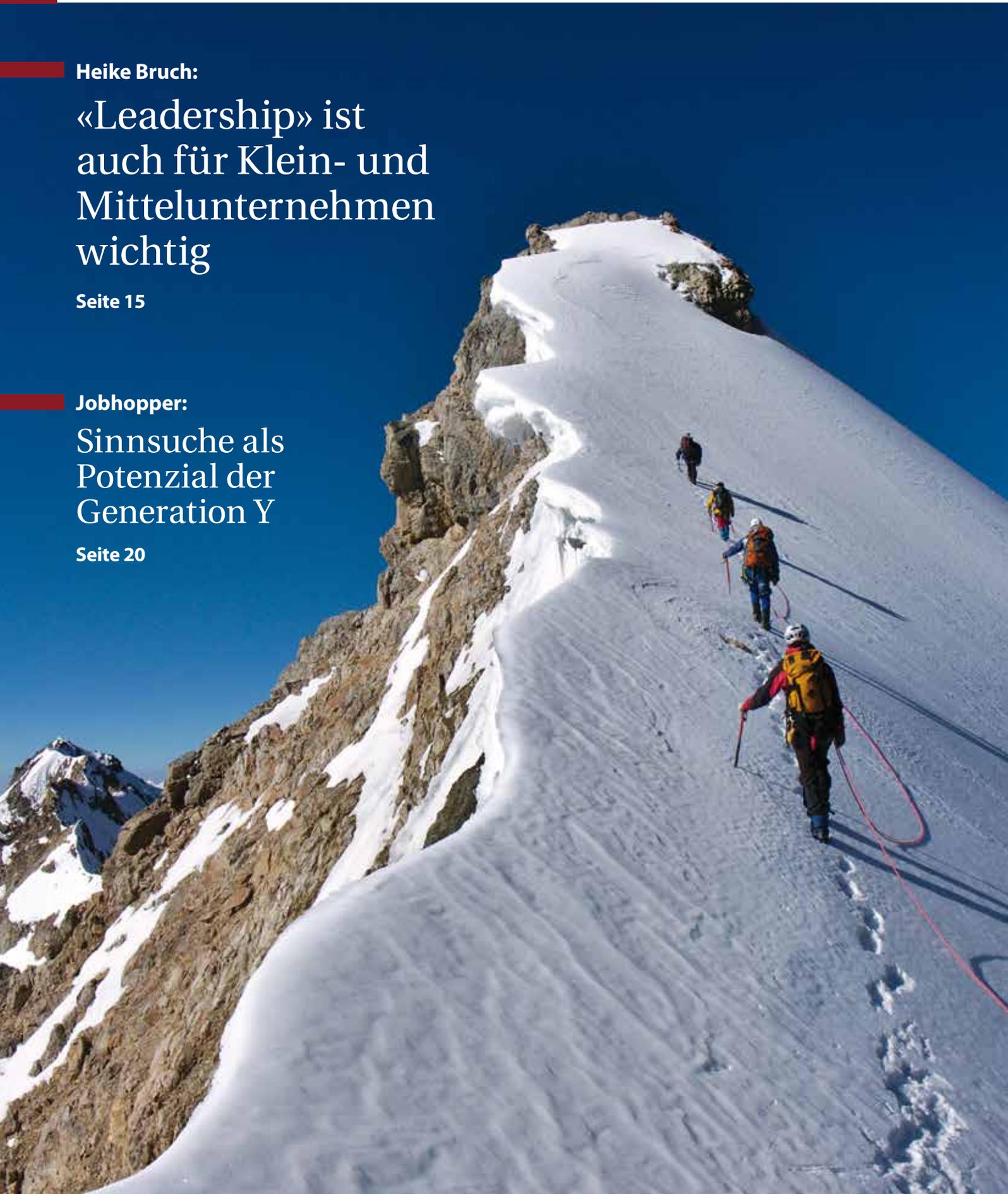
«Leadership» ist auch für Klein- und Mittelunternehmen wichtig

Seite 15

Jobhopper:

Sinnsuche als Potenzial der Generation Y

Seite 20



KMU UND MITARBEITENDE – INSPIRIEREN, MOTIVIEREN, BEWEGEN

www.kmu-tag.ch



Brigitte Breisacher



Beat Guhl

 kmu-tag.ch



Urs Fueglistaller



Thomas König



Sascha Lobo



Heike Bruch



Kurt Aeschbacher

23/OKTOBER 2015

**SCHWEIZER KMU-TAG
ST.GALLEN**

AUSVERKAUFT



Marco Büchel

Sie konnten sich nicht mehr für den KMU-Tag anmelden?

Dann kommen Sie zum ersten Warm-up am Schweizer KMU-Tag und erhalten Sie dort Impulse und neue Ideen um Ihre Mitarbeitenden zu inspirieren, motivieren und bewegen. Alle Informationen und Anmeldung unter: www.kmu-tag.ch/warm-up.

Patronat: Schweizerischer Gewerbeverband / economiesuisse /
IHK St.Gallen-Appenzell / Kantonaler Gewerbeverband St.Gallen (KGV)

Veranstalter



alea iacta-

Hauptsponsoren

RAIFFEISEN

helvetia

ABACUS
business software

OBT

Kommunikations-
partnerin



Medienpartner

LEADER



Das Personal entscheidet den Wettbewerb

Die Angestellten sind die wichtigste Ressource eines Unternehmens. – Ich gebe offen zu: Mit diesem Satz dürfte ich die Leserinnen und Leser gelangweilt haben. Denn er fällt praktisch bei jedem Referat, das Unternehmer halten, er steht in jedem betriebswirtschaftlichen Ratgeber, und er gilt als Motto bei jedem Event rund um Personalthemen. In der Schweiz, die sonst bekanntlich über kaum nennenswerte natürliche «Schätze» verfügt, wird die Aussage vermutlich noch ein bisschen inflationärer genutzt als anderswo.

Das wiederum ändert natürlich nichts daran, dass die Aussage an sich richtig ist. Und es schadet vermutlich auch nichts, wenn wir es uns immer wieder vor Augen führen. Wir können nur über das Wissen und die Erfahrung der Menschen in einem Unternehmen auf dem Markt bestehen. Die Schweiz hat kein Alleinstellungsmerkmal in der Form von Goldadern oder Kaffeepflanzungen. Was wir können, das können alle anderen auch – theoretisch. Dass «Made in Switzerland» dennoch rund um den Erdball als Garantie für Qualität und Zuverlässigkeit gilt, liegt einzig und allein daran, dass wir über gut ausgebildetes, hoch motiviertes und fleissiges Personal verfügen.

Damit das so bleibt, braucht es ein sorgfältig ausbalanciertes Zusammenspiel zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Sie müssen sich, bei aller Hierarchie, auf Augenhöhe begegnen. Beide Seiten haben einander viel zu geben und sind voneinander abhängig. Ein Unternehmen ist ein Team, und das nicht nur innerhalb einer Abteilung, sondern von der Spitze – Inhabern und Topmanagement – in die Breite bis zum Lehrling. Diesem Gefüge muss jedes Unternehmen Sorge tragen, nur so sind ausserordentliche Leistungen möglich. Das Wohl unseres Wirtschaftsstandorts entscheidet sich sozusagen in der Cafeteria des einzelnen Betriebs – dort, wo die Wertschöpfung ihren Ursprung hat.

Marcel Baumgartner
LEADER-Chiefredaktor



Sonderausgabe zu Human Resources und Führungsmanagement

Impressum

Magazin LEADER, MetroComm AG, Bahnhofstrasse 8, 9001 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), baumgartner@leaderonline.ch | **Fotografie:** Bodo Rüedi | **Geschäftsleitung:** Natal Schnetzer, nschnetzer@metrocomm.ch | **Anzeigenleitung:** Martin Schwizer, mchwizer@metrocomm.ch | **Marketingservice/Aboverwaltung:** Vreni Zäch, info@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 | **Gestaltung:** Tammy Rühli, truehli@metrocomm.ch | **Druck:** Ostschweiz Druck AG, 9300 Wittenbach
LEADER ist ein beim Institut für geistiges Eigentum eingetragenes Markenzeichen. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernimmt der Verlag keine Haftung. ISSN 1660-2757

metr
comm

Mehr als Administration und Lohnbuchhaltung

Während sich die Personalabteilung früher oft um allgemeine administrative Tätigkeiten und klassische Verwaltungsaufgaben kümmerte, umfasst der Bereich Human Resources heute ein sehr viel breiteres Spektrum. Dass HR deutlich mehr bedeutet als Administration und Buchhaltung, zeigt ein Einblick in die Organisation der HR-Abteilungen von drei Ostschweizer Unternehmen.

Knapp 12,5 Millionen Fahrgäste hat die Schweizerische Südostbahn AG (SOB) im letzten Jahr transportiert. 570 Mitarbeitende sorgen dafür, dass der Betrieb reibungslos funktioniert. Sieben von ihnen arbeiten in der Human-Resources-Abteilung. Sie teilen sich ein Pensum von 570 Stellenprozenten und werden von einer Lernenden im kaufmännischen Bereich unterstützt. «Als Kernaufgaben der HR-Abteilung stehen die Bereitstellung und der zielorientierte Personaleinsatz im Vordergrund. In diesem Zusammenhang geht es um die Unterstützung und Beratung der Vorgesetzten», sagt Markus Frei, Leiter Human Resources bei der SOB. Das Aufgabengebiet reiche von der Personalplanung über Fragen der Arbeits- und Lohngestaltung bis zur Personalerhaltung und -entwicklung.



*Markus Hundsbichler,
Leiter Personal
bei der Thurgauer
Kantonalbank*

Weiterbildung erwünscht

Weiter kümmern sich die Mitarbeitenden der HR-Abteilung um arbeitsrechtliche Fragestellungen, sind Bindeglied zu den Sozialpartnern des Unternehmens, beraten und unterstützen Angestellte in allen Lebenssituationen und entwickeln Ausbildungsprogramme. «In dieser Vielseitigkeit können wir als Coach, als Ausbilder, als Projektleiter oder ganz einfach als Mensch auftreten», sagt Markus Frei. Eine Aufgabe ist auch die Unterstützung bei der Wiedereingliederung nach langer Abwesenheit durch Krankheit oder Unfall. «In schwierigen Fällen stützen wir uns jedoch auf den Rat externer Spezialisten.»

In den vergangenen fünf Jahren wurde die Organisation der HR-Abteilung den heutigen Marktbedürfnissen angepasst. «Früher beschränkte sich das Hauptaufgabengebiet eher auf administrative Tätigkeiten und klassische Verwaltungsaufgaben», so Frei. Heute seien die Aufgaben vielseitiger. Ausserdem wurden die Systeme für die Lohnverarbeitung und die Kennzahlenermittlung modernisiert. Die HR-Abteilung ist auch zuständig, wenn es um das Thema Weiterbildung geht: «Wir begrüssen eine breite fachliche Weiterentwicklung und zeigen unseren Mitarbeitenden Möglichkeiten auf», sagt Markus Frei. Auch bei Führungskräften sei es dem Unternehmen ein Anliegen, durch gezielte interne Kurse kulturelle Aspekte, Führungstechniken sowie Inputs für die Persönlichkeitsbildung zu vermitteln. «Wir unterstützen unsere Angestellten auch bei der Karriereplanung. Zurzeit ist ein Personalentwicklungskonzept in der Pipeline. Wir möchten den eigenen Nachwuchs in allen Funktionen fördern.»

HR als Shared Service Center

Die SFS Group ist ein wesentlich grösseres Unternehmen als die Schweizerische Südostbahn AG und entsprechend ist auch die Human-Resources-Abteilung organisiert. Der Heerbrugger Spezialist für Präzisionsformteile und mechanische Befestigungssysteme



Sandra Tobler,
Head of Shared Service
Center HR bei der
SFS Group

beschäftigt weltweit rund 8300 Mitarbeiter, davon arbeiten gut 2300 in der Schweiz, 158 sind Lernende. Das Human Resources Management ist in der Schweiz als Shared Service Center (SSC) organisiert. Dabei werden Dienstleistungsprozesse zentralisiert vom SSC erbracht. Die operativen Organisationen, welche die Dienstleistungen in Anspruch nehmen, stehen in einer Art Kundenverhältnis zum SSC. Das SSC der SFS Group umfasst sechs Abteilungen mit insgesamt 25 Angestellten, die verschiedene Aufgaben wahrnehmen. Das Human Resources Management und die HR Assistants übernehmen insbesondere Tätigkeiten wie die Betreuung und Beratung der Mitarbeitenden und der Führungsverantwortlichen, Rekrutierung, Nachfolgeplanungen und Talentförderungen sowie Employerbranding und die Abwicklung von In- und Expats. Ebenfalls ist die Abteilung für die gesamten Personalprozesse und die Erhaltung der SFS-Kultur und -Werte verantwortlich.

80 Prozent der vakanten Führungspositionen werden durch interne Mitarbeiter besetzt.

Die Abteilung HR Payroll kümmert sich um die Lohnabrechnungen in der Schweiz, die Personalstammdatenpflege, die Verbindung zu Ämtern und Versicherungen. Die Abteilung HR Training & Development ist verantwortlich für das Aus- und Weiterbildungsangebot in der Schweiz, für die Moderation von Workshops und Seminaren sowie für die Teamentwicklung. Um die verschiedenen Aspekte der Berufsbildung, wie etwa die Rekrutierung und Betreuung der Lernenden und das Coaching der Berufsbildner, kümmert sich das Team HR Vocational Training. Ebenfalls Bestandteil des SSC ist der Bereich Central Services, der Aufgaben wie die Betreuung der Telefonzentrale, den Empfang von Besuchern, die Organisation von Geschäftsreisen und die Verteilung der internen Post wahrnimmt.

Tiefe Fluktuationsrate

Die SFS Group verfolgt ein integriertes Gesundheitsmanagement, das in der Schweiz durch das SSC koordiniert wird. Ebenfalls bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitern eine externe kostenlose Beratungsstelle an, die diese in persönlichen Fragen wie Familie, Erziehung, Trauer, Konflikt am Arbeitsplatz, Stress, Burnout, sexueller Belästigung, Suchtverhalten oder längerer Krankheit unterstützt. «Ausserdem arbeiten wir eng mit dem Case-Management unserer Kranken- und Unfallversicherung zusammen und sind im Aufbau eines strukturierten Absenzenmanagements», sagt Sandra Tobler, Head of Shared Service Center HR.

Die Fluktuationsrate ist bei der SFS Group mit sechs Prozent tief. Im Durchschnitt bleibt ein Mitarbeiter 12,4 Jahre im Unternehmen. Auch den Lernenden und Lehrgängern bietet SFS die Möglichkeit, in einem der Auslandstandorte zu arbeiten und so wertvolle internationale Erfahrung zu sammeln. «Unsere Mitarbeiter haben attraktive Aufstiegsmöglichkeiten», sagt Sandra Tobler. 80 Prozent der vakanten Führungspositionen würden durch interne Mitarbeiter besetzt. «Die gezielte Förderung unserer Mitarbeitenden ist ein fester Bestandteil der SFS-Kultur und gleichzeitig die beste Basis, diese Kultur auch zu pflegen bzw. weiterzuentwickeln.» Für die Weiterentwicklung hat die SFS Group ein gezieltes Förder- und Entwicklungsprogramm ausgearbeitet, das auch eine internationale Führungsausbildung für die Kader beinhaltet.

Ständige Weiterbildung für Arbeitsmarktfähigkeit

Die Thurgauer Kantonalbank (TKB) beschäftigt rund 700 Mitarbeitende, darunter über 50 Lernende. Damit ist sie einer der grössten Ausbildungsbetriebe im Kanton Thurgau. Die Personalabteilung ist zentral organisiert und dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung unterstellt. Sie zählt zwölf Stellen. Die Angestellten übernehmen zum einen die klassischen Personalthemen wie Rekrutierung, Betreuung und Entwicklung der Mitarbeitenden sowie administrative Aufgaben wie die Lohnbuchhaltung. «Zum anderen nimmt die Personalabteilung auch Beratungsaufgaben für die Geschäftsleitung zu Führungs- und Personalthemen wahr», sagt Markus Hundsichler, Leiter Personal bei der TKB.

Für das Unternehmen ist die aktuelle und zukünftige Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden zentral. «Aufgrund neuer Regularien und Vorschriften in der Bankenbranche müssen wir unser Personal ständig schulen und weiterbilden», sagt Hundsichler.



Markus Frei,
Leiter Human Resources
bei der SOB

Die Mitarbeitenden absolvieren laufend Fachausbildungen, die den aktuellen Anforderungen entsprechen. Auch die Führungspersonen werden ständig weitergebildet. Zudem unterstützt das Unternehmen seine Angestellten bei externen Weiterbildungen wie Nachdiplomstudien oder höheren Fachprüfungen. Innerhalb des Unternehmens haben Mitarbeitende gute Aufstiegsmöglichkeiten. Die Personalabteilung berät bei Karrierefragen und unterstützt die Angestellten bei der Wahl der für ihre Karriereziele geeigneten Ausbildungen.

Bank ermöglicht Teilzeitarbeit

Der Thurgauer Kantonalbank liegt das Wohl der Angestellten am Herzen. «Wir ermöglichen ihnen eine ausgewogene Lebensgestaltung, weil wir diese als Voraussetzung für Motivation und Leistungsbereitschaft sehen», sagt Markus Hundsbichler. Die Bank engagiere sich für die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben und ermögliche den Mitarbeitenden auch Teilzeitarbeit in Kaderfunktionen. Am Arbeitsplatz stellt das Unternehmen Hilfsmittel zu Verfügung, um die physische und psychische Gesundheit zu fördern.

Falls doch einmal jemand längere Zeit aus gesundheitlichen Gründen ausfällt, unterstützt das Unternehmen die Wiedereingliederung am Arbeitsplatz nach der Krankheit. «Der Wiedereingliederung nach gesundheitlich bedingten Langzeitabsenzen messen wir eine hohe Bedeutung zu, indem etwa mit Betroffenen eine Weiterbetreuung auf persönlicher Ebene durch die TKB und entsprechende Partner angestrebt wird.»

Text: Mirjam Bächtold

Bilder: zVg.

Anzeige

Kanton St.Gallen
Kaufmännisches Berufs- und Weiterbildungszentrum



Akademie St.Gallen

Höhere Fachschule für Wirtschaft

Grundstudium

- Dipl. Betriebswirtschafter/in HF, Vertiefung General Management
- Dipl. Betriebswirtschafter/in HF, Vertiefung Bankwirtschaft
- Dipl. Marketingmanager/in HF

Nachdiplomstudien NDS HF

- Dipl. Personalleiter/in NDS HF
- Dipl. Business Banker/in NDS HF
- Dipl. Experte/Expertin in Leadership und Change Management NDS HF

Nachdiplomstudien verstärken Ihre Fach- und Führungskompetenz.

www.akademie.ch

**Akademie
St.Gallen -
mehr Wissen
garantiert.**

www.akademie.ch | info@akademie.ch | T 058 229 68 00



KMU Personal AG

Hauptstrasse 45
8280 Kreuzlingen
Fon 071 672 55 55
Fax 071 672 55 56

info@kmupersonal.ch
www.kmupersonal.ch

Gründungsjahr: 2002
Gesellschaftsform: AG

Inhaber

Salvatore Bisognano
Raphael Speck
Andreas Staub
Massimo Bella

Standorte

5001 Aarau
Fon 062 834 30 30

8500 Frauenfeld
Fon 052 724 01 01

8280 Kreuzlingen
Fon 071 672 55 55

9008 St.Gallen
Fon 071 228 55 00

8274 Tägerwilen
Backoffice/Administration
Fon 071 666 89 90

8404 Winterthur
Fon 052 209 00 80

8050 Zürich
Fon 043 204 10 40

Mitarbeitende aktuell

22

Spezialisierungen/Services

Temporär-/Zeitarbeit
Dauerstellenvermittlung
Personaltreuhand
Profiling



Salvatore Bisognano



Raphael Speck



Andreas Staub



Massimo Bella

Stellenvermittlung und Personaldienstleistungen

Sie suchen – wir bieten: Kompetenz am richtigen Ort

Seit 2002 steht die KMU Personal AG für Kompetenz im Personalmarkt. Unsere Dienstleistungen decken die Bereiche Personalverleih, Stellenvermittlung, Personalvermittlung und Personaltreuhand ab. Es ist unser grösstes Anliegen, durch erstklassigen Service der wichtigste Partner für KMUs im Personalbereich zu sein.

Das grösste Kapital der KMU Personal AG sind unsere eigenen Mitarbeitenden. Nur mit ihnen sind wir leistungsstark. Unsere Kunden aus Gewerbe und Industrie brauchen ebenfalls das für sie optimal passende Personal, um Höchstleistungen erbringen zu können. Nicht nur die Schlüsselstellen, sondern jeder einzelne Posten in einem Unternehmen muss bestmöglich besetzt sein, damit alles «im Fluss» bleibt. Langfristig die Person mit der optimalen Kompetenz für eine Aufgabe zu finden, ist immer ein Gewinn.

Genau das ist unser Fachgebiet, auf dem wir für Sie mit aller Leidenschaft und mit Erfolg unterwegs sind. In der Personalvermittlung beruht alles auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit: Einerseits bringt nur der richtige, weil passende Job Zufriedenheit, Herausforderung und Wohlstand. Andererseits profitiert gerade hiervon das Unternehmen: Das grösste Kapital eines erfolgreichen Unternehmens sind die Menschen, die gerne dafür arbeiten und dementsprechend leistungsbereit sind. Das gilt nicht nur für langfristige Anstellungen. Die KMU Personal AG unterstützt Ihre unternehmerische Flexibilität auch durch den Verleih von qualifiziertem Personal hinsichtlich temporär schwankender Auftragsvolumen. In

Belangen der Zeitarbeit und Temporärstellen betreffend, sind wir Ihr Ansprechpartner. Rund um die Personalarbeit bieten wir unsere Leistungen an: Personaltreuhand, Salär- und Lohnwesen – Tätigkeiten, die Sie getrost uns überlassen können. Und Sie können unser multifunktionelles, dreidimensionales Profiling-System nutzen, um Bewerberauswahl, Coaching, Training, Beförderung und Nachfolgeregelung zu optimieren. Profiling ist ein Werkzeug für Sie, um mit mehr Sicherheit und eindeutigen Grundlagen alle Entscheidungen im Personalbereich fundiert zu fällen.

Interessiert? Wir sind an einem unserer Standorte gerne für Sie da.



Die Treuen.
Die Verlässlichen.
Die Geduldigen.
Wir haben sie.

Generation Jobhopper

Die Zeiten haben sich geändert: Kaum eine Karriere verläuft heute noch linear. Sprunghaftigkeit und Flexibilität sind an der Tagesordnung. Nicht zuletzt das Internet und die Globalisierung zeigen die Vielzahl an Möglichkeiten auf. Wie die heutige Generation ihre Karriere plant und warum so viele junge Menschen arbeitslos sind, erklärt Peter Vogel, Assistenzprofessor für Technologie-Entrepreneurship an der Universität St.Gallen.

Peter Vogel, die klassische Karriere sieht vor, möglichst schnell eine Führungsposition und immer mehr Lohn zu erreichen. Ist das Karriereverständnis heute immer noch so?

Zu einem gewissen Teil schon. Diverse Studien belegen, dass Arbeitgeber mit Karrieremöglichkeiten und gutem Verdienst immer noch sehr attraktiv sind. Der Vergleich mit früheren Generationen zeigt aber, dass andere Themen neben dem Lohn und der Karriereleiter an Bedeutung zunehmen.

Karriere kann einerseits innerhalb von Unternehmen durch horizontale Bewegung stattfinden – zum Beispiel in verschiedenen Abteilungen oder Ländern. Andererseits aber auch, indem man zwischen verschiedenen Unternehmen wechselt. Zudem bieten sich heute vielseitige Möglichkeiten durch Tätigkeiten in NGOs. Bei den jungen Menschen hat auch das Thema Unternehmertum in den vergangenen Jahren massiv an Bedeutung zugenommen: Viele wollen sich durch eine Gründung selber verwirklichen. Dass sie all diese verschiedenen Jobs ausprobieren, heisst nicht, dass sie nicht wissen, was sie wollen. Sie sind neugierig und wollen viele Dinge erleben.

«Der Austausch zwischen Studierenden und potenziellen Arbeitgebern sollte stärker gefördert werden.»

Welche?

Beispielsweise die Work-Life-Balance, Flexibilität am Arbeitsplatz oder die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung. Viele Arbeitnehmer, insbesondere junge Absolventen, möchten einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, möchten zum Erfolg der Firma etwas beitragen und gesellschaftlich etwas Gutes tun. Diese Faktoren sind neben anderen essenziell für die Karriereentscheidung junger Leute.

Kann man sagen, dass Karrieren anstatt nach oben eher in einer horizontalen Bewegung stattfinden?

Karrieren sind heute weniger linear als früher, sie werden komplexer, so wie die ganze Welt immer komplexer wird. Heute ist es nicht mehr üblich, in einer Firma anzufangen, sich nach oben zu arbeiten und dann bis zur Pensionierung dort zu bleiben. Arbeitnehmer wechseln viel schneller die Stelle, im Schnitt alle vier Jahre. Man spricht auch von der Generation Jobhopper.

Wie sieht eine Karriere in dieser Generation aus?

Karrieremöglichkeiten sind heute vielseitiger, als sie früher einmal waren. Dadurch, dass man globale Möglichkeiten vor sich hat, sieht man auch mehr.

Womit hat diese Entwicklung zu tun?

Die Welt wird immer schnelllebiger. Die Anforderungen steigen, in kürzerer Zeit muss immer mehr geleistet werden. Durch den veränderten Arbeitsmarkt verändert sich auch die Erwartungshaltung der Arbeitnehmer. Eine Karriere wird nicht mehr auf zehn oder 20 Jahre hinaus geplant, sondern auf zwei bis drei Jahre. In meinem beruflichen Umfeld gibt es niemanden, der seine Laufbahn über mehr als fünf Jahre hinaus plant. Durch das Internet und die Mobilität haben Arbeitnehmer weltweit Möglichkeiten, sich zu bewerben und zu arbeiten. Dadurch werden Entscheidungen in viel kürzeren Abständen getroffen. Wenn die Arbeitgeber nicht schnell genug sind, um auf veränderte Bedürfnisse von Arbeitnehmern zu reagieren, dann ziehen diese weiter.

Oft hört man von jungen Arbeitnehmern Kritik an ihrer Ausbildung. Im «Global Perspectives Barometer» von 2014 etwa sagten viele, dass die Ausbildungen zu wenig praxisorientiert seien und nicht genügend auf die Arbeitswelt vorbereiten. Ist das so?

Zum Teil besteht dieses Problem. Vor allem der Übergang von den Hochschulen in die Arbeitswelt ist zu wenig systematisch organisiert. Ich rede aus Erfahrung: Als ich 2009 den Master in Medizintechnik absolvierte, habe ich während des Studiums lediglich einen einzigen Betrieb von innen gesehen. Meiner



Peter Vogel:
«Leider sehen viele
Hochschulen die Privat-
wirtschaft noch immer
als etwas «Böses».»

Meinung nach hätten es mindestens fünf pro Semester sein sollen. Der Austausch zwischen Studierenden und potenziellen Arbeitgebern sollte stärker gefördert werden. Es müsste mehr integratives Lernen stattfinden.

Und Arbeitgeber müssten in die Kurse integriert werden?

Genau. Leider sehen viele Hochschulen die Privatwirtschaft noch immer als etwas «Böses», so als ob sie die Studierenden ausbeuten wollten. Zum Glück hat in den letzten Jahren ein massives Umdenken stattgefunden, sodass die Hochschulen in Europa – in den USA war dies schon lange anders – realisiert haben, dass sie neben der Ausbildung auch ein Mandat haben, ihre Studierenden am Arbeitsmarkt zu platzieren. Vor rund acht Jahren habe ich das Unternehmen Jobzippers gegründet, das sich genau um diese Schnittstelle kümmert. Wir sehen europaweit sehr positive Entwicklungen in der Verantwortung der Hochschulen.

«Die «akademische Inflation»: Viele Jugendliche wollen lieber studieren, als eine Lehre zu absolvieren.»

Eine praxisorientierte Ausbildung wäre die Berufslehre. Sehen Sie darin Potenzial?

Sogar grosses. Das duale Bildungssystem ist sehr wichtig, um Fachkräfte auszubilden. Doch leider finden viele Firmen nicht genügend geeignete Lehrlinge für die zu besetzenden Lehrstellen. Eine Ursache dafür ist die «akademische Inflation»: Viele Jugendliche wollen lieber studieren, als eine Lehre zu absolvieren. Das duale Bildungssystem sollte gefördert werden, da es grosses Potenzial bietet. Nicht umsonst nehmen sich Länder der ganzen Welt das System der Berufslehre aus den DACH-Ländern zum Vorbild. Aber leider muss auch hier deutlich mehr gemacht werden, um das duale Bildungswesen zu festigen.

In Ihrem neuen Buch « Generation Jobless? Turning the Youth Unemployment Crisis into Opportunity» behandeln Sie die Jugendarbeitslosigkeit. Zurzeit gibt es im EU-Raum rund sechs Millionen arbeitslose Jugendliche, aber auch vier Millionen unbesetzte Stellen. Weshalb können diese nicht besetzt werden?

Da spielen verschiedene Faktoren eine Rolle. Ganz generell kann man aber von einem Mismatch sprechen: Zum einen sind junge Leute trotz ihrer guten Ausbildung – meist akademisch und theoretisch – für die Unternehmen erst einmal nicht sofort einzusetzen. Sie müssen erst im Rahmen von Traineeprogrammen für ein bis zwei Jahre am Job trainiert werden bevor sie wertschaffend für das Unternehmen tätig sein können. Da diese aber im Schnitt nach drei bis vier Jahren wieder weiterziehen, ist die Periode, in der die Firmen einen Nutzen aus den jungen Berufseinsteigern ziehen können, kürzer als noch vor einigen Jahrzehnten. Dies veranlasst viele Unternehmen dazu, eher erfahrene Personen einzustellen.

Und zum anderen?

Das nächste Problem ist ein geografisches: Die vier Millionen offenen Stellen sind meist nicht dort, wo die sechs Millionen jungen Arbeitslosen sind. Während die DACH-Region generell sehr gute Job-Möglichkeiten hat, so sieht es in den Ländern Spanien, Griechenland oder Portugal ganz anders aus. Hier haben wir schlichtweg nicht die kritische Masse an passenden Jobs.

Interview: Mirjam Bächtold

Bild: zVg.

Zur Person

Prof. Dr. Peter Vogel ist Assistenzprofessor für Technologie-Entrepreneurship an der Universität St.Gallen und Unternehmer. Seit Jahren arbeitet er intensiv am Thema Jugendarbeitslosigkeit. So hat er vor rund acht Jahren mit dem Unternehmen Jobzippers eine technologische Lösung für die Schnittstelle zwischen dem Bildungswesen und der Arbeitswelt geschaffen. Seine Organisation «The Entrepreneurs' Ship» fördert die Selbstständigkeit von Jugendlichen. Als Partner des Futurework Forums untersucht Vogel die Zukunft der Arbeitswelt und berät Unternehmen in ihrer Talent-Management-Strategie. Im Rahmen seiner Dissertation an der EPFL Lausanne untersuchte er europäische Regierungsprogramme, die Arbeitslose dabei unterstützen, ihre eigenen Firmen zu gründen. Diese vielseitige Arbeitsmarktexpertise setzt er im Rahmen diverser Beratungsmandate seines Unternehmens Peter Vogel Strategy Consulting um, wo er sowohl Unternehmen als auch Regierungen unterstützt.

Führungs-Reporting: Lieber ungefähr richtig, als haargenau falsch?

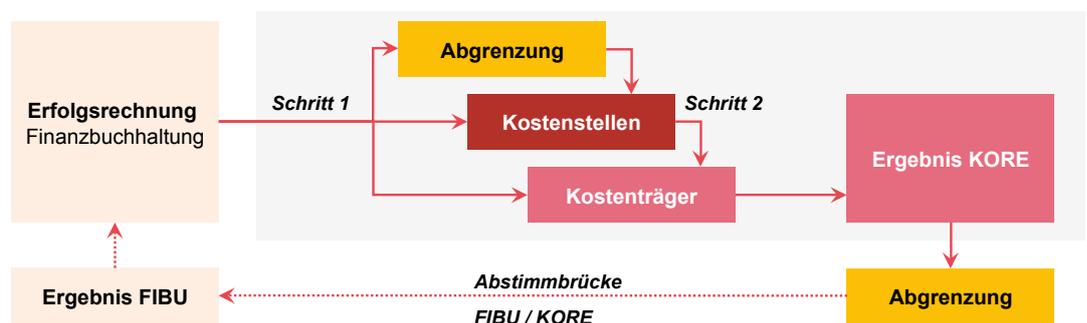
Ohne Einfachheit keine überzeugende Kommunikation: gerade in der Unternehmensführung ist es eine zentrale Herausforderung, das Wesentliche zu erkennen und in einfache, führungsrelevante Botschaften zu verpacken.

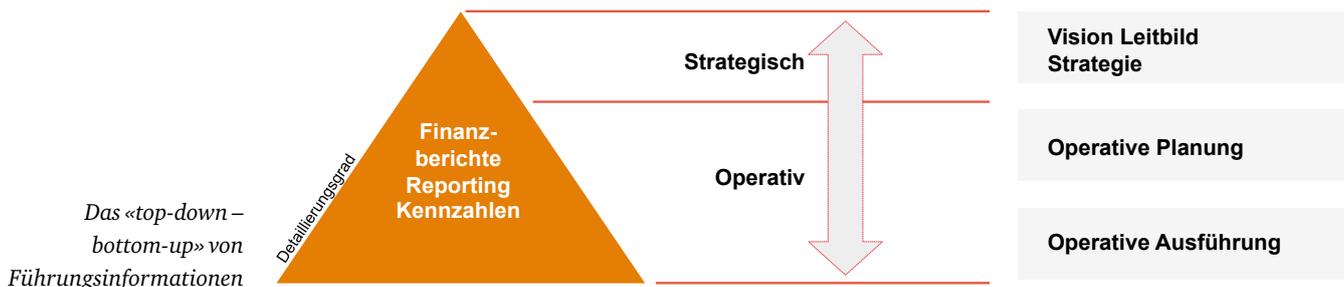
Vor Details das strategische Gesamtbild verlieren
Information kurz und bündig auf den Punkt bringen: genau diese Kunst hilft aus Führungssicht besonders. Es ist aber erstaunlich, was alles an «führungsrelevanten Daten» sowohl in Unternehmen wie öffentlichen Gefässen gesammelt und aufbereitet wird. Dabei kommen diese «Reports» vielfach zu wenig oder gar nicht auf den Punkt. Wären nicht gerade zusammenfassende Darstellungen zunächst entscheidend, um IST-Status und Entwicklungen sofort zu erkennen? Wie sieht es mit dem Bezug zur Strategie aus? Statt den Umsetzungsgrad von strategischen Projekten und Zielen an erste Stelle zu setzen, wird leider vielfach eine Sammlung diverser «üblicher» Parameter und Listen aufbereitet. So kommt es beispielsweise, dass eine Sparten-Erfolgsrechnung den Leser über drei Seiten mit unzähligen Aufwand- und Ertragsarten absorbiert. Dies statt zuerst aufzuzeigen, ob der erzielte Deckungsbeitrag den Erwartungen entspricht oder ob der Umsatz ausreicht, auch die kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen zu decken. Ein typisches Beispiel sind auch Kennzahlen wie die drei Liquiditätsgrade. Diese werden in der Praxis meist anhand einer Bilanz berechnet, die bereits 2 bis 3 Monate alt ist. Können die so ermittelten Kennwerte tatsächlich die Frage beantworten, ob das Unternehmen in den nächsten Monaten Löhne oder fällige Kreditraten bezahlen kann?

KORE: Wo verdiene ich Geld, wo verliere ich Geld?
Diese Frage erfordert es, zunächst den relevanten Erträgen möglichst verursachungsgerecht die entsprechenden Kosten gegenüberzustellen. Gerade Unternehmen in Krisensituationen verfügen dazu häufig über erstaunlich wenig Transparenz. Erschwerend

kommt in solchen Fällen häufig dazu, dass wichtige Grundlagen für eine verlässliche Preiskalkulation fehlen. Was kostet die Herstellung von Produkt A? Wie teuer ist die Erbringung von Dienstleistung X für Kunde Y tatsächlich? Die Kosten- und Leistungsrechnung setzt genau hier an. Dabei gilt es, den effektiven Wertefluss soweit zu identifizieren und mit Werten zu unterlegen, dass eine im Wesentlichen korrekte Aussage möglich wird. Die Herausforderung liegt dabei in der Zuordnung, da in der Regel nur wenige Kosten direkt konkreten Erträgen zugeordnet werden können. Neben der bekannten Erfolgsrechnung ist dafür eine zweite Betrachtungsachse nötig: Die Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung. Die nachfolgende Darstellung zeigt schematisch auf, wie der Wertefluss dabei abläuft.

In der Praxis wird bei der Kontierung der Aufwand- bzw. Ertragsart die Kostenstelle oder der Kostenträger mitkontiert (Schritt 1). Im Sinne einer zweiten Buchungsebene gilt das lückenlos für alle Erträge und Aufwände. Kostenstellen bezeichnen dabei interne Leistungseinheiten (z.B. Abteilungen oder wesentliche Maschinen), welche ihre Leistung für die Herstellung verschiedener Produkte und Dienste einsetzen. In Schritt 2 erfolgt nun die Kostenzuordnung. Für Personal und Maschinen kann das beispielsweise mit den aufgelaufenen Stunden als Bezugsgrösse erfolgen. Multipliziert mit einem Kostensatz können die Stunden so von der leistenden Kostenstelle dem Produkt bzw. dem Kostenträger belastet werden. Existiert keine zweckmässige Leistungserfassung, kommen Umlagen oder Zuschlagssätze zur Anwendung. Diesen Verfahren fehlt allerdings häufig ein





korrekter Bezug zur Verursachungsgerechtigkeit. Wesentliche, teils unbewusste Verzerrungen in der Reporting-Aussage sind dann nicht selten die Folge. So führt eine Anlastung im Verhältnis zum Umsatz dazu, dass umsatzstarke Produkte pauschal mit höheren Kosten bestraft werden, obwohl sie diese nicht zwingend verursachen. Die Kalkulation ist in der Folge ebenfalls von Fehlern betroffen.

Reporting ausschliesslich auf bereinigter Wertbasis
 Führungsinformation sollte ausschliesslich auf einer betriebswirtschaftlich richtigen und ehrlichen Wertgrundlage aufbauen. Folglich sind Buchungen in der KORE zu bereinigen, die in der Finanzbuchhaltung (FIBU) z.B. aus steuerlichen Gründen bewusst verzerrt gebucht wurden. Dazu werden diese in der KORE in separate Abgrenzungskostenstellen eingebucht. Wird der betriebswirtschaftlich korrekte Wert dort dann gegengebucht, bleibt in der Abgrenzung die Differenz zwischen der «falschen» FIBU und der «richtigen» KORE als Abstimmbrücke zurück. Die (korrekte) KORE-Abschreibung wird dabei auf die Kostenstellen der entsprechenden Betriebsanlagen belastet. Zu Gunsten der Nachvollziehbarkeit ist es hierbei entscheidend, das KORE-System möglichst redundanzfrei und einfach zu konzipieren, nach dem Grundsatz: «So viel wie nötig, so wenig wie möglich».

Stufengerechtes Reporting auf Knopfdruck?

Trotz modernster IT-Systeme ist es selten möglich, stufengerechte Führungsinformationen auf Knopfdruck zu erzeugen. Moderne Software muss primär verschiedenste Transaktionen unterstützen: Bestellungen, Lieferantenrechnungen, Produktionsaufträge, Betriebsdaten, Kalkulationen, Kundenfakturierungen, Mahnwesen, Lohnläufe, Sozialversicherungen etc. Erst in einem weiteren Schritt erfolgt das Verdichten von gesammelten Daten. Entscheidend ist jedoch nicht primär das IT-System, sondern das konzeptionell durchdachte Definieren von auswertbaren Strukturen und Dimensionen. Nur so entstehen auswertbare Datenbanken. Soll z.B. die Rentabilität in Sichten wie Produktgruppe, Geographie, Branche etc. darstellbar sein, müssen die Kostenträger (und die dazu relevanten Systeme) vorgängig entsprechend aufgebaut werden. Dies führt wieder zur Frage: Was ist wirklich führungsrelevant und nötig

auf dem Weg der Strategieumsetzung. Hierbei unterscheiden sich die Bedürfnisse unterschiedlicher Führungsstufen. Ist eine kostenstellenleitende Person z.B. verantwortlich für das Einhalten von Kostenblöcken bei gleichzeitig vorgegebener Auslastung von Personal/Maschinen, dürften u.a. detaillierte Kostenaufstellungen, Fehlzeiten-Analysen oder kumulierte Stunden-Rapporte im Vordergrund stehen. Eine Spartenleitung (verantwortlich für eine Gruppe von Kostenstellen/-trägern) wird jedoch u.a. fragen, wo der Umsatz liegt und ob die zugehörigen Kosten netto zu einem verbesserten Deckungsbeitrag zu Gunsten des Gesamtunternehmens führen. Die nachfolgende Darstellung illustriert, wie der Bezug von Führungsinformation von zunächst operativer Sicht (Einzel-Kostenstelle) auf verdichteter Ebene zusehends mit strategischen Überlegungen auf Stufe Gesamtunternehmen zu verbinden ist.

Einfachheit setzt Verstehen von Komplexität voraus. Die Kunst für ein schlüssiges Reportings besteht letztlich darin, die wesentlichen strategischen und operativen Treiber im Markt sowie im eigenen Geschäftsmodell und Wertefluss vorgängig zu erkennen. Wesentlichkeit ist dabei wichtiger als Genauigkeit. Dazu ist ein tiefes, gemeinsames Verständnis der gesamten Führungsscrew erforderlich. Das Herleiten eines Businessplans mit entsprechenden Massnahmen hat sich dazu in der Praxis sehr bewährt. Denn wie Albert Einstein treffend gesagt hat: «Nicht alles was man zählen kann, zählt auch und nicht alles, was zählt, kann man zählen.»

Zu den Autoren



Roland Schegg
 Leiter Consulting Ostschweiz und Liechtenstein
 PwC St.Gallen / Chur
 roland.schegg@ch.pwc.com



Martin Engeler
 Consulting Ostschweiz und Liechtenstein
 PwC St.Gallen / Chur
 martin.engeler@ch.pwc.com

Facharbeitskräfte – international gefragt

Vor zehn Jahren führte die ManpowerGroup die erste Umfrage zur Talentknappheit durch. Seither hat sich viel verändert. Die Ergebnisse 2015 zeigen die aktuelle Situation in der Schweiz und weltweit.

Die globale Wirtschaft erlebte eine anhaltende Rezession. Von dieser haben sich die Volkswirtschaften nur vereinzelt erholt. Die demografische und wirtschaftliche Verschiebungen sowie der fortschreitende technologische Wandel veränderten den Arbeitsmarkt tiefgreifend. Im Human Age – das Zeitalter, in dem der Mensch im Mittelpunkt steht – ist der entscheidende Faktor das Talent. Der Arbeitsmarkt ist aufgeteilt in Arbeitnehmer mit sehr gefragten Profilen und solchen mit Profilen im Überangebot. Trotzdem hat sich in den vergangenen zehn Jahren nur wenig getan, um diesen Entwicklungen entgegenzuwirken.

Die Ergebnisse der Studien führen zu der Erkenntnis, dass Unternehmen kurzlebigere Wettbewerbsvorteile ausfindig machen und diese nutzen müssen.

Über 41 700 Personalleiter in 42 verschiedenen Ländern wurden durch die ManpowerGroup dazu befragt, was die Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung sind, welche Posten besonders schwer zu besetzen sind und weshalb. Die Arbeitgeber wurden ebenfalls gefragt, inwiefern sich die Talentknappheit auf ihr Unternehmen auswirkt und welche Massnahmen dagegen ergriffen werden. Konkret lauteten die Fragen unter anderem: Welche Stellen sind am schwersten zu besetzen? Inwiefern wirken sich Talentknappheit und Kompetenzdefizite auf Ihr Unternehmen aus? Welche Strategien wenden Sie an, um diese Schwierigkeiten zu überwinden?

Japan und Peru am stärksten betroffen

Die Resultate zeigen, dass durchschnittlich 39 Prozent aller Arbeitgeber mit Talentknappheit konfrontiert sind – das ist der höchste Wert seit acht Jahren. In 29 der 42 teilnehmenden Länder und Hoheitsgebiete fällt der Anteil der von Talentknappheit betroffenen Arbeitgeber höher aus als 2014. Überdurchschnittlich hoch ist der Anteil bei den japanischen und peruanischen Arbeitgebern (83 respektive 68 Prozent); dagegen geben lediglich 11 Prozent der

Befragten in Irland an, Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung zu haben. Die Tschechische Republik (18 Prozent), die Niederlande (14), Spanien (14) und das Vereinigte Königreich (14) haben ebenfalls nur geringe Schwierigkeiten, Stellen kompetent zu besetzen. Den höchsten Zuwachs im Jahresvergleich verzeichnet Singapur, wo der Anteil betroffener Arbeitgeber von 10 auf 40 Prozent angestiegen ist. Es folgen Südafrika mit 31, Rumänien mit 61 und Griechenland mit 59 Prozent. Am stärksten zurückgegangen ist der Wert in Argentinien.

Gründe für die Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung sind der Mangel an verfügbaren Kandidaten respektive keine Bewerber, fehlende Fachkompetenzen, zu wenig Berufserfahrung, fehlende Soft Skills sowie zu hohe Lohnforderungen. Bereits zum vierten Mal in Folge sind weltweit Facharbeitende am schwersten zu finden – insbesondere Köche, Bäcker, Metzger, Mechaniker und Elektriker. An zweiter Stelle stehen die Handelsvertreter, gefolgt von Ingenieuren, Technikern und Chauffeuren. Diese kletterten gar vom zehnten auf den fünften Platz. Während der Anteil der von Talentknappheit betroffenen Arbeitgeber im Laufe der Jahre wächst, wird es insgesamt nicht schwieriger, Stellen zu besetzen. Der Umfrage zufolge geben lediglich 7 Prozent der Arbeitgeber an, im Vergleich zum Vorjahr grössere Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung zu haben; 19 Prozent sind der Meinung, dass die Stellenbesetzung einfacher ist; und 63 Prozent sehen keine Veränderung.

Arbeitgeber zu wenig flexibel

Mehr als 20 Prozent der Arbeitgeber verfügt über keine Lösungsstrategien, um Talentlücken zu schliessen – und nur jeder Zehnte setzt auf eine Anpassung der eigenen Rekrutierungsstrategie, um neue Talentquellen zu erschliessen. Noch weniger bieten dem bestehenden Personal Aus- und Weiterbildung an oder definieren ihre Einstellungsvorsätze neu, um Kandidaten mit Entwicklungspotenzial einzuschliessen. Auch setzt nur jeder 20. Arbeitgeber auf Verbesserung der Naturallöhne oder einen höheren Einstiegslohn. Dabei liegen genau in diesen Bereichen die Lösungsansätze: Dazu zählt, neue Perso-



Die meistgesuchten Arbeitnehmer sind Facharbeiter, Management/ Geschäftsführung sowie Handelsvertreter.

nalstrategien zu entwickeln. Wenn die traditionellen Rekrutierungsstrategien keine zufriedenstellenden Resultate mehr erzielen, müssen beispielsweise die Auswahlkriterien neu definiert werden.

Dieses Umdenken sollte auch die Suche an sich betreffen: Flexibilität ist wichtig – um auch offen zu sein für Bewerber aus einer anderen Region, für Frauen sowie jüngere oder ältere Arbeitnehmer. So können ungenutzte Talentquellen erschlossen werden. Auch sollte die unternehmenseigene Lernkultur gefördert werden. Mitarbeiter sollen ermutigt werden, ihre Karriere selber zu gestalten. Auch soll das Unternehmen durch sein einzigartiges Leistungsangebot für das Personal zum Talentmagneten werden – und so die gewünschten Fachpersonen anziehen. In diesem Jahr setzen die befragten Arbeitgeber weltweit insbesondere auf Schulungen für das bestehende Personal, eine Anpassung der Personalstrategie und die Suche nach neuen Talentquellen.

Und die Schweiz?

Hierzulande nahmen 750 Unternehmen an der Umfrage teil. Davon geben 41 Prozent an, mit Talentknappheit konfrontiert zu sein, während 59 Prozent der Arbeitgeber keine Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung melden. Die meistgesuchten Arbeitnehmer sind Facharbeiter, Management/ Geschäftsführung sowie Handelsvertreter.

Was sind die grössten Auswirkungen dieser Talentknappheit? 64 Prozent der Befragten gaben an, dass Kundenbedürfnisse nicht erfüllt werden können. Knapp die Hälfte beklagt eine niedrigere Wettbewerbsfähigkeit sowie Produktivität. Diese Angaben decken sich mit den internationalen Ergebnissen. Die Ergebnisse der Studien führen zu der Erkenntnis, dass Unternehmen kurzlebige Wettbewerbsvorteile ausfindig machen und diese nutzen müssen. Damit Unternehmen schnell und flexibel genug sein können, müssen die Anwerbung, das Management und die Organisation ihres Personals auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet werden.

Umsetzung: Eva Hediger

Bild: Archiv

International
School St.Gallen
inspiring
international-
mindedness



www.issg.ch

Volles IB Programm für Familien aus St.Gallen

Seit Januar 2015 kann die ISSG International School St.Gallen alle drei IB Programme anbieten für Familien, die im Raum St. Gallen wohnen. Im Moment können ältere Schüler ab dem 7. Schuljahr per Shuttle Bus die Kurse in Buchs besuchen, sobald möglich werden diese auch in St. Gallen weiter ausgebaut. Die IB Programme reichen vom Kindergarten (ab drei Jahren) bis zum Maturalevel (IB Diplom – 18-Jährige) über 15 Jahrgänge. Das PYP bereitet Schüler auf ein aktives, umsichtiges lebenslanges Lernen vor. Der Fokus liegt auf der Entwicklung des ganzen Kindes als Entdecker, inner- und ausserhalb des Schulzimmers.

Das MYP bildet einen herausfordernden Rahmen, bei dem die Studenten ermutigt werden, praktische Verknüpfungen zu machen zwischen ihren Studien und der realen Welt. Das Wissen wird breiter und ausgeglichener.

Das DP Programm soll Studenten hervorbringen mit vorzüglicher Breite und Tiefe im Wissen. Die Studenten entwickeln sich physisch, intellektuell, emotional und ethisch. Das IB Diplom wird von den weltweit führenden Universitäten empfohlen und akzeptiert.

Die drei Programme weichen in etlichen Punkten vom Lehrplan der öffentlichen Schulen ab. In sich sind sie aber konsistent. Der IB Lehrplan ist der am schnellsten wachsende und der weltweit breiteste anerkannte Lehrplan.

Für mehr Informationen kontaktieren Sie die beiden IS des Kantons St.Gallen und vereinbaren Sie einen unverbindlichen Schnuppertag.

Heiner Graf, Chair of the Board beider Schulen

International
School Rheintal
academic and
personal
excellence



www.isr.ch

Manpower Schweiz



Von links nach rechts: René Ammann, Raphael Jud, Marigone Sallauka, Marcus Caseli

Manpower
Oberer Graben 3
9000 St. Gallen
T : +41 58 307 32 32
F : +41 58 307 32 39

stgallen@manpower.ch
www.manpower.ch

Folgen Sie uns auf
 manpower-switzerland
 manpowerschweiz

Angaben zum Unternehmen

Gründungsjahr: 1960
Hauptsitz: Genf
Kunden: 5000
Vermittelte Mitarbeitende¹: 22 000
Mitarbeitende im Einsatz²: 4000
Niederlassungen³: 60 Filialen
Interne Mitarbeitende: 400
Umsatz 2014: 480 Millionen CHF

¹ Fest- und Temporärstellen pro Jahr

² pro Tag

³ in allen Sprachregionen

Tätigkeitsbereich

Personalvermittlung

Kernkompetenzen

Rekrutieren, Evaluieren und Vermitteln von temporären und festen Mitarbeitenden sowie Erbringen von HR-Lösungen

Ihre Ansprechpartner in der Ostschweiz

Stephan Blaser
Regionaldirektor Zürich,
Ostschweiz

Raphael Jud
Filialleiter St.Gallen

René Ammann
Personalberater

Marcus Caseli
Personalberater

Marigone Sallauka
HR-Team-Assistentin

Hunderte von Bewerbungen auf eine offene Stelle, unmotivierte Kandidaten und ein starkes Wachstum, das massive Rekrutierungen erfordert. Zusätzlich zu diesen betrieblichen Herausforderungen sind die Personalabteilungen der Unternehmen heute mit hohen Leistungsvorgaben konfrontiert.

Manpower Schweiz ist seit fast 55 Jahren Marktführer für effiziente und innovative Personallösungen und kennt daher die aktuellen Probleme der Personalabteilungen. Die Spezialität des Unternehmens, welches Festanstellungen und Temporäreinsätze vermittelt, ist und bleibt die Rekrutierung. Dieses Fachwissen zeigt sich insbesondere, wenn die höchsten Ansprüche von KMUs und multinationalen Unternehmen auf kreativste und innovativste Weise erfüllt werden.

Strukturelles Ungleichgewicht

Aufgrund des wirtschaftlichen Umfelds entsprechen die Kompetenzprofile vieler Personen auf dem Arbeitsmarkt nicht immer den Erwartungen der Unternehmen – es besteht ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage. Tiefgreifende Umwälzungen verstärken das Problem weiter: Durch die Digitalisierung verändern sich zum Beispiel die Arbeitsbeziehungen und Entscheidungen müssen schneller gefällt werden. Täglich sind die Leitenden der Personalabteilungen mit einer generationsübergreifenden Belegschaft, der Unsicherheit des globalisierten Marktes oder einer immer komplexeren und diversifizierteren Arbeit konfrontiert.

Partner für den Erfolg

Manpower hat die heutigen und künftigen Herausforderungen verstanden. Als

bevorzugter Partner bietet das Unternehmen innovative Personallösungen, welche mehr Anpassungs- und Reaktionsgeschwindigkeit verleihen. Manpower ist sich der Herausforderungen der Kunden bewusst und hat gestützt auf seiner Erfahrung den Kundenbedürfnissen angepasste HR-Dienstleistungen entworfen: Auslagerung der Vorselektionsprozesse (RPO), Rekrutierungs-Know-how, Talentbeschaffung, usw. Manpower bietet eine durchdachte Personalberatung, die Unternehmen bei der Entwicklung einer leistungsstarken Personalstrategie unterstützt.

Global vernetzt, lokal verankert

Im regionalen Kundenumfeld verankert und gleichzeitig Teil des globalen Netzes der amerikanischen ManpowerGroup ist Manpower Schweiz im Stande die Erwartungen lokaler Unternehmen im Bereich Personalstrategie vorwegzunehmen. Ob es darum geht, Potenziale zu finden, die besten Talente mit Unternehmen auf der Suche nach bestimmtem Wissen zu verbinden oder Unterstützung bei starkem Rekrutierungsbedarf zu bieten: Das Unternehmen für die Vermittlung von Festanstellungen und Temporäreinsätzen unterstützt HR-Profis erfolgreich, die grössten Hürden unserer Zeit zu überwinden.

«Leadership» ist auch für Klein- und Mittelunternehmen wichtig

«Leadership ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren auch für Klein- und Mittelunternehmen»: Davon ist Heike Bruch, ordentliche Professorin für Personalmanagement und Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM-HSG) an der Universität St.Gallen (HSG), überzeugt. Ihr Institut forscht, lehrt und bildet auch KMU-Führungskräfte weiter.



*Heike Bruch,
HSG-Professorin für
Führung und
Personalmanagement.*

Heike Bruch, «Leadership» ist einer Ihrer Forschungsschwerpunkte. Was fasziniert Sie an diesem Thema?

Mich fasziniert die Frage, wie man es schafft, das Engagement der Mitarbeiter auf die zentralen Ziele des Unternehmens auszurichten. Wenn das gelingt, ist das insbesondere für Länder wie die Schweiz einer der ganz wichtigen Faktoren für den Unternehmenserfolg. Weil die meisten Unternehmen fast alle anderen Bereiche schon optimiert haben, liegt hier auch das grösste Potenzial, noch bessere Resultate zu erzielen.

Was genau verstehen Sie unter «Leadership»?

Darunter verstehen wir «gute» Mitarbeiterführung, die Mitarbeitenden ermöglicht, sich auch emotional einzubringen, den Sinn der Arbeit zu verstehen und sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Ausserdem schwingt im englischen Begriff mit, die Leute für Veränderungen und für die Zukunftsausrichtung des Unternehmens zu mobilisieren.

Und warum ist «Leadership» wichtig für den Unternehmenserfolg?

Leadership ist aus unserer Sicht einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren, insbesondere in einem Wettbe-

werbsumfeld, wo es stark um Qualität, Innovation und Kundenorientierung geht. Da ist heute schon entscheidend, wenn sich die Mitarbeitenden mit den Unternehmenszielen identifizieren und sich einbringen. Und das wird in Zukunft noch wichtiger.

Sie untersuchen Führungsthemen oft für grosse Unternehmen. Sind diese Erkenntnisse auch auf Klein- und Mittelunternehmen (KMU) übertragbar?

Wir schauen in Grossunternehmen und versuchen in unserer Forschung, daraus Muster abzuleiten und Best Practices sichtbar zu machen. Wir untersuchen diese Themen aber auch speziell bei KMU, wo es grosse Streuungen gibt. Und es gibt auch viele KMU, die sich professionell um Führungsthemen kümmern. Das bringt ihnen eindeutig Vorteile auf dem Markt.

Was bieten Sie da für Weiterbildung an?

Unsere Weiterbildungsangebote eignen sich auch für KMU-Führungskräfte, weil wir sowohl in kürzeren Angeboten wie «Führung mit Energie und Fokus» als auch in Zertifikatskursen Tools für die einzelne Führungskraft vorstellen und dann auf besondere Führungssituationen anwenden. Und dann gibt es auch längerfristige Angebote wie das KMU-Intensivstudium, wo Führung ebenfalls fester Bestandteil des Lehrplans ist und von uns angeboten wird.

Und was sind der Leadership-Tag und der Leadership Award?

Der Leadership-Tag findet das nächste Mal am 6. und 7. April 2016 in St.Gallen statt und widmet sich dem Thema «Durch Führung Fans erzeugen: Mitarbeiter & Kunden». Traditionell bringt diese Veranstaltung die neusten Forschungserkenntnisse aus unserem Institut mit den Erfahrungen der Praktiker zusammen. Und mit dem Award zeichnen wir jährlich besondere Initiativen im Bereich Leadership von KMU und grösseren Unternehmen aus.

www.ifpm.unisg.ch/de/seminars

Neue Massstäbe in der Effizienz-Beratung

Die Old-School-Beratung hat ausgedient. Überleben werden umsetzungsstarke Consultingfirmen, die sich aktuellen Themen annehmen. Das Technologie- und Beratungsunternehmen iTrust AG und sein Ostschweizer COO Marcel Yünkes haben sich der wirkungsvollen Arbeitsweise von Führungskräften verschrieben und helfen Firmen, Potenzialfelder im Bereich Effizienz zu erschliessen.

Der Beratungsmarkt ist im Umbruch. So kommt die Studie «Consulting-Monitor-2014» zum Schluss, dass rund die Hälfte der befragten Berater primär wegen der sich massiv unter Druck befindenden Consulting-Geschäftsmodelle eine persönliche Veränderung in Betracht zieht. Der aus Widnau stammende Ostschweizer Marcel Yünkes, COO des unabhängigen Technologie- und Beratungsunternehmens iTrust AG in Cham, stimmt dieser Tendenz zu: «Diejenigen Berater, die bloss theoretische Ansätze aufzeigen, haben ausgedient, da deren klassische Konzepte heute nicht mehr stimmen. Insbesondere

«Diejenigen Berater, die bloss theoretische Ansätze aufzeigen, haben ausgedient, da deren klassische Konzepte heute nicht mehr funktionieren.»

die Old-School-Beratung funktioniert nicht mehr, weil diese Consultants ihre Kunden nach dem Mandat oft alleine lassen.» Für die Zukunft sieht der 38-Jährige deshalb primär zwei Herausforderungen: Erstens müssen Berater ihre Papiere nicht nur ausarbeiten, sondern vor allem nachhaltig umsetzen. Und zweitens müssen sie zusammen mit den Unternehmen deren Strategien oft und rasch anpassen, wenn diese überleben wollen. Um dies zu erreichen, sind die Consultants angehalten, sich unter anderem mit folgenden aktuellen Themen auseinanderzusetzen: Wie können Unternehmen ihre Effizienz steigern? Wie erreicht man, dass sich gerade die wichtigen Generationen Y (Geburtsjahre 1977 bis 1998) und Z (Geburtsjahre 1999 bis heute) bei der Arbeit wohlfühlen? Wie setzt man die neuen Kommunikationsmittel ein, damit die Arbeitnehmer Freude an ihrer Tätigkeit haben? «Klassische Berater sind mit diesen Veränderungen in der Regel überfordert und können die Unternehmen in solchen Belangen nicht optimal unterstützen», ist Marcel Yünkes überzeugt.

Effizienz-Checkup innert zwei Stunden

Die iTrust AG nimmt sich dieser Aufgaben an und möchte neue Massstäbe in der Effizienz-Beratung setzen. Dies, weil Zeit schon immer ein wertvolles Gut war – im heutigen Informationszeitalter erst recht. «Bei meinem regelmässigen Austausch mit Führungskräften von Schweizer KMU höre ich stets dasselbe», sagt Marcel Yünkes. «Sie beklagen sich über zu viele E-Mails, müssen von Sitzung zu Sitzung rennen und haben kaum noch Zeit, um sich mit den gegenwärtigen wirtschaftlichen Herausforderungen auseinander zu setzen. So bleibt den KMU gar keine andere Wahl, als effizient zu sein, denn der globale Mitbewerber ist es bestimmt!» Die iTrust AG setzt beim Effizienz-Checkup für Führungskräfte denn auch nicht auf tagelange Analysen, sondern bringt innert zwei Stunden ein schlüssiges Ergebnis zu Tage. Anschliessend weiss der Geschäftsführer oder Abteilungsleiter sofort, welches die einzelnen Potenzialfelder für eine wirkungsvolle Arbeitsweise sind, zum Beispiel das Reduzieren von Meetingzeit, ein besseres E-Mail-Management oder das effiziente Delegieren von Aufgaben. Marcel Yünkes: «Durch den Coaching-Mehrimpulsansatz wird sichergestellt, dass diese Potenzialfelder nachhaltig erschlossen werden. Das kann ein persönlicher Vorortbesuch sein, ein Telefonat oder eine Botschaft per Video. Diese Impulse nehmen jeweils lediglich 30 Minuten bis maximal zwei Stunden in Anspruch, weshalb die Führungskraft nicht mehr Zeit als nötig opfern muss.»

Neben diesem methodischen Rüstzeug werden die Geschäftsführer und Firmenverantwortlichen auch mit den notwendigen technischen Hilfsmitteln ausgestattet. Zum Beispiel sieht der Ansatz beim Potenzialfeld «1:1-Führung» vor, dass sowohl dem Entscheidungsträger als auch seinem Teammitglied alle Informationen der Projekte, die sie zusammen durchführen, auf einer gemeinsamen Plattform zur Verfügung stehen. Dort haben beide die Möglichkeit, wichtige Inputs einzutragen – notabene ohne sich dafür zusammensetzen zu müssen.

Der 38-jährige Ostschweizer Marcel Yünkes spielt eine tragende Rolle bei der Durchsetzung der iTrust-Strategie: Effizienzgewinn und Innovation bei Unternehmen zu realisieren.



Wie KMU produktiver arbeiten

Im Folgenden werden vier Möglichkeiten näher vorgestellt, wie KMU produktiver arbeiten können.

1. Ein grosses Thema ist der Produktivitätsverlust beim E-Mail-Posteingang. Laut einer Studie von Atlassian besucht der durchschnittliche Mitarbeitende rund 36 Mal pro Stunde seinen Posteingang und braucht 16 Minuten, bis er danach seinen Fokus wieder auf die normale Arbeit richten kann. Fazit: So geht zu viel Zeit verloren. iTrust entwickelte deshalb eine Arbeitsmethodik, bei der eine Assistenz die weniger wichtigen Mails aus der Box des Geschäftsführers rausfiltert und sie beantwortet, ohne dass er sie sieht. Dies verschafft der Führungskraft mehr Freiheit für die wesentlichen Dinge.

Um das Zeitmanagement unter Kontrolle zu halten, darf man keine Kompromisse eingehen.

2. Ebenfalls zentral sind Sitzungen. «Status-Meetings, die bloss dem Informationsabgleich aller Beteiligten dienen, und Sitzungen ohne klares Ziel sind zu vermeiden», unterstreicht Marcel Yünkes. Für effiziente Meetings gibt es ein paar goldene Regeln: Um das Zeitmanagement unter Kontrolle zu halten, darf man keine Kompromisse eingehen. Man sollte folglich stets einen sportlichen Rahmen setzen und auch mit der Sitzung beginnen, wenn noch nicht alle Teilnehmer präsent sind. Zudem ist es wichtig, die Meeting-Gäste aufzufordern, ihre Inputs im Voraus zum Beispiel auf einer Meeting-Plattform einzutragen. So müssen sie sie nicht mündlich an der Sitzung präsentieren, da alle Beteiligten diese Bemerkungen vorab sehen. Diese neue Technologie ist zeitsparend und kommt ohne Stelle aus, welche die diversen Eingaben auf aufwendige Weise zusammentragen muss.

3. «PARETO» ist ein Workflowoptimierungs-Werkzeug; eine Technologie, mit der Aufgaben jederzeit an Mitarbeitende delegiert werden können. «Dies ist insbesondere in angespannten und hastigen Zeiten ein grosser Vorteil», weiss Marcel Yünkes. «Denn mobile Delegation ist ein Kerngebiet, um die Effizienz zu steigern.» Mit einem Ampelsystem – grün, gelb, rot – sieht der Auftraggeber jederzeit, ob seine übertragenen Arbeiten bereits erledigt, gerade in Bearbeitung oder noch nicht ausgeführt worden sind. Die Zeitersparnis beträgt bis zu 30 Stunden pro Monat. «PARETO» ist als App für mobile Endgeräte verfügbar und ohne technische Hürden einsatzbereit.

4. Des Weiteren wird für die Zusammenarbeit in Teams eine neue Technologie bereitgestellt, mit der Dokumente gleichzeitig bearbeitet werden können. «Denn bisher waren die Dokumente für einen stets blockiert, wenn ein Arbeitskollege daran arbeitete. Man verlor zudem viel Zeit und den Überblick, wenn man die Dokumente hin und her schickte, weil so jeweils mehrere Versionen der einzelnen Schriftstücke geschaffen wurden», erläutert Marcel Yünkes.

Zukünftige Entwicklung

Generell ist der Arbeitgeber gefordert: Er muss seinen Arbeitnehmern diverse neue Arbeitsmittel und -methoden zur Verfügung stellen, damit diese ihr volles Potenzial ausschöpfen können. Deshalb verkörpert insbesondere der Arbeitsplatz immer mehr eine Begegnungszone. «Dort setzen Teamverantwortliche Impulse, und es werden miteinander Ideen entwickelt und ausgetauscht», sagt Marcel Yünkes. So werden Meetings, die über Stunden gehen, definitiv der Vergangenheit angehören. Erst wenn diese Grundlagen geschaffen sind, stehen die Zeichen auf Veränderung gut.

Text: Christian Wild, Redaktor der Online Marketing AG

Bild: zVg.

Sieben Tipps für Führungskräfte, um effizient zu arbeiten

- Einmal pro Tag keine E-Mails im Posteingang haben
- Reduktion von CC-Adressaten in Mails
- Intern keine Dokumente verschicken, sondern nur Links
- Nur notwendige Meetings abhalten; keine Meetings mit Abstimmungscharakter
- Meetingzeit nutzen, um Projekte voranzutreiben und Entscheide zu fällen
- Persönliche Assistenz einsetzen, um den eigenen E-Mail-Berg abzubauen
- Alle Erinnerungsfunktionen auf Computern und Handys während des Arbeitens deaktivieren

Weiterbildung – ein Instrument zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Eine kürzlich durchgeführte Studie bestätigt, dass sich Arbeitgeberattraktivität wirtschaftlich auszahlt, weil die Gesamtleistung der Mitarbeitenden um 16 % zunimmt. Die Studie zeigt zehn Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität auf. Als ein bedeutender Förderer der Arbeitgeberattraktivität werden die formalen und informalen Lernmöglichkeiten genannt.



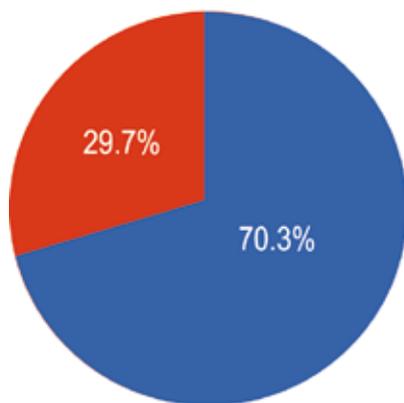
Myrtha a Marca

Gemäss der Studie können Unternehmungen durch ein passendes Weiterbildungsangebot bei ihren Mitarbeitenden punkten. Damit sich die Investition in Weiterbildung für das Unternehmen auch wirklich lohnt, sollte der Bildungsbedarf gezielt bestimmt werden (Top Job Trendstudie 2015).

Das Bildungszentrum BVS St.Gallen führt Bedarfsanalysen durch und ermittelt in einem persönlichen Gespräch, welche Weiterbildung für die Unternehmung und ihre Mitarbeitenden die grössten Chancen generiert. Im folgenden Beitrag werden die Weiterbildungen im Personalwesen sowie zwei weitere sehr aktuelle Nachdiplomstudiengänge vorgestellt.

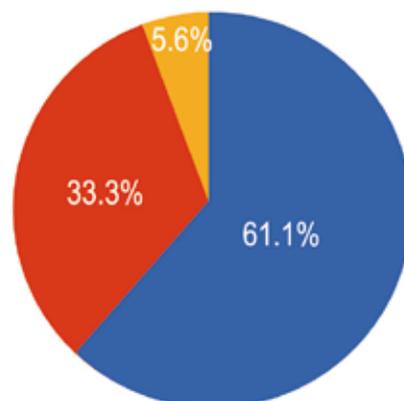
Weiterbildungen im HR-Bereich

Der Einstieg in die Welt des Personalwesens gelingt mit dem Lehrgang Personalassistent/in. Dieser bedingt keine personalspezifische sondern nur allgemeine Berufserfahrung. Nach einem halben Jahr Schulbesuch absolvieren Sie die schweizweit anerkannte Zertifikatsprüfung. Mit dem erfolgreichen Abschluss und zwei bis vier Jahren Berufserfahrung im Personalwesen sind Sie zur Berufsprüfung für Human Resources Fachmann/frau zugelassen. Diese findet im 2016 zum letzten Mal nach dem aktuellen Prüfungsreglement statt. Danach wird die Berufsprüfung reorganisiert und die Prüfungsgebiete neu



Das NDS hat wesentlich dazu beigetragen, dass ich neue Führungsaufgaben übernehmen konnte.

■ Ja
■ Nein



Ich konnte die Ergebnisse meiner Diplomarbeit bereits in meinem Geschäftsalltag nutzen.

■ Dem stimme ich zu
■ Dem stimme ich teilweise zu
■ Dem stimme ich nicht zu



Vadianstrasse 45, 9001 St. Gallen
Tel. 071 22 888 22
www.bvs.ch

strukturiert und erweitert. Die letzte Möglichkeit, die Prüfung nach aktuellem Reglement abzulegen bietet Ihnen ein Lehrgangsstart im Oktober 2015. Die eidgenössischen Prüfungen finden dann zwischen August und Oktober 2016 statt.

Mit dem Titel Human Resources Fachmann/frau mit eidgenössischem Fachausweis werden Sie allen anspruchsvollen Aufgabenstellungen im Personalbereich gerecht. Zudem öffnet Ihnen dies die Türe zu einem der bildungshierarchisch höchsten Lehrgänge in der Berufsbildung – dem dipl. Personalleiter/in NDS HF.

Diese Weiterbildung eignet sich insbesondere für Führungspersonen im HR-Bereich, welche einerseits ihre HR-spezifischen aber auch ihre betriebswirtschaftlichen Kompetenzen vertiefen möchten.

Das Nachdiplomstudium zeichnet sich durch eine sehr hohe Praxisorientierung aus. Dabei wird einerseits handlungsleitendes Wissen vermittelt und in den Berufsalltag transferiert. Andererseits werden konkrete Herausforderungen aus der Personalpraxis der Studierenden analysiert. Eine kürzlich bei den Nachdiplomstudiengängen (NDS) durchgeführte Studie brachte bezüglich des Lerntransfers gute Ergebnisse zum Vorschein (gesamte Studie kann über bvs.ch bezogen werden).

Top aktuelle Nachdiplomstudiengänge

Für Personen, die sich täglich mit der Personalarbeit beschäftigen und für welche die Personalentwicklung in ihrem Team eine zentrale Bedeutung hat, ist es unabdingbar, sich mit Weiterbildungen und deren Chancen auseinanderzusetzen. Wir stellen Ihnen deshalb zwei Lehrgänge vor, in welchen Sie und Ihre Mitarbeiter sich hochaktuelle, vom Arbeitsmarkt verlangte Handlungskompetenzen aneignen können. Dies sind die beiden Nachdiplomstudiengänge «dipl. Expertin/Experte im Online-Marketing NDS HF» und «dipl. Expertin/Experte in Coaching & Leadership NDS HF».

«Dipl. Expertinnen/Experten im Online-Marketing NDS HF» verfügen über umfassende Kompetenzen, um wichtige Online-Instrumente wie Social Media, Suchmaschinen, E-Mail- und Newsletter-Marketing gezielt einzusetzen. Sie sind für das Umsetzen der Online-Marketing-Strategie eines Unternehmens verantwortlich und erarbeiten professionelle Online-Konzepte. Nebst diesen spezifischen und fachlich sehr fundierten Kenntnissen im Online-Marketing erwerben sie in ihrem Studium auch Wissen, Fertigkeiten und Einstellungen in unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Fächern. Diese befähigen sie, eine Online-Marketing Abteilung und ein Team zu führen oder eine im Online-Marketing positionierte Unternehmung zu gründen.

Im Lehrgang «dipl. Expertin/Experte in Leadership & Coaching» begegnen wir der im Zusammenhang mit dem erhöhten Kostendruck in vielen Unternehmungen erhöhten Hektik und Unsicherheit. In solchen Situationen sind Experten mit hohen Sozial- und Selbstkompetenzen, und aber auch hohem betriebswirtschaftlichen Verständnis gefragt. In dieser Weiterbildung lernen sie beides: Ihre Mitarbeitenden und Ihre Teams wohlwollend, verständnisvoll aber auch im Einklang mit den Unternehmenszielen zu führen und so deren Arbeitszufriedenheit und letztlich auch die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen.

Übrigens...

Auch unsere weiteren bis heute durchgeführten Lehrgänge in der Höheren Fachschule (z. B. dipl. Betriebswirtschafter/in HF oder Marketingmanager/in HF) als auch die Spezialisierungslehrgänge (z. B. im Rechnungswesen oder in der Logistik) sowie die kaufmännischen Ausbildungen für technisch-handwerkliche Berufsleute (z. B. Technische Kaufleute), erfreuen sich nach wie vor hoher Beliebtheit.

Gerne informieren wir Sie persönlich über die für Sie passenden Ausbildungsmöglichkeiten.

Sinnsuche als Potenzial der Generation Y

Sie ist selbstbewusst, gut ausgebildet und hat klare Forderungen an die Arbeitsstelle und die Vorgesetzten: Die Generation Y, oder die zwischen 1980 und 1995 Geborenen, sucht nach Sinn bei der Arbeit. Das hat Auswirkungen auf Firmenstrukturen und Führungsstile. Wer erfolgreich bleiben will, muss umdenken.

Eine lebenslange Beschäftigung, eine Gehaltserhöhung, eine Beförderung: Diese Lockmittel hielten lange Zeit die Generation X (1965–1979) und die Generation der Baby-Boomer (1955–1965) in einem Unternehmen. Nicht so die Generation Y. Den zwischen 1980 und 1995 Geborenen sind diese Dinge weniger wichtig. «Vielmehr kommt bei ihnen der Sinn bei der Arbeit zum Tragen. Sie wollen sich mit ihren Aufgaben identifizieren können und fordern dies viel stärker ein», sagt Heike Bruch, Professorin für Leadership an der Universität St.Gallen sowie Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement. Ausserdem seien der Generation Y Lern- und Entwicklungschancen wichtig – und sie habe ein Bedürfnis nach einer transparenten Kommunikation. Durch die schnellen Medien sind sich die jungen Arbeitskräfte gewohnt, immer erreichbar zu sein, schnell informiert zu werden und unabhängig von Hierarchien direkt zu kommunizieren.

Die Devise lautet: Weg von der klassischen hierarchischen Organisation hin zu netzwerkartigen Strukturen, die den Mitarbeitern mehr Freiräume bieten.

Keine finanzielle Not

Dass ein hoher Lohn und eine steile Karriere der Generation Y nicht mehr so wichtig sind wie ihren Eltern, liegt daran, dass sie beim Aufwachsen keinen finanziellen Notstand erleben mussten. Anders als ältere Generationen, die teilweise mit finanziellen Engpässen oder als geburtenstarke Jahrgänge mit Risiken wie Arbeitslosigkeit aufgewachsen sind, mangelte es der Generation Y an nichts Materiellem. «Prägend war für diese Generation meistens, dass ihre Eltern lange arbeiteten und oft weg waren. Es mangelte weniger an materiellem Wohlstand oder einem festen Arbeitsplatz, sondern eher an Zeit und einer erfüllten Freizeit. Deshalb setzen sie heute andere Werte, auch bei der Arbeit», erklärt Heike Bruch.

Eine Studie des Instituts für Führung und Personalmanagement der HSG hat die Kriterien attraktiver Arbeitgeber für die Generation X und die Generation Y verglichen. Das Ergebnis zeigt, dass die Generation Y nicht mehr an starken Hierarchien interessiert ist. «Sie möchte Lernmöglichkeiten, Gestaltungsspielräume, Mitsprachemöglichkeiten und legt Wert auf eine gute Führung.» Was beide Generationen gleich einschätzten, waren die sogenannten Killerfaktoren, also jene, die Mitarbeitende demotivieren und abschrecken. Bei allen Befragten sind dies die gleichen Dinge. Dazu gehören die Beschleunigungsfalle, also permanenter Druck, Überforderung und eine Überhitzung, da zu viele Dinge gleichzeitig erledigt werden müssen. Weitere negative Faktoren sind Entscheidungscentralisierung, resignative Trägheit und ein destruktives Arbeitsklima, bei dem Konkurrenzdenken oder Aggression vorherrschen.

Die positiven Faktoren, welche die Generation Y genannt hat, wie Mitsprachemöglichkeiten und Gestaltungsfreiräume sind heute noch Mangelware in den Unternehmen. Insbesondere das entscheidende Thema Sinn ist aus Sicht der Mitarbeiter zu wenig berücksichtigt. «Lediglich etwa 15 Prozent der Unternehmen im deutschsprachigen Raum haben ein inspirierendes Führungsklima und zeigen ihren Mitarbeitern den Sinn der Arbeit durch übergeordnete Ziele auf.»

Führungsstile anpassen

Das Fazit der Studie: «Gute Arbeitgeber sind wirtschaftlich erfolgreicher. Je besser das Arbeitsklima ist, desto niedriger sind Fluktuationsrate und Krankenstand – beide Faktoren haben eine erhebliche betriebswirtschaftliche Bedeutung», sagt Heike Bruch. Da sich die Generation Y nicht durch Hierarchien steuern lasse, müsse sich in den Führungs- und Firmenstrukturen etwas ändern. «Der grosse Trend zeigt, dass es eine Revolution der Arbeitswelt geben wird.» Die Devise lautet: Weg von der klassischen hierarchischen Organisation hin zu netzwerkartigen Strukturen, die den Mitarbeitern mehr Freiräume bieten, um ihr Wissen einzubringen und flexibler zusammenzuarbeiten.

Gefragt sind Führungsstrukturen, bei denen die gemeinsamen, übergeordneten Ziele im Vordergrund stehen und alle Mitarbeiter unabhängig und flexibel zusammenarbeiten, um diese Ziele zu erreichen. «Die Sichtweise auf die Arbeit muss transformiert werden, sodass der Sinn der Arbeit an Bedeutung gewinnt. Das Know-why, also das Warum, erhält dann ein grösseres Gewicht als das heute vorherrschende Was und Wie», sagt Heike Bruch. Es gebe Techniken, mit denen Führungskräfte diesen sogenannten transformationalen Führungsstil lernen können.

Oft wird die Generation Y in einem schlechten Licht dargestellt, als frech, fordernd und wenig einsatzbereit.

Schwieriger sei es mit dem Vertrauen: «Viele Führungskräfte haben Probleme damit, die Kontrolle abzugeben und loszulassen. Sie möchten als Chefs wahrgenommen werden.» Dieses Vertrauen könne nicht von heute auf morgen aufgebaut werden. Das sei ein Kulturprozess, der in mittleren und grösseren Unternehmen mindestens zwei bis drei Jahre dauern wird. Heute gibt es erst sehr wenige Unternehmen, die so funktionieren. Bruch geht davon aus, dass es etwa drei bis fünf Prozent sind.

Fachkräftemangel zwingt zum Umdenken

«Viele Unternehmen merken, dass sie umdenken müssen», sagt Heike Bruch. Denn Europa droht ein Fachkräftemangel: Bis 2030 wird die Zahl der Deutschen im erwerbsfähigen Alter je nach Studie um bis zu sechs Millionen sinken. In der Schweiz wird die Bruttoerwerbsquote noch 54,6 Prozent betragen.

Derzeit liegt sie bei 58,4 Prozent. Die Generation Y ist durch ihre Werthaltung und ihre Prägung eine sehr selbstbewusste Generation. Der Fachkräftemangel wird dieses Selbstbewusstsein noch verstärken. Es wird immer mehr der Fall sein, dass Arbeitnehmer aller Generationen Bedingungen und Forderungen stellen können. Vor allem bei den sehr gut Ausgebildeten in bestimmten Berufsgruppen ist dies heute schon der Fall. Unternehmen müssen sich überlegen, wie sie sich attraktiv aufstellen können, um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten.

«Hinzu kommt, dass auf dem Markt ein Wandel stattfindet. Kunden wollen immer mehr innovative Lösungen», sagt Bruch. Sie ist überzeugt, dass diese eher geschaffen werden können, wenn die Mitarbeiter in einer netzwerkartigen Struktur flexibel zusammenarbeiten könnten.

Heike Bruch erlebt an der Universität St.Gallen oft, dass junge Menschen ein grosses Verantwortungsgefühl besitzen. «Wenn sie einen Sinn in dem sehen, was sie tun, strengen sie sich enorm an, sind sehr kreativ und übernehmen aussergewöhnlich grosse Verantwortung.» Oft werde die Generation Y in einem schlechten Licht dargestellt, als frech, fordernd und wenig einsatzbereit. «Dieses Bild wird den jungen Menschen nicht gerecht. Man darf ihnen diesen falschen Stempel nicht aufdrücken.» Bruch ist überzeugt: Die Sinnsuche dieser Generation ist ihr grosses Potenzial. «Die Ergebnisse ihrer Arbeiten sind besonders und bemerkenswert, wenn sie aus einer inneren Überzeugung resultieren, etwas Sinnvolles, das Richtige zu tun.»

Text: Mirjam Bächtold

Bild: Archiv



Merkurstrasse 4
CH-9000 St. Gallen
T +41 71 220 90 66

Lindenstrasse 20
CH-8302 Kloten
T +41 43 255 41 14

www.econag.ch
info@econag.ch

Gründungsjahr: 1987

Inhaber

Walter Stürm

Geschäfts-Partnerin

Noëmi von Erlach

Spezialisierungen/Services

Outplacement
Führungs- und Talent-Coaching
Mediation

ECONAG Executive Consulting AG

ECONAG
OUTPLACEMENT & COACHING



Walter Stürm



Noëmi von Erlach

Beratungsgesellschaft

Eine eigenständige Beratungsfirma, die sich mit Passion und grosser Erfahrung für Sie einsetzt

Seit 1987 steht unser Unternehmen für individuelle und engagierte, gewissenhafte Beratung. Unser Anliegen ist ernsthafter Partner für die Unternehmen genauso wie für deren Mitarbeitende zu sein, um beiden Seiten eine nachhaltige Lösung zu bieten: in diesem Sinne stossen wir Entwicklungen an und begleiten kompetent Veränderungen.

Engagement, jahrzehntelange Erfahrung sowie hohe Kompetenz prägen unsere Begleitung von Unternehmen und von einer Veränderung Betroffene. Es ist immer eine unerfreuliche Situation, sich von Mitarbeitenden trennen zu müssen. Die Führungskräfte, welche diese schwierigen Entscheide fällen müssen, wünschen sich eine intensive und professionelle Beratung. Dies, weil solche Entscheide auch nicht an der Tagesordnung sind. Unsere Outplacement-Beratung bedeutet echte Unterstützung und Entlastung. Wir sind sehr erfahrene Fachberater, die den Trennungsprozess vorbereiten und begleiten und für alle erleichtern. Wir sind gegen 25 Jahre in der Outplacement Beratung tätig; dabei sind wir achtsame Ansprechpartner geworden, die individuell den Bezug zu den persönlichen Situationen und dem Umfeld finden. Wir empfinden in unserer Arbeit eine grosse menschliche Verantwortung und bringen eine grosse Leidenschaft mit. Als Kleinunternehmer können wir sehr individuell auf alle Betroffenen und Beteiligten eingehen.

Ein Kernstück im strukturierten Prozess der Neuorientierung (der sich über fünf Phasen

erstreckt) ist die sogenannte «Werkstatt der Meisterschaft», mit deren zehn Werkzeugen die gecoachten Personen eine wirksame Selbstanalyse und Standortbestimmung durchführen. Es folgt eine ausführliche Auseinandersetzung mit den Resultaten in einem anspruchsvollen Dialog. Unsere Methodik geht tief und bringt nachhaltige Erfolge in der persönlichen Entwicklung. Die Betroffenen lernen sich selbst, ihre eigenen Stärken und Fähigkeiten in einer intensiven Reflexion kennen.

Unser «Assessment» dauert über mehrere Wochen – parallel zu all den anderen Aufgaben und Tätigkeiten. Unser Vorgehen ist herausfordernd und anstrengend, im Resultat sehr effektiv und nachhaltig.

Der Erfolg unserer Unterstützung in der beruflichen Neuorientierung zeigt sich daran, dass entlassene Mitarbeitende eine neue, wirklich auch ihren Fähigkeiten und Interessen passende Herausforderung finden – dies übrigens auch bei 50+ Betroffenen – ohne einfach den alten eingeschlagenen Pfad weiter zu gehen. Dies gilt auch bei Standortbestimmungen oder Coachings.

Eine menschliche Trennungslösung wirkt sich immer auf das Image des Unternehmens aus, eine positive Wahrnehmung innen wie aussen. Unruhe und Verunsicherung im Betrieb werden vermieden, trotz der schwierigen Situation.

Zu guter Letzt: Coaching, Talentmanagement und Mediation, rechtzeitig eingesetzt, können sogar teils eine Trennung verhindern.

Schweizer Lunch-Check lanciert moderne Kartenlösung.

Das bewährte Konzept der bargeldlosen Verpflegungsbeiträge wird um eine multifunktionale Kartenlösung erweitert: Für Arbeitgeber wird die Verwaltung der Verpflegungsbeiträge und vor allem die Verteilung einfacher, Arbeitnehmende freuen sich auf schnelleres Zahlen im Restaurant und maximale Kostenübersicht.

Weniger Administration, maximaler Service: Neu wird der Verpflegungsbeitrag automatisch auf die Lunch-Check Karte geladen, damit entfällt das physische Verteilen der Lunch-Checks an die Mitarbeitenden. Diese können ihr Guthaben aber auch an einer zentralen Stelle im Unternehmen nach Wunsch und Anspruch beziehen. Die Beträge sind sofort verfügbar. Für sämtliche Bezugs- und Aufladevarianten erhalten die Arbeitgeber eine monatliche Sammelrechnung. Individuelle Anpassungen wie Daueraufträge und Personalmutationen können bequem im neuen

Onlineportal vorgenommen werden. Zudem bietet Schweizer Lunch-Check individuelle Lösungen für Datenerfassung und -transfer.

Mehr Übersicht auch für die Mitarbeitenden: Arbeitnehmende fragen den Saldo auf der Website, per QR-Code oder per SMS ab. Zudem kann die Karte bei Verlust gesperrt werden.

Besonders während der stark frequentierten Mittags- und Abendzeit genießen Restaurantgäste maximale Effizienz, denn mit der Lunch-Check Karte können Mitarbeitende sowohl an bestehenden Terminals als auch an Geräten mit Kontaktlos-Funktion zahlen. Die multifunktionale Karte ist zukunftsorientiert. «Das kontaktlose Bezahlen wird immer beliebter», erklärt Thomas Recher, Geschäftsführer von Schweizer Lunch-Check. «Mit der Karte werden wir den Anforderungen der Gäste und der Gastronomen gerecht.»



Bewährte Vorteile, mehr Komfort, keine Mehrkosten – für Arbeitgeber zahlt sich die Lohnnebenleistung weiterhin aus: Bis zu einem Betrag von 180 Franken pro Person und Monat sind Lunch-Checks von sämtlichen Sozialabgaben befreit. Das Verpflegungssystem für Mitarbeitende wird ohne zusätzliche Kosten für die Arbeitgeber vereinfacht. Für bestehende Kunden lohnt sich der Wechsel: Sie erhalten die neue Lunch-Check Karte kostenlos und ohne jährliche Gebühr. Die bewährten Lunch-Checks aus Papier sind aber weiterhin gültig und erhältlich.

Lunch-Checks sind in rund 6000 Restaurants ein willkommenes Zahlungsmittel. Über so viel kulinarische Vielfalt und abwechslungsreiche Pausen freuen sich bereits über 70000 Mitarbeitende in der ganzen Schweiz.

Gegen Ende des Jahres wird auch eine multifunktionale Geschenkkarte lanciert. Die beschenkte Person kann diese in rund 6000 Restaurants nach Wahl einlösen. Im Gegensatz zu herkömmlichen Gutscheinen hat die Geschenkkarte kein Verfallsdatum und kann mit dem gewünschten Betrag aufgeladen werden. Ob Jubiläum oder Geburtstag – die Karte ist ein Geschenk für jeden Geschmack.

Weitere Auskünfte
Schweizer Lunch-Check
Thomas Recher, Geschäftsführer
Tel. +41 44 202 02 08
info@lunch-check.ch

lunch-check.ch



SCHWEIZER LUNCH-CHECK
DIE LECKERSTE WÄHRUNG DER SCHWEIZ.



So nah*
und doch so weit weg
von allem:
Die Krone Speicher
für Ihre Firma.

Gaststuben zwischen Tradition und Offenheit. Das Kronenkaffee als Treffpunkt für das ganze Dorf. Der Kronenkeller für Erlebnisreisen rund um Wein. Ein Hotel, in dem sich jeder zuhause fühlt. Eine Remise für Veranstaltungen, Kurse und Weiterbildungen. Umgeben von Geschichte und Geschichten.

Die <Krone> bietet Ihnen und Ihrer Firma fast unbegrenzte Möglichkeiten. Für Seminare und Übernachtungen, für kurze und lange Aufenthalte: Melden Sie sich für eine Besichtigung an und lernen Sie unsere Räumlichkeiten und individuellen Seminarpauschalen kennen – wir nehmen uns gerne Zeit für Sie.



KRONE SPEICHER
GASTHAUS

Hotel Krone Speicher AG
Hauptstrasse 34
CH-9042 Speicher AR

bürgerlich, fein, vielseitig

Telefon 071 343 67 00
info@krone-speicher.ch
www.krone-speicher.ch

Öffnungszeiten

Dienstag – Samstag 8.00 – 23.00
Sonntag 11.00 – 15.00
Montag geschlossen
Hotel durchgehend geöffnet



*Ab St.Gallen HB mit der Appenzellerbahn in 19,
mit dem Auto in 10 Minuten – gratis Parkplätze.



Die <Krone> in Speicher gibt es seit über 300 Jahren. Unsere Vision ist ein bisschen jünger: Hohe Qualität zu vernünftigen Preisen, bodenständig und besonders zugleich, jedem Gast gleichermassen verpflichtet.



Vom pulsierenden Gasthaus räumlich getrennt und doch in nächster Nähe: Unsere Remise ist wie gemacht für Ihr Seminar, für Kurse und Weiterbildungen bis zu 50 Personen.