

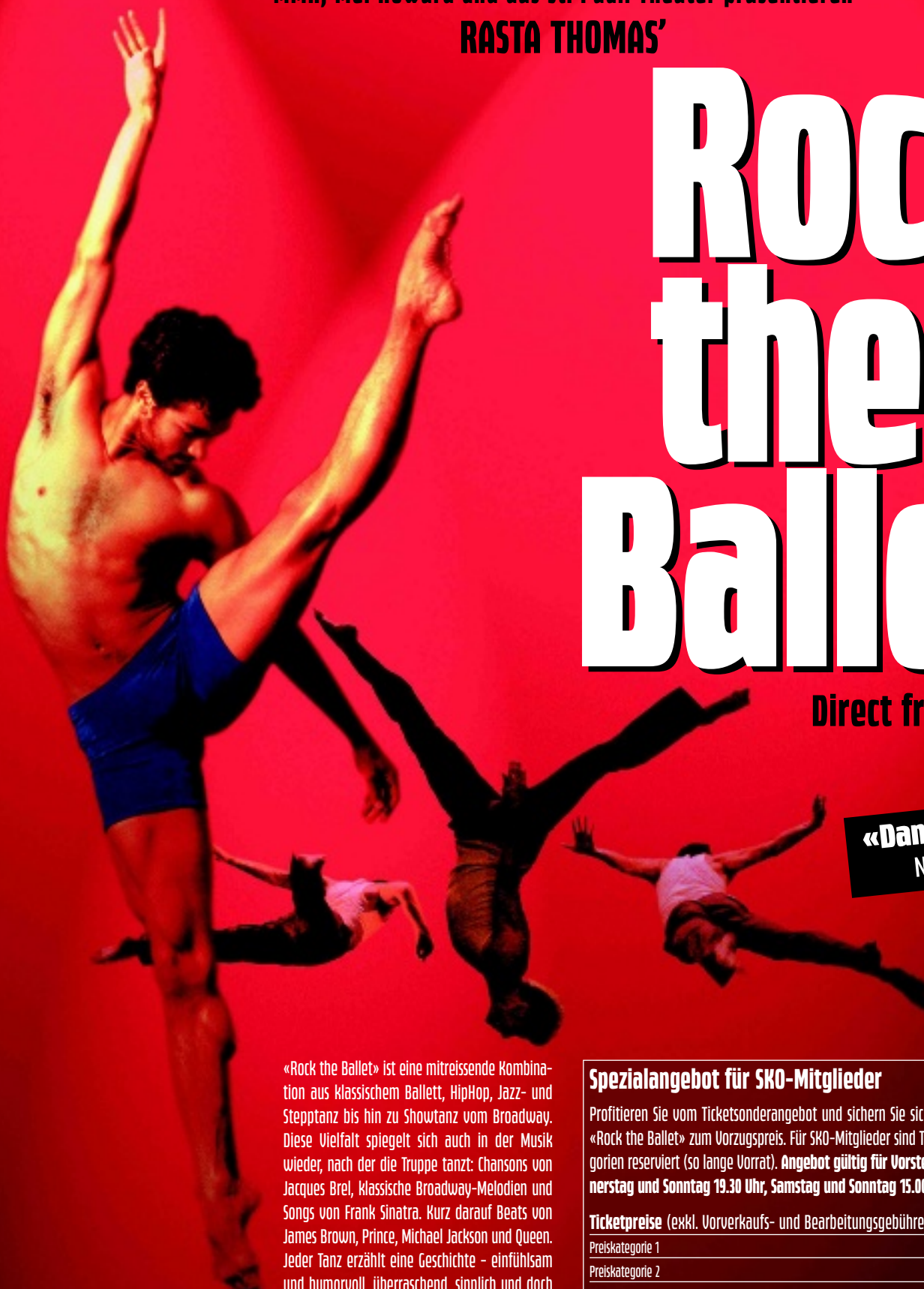
MMH, Mel Howard und das St. Pauli Theater präsentieren

**RASTA THOMAS'**

# Rock the Ballet

**Direct from New York**

**«Dance at its best!»  
New York Times**



«Rock the Ballet» ist eine mitreissende Kombination aus klassischem Ballett, HipHop, Jazz- und Stepptanz bis hin zu Showtanz vom Broadway. Diese Vielfalt spiegelt sich auch in der Musik wieder, nach der die Truppe tanzt: Chansons von Jacques Brel, klassische Broadway-Melodien und Songs von Frank Sinatra. Kurz darauf Beats von James Brown, Prince, Michael Jackson und Queen. Jeder Tanz erzählt eine Geschichte – einfühlsam und humorvoll, überraschend, sinnlich und doch voller Energie.

Presenting Sponsor

**skytours**

### Spezialangebot für SKO-Mitglieder

Profitieren Sie vom Ticketsonderangebot und sichern Sie sich die besten Plätze! Erleben Sie «Rock the Ballet» zum Vorzugspreis. Für SKO-Mitglieder sind Tickets aus den drei besten Kategorien reserviert (so lange Vorrat). **Angebot gültig für Vorstellungen von Dienstag bis Donnerstag und Sonntag 19.30 Uhr, Samstag und Sonntag 15.00 Uhr.**

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

Preiskategorie 1	CHF 79.20	statt	CHF 99.-
Preiskategorie 2	CHF 71.20	statt	CHF 89.-
Preiskategorie 3	CHF 63.20	statt	CHF 79.-

Bestellen Sie Ihre Tickets bei [ticketportal](http://ticketportal) 0900 101 102 (CHF 0.99/Min.) mit dem Stichwort SKO oder unter [sko.ch/mitgliederangebot](http://sko.ch/mitgliederangebot)

**3. bis 22. März 2009 | Schiffbau Halle 1 Zürich**  
**[www.rocktheballet.ch](http://www.rocktheballet.ch)**

Partner



**NEWS**



**touring**

**ticketportal**

**VBZ Zürich Linie**

Umsteigen lohnt sich.

1/FEBRUAR 2009  
www.sko.ch



# LEADER

## **Multikulturelle Vielfalt**

Diversität ist  
ein Gewinn

## **Multiplicité culturelle**

Diversité signifie  
bénéfice



DAS VERBANDSMAGAZIN DER SCHWEIZER KADER ORGANISATION  
PUBLICATION OFFICIELLE DE L'ASSOCIATION SUISSE DES CADRES  
PUBBLICAZIONE DELL'ASSOCIAZIONE SVIZZERA DEI QUADRI



## SKO-TrendShop

# Veranstaltungskalender 2009

Weiterbildung in Häppchen. Die SKO-TrendShops vermitteln wertvolles Wissen und neue Kontakte. Für Führungskräfte, die sich über aktuelle Themen informieren und ihre Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz erweitern möchten.

Anmeldung: [www.sko.ch/trendshops](http://www.sko.ch/trendshops)

### MÄRZ

#### Olten:

Mittwoch, 4. März 2009

#### Wissenstransfer bei Personalwechsel

Methoden der Wissensaufnahme, der Wissensbewahrung und des Wissenstransfers kennen und anwenden lernen.

#### Weinfelden:

Donnerstag, 5. März 2009

#### Schlagfertig erfolgreich

Mit geschickter Rhetorik überzeugen, um Anliegen besser zu verkaufen und die Zuhörer wirklich zu faszinieren.

#### Bülach:

Donnerstag, 5. März 2009

#### Talente führen und fördern

Die Bedeutung von «Perfect fit» kennen lernen, um das Human Capital nachhaltig entwickeln und fördern zu können.

#### Thun:

Dienstag, 10. März 2009

#### Kritisieren, ohne zu verletzen

Lernen, wie es gelingt, zu kritisieren, ohne zu verletzen, um bei Kollegen oder Vorgesetzten Probleme einfacher anzusprechen und zu lösen.

#### Glarus:

Donnerstag, 12. März 2009

#### Konflikt als Chance

Persönliche Strategien kennen lernen, zum entspannteren Umgang mit Konflikten und somit weg von der Problemorientierung, hin zur Lösungsfindung.

#### Muttenz/Basel:

Dienstag, 17. März 2009

#### Kritisieren, ohne zu verletzen

Lernen, wie es gelingt, zu kritisieren, ohne zu verletzen, um bei Kollegen oder Vorgesetzten Probleme einfacher anzusprechen und zu lösen.

#### Zürich:

Dienstag, 17. März 2009

#### Die Führungskraft als Coach

Praxistaugliche Anregungen und Tipps erhalten, um durch Coaching die Leistung der Mitarbeitenden zu steigern.

#### Luzern:

Dienstag, 24. März 2009

#### Die Kraft des Miteinanders

Alltagstaugliche Wirkbausteine erarbeiten, um ein gesundes Miteinander zu erzielen und Herausforderungen besser bewältigen zu können.

### APRIL

#### Winterthur:

Donnerstag, 2. April 2009

#### Konstruktive Kommunikation bei Konflikten

Positive und praxisnahe Lösungen zur Konfliktprävention, zur konstruktiven Kommunikation und zum mediativen Verhandeln erlernen.

#### Chur:

Donnerstag, 9. April 2009

#### Ziele setzen und erreichen

Erfolgsstrategien kennen lernen, für ein besseres Selbst- und Zeit-Management, um Ziele wirklich zu erreichen.

#### St. Gallen:

Dienstag, 14. April 2009

#### Knigge für den beruflichen Erfolg

Stilsicheres Auftreten und moderne Umgangsformen erlernen, um den persönlichen Auftritt souveräner und wirkungsvoller zu gestalten.

#### Olten:

Mittwoch, 22. April 2009

#### Konstruktive Kommunikation bei Konflikten

Positive und praxisnahe Lösungen zur Konfliktprävention, zur konstruktiven Kommunikation und zum mediativen Verhandeln erlernen.

#### Zug:

Montag, 27. April 2009

#### Aktives Netzwerken als Erfolgsfaktor

Das eigene Netzwerk reflektieren und praxistaugliche Antworten zu dessen Optimierung erhalten.

#### Kursdauer:

18.00 bis 21.00 Uhr

#### Kosten:

**SKO-Mitglieder:** CHF 45.–

**Nichtmitglieder:** CHF 70.–

Kursdokumentation, Pausenverpflegung und Mineralwasser im Preis inbegriffen.

#### Anmeldung:

[www.sko.ch/trendshops](http://www.sko.ch/trendshops)



Urs Meier, Geschäftsleiter SKO

## DAS BESTE DRAUS MACHEN

Das SKO-Leitbild umfasst 10 Punkte. Einer davon hat 2004 erstmals Eingang gefunden, allerdings noch in einer gegenüber der aktuellen Fassung von 2008 abgeschwächten Form: Aus «die SKO fördert das Bewusstsein im Umgang mit kulturellen Unterschieden in der Arbeitswelt» wurde neu «die SKO fördert die Fähigkeiten von Kadern, mit der kulturellen Vielfalt in der Arbeitswelt umzugehen».

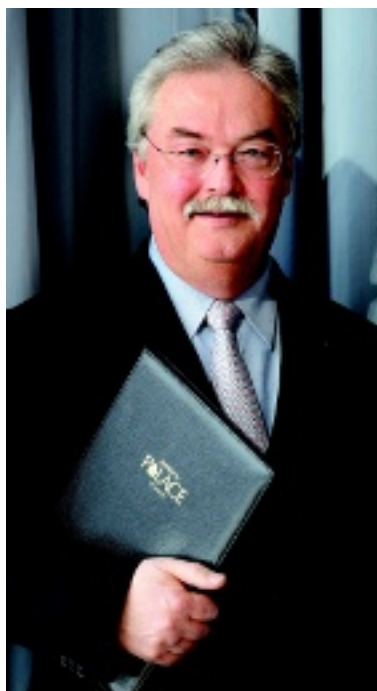
Für die SKO ist die kulturelle Vielfalt in der Arbeitswelt eine Tatsache, insbesondere für die weltoffene Schweiz, die über eine stark international vernetzte Wirtschaft verfügt. Wir sind auch offen für und interessiert an Diskussionen mit ausländischen Kadern in der Schweiz. Und viele von uns haben Mitarbeitende oder Chefs mit ausländischem Pass. Was, nach dem Motto «wir sind fast überall auf der Welt Ausländer», nichts Aussergewöhnliches ist.

Die internationale Ausrichtung der Schweiz hat Tradition, weckt aber natürlich auch Ängste, die ernst zu nehmen sind und mit denen es umzugehen gilt. Es spricht ja auch nichts dagegen, dass wir ein gesundes Mass an «Swissness» pflegen. Nicht zuletzt, um die Integration aller hier Lebenden in die Willensnation Schweiz zu unterstützen.

In diesem Sinne: machen wir das Beste aus dieser Vielfalt, die nicht in vielen Ländern derart positiv genutzt wird wie in der Schweiz!



Multikulturelle Teams sind oft erfolgreicher, sie können eine kreative Dynamik entwickeln.



Hans Wiedemann: «Wenn man Fehler machen darf, ist es einem wohl.»



Foto: Jakob Menolfi/Reto Rudolf/Getty Images/Fotolia

Nur wer die Kultur eines anderen Landes kennt, kann dort auch erfolgreich sein.

## INHALT

### FOKUS

#### 04 SCHWERPUNKT

Diversität ist ein Gewinn

#### 06 NACHGEFRAGT

«Wir brauchen Leute mit Ausstrahlung»

### NETZWERK

#### 08 SKO-VERANSTALTUNGEN

Spezialisten im Umgang mit Leuten

#### 09 BASISGRUPPEN

Weniger ist im Kanton Bern mehr

#### 10 NATIONALE BERUFSGRUPPEN

Führen in sozialen Institutionen

#### 11 Erfolgreich absolvierte Fachprüfungen

### ROMANDIE

#### 12 FOCUS

Diversité signifie bénéfice

#### 13 ACTUEL

Une meilleure intégration

#### 14 FORMATION

Le CVPC / Formation concrète

### BERATUNG

#### 15 FINANZEN

Steuern sparen kostet

#### 16 RECHT

Arbeiten in der EU

### KARRIERE

#### 17 WEITERBILDUNG

Fit durch Weiterbildung

#### 18 Kollision mit dem Eisberg «Kultur»

#### 20 HUMAN RESOURCES

Erfolgsfaktor Nachbearbeitung

### BONUS

#### 22 TOP-DIENSTLEISTUNG

Gesunde Mitarbeitende

### SKO-NEWS

#### 23 IN EIGENER SACHE

Mitglieder werben Mitglieder

#### 23 SKO auf Erfolgskurs

# Diversität ist ein Gewinn

**Der Austausch mit Kollegen aus anderen Ländern ist heute für viele im Beruf selbstverständlich. Das Aufeinandertreffen verschiedener Kulturen macht den Berufsalltag nicht nur spannend, es stellt auch besondere Anforderungen an die Kaderleute.**

Schweizer Unternehmen sind weltweit immer aktiver, führen Niederlassungen an verschiedenen Standorten und beschäftigen Mitarbeitende aller Nationalitäten. Eine zunehmende kulturelle Vielfalt kennzeichnet auch die heimische Arbeitswelt: Novartis beschäftigt zum Beispiel in der Schweiz Menschen aus mehr als 80 Nationen – Tendenz steigend. Die neuen Kommunikationstechnologien erleichtern zudem die virtuelle Zusammenarbeit multikultureller Arbeitsgruppen, die über den ganzen Globus verstreut sind. Sei es als Vorgesetzter oder Mitglied eines multikulturellen Teams – die Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen ist bereichernd, aber auch eine Herausforderung.

## Sichtbare und unsichtbare Unterschiede

Die multikulturelle Vielfalt von Arbeitsteams ist ein Aspekt des «Diversity Management». Dieses Konzept der Unternehmensführung legt Wert auf die Heterogenität der Mitarbeitenden und möchte sie zum Vorteil aller Beteiligten nutzen. Nebst einer wertfreien Auseinandersetzung mit den sicht- und hörbaren Unterschieden, wie Hautfarbe, Sprache und Gestik, muss man sich vor allem auch mit den «unsichtbaren» Unterschieden auseinandersetzen. Differenzen bestehen bezüglich der sozialen Herkunft, der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Bildungsgruppe, individueller Wertvorstellungen oder Umgangsformen. Verständnis schaffen muss man für Unterschiede im Arbeitsrhythmus, in der Disziplin, in der Organisation der Arbeit sowie in der Streitkultur.

## Multikulturelle Teams sind kreativer

In der Sportwelt schneiden multikulturelle Teams oftmals erfolgreicher ab als andere – man braucht sich bloss die Leistungen von grossen Fussballclubs oder Segelteams,

wie zum Beispiel der Alinghi, vor Augen zu führen. Auch in der Kultur überzeugen multikulturelle Besetzungen, etwa die Ballett-Truppe von Maurice Béjart oder das von Georg Solti gegründete World Orchestra for Peace.

In der Wirtschaft erbringen multikulturelle Teams erfahrungsgemäss meist unter- oder aber überdurchschnittliche Leistungen, selten aber nur durchschnittliche. Bei der Zusammenarbeit betrachten Menschen unterschiedlicher Kulturen Themen und Projekte automatisch umfassender und aus verschiedenen Blickwinkeln. Kulturell gemischte Teams zeichnen sich aus durch ein hohes Mass an Kreativität, Flexibilität und Sensibilität. Allein dank ihrer Zusammensetzung sind sie in der Lage, eine grössere Zahl von Alternativen und neuen Ideen zu generieren als kulturell homogene Teams. Zudem unterliegen solche Teams weniger dem Gruppendenken, das oft nur zu altbekannten Lösungen führt. Gemischte Gruppen zeichnen sich aus durch ein hohes Mass an gegenseitigem Vertrauen. Die Mitglieder konzentrieren sich auf das Wesentliche: die Aufgabe. Sie erleben eine Dynamik, die nicht selten zu kreativer Euphorie führt. Die Diversität wird als Bereicherung empfunden.

## Multikulturalität birgt auch Risiken

Auf der andern Seite können unterschiedliche Erwartungen, Kommunikationsstile, Wertvorstellungen und Verhaltensmuster

der Teammitglieder zu Missverständnissen, Misstrauen, Ablehnung und Konflikten führen. Diversität wird dann zur Barriere; eine fruchtbare Zusammenarbeit ist erschwert oder gar verunmöglicht. Dazu ein paar Beispiele: Innerhalb einzelner Länderkulturen bestehen beachtliche Führungsunterschiede – Asiaten etwa führen ganz anders als Europäer. Angehörige aus monochronen Kulturen wie der Schweiz, den USA oder Deutschland ziehen es vor, nach einer Traktandenliste vorzugehen und diese systematisch abzuarbeiten. Dabei möchten sie nicht gestört werden. Ganz anders Menschen aus polychronen Kulturräumen wie Italien, Mexiko oder Ecuador. Sie empfinden Traktanden als Einschränkung ihrer Kreativität, springen von einem Thema zum anderen, telefonieren, wenn sie von der Thematik gerade nicht betroffen sind, und stören sich nicht daran, wenn das Meeting mal länger dauert als geplant.

Multikulturelle Teams müssen eine gemeinsame Arbeitssprache definieren. Mitarbeitende, deren Muttersprache der Arbeitssprache entspricht, wirken intelligenter. Sie dominieren Diskussionen, wenn wichtige Entscheide gefällt werden. Solche «Sprachprobleme» kennt man natürlich auch aus der Zusammenarbeit mit Deutschen oder Romands.

In den Augen angelsächsischer Kollegen neigen Schweizer dazu, Projekte viel zu lange und sehr umfassend zu planen. Amerikaner gehen schnell zur Sache, probieren gern mal etwas aus und lernen dabei aus Fehlern. Die meisten von uns empfinden Redepausen als unangenehm. Wir versuchen, das Gespräch im Fluss zu halten, indem wir sofort an die Voten unserer Vorredner anschliessen. In orientalischen Kulturen dagegen sollten zwischen den Aussagen verschiedener Gesprächsteilnehmer Pausen entstehen – als Zeichen

## DIE HALTUNG DER SKO

**Kulturelle Diversität hat für die Schweizer Kader Organisation einen hohen Stellenwert. In ihrem Leitbild hält sie fest: «Die SKO fördert die Fähigkeiten von Kadern, mit der kulturellen Vielfalt in der Arbeitswelt umzugehen.»**



Diversität ist für das Unternehmen eine Bereicherung und für Kader eine Herausforderung.

des Respekts gegenüber dem Sprecher. In lateinischen Kulturen signalisieren die Menschen ihr lebhaftes Interesse an einer Diskussion gerade dadurch, dass sie andere während des Gesprächs unterbrechen. Wenn derart unterschiedliche Kommunikationsstile aufeinandertreffen, ist natürlich Frust programmiert.

#### **Kulturelle Vielfalt richtig managen**

Untersuchungen zeigen, dass es nicht die Diversität selbst ist, die über Erfolg oder Misserfolg eines Teams entscheidet, sondern die Art und Weise, wie das Team mit der Diversität umgeht. Worauf ist beim Aufbau eines multikulturellen Teams zu achten? «Multikulturelle Teams brauchen Klarheit in Bezug auf Rollen, Verantwortlichkeiten und Struktur einerseits und ein hohes Mass an Vertrauen in die Menschen andererseits», sagt Samuel van den Bergh, Professor für Interkulturelle Kompetenz und Interkulturelles Management an der

**«Kulturell gemischte Teams zeichnen sich aus durch ein hohes Mass an Kreativität, Flexibilität und Sensibilität.»**

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Aktivitäten, bei denen sich die Teammitglieder auch ausserhalb der Arbeit kennen lernen – wie zum Beispiel Fussball –, helfen, eine gemeinsame Basis zu finden. Entscheidend ist, dass die Mitglieder eine «ethno-relative Einstellung» haben. Das heisst, sie sind tolerant, einfühlsam, neugierig und offen gegenüber Menschen aus anderen Kulturen. Sie sind bereit, sich auf andere einzulassen und Konventionen zu brechen. Sie können einen Blick für die Andersartigkeit der fremden Kultur entwickeln und die eigene

mit einem gewissen Abstand betrachten. Das Team sollte möglichst ausgewogen zusammengesetzt sein, damit nicht einzelne Nationengruppen dominieren und bei den andern Minderheitenängste auslösen. Um Vorurteile abzubauen, empfiehlt van den Bergh eine höchst wirksame Methode: «Die Teammitglieder schreiben ihre Stereotypen zum eigenen und zu den fremden Ländern anonym auf Zettel. Die Ländervertreter werden dann aufgefordert, die zu ihrem Land gesammelten Stereotypen zu kommentieren.»

Multikulturelle Teams bevorzugen in der Regel eine partizipative Form der Führung. Wichtig ist auch eine adäquate Aufgabenstellung: Die Teams sind besonders geeignet für die Bewältigung von komplexen, unstrukturierten Aufgaben, wie zum Beispiel für Forschung und Entwicklung in der Pharmaindustrie, oder zur Erarbeitung globaler Marketingstrategien. ●

Markus Zürcher

# «Wir brauchen Leute mit Ausstrahlung, die vibrieren»

**Im 5-Stern-Hotel «Badrutt's Palace Hotel» in St. Moritz arbeiten in der Wintersaison 537 Mitarbeiter aus 18 Nationen – für Gäste aus allen Ländern der Welt. Hans Wiedemann, Managing Director und designerter Erbe des De-luxe-Hauses, erzählt, wie er sein kosmopolitisches Team leitet.**

## **Herr Wiedemann, welcher Führungsstil ist erforderlich, um ein multikulturelles Team zu leiten?**

Wichtig ist, dass man selber über internationale Erfahrung verfügt. Man kann heute nicht mehr einfach «top-down» auf die Mitarbeiter einhämmern. Es braucht Feingefühl, sie müssen die Menschen einbeziehen. Ich sage immer: «500 Hirne sind besser als nur eines.»

Ich mache meinem Management klare Vorgaben und setze realistische Monats- und Jahresziele. Wie die Kadermitarbeiter diese Ziele erreichen wollen, überlasse ich dann innerhalb eines definierten Rahmens ihnen.

## **Welcher Kommunikationsstil hat sich für Sie im interkulturellen Dialog als besonders hilfreich erwiesen?**

Jeden Mittag esse ich in der Personalkantine. So signalisiere ich den Mitarbeitern: Ich bin für euch greifbar. Natürlich sollen die Angestellten nicht wegen jeder Kleinigkeit zu mir kommen, sondern bei mir gilt die Regel: Wenn ein Angestellter von seinem direkten Vorgesetzten dreimal keine Antwort erhält, kann er sich an mich wenden. Das zwingt die Kader, sich mit den Anliegen der Leute zu befassen und Konflikte zu lösen.

Ich achte besonders auf die Zeichen- und Körpersprache und sehe sofort, wenn es jemandem nicht gut geht. Wenn zum Beispiel einer allein in einer Ecke sitzt, kann ich ihn ins Team zurückführen. Ein Handschlag von mir oder ein Klaps auf die Schulter wirkt oft Wunder. Man muss gar nicht immer so viel reden! In China habe ich 1'300 Angestellte geführt, ohne Chinesisch zu sprechen – ich hatte immer Übersetzer dabei –, und trotzdem kam ich mit den Menschen klar.

## **Nach welchen Kriterien wählen Sie Ihre Mitarbeiter aus?**

Ich engagiere oft Mitarbeiter, die nicht aus der Hotelindustrie stammen, aber mitbringen, was mir wichtig erscheint: Initiative, einen bestimmten Lebensstil. Ich brauche Leute mit Ausstrahlung, die Lust haben zu arbeiten, die vibrieren. Das ist mir wichtiger als hochqualifiziertes Fachwissen. Das kann man im Training vermitteln. Niemand muss bei uns perfekt sein. Jeder Mensch macht Fehler. Man muss bloss aus diesen Fehlern lernen. Kein Gast wird böse sein, wenn man sich entschuldigt: «Tut mir leid, ich habe einen Fehler gemacht!» Und den Fehler dann sofort korrigiert. Bei uns darf man Fehler machen, das ist Teil der Unternehmenskultur. Wenn man Fehler machen darf, dann ist es einem wohl, man blüht auf.

## **Wie halten Sie es mit der «Political Correctness»? Werden in Ihrem Haus kulturelle Differenzen offen benannt oder eher verwischt?**

Wir brauchen die verschiedenen Kulturen, damit die Verständigung mit unseren internationalen Gästen funktioniert. Zwischen einem indischen Yogalehrer und einer chinesischen Gästebetreuerin bestehen erhebliche kulturelle Differenzen. Entscheidend ist letztlich, dass beide vom Team als Spezialisten akzeptiert und respektiert werden.

## **Oft bestehen Vorurteile gegenüber bestimmten Kulturen. Wie bauen Sie in der Praxis Vorurteile ab?**

Wir beschäftigen in unserem Haus eigene Trainer. Letztes Jahr sind 800 Personen durch unsere Trainingsprogramme gelaufen. Dabei werden jeweils auch interkulturelle Themen angesprochen. In diesen

gemeinsamen Schulungsprogrammen zu Saisonbeginn verlieren Vorurteile von selbst an Relevanz. Wir haben in unserer Belegschaft im Grunde genommen keine interkulturellen Konflikte. Ich kann mich beim besten Willen an keine Situation erinnern, in der zwei aufeinander losgegangen wären. Wir machen klar, dass wir nicht wollen, dass sich jemand über andere Mitarbeiter abschätzig äussert. Da wir unterschiedliche Kulturen brauchen und schätzen, erhalten sie automatisch einen hohen Stellenwert.

## **Sie haben selber viele Jahre in Australien und China gearbeitet. Können Sie von Menschen aus anderen Kulturräumen lernen?**

Und wie! Ich lerne jeden Tag. Ich interessiere mich eben auch für andere Kulturen. Von den Chinesen habe ich beispielsweise Geduld gelernt. Und dass der Chinese nicht allein, nur in der Gruppe entscheiden kann. Auch was Höflichkeit betrifft, lerne ich von anderen Kulturen: Es ist eine Beleidigung, wenn man auf die Rückseite der Visitenkarte eines Asiaten etwas notiert. Ich bin ein Weltbürger: Neben dem Schweizer habe ich auch eine australische Pass, meine Frau ist Inderin, zuhause reden wir Englisch.

## **Im Badrutt's Palace Hotel verkehren Gästen aus allen Ländern der Welt: Wie schaffen Sie und Ihre Belegschaft es, den unterschiedlichsten Bedürfnissen und Werthaltungen der Gäste zu entsprechen, so dass sich alle im Hause wohl fühlen?**

Die Gäste kommen zu uns, weil wir ihnen eine ganz bestimmte Atmosphäre bieten. Wir sind zwar hochpreisig, achten aber darauf, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis



«Man sollte neugierig sein und sich informieren, wenn man mit anderen Kulturen zu tun hat.»

auf einen Anteil von mehr als 20 Prozent; die Russen machen im Jahresschnitt knapp 12 Prozent aus. Im Januarloch freilich, wenn alle anderen Gäste abgereist sind, kommen viele Gäste aus Russland und feiern bei uns am 6. Januar russische Weihnachten – sozusagen unter sich.

**Welches sind die größten Fehler, die man im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen machen kann?**

Auf keinen Fall darf man den Menschen mit Vorurteilen oder gar Arroganz begeg-

stimmt. Unser Erfolg sind unsere Mitarbeiter. Jeder einzelne Angestellte ist eine Visitenkarte für das Badrutt's Palace Hotel. Wir beschäftigen pro Zimmer drei Mitarbeiter; diese Relation ist für Europa eher unüblich. Wir sind 25 Stunden am Tag für unsere Gäste da und lesen ihnen die Wünsche von den Augen ab. Unser Motto lautet: «Bei uns im «Palace» sagt man eben etwas später Nein.»

**Man liest immer wieder, dass Gäste aus Russland in St. Moritz dominieren. Entstehen daraus Konflikte innerhalb der verschiedenen Gästekulturen?**

Wir haben traditionell viele Stammgäste und einen fantastischen Gästemix – darauf achten wir sehr. Keine Nation kommt

nen. Man sollte neugierig sein und sich informieren, wenn man mit anderen Kulturen zu tun hat. Mein Bild der arabischen Welt hat sich im Austausch mit dieser Kultur stark verändert. Araber pflegen Werte, die ich sehr schätze, wie beispielsweise Respekt für alte Menschen. ●

Markus Zürcher

**HANS WIEDEMANN** absolvierte die Hotelfachschule in Lausanne. Nach verschiedenen Tätigkeiten in der Schweiz arbeitete er 13 Jahre in Australien, wo er zuletzt fünf Hotels mit 2'000 Angestellten leitete. In China baute er ein Hotel mit 1'300 Angestellten auf. Anschliessend führte er das «Palace» in Montreux; seit 2004 ist er Managing Director im Badrutt's Palace Hotel St. Moritz.



Personal Swiss 2009 – Fachmesse für Personalmanagement; auch die SKO wird präsent sein.

## Spezialisten im Umgang mit Leuten

**Die achte Fachmesse für Personalmanagement am 21. und 22. April 2009 zeigt, wie HR-Manager den aktuellen Herausforderungen begegnen, die insbesondere die Finanzkrise mit sich bringt. Parallel dazu öffnet die Swiss Professional Learning Stände und Foren im Messezentrum.**

**W**elchen Einfluss hat die Wirtschaftskrise auf das Personalmanagement? Diese Frage stellt sich zwangsläufig an der Personal Swiss 2009.

«Investiere!» ist ein Grundsatz, der auch und gerade in konjunkturell schwachen Zeiten Gültigkeit beansprucht. Anstelle reflexartigen Sparens plädiert der Keynote-Speaker Dr. Dr. Cay von Fournier für sehr gezielte Investitionen. Der anerkannte Experte auf dem Gebiet der Lebens-, Menschen- und Unternehmensführung vertritt einen ganzheitlichen und ethisch begründeten Ansatz.

Gleich mehrere Referenten setzen sich mit variablen Vergütungsformen auseinander. «Boni – ein Instrument des Teufels?» hat Urs Suter, Senior Consultant der Cepec AG, seinen Vortrag plakativ überschrieben. Über «Anreizsysteme am Pranger» spricht Barbara Stoelker Reithaar von der ZHAW School of Management and Law. «Für eine Handvoll Dollar – Kann die Leistung von Mitarbeitenden durch Leistungslohn gesteigert werden?» fragt Ulrich Pekruhl von der Fachhochschule Nordwestschweiz, der empirische

Befunde, konzeptionelle Überlegungen und praktische Hinweise für die Zuhörer im Gepäck hat.

### DIE SKO AN DER PERSONAL SWISS

**Ergreifen auch Sie die Gelegenheit, sich in Human-Resources-Belangen à jour zu halten, und nutzen Sie die attraktive Plattform Personal Swiss für Ihr berufliches Networking! Bereits zum achten Mal wird die SKO in diesem Jahr an der Personal Swiss präsent sein. Mit einer grosszügigen Standfläche von 21 Quadratmetern und am gleichen Standort wie im vergangenen Jahr. 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](mailto:info@sko.ch).**

### Hochkarätiges Programm

Insgesamt bietet die Personal Swiss mehr als 60 hochkarätige Programmpunkte in vier Praxisforen – darunter den Festakt zur Verleihung des 9. Swiss HR-Award. Persönliche Erfahrungen einbringen können Interessenten verstärkt am moderierten Meeting Point, an dem wieder Fallbeispiele aus der Praxis verhandelt werden. Mit einem eigenen Praxisforum sowie zwei Aktionsflächen Training ist die Swiss Professional Learning ausgestattet, die schon jetzt einen Zuwachs von Ausstellerseite verzeichnet.

Der derzeitige Zwischenstand von insgesamt 198 Anmeldungen von Ausstellern deutet an, dass beide Fachmessen das Vorjahresniveau von insgesamt 237 Ausstellern und mehr als 3'000 Besuchern erreichen oder sogar übertreffen werden. Interessenten können mit einer Eintrittskarte das Angebot beider Veranstaltungen nutzen. Weitere Informationen zum Messe-Duo sind im Internet unter [www.personal-swiss.ch](http://www.personal-swiss.ch) oder [www.professional-learning.ch](http://www.professional-learning.ch) erhältlich.

Petra Jauch, spring Messe Management

# Weniger ist im Kanton Bern mehr

Der Abschied von den teilweise mehr als 100 Jahre alten SKO-Sektionen fiel nicht leicht. Der Zusammenschluss der fünf Berner Sektionen scheint jedoch der Weg in die richtige Richtung zu sein.

Eine sich verändernde Welt stellt einen Verband wie die SKO vor neue Herausforderungen. Als «Weg in die richtige Richtung» bezeichnete Claus Schramm, Präsident der Sektion Biel/Bienne-Lyss, deshalb den Zusammenschluss der fünf Sektionen Alte Sektion Bern, Bern-Freiburg, Biel-Lyss, Emmental und Thun-Berner Oberland zur Regio Bern. Die Gründungsversammlung fand am 16. Januar statt. Mit der neuen Regio-Glocke läutete der einstimmig gewählte Regio-Präsident Claude Schlapbach das neue Zeitalter ein. «Zusammen mit mei-



nen Vorstandskollegen Claus Schramm, Benjamin Steiner, Stephan Dolder, Marcello Boscaini, Erwin Wüthrich und René Jaggi freue ich mich auf die neue Herausforderung», sagte der neue Präsident.

**Oben: Vorstand der Regio Bern. Mitte: Musikclown Werelli. Unten: C. Schramm, Ch. Markwalder, C. Schlapbach (v.l.)**



## SKO-LEADERCIRCLE

### NEUE WERTE IN DER FÜHRUNG

Kann infolge der Finanzkrise mit einem Kulturwandel gerechnet werden? Wirkt sich die aktuelle Krise auch auf Werte wie Ehrlichkeit, Bescheidenheit, Vorbildfunktion aus? Würde sich ein Wertewandel in der Führungsspitze auch positiv auf die Nachhaltigkeit und Überlebensfähigkeit des Unternehmens auswirken, oder gelten hier ganz andere Gesetze? Ob es neue Werte gibt oder eine Rückbesinnung auf die alten und vieles mehr diskutiert Martin Spieler, Chefredaktor der Handelszeitung, mit Persönlichkeiten aus der Wirtschaft:

- André Lüthi, CEO Globetrotter Travel Service
- Pascal Lütolf, CFO und Mitglied der Konzernleitung der Trisa Gruppe
- Martin Scholl, Vorsitzender der Generaldirektion/CEO der Zürcher Kantonalbank
- Helena Trachsel, Head Diversity Management Swiss Re

**Datum** Mittwoch, 11. März 2009

**Zeit** 17.30 – ca. 21.00 Uhr

**Ort** SWX Swiss Exchange, ConventionPoint, Zürich

**Kosten** inkl. Apéro und Stehdinner CHF 95.– / CHF 70.– für SKO-Mitglieder und Abonnenten der Handelszeitung

**Anmeldeschluss:** 6. März 2009

**Infos und Anmeldung unter** [www.sko.ch/leadercircle](http://www.sko.ch/leadercircle)

### Regios bringen neue Mitglieder

SKO-Geschäftsleiter Urs Meier amtierte als Tagespräsident und führte durch die letzten statutarischen Geschäfte der bisherigen Sektionen. Seine Ausführungen zur Situation des Gesamtverbandes waren von positiven Aussichten geprägt, wenn auch mit einigen kritischen Punkten. Urs Meier betonte die moderne Struktur der SKO: «Vor acht Jahren gab es noch 60 Sektionen mit etwa 5'700 Mitgliedern. Sie waren zum Teil sehr klein, zum Teil überaltert. 2009 zählt der Verband nun 23 Regios mit 8'700 Mitgliedern. Das Angebot für die Mitglieder ist topaktuell.» Die SKO sei nun auf dem Weg zur Kaderholding, unter anderen seien bereits die Ausbildungs-Fachleute sowie die Bauleiter der SKO angeschlossen. «Die Zeiten werden auch für uns härter», mahnte der Geschäftsleiter. Die schlechte Wirtschaftslage lasse viele Mitglieder überlegen, ob sich eine Mitgliedschaft noch lohne und ob man sich diese heute noch leisten könne. «Umso wichtiger sind die Regios mit ihren Angeboten und Dienstleistungen», gibt sich Meier überzeugt. Eine gute Regio wie Bern bringe neue Mitglieder.

### Kaderleute als Vorbilder

Nationalrätin Christa Markwalder gratulierte der Regio Bern zum Zusammenschluss. «Die Veränderungen können wir entweder erdulden oder gestalten. Gerade weil Veränderungen Zeit und Geduld brauchen, ist Führung gefordert», meinte die Parlamentarierin. Kaderleute seien Vorbilder. Die SKO sei eine wichtige Organisation, die eine Brücke zwischen Politik und Wirtschaft schlage und sich über die Grenzen hinaus in Europa für Anliegen der Führungskräfte engagiere. Die gelungene Gründungsversammlung der Regio Bern klang aus mit dem geselligen Teil und dem amüsanten Auftritt von Musikclown «Werelli».

Beat Zürcher, Basiskoordination/ Sozialpartnerschaft

# Führen in sozialen Institutionen: Lust und Frust

**Im Herbst 2008 fand die Tagung des Berufsverbands Sozial-Management der Schweiz bvsm statt. Die Teilnehmenden diskutierten über die anspruchsvollen Aufgaben der Heimleiter. Gastreferent war der Unternehmensberater und Heimleiter Erich Willener.**



## **Persönliche Strategien im Führungsalltag schaffen Sicherheit und geben Kraft.**

Der Berufsverband Sozial-Management der Schweiz bvsm diskutierte im Rahmen seiner Herbsttagung 2008 in Zürich über die Führungsaufgaben eines Heimleiters. Dabei waren sich die Teilnehmenden einig, dass Führen eine grosse Herausforderung, oft auch eine Überforderung ist. Die Frage stellt sich also, welche «Führungsrezepte» in der Praxis tauglich sind.

«Druck haben kostet Kraft, Zeit haben gibt Kraft», ist der Gastreferent Erich Willener, Unternehmensberater, Heimleiter und erfahrener Vorgesetzter, überzeugt. Die Herausforderung bestehe darin, persönliche Strategien zu entwickeln, um einerseits «Krafträuber» zu finden und zu

eliminieren, andererseits «Kraftspender» zu entdecken und richtig einzusetzen.

### **Verantwortung liegt beim Vorgesetzten**

Die Anforderungen an die Führungskraft in sozialen Institutionen steigen stetig. Verantwortung wahrzunehmen, kostet Kraft. Erich Willener ist überzeugt, dass viele Krafträuber zu vermeiden wären. Unklare Kompetenzen und Zuständigkeiten, auch in der Zusammenarbeit mit der vorgesetzten Behörde, sind häufige Gründe für Frust und Demotivation. Organisatorische Mängel, ständige Störungen bei der Arbeit oder Führungsfehler erschweren den Alltag. Gerade diese Krafträuber können Betroffene in vielen Fällen selber

eliminieren. Ob ungelöste Konflikte mit Mitarbeitenden beziehungsweise Stiftungs- oder Aufsichtsrat, permanent zu grosses Arbeitsvolumen oder falsch gesetzte Prioritäten – es liegt beim obersten Vorgesetzten, diese Probleme zu lösen.

### **Arbeitsplanung ist gefragt**

«Kraftspender zu pflegen, ist nicht immer leicht», gibt Willener zu. Ob regelmässig kleinere und grössere Pausen einlegen oder miteinander die kleinen Erfolge feiern – auch die Pflege der Kraftspender liegt beim Vorgesetzten. Der aufgeräumte Schreibtisch, das massvolle Delegieren, das Vertrauen schafft, oder die sofortige Erledigung unangenehmer Aufgaben schaffen Sicherheit und damit Kraft. «Massnahmen sind zu planen. Sie passieren nicht einfach so», fordert Willener auf und macht sich damit für die persönliche Arbeitsplanung stark. «Führungsverantwortung kann ich nicht delegieren, die Handlungsverantwortung durchaus», meint der Unternehmer. Wachsende Berge von Pendenzen seien eher ein Ausdruck für mangelndes Vertrauen zu den Mitarbeitenden als ein Beweis für die Unentbehrlichkeit des Vorgesetzten. Zum Schluss seiner Ausführungen fordert Willener die Heimleiterinnen und Heimleiter zur Kooperation auf. «Gemeinsam sind Sie stark», betont er. Der Berufsverband oder eine Erfahrungsaustauschgruppe können Kraftspender sein, auch wenn man sich die Zeit dafür hart erarbeiten muss.

Die anschliessende Diskussion zeigte, dass sich die Teilnehmenden über die Ursachen der Probleme einig sind, die Umsetzung in den Führungsalltag jedoch nicht einfach zu realisieren ist.

Beat Zürcher, Basiskoordination/  
Sozialpartnerschaft



**Absolventen Hochbau:** R. Schmid, R. Schönbächler, P. Zollet, R. Schmid (vorne, v.l.), M. Kälin, B. Kuster, D. Nardo, M. Baumgartner, P. Buri, A. Diethelm, P. Müller, C. Dobler, S. Näf, C. Gruober, S. Hübner, M. Nüssli, M. Hakios, A. Hutter, R. Tschümperlin, S. Pfändler (hinten, v.l.)



**F. Schwarz, M. Sasso, D. Hobus, R. von Euw, A. Lechmann, S. Redzeqi, B. Demolli, V. Stutz, M. Grendelmeier, F. Krummenacher, S. Mäder, P. Lionello, D. Schaub (v.l.)**



**Absolventen Tiefbau:** M. Schwob, D. Rezic (v.l.)

# Erfolgreich absolvierte Fachprüfungen

**Mit Erfolg legten 38 Absolventen im vergangenen Herbst die Prüfungen zum Bauleiter bzw. zur Bauleiterin ab. Sie konnten ihr wohlverdientes Diplom entgegennehmen.**

Am Samstag, 8. November, fand die Diplomfeier zur 26. Höheren Fachprüfung Hochbau und zur 11. Höheren Fachprüfung Tiefbau in Zürich statt. Adelbert Stähli hielt Rückschau auf die Prüfungswoche. Er lobte die seriöse Vorbereitung und die ausgezeichnete Zusammenarbeit aller verantwortlichen Organe sowie 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 4 Absolventinnen und 31 Absolventen zu diplomierten Bauleitern Hochbau sowie 3 Absolventen zu diplomierten Bauleitern Tiefbau.

Als Vertreter der Baukader Schweiz und Präsident der Zentralkommission gratulierte Gerhard Fischer allen Diplomanden

zur erfolgreichen Prüfung. Er ermutigte sie, sich auch in Zukunft weiterzubilden, und rief zur Mitgliedschaft in einem Verband auf. Auch würden immer Experten für die Höhere Fachprüfung gesucht. Als Vertreter der Schweizer Bauleiter Organisation SBO lobte Maurus Jaeger die hervorragenden Leistungen.

Adelbert Stähli verabschiedete sich im Namen der Prüfungskommission von den Diplomanden mit dem Wunsch, dass diese ihre Baustellen nach den Prinzipien guter Führung leiten mögen, und mit den Worten von Peter Bamm: «Was das Leben ausmacht, sind nicht die Ziele, sondern die Wege zum Ziel.»

Der Apéro fand in gelöster Stimmung statt und führte zu regem Gedankenaustausch zwischen Diplomanden, Vertretern der Schulen und Fachkollegen.

Mirjam Tschopp, Sekretariat

## 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 Organisationstalent wie auch Fach- und Sozialkompetenz gefordert. Sie müssen Korrekturen anordnen und kontrollieren, Wirtschaftlichkeit und Konstruktionen optimieren, Kontakte mit Behörden pflegen, Garantearbeiten leiten. Entsprechend hoch sind die Berufsanforderungen, ein gewisses Mass an Berufs- und Lebenserfahrung ist notwendig. Die Ausbildung beginnt nach Abschluss einer Zeichnerlehre und mindestens 5 Jahren Berufserfahrung. Nähere Auskunft bei HFP Bauleiter, c/o SKO, hfp@sko.ch, www.hfp-bauleiter.ch



Urs Meier, Directeur ASC

### EN TIRER LE MEILLEUR

Un des 10 points du profil ASC a été introduit pour la première fois en 2004, toutefois dans une forme plus retenue que dans la version actuelle de 2008, à savoir que «l'ASC encourage la conscience pour la diversité culturelle dans le monde du travail» est devenu «l'ASC encourage les cadres à s'ouvrir à la diversité culturelle dans le monde du travail.» Pour l'ASC et particulièrement dans une Suisse ouverte au monde et disposant d'une économie internationale interconnectée, la diversité culturelle dans le monde du travail est une évidence. Nous sommes d'ailleurs nombreux à avoir des collaborateurs et chefs avec passeport étranger – ce qui rend usuel le leitmotiv: «nous sommes tous des étrangers, presque partout».

L'orientation internationale de la Suisse est une tradition, faisant aussi naître des peurs qu'il faut prendre au sérieux et gérer du mieux possible. Cet état de fait n'empêche toutefois d'aucune manière de prendre soin d'une bonne dose de «suissitude», pour soutenir par exemple l'intégration de tous les résidents dans la nation de bonne volonté qu'est la Suisse. Dans de nombreux autres pays, cette diversité n'est pas aussi bien appliquée qu'en Suisse, donc tirons-en le meilleur!

## Diversité signifie bénéfique

**Dans de nombreuses professions, l'échange avec les collègues d'autres pays est devenu monnaie courante. La rencontre de différentes cultures pose toutefois des exigences particulières au personnel cadre.**

**D**e plus en plus d'entreprises suisses sont actives dans le monde entier, ont des succursales dans divers sites et emploient des collaborateurs de toutes nationalités. La diversification culturelle en hausse caractérise également le monde du travail en Suisse. Travailler avec des personnes d'autres cultures est enrichissant mais exigeant.

### Multiculturelles, les équipes sont très créatives

La diversité culturelle d'équipes de travail représente l'un des aspects du «Diversity Management» tenant à l'hétérogénéité des collaborateurs et l'utilisant au bénéfice de chacun. Sans mettre en exergue les différences visibles et audibles telles que couleur de peau, langue et gestuelle, chacun doit se préoccuper des différences «invisibles». Car l'origine sociale, l'appartenance à un groupe culturel, les principes individuels de valeurs et les comportements sont et resteront différents. Dans le monde sportif, les équipes multiculturelles comme

celle d'Alinghi s'en sortent généralement mieux que dans d'autres milieux. Dans l'économie, les expériences montrent qu'elles fournissent des performances soit médiocres, soit exceptionnelles. Les collaborateurs de cultures différentes attaquent les sujets et projets aussi par des points de vue différents. Les équipes mélangées se distinguent par une grande créativité, flexibilité et sensibilité. Elles génèrent un plus grand nombre d'alternatives et d'idées nouvelles qu'une équipe non multiculturelle. Inversement, les différences des attentes, styles de communication, valeurs et comportements peuvent mener à des malentendus, refus et conflits. La diversité devient alors barrière rendant la collaboration difficile. Les équipes multiculturelles doivent définir un langage de travail commun, à défaut de quoi la frustration est programmée par manque de compréhension.

### Bien gérer la multiculturalité

Les études démontrent que la manière avec laquelle les équipes abordent la diversité détermine son succès ou échec. «Les équipes multiculturelles ont d'une part besoin de clarté quant aux rôles, responsabilités et structures et d'autre part d'une grande confiance en l'être humain», constate le Professeur Samuel van den Bergh de l'Université de Zurich pour les sciences appliquées. L'essentiel pour les membres est de faire preuve de tolérance, de curiosité empathique et d'ouverture envers d'autres cultures, d'adaptation envers l'autre et de dépassement des conventions. Alors ces équipes sont particulièrement aptes à venir à bout de tâches complexes et peu structurées.



Les équipes mixtes sont une chance.

Markus Zürcher

# Pour une meilleure intégration des travailleurs étrangers

**Nous vivons dans un contexte économique d'ouverture où la collaboration avec du personnel étranger prend toujours plus d'importance. Les accords de libre-échange avec l'Europe et le besoin accru en spécialistes sont des données avec lesquelles il est indispensable de se familiariser.**

L'intégration des étrangers en Suisse (plus de 20 pourcent de la population) constitue une tâche politique et sociale de grande importance. Le Conseil Fédéral conçoit l'intégration comme une tâche pluridisciplinaire que la société et les autorités, aux plans fédéral, cantonal, communal ou local, se doivent de prendre en compte avec le soutien des organisations d'étrangers. Elle nous concerne donc tous.

## L'espace interculturel de Sierre

Penchons-nous sur une réussite locale. L'exemple de la ville de Sierre, 15'000 habitants, me semble intéressant. Créée en 1996, cette association indépendante, sans appartenance politique, religieuse ou idéologique, repose sur la volonté d'un groupe de personnes convaincues de la nécessité de promouvoir le respect des droits humains en favorisant l'accès à toute personne, sans distinction d'origine ou d'une autre appartenance. Ses objectifs sont: la valorisation des ressources des personnes migrantes, la sensibilisation de la population locale, la collaboration et le partenariat avec les organismes locaux et l'information.

**La diversité culturelle génère de la créativité.**



## Une structure efficace

L'espace interculturel de Sierre constitue un lieu de rencontres et d'échanges pour les personnes originaires de tous pays et vivant en Suisse de façon transitoire ou définitive, ainsi que pour les personnes indigènes. Elle favorise la communication et le dialogue, organise des cours pour l'apprentissage de la langue française, ainsi

que des ateliers pour l'échange des connaissances, sensibilise la population indigène, participe au processus de prévention-santé et informe le public et les membres.

## L'intégration, l'affaire de tous

Les entreprises et la société en général ont tout intérêt à ce que l'intégration se réalise le mieux possible. La connaissance de la mentalité du pays d'accueil, de la langue facilite grandement la vie de tous les jours. Des travailleurs bien intégrés contribuent grandement à la performance économique, le risque d'accidents diminue aussi sur les places de travail. Notre association fera en sorte de placer dans son programme annuel cette thématique. Par des exposés, des articles, des prises de positions régulières, nous contribuerons également à faire avancer les choses. ●

Bernard Briguet, Directeur Suisse romande

## NOUVEAU DIPLÔME ASC DE CADRE TECHNIQUE

**Pour remplacer le brevet de cadre technique d'exploitation, l'ASC, par l'institut de formation PERFORM à Yverdon, a modernisé cette formation en y introduisant des modules. Ainsi, il sera possible de commencer à tout moment cette filière très prisée par les entreprises.**

**Les divers modules:**

- Compétences personnelles
- Compétences informatiques
- Compétences sociales
- Compétences commerciales

- Compétences en gestion de production
  - Compétences en gestion de projet
- En plus, un mémoire devra être élaboré et défendu devant un jury. L'ASC assure la présidence de ce jury.**

**Ces travaux sont très appréciés par les chefs d'entreprises car cela débouche sur des améliorations très concrètes. Les diplômes sont signés par l'ASC.**

**Pour plus d'informations:**  
[www.perform-as.ch](http://www.perform-as.ch)



Nouvel avantage pour les cadres valaisans

## Le CVPC

**Le centre valaisan de perfectionnement des cadres (CVPC) occupe actuellement une place importante en Valais dans le domaine de la formation continue pour les cadres.**

Créé en 1969 par la jeune chambre économique valaisanne, le centre valaisan de perfectionnement des cadres (CVPC) occupe actuellement une place importante en Valais dans le domaine de la formation continue pour les cadres. Très bien intégré dans le milieu des entreprises, ce centre connaît un essor toujours plus important.

Les objectifs que poursuit la direction sont d'offrir des opportunités de perfectionnement afin d'être capable de

- mieux diriger et gérer
- mieux s'organiser
- mieux vendre

Le CVPC veille à fournir des connaissances et des méthodes pratiques directement applicables à la place de travail. Les enseignants sont tous des praticiens de la matière enseignée.

### Quelques formations à votre disposition

Les prestations comportent aussi bien des formations de courte durée que des formations longues menant au Brevet Fédéral. Il est aussi possible de faire appel au CVPC pour du «sur mesure».

Les entreprises définissent leurs besoins, et

une offre concrète leur est proposée en vue

- d'acquérir des compétences collectives
- de développer des connaissances
- de résoudre des problématiques diverses

La polyvalence et la richesse des formations dans le domaine du management et de la gestion d'entreprise du CVPC permettent d'intervenir de manière pertinente sur des thèmes aussi bien techniques que transversaux dans la plupart des secteurs économiques et dans les thèmes aussi variés que la logistique, les ressources humaines, les finances, la direction, etc.

### Intéressant pour l'ASC

La direction romande de l'ASC vient de signer un accord de collaboration, ce qui permettra aux membres valaisans et de l'ensemble de la Suisse romande de profiter d'une prestation supplémentaire avec un rabais de 5 pourcent sur l'ensemble des formations. En plus, c'est un solide ancrage pour le développement de l'ASC en Valais. Pouvoir collaborer avec un tel partenaire constitue un réel avantage pour mieux pénétrer le milieu économique.

● Bernard Briguet, Directeur Suisse romande

## Formation concrète

**L'ASC certifie une filière qui apporte un réel retour sur investissement.**

Dans le cadre de l'association REFORM, le CIFORM-Formation continue et le Centre de perfectionnement et d'informatique de Fribourg ont développé une formation en cours d'emploi, axée sur la pratique. Les écoles du management intègrent une partie de projet permettant le transfert de l'apprentissage directement dans l'entreprise. En outre, la formation intègre une validation par un jury composé de responsables d'entreprises et présidé par l'ASC.

### Un plus pour les entreprises

Concept des écoles: associe une formation et un projet, se base sur un référentiel de capacités professionnelles, s'articule autour d'un programme et un contenu, nécessite un processus d'intégration et de parrainage, s'appuie sur un projet d'amélioration continue, conduit à une certification par l'ASC. Politique des écoles: répond aux attentes des entreprises, s'inscrit dans un réseau de partenaires, engage l'entreprise, le candidat, les formateurs. Valeurs ajoutées: développement des compétences et retour sur investissement par le projet.

Les écoles du management se déclinent en trois cycles évolutifs:

- cycle animateur d'équipe
- cycle maîtrise & coordonnateur technique
- cycle supérieur en management

Plus d'informations:

Centre de perfectionnement et d'informatique, tél. 026 305 27 60, [cpi@cpi.ch](mailto:cpi@cpi.ch), [www.cpi.ch](http://www.cpi.ch)

Centre interrégional de formation des montagnes neuchâteloises, tél. 032 919 27 27, [fc@cifom.ch](mailto:fc@cifom.ch), [www.cefna.ch](http://www.cefna.ch)

Yvon Chesnel, Cefna/ReForm





Die SKO-Finanzplaner beraten die Mitglieder in steuerlichen wie auch finanziellen Belangen.

## Steuern sparen kostet

**Nach dem Genuss von ruhigen Tagen im Kreise der Familie, dem Strahlen des Feuerwerks am Neujahrshimmel und dem ersten Schnee zieht wieder der Alltag ins Land. Schon bald bringt die Post ein dickes Kuvert von Vater Staat: die Steuererklärung.**

**W**ie kann ich meine Steuern optimieren? – ist wohl die am häufigsten gehörte Frage in unserer Branche. Nun, die Antwort darauf ist einfach: Jeder kann in seinem Rahmen Steuern sparen, aber das kostet. Uns sind nämlich keine legalen steuerlichen Massnahmen bekannt, die nicht eine geldwerte (Vor-) Leistung verlangen.

### Abzüge zur Vorsorge erlaubt

Die bekannte Säule 3a: Der Staat erlaubt einen Abzug von jährlich 6'566 Franken (2008: 6'365 Franken) auf dem Einkommen. Dies aber nur, wenn man den Betrag im Laufe des Kalenderjahres auch eingezahlt hat. Selbstständigerwerbende ohne Pensionskasse dürfen bis zu 20 Prozent ihres Einkommens oder maximal 32'830 Franken abziehen. Ebenfalls abziehen darf man Einzahlungen in die Pensionskasse. Mit Vorteil machen Sie das jedoch nur bis drei Jahre vor der Pensionierung, dann haben Sie noch die Wahlfreiheit, ob Sie die Rente oder das Kapital beziehen möchten. Wenn Sie länger nachzahlen, haben Sie bei der Auszahlung steuerliche Probleme. Beachten Sie bei Einzahlungen in die Pensionskasse jedoch auch folgende Frage: Brauche ich im Alter wirklich eine so hohe Rente? Wenn Sie ohne-

hin kaum noch Abzugsmöglichkeiten haben, zahlen Sie nämlich über Jahrzehnte viel zu hohe Einkommenssteuern auf eine Rente, die Sie in dieser Höhe vielleicht gar nicht benötigt hätten. Die exakte Antwort dazu liefert Ihnen eine Finanzplanung.

### Hypotheken erhöhen ist out

Wenn Sie im vergangenen Jahr Ihr Eigenheim renoviert haben, dann können Sie die Beträge aus Rechnungen von Handwerkerleistungen abziehen, die für die Werterhaltung (!) der Liegenschaft notwendig wurden. Wertsteigernde Ausgaben werden vom Steuervogt kaum akzeptiert. Also: wenn Sie die Badewanne durch eine Sprudelwanne ersetzen, können Sie das kaum abziehen. Wenn Sie aber die bereits 30 Jahre alte Heizung erneuern, ist das in der Regel abziehbar. Aus der Mode gekommen ist die Erhöhung der Hypotheken, damit man mehr Schuldzinsen abziehen kann. Zum einen sind die Hypothekarzinsen derzeit so tief, dass der Abzug der Schuldzinsen bei normalen hypothekarischen Belehnungen steuerlich uninteressant ist. Zum anderen bieten sich momentan keine attraktiven Anlagen für das Kapital an, das Sie für die Liegenschaft nicht benötigen.

### Lassen Sie sich beraten

Als letzte Sparmöglichkeit böte sich bei unserem föderativen System ein Umzug an. Die Steuerbelastung ist zum Beispiel in den Kantonen Zug oder Schwyz viel tiefer als in Genf oder Zürich. Auch innerhalb eines Kantones sind die Steuern je nach Gemeinde zum Teil stark unterschiedlich. Da uns dies aber die umständlichste Methode zu sein scheint, empfehlen wir das kaum...

Was sich aber ganz klar anbietet, um andere Möglichkeiten zu prüfen: ein Termin bei der SKO-Finanzplanung. Diese richtet sich mit ihren Ratschlägen konsequent nach Ihren Möglichkeiten und sucht in jedem Fall die für Sie passende Lösung. Nicht nur in steuerlichen, sondern in allen finanziellen Fragen! ●

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



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

# Arbeiten in der EU

**Die Scheiz bestätigte am 8. Februar 2009 die Personenfreizügigkeit innerhalb der EU und der Schweiz. Die gemeinsame Regelung beseitigt Unklarheiten bei der Personalrekrutierung über die Grenzen hinweg. Der Arbeitnehmende profitiert von einem grenzüberschreitenden Versicherungsschutz.**



## Personalrekrutierung über die Grenzen hinaus

**S**pezielle Regelungen gelten nach wie vor für entsandte Arbeitnehmende, die für ein Schweizer Unternehmen vorübergehend im Ausland tätig sind. Die Entsendung ist auf ein Jahr beschränkt, mit der Möglichkeit zu einer Verlängerung. Der Arbeitnehmende untersteht auch im Ausland schweizerischem Recht

und bleibt in der Schweiz sozialversichert. Bei längerem Erwerb innerhalb der EU hingegen gilt das Erwerbortsprinzip. In diesem Fall sind das ausländische Recht und das Versicherungssystem des Erwerbsstaats anwendbar. Welche konkreten rechtlichen Konsequenzen ergeben sich dadurch für eine Person aus der Schweiz, die eine neue berufliche Herausforderung in der EU annimmt?

### Sozialversicherungen

Die grosse Errungenschaft der Personenfreizügigkeit besteht darin, dass im jeweiligen Erwerbsstaat die früheren Versicherungszeiten in der Schweiz und anderen EU-Staaten angerechnet werden. Ausser bei der Arbeitslosenversicherung zahlt somit jeder Erwerbsstaat Teilrenten aus, die sich pro rata an der gesamten Beitragszeit messen. Auszahlungen erfolgen auch in andere EU-Staaten und die Schweiz, bei der ALV allerdings zeitlich beschränkt.

- AHV und IV: Der jeweilige Erwerborts bestimmt die Höhe der Beiträge und die Leistungen sowie den Zeitpunkt der Rentenzahlung. Voraussetzung für eine Teilrente ist ein mindestens einjähriger Versicherungsschutz im jeweiligen Land. Der Beitritt zur freiwilligen AHV in der Schweiz ist ausgeschlossen, wenn der Arbeitnehmer bei einem Arbeitgeber in der EU angestellt ist.

- Berufliche Vorsorge (2. Säule): Die Erwerbsstaaten zahlen ebenfalls Teilrenten nach Beitragsjahren in ihrem Land. Um die Leistung zu ermitteln, wird die Versicherungsdauer in anderen Ländern angerechnet. Das Rentenalter bestimmt sich nach dem jeweiligen Land. Im obligatorischen Bereich erfolgt keine Überweisung der Freizügigkeitsleistung ins Ausland,

da wegen der späteren Teilrente kein Einkauf in die ausländische Vorsorge stattfindet. Im überobligatorischen Bereich kann das Vorsorgereglement zulassen, dass eine Freizügigkeitsleistung überwiesen wird.

- Arbeitslosenversicherung: Hier gibt es keine Pro-rata-Ansprüche. Zuständig für die gesamte Leistung ist die Versicherung am letzten Erwerborts, an dem ALV-Beiträge eingezahlt wurden. Zur Leistungsermittlung werden Beschäftigungszeiten in der Schweiz und anderen EU-Staaten angerechnet. Eine Rückkehr in die Schweiz – oder in einen anderen EU-Staat – zur Stellensuche ist möglich, jedoch erst, nachdem die Person dem Arbeitsamt am letzten Erwerborts vier Wochen seit Beginn der Arbeitslosigkeit zur Verfügung gestanden hat. Der Aufenthalt ist auf maximal drei Monate beschränkt, und es bestehen Meldepflichten bei den Arbeitsämtern vor Ort. Andernfalls geht der Anspruch verloren.

### Kranken- und Unfallversicherungen

Der Arbeitnehmende muss im Erwerbortsland eine Krankenversicherung abschliessen, selbst wenn er den Wohnsitz in der Schweiz behält. Die Unfallversicherung für Berufsunfälle richtet sich ebenfalls nach dem Erwerborts. Nichtberufsunfälle gelten in der EU als Krankheit, so dass die Krankenversicherung dafür zuständig ist.

### Steuern

Die Schweiz hat mit den einzelnen EU-Staaten Doppelbesteuerungsabkommen abgeschlossen, die zur Anwendung kommen. Genauere Auskünfte zum entsprechenden Land erteilt die Eidgenössische Steuerverwaltung.

**KRISTA RÜST MARAZZA**  
Verbandsanwältin der Schweizer Kader  
Organisation SKO seit 2007



Tel. 043 300 50 62  
k.ruest@sko.ch  
www.sko.ch

# Fit durch Weiterbildung

**SKO-Mitglieder besuchen Weiterbildungen von Partnerorganisationen der SKO zu attraktiven Bedingungen. Die Lernwerkstatt Olten bietet auf den Lehrgang «DAS Bildungsmanagement» eine Ermässigung von 5 Prozent.**

Die Lernwerkstatt Olten gehört zu den bedeutendsten Anbietern von Lehrgängen für Bildungsprofis. Sie ist Weiterbildungspartner der SKO. Das Bildungsinstitut führt in Aarau, Basel, Bern, Luzern, Olten, St. Gallen und Zürich über 50 erfolgreiche Lehrgänge «SVEB-Zertifikat», «Ausbilder/in mit eidg. Fachausweis», «eidg. dipl. Ausbildungsleiter/in» und «DAS Bildungsmanagement» durch.

Vor dem Hintergrund knapper Ressourcen kommt dem Management der Bildung in Betrieben, Bildungsorganisationen, Verbänden und in der Politik eine wachsende

Bedeutung zu. Der Markt hat einen Nachholbedarf an Bildungsfachleuten, die über vernetzte Kompetenzen der Erwachsenenbildung und der Managementdisziplinen verfügen. Dieses Know-how erwerben sie im Lehrgang «DAS Bildungsmanagement» (Diploma of Advanced Studies) und übernehmen damit verantwortungsvolle Führungsfunktionen.

Um Studierenden eine enge Verknüpfung von Theorie und Praxis zu ermöglichen, gingen die Lernwerkstatt Olten und das Institut für Personalmanagement und Organisation an der Hochschule für Wirt-

schaft der Fachhochschule Nordwestschweiz eine produktbezogene Zusammenarbeit ein. Dabei bringen die beiden Partner ihre Kernkompetenzen in der Erwachsenenbildung und in Personalmanagement/Organisation ein.

Nächster Studienstart: 27. April in Olten, 19. Oktober in Zürich

Infos unter [www.lernwerkstatt.ch/bildungsmanagement](http://www.lernwerkstatt.ch/bildungsmanagement)

**Lernwerkstatt Olten**  
Postfach 1167, 4601 Olten  
Tel. 062 291 10 10

[info@lernwerkstatt.ch](mailto:info@lernwerkstatt.ch), [www.lernwerkstatt.ch](http://www.lernwerkstatt.ch)

Barcelona   Budapest   Genf   Köln   Moskau   München   Stuttgart   Wien   Zürich

Die Fachmesse für  
Personalmanagement

Personal  
Swiss  2009<sup>®</sup>



[www.personal-swiss.ch](http://www.personal-swiss.ch)

21.-22. April 2009 | Messezentrum Zürich

Zeitgleich mit





Die Fähigkeiten und Fertigkeiten, mit anderen Kulturen umzugehen, sind lernbar.

## Kollision mit dem Eisberg «Kultur»

**Immer öfter treffen Menschen verschiedener Kulturen und Nationalitäten aufeinander. Dabei merken sie, dass im «neuen» Alltag so manche «Selbstverständlichkeit» nicht mehr funktioniert. Die gute Nachricht: Den Umgang mit verschiedenen Kulturen kann man lernen.**

**U**nter Kultur verstehen wir gelernte und geteilte Werte, Glaubenssätze und Verhaltensweisen einer Gruppe von Menschen. Kultur zeigt sich zum Beispiel in Kleidung, Essen, Sprache und Ritualen; diese offensichtlichen Merkmale machen jedoch nur etwa 20 Prozent der Kultur aus, es ist also nur die Spitze eines Eisberges. Die anderen 80 Prozent bleiben «unter Wasser» verborgen: die Werte und Normen einer Gesellschaft, die wir von Kindesbeinen an lernen und die uns «normal» erscheinen. Unterschiedliche Werte bei Menschen aus anderen Kulturen zu erkennen und mit ihnen geschickt umzugehen, erfordert interkulturelle Kompetenz.

### Interkulturelle Kompetenz wird zur Schlüsselkompetenz

Da wir hauptsächlich mit den unsichtbaren 80 Prozent einer Kultur zu tun haben, ist es eine Herausforderung, mit fremder Kultur umzugehen. Es erfordert Willen

#### NÜTZLICHE TIPPS

- Informieren Sie sich über die Kulturen, in denen Sie arbeiten.
- Beschaffen Sie sich Literatur über interkulturelle Zusammenarbeit.
- Lassen Sie sich durch Experten unterstützen, investieren Sie in interkulturelles Training.
- Besuchen Sie Veranstaltungen, bei denen Sie die Möglichkeit haben, anderen Kulturen zu begegnen.
- Fangen Sie an, bewusster zuzuhören.
- Prüfen Sie Ihren Kommunikationsstil und achten Sie darauf, welche non-verbale Signale Sie senden.
- Üben Sie sich darin, mit dem Unbekannten zu leben und die eigenen Unsicherheiten zu akzeptieren.
- Seien Sie geduldig mit anderen und mit sich selbst. Ein interkulturelles Repertoire wird nur langsam durch Erfahrung und Übung aufgebaut.
- Überprüfen Sie Ihre Fortschritte.
- Scheuen Sie sich nicht davor, um Unterstützung zu bitten, damit sie andere Kulturen besser verstehen.

und Kompetenzen, diesen unsichtbaren Teil zu erforschen. Im heutigen Marktumfeld wird interkulturelle Kompetenz deshalb zu einer Schlüsselkompetenz, auch «kulturelle Intelligenz» (CQ) genannt – dies in Assoziation zu Intelligenz (IQ) und Emotionaler Intelligenz (EQ). Eine hohe kulturelle Intelligenz bedingt: die Merkmale der interkulturellen Zusammenarbeit fundiert zu kennen; Aufmerksamkeit zu entwickeln – also die Fähigkeit, reflektierend und kreativ auf interkulturelle Situationen achtzugeben; ein Verhaltensrepertoire aufzubauen, um in verschiedenen interkulturellen Situationen effizient agieren zu können. Kulturelle Intelligenz kann man erlernen. Dabei entwickelt und vertieft man folgende Kompetenzen:

- Integrität: Das eigene Bewusstsein über die Art reflektieren, wie unsere Glaubenssätze unser Verhalten beeinflussen.
- Offenheit, bestehend aus Demut, Neugierde, Akzeptanz: Bereit sein, von ande-

ren zu lernen und die anderen zu akzeptieren. Neugierde ist ein treibender Hang zu (er)forschen.

- **Flexibilität:** offener Geist, Anpassungsfähigkeit und Bereitschaft, neue Sprachen zu lernen und zu üben.
- **Ausdauer und emotionale Stärke:** In einem fremden kulturellen Umfeld zu arbeiten, bringt Ungewissheit, Druck und Gemütsbewegungen mit sich. In solchen Situationen ist es wertvoll, zäh, mutig, unerschrocken zu sein und fähig, schwierige Bedingungen auszuhalten.
- **Abenteuergeist:** Sich freudig auf neue Erfahrungen einstellen.
- **Wahrnehmungsvermögen:** die Fähigkeit, einfühlsam auf nonverbale Kommunikation einzugehen.
- **Transparenz:** Eine klare und direkte Sprache verwenden und die eigenen Absichten darlegen. Interkulturelle Kompetenzen können entwickelt werden!

### Zuerst die eigene Kultur kennen!

«Der Vorteil der Diversität liegt darin, die Unterschiede zu nützen und nicht nur mit ihnen zu leben» (Schneider/Barsoux). Grundlage dafür ist jedoch immer, die eigene Kultur zu kennen. Nur dann gelingt es, die relevanten Unterschiede zu erkennen und Brücken zu schlagen. Interkulturelles Training unterstützt dabei, sich in verschiedensten Kulturen flexibel und konstruktiv zu bewegen. Die dazu nötigen Fähigkeiten und Fertigkeiten kann man entwickeln und vertiefen. Das Unternehmen profitiert von den interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeitenden:

- **Verbesserte Kommunikation** – Die Essenz des interkulturellen Trainings ist, klar zu kommunizieren, Missverständnisse zu vermeiden. Den Menschen wird bewusst, dass Kultur ihren Kommunikationsstil in hohem Masse beeinflusst, was dazu beiträgt, das Gesagte richtig zu verstehen. Dies führt dazu, besser im Team zusammenzuarbeiten, Teams effizienter zu führen und bewusster mit Mitarbeitenden und Kunden umzugehen.
- **Steigerung von Produktivität und Effizienz** – Interkulturelles Training verbessert

nicht nur die Kommunikation, sie fördert auch die allgemeine Zusammenarbeit im Unternehmen. Eine stärkere Vertrauensbasis und vertieftes Vertrauen führen dazu, dass die Mitarbeitenden Projekte effizienter vorantreiben, Sitzungen besser führen oder Verhandlungen viel erfolgreicher abschliessen. Dies gilt natürlich für alle Geschäftsaktivitäten – von der Mitarbeiterführung über die Erschliessung neuer Märkte und die Entwicklung neuer Produkte bis hin zu Rekrutierung und Entlohnung. Die Produktivität steigert sich organisationsweit.

- **Konkurrenzvorteil** – Ein Unternehmen, das in die Entwicklung der interkulturellen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter investiert, profitiert von Wettbewerbsvorteilen. So wird ein Manager, der seine Hausaufgaben zur chinesischen Kultur gemacht hat, älteren Geschäftspartnern den nötigen Respekt entgegenbringen. Unvorbereitete Konkurrenten brechen ungeschriebene Regeln und verlieren dadurch ihre Kunden. Wer andere Kulturen versteht, sein Wissen in die Geschäftsaktivitäten mit einbezieht und die Synergien nutzt, schafft einen Mehrwert, der sich finanziell positiv auswirkt.
- **Langfristiger Nutzen** – Es werden diejenigen Unternehmen Erfolg haben, die die unbegrenzten Möglichkeiten des globalen Wirtschaftumfeldes auszunützen verstehen. Dazu braucht es Mitarbeitende mit den nötigen Fähigkeiten und mit interkulturellen Erfahrungen. Mitarbeitende, die flexibel und offen sind, haben viel bessere Voraussetzungen, sich in neuen Kulturen durchzusetzen.

### JUDITH K. JORDÁKY

Studiengangsleiterin MAS Service Leadership, Institut für Führung und Beziehungsmanagement an der Kalaidos Fachhochschule



Tel. 044 307 33 84  
judith.jordaky@athemia.com  
www.athemia.com



Seminare für Führungskräfte 45+

## Leader bleiben

### SKO lanciert neue Seminarreihe für Führungskräfte ab 45 Jahren.

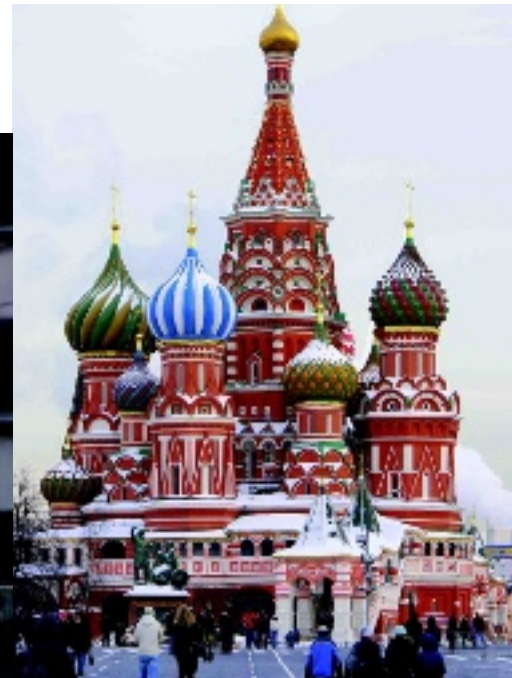
Im Frühling startet die SKO zusammen mit der ABB Technikerschule die neue Seminarreihe für Führungskräfte und Projektverantwortliche im Alter ab 45 Jahren, die sich bewusst mit ihrer Lebensleistung und der aktiven Gestaltung der kommenden Berufsjahre auseinandersetzen wollen. Die Seminare finden in stilvoller Umgebung in der Villa Boveri in Baden statt ([www.villaboveri.ch](http://www.villaboveri.ch)). Kompetente und erfahrene Referenten bieten spannende Inputs und die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch.

#### Themen 2009

- **Älter werden – Leader bleiben**  
7. April 2009, 9 bis 17 Uhr  
Referent: Peter Bösiger
- **Rolle und Kommunikation als «TopAge-Leader»**  
2. Juni 2009, 9 bis 17 Uhr  
Referent: Heinz Kormann
- **Aufbruch zu neuen Ufern:**  
Ich mache mich selbständig!  
17. September 2009, 9 bis 17 Uhr  
Referenten: Jacqueline Totzke Kristoffel,  
Dieter Kuprecht

#### Infos und Anmeldung

Ihre Investition: 480 Franken pro Seminar oder 1350 Franken für alle 3 Seminare; jeweils inkl. Unterlagen, Pausenverpflegung und Lunch. Detaillierte Informationen zu den Seminaren finden Sie unter [www.sko.ch/Weiterbildung](http://www.sko.ch/Weiterbildung). Anmelden können Sie sich bei der ABB Technikerschule über [www.abbs.ch/Kursangebote](http://www.abbs.ch/Kursangebote), Auskunft erteilt Frau Luisa Cerrelli, Tel. 058 585 56 02, [l.cerrelli@abbs.ch](mailto:l.cerrelli@abbs.ch).  
Edith Keller-Schwarz, Weiterbildung



Wenn Führungskräfte nach längerer Zeit aus dem Ausland zurückkehren, können sie Schwierigkeiten haben, sich im Heim

## Erfolgsfaktor Nachbearbeitung

**Gute Vorbereitung und interkulturell kompetentes Handeln sind ausschlaggebend für den Erfolg im Gastland. Die Problematik der Reintegration nach der Rückkehr wird dagegen oft unterschätzt. Auch die letzte Phase des Auslandseinsatzes bedarf sorgfältiger Vorbereitung.**

Arbeiten im Ausland ist heute für viele Menschen normal geworden. Die zunehmende Globalisierung fordert, dass wir uns jederzeit völlig natürlich auf internationalem Parkett bewegen. Doch wer schon einmal für längere Zeit im Ausland tätig war, weiss, dass viele Hürden zu überwinden sind und dass der Erfolg internationaler Projekte und Auslandseinsätze nicht selbstverständlich ist. Im Hinblick auf interkulturelle Missverständnisse und kulturbedingte Probleme wird häufig kritisiert, dass die Mitarbeitenden nicht ausreichend auf die kulturellen Unterschiede im Gastland vorbereitet worden seien. Die Auswahl an Massnahmen zur Vorbereitung ist jedoch immens. Durch Sprachkurse, interkulturelle und kulturspezifische Trainings können die Mitarbeitenden gezielt geschult werden, sodass die Arbeit im Ausland zum Erfolg wird.

### Problem der Wiedereingliederung

So bedeutend die Vorbereitung eines Auslandseinsatzes auch ist, so hat sich bei den Studien «Auslandsentsendungen auf dem Prüfstand» von Ernst&Young (2003) sowie «Internationaler Einsatz von Führungskräften» von G. Stahl, München (1998), überraschenderweise herausgestellt, dass das grösste Problem entsandter Mitar-

### KOMPETENZEN FÜR DIE RÜCKKEHR

Bei vielen Unternehmen entstand erst in den letzten Jahren ein Bewusstsein für die Problematik, die mit Reintegrationsprozessen von Wiederkehrern zusammenhängt. Reintegration sollte nicht als Pflichtaufgabe, sondern als Bereicherung für den Rückkehrer und das Unternehmen angesehen werden. Im Rahmen von Personalentwicklungsmassnahmen sollten dem Rückkehrer unter anderem die Kompetenzen vermittelt werden,

- über die Erfahrungen zu reflektieren und zu berichten,
- (implizites) Wissen zu erkennen und darzulegen,
- das Wissen kontextübergreifend anzuwenden,
- das Wissen an andere Mitarbeiter weiterzugeben.

beitender die Wiedereingliederung ins Stammunternehmen nach der Rückkehr darstellt. Gleich mehrere Schwierigkeiten können hier auftreten. Da der Entsandte in der Regel während seiner Auslandstätigkeit bestimmte Veränderungen der Struktur im Stammhaus nicht mitbekommt, fühlt er sich nach seiner Rückkehr ins ehemals gewohnte Umfeld womöglich fremd. Gleichzeitig hat sich der Entsandte

durch seine internationalen Erfahrungen aber auch selbst verändert und weiterentwickelt. Werden diese Veränderungen nicht wahrgenommen oder stossen sie auf Desinteresse, kann das zu einem Motivationsverlust führen.

Um diesem Risiko vorzubeugen, lohnt es sich, während der Entsendung den Kontakt zwischen Heimatunternehmen und Entsandten aufrechtzuerhalten und sich gegenseitig auf dem Laufenden zu halten. In Zeiten moderner Kommunikationstechnologien sollte sich das als nicht allzu kompliziert erweisen. Indem für die Kollegen ein Mehrwert geschaffen wird, ist es möglich, Desinteresse in Neugier zu verwandeln.

### Wichtige Fragen im Voraus klären

Damit die Rückkehr ohne grosse Reibungen verläuft, sollten zuvor alle wichtigen Fragen geklärt werden. Dazu gehört unter anderem, welche Position der Rückkehrer übernehmen wird. Im Gastland haben die Mitarbeitenden nicht selten eine sehr gute Position innerhalb des Unternehmens und können je nach Land einen höheren Lebensstandard pflegen. Durch ihre Erfahrungen im Ausland erhoffen sich die Mitarbeitenden auch im Heimatland verbesserte Karrierechancen. In der Realität ist es



## atunternehmen wieder einzugliedern.

leider so, dass sich das Unternehmen in der Heimat nur unzureichend Gedanken über eine adäquate Position des Rückkehrers macht. Die ursprüngliche Motivation, sich mit seinem Wissenszuwachs ins Unternehmen einzubringen, schlägt in der Folge womöglich in Enttäuschung und Frust um. Es hat sich gezeigt, dass dieser Frust weitreichende Folgen für das Unternehmen haben kann, denn mitunter kommt es zu Kündigungen seitens der Rückkehrer.

### Erfahrungsschatz systematisch nutzen

Welch enormes Potenzial dadurch verloren geht, ist den Unternehmen oft gar nicht bewusst. Auch wenn es gelegentlich vorkommt, dass die Mitarbeitenden, die eine längere Zeit im Ausland gearbeitet haben, zu Selbstüberschätzung neigen, verfügen sie in vielen Bereichen doch über einen enormen Erfahrungsschatz. Wenn Unternehmen dieses Wissen erkennen und würdigen, können sie vielen weiteren Problemen vorbeugen. Bislang nutzen sie dieses Wissen jedoch nicht systematisch genug. Eine nachhaltige Möglichkeit, diese Kenntnisse zu nutzen, wäre, ein Wissensmanagement mit interkulturellem Bezug aufzubauen. Möglichkeiten, ein solches Wissensmanagement zu etablieren, gibt es viele. Voraussetzung dafür ist jedenfalls, dass der Arbeitgeber dem Expatriat über gezielte Personalentwicklung die Möglichkeit gibt, Kompetenzen zu entwickeln. Dazu gehört zum Beispiel die Kompetenz, über seine Erfahrungen zu reflektieren, sich über unbewusstes Wissen bewusst zu

werden, einen kontextübergreifenden Wissenstransfer herzustellen oder womöglich selbst erwachsenpädagogische Fähigkeiten zur Wissensvermittlung zu erlangen.

### Mehr Chancen als Risiken

Eine Reintegration birgt viele Gefahren, jedoch nur, wenn man die potenziellen Schwierigkeiten verkennt oder unterschätzt. Wird der Auslandsaufenthalt sorgfältig vor- und nachbereitet, ergeben sich weitaus mehr Chancen als Risiken. Vielleicht lassen sich die Bedeutung interkultureller Kompetenz oder die Vorteile eines interkulturellen Wissensmanagements nicht direkt in Zahlen ausdrücken. Langfristig wird der positive Einfluss dieser Aspekte auf den Erfolg des Unternehmens jedoch klar zu erkennen sein. ●

### SARAH GRÖTSCHEL

Studentin Master Interkulturelle Personalentwicklung und Organisationskommunikation an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, bei Com-Unic GmbH in Heidelberg zuständig für PR und Marketing

### TATJANA GREBER-PROBST

Studentin Executive MBA in Integrated Management an der Berner Fachhochschule, Geschäftsführerin Com-Unic Global Training Switzerland



Tel. 032 397 15 00  
t.greber@com-unic.ch  
www.com-unic.ch

## LESENSWERT

### INTERNATIONALES MANAGEMENT GRUNDWISSEN DER ÖKONOMIK

Dieses Buch behandelt die Probleme der Internationalisierung von Volkswirtschaften, Branchen und Unternehmen ebenso wie die grundlegenden Begriffe internationalen Managements und die Bedeutung der Internationalisierung für die strategische Planung von Unternehmen. Es wird ein Konzept zur Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie für Unternehmen vorgestellt, das sowohl den theoretischen Hintergrund als auch praktische Probleme der betrieblichen Ausgestaltung berücksichtigt.



Manfred Perlitz  
2004, Lucius & Lucius  
Verlag  
754 Seiten, kartoniert  
CHF 54.–  
ISBN:  
978-3-8252-1560-6

### KONFLIKTE UND SYNERGIEN IN MULTIKULTURELLEN TEAMS VIRTUELLE UND FACE-TO-FACE- KOOPERATION

Die neuen Medien ermöglichen die virtuelle Zusammenarbeit multikultureller Arbeitsgruppen, doch interkulturelle Missverständnisse erschweren oftmals die Zusammenarbeit. Es stellt sich daher die Frage, ob multikulturelle Teams an die Effektivität monokultureller Teams heranreichen, insbesondere, wenn deren Mitglieder nur über Medien miteinander kommunizieren.

Petra Köppel identifiziert die verschiedenen Konflikt- und Synergieformen von multikulturellen Gruppen und vergleicht diese in virtuellen und Face-to-face-Umgebungen. Darauf aufbauend entwickelt sie ein multikulturelles Input-Prozess-Output-Modell (MIPO-Modell), das Ansatzpunkte für die Gestaltung und Führung multikultureller Arbeitsgruppen liefert.



Petra Köppel  
2008, Gabler Verlag  
355 Seiten, broschiert  
CHF 100.–  
ISBN:  
978-3-8350-0873-1

# Gesunde Mitarbeitende, gesundes Unternehmen

**Wenn Mitarbeitende vermehrt am Arbeitsplatz fehlen, reichen die Ursachen meist tief. Mit einem systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagement haben Unternehmen ein effizientes Instrument zur Hand, um langwierige und kostspielige Abwesenheiten von Mitarbeitenden zu vermeiden.**



Unternehmen können die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden positiv beeinflussen.

## SKO-PARTNERSCHAFT MIT HELSANA

Gesundheit erachtet auch die SKO als ein überaus wichtiges Thema. Sie fördert die Gesundheit ihrer Mitglieder unter anderem durch Kollektivverträge mit Krankenkassen wie der Helsana und bietet damit attraktive Versicherungskonditionen. Bei Helsana und den Tochterunternehmen Progrès, Sansan, avanex und aerosana profitieren die SKO-Mitglieder und ihre Familienangehörigen von einem Rabatt zwischen 10 und 15 Prozent auf die meisten Zusatzversicherungen. Auskünfte zu den Dienstleistungen der Helsana erhalten Sie unter der Telefonnummer 043 300 50 65 oder per E-Mail an [m.schaellebaum@sko.ch](mailto:m.schaellebaum@sko.ch).

Arbeit ist für den Menschen mehr als nur Mittel zum Lebensunterhalt. Arbeit ist entscheidend für das psychische Gleichgewicht des Menschen und seine Integration in der Gesellschaft. Arbeit kann aber auch krank machen. Mit Folgen für die Wirtschaft: Neben Rückenschmerzen ist Stress beispielsweise die häufigste arbeitsbezogene Beschwerde von Arbeitnehmenden in der Schweiz, was die Schweizer Wirtschaft jährlich über 4 Milliarden Franken kostet.

### Gesundheitsmanagement: ein Gewinn für alle

Unternehmen, die im Wettbewerb bestehen wollen, sind auf physisch und psychisch leistungsfähige Mitarbeitende angewiesen. Investitionen in die Gesundheit der Mitarbeitenden sind deshalb strategisch bedeutend. Die Arbeitgeber können zwar nicht alle gesundheitsrelevanten Faktoren beeinflussen – aber viele. Sie können Rahmenbedingungen schaffen, die sich positiv auf die Gesundheit und

das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden auswirken. Von Investitionen in die Gesundheit der Mitarbeitenden profitieren Unternehmen und Mitarbeitende gleichermaßen.

Gesundheitsmanagement heisst die Dienstleistung, mit der Unternehmen Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden übernehmen und damit Bedingungen schaffen, die Gesundheit zu erhalten. Mit Helsana Business Health steht den Versicherten eine kostenlose Dienstleistung zur Verfügung, damit im Unternehmen Gesundheitsmanagement nachhaltig eingeführt werden kann. Es baut auf drei Stufen auf: Sensibilisierung, Analyse und Umsetzung von Massnahmen.

### Von der Sensibilisierung bis zu den Massnahmen

Ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement braucht die Akzeptanz der Geschäftsleitung. Denn Geschäftsleitung und Führungspersonen bestimmen massgeblich die Kultur in der Unternehmung. Gesund-

heitsmanagement zielt nicht nur auf individuelle, sondern auch auf strukturelle Massnahmen, um die Strukturen der Unternehmung zu verändern, sensibilisieren die Gesundheitsmanager von Helsana die Geschäftsleitung für das Thema Gesundheitsmanagement. Die Gesundheitsmanager unterstützen die Unternehmen darin, eine umfassende Analyse durchzuführen, die mit einer Mitarbeiterbefragung beginnt. Die Ergebnisse werden in der sogenannten Reflexionswerkstatt weiterverarbeitet. Helsana konkretisiert darin zusammen mit den Mitarbeitenden die einzelnen Gesundheitsbelastungen. Gemeinsam lassen sich so Massnahmen und Wege finden, um die Belastungen zu verringern oder zu vermeiden. Die Analyseergebnisse dienen dann als Planungsgrundlage für das weitere Vorgehen und für die Auswahl von gesundheitsfördernden Massnahmen im Betrieb. Dabei geht es darum, die Ressourcen zu stärken und Belastungen zu reduzieren. ●

Eliane Stricker, Helsana



## Mitglieder werben Mitglieder

**Überzeugen Sie Ihre Bekannten, Freunde und Kollegen von den Vorteilen einer Mitgliedschaft bei der SKO. Wir belohnen jede durch Sie gewonnene Neuanmeldung mit einer Dankeschön-Prämie.**

**W**issen Ihre Freunde und Bekannten schon, welche Vorteile es hat, Mitglied in der Schweizer Kader Organisation SKO zu sein? Gerade in schwierigeren Zeiten ist es von Vorteil, wenn man einem sicheren Netzwerk angehört, das sich für die Belange von Kadermitarbeitern einsetzt. Die SKO informiert ihre Mitglieder kontinuierlich und unterstützt sie in der Weiterbildung; zudem können sie von spannenden Seminaren profitieren. Die Rechtsberatung und der Rechtsschutz zu arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Fragen bietet ein Riesenplus, das auch in unsicheren Zeiten Sicherheit gibt.

### Ein Plus auch für Sie

Werben Sie neue Mitglieder und lassen Sie diese von der SKO profitieren, während Sie für jedes gewonnene Neumitglied eine Dankeschön-Prämie der SKO erhalten! Je mehr neue Mitglieder,

umso besser! Denn als einer der besten Mitgliederwerber erhalten Sie zusätzlich auch noch Sonderprämien.

Jedes gewonnene Neumitglied ist uns diese Dankeschön-Prämie wert:

1 Neumitglied	CHF 60.–
2 Neumitglieder	CHF 140.–
3 Neumitglieder	CHF 240.–
4 Neumitglieder	CHF 360.–
5 Neumitglieder	CHF 500.–
6 Neumitglieder	CHF 660.–
7 Neumitglieder	CHF 840.–
8 Neumitglieder	CHF 1'040.–
9 Neumitglieder	CHF 1'260.–
ab 10 Neumitgliedern je	CHF 150.–

Anmeldeformulare und mehr Informationen erhalten Sie entweder per E-Mail an [c.bleuler@sko.ch](mailto:c.bleuler@sko.ch) oder auf [www.sko.ch/mwm](http://www.sko.ch/mwm).

Marc Schällebaum, Marketing & Kommunikation

## SKO auf Erfolgskurs

### Die SKO wächst weiter – neu über 12'000 Mitglieder

**D**as Jahr 2009 startet die Schweizer Kader Organisation SKO mit einer Erfolgsmeldung, was ihr Wachstum betrifft: Sie verzeichnet neu über 12'000 Mitglieder. Nach wie vor ist ein solches Wachstum eine Seltenheit im Markt. Für uns ein deutliches Zeichen, dass unsere Mitglieder wissen, wie wichtig es ist, in ein Netzwerk eingebunden zu sein, das ihre Bedürfnisse abdeckt. Dies gerade auch in unsicheren Zeiten.

Selbstverständlich ruhen wir uns aber nicht auf unseren Lorbeeren aus. Vielmehr werden wir auch im Jahr 2009 neue und innovative Dienstleistungen für unsere Mitglieder bereitstellen. Wachstum verpflichtet – und wir wollen dem in jeder Hinsicht gerecht werden.

### Gefeierte Neuzugänge

Natürlich luden wir unsere Mitglieder 11'999, 12'000 und 12'001 zu einer kleinen Feier mit der Geschäftsleitung der SKO ein. Darüber werden wir in einer späteren Ausgabe des SKO-LEADER ausführlicher berichten.

Marc Schällebaum, Marketing & Kommunikation

### IMPRESSUM

**HERAUSGEBERIN/  
ÉDITEUR**  
Schweizer Kader  
Organisation  
Postfach, 8042 Zürich  
Tel. 043 300 50 50  
[info@sko.ch](mailto:info@sko.ch)  
[www.sko.ch](http://www.sko.ch)

**REDAKTION/  
RÉDACTION**  
Petra Kalchofner  
[leader@sko.ch](mailto:leader@sko.ch)

**INSERATE/  
ANNONCES**  
Conny Bleuler  
[c.bleuler@sko.ch](mailto:c.bleuler@sko.ch)

**DRUCK/  
IMPRESSION**  
Staffel Druck AG  
[www.staffeldruck.ch](http://www.staffeldruck.ch)

**GESTALTUNG/  
MISE EN PAGE**  
Dora Siegenthaler  
[grafikdora@bluewin.ch](mailto:grafikdora@bluewin.ch)

**ERSCHEINUNGSWEISE/  
PARUTION**  
5 Mal jährlich/  
5 fois par année

**NÄCHSTE AUSGABE/  
PROCHAINE ÉDITION**  
SKO-LEADER 2/09  
16.06.2009

**THEMA/THÈME**  
Kader auf Stellensuche/  
Les cadres à la  
recherche d'un emploi

**REDAKTIONSSCHLUSS/  
DÉLAI RÉDACTIONNEL**  
8.05.2009

**AUFLAGE/TIRAGE**  
13'000 Exemplare/  
exemplaires  
(12'265 WEMF-  
beglaubigt)

Geht an alle Mitglieder  
der SKO