



LEADER

Mitarbeiter motivieren

Geld allein reicht
eindeutig nicht

Motiver ses collaborateurs

L'argent seul
ne suffit
largement pas



Rolf Fringer,
Trainer des FC Luzern

Jahresprogramm 2010

SKO-TrendShops

Weiterbildung in Häppchen. Die SKO-TrendShops vermitteln wertvolles Wissen und neue Kontakte. Führungskräfte, die sich über aktuelle Themen informieren und ihre Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz erweitern möchten, sollten sich gleich online anmelden unter www.sko.ch/trendshops.

FEBRUAR

Zürich

Dienstag, 2. Februar 2010

Führen ist Charaktersache

Erhöhen Sie Ihre Führungskompetenz, indem Sie verschiedene Führungssichtweisen und deren Stärken kennen lernen.

Winterthur

Donnerstag, 4. Februar 2010

Lebenskonzepte**«Life-Work-Balance»**

Finden Sie heraus, was Sie im Leben wirklich wollen, und machen Sie sich auf den Weg, die gesteckten Ziele zu erreichen.

Bern

Dienstag, 16. Februar 2010

Führen ist Charaktersache

Erhöhen Sie Ihre Führungskompetenz, indem Sie verschiedene Führungssichtweisen und deren Stärken kennen lernen.

Aarau

Mittwoch, 17. Februar 2010

Führung und Autorität

Lassen Sie sich überraschen, welche Motive für Ihr eigenes Führungsverhalten handlungsleitend sind.

Weinfelden

Mittwoch, 24. Februar 2010

Führung und Autorität

Lassen Sie sich überraschen, welche Motive für Ihr eigenes Führungsverhalten handlungsleitend sind.

MÄRZ

Muttenz

Donnerstag, 2. März 2010

Elevator Pitch –**das 30-Sekunden-Selbstmarketing**

Machen Sie Ihre Gesprächspartner mit einer kurzen, eindrucksvollen und prägnanten Selbstpräsentation neugierig.

Glarus

Donnerstag, 4. März 2010

Unternehmensethik –**Investition in die Zukunft**

Finden Sie heraus, was Unternehmensethik heisst, und erkennen Sie Ihre eigenen Möglichkeiten für einen aktiven Beitrag dazu.

Zürich

Dienstag, 9. März 2010

Interkulturelle Kompetenz

Erhöhen Sie Ihre interkulturelle Kompetenz und erreichen Sie dadurch optimale Kommunikation in Ihrem gemischten Team.

Olten

Montag, 15. März 2010

Interkulturelle Kompetenz

Erhöhen Sie Ihre interkulturelle Kompetenz und erreichen Sie dadurch optimale Kommunikation in Ihrem gemischten Team.

Luzern

Montag, 15. März 2010

Wie Meetings effizienter werden

Lernen Sie, wie Sie Ihre Meetings erfolgreicher und effizienter gestalten und die Teilnehmenden besser einbeziehen können.

Thun

Dienstag, 16. März 2010

Der Körper lügt nie

Schärfen Sie Ihre Wahrnehmung von nonverbalen, versteckten Signalen und lernen Sie, diese zu interpretieren.

St. Gallen

Mittwoch, 17. März 2010

Stärken stärken

Erarbeiten Sie Ihre persönliche Stärken-Liste, um auf dem Arbeitsmarkt einen klaren Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

Bülach

Mittwoch, 17. März 2010

Motivation, der Schlüssel zum Erfolg

Entdecken Sie Ihre Motivationsstrategien und beeinflussen Sie dadurch Ihr Team und den Erfolg Ihres Unternehmens positiv.

Kursdauer: 18.00 bis 21.00 Uhr

Kosten: SKO-Mitglieder: CHF 55.–

Nichtmitglieder: CHF 80.–

Kursdokumentation, kleines Stehdinner und Mineralwasser inbegriffen

Anmeldung:

www.sko.ch/trendshops

Entscheiden Sie sich jetzt für eine SKO-Mitgliedschaft 2010, und wir schenken Ihnen einen SKO-TrendShop nach Wahl. Anmeldung: www.sko.ch/newmem10



Ständerat Rolf Büttiker, Präsident SKO

MOTIVATION, DER ENTSCHEIDENDE ERFOLGSFAKTOR!

Seit die Finanzkrise ausbrach, ist deutlich geworden, dass es sich in der modernen Wirtschaft nicht mehr lohnt, sich einseitig auf monetäre Anreizsysteme wie Boni zu konzentrieren. Die dadurch entstehenden hohen Risiken, das unverantwortliche Handeln aus Gier sowie das kurzfristige, nicht nachhaltige Gewinnstreben haben glücklicherweise zu einem Umdenken geführt. Es hat sich eben immer mehr herausgestellt, dass ein vertrauensvolles Arbeitsklima und gegenseitige Unterstützung die Mitarbeitenden viel nachhaltiger und wirkungsvoller dazu bewegt, im Betrieb ihr Bestes zu geben. In einem Klima des gegenseitigen Vertrauens sind Mitarbeitende eher bereit, für die Firma «Extraleistungen» zu erbringen. Die Arbeitnehmenden fühlen sich mit ihrer Aufgabe, mit ihren Kadern und Teamkollegen sowie mit ihrer Firma eng verbunden. Wenn es den Firmen zudem noch gelingt, den Sinn der Leistungserbringung zu vermitteln, wirkt dies motivierend – und wird damit zum «Antreiber» für absolute Topleistungen. Hier ist das Kader einmal mehr in einer Schlüsselposition: Denn Kader, die zu Spitzenleistungen motivieren wollen, müssen in einer Vertrauensbeziehung zu ihren Mitarbeitenden stehen!



Äussere Anreize wie Boni können die Motivation der Mitarbeitenden auch hemmen.



Rolf Fringer: «Kein Team ist erfolgreich, weil jemand es gut motiviert.»



Foto: Susan Basler/Reto Rudolf/Imagine/Fotolia

Gewinnbeteiligung – freiwillige Vergütung oder variabler Lohnbestandteil?

INHALT

FOKUS

- 04 **SCHWERPUNKT**
Geld allein reicht eindeutig nicht
- 06 **NACHGEFRAGT**
«Der grösste Motivationskiller ist ein vermessenes Ziel»

NETZWERK

- 08 **SKO-VERANSTALTUNGEN**
Führungsarbeit versus Management
- 09 **Gefragt: Leader 45+**
- 10 **REGIOS/NATIONALE BERUFSGRUPPEN**
Warum deutsche Chefs nicht immer beliebt sind
- 11 **Erfolgreich absolvierte Fachprüfungen**
- 12 **Ein neues Gesetz für ein altes Problem**

ROMANDIE

- 13 **FOCUS/ACTUEL**
L'argent seul ne suffit largement pas
- 14 **Un bon salaire ne fait pas tout!**
- 15 **Les officiers séduits par l'ASC**

BERATUNG

- 16 **RECHT**
Der Bonus und seine Fragezeichen
- 17 **FINANZEN**
Der Wunsch, Steuern zu sparen

KARRIERE

- 18 **WEITERBILDUNG**
Berlitz – Sprachkurse schweizweit
- 19 **LAUFBAHN**
Motiviert statt innerlich gekündigt!
- 20 **HUMAN RESOURCES**
Kreativ in Motivation investieren!

SKO-BONUS

- 21 **TOP-DIENSTLEISTUNG**
Ein starker Partner ist Gold wert

SKO-NEWS

- 21 **IN EIGENER SACHE**
«Computerworld» und Stressprävention
- 22 **Wachstum trotz stürmischen Jahrs**

Geld allein reicht eindeutig nicht

Motivierte Mitarbeitende beeinflussen das Verhalten der Kunden und damit auch das Unternehmensergebnis. Doch was bedeutet eigentlich Motivation, und wie fördert man sie? Sicher ist, dass mit Leistungslöhnen allein die Sache nicht getan ist.

Die gute Nachricht zuerst: Schweizer Arbeitnehmende sind besser motiviert als die Angestellten in den übrigen Ländern Europas. Zu diesem Schluss kommt die «Global Workforce Study» der Unternehmensberatung Towers Perrin, die jährlich weltweit 86'000 Personen in 18 Ländern zu deren Motivation im Job befragt. In Deutschland etwa können gemäss der Studie 17 Prozent der Befragten als hoch motiviert bezeichnet werden, in Grossbritannien gerade mal 14 Prozent. Hierzulande ist es dagegen mit 23 Prozent fast ein Viertel. Die Umfrage thematisiert die wesentlichen Aspekte des beruflichen Umfeldes der Mitarbeitenden und deren individuelle Einstellung zur Arbeit. Unter anderem kommt sie zum Schluss, dass nicht in erster Linie die unmittelbaren Vorgesetzten die individuelle Motivation beeinflussen, sondern viel stärker das Agieren der Unternehmensleitung.

Wenn Anreize von aussen schädlich sind

So weit, so gut. Doch wie sollen die drei Viertel besser motiviert werden, bei denen auch in der Schweiz noch Potenzial besteht? Unbestritten ist, dass Geld allein nicht überdurchschnittlich einsatzfreudig macht. Im schlechten Fall wirken hohe Löhne und Leistungskomponenten wie Boni sogar motivationshemmend. Aus der Sozialpsychologie weiss man seit langem, dass der Mensch vieles einfach aus sich selbst heraus tut (intrinsische Motivation). Er handelt also nicht nur, weil er von aussen Anreize kriegt (extrinsische Motivation). Die intrinsische Motivation kennt drei Hauptursachen. Intrinsisch motiviert sind wir, weil uns eine Tätigkeit schlicht Vergnügen bereitet, wir selbst interessiert sind, ethische Normen einzuhalten, oder wir das Ziel als solches für erstrebenswert halten – etwa einen Berggipfel zu ersteigen. Problematisch wird das Ganze dann, wenn die extrinsische die intrinsische Motivation negativ beeinflusst. Bruno S. Frey, Wirtschaftsprofessor an der Universität Zürich, machte schon vor Jahren darauf aufmerksam und nannte diesen Mechanismus den Verdrängungseffekt. Viele Eltern kennen das: Kinder, die ursprünglich ihre Hausaufgaben grundsätzlich gerne erledigten, verlieren einen Teil des Interesses, wenn man ihnen dafür eine Belohnung in Aussicht stellt. Ein als kontrollierend empfundener Eingriff von aussen vermittelt ein Gefühl der Fremdsteuerung, mit der Folge, dass die intrinsische Motivation verdrängt wird. Dass monetäre Kompensationen kontraproduktiv wirken können, wies Ökonom Frey auch im Fall der Gemeinde Wolfenschiessen und des Anfang der 90er Jahre geplanten nuklearen Endlagers nach. Als den betroffenen Einwohnern eine grosszügige Geldzahlung für die Aufnahme des Endlagers geboten wurde, sank die Akzep-

tanz von anfänglich 50,8 Prozent (ohne Kompensation) auf 24,6 Prozent. «Das Geldangebot verdrängte offenbar den Bürgersinn der Betroffenen oder die intrinsische Bereitschaft, aus eigenem Antrieb einen Beitrag zu leisten, um Probleme der Gesamtgesellschaft zu lösen», begründet Frey den Meinungsumschwung. Menschen sind in einer Tätigkeit motiviert, wenn sie auf Entscheidungsprozesse Einfluss nehmen können. Dies ist einer der wichtigsten Faktoren, wie Motivationsexperten regelmässig betonen. Gemeinsam mit der Übernahme von Verantwortung wird diese Möglichkeit als «Job Enrichment» bezeichnet. Als motivationsfördernd gilt auch «Job Enlargement», worunter man versteht, die Aufgabenvielfalt auszuweiten. Und gerade in Grossunternehmen, wo dies überhaupt erst möglich ist, kann «Job Rotation» – das vollständige Wechseln in eine andere Funktion – der Motivation dienlich sein.

Das Umfeld muss stimmen

Wie im Sport ist es die Summe vieler Aspekte, die zu einem motivierenden Umfeld führt und die Teammitglieder erst dazu bringt, auch Überdurchschnittliches zu leisten. Mehr darüber erfahren Sie auch im Interview mit Rolf Fringer auf den folgenden Seiten 6 und 7. Freilich ist neben den Möglichkeiten zu Weiterbildung und Karriere der Lohn nicht irrelevant. Erwartete, aber auch in der Hochkonjunktur ausgebliebene Lohnerhöhungen können die Motivation bekanntlich in den Keller sinken lassen. Zu den Anreizen gehören auch Lohnnebenleistungen, sogenannte Fringe-Benefits, die auch schon mal Motivation sein können, eine Stelle überhaupt anzutreten. Zu den häufigsten darunter gehören, gemäss Bundesamt für Statistik: das Auto auch für den Privatgebrauch, überdurchschnittlich hohe Beteiligung

DIE GRÖSSTEN MOTIVATIONS-FAKTOREN

1. Offenheit der Unternehmensleitung für neue Ideen
2. Einfluss des Mitarbeiters auf Entscheidungsprozesse
3. Unternehmen reagiert schnell auf Kundenangelegenheiten
4. Klare Vision der Unternehmensleitung für langfristigen Erfolg
5. Vorgesetzter weckt Begeisterung für die Arbeit
6. Ruf des Unternehmens, finanziell stabil zu sein
7. Verbesserung der eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse
8. Interesse der Unternehmensleitung an den Mitarbeitenden
9. Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten

Quelle: «Towers Perrin Global Workforce Study» 10/07



Mitarbeitende, die auf Entscheidungsprozesse Einfluss nehmen können, sind motiviert.

des Arbeitgebers an der 2. Säule, das Handy für den Privatgebrauch sowie unentgeltliche und verbilligte Produkte oder Dienstleistungen. Auch von Modellen der Mitarbeiterbeteiligung weiss man, dass sie motivieren. Das Gleiche gilt für Leistungsprämien – vorausgesetzt, sie kommen unerwartet. Es gibt Instrumente, die Unternehmen nicht in erster Linie dazu einsetzen, Mitarbeiter zu motivieren, aber oftmals diesen willkommenen Nebeneffekt haben. Ein Beispiel dafür sind grössere Sponsoring-Aktivitäten von Unternehmen. Martin Wittwer, CEO beim Reiseanbieter TUI Suisse, weiss das aufgrund eigener Erfahrungen: «Unser Engagement als Hauptsponsor des Fussballclubs Zürich wirkt stark gegen innen und motiviert unsere Mitarbeitenden. Unser Hauptsitz

«Lob gehört zu den immateriellen Werten, die nicht durch Boni und dergleichen ersetzt werden können.»

ist in Zürich, und zahlreiche unserer Mitarbeitenden sind stark mit dem FCZ verbunden. Auch deshalb fiel damals der Entscheid zugunsten dieses Fussballsponsorings», sagt Wittwer.

Ein Lob kann Wunder wirken

Und schliesslich existiert da noch eine ganz banale Form, wie Führungskräfte ihre Mitarbeitenden motivieren können: simples Lob, das Wertschätzung manifestiert. Erstaunlicherweise tun sich viele Chefs schwer damit. Lob gehört zu den immateriellen Werten, die nicht durch Boni und dergleichen ersetzt werden können. Die Voraussetzung, damit Lob auch ankommt: Es soll die Person gelobt werden, die es verdient. Hat eine Einzelperson Besonderes geleistet, gebührt ihr das Lob und nicht dem ganzen Team. Und wiederum wie im Sport sollen auch mal besondere Anstrengungen gelobt werden, selbst wenn sie nicht zum Erfolg geführt haben. ●

Michael Zollinger

«Der grösste Motivationskiller ist ein vermessenes Ziel»

Wann ist eine Fussballmannschaft optimal motiviert? Welchen Einfluss hat ein Trainer, und was können Führungskräfte vom Fussball lernen? FC-Luzern-Trainer Rolf Fringer gibt Antworten.

Herr Fringer, Sie haben eine bewegte Trainerkarriere mit Hochs und Tiefs hinter sich. Wann hatten Sie selbst die grössten Motivationsprobleme?

Bis 1998 lief alles super. Ich spürte bereits als Profispieler, dass der Trainerberuf etwas für mich sein könnte, und konnte in der Folge mein Hobby zum Beruf machen. Da brauchte es keine weitere Motivation. Bereits in jungen Jahren wurde ich Schweizer Meister, und ich war ja auch Nationaltrainer. Dann überwarf ich mich als GC-Trainer mit dem damaligen Sportchef Erich Vogel, und es kamen die privaten Probleme mit der Scheidung dazu. In dieser Phase war ich in meinem Beruf nicht mehr motiviert. Im Vordergrund stand jetzt, dass ich den Kontakt zu meinen Kindern nicht verlor.

Ist es schwierig, sich zu motivieren, wenn man im Kopf nicht frei ist?

Man kann einfach nicht das Optimum bringen. Als Fussballprofitrainer muss man permanent agieren und antizipieren, muss praktisch 24 Stunden den Kopf bei der Sache haben. Ich konnte mir nicht vorstellen, von daheim ausziehen zu müssen und gleichzeitig in einer anderen Stadt Trainer zu sein, ohne meine Kinder in der Nähe zu haben. Also habe ich nach der Scheidung längere Perioden nicht gearbeitet, machte dreimal kurze Auslandsaufenthalte in Abu Dhabi, Griechenland und auf Zypern, um dann dafür Ferien mit den Kindern verbringen zu können. Von 2000 bis vor drei Jahren war ich im Kopf nicht frei. Ich habe zeitweise richtiggehend gehofft, dass kein interessantes Angebot kommt. Zum Glück war ich als Fussballtrainer vor meiner Krise erfolgreich und verlor deshalb den Glauben nie, dass sich schon irgendwo wieder eine Tür öffnen würde.

Gemäss Ihrer Sechs-Punkte-Theorie, über die Sie regelmässig vor Führungskräften aus der Wirtschaft referieren, sind folgende Aspekte für den Erfolg entscheidend: Führungsstil, Fussballphilosophie, Fitness, mentale Stärke, Moral und Teamgeist sowie Motivation. Warum nennen Sie Motivation als Letztes?

In meinen Vorträgen zu Teamführung und Motivation weise ich darauf hin, dass Fussball viel komplexer ist als die Privatwirtschaft. Im Fussball haben Sie die Medien, die Öffentlichkeit, die Fans, die Sponsoren. Wenn man alles so transparent machen muss, ist ein anderes Vorgehen gefragt. Zum Chef oder zur Kaderfrau in einem Unternehmen kommt am Montag niemand ins Büro und sagt, gestern wart ihr aber wieder schöne Schläuche. Motivation wird oft falsch interpretiert.

Inwiefern?

Kein Team ist erfolgreich, weil jemand es gut motiviert. Wenn aber im ganzen Verein gut gearbeitet wird, ist der Einzelne aus eigenem Antrieb motiviert, das Beste zu geben. Im Fussball gehört dazu unbedingt eine Zielsetzung, die zur Ausgangslage passt. Je nach Ausgangslage geht man dann mit Freude in eine neue Saison, oder man spürt, dass es nur eine Frage der Zeit ist, bis alles zusammenkracht. Wenn alle gut arbeiten und auch körperlich in guter Verfassung sind, gibt das Selbstbewusstsein und mentale Stärke. Dann ist es viel einfacher, im Team einen guten Geist und eine gute Moral zu haben. Einer allein kann ein Team nicht motivieren. Es muss in der Summe stimmen. Das ist in der Privatwirtschaft nicht anders.

Was, wenn Zielsetzungen vermessen sind? Das Schweizer Nationalteam

nannte im Vorfeld der Euro 2008 den EM-Titel als Ziel und schied schon in der Vorrunde aus.

Ziele zu setzen, ist im Sport enorm wichtig. An einer EM oder einer WM geht es tatsächlich nur um den Titel, da darf man schon mal die Messlatte hoch ansetzen. In einen Wettbewerb, der ein ganzes Jahr dauert, können zu hohe und unrealistische Ziele den Auslöser für eine Negativspirale sein. Wer mit Wunschzielen operiert, schlägt oft den Kopf an. Im Fussball ist dann meistens der Trainer der Leidtragende. Bei zwei von drei Trainerentlassungen war Missmanagement im Verein die Ursache. Wenn ich als Chef eines KMU dreimal hintereinander meinen Stellvertreter auswechsle, sollte ich mir auch überlegen, ob ich die richtigen Ziele habe.

Ist Erfolg die beste Motivationspritze?

Erfolg ist die beste Medizin, doch die Rahmenbedingungen müssen stimmen. Mein jetziger Verein, der FC Luzern, stieg letztes Jahr fast ab und erlebte mehrere Trainerwechsel. Jetzt haben wir vernünftige Ziele, und gemeinsam ist etwas am Wachsen. Das Selbstbewusstsein stimmt wieder, und wir sind auch wieder erfolgreicher.

Wann wird Erfolg zum Problem?

Es gibt das Phänomen von Sättigung, die sich einstellt und die man gar nicht recht wahrnimmt. Nehmen Sie den italienischen Club AC Milan. Mit den immer gleichen Spielern war er während fünf Jahren top. Aber: Wenn man nicht mehr brennt, wird es schwierig. Es heisst nicht umsonst, im Erfolg muss man viel verändern. Wenn das Siegen zur Gewohnheit wird, gibt man irgendwann nicht mehr das Letzte. Auch aus Motivationsgründen braucht es deshalb immer wieder neue Leute im Team.

«Wenn das Siegen zur Gewohnheit wird, gibt man irgendwann nicht mehr das Letzte.»



Wie motivieren Sie Ihr Team?

Wenn ich fünfzig Mal vor der Mannschaft stehe, kann ich mich nicht mehr nur über meine eigene Person definieren, sondern immer auch über die Rahmenbedingungen, die ich bewirke.

Ein guter Lohn reicht nicht, um die Mitarbeitenden optimal zu motivieren, weiss man in der Wirtschaft. Und im Fussball?

Es ist das Gleiche, schliesslich haben wir es auch mit Menschen zu tun. Ohne vernünftige Zielsetzung kommt keine Freude auf. Der Trainer muss die Spieler überzeugen können und menschlich wie fachlich ein Vorbild sein.

Ist ein Star wie Hakan Yakin, der in Ihrem Verein spielt, motivierend für eine Mannschaft?

Auf jeden Fall. Er zeichnet sich durch Qualität aus und hat immer viele Tore geschossen. Einer mit einem solchen Leis-

tungsausweis macht die anderen ein bisschen stolz, dass sie mit ihm im gleichen Team spielen. Natürlich ist es dann ideal, wenn er auch weiter die Tore schießt und für die Jungen ein Vorbild ist. Schwierig wird es, wenn Stars sich nicht mehr einsetzen und trotzdem die alten Privilegien in Anspruch nehmen. Bei Hakan ist das zum Glück kein Problem. Er ist ein vernünftiger Typ.

Ein Yakin verdient viel mehr als andere im FC Luzern. Kann das ein Motivationskiller sein?

Lohnungleichheiten können heikel werden, wenn einer die Leistung nicht bringt. Deswegen muss man demjenigen mehr bezahlen, der auch mehr bringt, und nicht demjenigen, der früher besser war. Als Trainer muss man da reagieren und mit Einzelgesprächen die Wogen glätten. Dass sich die Hierarchien in einer Mannschaft auch lohnässig abbilden, finde ich aber schon in Ordnung.

Was ist sonst noch Gift für die Motivation?

Wenn der Respekt untereinander fehlt. Als Trainer muss ich vorleben, was ich propagiere. Vom Einsatz her, bezüglich der Präsenz, des Enthusiasmus und des Bisses. Wir sind nicht in der Politik. Wir können nicht Wasser predigen und Wein trinken. ●

Michael Zollinger

ROLF FRINGER

ist gelernter Kaufmann und startete seine Trainerlaufbahn 1990 beim FC Schaffhausen. 1993 wurde er mit dem FC Aarau Schweizer Meister und arbeitete danach unter anderem beim VfB Stuttgart und als Trainer der Schweizer Nationalmannschaft (1996 bis 1997). Als GC-Trainer wurde er 1998 Schweizer Meister. Weitere Stationen waren Al-Wahada Abu Dhabi, Appolon Limassol (Zypern) und PAOK Saloniki in Griechenland. Seit Herbst 2008 ist Rolf Fringer Trainer des FC Luzern. Er hat einen Sohn und eine Tochter.

Führungsarbeit versus Management

Die 9. Fachmesse für Personalmanagement findet am 13. und 14. April im Messezentrum Zürich statt. Unter anderem präsentieren an der diesjährigen Personal Swiss die drei Keynote-Speaker Niels Pfläging, Lothar Alexander Harings und Paul Bridle ihre unterschiedlichen Führungsansätze.



Fachmesse für Personalmanagement: Personal Swiss 2010. Auch die SKO wird präsent sein.

Management war gestern erfolgreich und ist heute am Ende. Heute ist die Zeit, in der Management durch echte Führung ersetzt wird.» In seinem Keynote-Vortrag mit dem provokanten Titel «Bye-bye Management! Der Kodex: Warum Management verzichtbar ist» wirbt Niels Pfläging am 13. April beim Personalgipfel in Zürich um ein neues Führungsverständnis. «Wer seine Mitarbeiter auf Hierarchie und Machtbeziehungen ausrichtet, erntet Bürokratie, Erstarrung und innere Kündigung. Das nennen wir Management», kennzeichnet Pfläging das Problem. An die Stelle von Anweisungen, Anreizsystemen und Kontrolle setzt der Buchautor einen neuen Kodex zur Führung. Darin sind Handlungsfreiheit, Selbstverantwortung, Transparenz, Teamwork und Ergebniskultur nicht Ausnahme, sondern Gesetz. Wie das funktioniert, verdeutlicht er am Beispiel überdurchschnittlich erfolgreicher Unternehmen aus aller Welt.

Umdenken im Management

Eine andere Sprache spricht Lothar Alexander Harings, Geschäftsleiter des Konzerns Kühne + Nagel International. Um

einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können, müsse sich das Personalmanagement als integralen Bestandteil des Geschäfts begreifen, meint Harings. Was dies beinhaltet, erläutert der Keynote-Speaker in seinem Vor-

DIE SKO AN DER PERSONAL SWISS

Ergreifen Sie die Gelegenheit, sich in Managementbelangen à jour zu halten, und nutzen Sie die attraktive Plattform Personal Swiss für Ihr berufliches Networking! Bereits zum neunten Mal ist die SKO in diesem Jahr an der Personal Swiss präsent. Mit einer grosszügigen Standfläche wird sie am gleichen Standort wie in den vergangenen Jahren vertreten sein. In der Lounge können sich Besucher und SKO-Mitglieder treffen, Gespräche führen und bestehende Kontakte festigen oder neue Kontakte knüpfen. Gerne laden wir Sie ein, uns an unserem Stand F.03 in der Halle 5 zu besuchen – wir freuen uns darauf, Sie dort zu treffen. Auch in diesem Jahr hält die SKO speziell für ihre Mitglieder ab März Eintrittskarten bereit, die zum einmaligen kostenlosen Eintritt in die Messe berechtigen. Bestellen Sie mit einer E-Mail an info@sko.ch.

trag «HR as Business for Business» am ersten Messtag. Gefordert sei, dass das HR-Team ein Selbstverständnis nach dem Motto «Your partner for success» entwickle. Als dritter Keynote-Speaker bereichert der britische Management-Experte Paul Bridle die Fachmesse. Unter dem Titel «Restructuring Business – Engagement at the next Level» plädiert Bridle am zweiten Messtag ebenfalls für ein Umdenken im Management.

Swiss eLearning Conference

Das Programm der Personal Swiss summiert sich insgesamt auf mehr als 60 Podiumsdiskussionen, Fachvorträge und Best-Practice-Beispiele. Zeitgleich zur Personal Swiss präsentiert die Swiss Professional Learning Produkte und Dienstleistungen in den Bereichen Training und Weiterbildung. Neu ist ein eigenes Aussteller-Cluster zum Schwerpunkt E-Learning, der in diesem Jahr auch zum ersten Mal Gegenstand einer gesonderten zweitägigen Konferenz ist: die Swiss eLearning Conference, kurz SeLC. Informationen finden Sie im Internet unter www.personal-swiss.ch oder www.professional-learning.ch.

Petra Jauch, spring Messe Management

Gefragt: Leader 45+

Zusammen mit dem Weiterbildungspartner ABB Technikerschule hat die SKO 2009 die neue Seminarreihe TopAge lanciert. Sie richtet sich speziell an erfahrene Führungskräfte 45+. 2010 wird das Programm mit neuen Themen weitergeführt.

Eine bedeutende Anzahl SKO-Mitglieder gehört zu den sogenannten «Baby-Boomer»-Jahrgängen. Die Wirtschaft ist in den nächsten Jahren dringend darauf angewiesen, all die erfahrenen Arbeitnehmenden fit und tatkräftig im Arbeitsleben zu erhalten. Es braucht deshalb also Weiterbildungsangebote, die sich nicht auf eine Pensionierung ausrichten, sondern – im Gegenteil – auf die Fitness im Job.

TopAge-Vorteile nutzen

Sie sind eine Führungskraft 45+ und stehen mit beiden Beinen mitten im Berufsleben? Sie wollen sich den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen stellen? Sie wissen, wie wichtig es ist, sich geistig, körperlich und wissensmässig fit zu halten? Sie wünschen sich neue Impulse in kurzer Zeit? Dann sind Sie genau richtig bei TopAge! Profitieren Sie von den vielen Vorteilen, die Ihnen TopAge bietet:

- eintägige Seminare für Führungskräfte
- spannende, kompakte Inputs zu relevanten Themen
- kompetente und erfahrene Referenten
- Erweiterung des eigenen Netzwerkes und Erfahrungsaustausch
- maximal 20 Teilnehmer
- stilvolle Umgebung und Verpflegung in der Villa Boveri in Baden

Blick ins Programm 2010

Am 9. März stellt sich die Frage «Chef oder Coach?». Der Referent, Erwin Fischer, zeigt auf, wie sich die Rolle von Führungskräften in den letzten Jahren gewandelt hat. Vorgesetzte fördern ihre Mitarbeitenden, indem sie mit ihnen zusammen individuelle und spezifische Massnahmen planen. Sie beschäftigen sich mit diesem neuen Verständnis von Führung und lernen praktische Coachingtools kennen.

Zudem lernen Sie eine einfache Formel kennen, mit dem Sie das Änderungspotenzial Ihrer Mitarbeitenden leichter erkennen. Am 4. Mai geht es um «Konflikt- und Problemlösungsmanagement». Der Referent, Heinz Kormann, ist überzeugt, dass nicht die langjährigen Erfahrungen und nicht das rhetorische Geschick langfristig die Rolle als erfolgreicher Leader sichern. Vielmehr spielt das bewusste Analysieren, Anwenden und Optimieren von Techniken und Prozessen in der Führung eine bedeutende Rolle. Auch Soft Skills müssen darum regelmässig trainiert werden. Sie lernen, wie Sie Ihre Rolle als «Top-Age-Leader» durch Kommunikation und situatives Konfliktmanagement unterstützen können. So ermöglichen Sie durch Ihre persönliche Corporate Identity ein optimales und erfolgreiches Zusammenwirken mit allen Altersgruppen. Am 23. September werden «Neue Perspektiven» gesucht. Wer Mittel und Wege findet, seine eigenen Ressourcen zu managen, beweist Leadership, denn Führung beginnt mit Selbstführung. Sie machen eine Standortbestimmung: Was habe ich schon erreicht, und was möchte ich noch verwirklichen? Was kostet mich Kraft, und was bringt mir Kraft? Sie verstehen, ob Sie in einem ganzheitlichen Sinn gesund sind. Sie kennen die sich verändernde Arbeitsfähigkeit, erkennen, in welchen Bereichen Sie bereits optimal aufgestellt sind und wo Sie sich optimieren können. Begleiten wird Sie sich optimieren können.



Die TopAge-Seminare unterstützen Führungskräfte 45+ dabei, im Arbeitsleben fit zu bleiben.

Begleiten wird Sie das Referententeam Dr. Toni Nadig und Brigitte Reemts. Mehr Details zum Inhalt und alle organisatorischen Angaben finden Sie unter www.sko.ch/topage oder www.abbs.ch/Kursangebote. Dort können Sie sich auch online für die Seminare anmelden. ●

Edith Keller-Schwarz, Weiterbildung

SKO-TRENDSHOP

MOTIVATION, DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Machen Sie sich mit der Referentin, Brigitte Witzig, auf die Suche nach Ihren eigenen Motivationsstrategien. Was motiviert Sie wirklich? Können Sie auch mit Ihren Motivationskillern umgehen? Erkennen Sie hemmende Situationen frühzeitig? Die Antworten auf diese Fragen eröffnen Ihnen neue Denk- und Handlungsmöglichkeiten. Sie lernen Ihre eigene Motivation als Führungsinstrument kennen.

Daten Mi, 17. März,
Hotel Zum goldenen Kopf,
Bülach

Zeit Di, 14. September,
Hotel Cascada, Luzern
18.00 bis ca. 21.00 Uhr

Kosten 55 Franken für SKO-Mitglieder/
80 Franken für Nichtmitglieder
inkl. Unterlagen, Mineralwasser und kleines Stehdinner

Anmeldung www.sko.ch/trendshop

Warum deutsche Chefs nicht immer beliebt sind

Deutsche und Schweizer als Team – das gibt schon mal Friktionen, zum Beispiel, wenn deutsche Führungskräfte hierzulande als Chefs wirken. Warum das so ist und wie das Verhältnis entspannt werden könnte, war das Thema der letzten SKO-BusinessClass in Zug.



Diskutierten an der SKO-BusinessClass: Johannes Milde, Claus Schreier, Katja Stauber, Jens-Rainer Wiese, Wolfgang Schickli, Sandro De Pellegrin (v.l.) sowie Lisa Feldmann (nicht im Bild)

Christian Buck, Präsident der SKO Regio Zentralschweiz, begrüßte zu Beginn der Veranstaltung die gut achtzig Anwesenden im Theater Casino in Zug und stellte kurz die SKO vor. Dann übergab er das Wort an Jens-Rainer Wiese.

Mehr Demut in der Schweiz

In seinem Impulsreferat nahm Wiese, IT-Spezialist und Autor eines viel beachteten Blogs zu diesem Thema, verschiedene in deutschen Ohren kurios klingende Schweizer Ausdrücke und Eigenarten aufs Korn. Lisa Feldmann, Chefredaktorin der Frauenzeitschrift «Annabelle» und selbst Deutsche, machte postwendend ihrem Ärger Luft über die Sorte Humor von Deutschen wie Wiese. Sie betonte im Gegenzug ihre von Anfang an positiven Erfahrungen in Zürich. Von den Deutschen in der Schweiz forderte sie mehr Demut.

Schweizer den Asiaten ähnlich

Johannes Milde, Group President von Siemens BT in Zug, schilderte eindrücklich, wie er mit seiner direkten Art vor zwanzig Jahren in der Schweiz angeeckt sei und wie er damals auch habe dazulernen müssen. «Die Kulturunterschiede sind sehr viel grösser, als die meisten Deutschen glauben», ist Milde überzeugt. Wer sich in der Schweiz mit Überzeugung durchsetzen könne, schaffe das auch ausserhalb von Europa – etwa in Asien. Schliesslich seien die Schweizer mit ihrer oftmals zurückhaltenden Art und dem vielen Nichtgesagten den Asiaten recht ähnlich, so Milde.

Der Schweizer Medienmanager Wolfgang Schickli ärgerte sich darüber, dass viele deutsche Manager die Schweizer Regionalität nicht verstünden und auch nicht daran interessiert seien. Er forderte wie-

derum die Schweizer auf, selbstbewusster aufzutreten. Immerhin bezeichnete er deutsche Chefs als wertvolle Sparringpartner, von denen durchaus auch zu lernen wäre. «Anpassen müssen wir Deutschen uns, nicht ihr Schweizer», fand dagegen Lisa Feldmann.

Deutsch ist nicht gleich Deutsch

Einig war man sich, dass viele Missverständnisse aus Unwissenheit entstünden und dass es den Deutschen als solchen nicht gäbe, die kulturellen Unterschiede auch innerhalb unseres Nachbarlandes gross seien. Ein Münchner Votant aus dem Publikum erlebte dies kürzlich in einem Bewerbungsinterview mit einer forschenden Berlinerin, die ihn offensichtlich genauso befremdete wie den ebenfalls anwesenden Schweizer. Und Sandro De Pellegrin, Präsident der SKO Regio Aargau berichtete von seinem erlebten Kulturschock innerhalb der Schweiz, als er als Glarner in den Aargau gekommen war. Während De Pellegrin sich dagegen wehrte, von den Deutschen gönnerhaft als nett bezeichnet zu werden, nannte Schickli gerade dies augenzwinkernd einen Wettbewerbsvorteil.

Uf Widerluägä

Katja Stauber, selbst gebürtige Deutsche, schlug abschliessend mehr Gelassenheit und Humor beidseits vor, bevor sie sich mit ihrem von der Tagesschau allseits bekannten, legendären «Uf Widerluägä» verabschiedete.

Zum Abschluss dankte Christian Buck allen Anwesenden und überreichte den Podiumsgästen als kleines Dankeschön ein Büchlein mit Zuger Sagen – auf «Schwiizer Tütsch», versteht sich. ●

Michael Zollinger



Absolvierten die Fachprüfung Hochbau: Wais Raoufi Noorzai, Michael Sidler, Manuel Liechti, Dominic Trottmann, Markus Schürpf, Beat Keller, Patrizia Dünner, Etienne Mahr, David Schmid, Pascal Furegati, Adrian Walther, Werner Aschwanden, Claudia Dähler, Reto Brändle, Reto Mani, René Burtscher, Thomas Moser, Roger Lenz, Uwe Bender, José Viudez, Peter Graf, Ramona Wille, Werner Kläger (v.l.)



Raphael Mettler, Gabriela Stäuble, Christoph Müller, Urs Flükiger, Cornelia Capraro, Silvana Ebinger, Thomas Berger, Daniel Kaufmann, Marcel Cecchellero, Patrick Amrein, Markus Schnyder, Jan Opplinger, Marc Henzi, Celine Saladin, Oliver Iten, Oliver Schmalz, Stefan Krieg, Stefan Speck, Flamur Krasniqi (v.l.)

Erfolgreich absolvierte Fachprüfungen

Mit Erfolg legten 43 Absolventen im vergangenen Herbst die Prüfung zum Bauleiter bzw. zur Bauleiterin ab. Sie konnten ihr wohlverdientes Diplom entgegennehmen.

Am Samstag, 28. November 2009, fand die Diplomfeier zur 27. Höheren Fachprüfung Hochbau in Zürich statt. Adelbert Stähli hielt Rückschau auf die Prüfungswoche. Er lobte die seriöse Vorbereitung und die ausgezeichnete Zusammenarbeit aller verantwortlichen Organe sowie die Disziplin und Motivation der Kandidaten. Das Prüfungsergebnis war so gut wie seit Jahren nicht mehr.

Mitgliedschaft in einem Verband

Hansruedi Elmer übergab die Diplome und ernannte damit 7 Absolventinnen und 36 Absolventen zu diplomierten Bauleitern Hochbau.

Als Vertreter des Baukadens Schweiz und Präsident der Zentralkommission gratulierte Gerhard Fischer allen Diplomanden zum Bestehen der Prüfung. Er ermutigte sie, sich weiterzubilden, und rief zur

Mitgliedschaft in einem Verband auf. Auch Experten für die HFP würden immer gesucht, betonte Fischer. Als Vertreter der Schweizer Bauleiter Organisation SBO lobte Thomas Kessler die hervorragende Leistungen. Als beste Bauleiter erhielten Cornelia Capraro und Peter Graf ein Präsent.

Adelbert Stähli verabschiedete sich im Namen der Prüfungskommission von den Diplomanden nach dem Wunsch, dass diese ihre Baustellen nach den Prinzipien guter Führung leiten mögen, und mit den Worten von Edison: «Erfolg hat nur, wer etwas tut, während er auf den Erfolg wartet.» Der anschliessende Apéro fand in gelöster Stimmung statt und führte zu regem Gedankenaustausch zwischen Diplomanden, Vertretern der Schulen und Fachkollegen.

Mirjam Tschopp, Sekretariat HFP

DER BERUF BAULEITER

Bauleiterinnen und Bauleiter fungieren als Schaltstelle zwischen Planung, Unternehmung, Behörden und Bauherrschaft. Sie organisieren, koordinieren und kontrollieren die Dienstleister aus den verschiedenen Berufen auf der Baustelle. Zudem verantworten sie ihre Arbeit gegenüber ihrem Auftraggeber in technischer, ökonomischer, rechtlicher, ökologischer und ethischer Hinsicht. Ihre vielfältige Arbeit besteht hauptsächlich aus der Kostenplanung, der Baukostenermittlung und deren Kontrolle sowie der Baudokumentation. Zudem sind Organisations-talent wie auch Fach- und Sozialkompetenz gefordert. Sie müssen Korrekturen anordnen und kontrollieren, Wirtschaftlichkeit und Konstruktionen optimieren, Kontakte mit Behörden pflegen, Garantiearbeiten leiten. Entsprechend hoch sind die Berufs-anforderungen, ein gewisses Mass an Berufs- und Lebenserfahrung ist notwendig. Die Ausbildung beginnt nach Abschluss einer Zeichnerlehre und mindestens fünf Jahren Berufserfahrung. Nähere Auskunft bei HFP Bauleiter, c/o SKO, Tel. 043 300 50 55, hfp@sko.ch

Ein neues Gesetz für ein altes Problem

Mit der Neuregelung der Pflegefinanzierung stehen die Alters- und Pflegeheime vor besonderen Herausforderungen. Wie sie diese bewältigen können, war das Thema der bvsm-Fachtagung 2009.

Per 1. Juli 2010 wird die Neuregelung der Pflegefinanzierung in Kraft treten. Sie legt fest, dass nicht Kosten gedeckt, sondern Leistungen nach Pflegebedarf abgegolten werden. Die Neuregelung soll jedoch für die Krankenversicherung kostenneutral sein. Sowohl das Gesetz als auch die Ausführungsbestimmungen als auch die Frist zur Umsetzung waren umstritten. Für den Verband H+ «Die Spitäler der Schweiz» sind die Vorteile des Reformpakets grösser als die offensichtlichen Nachteile. Viele Kantone hingegen lehnen die Neuordnung grundsätzlich ab, da sie darauf abzielen, die Kostenbeteiligung der Krankenversicherer im Pflegebereich auch weiterhin zu beschränken.



bvsm-Fachtagung mit Referent Kurt Boner: «Das Ziel ist eine regionale Alterspolitik.»

Sozialhilfe faktisch abgeschafft

Aus Sicht der Pflegefachleute wird die Leistung der Pflege degradiert. Es besteht die Gefahr, dass die beschlossene Finanzierung zu einer Zweiklassenversorgung im Bereich der Pflege führt und dass Pflegeleistungen rationiert werden. Für Kurt Boner, Leiter Soziale Dienste der Stadt Grenchen, ist die Neuregelung ein Kompromiss, es stelle die Pflegebedürftigen gegenüber der heutigen Regelung besser. Bisher zahlten pflegebedürftige Menschen einen grossen Teil der Kosten aus der eigenen Tasche. Dies führte oft dazu, dass sie von der Sozialhilfe abhängig waren. Als Folge wurde der Mittelstand stark belastet.

Mit der neuen Regelung muss mit mehr Anmeldungen für die Ergänzungsleistungen (EL) gerechnet werden. Die Kantone müssen dafür sorgen, dass EL-Bezügler durch den Aufenthalt in einem anerkannten Pflegeheim nicht sozialhilfeabhängig werden. Faktisch bedeutet dies, dass die Sozialhilfe für Pflegebedürftige abgeschafft wird.

Die Heime und ihre Leiter sind gefordert

Die Heimleiter müssen – als Letzte in der Kette – mit dieser Situation fertig werden und sich darauf einstellen. Für Boner stellen sich deshalb die folgenden Herausforderungen:

- transparente und einfache Modelle auf kantonaler Ebene zu schaffen
- klare Leistungsaufträge mit den Gemeinden zu vereinbaren
- die Vernetzung mit dem ambulanten Bereich

«Das Ziel», so Boner, «ist eine regionale Alterspolitik.» Zudem sei es nötig, die Produkte und Dienstleistungen dem Bedarf anzupassen. Vor allem aber sei die Führungsqualität der Heimleiter der entscheidende Vorteil in einer sich verändernden Marktsituation, gab sich der Referent überzeugt. Für bvsm-Präsident Carlos Marty wird der Heimleiter mit der neuen Pflegefinanzierung endgültig zum Unternehmer und damit «ins Leben gestellt».

Beat Zürcher, Sozialpartnerschaft + Basiskoordination

IMPRESSUM

**HERAUSGEBERIN/
ÉDITEUR**
Schweizer Kader
Organisation SKO
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**
Dora Siegenthaler
grafikdora@bluewin.ch

**ERSCHEINUNGS-
WEISE/
PARUTION**
5 Mal jährlich/
5 fois par année

**NÄCHSTE AUSGABE/
PROCHAINE ÉDITION**
SKO-LEADER 2/10
15.06.2009

THEMA/THÈME
Lebenszeit –
Arbeitszeit/
Travail et loisir

**REDAKTIONS-
SCHLUSS/
DÉLAI RÉDACTIONNEL**
5.05.2010

AUFLAGE/TIRAGE
13'000
Exemplare/
exemplaires
(12'536 WEMF-
beglaubigt)
Geht an alle Mitglieder
der SKO



**Rolf Büttiker, Conseiller aux États,
Président de l'ASC**

LA MOTIVATION, FACTEUR DÉTERMINANT DU SUCCÈS!

Depuis le début de la crise financière, il est devenu évident que la concentration unilatérale des systèmes attractifs basés sur l'argent (bonus, commissions, etc.) n'a plus cours dans l'économie mondiale moderne. Les risques très élevés qui en découlent – les agissements irresponsables par rapacité et la recherche du bénéfice à court terme, non durable – ont heureusement provoqué un changement d'opinion. Car il s'est de plus en plus avéré qu'un climat de travail basé sur la confiance et le soutien mutuel représente un moteur nettement plus efficace et durable pour que les collaborateurs fournissent le meilleur d'eux-mêmes dans l'entreprise. C'est le climat de confiance mutuelle qui fera que les collaborateurs sont prêts à «travailler plus» pour la boîte. Ils se sentent ainsi liés par leurs tâches, avec leurs cadres et collègues ainsi qu'avec l'entreprise. Si ces dernières réussissent, en plus, à faire comprendre le sens des prestations fournies, elles y trouvent la motivation et un «moteur» efficace pour de super prestations. Et dans cette situation, le cadre occupe, une fois de plus, une position clé. Car s'ils veulent motiver les collaborateurs pour qu'ils travaillent mieux, les cadres se doivent d'être en confiance avec eux!

L'argent seul ne suffit largement pas

**Les collaborateurs motivés influencent le résultat de l'entreprise.
Mais que signifie motivation et comment la promouvoir?
Les salaires au mérite à eux seuls ne suffisent certainement plus.**

Tout d'abord, une bonne nouvelle: les employés suisses sont plus motivés que ceux des autres pays européens. C'est le résultat auquel est parvenu la «Global Workforce Study» de conseils en entreprise Towers Perrin, qui interroge annuellement 86'000 personnes dans 18 pays sur leurs motivations au travail. L'enquête scrute les aspects essentiels de l'environnement professionnel des collaborateurs et de leur comportement face au travail. Et elle arrive à la conclusion que la motivation individuelle n'est pas en premier lieu influencée par les supérieurs directs mais plutôt par les agissements de la direction d'entreprise.

Attraités néfastes de l'extérieur

Il est incontestable que l'argent seul ne pousse pas particulièrement à s'engager. Les salaires élevés et les bonus peuvent même être démotivants dans certains cas. Dans la psychologie sociale, il est connu depuis longtemps que l'être humain fait bien des choses par lui-même (motivation intrinsèque). En fait, il n'agit pas seulement parce qu'il est stimulé de l'extérieur (motivation extrinsèque). Nous sommes

motivés intrinsèquement parce que le travail nous plaît, que nous désirons respecter les normes éthiques ou que nous considérons le but en soi comme digne d'être atteint. Le problème surgit lorsque la motivation extrinsèque influence négativement l'intrinsèque. Il en va ainsi d'une récompense par exemple ressentie comme instrument de contrôle extérieur qui donne l'impression d'être téléguidé. La motivation intrinsèque est alors écartée. Les êtres humains sont poussés à faire une activité lorsqu'ils peuvent influencer le processus décisionnel, voici l'un des facteurs essentiels. Toutefois, la rémunération conserve évidemment son importance. Il est bien connu qu'une augmentation de salaire attendue mais non avenue peut envoyer la motivation au plancher. Les compléments salariaux, en d'autres termes les fringes benefits tout comme les participations des collaborateurs, font effet contraire. Il en va de même pour les primes au mérite, à condition qu'elles arrivent de façon inattendue.

Les compliments font merveille

Finalement, il existe une forme très simple de motivation: un simple compliment en guise d'appréciation de valeur. Ce que de nombreux chefs ont de la peine à exprimer. Les compliments sont des valeurs immatérielles que ni les bonus ni autres peuvent remplacer. Condition sine qua non pour que les louanges portent: ils doivent être adressés à la personne qui le mérite. Si un individu a fourni un effort spécial, c'est à lui que doivent revenir les compliments et non à l'équipe entière. Et un engagement particulier y aura également droit, même s'il n'a pas abouti au succès.



Besoin de reconnaissance

Michael Zollinger



Soigner l'ambiance

Un bon salaire ne fait pas tout!

Il n'y a pas de mauvais collaborateurs, il n'y a que des collaborateurs à la mauvaise place! Pour aider les autres à donner le meilleur d'eux-mêmes, il faut s'intéresser à eux et, quelque part, les aimer.

De nos jours, les ressources humaines sont indéniablement un facteur fondamental de la réussite de l'entreprise. C'est tout d'abord l'ingénieur Taylor avec son organisation scientifique du travail, ses chronomètres et ses travaux empiriques sur la productivité des ouvriers qui met à l'honneur la question de la motivation. La pyramide de Maslow montre que cette dernière est spécifique à chaque individu et qu'elle dépend de sa position sur la fameuse échelle des besoins. L'expérience nous démontre que seule la rémunération ne fait pas tout. La qualité et la variété du travail, la reconnaissance et les possibilités de réussite sont aussi à prendre en considération.

Mieux gérer les départs

Si l'on soigne en principe les engagements du personnel, il en est souvent très différent lors d'une séparation. Les cadres se plaignent de la façon dont les directions gèrent les licenciements. En période de difficulté, d'incertitude, l'ambiance devient souvent lourde et l'encadrement est sur ses gardes. Ces conditions agissent sur

la motivation. Comment voulez-vous poursuivre sereinement votre travail si vous pressentez un licenciement sec et sonnante! Un directeur de production affirmait récemment avoir été licencié en deux minutes, alors que la procédure d'engagement avait pris des mois. Dès lors, c'est la place à la solitude.

Bien communiquer

C'est la base de toute stratégie motivationnelle. Le manager doit savoir communiquer avec ses collaborateurs. Sans communication active, difficile d'entretenir le niveau d'implication d'une équipe! Faire confiance, responsabiliser, soigner l'ambiance s'avèrent aussi nécessaires. L'environnement dans lequel votre personnel évoluera devra faire l'objet d'une grande attention. Prévoir des activités fédératrices (réunions, séminaires, retraites, formations) peut être payant. De plus, il est indispensable de présenter dans le détail les objectifs annuels, expliquant le rôle que chacun peut et doit jouer pour atteindre ces résultats. N'attendez pas l'entretien de fin d'année pour établir et main-

tenir le dialogue mais encouragez vos collaborateurs à parler de leurs centres d'intérêts et de leurs réticences.

Productivité et motivation

L'entreprise ne peut exister sans les hommes et les femmes qui y travaillent et qui constituent sa principale richesse. Un collaborateur fortement engagé sera d'autant plus productif. Dès lors, il serait dommage de ne pas être attentif à cette donnée. Il ne suffit pas d'investir dans les infrastructures! Sans motivation, la personne aussi bien que l'entreprise ne se développent pas. Les bons principes théoriques ne collent souvent pas à la réalité quotidienne. D'un côté, nous avons du personnel stressé, sous pression, avec de nombreuses heures supplémentaires, et d'un autre, nous avons presque 200'000 chômeurs!

Un meilleur équilibre global de la gestion des forces de travail serait une très bonne chose pour la société et l'économie en général.

Bernard Briguet,
Directeur Suisse romande

Les officiers séduits par l'ASC

Depuis cet été, l'Association suisse des cadres s'est approchée des officiers de milice en leur proposant de valider leurs compétences théoriques et pratiques. Trop longtemps, ce savoir-faire et ce savoir-être ne bénéficiaient pas d'une reconnaissance officielle.

Finalement quoi de plus cohérent qu'une association comme la nôtre se mette en relation avec des officiers, qui occupent tous des responsabilités dans le civil! Ce concept de reconnaissance des acquis est pour l'instant valable uniquement en Suisse romande et sera étendu dès 2011 à la Suisse allemande en cas d'intérêt. Pour la direction romande, c'est important de bien collaborer avec les sociétés cantonales d'officiers afin qu'une relation de confiance s'instaure et qu'une bonne politique d'information se mette en place. Rappelons que les entreprises et l'économie en général profitent de l'apport de l'armée.

Plus de 80 demandes en 2009

Nous avons introduit 3 types de diplômes selon le grade et l'expérience. Ainsi, nous proposons les diplômes de leadership de niveau 1 et 2 et celui de leadership et management à partir de la fonction de major. En l'espace de 5 mois, en 2009, nous avons enregistré plus de 80 demandes de diplômes, et l'affiliation ASC est obligatoire. Les officiers disposent ainsi d'un réseau professionnel différent de celui du milieu militaire, donc très utile



De gauche:
Vincent Pignet (Vaud)
et Flavien Schaller
(Valais) – deux Prési-
dents à l'ASC

pour leur carrière civile. La société vaudoise des officiers compte par exemple plus de 1'500 membres, ce qui démontre le fort potentiel de développement pour notre association.

De vrais cadres civils

À ce jour, nous constatons que ce sont des dirigeants avec le grade de major, de lieutenant-colonel et de colonel qui sont essentiellement intéressés par ces diplômes ASC. Nous touchons parfaitement notre cible avec des personnes qui occupent des fonctions de bon niveau et dans des domaines très divers. Avec les bouleversements économiques, autant être prévenant et mettre le maximum d'atouts de son côté. Il y a aussi de l'intérêt de la

part des plus jeunes qui ont besoin d'étoffer leur CV.

Renforcer nos liens

Nous allons aussi durant l'année 2010 jouer un rôle d'ambassadeur auprès des milieux de l'économie et démontrer que le savoir-faire militaire est parfaitement utilisable et surtout très utile dans l'activité quotidienne. De nombreux thèmes abordés dans des séminaires et traités par divers instituts de formation sont des matières largement enseignées à l'armée (la gestion des conflits, la planification du travail, s'exprimer en public, la pédagogie des adultes, l'animation d'équipe, etc.). ●

Bernard Briguet,
Directeur Suisse romande

E·S·L



Business Language Training



Schweizer Kader Organisation
Association suisse des cadres
Associazione svizzera dei quadri

ESL: official partner

Séjours linguistiques pour cadres & professionnels
Sprachaufenthalte für Führungskräfte und Berufstätige

0848 50 10 50

www.esl.ch

Der Bonus und seine Fragezeichen

Hat ein Arbeitnehmer in jedem Fall einen Anspruch auf einen Bonus? Das richtet sich nach dem Wortlaut des Arbeitsvertrages, vereinfacht gesagt danach, ob es sich dabei um einen variablen Lohnbestandteil oder um eine freiwillige Vergütung handelt.



Nicht immer können Arbeitnehmende einen Anspruch auf Gewinnbeteiligung erheben.

Wer das Obligationenrecht (OR) aufschlägt und in den Artikeln des Arbeitsrechts den Begriff Bonus sucht, wird nicht fündig. Kommt es zu einem Rechtsstreit, wird das Gericht abwägen, welcher gesetzlichen Regelung es den in Frage stehende Bonus zuzuordnen hat. Im Gesetz stösst man zum Thema Lohn auf Begriffe wie «Anteil am Geschäftsergebnis», «Provision» und «Gratifikation». Mit Ausnahme der Provision zieht man diese Lohnformen hinzu, um den vertraglich vereinbarten Bonus rechtlich einzuordnen. Der Bonus kann übrigens auch als Mischform ausgestaltet sein.

Anspruch bei variablem Lohnbestandteil

Ein Anteil am Geschäftsergebnis ist in der Regel eine Beteiligung des Arbeitnehmers

am Gewinn oder Umsatz des Unternehmens. Er wird zu einem variablen Lohnbestandteil, wenn der Betrieb einen festen Wert, wie eine Prozentzahl, festlegt, um diesen Anteil zu berechnen. In diesem Fall hat der Arbeitnehmer einen Anspruch darauf. Diesen kann er auch pro rata geltend machen, wenn das Arbeitsverhältnis im Verlauf des Jahres aufgelöst wird, selbst wenn der Arbeitsvertrag etwas Gegenteiliges vorsieht. Selbstverständlich muss der Arbeitgeber alles unterlassen, was den Gewinn oder den Umsatz und somit den Anspruch des Arbeitnehmers in unzulässiger Weise schmälern könnte.

Bonus als freiwillige Vergütung

Wenn die Gewinnbeteiligung nicht durch einen festen Wert gebunden ist, sondern

es im Ermessen des Arbeitgebers liegt, ob er sie entrichtet, liegt kein klagbarer Anspruch vor. Dies ist der Fall, wenn die Gewinnbeteiligung von der persönlichen Leistung des Arbeitnehmers oder vom Erfolg des Teams abhängt. Der Arbeitgeber kann somit aufgrund seiner persönlichen Einschätzung festlegen, ob und in welcher Höhe er einen Bonus ausrichtet. Damit ist die Gewinnbeteiligung eine freiwillige Vergütung und erhält so den Charakter einer Gratifikation.

Wenn die Beteiligung im Vergleich zum Fixlohn weitaus höher ausfällt, dann wird ebenfalls von einem Lohnbestandteil ausgegangen. Ein Hinweis darauf, dass ein Lohnbestandteil vorliegt, besteht im Übrigen dann, wenn die Entschädigung im überobligatorischen Bereich der Sozialversicherungen mitversichert ist.

Sondervergütung Gratifikation

Die Gratifikation ist eine Sondervergütung, die der Arbeitgeber zu besonderen Anlässen, wie Weihnachten oder Abschluss des Geschäftsjahres, ausrichtet. Die Gratifikation ist nur dann geschuldet, wenn sie im Arbeitsvertrag vereinbart ist. Verspricht der Arbeitgeber die Gratifikation dem Grundsatz nach im Arbeitsvertrag, bleibt es ihm überlassen, die Höhe festzulegen.

Zahlt der Arbeitgeber eine ungeschuldete Gratifikation in drei aufeinanderfolgenden Jahren aus, ohne einen Freiwilligkeitsvorbehalt anzubringen, so entsteht ein Anspruch des Arbeitnehmers auf die Gratifikation. Hat der Arbeitgeber diese in den vergangenen Jahren unterschiedlich hoch ausbezahlt, verbleibt die Höhe auch in diesem Fall in seinem Ermessen. ●

MAGDALENA SCHÄR
Anwältin im Rechtsdienst der Schweizer
Kader Organisation SKO seit 2009



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

Der Wunsch, Steuern zu sparen

Ein «Dauerbrenner» in unseren Beratungsgesprächen zur Vorsorge – und mittlerweile zählen wir über 5'000 in unserem Finanzplanungs-Unternehmen – ist die Frage: «Wie kann ich Steuern sparen?» Das richtet sich alleine nach den verfügbaren Mitteln, denn... Steuern sparen kostet Geld.

Der Staat bietet seinen Bürgern zwar mehrere Möglichkeiten an, Steuern zu optimieren. Aber bei jeder dieser Möglichkeiten muss man zuerst Geld bezahlen, bevor man dann im kommenden Jahr eine kleinere Steuerrechnung erhält. Neben den bereits in der Steuererklärung vorgesehenen, oftmals pauschalen Möglichkeiten, Versicherungen, Berufsauslagen oder Spenden abzuziehen, bieten sich Ihnen noch folgende Möglichkeiten:

1. Sparprämien für die Säule 3a

Die Prämien sowohl für eine Säule-3a-Versicherung wie auch für ein 3a-Bankkonto können Sie bis zu einem Betrag von derzeit 6'566 Franken in Abzug bringen.

2. Schuldzinsabzug für Hypotheken

Schuldzinsen für Hypotheken und Darlehen können Sie vollumfänglich abziehen. Eine aktuelle Diskussion geht zwar darum, auf die Aufrechnung des Eigenmietwertes für das selbst bewohnte Eigenheim zu verzichten. Wobei gleichzeitig geprüft wird, dafür den Schuldzinsabzug nicht mehr zuzulassen – was jedoch dazu führen würde, dass viele Hausbesitzer ihre Hypothekendarlehen zurückzahlen. Dies wiederum sähen die Kantonal- und Raiffeisenbanken nicht gerne, weil damit das ganze Zins-Margen-Geschäft einbrechen würde. Hier ist demnach noch nicht alles ausdiskutiert.

3. Aufwendungen für die Liegenschaft

Aufwendungen für die Liegenschaft bewertet jeder Kanton unterschiedlich. Werterhaltende – im Gegensatz zu wertschöpfenden – Massnahmen können Steuerzahler meist abziehen.

4. Einkäufe in die Pensionskasse

Fehlende Beitragsjahre können Arbeitnehmer in die Pensionskasse nachzah-

len. Wer die Beiträge über die Jahre verteilt einahlt, kann hier mehrmals Steuern sparen. Nur: Das Geld ist dann bis zur Pensionierung gebunden und bei (heute) 2 Prozent verzinst. Zudem erhöht es die spätere Rente, die wiederum voll versteuert werden muss. Irgendwann wird die Steuerersparnis dann zur Steuerermehrzahlung – weshalb dies wirklich gut überlegt sein will.

5. Investitionen in steuergünstige Fonds

Am schwierigsten zu verstehen, steuerlich oft aber am interessantesten: der Verkauf von hochverzinsten Obligationen. Wer mit seinem Einkommen sein Haushaltsbudget deckt, sollte nicht mit hohen Zins-einnahmen noch zusätzliches Einkommen schaffen. Das zusätzliche Einkommen geht bis zu einem Drittel an das Steueramt! Wer also in solche Anlagen investiert hat, sollte dringend überprüfen, ob es sich eher lohnt, in Anlagen mit geringerer Steuerbelastung zu wechseln.

6. Kapitalgarantierte Einmaleinlagenversicherungen

Eine Anlage mit noch höherer Sicherheit als eine Obligation ist eine kapitalgarantierte Einmaleinlagenversicherung. Den Ertrag daraus müssen Sie nicht versteuern, wenn Sie die Anlage vor dem 66. Geburtstag abschliessen, das Geld nach dem 60. Geburtstag ausbezahlt erhalten und die Anlagedauer mindestens 5 Jahre beträgt. Die Anlage kann noch interessanter sein, wenn die Versicherungsgesellschaft die Stempelsteuer für Sie übernimmt, was oft der Fall ist. Der unabhängige SKO-Finanzplaner weiss, welche Gesellschaften derzeit eine entsprechende Anlage anbieten. Er berät Sie auch gerne dabei, wie Sie am besten Steuern sparen können – ebenso wie bei der für Sie passenden Anlage. ●



Wer Steuern sparen möchte, sollte sich an einen SKO-Finanzberater wenden.

WILLY GRAF
SKO-Finanzplaner seit 1999, VVK Vorsorge- und Vermögenskonzepte AG



Tel. 071 333 46 46
info@vvk.ch
www.vvk.ch

Berlitz – Sprachkurse schweizweit

Die Weiterbildungspartner der SKO bieten den Mitgliedern ein breites Angebot von Lehrgängen und Seminaren zu Spezialkonditionen. Mit dem neuen Partner Berlitz Schools of Languages AG wird nun eine Lücke geschlossen: Sprachkurse, die Sie schweizweit belegen können.



Die SKO-Partner bieten den Mitgliedern vielfältige und umfassende Weiterbildung.

Die kulturelle Vielfalt gehört mittlerweile zum Geschäftsalltag, und mit ihr wachsen die Herausforderungen für Firmen und ihre Mitarbeiter. Effizient zu kommunizieren, um das Team zu stärken oder mit Geschäftspartnern reibungslos zusammenzuarbeiten, ist dabei für den Erfolg zentral. Die Lösung liegt darin, die sprachliche Kompetenz zu verbessern, um dadurch die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Und genau dafür steht Berlitz! Bewährte Methoden, massgeschneiderte Programme sowie der Berlitz-Firmenservice stellen die Motivation der Lernenden und ihren Sprachlernerfolg in den Mittelpunkt.

Der Einzelne im Vordergrund

Mehr als 130 Jahre Erfahrung. Mehr als 550 Standorte in über 70 Ländern. Jährlich 300'000 zufriedene Kunden rund um den Globus. In der Schweiz gibt es heute insgesamt 9 eduQua-zertifizierte Sprachschulen – in Basel, Bern, Biel, Genf, Lausanne, Luzern, Zürich und Zug. Zahlen, die für Berlitz als einen der führenden Anbieter von Sprachtrainings, interkulturellen Trainings und Business-Seminaren sprechen. Dabei steht stets der einzelne Mensch im Vordergrund: Seine indi-

viduellen Fortschritte in der Sprache, sein neu erworbenes oder gewachsenes Verständnis für andere Kulturen und natürlich die Freude am Lernen und beim Anwenden der Sprache.

Schnelle Lernerfolge

Es gibt also viele Gründe, die für Berlitz sprechen. Einer der wichtigsten: das Sprechen selbst! Basierend auf der bewährten und kontinuierlich weiterentwickelten Berlitz-Methode® steht dabei das aktive Sprechen im Mittelpunkt – und sorgt für schnelle Lernerfolge. Daneben gibt es weitere Vorteile, von denen Sie profitieren. Dazu zählt nicht nur der professionelle Firmenservice, sondern auch die Betreuung aller Kurse durch erstklassige Sprachlehrer sowie innovatives und richtungweisendes Unterrichtsmaterial – das alles mit einer klaren Nutzensausrichtung:

- für jede Anforderung das passende Kursangebot
- hoher Grad an Individualisierung bei vielen Kursen
- alles rund um das Sprachenlernen aus einer Hand.

Sie haben die Möglichkeit, aus einer Vielzahl von Lernmöglichkeiten und Kursen

diejenigen auszuwählen, die Ihren Interessen, Bedürfnissen, Lernstilen sowie zeitlichen Anforderungen entsprechen.

Massgeschneidertes Sprachtraining

Am Anfang bietet Berlitz eine individuelle Beratung. Die Möglichkeiten, Sprachen zu lernen oder vorhandene Sprachkenntnisse zu verbessern, sind nahezu unbegrenzt, da das Kursangebot vielfältig ist und Sie verschiedene Unterrichtsformen kombinieren können: von Einzeltrainings und Total-Immersion®-Kursen über Gruppenkurse, fachspezifische Sonderkurse und weltweite Sprachkurse bis hin zu innovativen Online-Lernmöglichkeiten und Business-Seminaren. Dank des umfangreichen Portfolios kann Berlitz für jeden Anspruch ein massgeschneidertes Sprachtraining anbieten.

Mehr über das Spezialangebot für die SKO-Mitglieder erfahren Sie unter www.sko.ch/weiterbildungspartner. Das Berlitz-Team berät Sie gerne.

Kontakt

The Berlitz Schools of Languages AG
www.berlitz.ch
www.berlitz-business-seminare.ch





Die beruflichen Herausforderungen mit konkreten Strategien erfolgreich bewältigen.

Motiviert statt innerlich gekündigt!

Die Erwartungen steigen, und der Druck wird grösser. Einerseits kommt man im beruflichen Alltag immer öfters an seine Grenzen. Andererseits werden die Arbeitsbedingungen oftmals unattraktiver und unsicherer.

Die im Beruf geforderte Performance lässt je länger, je mehr weniger Verschnaufpausen zu. Langzeitperspektiven werden aufgrund der dauernden Reorganisationen und Umstrukturierungen seltener möglich. Existenzielle Fragen treten verstärkt in den Vordergrund. Die gegenseitige Loyalität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden sinkt, und die Identifikation mit der Firma und der eigenen Tätigkeit wird schwächer. Man fühlt sich nicht genügend wertgeschätzt und anerkannt. Die Folge: Man ist nicht mehr motiviert, fühlt sich unzufrieden und unverstanden, kündigt innerlich.

Gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten treten solche Phänomene häufiger auf. Vielen geht es wie Herrn M., der – noch nicht ganz 50-jährig – seit 10 Jahren in leitender Stellung tätig ist: Schon monatelang muss er sich jeden Tag zur Arbeit schleppen, um mit Mühe und Not einigermaßen die an ihn gerichteten Anforderungen zu erfüllen. Er musste mit ansehen, wie rund um ihn herum Kolle-

gen mit nicht immer nachvollziehbaren Begründungen entlassen wurden. Er weiss nicht, wann das Damoklesschwert auf ihn niederfallen wird. Er fühlt sich müde und ausgelaugt. Doch was soll er in seinem Alter noch tun?

Motivation aktiv pflegen

Die beiden Arbeitswissenschaftler Christof Baitsch und Eberhard Ulich konkretisierten die Faktoren, die für eine motivierende berufliche Tätigkeit von Bedeutung sind: Wichtig ist, dass man seine Fähigkeiten, Ressourcen und Stärken einsetzen und sich mit anderen austauschen kann. Auf die Arbeitsbedingungen sollte man Einfluss nehmen können, und die ausgeübte Tätigkeit sollte die persönliche Weiterentwicklung unterstützen. Man muss in den eigenen Handlungen einen Sinn erkennen und diese zu einem Abschluss bringen können. John Stacey Adams hat schon 1963 postuliert, dass das Verhältnis zwischen erbrachter Leistung und Entschädigung für die persönliche

Motivation sehr wichtig ist. Denn man vergleicht, ob der Input (Arbeitsleistung) mit dem Output des Arbeitgebers (Entschädigung) übereinstimmt. Entsteht in diesem Abwägungsprozess der Eindruck, dass man ungerecht behandelt wird, sinkt die Motivation. Deshalb gilt es, die eigene Motivation bewusst und aktiv zu pflegen und gezielt zu stärken.

Strategien für den Erfolg

Doch wie kann Herr M. im Rahmen eines Beratungs- und Coachingprozesses aus dem sich abzeichnenden Teufelskreis ausbrechen? Zuerst geht es darum, sich der eigenen Ressourcen und Ziele wieder bewusst zu werden, eine positive Grundhaltung zu fördern und das Selbstbewusstsein gezielt zu stärken. Dann ist es nötig, sich den verschiedenen Rollen zu widmen, die man auf der Lebensbühne spielt, und die Prioritäten in Leben und Beruf neu auszurichten. Die Reflexion der persönlichen Motivationsfaktoren ist ebenfalls hilfreich, um dysfunktionale Verhaltensmuster zu erkennen und förderliche nachhaltig zu trainieren. Auf dieser Grundlage wird es möglich, konkrete Strategien für eine Erfolg versprechende Bewältigung der anstehenden beruflichen Herausforderung zu entwickeln und umzusetzen. Statt innerlich zu kündigen und letztlich aufzugeben, nimmt Herr M. sein Leben nun aktiv und selbstbestimmt in die Hand, was wiederum seine Motivation festigt und damit seiner Karriere längerfristig nützt! ●

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

Kreativ in Motivation investieren

Gemeinsame Erlebnisse bewegen, verbinden und schaffen bleibende Erinnerungen, die bei den Mitarbeitenden auch noch nachwirken, wenn der Ausflug oder Event längst wieder vergessen ist. Begeisterung schafft Motivation, Motivation schafft Erfolg.

Jetzt erst recht! Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Krisen ist antizyklisches Verhalten gefragt. Statt Geld auf die hohe Kante zu legen, macht es volkswirtschaftlich mehr Sinn, es zu investieren. Zum Beispiel in Massnahmen, die die Motivation der Mitarbeitenden heben. Arbeitgeber sollten sich bewusst machen, dass eine Investition in die Begeisterung ihrer Belegschaft im Endeffekt ihnen selber zugute kommt, denn es ist eine Investition ins eigene Unternehmen.

Mit Events Mitarbeitende binden

Incentives sind Geld- und Sachprämien, Veranstaltungen oder Reisen, mit denen das Unternehmen einzelne Personen – zum Beispiel Mitarbeitende – motivieren oder für eine besondere Leistung belohnen kann. Das englische Wort «Incentive» stammt von dem lateinischen «incendo» und kann mit «anzünden, Begeisterung anfachen» übersetzt werden. Mit Kurzurlauben oder Outdoor-Events können sich Arbeitgeber die Motivation ihrer Mitarbeitenden sichern. Mitarbeitermotivation liegt im Trend, und Geschenke, egal ob in Form von Erfolgsprämie oder Event, sichern die Bindung des Beschäftigten ans Unternehmen. Incentives sind effektive Werkzeuge, denn sie setzen auf positive Emotionen.

Piratenüberfall auf dem See

Sie kehren in die Zeit der Seeräuber zurück: Ruhig gleitet das Schiff über den malerischen See... Alles deutet auf eine genüssliche Schifffahrt hin. Doch plötzlich fallen die Motoren aus, es knallt. Aus dem Nebel taucht die schwarze Flagge auf: Die Piraten kommen! Im Nu entern sie Ihr Schiff und übernehmen das Kommando! Jetzt fliesst zu Ru(h)m und Ehre reichlich Apéro! Da es jedoch bei den armen Landratten kaum was zu holen gibt, be-



Mitarbeitende mit Kreativität und Power motivieren

schliesst der Captain, das Team für den nächtlichen Überfall auf ein Schloss einzuspinnen! Bei der Schatzsuche an Land gilt es, seine Piratentauglichkeit unter Beweis zu stellen.

Die eigenen Spuren hinterlassen

Im einem ehemaligen Schieferbergwerk finden Besucher ihr Souvenir selbst: Schiefertafeln, die sie vor Ort mit geeignetem Werkzeug schneiden, ritzen, schaben und bohren. Der Tagesausflug beginnt mit einem chüschtigen Aperitif und dem anschliessenden Aufstieg. Gestärkt mit einem echten Mittagessen einfacher Bergwerksleute an der Feuerstelle vor dem Eingang des Stollensystems, geht's dann mit einem Führer hinein ins Bergwerk. Geschichten aus dem Arbeitsalltag und eine vertonte Lichtschau lassen erahnen, unter welcher schwierigen Bedingungen bis 1961 Schiefer abgebaut wurde.

Nachhaltige Motivation

Abenteuer-Events sind nur einige von vielen möglichen Varianten, wie Unter-

nehmen ihre Mitarbeitenden mit einem Erlebnis überraschen und für ein positives Zusammensein motivieren können. Begeisterte Teilnehmende bringen authentische Erfahrungen von draussen unmittelbar und wirkungsvoll in den Alltag und in den Betrieb mit ein. Alle Mitarbeitenden ziehen an einem Strang und sind motiviert, gemeinsam ihre Ziele zu erreichen. Dies ist Voraussetzung für ein motiviertes und effektiv arbeitendes Team sowie eine funktionierende Kommunikation im Unternehmen. ●

CHRISTINE STRICKLER
Verantwortliche Marketing **ERLEBNIS-SCHWEIZ**. Als Spezialist mit jahrelanger Erfahrung organisiert **ERLEBNIS-SCHWEIZ** Mitarbeiterausflüge, die im wahrsten Sinne des Wortes einzigartig sind.



Tel. 0844 833 899
info@erlebnis-schweiz.com
www.erlebnis-schweiz.com



**Gemeinsam
Prämien sparen,
individuelle
Leistungen
beziehen – mit
SKO und
CONCORDIA**

Ein starker Partner ist Gold wert

SKO-Mitglieder liegen mit der Krankenversicherung CONCORDIA goldrichtig. Der Exklusivvertrag zwischen den beiden starken Partnern macht es möglich: Als Mitglied sparen Sie spürbar Prämien bei den Zusatzversicherungen und profitieren von den Vorzugsleistungen der Spitalversicherung.



Gemeinsam Prämien sparen, individuell profitieren. Die Partnerschaft zwischen der SKO und der CONCORDIA kennt nur Gewinner. Selbst Ihre Haushaltmitglieder profitieren von Prämienrabatten auf den Zusatzversicherungen, vom erstklassigen Service sowie von familienfreundlichen Leistungen und halbierten Prämien im ersten Jahr.

PremiumMed für Privatversicherte

Eine dieser exklusiven Zusatzleistungen der CONCORDIA ist PremiumMed. Das hochwertige Dienstleistungspaket hat die CONCORDIA zusammen mit ausgesuchten Gesundheitspartnern speziell für ihre privatversicherten Kunden ausgearbeitet. Es beinhaltet den uneingeschränkten Zugang zur besten medizinischen Betreuung. Neben den privaten Spitalleistungen gewährleistet Ihnen PremiumMed einen bevorzugten Service rund um die Uhr, eine privilegierte Behandlung durch die besten Ärzte und Kliniken in der Schweiz sowie die persönliche Beratung durch ausgewiesene Fachleute.

Kooperation mit Hirslanden-Gruppe

CONCORDIA PremiumMed arbeitet eng mit dem Privatklinik-Netzwerk Hirslanden zusammen. Dieses ist bekannt für seine medizinischen Spitzenleistungen, hohe Qualitätsstandards und persönliche Betreuung. 13 Top-Privatkliniken, über 100 Kompetenzzentren und spezialisierte Institute mit 1'470 erfahrenen Fachärzten gehören der Klinikgruppe Hirslanden an. CONCORDIA-Privatversicherte kommen automatisch in den vollen Genuss von PremiumMed. Die eigens eingerichtete 24-Stunden-Gesundheitsberatung von Fachspezialisten leitet Sie direkt an die richtige Stelle weiter und organisiert für Sie einen raschen Termin beim Facharzt.

Umfassende Deckung

PremiumMed ist Teil der Spitalversicherung PE1 privat. Die Vorteile einer Privatversicherung liegen – gerade auch für vielreisende Kaderleute – auf der Hand. Dank der freien Arzt- und Spitalwahl auf der ganzen Welt sind Sie jederzeit und überall bestens betreut – natürlich im Einzelzimmer. Hinzu kommen grosszügige Beiträge an ärztlich verordnete Erholungs- und

Badekuren, an ärztlich verordnete Haushaltshilfen und die Übernahme der Kosten für eine Zweitmeinung vor einer Operation. Auch als Privatversicherte können Sie mit der Wahlfranchise bis zu 70 Prozent Prämien sparen.

PremiumMed auf einen Blick

- Für Privatversicherte kostenlos
- Bevorzugter Zugang zu Fachärzten und Privatkliniken
- 24-Stunden-Gesundheitsberatung durch Spezialisten, mit Terminorganisation bei Fachärzten

Ihr starker Partner

Die CONCORDIA ist einer der führenden Kranken- und Unfallversicherer der Schweiz. Kompetenz, Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit sind die Werte, für die die CONCORDIA steht. Mit einem flächendeckenden Agentur- und Geschäftsstellennetz unterstreicht die CONCORDIA ihr Bekenntnis zu Qualität und Service.

Informieren Sie sich über Ihre Vorteile unter www.concordia.ch/sko.

René Najer, Concordia

Neue Angebote: «Computerworld» und Stressprävention

Die SKO-Mitglieder profitieren ab sofort von zwei vorzüglichen neuen Dienstleistungen: zum ersten von einem Abo der führenden IT-Fachzeitschrift «Computerworld» mit 50 Prozent Rabatt; und zum zweiten von einem speziellen Angebot von «stress away» zur Stressprävention, für Ihre Gesundheit.

Seit dem 1. Januar haben die IT-Experten unter den SKO-Mitgliedern eine wertvolle neue Dienstleistung. Dank einer Partnerschaft mit «Computerworld» erhalten Sie das Abo der führenden Schweizer IT-Fachzeitschrift ab sofort dauerhaft mit 50 Prozent Rabatt. Zurzeit sind dies 67.50 Franken statt 135 Franken pro Jahr.

Mit der Partnerschaft werden im SKO-LEADER unter der Rubrik IT jeweils auf einer Seite vermehrt Artikel zum Thema Informationstechnologie erscheinen.

Start dafür ist die nächsten Ausgabe. Umgekehrt kann die SKO in «Computerworld» Artikel zu Karrierethemen platzieren und auf die SKO-Veranstaltungen sowie die SKO-Mitgliedschaft aufmerksam machen. Die SKO-Mitglieder konnten bereits an der Swiss-IT-Umfrage 2010 über einen Artikel mit Link im SKO-NewsMail teilnehmen. Ausserdem erhalten sie die Möglichkeit, an der «Swiss IT Conference 2010» vom 24. März 2010 zu denselben Konditionen wie «Computerworld»-Abonnenten teilzunehmen.

Die Redaktion von SKO-LEADER freut sich auf die neue Partnerschaft und empfiehlt allen IT-Interessierten, sich unter dem Link www.sko.ch/computerworld genauer zu informieren – oder gar gleich ein Abo abzuschliessen!

Stressprävention für Ihre Gesundheit

Gesundheit am Arbeitsplatz ist ein wichtiges Anliegen der SKO. Die SKO-Mitglieder erhalten ein neues, preiswertes Angebot. Dank einer Partnerschaft mit «stress away», einer jungen, dynamischen

Zeitgleich mit

PL

Swiss
Professional Learning

13.-14. April 2010
Messe Zürich

Personal Swiss 2010

Die Fachmesse für Personalmanagement

Schwerpunkte

- Personal-Dienstleistungen
- Personal-Beratung
- Personal-Software/Zeiterfassung
- Top Referenten
- Best Practice in Personalmanagement
- Verleihung Swiss HR-Award 2010
- Weiterbildung und Training PL



Keynote-Speaker 2010

LOTHAR ALEXANDER HARINGS

Kühne + Nagel International AG Geschäftsleitung

NIELS PFLÄGING

Berater, Business-Speaker und Autor

PAUL BRIDLE

Der Leadership Methodologist



www.personal-swiss.ch

Sponsoren:

monster.ch

SOROCO

In Kooperation mit:

ZGP

n|w

Mediapartner:

HR Today

NZZ

NZZ

market

Firma im Bereich Coaching und Beratung bei akutem Stress. «Trainieren Sie sich den Stress weg!» – mit diesem Motto wirbt Evi Giannakopoulos von «stress away» für ihre Trainings, die auf den neusten Erkenntnissen der Stressforschung basieren. Dabei wird die persönliche Situation analysiert, werden geeignete, umfassende Methoden für ein individuelles Training erarbeitet, um die eigenen Arbeits- und Lebensgewohnheiten langfristig zu verändern und leichter mit Stress umgehen zu können. Die SKO freut sich, Ihnen diese neue Dienstleistung zu Spezialkonditionen anbieten zu können. Der sorgfältige Umgang mit der Gesundheit und die Erhaltung der Leistungsfähigkeit sind zentrale Forderungen aus dem SKO-Leitbild und den SKO-Mehrjahresprogramm. Mitglieder erhalten 10 Prozent Rabatt auf den Stundenansatz und zahlen somit 126 statt 140 Franken pro Stunde.

Evi Giannakopoulos wird im nächsten SKO-LEADER zudem detaillierte Infos und Tipps geben und Handlungsmöglichkeiten für Führungskräfte und ihre Teams aufzeigen. Sie wird die SKO auch bei Veranstaltungen zum Thema Stress (prävention) unterstützen, erstmals am «6. BKV/SKO-Podium» vom 5. Mai.

Urs Meier, SKO-Geschäftsleiter



6. SKO/BKV-PODIUM

WORK-LIFE-BALANCE UND GESUNDHEIT
Am Mittwoch, 5. Mai 2010, führen die SKO und der Zürcher Bank Kader Verein (BKV) bereits zum sechsten Mal im Forum St. Peter in Zürich das erfolgreiche gemein-

same jährliche Podium durch. Fünf Experten aus dem Bereich HR, Wissenschaft, Medizin und Stress- prävention diskutieren über die Einflüsse von Arbeit, Karriere(stadium), Work-Life-Balance und Stress auf unsere Gesundheit. Neben möglichen Folgen und Fehlern werden schwerkern wichtig Mass-nahmen und Programme – individuell und in Betrieben – zur Vorsorge und zu einer gesunden Lebensweise aufgezeigt.

Für mehr Infos und zur Anmeldung: www.sko.ch/bkv

Wachstum trotz stürmischen Jahrs

2009 wird in vielen Branchen als schwieriges Jahr in die Annalen eingehen. In diesen Zeiten bietet die SKO Rückhalt.

Aufgrund der vielen Kontakte und Gespräche mit unseren Mitgliedern spürten wir, dass die vielzitierte Krise auch an ihnen nicht spurlos vorbeigegangen ist. Doch gerade in schwierigen Zeiten zeigt sich, wie wichtig es ist, in ein gutes Netzwerk integriert zu sein. Und einen Verband im Rücken zu haben, dessen Kernkompetenzen auf die Bedürfnisse seiner Mitglieder zugeschnitten sind.

Das Vertrauen in unser Netzwerk und der Bedarf an SKO-Dienstleistungen wie Lauf-

bahnberatungen und Rechtsschutz haben sich in positiven Mitgliederzahlen geäussert. Das heisst konkret: Die SKO verzeichnete auch 2009 wieder einen Zuwachs! Einen moderaten zwar, aber für ein Jahr wie 2009 ist Wachstum nicht selbstverständlich. Per 31. Dezember 2009 hatte die SKO insgesamt 12'163 Mitglieder. Wir heissen alle neuen Mitglieder willkommen und freuen uns auf ein spannendes und nicht ganz so stürmisches 2010.

Marc Schällebaum, Marketing



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

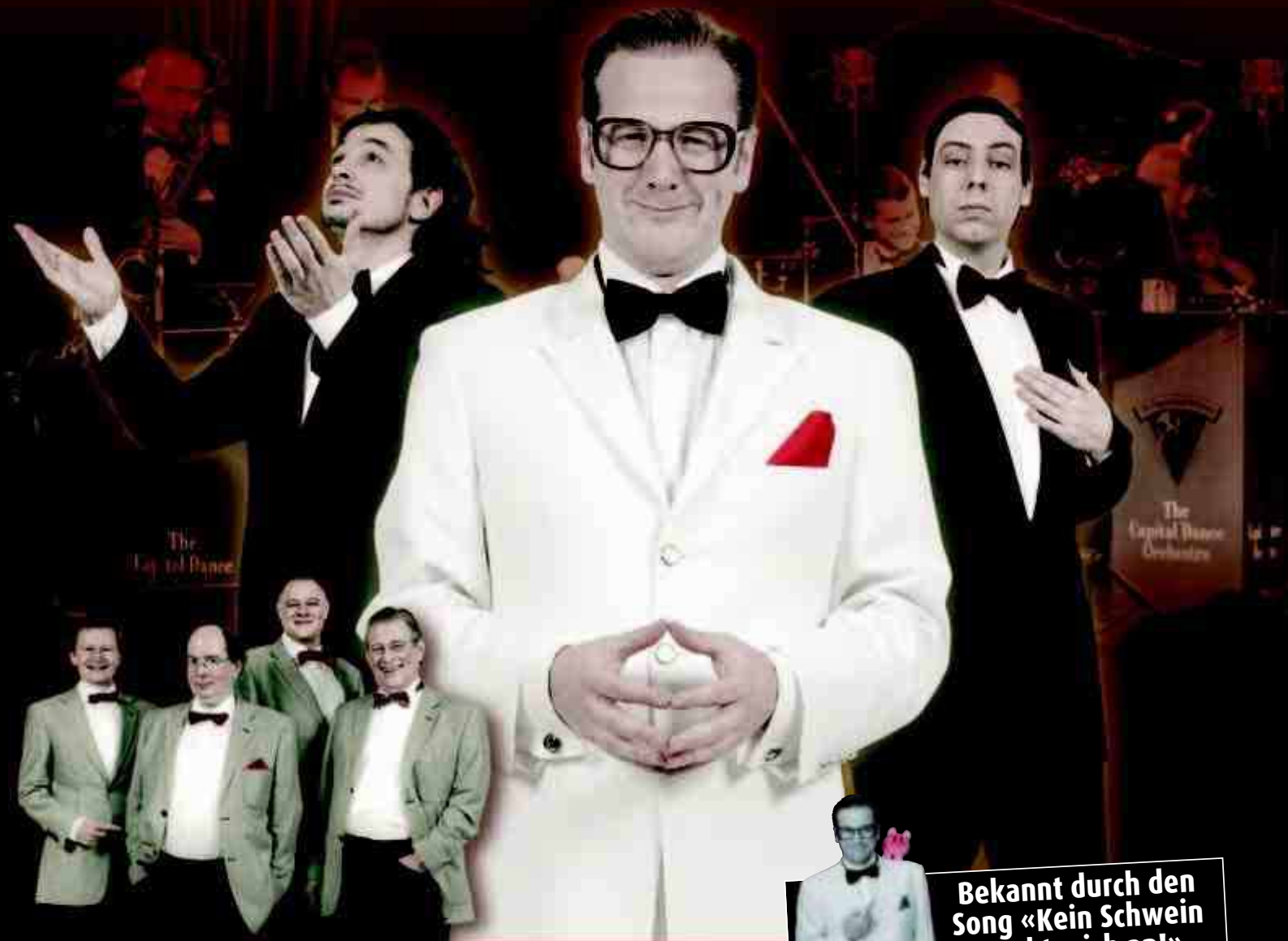
Verlangen Sie Ihre persönliche Offerte per E-Mail an sko@concordia.ch oder unter www.concordia.ch/sko.



SATI(E)RISCHE MUSIKSCHAU MIT GROSSEM ORCHESTER UND MUSIK VON VERDI BIS HAZY

WUNDERGUT

Mit: Leo Wundergut | Ernst Müller-Thurgau | Benedetto Rubini | Staatsorchester Kur & Bad | The Capital Dance Orchestra Berlin



Bekannt durch den Song «Kein Schwein steckt mich an!»

20% Spezialangebot für SKO-Mitglieder

Profitieren Sie vom Ticketsonderangebot und sichern Sie sich die besten Plätze! Erleben Sie «Wundergut» zum Vorzugspreis. Der Rabatt ist vom 6. bis 20. März 2010 an folgenden Tagen gültig: **Dienstag bis Donnerstag und Sonntag 20.00 Uhr sowie Samstag und Sonntag 15.00 Uhr.**

Preise (exkl. Verkaufs- und Bearbeitungsgebühren)

Kategorie 1: CHF 71.20 statt 89.–

Kategorie 2: CHF 63.20 statt 79.–

Kategorie 3: CHF 55.20 statt 69.–

Unterhaltung wie früher für Menschen von heute: Ein grosses Orchester, hochkarätige Musik und Tenöre mit Stimmen wie nicht mehr so junge Götter. Überzeugend das Repertoire von Verdi bis Hazy und die politisch unkorrekten Sprüche von dann und jetzt. Das ist WUNDERGUT. Weitere Informationen: www.wundergut.com

«Das Publikum ist begeistert und kann nicht genug davon bekommen.»
Tages-Anzeiger

«Das Publikum verdankt WUNDERGUT mit viel Gelächter und tosendem Applaus.»
Aargauer Zeitung

Bestellen Sie Ihre Tickets bei **ticketportal-Hotline: 0900 101 102 (CHF 1.19/Min.)** mit dem **Stichwort SKO** oder unter www.sko.ch/aktuelle-angebote

5. – 20. März 2010 · Maag EventHall Zürich
Tickets: www.wundergut.com · Hotline 0900 101 102 (CHF 1.19/Min.)

SPONSOREN

