

5/OKTOBER 2011  
www.sko.ch



# LEADER

**Führung im Wandel**  
Die Zeit der Alphatiere  
ist vorbei

**Mener le  
changement**  
L'époque des  
meneurs, c'est  
du passé



Jean-Paul Thommen, Professor  
für Betriebswirtschaftslehre, spricht  
über das Führungsverständnis  
der Zukunft.

# Gemeinsam profitieren

Dank exklusiver Partnerschaft spürbar Prämien sparen



Jetzt können Sie sich freuen! **Alle Mitglieder der SKO profitieren** von unserer exklusiven Partnerschaft mit der CONCORDIA. Durch diese Partnerschaft **sparen Sie spürbar Prämien**. Nutzen auch Sie die CONCORDIA-Vorteile:



**Exklusive Rabatte für alle Haushaltsmitglieder**



**Erstklassiger Service**



**Familienfreundliche Leistungen**



**Halbe Prämie im ersten Jahr**

Verlangen Sie Ihre persönliche Offerte per E-Mail an [sko@concordia.ch](mailto:sko@concordia.ch) oder unter [www.concordia.ch/sko](http://www.concordia.ch/sko)



**Urs Meier, Geschäftsleiter SKO**



**Moderne Führung gestaltet Veränderungsprozesse und macht Teams erfolgreich.**

## FÜHREN – WANDEL ODER KONSTANZ?

Beim Lesen des Schwerpunktartikels wie auch des Interviews in dieser Ausgabe geht es Ihnen möglicherweise wie mir: Es bleiben mehr Fragen offen, als beantwortet werden. Ja, es kommen gar neue, bisher unbekannte Themen auf. Vermutlich gibt es eben nicht «DIE» ideale Führung, und das Ganze ist komplex. Je nach Branche, Betriebsgrösse, Ausrichtung und Firmenkultur sind andere Arten von Führung gefragt. Ich bin aber überzeugt, dass einige der gewünschten Eigenschaften und Kenntnissen von Führungskräften überall gelten, und dies heute wie auch morgen. Dazu gehören meiner Ansicht nach Offenheit, Neugier und Interesse am Betrieb, vor allem aber auch an den Mitarbeitenden. Weiter braucht es Flexibilität und die Gabe, (auch sich) hinterfragen zu können. Nur so meistert das Team den permanenten Wandel im Umfeld. Um den Mitarbeitenden einen optimalen Rahmen für ihre Arbeit zu geben, braucht es zudem eine klare Linie, Leidenschaft und Ehrlichkeit. Dazu kommt – insbesondere in KMU – auch Fachkompetenz, denn «das Geschäft verstehen» muss der Chef oder die Chefin jedenfalls. Ich hoffe, Sie finden in den verschiedenen Artikeln Ideen und Anstösse für Ihre tägliche Führungsarbeit, die – darin sind sich alle Autoren einig – in Zukunft kaum einfacher werden wird.



**Jean-Paul Thommen: «Der Mitarbeiter will klare Strukturen.»**



**Mit dem eigenen Device sind Mitarbeiter produktiver, motivierter, zufriedener.**



**Führung altersgerecht gestalten – die Möglichkeiten sind vielfältig.**

## INHALT

### FOKUS SCHWERPUNKT

- 04 Die Zeit der Alphas ist vorbei  
**NACHGEFRAGT**
- 06 «Was man bisher gemacht hat, ist nicht mehr gültig»

### ROMANDIE FOCUS

- 09 L'époque des meneurs, c'est du passé  
**ACTUEL**
- 10 Du succès dans le changement
- 11 Convaincre et se motiver en période de crise

### BERATUNG RECHT

- 13 Die Mitarbeiterbeurteilung – eine reine Pflichtübung?

### IT-WISSEN MANAGEMENT

- 14 Mobile Devices – Chancen und Risiken

### KARRIERE WEITERBILDUNG

- 15 Chef oder Chefin sein ist lernbar!  
**LAUFBAHN**
- 16 Führung heisst Leadership  
**FÜHRUNG**
- 17 Verändern der gemeinsamen Zukunft
- 18 Individualisierte altersgerechte Führung

### SKO-BONUS TOP-DIENSTLEISTUNG

- 20 SWICA, der kompetente Gesundheitspartner

### SKO-MITGLIEDER IM GESPRÄCH

- 20 Der Weg ist ebenso wichtig wie der Gipfel

### SKO-NEWS IN EIGENER SACHE

- 22 2011 – neuer Wind im SKO-Vorstand

# Die Zeit der Alphatiere ist vorbei

**Führung wird auch in Zukunft ein anspruchvolles Geschäft bleiben: Führungskräfte müssen die richtigen Prioritäten setzen, diese konsequent verfolgen und die Mitarbeiter bei der Umsetzung mit einbeziehen. Noch mehr als heute werden sie fähig sein müssen, die Energie der Mitarbeiter zu mobilisieren.**

**F**ührungskräfte in Unternehmen sind in der heutigen Zeit bereits sehr stark gefordert. Und sie müssen davon ausgehen, dass ihre Arbeitsbedingungen künftig noch schwieriger und komplexer werden. Denn auf der einen Seite nimmt die Dynamik der Veränderungen weiter zu: Der Rationalisierungs- und Wettbewerbsdruck steigt, das Tempo der Innovationen beschleunigt sich. Auf der anderen Seite sind Vorgesetzte mit immer besser ausgebildeten Mitarbeitenden konfrontiert, die hohe Anforderungen an die Führungskompetenz stellen. Es sind oft Persönlichkeiten, die ihre Ideen einbringen und sich mit ihren Leistungen messen wollen. Sie sind konfliktfähig, stellen kritische Fragen und fordern Antworten.

Was bedeutet das alles nun für die Führung? Was wird sich in den kommenden Jahren verändern? Wird sich ein sanfter, empathischer und partizipativer Coaching-Stil durchsetzen – oder feiert der ruppige Kommandoton mit klaren Befehlen ein Comeback? Für Philippe Hertig, geschäftsführender Partner Egon Zehner International in Zürich, ist die Richtung klar: «Die Zeit des allwissenden und dominanten Alphatieres ist definitiv vorbei. Der moderne Leader pflegt einen ergebnisorientierten, jedoch zunehmend werteorientierten und integrativen Führungsstil.» Heike Bruch, Professorin an der Universität St. Gallen, ist der Meinung, dass die Kultur von einer inspirierenden Führung geprägt sein wird: «Zentral wird sein, dass Führungskräfte auf allen Ebenen die Mitarbeitenden emotional ansprechen, sie für das Erreichen gemeinsamer Ziele begeistern und ihre langfristige Bindung ans Unternehmen verstärken.»



## **Führung in kleinen, marktnahen Einheiten**

Eines ist gewiss: Die Organisationsstrukturen in den Unternehmen werden sich weiter verändern, weil der Wettbewerb härter wird. Die klassische, funktionsorientierte Gliederung der Organisation in Vertrieb, Forschung, Produktion, Rechnungswesen und Personal weicht einer Organisation, die sich an Geschäftsfeldern orientiert. Es werden kleine, überschaubare Einheiten gebildet, die wie eigenständige Unternehmen ganz nahe am Markt agieren. Diese neue Orientierung bedingt auch einen Funktionswandel in der Führung: Führung ist nicht mehr automatisch durch Hierar-

chie vorgegeben. Entscheidungskompetenzen müssen dezentralisiert werden: Führen über Zielvereinbarung auf Basis von Controlling-Instrumenten gewinnt weiter an Bedeutung. Führen heisst auch sicherstellen, dass die einzelnen Organisationseinheiten ihren Handlungsspielraum und ihre Fähigkeiten im Dienste des Ganzen ausnützen können. Sie müssen aufkommende Technologie- und Marktentwicklungen sehr rasch erkennen können. Es ist naheliegend, dass Führung fortwährend mit Unsicherheiten fertig werden muss. Die Illusion der Planbarkeit ist geplatzt. Das Unternehmen muss sich permanent neu erfinden.

**Kompetenz statt Hierarchie. Führen heisst Visionen haben, Werte vorleben und begeistern können.**



### Steuerung von Veränderungsprozessen

Führung wird nicht mehr länger die Tätigkeit einer einzelnen, herausragenden Persönlichkeit auf der Kommandobrücke sein können. Die Steuerung in Organisationen passiert vermehrt im Zusammenwirken zwischen Führungskräften gleicher oder unterschiedlicher Ebenen. Im Zentrum der Unternehmensführung wird die aktive Gestaltung von Veränderungsprozessen stehen. Und es wird darum gehen, Teams erfolgreich zu machen. «Hierbei wird die moderne Führungskraft vermehrt die Rolle als international versierter und veränderungswilliger Integrator wahrnehmen,

der es schafft, durch Empowerment seiner Mitarbeiter sein Team zu Höchstleistungen zu motivieren», sagt Phillippe Hertig. Sie müsse auch die Fähigkeit haben, Mitarbeiter für Veränderungsprozesse zu gewinnen. «Es wird eine Herausforderung sein, im Umgang mit sich schnell verändernden Situationen Ziele und Perspektiven glaubwürdig zu vermitteln», gibt Heike Bruch zu bedenken.

### Leadership-Qualitäten sind gefragt

In Stellenbeschrieben und in Medienberichten ist oft von Qualitäten wie Charisma, Belastbarkeit, Leistungsbereitschaft, Durchsetzungsvermögen, strategischem Denken, Kreativität, Zielstrebigkeit, Kooperation und multikultureller Sensitivität die Rede, die das Anforderungsprofil einer Führungskraft bestimmen. Fachlich-methodische und organisatorische Kompetenzen genügen längst nicht mehr, um Mitarbeitende erfolgreich zu führen. Selbst- und Sozialkompetenzen sind unerlässlich. Heike Bruch weist darauf hin, dass Führungskräfte auch über ein wachsendes Mass an emotionaler Kompetenz verfügen müssen: «Sie brauchen die Fähigkeit, als Identifikationsperson zu wirken, ihre Mitarbeiter zu begeistern und Enthusiasmus zu vermitteln, etablierte Denkmuster aufzubrechen und dabei individuell auf jeden einzelnen Mitarbeiter einzugehen.» Vorgesetzte werden mehr Mitarbeitende in einem noch dynamischen Umfeld führen müssen. In der Mitarbeiterführung sind deshalb Leadership-Qualitäten besonders gefragt: Eine Führungskraft muss Visionen haben und für diese begeistern können sowie Werte vorleben und durchsetzen. Sie soll Mitarbeitende motivieren, ihnen Verantwortung übertragen und sie als Coach dabei unterstützen, ihre Fähigkeiten zu mobilisieren.

### Flexible Troubleshooter sind beliebt

Befragt man jedoch Führungskräfte, so zeigt sich, dass sie selber andere Akzente setzen: Sie stufen Entscheidungsstärke, Lernfähigkeit, Selbstpräsentation – sich selber gut verkaufen können –, Konflikt-

## FÜHRUNGSKOMPETENZEN

**Führungskompetenzen sind letztlich abhängig von der Betriebsgrösse: Sozialkompetenzen werden mit zunehmender Betriebsgrösse wichtiger. Für kleine Betriebe ist hingegen die Fachkompetenz absolut zentral; ihre Bedeutung dürfte sogar weiter zunehmen. Die persönlichen Eigenschaften der Führungskräfte werden mit zunehmender Betriebsgrösse wichtiger. Vor allem in Grossunternehmen mit mehr als tausend Beschäftigten rückt neben den Sozialkompetenzen Ausstrahlung oder natürliche Autorität der Führungspersonen in den Vordergrund.**

## LEONARDO-DA-VINCI-PROJEKT

**Ergebnisse des EU/Leonardo-da-Vinci-Projekts «Strategical Individual Competencies» 2007: [http://cocoate.com/sites/cocoate.com/files/catalog\\_english.pdf](http://cocoate.com/sites/cocoate.com/files/catalog_english.pdf)**

management und Kommunikation als die wesentlichen Führungskompetenzen ein. Weniger wichtig sind in ihren Augen Begeisterungsfähigkeit, visionäres Denken, Veränderungsbereitschaft oder Initiativkraft (siehe Ergebnisse des EU/Leonardo-da-Vinci-Projekts).

Offenbar erwarten vor allem Kader mittlerer Ebenen vom Topmanagement der Zukunft eine Rückkehr zu klassischen Führungsfunktionen. Das bestätigt die Untersuchung «Manager-Kompetenzen im Wandel» von H. Kasper, J. Mühlbacher und L. Rosenstiel aus dem Jahr 2005. Die Autoren stellen ferner fest, dass sich das mittlere Management mit Hilfe einer Erhöhung der Methodenkompetenz und der Übernahme von strategischen Managementaufgaben offenbar einen Karrieresprung in das Topmanagement sowie ein «Sichfreischwimmen» aus dem operativen Geschäft erhofft. Das Topmanagement hingegen wünscht sich vom mittleren Management vor allem Anpassungsfähigkeit und Flexibilität. Gefragt sind aus seiner Sicht flexible Troubleshooter. ●

Markus Zürcher

# «Was man bisher gemacht hat, ist nicht mehr gültig»

**Jean-Paul Thommen vertritt einen systemischen Management-Ansatz. Im Interview spricht er über die Kernaufgaben des Managements, über vermeintlich objektive Wahrheiten, veraltete Erfolgsmuster und ein neues Führungsverständnis.**

## **Herr Thommen, welche externen Einflüsse werden Ihrer Meinung nach das Führungsprofil der Zukunft am stärksten beeinflussen und prägen?**

Die Globalisierung wird die Komplexität der Systeme weiterhin massiv erhöhen. Sie werden dadurch noch weniger beherrschbar. Die Konkurrenz durch China, Indien und Brasilien wird uns weiterhin auf Trab halten. Soziale Spannungen werden zunehmen. Auch die neuen Kommunikationsmöglichkeiten durch Social Media führen zu Machtverschiebungen und werden Führungskräfte vor grosse Herausforderungen stellen. Entscheidend wird sein, wie wir mit der Dynamik des Systems umgehen. Es braucht neben dem Management erster Ordnung auch ein Management zweiter Ordnung. Erster Ordnung heisst: Wir handeln und führen in einer Welt, die wir uns selbst geschaffen haben. Aufgabe der Führung ist es, ein plausibles Geschäftsmodell für das Unternehmen zu schaffen und die Mitarbeiter für dieses Modell zu gewinnen – sie also zu «ver»führen. Die Aufgabe des Managements zweiter Ordnung besteht darin, sich selber und das Geschäftsmodell laufend kritisch zu hinterfragen – im Wissen, dass jedes Modell nur eine von verschiedenen Möglichkeiten ist. Es könnte immer auch anders sein...

## **Welches werden in zehn Jahren die Kernaufgaben der Unternehmensführung sein?**

Gerade wegen der enormen Komplexität wird es vor allem darum gehen – so paradox dies auch klingen mag –, die Komplexität zu reduzieren. Die Führung muss ein Geschäftsmodell kreieren, das nach einfachen, klaren Regeln funktioniert, die der

Mitarbeiter versteht. Der Mitarbeiter will klare Strukturen. Das Modell soll ihm einen Rahmen bieten, in dem er sich wohl fühlt, sich entfalten und seine intrinsische Motivation ausleben kann. Als Führungskraft sollte ich mich für das gewählte Geschäftsmodell engagieren und die Mitarbeiter überzeugen, inspirieren. Ich muss klare ethische Tugenden verkörpern und echt wirken. Nur so kann ich die gesellschaftliche Anschlussfähigkeit herstellen.

## **Welcher Typus von Führungskraft wird in Zukunft besonders erfolgreich sein?**

Erfolg haben wird, wer eine Vision hat und mit klaren Strukturen und einfachen Regeln eine harte, funktionierende Wirklichkeit schafft – und dafür Verantwortung übernimmt. Zudem muss der Manager in Anbetracht der Dynamik agil sein und schnell handeln können. Als guter Coach wird er seine Mitarbeiter fördern können. Eine hohe Flexibilität ist ebenfalls unerlässlich, denn der «denkende Manager» – so der Titel meines nächsten Buches – muss die von ihm geschaffenen Strukturen immer wieder in Frage stellen. Das ist eine schwierige Aufgabe, denn es bedeutet: Was man bisher gemacht hat, ist nicht mehr gültig.

## **Die permanente Neuorientierung macht Führungskräfte letztlich sehr anfällig für Moden aller Art. Ist die Führungspersönlichkeit des 21. Jahrhunderts ein Modeopfer?**

Wir befinden uns in einem Paradigmenwechsel. Wir beginnen, unsere Denk- und Handlungsmuster zu hinterfragen. Wir merken, dass die alten Erfolgsmuster nicht mehr funktionieren. Das mechanistische,

kausale Denken in der Führung – das lineare «wenn..., dann» – basiert eben auf falschen Grundannahmen über die Welt. Solche Annahmen implizieren, dass das

### **JEAN-PAUL THOMMEN**

ist ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre an der European Business School (Schloss Reichartshausen/ Deutschland), Titularprofessor an der Universität Zürich und hat eine Gastprofessur an der Universität Zagreb. Seine Forschungsschwerpunkte sind Führung, Leadership und Coaching, systemisches Management, organisationales Lernen und Change Management. Er ist Autor zahlreicher Bücher; 2007 erschien «Irrgarten des Managements».



System steuerbar ist. Man müsse bloss an der richtigen Schraube drehen, dann funktioniert es. Aber leider stimmt das in der Praxis nicht! Wir bewegen uns in komplexen Systemen. Das Problem sind nicht die einzelnen Elemente des Systems, sondern die Beziehungen. Da passiert etwas Unvorhersehbares, es entsteht etwas völlig Neues – genau wie in Paarbeziehungen. Die Systeme werden immer komplexer, undurchschaubarer und entfalten eine Eigendynamik. Management ist eigentlich die Steuerung des nicht Steuerbaren. Man kann lediglich versuchen, das System durch bestimmte Anreize in eine bestimm-

Foto: Bruno Arnold



te Richtung zu beeinflussen. Manchmal funktioniert es, manchmal nicht. Das zeigt sich jetzt auch in der globalen Finanzkrise.

### **Welche Veränderungen beobachten Sie in der neuen Generation von Führungskräften?**

Bei meinen Studierenden stelle ich fest, dass sie ein grosses Engagement mitbringen. Sie wollen sich einbringen. Sie sind stark karriereorientiert und legen Wert auf eine Work-Life-Balance. Sie sind international erfahren und oft mehrsprachig. Eine ihrer Schwächen ist allerdings, dass sie nicht mehr strukturiert denken und Zusammenhänge erkennen können. Es fehlt ihnen nicht an Fachwissen, aber an Orientierungswissen. Sie haben zwar die positive Fähigkeit, rasch herumzuzappen und Informationen anzusammeln, aber es gelingt ihnen nicht, diese zu verdichten und zu strukturieren.

### **Welches Navigationssystem ist für eine Führungskraft in turbulenten Zeiten des Wandels unerlässlich?**

Aus systemischer Sicht haben wir in turbulenten Zeiten eben gerade keine funktionierenden Navigationssysteme mehr. Bisherige Muster funktionieren nicht mehr. Das Management erster Ordnung hat versagt. Wir brauchen ein völlig neues Orientierungssystem. Das ist die Aufgabe des Managements zweiter Ordnung. Aber wie kreieren wir ein neues Navigationssystem? Es geht weniger darum, Neues zu lernen, als vielmehr darum, das aggregierte Wissen zu verlernen, Altlasten über Bord zu werfen. Verfestigte Muster zu verlassen, wirkt befreiend und schafft neue Möglichkeiten.

«Es ist weniger die absolute Stundenzahl, die von Führungskräften als belastend empfunden wird, als die jederzeitige Erreichbarkeit.»

### **Die Mehrheit der Kader arbeitet heute schon mehr als 50 Stunden die Woche, 20 Prozent bringen es sogar auf 70 Stunden. Setzt sich der Trend zu immer noch höherer Verfügbarkeit fort?**

Der Druck wird weiter zunehmen, denn wir müssen unsere Konkurrenzfähigkeit erhalten. Vergessen Sie nicht: Für einen Inder oder Chinesen sind solche Präsenzzeiten kein Problem. Wer einen interessanten Job hat, wird sich auch kaum beklagen. Es ist weniger die absolute Stundenzahl, die von Führungskräften als belastend empfunden wird, als die jederzeitige Erreichbarkeit. Eine entscheidende Fähigkeit wird sein, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen, um nicht in der Informationsflut unterzugehen.

### **Es ist enorm aufwendig, sich unternehmensintern permanent gut verkaufen zu müssen. Ein bedeutender Teil der Arbeitszeit geht für diese «Selbstdarstellung» drauf.**

Das «Impression Management» lässt sich kaum vermeiden. Gerade in multinationalen Konzernen kann der Zeitaufwand dafür allerdings problematisch werden. Die Machtverhältnisse und Abhängigkeiten sind dort viel breiter – und auch instabiler – als in einem Kleinunternehmen, wo ich bestenfalls den Firmenchef beeindrucken muss.

### **Welche Veränderungen bewirken die zahlreichen Ausländer, die in die Führungsetagen von Schweizer Unternehmen einsteigen?**

Die Ausländer sind punkto Bildung und Salär zwar ein Konkurrenzfaktor. Neben dem Aspekt der Diversity sehe ich aber eine weitere grosse Chance: Der Schweizer gewinnt die Möglichkeit, sich selber besser kennenzulernen, zu reflektieren: In welcher Beziehung bin ich anders, sollte ich mich verändern, kann ich mich verbessern? Das Gleiche gilt natürlich für die Deutschen in der Schweiz. Denn ihr Problem liegt oftmals darin, dass sie gar nicht merken, dass sie anders sind als die Schweizer, und sich deshalb manchmal unpassend verhalten. ●

Markus Zürcher

# Führungsausbildungen für Praktiker

Ueli Gerber blickt als erfahrener Detailhandelskenner auf über zwanzig Jahre Führungsverantwortung in internationalen Firmen zurück. Als langjähriger Management-Trainer und Coach unterstützt er Einzelpersonen und Teams bei der Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenzen. In der Schweiz gibt er seine Erfahrung unter anderem im Lehrgang Leadership SVF der Klubschule Business weiter.



## Herr Gerber, welchen Stellenwert hat Führung heute?

Sicher ist, Menschen brauchen Führung! Die spannende Frage aber ist, welche Art von Führung es benötigt. Dabei macht der Führungsstil nicht der einzig entscheidende Erfolgsfaktor aus. Auf die Wirksamkeit der Führung kommt es an.

## Erklären Sie uns das bitte ausführlicher?

Wirksamkeit heisst, gewöhnliche Menschen zu befähigen, aussergewöhnliche Leistungen zu erbringen. Der Erfolg hängt zu 15% vom Fachwissen und zu 85% von der Persönlichkeit ab. Wenn Sie an der Persönlichkeit arbeiten, erzeugen Sie als

Führungskraft Hebelwirkung. An der Persönlichkeit arbeiten heisst auch, sich selber gründlich kennenzulernen.

## Warum ist die Führungsausbildung so gefragt?

Wer sich im Berufsleben nicht permanent den Veränderungen anpasst, bleibt auf der Strecke. Die Ausbildung Leadership SVF deckt die wichtigen Themen für die Zukunft ab.

---

**«Wirksamkeit heisst, gewöhnliche Menschen zu befähigen, aussergewöhnliche Leistungen zu erbringen.»**

---

## Wo liegt der Schwerpunkt dieser Ausbildung?

Die Teilnehmenden lernen sich selber gründlich kennen und sind dadurch in der Lage, sich in die gewünschte Richtung zu entwickeln. Auch das Verständnis für Ansichten und Verhalten anderer Menschen wird gefördert. Dadurch können intensivere und auf Vertrauen basierende Beziehungen aufgebaut werden. Mit neuen Methoden und Strategien zu mehr Effektivität sowie mit Konfliktbewältigung gewinne ich auch mehr

Ruhe. Ich kann durch klare Kommunikation Konflikten vorbeugen und entwickle schlussendlich die erforderlichen Führungsqualitäten.

## Wer sollte diesen Lehrgang besuchen?

Leute, die ihr Führungsverhalten und gängige Führungssysteme selbstkritisch überdenken wollen. Es können auch Menschen sein, die sich für eine Führungsaufgabe vorbereiten und weiter kommen wollen. Schliesslich geht es darum, seinen Marktwert durch gezielte Schulung seiner eigenen Führungsqualitäten zu steigern.

## Führungsausbildungen an der Klubschule Business:

- Management mit Zertifikat SVF
- Leadership mit Zertifikat SVF
- Führungsfachfrau/-mann mit eidg. Fachausweis
- KMU-Kompakt

## Neue Ausbildung ab Frühling 2012 in Bern und Zürich:

- Führungsexperte/-expertin mit eidg. Diplom

Weitere Informationen:  
Telefon 0844 373 654 oder [www.klubschule.ch/business](http://www.klubschule.ch/business)

**business**

klubschule

MIGROS



Urs Meier, directeur ASC

## DIRIGER – FAUT-IL CHANGER OU CONSERVER?

La lecture de l'article du point fort ou des interviews de cette édition vous fera probablement réagir comme moi: vous vous poserez encore plus de questions, vous allez même y trouver des sujets inconnus jusqu'ici.

Car elle n'existe probablement pas «LA» direction idéale, tant le thème est complexe. Selon la branche, la grandeur et l'orientation de l'entreprise ainsi que sa culture, les genres de direction divergent. Je suis toutefois convaincu que quelques caractéristiques et connaissances des dirigeants sont partout valables, aujourd'hui comme demain. À mon avis, en font partie l'ouverture, la curiosité et l'intérêt pour l'entreprise et ses collaborateurs. En outre, la flexibilité et le don de (se) remettre en question sont nécessaires pour maîtriser une équipe en constante évolution. Et pour offrir un cadre optimal de travail aux collaborateurs, des lignes claires, de la passion et de l'honnêteté sont indispensables. Dans les PME en particulier s'y ajoutent les compétences professionnelles, car qui d'autre que le chef ou la cheffe doit «connaître les affaires».

J'espère que les articles vous fourniront des idées et inspireront votre quotidien de dirigeant qui à l'avenir ne deviendra pas plus simple – tous les auteurs sont d'accord sur ce point.

# L'époque des meneurs, c'est du passé

**Diriger va rester exigeant, aujourd'hui comme demain. Un dirigeant doit savoir où se situent les priorités et associer les collaborateurs à la mise en œuvre.**

Les conditions de travail des dirigeants ne vont pas s'améliorer ces prochains temps, ils doivent l'admettre. Car d'une part la cadence des changements continue à augmenter et d'autre part, les supérieurs sont confrontés à des collaborateurs de mieux en mieux formés. Il s'agit souvent de personnes apportant des idées et désirant se mesurer à leurs performances. Elles font face aux conflits, posent des questions et exigent des réponses. Qu'est-ce que cela signifie pour la direction? Philippe Hertig, partenaire de la direction Egon Zehner International est clair à ce sujet: «L'époque des meneurs, c'est fini. Le leader moderne développe un style de direction orienté résultat mais aussi orienté valeur et intégration.»

### Des équipes gagnantes

Les structures de l'organisation d'entreprise continueront à se modifier. Les échelons classiques, selon les fonctions, vont faire place à une organisation se basant sur les domaines des affaires. La direction ne sera plus automatiquement dictée par la hiérarchie. Diriger en respectant un objectif et en utilisant des instruments de contrôle gagnera en importance. Les différentes unités d'organisation devront mettre à profit leur liberté d'action et leurs capacités. Pour diriger une organisation, il vaudra mieux associer les dirigeants de différents niveaux que de tenir la barre tout seul. Diriger, c'est aussi constamment résoudre des incertitudes. Le point d'orgue, c'est élaborer activement les procédés de changement. Et il s'agira de permettre aux équipes de gagner.

### Les qualités demandées aux leaders

Les offres d'emploi mentionnent souvent les qualités telles que charisme, résistance,



Diriger, c'est résoudre des incertitudes.

aptitude aux performances, pouvoir de persuasion, pensée stratégique, créativité et sensibilité multiculturelle. Les compétences spécialisées, méthodiques et d'organisation ne suffisent largement plus, les compétences individuelles et sociales sont indispensables. Les qualités de leadership sont en particulier très demandées: un dirigeant doit avoir des visions claires, la capacité d'enthousiasmer et de montrer l'exemple. Il doit motiver les collaborateurs, leur confier des responsabilités et les soutenir en tant que coach. Toutefois, en les questionnant, eux-mêmes voient les compétences à d'autres niveaux: ils estiment nettement plus importantes les forces décisionnelles, l'aptitude à apprendre, la propre présentation, la gestion des conflits et la communication. À l'inverse, ils accordent moins d'importance à la capacité à enthousiasmer, à la pensée visionnaire, l'aptitude à changer et le pouvoir d'initiative. En revanche, le top management demande aux cadres moyens en premier lieu une capacité d'adaptation et de la flexibilité.

Markus Zürcher

# Du succès dans le changement

**Un changement commence par quelque chose de nouveau. Les changements qui se déroulent mal proviennent souvent d'un manque d'anticipation.**



**Le changement: étape délicate pour toute entreprise.**

Ignorer d'accompagner vos cadres dans la préparation d'une telle opération consiste à prendre le risque de vouer le changement à l'échec. Avec l'évolution du monde actuel, les entreprises sont constamment amenées à prendre de nouvelles orientations. Quelles en sont les phases importantes? L'identification de la problématique, le choix de la meilleure stratégie, la préparation et le déploiement du plan de changement et l'accompagne-

ment des transitions organisationnelles et individuelles.

### Sur le plan individuel

Il s'agit d'un processus psychologique d'apprentissage. Il peut être appréhendé comme une adaptation des comportements individuels à un nouveau contexte. Mal négocié, un changement peut apporter son lot de difficultés. Attitude négative des collaboratrices et collaborateurs,

manque d'esprit d'initiative, résistance, incompréhension, etc. Chaque entreprise est différente, chaque changement aussi, mais l'être humain a toujours besoin de donner un sens à ses actions. Colère, révolte, résignation, dépression, voilà quelques réactions du personnel lors d'un changement imposé et mal préparé. La rentabilité s'en ressentira, la motivation s'effondrera, les coûts augmenteront.

### Communiquer et négocier

Pour réussir, il faut impérativement du dialogue et de la communication à tous les niveaux de l'organisation et tout au long du processus. Il s'agira d'engager la discussion, d'explicitier les contraintes et les freins, de mettre en évidence les gains potentiels individuels, de dédramatiser, de générer de la créativité et d'adapter la démarche aux différents acteurs et à leur position. Il s'avèrera nécessaire d'engager concrètement le personnel par la participation active dans l'expérience du changement. Savoir ancrer le projet dans une réalité. Conduire les changements organisationnels et individuels ne relève pas d'une procédure classique. C'est une construction humaine où l'émotionnel représente aussi un élément non négligeable. Toutefois, en mettant en place un concept, on pourra éviter de nombreuses désillusions par une prise en charge optimale (diagnostiquer, communiquer, accompagner, gérer les résistances et piloter la conduite du changement). ●

Bernard Brigueot  
Directeur suisse romande



 **E·S·L**



**ESL: official partner**

**Séjours linguistiques pour cadres & professionnels**  
**Sprachaufenthalte für Führungskräfte und Berufstätige**

0848 50 10 50 [www.esl.ch](http://www.esl.ch)

# Convaincre et se motiver en période de crise

**Qui de mieux que Bernard Challandes, entraîneur de football, pour nous parler de la motivation en période de crise! L'économie s'inspire de plus en plus des méthodes de management sportives. Le forum ASC, organisé avec PME Magazine le 3 novembre à Lausanne, portera sur ce thème.**

**B**ernard Challandes s'est surtout fait connaître avec l'équipe suisse des moins de 21 ans, «les Titans», il y a quelques années. Champion suisse avec le FC Zurich, il a aussi connu des périodes de turbulences avec le FC Sion et Neuchâtel Xamax. Actuellement, à la tête du FC Thoune, il occupe le haut du tableau. Par sa riche expérience, son franc-parler, sa passion et son enthousiasme, il abordera les questions avec un esprit d'ouverture, ce qui donnera une certaine dynamique à notre soirée.

## Une crise est toujours spécifique à l'entreprise!

Une crise se nourrit des particularités de l'entreprise, de son type d'activités, de son personnel, de ses fournisseurs et de son marché. Il n'y a donc pas de remède universel pour y faire face. Il existe toutefois une méthodologie éprouvée, permettant des décisions judicieuses, immédiates et efficaces pour rétablir une situation, ramener l'ordre des choses et en tirer les conséquences afin que la crise ne se renouvelle

## FORUM ASC-PME 2011

### THÈME Motiver et se motiver en période de crise

**INTERVENANT Bernard Challandes, entraîneur de football à succès (FC Thoune)**

**DATE Jeudi 3 novembre 2011, de 18h00**

**jusqu'env. 21 h 15 (Forum et cocktail)**

**LIEU Hôtel Alpha-Palmiers, rue du Petit-Chêne 34, 1003 Lausanne**

**TARIF CHF 40.- membres ASC et abonnés**

**PME Magazine / CHF 70.- autres**

**INSCRIPTION [www.cadres.ch/forum](http://www.cadres.ch/forum)**



**Bernard Challandes: du charisme et de la passion dans ses propos.**

pas. Dans un tel contexte, les collaboratrices et les collaborateurs peuvent être déstabilisés d'où l'importance de trouver le bon message pour conserver un état d'esprit positif.

## Un orateur de choix

Lorsque l'on vit dans l'insécurité du monde du sport où une saison peut être considérée comme du long terme, se motiver et motiver sont des éléments essentiels. Composer un groupe, se fixer des objectifs communs, lorsque l'on dispose d'individualités de diverses nationalités, où chacun lutte pour sa place de titulaire, n'est pas chose aisée! La méthode «Challandes» comporte une dimension émotionnelle très forte. Le sentiment d'appartenance au groupe s'avère selon lui fondamental. L'exemple avec le FC Thoune nous le démontre. Tous les journalistes sportifs optaient pour la dernière place. Or, en ce moment, le club est plutôt bien placé. Le miracle «Challandes»!

Bernard Brigueat  
Directeur suisse romande

## FORMATION A DISTANCE EN COMPTABILITÉ - GESTION



**Renforcez la compétence de vos collaborateurs en préservant l'activité de l'entreprise**

### La formation à distance IFP : un mode de formation avantageux pour vous et pour vos salariés

L'entreprise n'est pas privée de son collaborateur pendant sa formation. Le stagiaire se forme à son rythme selon son niveau, ses possibilités et le temps dont il dispose. C'est lui qui fixe la durée de sa formation.

**Formations dispensées :** comptable, aide-comptable, secrétaire comptable, spécialiste comptabilité-gestion, certification CRESUS.

### Des cours complets et actualisés

Chaque formation comprend un matériel pédagogique complet :

- Cours sous forme de fascicules.
- Des CD.
- Des logiciels professionnels (CRESUS).
- **Des modules d'apprentissage en e-Learning** (convivial et interactif).

### Une assistance permanente : par téléphone et par Internet

Le stagiaire est suivi et conseillé par le même professeur du début à la fin de sa formation.

### Préparation à distance au Brevet Fédéral de Spécialiste en Finance et Comptabilité\*

- 4 modules qu'il est possible de préparer en totalité ou à l'unité
- Des journées de séminaires animés par des spécialistes (en option)

\* Bénéficiez du tarif spécial réservé aux adhérents de l'ASC

**Pour plus d'informations, appelez-nous au :**

► 022 364 86 30

**ou remplissez le formulaire sur notre site :**

► [ifp-formation.ch](http://ifp-formation.ch)

Organisme spécialisé dans la formation à distance.



**IFP**

Institut de Formation Permanente

Route des Avouillons 4 - 1196 GLAND



## Wenn Mitarbeitende sitzen, bis sie nicht mehr sitzen können.

Rückenleiden können gravierende Folgen haben. Auch fürs Geschäft. Denn von Ausfalltagen bis zu Terminverzögerungen entstehen Kosten und Stress. Unsere Online-Lernmodule und Broschüren zeigen, wie Sie mit wenig Aufwand Sicherheit und Gesundheit im Büro fördern. Und dank unserem Wettbewerb lohnt sich ein Besuch doppelt: [www.praevention-im-buero.ch](http://www.praevention-im-buero.ch)



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Eidgenössische Koordinationskommission  
für Arbeitssicherheit EKAS**



## Führen will gelernt sein – Swissmem Kaderschule

### Lehrgänge

- Leitende Ingenieure
- Entwicklungsleiter
- Verkaufsingenieur/in
- Technische(r) Verkaufsberater/in
- Leitende Techniker
- Projektmanager/in
- Industriemeister/in
- Produktionsleiter/in Kunststoff-Technik
- Teamleiter/in
- Ausbilder/in (eidg. FA)
- Berufsbildner/in im Hauptberuf  
600 Lernstunden
- Berufsbildner/in 100 Lernstunden

### Seminare

- Betriebswirtschaft für Führungskräfte
- Kostenoptimierung im betrieblichen Umfeld
- Sich und andere wirksam führen
- Konflikte konstruktiv lösen
- Wirksame Personalarbeit für Führungskräfte
- Erfolgreich auftreten und präsentieren
- Ungeniert(er) reden und präsentieren
- Grundlagen des Projektmanagements
- Projektteams erfolgreich führen
- Wirkungsvolle Kommunikation in der Projektarbeit
- Noch erfolgreichere Verkaufsgespräche
- Verhandlungstechniken wirksam einsetzen
- Nutzenorientierte Preisbildung
- Kundenorientiertes Verhalten
- ... und viele weitere Themen

### Firmeninterne Ausbildung und Beratung

Die Swissmem Kaderschule führt zu allen Führungsthemen massgeschneiderte Kurse für Firmen und Institutionen durch. Urs Peter und Michael Toepfer geben gerne Auskunft.

### Impulstagung 16. November 2011

«Bei Innovation und Entwicklung an der Spitze bleiben», 14–17 Uhr, Informationsabend über unsere Kurse ab 17:30 h.

### Tagungsort und Anmeldung

Swissmem Kaderschule, Brühlbergstrasse 4  
8400 Winterthur, 052 260 54 54  
E-Mail: [kaderschule@swissmem.ch](mailto:kaderschule@swissmem.ch)  
[www.swissmem-kaderschule.ch](http://www.swissmem-kaderschule.ch)

# Die Mitarbeiterbeurteilung – eine reine Pflichtübung?

**In sehr vielen Betrieben ist die Mitarbeiterbeurteilung ein jährlich wiederkehrendes Ritual. Sie verfehlt jedoch ihren Zweck, wenn sie zu einer reinen Pflichtübung verkommt. Zuweilen wird sie sogar zu einem Dokument, das weitreichende Folgen haben kann.**

**E**in durchaus denkbares Szenario: Völlig überraschend für den Mitarbeiter wird dieses Jahr in der Beurteilung die «Leistung» als «ungenügend» bewertet. In den Bemerkungen am Ende ist lapidar von «Klima verbessern» die Rede. Soll der Mitarbeiter eine solche Beurteilung unterschreiben? Und wenn nicht, was kann er unternehmen?

eines Arbeitszeugnisses. Auch wenn der Vorgesetzte im Jahresgespräch eine negative Bewertung herunterspielt, kann diese später für die Beurteilung des Mitarbeiters plötzlich allein relevant werden. In unserem Beispiel kann sich eine solche Bewertung ungeachtet der ursprünglichen mündlichen Beteuerungen nachteilig auswirken. Man denke nur an plötzlich auf-

gegen die Beurteilung wehren. Dies sollte in jedem Fall schriftlich und zeitnah erfolgen. Wenn dem Mitarbeiter nicht klar ist, wieso die Beurteilung schlecht ausgefallen ist oder was mit der Beurteilung konkret angesprochen wird beziehungsweise genau gemeint ist, kann er sich zunächst auf die Bitte beschränken, konkrete Beispiele zu nennen und die Bewertung zu erläutern.



**Mitarbeiterbeurteilungen sollten ernst genommen werden; sie dokumentieren das Arbeitsverhältnis.**

## Verbindliche Grundlage

Eine schlechte Bewertung in einer Mitarbeiterbeurteilung darf man keinesfalls auf die leichte Schulter nehmen. Selbst dann nicht, wenn der Vorgesetzte versichert, dass die als ungenügend bewertete Leistung «nicht so dramatisch» sei, «keine negativen Konsequenzen» habe oder die Bemerkung zum Thema «Klima» nicht persönlich gemeint sei, sondern sich an das ganze Team richte.

Die schriftlichen Mitarbeiterbeurteilungen sind nämlich in jedem Fall die entscheidende Dokumentation des Arbeitsverhältnisses und letztlich die einzige verbindliche Grundlage beim Verfassen

tretende Schwierigkeiten mit dem Vorgesetzten, in deren Folge er seine damaligen mündlichen Erläuterungen vergisst. Oft genug kommt es überdies vor, dass der Vorgesetzte die Stelle wechselt. Sein Nachfolger kann – und muss – sich an das halten, was in den Mitarbeiterbeurteilungen schriftlich vorliegt.

Aus diesen Gründen empfiehlt es sich dringend, umgehend auf unzutreffende negative, oder auch unklare Beurteilungen zu reagieren, und zwar mit dem Ziel, die Angelegenheit richtigzustellen. Wer sich im Mitarbeitergespräch durch eine schlechte Bewertung überrumpelt fühlt, kann sich selbstverständlich auch später

## Schwierigkeiten vermeiden

Ein spezielles Augenmerk gilt Zielvereinbarungen. Solche gehen in vielen Betrieben mit der Mitarbeiterbeurteilung einher und sind nicht selten lohnrelevant. Ziele müssen erreichbar und messbar sein. Wurden Ziele vereinbart, die der Mitarbeiter zunächst als realistisch einschätzt, die sich im Verlauf des Beurteilungsjahrs jedoch als illusorisch herausstellen, muss der Mitarbeiter dies am besten umgehend und schon mitten in der laufenden Periode mitteilen, um spätere Schwierigkeiten zu vermeiden. Führungsstarke Vorgesetzte führen indessen auch während des laufenden Beurteilungsjahrs Gespräche mit ihren Mitarbeitenden. Die jährlichen Mitarbeitergespräche dienen dann einer Zusammenfassung, und die einschlägigen Beurteilungen sollten die Mitarbeitenden nicht überraschen.

## MAGDALENA SCHAER

**Anwältin im Rechtsdienst der Schweizer Kader Organisation SKO seit 2009**



Tel. 043 300 50 62  
m.schaer@sko.ch  
www.sko.ch

# Mobile Devices – Chancen und Risiken

**Für Schweizer Unternehmen ist «Bring Your Own Device» (BYOD), der geschäftliche Einsatz privater Endgeräte, ohne Alternative. Wie nutzt man die Chancen und vermeidet man die Risiken?**



**Der Einsatz von privaten Smartphones im Unternehmen stellt hohe Anforderungen.**

Schweizer Unternehmen holen sich mit der neuen IT-Management-Strategie «Bring Your Own Device» (BYOD) gewichtige Vorteile ins Haus. Nahezu zum Nulltarif, wie es auf den ersten Blick scheint. Denn Mitarbeiter benutzen zur Erfüllung ihrer beruflichen Aufgaben ihre Privatgeräte und entlasten dadurch die Unternehmenskasse. Sie arbeiten gut und gerne mit Geräten, die sie schon kennen, sind produktiver, motivierter, mobiler und zufriedener. Aber Vorsicht: Smartphones im Unternehmenseinsatz stellen

sehr hohe Anforderungen punkto Sicherheit, Policies, Administration und Software-Distribution, um nur einige der kritischen Herausforderungen beim Namen zu nennen.

## Sinnvoll eingrenzen

Berlecon Research (PAC) und die Fraunhofer Einrichtung für Systeme der Kommunikationstechnik (ESK) haben drei Betriebssysteme und fünf mobile Geräte auf den Prüfstand gestellt. Apple, Google oder Microsoft: wer hat das beste mobile OS für den professionellen Einsatz im Unternehmen? Zunächst einmal gilt es festzuhalten: Die Betriebssysteme Android und Windows Phone 7 sind im Gegensatz zu Apples iOS nicht an eine bestimmte Hardware gebunden. IT-Entscheider können daher unter den Endgeräten verschiedener Hersteller (HTC, Samsung, LG u.a.) wählen. Für den professionellen Einsatz in Unternehmen, so die Empfehlung der Experten, ist es jedoch sinnvoll, nur eine mobile Plattform zu unterstützen und die erlaubten Endgerätevarianten einzugrenzen. Ein weiterer Unterschied: Google Android, Apple iOS und Microsoft Windows Phone 7 wurden zwar auf Basis bereits existierender Betriebssysteme entwickelt, unterscheiden sich aber fundamental in ihrer Offenheit. iOS und Windows Phone 7 sind geschlossene Systeme, die nur von den Herstellern Apple und Microsoft weiterentwickelt werden. Apple und Microsoft bieten Endgeräteherstellern also keine Möglichkeit, etwa die Bedienoberfläche zu verändern oder Systemanpassungen vorzunehmen. Für Geschäftskunden ist damit zwar der Vorteil einer höheren Standardisierung verbunden. Sie müssen aber auch praktisch essen, was auf den

Tisch kommt. Das offene Android dagegen erlaubt unternehmensspezifische Modifikationen. Viele Gerätehersteller nutzen das und statten ihre Android-Geräte mit eigenen Bedienoberflächen und Funktionen aus. Aber es gibt auch eine Kehrseite der grossen Freiheit: Die Systemadministratoren in den Unternehmen müssen eine Vielzahl unterschiedlicher Geräteversionen im Auge behalten, was die Administration erschwert.

## Tipps für Entscheider

Berlecon Research (PAC) und Fraunhofer ESK empfehlen deshalb Windows Phone 7 Unternehmen, die weitgehend auf eine Anwendungslandschaft aus dem Hause Microsoft setzen und für die die Sicherheitseinstellungen über Microsoft Exchange ausreichen. Auch wenn das aktuelle Angebot an zusätzlichen Apps noch nicht sonderlich umfangreich ausfällt und eine VPN-Unterstützung fehlt. Schweizer Firmen, die hohe Anforderungen an eine individuelle Anpassung der Endgeräte stellen, fahren gut mit Android. Applikationen lassen sich leicht entwickeln und installieren, es sei jedoch mit einem höheren Support-Aufwand zu rechnen. KMU dagegen, die schnell und einfach Geräte ausnutzen wollen, sollten zum iPhone greifen. Die Geräte sind sehr intuitiv, Konfigurationen und Sicherheitsvorgaben lassen sich schnell realisieren. Um Updates müssen sich die Mitarbeiter jedoch in Eigenverantwortung kümmern. ●

## MICHAEL KURZIDIM

**Ressortleiter Business Software bei «Computerworld», der Schweizer Fachpublikation für IT-Verantwortliche im Management. Das ICT-Magazin von IDG Schweiz informiert alle zwei Wochen allgemein verständlich über wichtige ICT-Technologien im Firmeneinsatz.**



Tel. 044 387 44 07  
michael.kurzidim  
@computerworld.ch  
www.computerworld.ch

# Chef oder Chefin sein ist lernbar!

Die Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung SVF zeigt, dass Führen ein Handwerk ist, das lernbar ist. Als SKO-Mitglied profitieren Sie bei den Führungsausbildungen ab sofort von unserer Exklusivpartnerschaft mit der Klubschule Business.



**Eine gute Ausbildung ist für Führungskräfte unterlässlich.**

## Modulares Ausbildungsangebot

Bis anhin gab es folgende Ausbildungsangebote:

- Stufe 1: Abschluss mit Zertifikat Leadership und/oder Management
- Stufe 2: Abschluss mit eidgenössischem Fachausweis (Führungsfachmann/-fachfrau)

Neu gibt es ein weiterführendes Angebot, mit dem die SVF das modulare Ausbildungssystem in der Führung komplettiert:

- Stufe 3: Abschluss mit eidgenössischem Diplom (Führungsexpertin/-experte)

Der SVF plant die ersten Modulprüfungen für die Höhere Fachprüfung für das Jahr 2012, die erste Abschlussprüfung für das Jahr 2013.



Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung  
Association Suisse pour la Formation des Cadres  
Associazione Svizzera per la Formazione nella Conduzione

SVF-ASFC



Führung kann in verschiedenen Branchen und auf unterschiedlichen Stufen zur Aufgabe werden. Die Anforderungen nehmen mit steigender Kaderstufe zu: Führen wird zum Beruf. Eine gute Ausbildung ist deshalb unterlässlich. Die (Weiter-)Bildungslandschaft der Schweiz wird jedoch

immer unübersichtlicher. Die Abschlüsse und Titel stiften Verwirrung – und nicht selten schmücken sich die Leute in ihren Lebensläufen mit Bezeichnungen, die ihnen eigentlich nicht zustehen. Die Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung SVF positioniert ihr Ausbildungsangebot im Markt deshalb klar. Der Abschluss der eidg. Berufsprüfung bzw. Höheren Fachprüfung führt zu einem geschützten Titel.

## Zielpublikum

Die Angebote der SVF richten sich an Personen sämtlicher Kaderstufen, die in der Regel über eine (höhere) Berufsbildung verfügen. Der Lehrgang richtet sich an Berufsleute aller Branchen mit 3–6 Jahren Berufserfahrung (je nach Vorbildung) und mehrjähriger Führungstätigkeit. Wer keinen anerkannten Titel anstrebt, kann auch nur einzelne Module besuchen und sich so ganz spezifisch weiterentwickeln.

## Erwerb von Kompetenzen im Zentrum

Führungsausbildungen müssen kompetenzorientiert sein. Sie müssen Menschen befähigen, eine konkrete, anspruchsvolle berufliche Führungssituation, wie beispielsweise ein konfliktbeladenes Mitarbeitergespräch, erfolgreich zu bewältigen. In den SVF-Führungsausbildungen liegt darum der Schwerpunkt auf Transfer, Anwendung, Reflexion und Begleitung durch theorie-sichere Praktiker/innen. Um erfolgreich zu führen, muss die schulische Führungsausbildung «off-the-job» in die betriebliche Führungsausbildung «on-the-job» integriert werden. Gezielte Auftragserteilung, Anwendungs- und Transfermöglichkeiten für das Gelernte müssen vorhanden sein. Die SVF-Ausbildungsmodule erfüllen diese Anforderungen.

Mehr dazu: [www.svf-asfc.ch](http://www.svf-asfc.ch)

Edith Keller, Weiterbildung

## KLUBSCHULE BUSINESS

**Als Partner der SKO bietet die Klubschule Business Ihnen als SKO-Mitglied einen Rabatt von 5 Prozent auf allen Modulen der SVF-Führungsausbildungen. Ausnahme: Genossenschaft Zentralschweiz.**

**Alle Genossenschaften bieten die Module zum eidg. Fachausweis an. Die ersten Lehrgänge zur Höheren Fachprüfung sind auf Frühling 2012 in Bern und Zürich geplant. Weitere Infos: [www.klubschule.ch](http://www.klubschule.ch)**

# Führung heisst Leadership

**Eine erfolgreiche Führungsarbeit beinhaltet viele Managementaufgaben: Es muss geplant, koordiniert und organisiert werden. Doch das reicht bei weitem nicht mehr aus. Eine Führungskraft muss heute auch echte Leader-Qualitäten haben.**

Eine Führungsperson muss mit ihrem Team eine Vision entwickeln und den gemeinsamen Weg im Rahmen der Zielerreichung und der Zusammenarbeit aufzeigen. Sie muss die Mitarbeitenden gezielt fordern und fördern und sie motivieren, ihr Bestes zu geben, sowie Arbeitsprozesse laufend optimieren. Voraussetzung dafür ist, dass sich eine Führungskraft überlegt, was ihr wichtig ist, welche Ziele sie sich selber setzt, was sie erreichen möchte und welches die persönlichen Erfolgsfaktoren für eine gelungene Führungsarbeit sind. Das Resultat einer solchen Reflexion ist ein persönliches Führungsleitbild, das die erfolgreiche Gestaltung der eigenen Führungsarbeit unterstützt. Ein wesentlicher Schritt, die eigene Führungsrolle zu stärken und eine Vision mit dem Team zusammen zu konkretisieren und umzusetzen.

## Spielraum ausnutzen

Selbstverständlich ist es nötig und sinnvoll, dass Leitbilder, Richtlinien und Rahmenbedingungen in der Führung berücksichtigt werden. Nichtsdestotrotz bleibt der Führungskraft ein gewisser Spielraum, den sie nutzen sollte, in dem sie sich z.B. folgende Fragen stellt: Wohin geht der Weg meines Teams? Was ist wichtig im Kundenkontakt? Wie unterscheiden wir uns gegenüber anderen Teams? Welchem Ziel wollen wir uns in diesem Jahr besonders widmen? Auch auf Ebene der Teamarbeit gilt es, eine gemeinsame Grundlage zu erarbeiten, um ein tragfähiges Wir-Gefühl zu entwickeln und damit die Zusammenarbeit im Team zu stärken. Mögliche Fragen hierfür können sein: Welche Werte und Normen sind uns in der Zusammenarbeit wichtig? Worauf achten wir besonders in der Zusammenarbeit? Wie



gehen wir mit zwischenmenschlichen oder organisationalen Konflikten um? Wie bewältigen wir anspruchsvolle Anforderungen? Wie informieren wir uns gegenseitig, und wie gehen wir mit Abmachungen um?

## Führung übernehmen

Die vorgesetzte Person sollte ein Vorbild sein, Vereinbarungen konsequent vortreiben und vermeiden, diese durch gegensätzliches oder widersprüchliches Verhalten zu unterminieren. In diesem Sinne braucht sie genügend Willensstärke, Standfestigkeit und Kritikfähigkeit. Eine gelebte Vorbildfunktion stärkt die Führungsperson in ihrer Glaubwürdigkeit, Verbindlichkeit und Überzeugungskraft. Dies ist wiederum eine unabdingbare Grundlage, um die Mitarbeitenden von einer Sache zu begeistern und immer wieder neu zu motivieren. Last but not least empfiehlt es sich, dass eine Führungskraft auch dann konsequent die Führung übernimmt, wenn im Team Probleme entstehen, wenn ein Mitarbeiter nicht am gleichen Strick zieht oder wenn einzelne Mitarbeitende nicht das gewünschte Arbeits- oder Sozialverhalten zeigen. Es ist wichtig, rasch adäquate Lösungen zu finden. Gerade in einer solchen Situation beobachten das Team und das Umfeld

**Leadership heisst, auch in kritischen Situationen die Führungsrolle zu übernehmen.**

ganz genau, wie sich eine vorgesetzte Person verhält. Versucht sie, den Konflikt dem Team oder den Beteiligten zu überlassen und sich aus der Verantwortung zu stellen? Verniedlicht sie das Problem, und setzt sie sich auf diese Weise darüber hinweg? Oder aber versucht sie mit all ihren zur Verfügung stehenden Mitteln, einen konsens- und lösungsorientierten Weg zu finden, um das Problem effektiv und effizient zu bewältigen? ●

## DANIEL HINDER

**Dipl. Psychologe FH/dipl. Betriebsökonom FH, leitet solveras network for solutions und führt eine psychologische Praxis für Beratungen, Trainings und Assessments in Bonstetten. Er ist als Laufbahnberater und Coach für die SKO tätig.**



Tel. 044 701 14 11  
 daniel.hinder  
 @solveras.ch  
 www.solveras.ch

# Verändern der gemeinsamen Zukunft

**Führen heisst: mit unterschiedlich kompetenten Menschen die gemeinsame Zukunft gestalten. Hierfür gibt es Techniken, die gut funktionieren und ohne grossen Aufwand eingesetzt werden können.**

Während Management ein effizientes und ökonomisches Arbeiten sichert, ist Führung die aktive, wert- und nutzenorientierte Veränderung der Zukunft. Beides hat weniger mit Hierarchie als mit Kompetenzen zu tun. Moderne, effektive Leadership ist keine Funktion mit Arbeitsplatzbeschreibung – vielmehr ermöglicht sie die Zusammenarbeit unter Menschen, die sehr unterschiedlich kompetent sind. Diesen Menschen muss/kann man nicht mehr sagen, wie sie arbeiten sollen. Doch man sollte ihnen sehr konsequent helfen, möglichst all ihre Fähigkeiten

informelles Coaching oder Mentoring beziehungsweise Delegation mit gemeinsamer Ergebnisverantwortung. Wissensarbeiter werden am besten systemisch geführt: Optimieren Sie die Beziehungen zwischen Individuen und Teams, richten Sie die Arbeitsumgebung und -prozesse zielgerichtet ein und sorgen Sie für eine effektive Kommunikation mit den wichtigen Stakeholdern.

## Social Media

750 Millionen Menschen auf Facebook (plus viele Millionen auf anderen Plattfor-



**Es gibt so viele effektive Führungsstile wie Menschen, Situationen und Ziele.**

im Sinne des gemeinsamen Ganzen zu aktivieren. Dafür gibt es einige Hilfsmittel, die gut in unsere Zeit und unsere Welt passen.

## Führungstechniken

Heute sind die meisten Mitarbeiter in ihren Bereichen sehr gut ausgebildet und durchaus selbstbewusst. Fordern und fördern Sie sie als Experten! Je nach Person und Situation sind wirksame Methoden

men) sind nicht wegzuleugnen. Das sind inzwischen keineswegs nur noch Teenager oder Computerfreaks, sondern mit Sicherheit auch viele Ihrer Mitarbeiter. Setzen Sie Social Media gezielt für schnelle, häufige Informationen oder Abklärungen ein. Sie werden überrascht sein, wie sich dadurch mit geringem Aufwand die persönlichen und Arbeitsbeziehungen fast wie von selbst optimieren.

## Kultur

Benutzen Sie die Kultur als Lupe. Sie zeigt Ihnen die wahren, langfristigen Werte, Interessen und Kompetenzen hinter dem oft sehr strategischen Kommunikations- und Arbeitsverhalten. Über diese tief liegenden Ressourcen können Sie Menschen, Teams und ganze Organisationen sehr nachhaltig und konfliktfrei, das heisst «transkulturell», führen, auch wenn unterschiedliche Kulturen vertreten und Sie selbst nicht immer anwesend sind.

## Emotionen

Bei jeder Entscheidung haben Emotionen – auch die unserer Mitarbeiter – das erste und das letzte Wort. Übrigens auch bei rein «sachlichen» Fragen. So funktioniert unser Gehirn seit langer Zeit ziemlich gut. Das ist fast immer unbewusst, nur bei Konflikten kommen diese hintergründigen Entscheider an die Oberfläche. Ein bewusstes und pro-aktives Führen über Gefühle hat nichts mit «bei uns gibt es keine Konflikte» zu tun, sondern mit einer sehr schnellen Art von Kooperation, die nicht viele Worte braucht. Nichts ist besser, um Unterschiede zu überwinden und ineffiziente Missverständnisse zu vermeiden.

## Persönliche Stärken und Potenziale

Noch eine aktuelle Erkenntnis: Führungsfähigkeit ist erlernbar. Es gibt so viele effektive Führungsstile wie Menschen, Situationen und Ziele. Hier hilft vor allem die Besinnung auf persönliche Stärken und Potenziale zusammen mit der Fähigkeit, neue Methoden aufzunehmen und flexibel einzusetzen. ●

**DIETMAR TREICHEL**  
IKF Luzern



Tel. 041 211 04 73  
d.treichel@ikf.ch  
www.ikf.ch  
www.g-lead.com

# Individualisierte altersgerechte Führung

**Die Babyboomer kommen in die Jahre! Die demografische Entwicklung zeigt eine europaweit drastische Veränderung. Die Anzahl älterer Personen nimmt stark zu, und die Arbeitsanforderungen ändern sich schnell und umfassend. Und mit dem 50. Lebensjahr nehmen die gesundheitsbedingten Austritte und Entlassungen zu.**

Demografie als Führungsthema ist facettenreich: Es geht um das Miteinander der Generationen und die altersgerechte Unterstützung der Mitarbeitenden. Arbeitsfähig sein, ein Berufsleben lang, das bedeutet gesund und qualifiziert altern. Der einzige in der Forschung nachgewiesene Erfolgsfaktor für den Erhalt dieser Arbeitsfähigkeit ist die altersgerechte Führung.

### Es braucht individualisierte Führung

Führung ist anspruchsvoll. Es gilt, den Ausgleich vieler Ansprüche zu finden, Akzente zu setzen, das Unternehmen und die Mitarbeitenden weiterzuentwickeln. Führungsstrukturen, Prozesse und einheitliche Vorgaben sind so aufgebaut, dass wenige Reibungsverluste entstehen und alle Mitarbeitenden «gleich» behandelt werden. Eine normative Auseinandersetzung mit dem Thema Demografie (zum Beispiel die Verabschiedung einer Alterspolicy), strategische Analysen (zum Beispiel Altersstrukturanalysen) oder spezielle Programme für bestimmte Altersgruppen (zum Beispiel 50plus-Weiterbildungsprogramme) sollen Führung einheitlich und dennoch für bestimmte Altersgruppen spezialisiert gestalten.

Aber: Jeder Mitarbeitende hat seine eigene Persönlichkeit, eigene Vorlieben und ein eigenes Set an Kenntnissen und Erfahrungen, die er durch Aus- und Weiterbildung und praktische Erfahrung erworben hat. Auch die körperliche und seelische Vitalität variiert. Es braucht eine individualisierte Form der Mitarbeiterführung. Hierfür existiert eine Vielzahl an Modellvorstellungen, die zusammengefasst davon

ausgehen, dass die Führungsperson die Führungssituation analysiert, die Einzelnen inspiriert und motiviert und entsprechend das eigene Führungsverhalten anpasst. Neu kommt bei der individualisierten altersgerechten Führung die «Integration altersspezifischer Aspekte in die Führung» (IAF) hinzu.

### Altersstereotypen prägen Wahrnehmung

Führungshandeln hängt auch davon ab, welche Wahrnehmungen und Einstellungen eine Führungsperson gegenüber Mitarbeitenden aus bestimmten Altersgruppen hat. Häufig sind es Altersbilder («Stereotype») die unsere Wahrnehmung prägen und unser Handeln beeinflussen.

Auf der Basis solcher Bilder können Personen «dazugehören» oder «ausgeschlossen werden». Jemand ist «auf dem absteigenden Ast» oder «noch grün hinter den Ohren». Stereotypen können positiv («erfahren») und negativ («veraltetes Wissen») sein. Altersbilder in Unternehmen sind gesellschaftlich bestimmt, beispielsweise durch Frühverrentungspolitik, und durch die Personalpolitik beeinflusst. So ergab eine Studie, dass in Unternehmen mit einem höheren Anteil an über 50-Jährigen die Leistungsfähigkeit Älterer höher eingeschätzt wird. Wenn aufgrund von Stereotypen einer Altersgruppe gegenüber negatives Verhalten gezeigt wird, ist das Altersdiskriminierung. Einzelne Forschungsstudien berichten von Altersdiskriminierung, insgesamt wird sie aber kaum thematisiert.

### Erhalt der Arbeitsfähigkeit

Eine eigene Befragung von etwa 400 Führungspersonen in der Schweiz und in Deutschland zeigt auf, wie Führungspersonen ihr eigenes Älterwerden und die Kompetenzen ihrer älteren Mitarbeitenden wahrnehmen. Einstellungen und Verhaltensweisen zur altersgerechten Führung und zur Führung älterer Mitarbeitender

## Bank Coop: Exklusive Vergünstigungen für SKO-Mitglieder



#### Sie profitieren von:

- Vorzugszinsen auf Hypotheken
  - Rabatten im Wertschriftengeschäft
  - Reduktionen bei Kartengebühren
- sowie von weiteren attraktiven Produkten und Dienstleistungen zu fairen Konditionen.

#### Nehmen Sie mit uns Kontakt auf:

0800 88 99 66, [www.bankcoop.ch/sko-mitglieder](http://www.bankcoop.ch/sko-mitglieder)

fair banking  
**bank coop**

**Altersgerechtes Führen erhält die Arbeitsfähigkeit und ermöglicht ein Miteinander der Generationen.**



werden transparent. Führungspersonen haben eine positive Einstellung, in der Führung das Alter mit einzubeziehen, vor allem wenn es um konkrete Möglichkeiten geht, die Employability zu erhöhen, zum Beispiel durch Teilnahme an Weiterbildungen, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeitmodelle. Eher kritisch sind die Ergebnisse, wenn es um die altersgerechte Anpassung des eigenen Führungsverhaltens geht: Weder Einstellung noch Verhalten deuten darauf hin, dass das Alter der Mitarbeitenden in der Führung berücksichtigt wird. Und das, obwohl es in der Forschung als das beste Mit-

tel für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit gilt. Werden Altersstereotypen aktiviert? Misst sich die Führung selber am Gleichbehandlungsgrundsatz und greift lieber auf Angebote zurück, die für alle Altersgruppen verfügbar sind? Fehlt es schlichtweg an altersspezifischem Wissen, beispielsweise zur Zu- und Abnahme von Fähigkeiten im Altersverlauf? Bei der Führung älterer Mitarbeitender wird weiterhin in Entwicklung und Nutzung ihrer Kompetenzen investiert. Vorteile in der Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitenden werden erkannt – und dennoch: Die Bereitschaft, ältere Mitarbeitende einzustellen, ist eher gering.

**Der Einzelne bleibt im Fokus**

Die Gestaltung altersgerechter Führung ist vielfältig und erfolgt auf der Ebene Organisation und Person. Die Möglichkeiten sind vielseitig und reichen vom intergenerationalen Lernen (zum Beispiel durch Senior Consulting, altersgemischte Teams) über Entlastungen und Gesundheitsförderung (wie beispielsweise Zusatzurlaub oder Gesundheitszirkel) über Qualifizierungen (Anpassungsqualifizierung, Weiterbildungsgutscheine als Altersgeschenk) bis hin zu einer Ausgestaltung der HR-Praktiken (zum Beispiel Altersstrukturanalysen, Diversity Management, flexible Pensionierungssysteme, Altersteilzeit). All diese Angebote ersetzen die individuelle altersgerechte Führung nicht, bei der es um den Einzelnen geht, mit seinen Kompetenzen, Möglichkeiten und Ressourcen – altersgerecht und in der intergenerationellen Zusammenarbeit.

**PROF. DR. DANIELA EBERHARDT**  
 Leiterin IAP, Institut für Angewandte Psychologie ZHAW



Tel. 058 934 83 49  
 daniela.eberhardt@zhaw.ch  
 www.psychologie.zhaw.ch

Foto: Fotolia

**Die IBZ-Schulen bilden Sie weiter.**



**NDS «Betriebswirtschaftslehre für Führungskräfte» eidg. anerkanntes Diplom HF-NDS**

Sie haben eine technische Ausbildung, besetzen eine Führungsposition und möchten Ihre Managementkompetenz ausbauen? Die IBZ Schulen verleihen Ihrer Karriere den nötigen Schub!

- 3 Semester, freitags und samstags (2x/Monat)
- Kursorte: Aarau, Bern und Zug

Infoabende: siehe [www.ibz.ch](http://www.ibz.ch)  
 Beratungsgespräche jederzeit möglich!

[www.ibz.ch](http://www.ibz.ch)

IBZ Schulen für Technik Informatik Wirtschaft  
 Telefon 062 836 95 00, E-Mail [ibz@ibz.ch](mailto:ibz@ibz.ch)



ISO 9001 • eduQua

# SWICA, der kompetente Gesundheitspartner

**SWICA ist eine ganzheitliche Kranken- und Unfallversicherung. Neben einem umfassenden Versicherungsschutz bietet sie innovative Gesundheitsdienstleistungen. SKO-Mitglieder profitieren zudem von vorteilhaften Konditionen in der Spitalzusatzversicherung.**

Die Mitglieder des SKO und deren Familienangehörige erhalten dank des Kollektivvertrags mit SWICA die Spitalzusatzversicherung HOSPITA zu Sonderkonditionen. Mit einer weltweiten privaten Spitalzusatzversicherung profitieren sie von BestMed, die exklusive Dienstleistungen bietet: schnellen Zugang zu medizinischen Leistungen der Top-Klasse und zu hochqualifizierten Spezialisten – unabhängig von Land und medizinischem Fachgebiet. Sie können den Arzt frei wählen und haben kurze Wartezeiten bei planbaren Operationen. Eine Spitalzusatzversicherung deckt zudem zusätzliche Leistungen wie Haushalthilfen nach dem Spitalaufenthalt sowie die Verlegung oder Repatriierung.

cherung abgeschlossen haben. Die Prämien der Spitalversicherungen steigen bei SWICA deshalb nicht alle fünf Jahre sprunghaft an, wie dies bei anderen Versicherungen üblich ist, sondern sie werden lediglich der tatsächlichen Kostenentwicklung angepasst. So bleibt die Spitalversicherung auch im Alter bezahlbar – gerade dann, wenn man auf einen umfassenden Versicherungsschutz angewiesen ist.

## Transparente Kostenbeteiligung

Als einzige Krankenversicherung rechnet SWICA die Kostenbeteiligung von Grund- und Zusatzversicherungen gegenseitig an, womit die Kosten des Selbstbehalts im Vergleich zu anderen Versicherern deutlich tiefer liegen. Wenn Sie beispielsweise eine Kostenbeteiligung von 2'000 Franken vereinbaren, haben Sie die Gewissheit, dass dieser jährliche Maximalbetrag über alle Versicherungen bei SWICA hinweg gilt und Sie nicht mehr zahlen müssen.

## Innovative Dienstleistungen

Neben einem umfassenden Versicherungsschutz bietet SWICA medizinische Dienstleistungen wie die telefonische Gesundheitsberatung sante24 und die SWICA Gesundheitszentren an. Die Ärzte und das medizinische Fachpersonal von sante24 beantworten unter der Telefonnummer 044 404 86 86 an 365 Tagen im Jahr rund um die Uhr Fragen zur Gesundheit. Zudem geben sie fachkundigen Rat zu Themen wie Ernährung, Bewegung und Entspannung. Dank des breiten Netzwerks kann das sante24-Team neben Terminen in SWICA Gesundheitszentren auch Termine bei Partnerärzten oder bei Therapeuten vereinbaren.

## VORTEILE FÜR SKO-MITGLIEDER

- **Umfassende Vorsorge von der attraktiven Grundversicherung über bedürfnisgerechte Zusatzversicherungen bis hin zum weltweiten Versicherungsschutz**
  - **Schneller und bevorzugter Zugang zu hochqualifizierten Fachärzten und Spitälern mit SWICA BestMed**
  - **25 Prozent Prämienrabatt in den Spitalzusatzversicherungen**
  - **Kompetente Beratung, effizienter Kundenservice sowie rasche Auszahlung der Guthaben**
  - **Förderung von Gesundheit und Fitness mit bis zu 800 Franken im Jahr, zum Beispiel Fitness, Wellness, Ernährungsberatung**
  - **Optimale Behandlung von der Diagnose bis zur Therapie in den SWICA Gesundheitszentren**
  - **Telefonische Gesundheitsberatung sante24 rund um die Uhr, 7 Tage die Woche: 044 404 86 86**
- Unsere Mitarbeitenden beraten Sie gerne unter der Gratisnummer 0800 80 90 80. Erwähnen Sie, dass Sie SKO-Mitglied sind.

## Integrierte medizinische Versorgung

Die 22 SWICA Gesundheitszentren und Partnerpraxen gehören zu den führenden Ärzte- und Therapieeinrichtungen der Schweiz. Sie decken ein breites Spektrum an medizinischen Behandlungen ab – einschliesslich komplementärmedizinischer Methoden. Die Patienten werden von der Diagnose bis zum Therapieabschluss betreut und eng begleitet. Die Zentren verfügen über moderne Infrastruktur für Beratung, Diagnostik und Therapie.

SWICA

SWICA Gesundheits-Quiz  
Wellness-Kurzferien und  
E-Bikes zu gewinnen  
Jetzt mitmachen!



**Starke Partnerschaft:  
SKO-Mitglieder sind  
stets gut versichert.**

## Spitalzusatzversicherung auch im Alter bezahlbar

Eine Spitalzusatzversicherung lohnt sich bei SWICA besonders: SWICA kennt keine altersbedingten Tarifaufschläge. So profitieren SWICA-Kunden ihr ganzes Leben lang von jenem Tarif, zu dem sie die Versi-

# «Der Weg ist ebenso wichtig wie der Gipfel»

**SKO-Mitglied Urs Bernhard will bis Ende 2012 die «Seven Summits» bestiegen haben. Was der Führungscoach und Berater auf dem höchsten Gipfel jedes Kontinents über Führung und Teambuilding lernt.**



Urs Bernhard, selbständiger Berater und Bergsteiger:  
«Falsche Entscheidungen können gravierende Folgen haben.»

Beginnen hat es mit dem Kilimandscharo. Als sich Urs Bernhard nach Jahren im Human Resourcing globaler Industriekonzerne selbständig machte, suchte er gleich noch eine Herausforderung. Er bestieg den 5895 Meter hohen Kibo im Kilimandscharo-Massiv. Bergsteigen war für den Soziologen und Betriebswirtschaftler aus Kerzers vorher kaum ein Thema gewesen. Nach internationaler Tätigkeit ist der heute 56-Jährige als selbständiger Berater fürs mittlere und obere Kader tätig. Er wirkt regelmässig als Executive Coach für die Kadenschmiede INSEAD in Paris, Singapore und Abu Dhabi.

Nach der Besteigung des Kibo fiel Bernhard das Buch «Seven Summits» des US-Unternehmers Richard Bass in die Hände. Als Erster hatte dieser es geschafft, auf jedem der sieben Kontinente den höchsten Gipfel zu besteigen. «Ich wusste sofort, das will ich

auch», erinnert sich Bernhard. Sieben Jahre gab er sich für das ehrgeizige Unterfangen. Und: Er wollte es alleine schaffen, jeweils mit lokalen Bergführern vor Ort. «Wichtig ist mir immer der gesamte Weg, die Reise in die fernen Länder, nicht nur der Gipfel», erklärt Bernhard seine Philosophie.

## Topleistungen im Team

Vier Gipfel hat er bereits geschafft. Doch auch Rückschläge gehören dazu – wie in der Geschäftswelt. Für den Aconcagua in Argentinien brauchte er mehr als einen Anlauf, am Mount Everest musste er im Frühling 2011 nur 250 Meter unterhalb des Gipfels wegen schlechten Wetters umkehren. Im nächsten Jahr wird er den höchsten Berg der Welt erneut in Angriff nehmen. Nebst den unbeschreiblichen Naturerlebnissen, der Kraft der Berge und der körperlichen Topleistung habe er viel

in Sachen Führung und Teambuilding profitiert, sagt Bernhard. Gerne erzählt er Episoden und knüpft Analogien zur Wirtschaftswelt; wie beispielsweise als er am Mount McKinley in Alaska darauf drängte, rascher Höhe zu gewinnen, um rechtzeitig vor dem schlechten Wetter oben zu sein. Da habe ihn den Bergführer zur Seite genommen und gesagt: Zuerst kommt das Team, dann das Wetter und erst dann der Gipfel. «Seine Worte haben mich beeindruckt», sagt Bernhard. «Auch in der Arbeitswelt gilt es ja die Mitarbeiter zu fördern und das Arbeitsziel nicht aus den Augen zu verlieren. Wie im Business ändern sich am Berg die Bedingungen laufend, und es ist viel Flexibilität gefragt. Falsche Entscheidungen können gravierende Folgen haben.» Und man müsse immer genau überlegen, ob man über die gefragten Fähigkeiten verfüge und ob die Ziele realistisch seien. Zu Beginn jeder Expedition in eine fremde Kultur zu kommen und niemanden zu kennen, das gefällt Bernhard. Die wechselnde Gruppendynamik in den internationalen Teams sei spannend zu beobachten. «Am Anfang ist man im Hotel beim Briefing, dann beginnt es als harmlose Wanderung, und plötzlich verändern sich die Menschen, wenn es anspruchsvoller wird.» Manchmal seien Draufgängertypen dabei, die es zu zügeln gelte, und oft auch ein Leistungsschwächerer. «Auf den muss man Rücksicht nehmen, ohne die ändern einzuschränken», so Bernhard.

## Die Erfahrungen weitergeben

Die tiefen Erlebnisse am Berg will Bernhard bald in Workshops und Referaten in seine Beratertätigkeit einfließen lassen. Als Nächstes steht im November der Mount Vinson (4892 m) in der Antarktis auf dem Terminkalender. 2012 folgt erneut der Mount Everest und schliesslich der 2228 Meter hohe Mount Kosciuszko in Australien. Dann gehört auch Urs Bernhard zu jenen weltweit nur etwa 300 Männern und Frauen, die die «Seven Summits» geschafft haben.

Mehr über Urs Bernhard und seine Projekte unter [www.ubernhard.com](http://www.ubernhard.com)

Michael Zollinger

# 2011 – neuer Wind im SKO-Vorstand

An der diesjährigen Delegiertenversammlung wurde nicht nur der neue Verbandspräsident Thomas Weibel gewählt, sondern mit Peter Scheidegger – sowie Samir Chercher und Martin Lüdi im Vorjahr – die Verbandsleitung weiter verjüngt.



Peter Scheidegger

**Peter Scheidegger** wurde als Vertreter der Zentralschweiz-Zürich-Nordschweiz gewählt. Der 39-Jährige ist in der Direktion der Krankenkasse CSS tätig. Seit 2007 ist er Aktivmitglied in der Regio Zentralschweiz und dort Finanzverantwortlicher im Regiovorstand. Er kennt die SKO gut und schätzt sie unter anderem wegen der persönlichen Kontakte. Peter Scheidegger will sein Wissen in Finanz- und Verkaufsfragen und seine Verhandlungskompetenz einbringen. Seine guten Sprachkenntnisse und die beruflichen Kontakte in die Romandie und ins Tessin möchte er nutzen, um gemeinsam tragfähige nationale Lösungen zu entwickeln. Als Mitglied der VL wünscht sich Scheidegger neue Kontakte und lösungsorientierte Gespräche. Sein Ziel ist es, dass die SKO mit Selbstbewusstsein die zukünftigen Herausforderungen angeht.

## Samir Chercher und Martin Lüdi

Seit 2010 im Amt sind zwei weitere VL-Mitglieder: Der Lausanner



Samir Chercher

**Samir Chercher** (40) ist zusätzlich Vizepräsident der SKO-Region Waadt sowie des SKO-Sozialfonds. Samir Chercher ist Manager bei TOTALGAZ. Ihm ist es ein Anliegen, den Bekanntheitsgrad der SKO in

der Romandie zu steigern. Erste Erfolge sind dort bereits sichtbar. Der Erfolg der SKO spornt ihn in seinem Engagement an. Samir Chercher will die Kommunika-

tion in der SKO fördern und die kulturellen Unterschiede zum Vorteil der Organisation nutzen. Der Freiämter



Martin Lüdi

**Martin Lüdi** (46) ist Projektleiter Hochbau in der Zentralschweizer Baufirma Alfred Müller. Er ist Gründungsmitglied der Schweizer Bauleiter Organisation SBO (1991). In der VL ist

Lüdi Vertreter der Nationalen Berufsgruppen. Durch seine Erfahrung und Weiterbildung verfügt Lüdi über ein starkes Netzwerk auch in andere Berufsgruppen. Er will die Sachgeschäfte aus verschiedenen Blickwinkeln sichten, Entscheidungen diskutieren und weitertragen. Durch seine Tätigkeit als Gesamtprojektleiter kann Lüdi seine Persönlichkeit ebenso wie Methodenwissen einbringen.

Urs Meier, GL SKO

## «Erfolg kennt keine Grenzen»

Prüfen Sie Ihre persönliche Haltung in der Erfolgsausrichtung. Nutzen Sie Ihre Chance für weitere Erfolge, die motivieren noch grössere Erfolge zu erzielen. Freuen Sie sich über Ihre glückliche Zukunft mit verwirklichten Zielen. Bringen Sie sich in Ihre optimale Position und setzen Sie Ihren persönlichen Zielkurs.

Mit einfach zu handhabenden Tools auf seriöser Grundlage entdecken Sie Ihre Fähigkeiten neu und können Ihre persönlichen Kompetenzen noch erfolgreicher einsetzen. Ich begleite Sie bei Ihrer Entwicklung und unterstütze Sie bei Neuorientierungen und/oder Führungsaufgaben. Eine Chance zu nutzen, ist der zukunftsgerichtete Blick für Mehrwert und Erfüllung.

**Bestellen Sie für nur CHF 20.- einen Testbogen, um herauszufinden, wo Sie mit Ihrer persönlichen Haltung oder Ihrer persönlichen Bereitschaft stehen.**

Bestellen Sie auf [www.sko.ch/isenschmid](http://www.sko.ch/isenschmid)

Mehr Informationen erhalten Sie auch hier:  
Jörg Isenschmid  
<http://www.dipl-business-coach.ch/>



Jörg Isenschmid

## IMPRESSUM

HERAUSGEBERIN/  
ÉDITEUR  
Schweizer Kader  
Organisation  
Postfach, 8042 Zürich  
Tel.: 043 300 50 50  
info@sko.ch  
www.sko.ch

REDAKTION/  
RÉDACTION  
Petra Kalchofner  
leader@sko.ch

INSERATE/  
ANNONCES  
Jeannette  
Häsler-Daffré  
j.haesler@sko.ch

DRUCK/IMPRESSION  
Staffel Druck AG  
www.staffeldruck.ch

GESTALTUNG/  
MISE EN PAGE  
werbwerft  
www@werbwerft.ch

ERSCHEINUNGSWEISE/  
PARUTION  
6 Mal jährlich  
6 fois par année

NÄCHSTE AUSGABE/  
PROCHAÎNE ÉDITION  
SKO-LEADER 5/11  
13.12.2011

THEMA/THÈME  
Weg zur Klimaneutralität/Le chemin vers la neutralité climatique

REDAKTIONSSCHLUSS/  
DÉLAI RÉDACTIONNEL  
2.11.2011

AUFLAGE/TIRAGE  
13'000 Exemplare/  
exemplaires  
(12'536 WEMF-  
beglaubigt)

Geht an alle Mitglieder  
der SKO

# «Es gibt Zeiten, da rast Geschichte. Gut, wenn man darauf vorbereitet ist.»

*Franz Josef Radermacher in GDI Impuls 2.11*

## **GDI Impuls – für den Überblick in unübersichtlichen Zeiten.**

GDI Impuls ist das Leadmedium für ökonomisch relevante Trends, das neue Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Konsum erfasst und einordnet. Damit liefert es vier Mal jährlich Grundlagen für unternehmerische Entscheidungen und Impulse für neue Lösungen.

## **SKO-Mitglieder erhalten das Jahresabonnement**

(im ersten Jahr) zu einem exklusiven Vorzugspreis von CHF 90.- anstatt CHF 120.- (inkl. MwSt., exkl. Versandkosten).



**Bestellen  
Sie Ihr GDI Impuls  
Abonnement zum  
Vorzugspreis auf:  
[www.sko.ch/aktuelle-angebote](http://www.sko.ch/aktuelle-angebote)**

# GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel

[www.gdi-impuls.ch](http://www.gdi-impuls.ch)  
[facebook.com/GDI.Impuls](https://facebook.com/GDI.Impuls)

SWISSPÄCK präsentiert

# Swinging Comedy Christmas

Die etwas andere Weihnachtsshow!



Das witzigste Weihnachtsspektakel  
der Schweiz!

Swisspäck & Big Band | Walter Andreas Müller  
Gessler Zwillinge | Claudio Zuccolini  
ab 29. November 2011 Maag Halle Zürich

## 20% Spezialangebot für SKO-Mitglieder

Profitieren Sie vom Ticketsonderangebot und sichern Sie sich die besten Plätze! Erleben Sie «Swinging Comedy Christmas» zum Vorzugspreis. Der Rabatt ist vom 29.11. bis 29.12.11 an folgenden Tagen gültig: **Dienstag bis Donnerstag 19.30 Uhr und Sonntag 14.00 Uhr.**

### Preise (exkl. Vorverkaufs- und Bearbeitungsgebühren)

Premium Seat:	CHF 87.20	statt	109.00
Kategorie 1:	CHF 79.20	statt	99.00
Kategorie 2:	CHF 71.20	statt	89.00
Kategorie 3:	CHF 63.20	statt	79.00

Bestellen Sie Ihre Tickets bei **ticketportal-Hotline:**  
0900 101 102 (CHF 1.19/Min. ab Festnetz) mit dem Stichwort  
SKO oder unter [www.sko.ch/mitgliederangebot](http://www.sko.ch/mitgliederangebot).

Nach ihrer erfolgreichen Schweizer Tournee präsentiert SWISSPÄCK mit «SWINGING COMEDY CHRISTMAS» die etwas andere Weihnachtsshow. Mit einer Big Band und zusammen mit ihren Freunden Claudio Zuccolini, Walter Andreas Müller, den Gessler Zwillingen und weiteren Showacts, zünden sie ein musikalisch-komödiantisches Feuerwerk und entführen Sie dabei in eine winterliche Traumlandschaft.

Besuchen Sie «Swinging Comedy Christmas» mit Ihren Angestellten oder Ihren Kunden. Ob Apéro in der Lounge oder Bankett in der Event-Halle: Unsere Lokalitäten bieten Ihnen alle Möglichkeiten. Mehr Infos zu den Firmen-Specials erhalten Sie unter 044 444 26 26.

[www.comedychristmas.ch](http://www.comedychristmas.ch)

Präsentiert von



TagesAnzeiger



touring

ticketportal

VBZ Zürich Linie

Umsteigen lohnt sich.