Dezember 2008 – Nr. 16

MANAGEMENT DOSSIER

VERWALTUNGSRAT

Beste Verwaltungsrats-Praxis kombiniert mit VR-Tools.

HumanExcellence

Systematische Prüfung und Steuerung von «Personalrisiken»

Impressum

MANAGEMENT DOSSIER – Dezember 2008 – Nr. 16

VERWALTUNGSRAT

Layout/Satz: Ivo Lüthi
Korrektorat: Urs Bochsler
Druck: Bader + Niederöst AG, 8302 Kloten

Herausgeber: Silvan Felder, Verwaltungsrat Management AG

Verlag: WEKA Verlag AG
Hermetschloostrasse 77, Postfach, 8010 Zürich
Telefon 044 434 88 34, Fax 044 434 89 99, info@weka.ch, www.weka.ch

Aktuelle Ausgabe: Dezember 2008

Erstausgabe: Juni 2006

Erscheinungsweise: Zweimonatlich

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
Halbjahresabo: ISBN 978-3-297-46800-5
Jahresabo: ISBN 978-3-297-46900-2

© 2008 by WEKA Verlag AG, Zürich
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Das HumanExcellence-Manifest 2

Einleitung 3

Humankapital als Erfolgsfaktor

Megatrends 4

Aktuelle gesellschaftliche und demographische Veränderungen und künftige Trends

Managementsysteme 7

Das HumanExcellence-Modell fügt sich komplementär in ganzheitliche Managementsysteme ein

Instrument zur Risikoanalyse 8

Das HumanExcellence-Modell erfasst Personalrisiken

Drei Hauptdimensionen 11

Persönlichkeit, Vertrauen und Balance

Expertenmeinung 13

Die Humanressourcen gewinnen noch mehr an Bedeutung

Wege zu Lösungen 15

Von der Personalrisikoeinschätzung und Ursachenanalyse hin zu Handlungsvorschlägen

Fokus: Balance-Management 16

Balance zwischen Beruf und Privatleben als Knacknuss

Zukunftsthemen rund um Human-Ressourcen 18

Die Ausrichtung der Unternehmen an den Erfordernissen der Zukunft

Einsatz und Nutzen des HumanExcellence-Modells 19

Aufbau einer Benchmark und Dokumentation des Erfolgs

Das HumanExcellence-Manifest

VORAUSSCHAUENDE UND VERANTWORTUNGSBEWUSSTE UNTERNEHMENSFÜHRER ERKENNEN:

1. Mitarbeitende werden für den Unternehmenserfolg zunehmend wichtig und kritisch!

2. Bedeutende Megatrends wie die gesellschaftliche und demographische Entwicklung werden in den nächsten Jahren die Situation für die Untenehmen verschärfen!

3. Damit Schweizer Unternehmen im globalen Umfeld ihre Wettbewerbsstärke behalten und ausbauen können, müssen Unternehmensleitungen sich konkret, aktiv und nachhaltig mit der Pflege des Human-Potenzials befassen!

Das HumanExcellence-Modell ist einzigartig geeignet, diesen Herausforderungen mit einem professionellen und zeitgemässen Managementsystem zu begegnen und sie zu meistern.

Autoren dieser Ausgabe

René Moser (links)
rene.moser@humanexcellence.ch
Bernard Teyssier (rechts)
bernard.teyssier@humanexcellence.ch
Managing Partner
HumanExcellence AG, Worblaufen

Einleitung

Ein Verwaltungsrat muss vieles: Die Strategie des Unternehmens definieren und deren Umsetzung überwachen und sie allenfalls anpassen, die Arbeit der Geschäftsleitung überprüfen, die Finanzen im Griff behalten, sich im Rahmen des Riskmanagements mit einer Vielzahl von Risiken auseinander setzen und, und, und ... Ein wichtiger Aspekt, der jedoch nur selten in VR-Sitzungen auftaucht, betrifft das Personal.

Im Normalfall gibt es hier aus VR-Sicht kaum viel zu kontrollieren und zu regeln. Fluktuationen oder Arbeitsausfälle gibt es überall und die Personalabteilung besetzt die Stellen ja immer wieder neu oder schaut mit den Linienverantwortlichen, wie Personalengpässe überbrückt werden können.

Im 21. Jahrhundert greift diese Sichtweise zu kurz. Längst vorbei sind die Zeiten, da Unternehmen ihre Erfolge vor allem der Effizienz am Fliessband verdanken, wo – wie heute in Fernost – handwerklich tätige Arbeiter in der Regel rasch ausgetauscht werden können. Immer mehr Unternehmen merken, wie sehr sie von guten, sehr oft hoch qualifizierten Mitarbeitenden abhängig sind, und dies oft in schwer wiegender Weise. Mitarbeitende auf allen Stufen sind zunehmend wichtige Wissensträger, und fallen sie aus, kann dies ein Unternehmen rasch ins Schlingern bringen. Personalsuche, Auswahl, Einarbeiten in die Sache und ins Team, Know-how-Verluste, Beziehungsverluste: Das alles kostet oft extrem viel, besonders im Dienstleistungsbereich.

Um im Arbeitsmarkt der Zukunft besser bestehen zu können, werden viele Unternehmen sich weit intensiver als bislang mit ihren Mitarbeitenden auseinander setzen.

Ist diese Tatsache und ihre potenzielle Tragweite einmal erkannt, will ein VR griffige Kennzahlen, um auch im Bereich der Human-Ressourcen seine Kontrolltätigkeit und die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Geschäftsleitung effizient wahrzunehmen. Hier bietet das HumanExcellence-Modell dank seiner standardisierten Vorgehensweisen genau die richtige Lösung. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung erhalten konkrete Feedbacks, und es werden Optimierungsmöglichkeiten aufgezeigt. Und sie können anhand der Kernaussagen des HumanExcellence-Prozesses die Vorgänge prüfen und steuern.

Dabei wird es wichtig sein, frühzeitig Einflüsse zu erkennen, die sich negativ auf die Arbeitsbereitschaft und die Leistung auswirken könnten, und diese positiv zu beeinflussen. Wer auf dem Arbeitsmarkt als «Employer of Choice» unterwegs ist, wird es einfacher haben, Schlüsselstellen mit talentierten Mitarbeitenden zu besetzen.

Megatrends

Wer sich aktuelle gesellschaftliche und demographische Veränderungen und entsprechende künftige Trends vor Augen führt, versteht rasch, warum es das HumanExcellence-Modell heute braucht und warum es künftig noch an Bedeutung gewinnen wird.

Gesellschaft

Durch die Globalisierung und Technologisierung wird die Arbeitswelt immer hektischer und komplexer. Gleichzeitig brechen Familienstrukturen zunehmend auseinander. Beides bietet Zeitgenossen mehr Entfaltungsmöglichkeiten, steigert aber gleichermassen den Druck, mit den damit verbundenen Veränderungen, die längst nicht immer selbst bestimmt sind, klar zu kommen. Die hohen Scheidungsraten und die damit verbundenen finanziellen Auswirkungen führen oft zu zusätzlichem Stress. Viele sind diesen Belastungen nicht gewachsen, wie ein Querschnitt von Nachrichtenmeldungen der letzten Zeit belegt.

Arbeitsmedizin: Im Jahr 2001 entfielen in der Schweiz durchschnittlich 86 Arbeitsstunden pro beschäftigte Person auf Ausfälle aufgrund von Erkrankungen des Bewegungsapparts oder wegen Stress. Im Jahr 2002 wurden CHF 220 Mio. für rezeptpflichtige Antidepressiva ausgegeben. Besonders bedenklich ist, dass die Zahl der Personen, die sich in psychiatrischer oder psychotherapeutischer Behandlung befinden, mit steigendem Einkommen zunimmt. Die WHO schätzt, dass schwere Depressionen bis im Jahre 2020 die zweithäufigste Krankheit sein werden (Quelle: diverse Auszüge aus Statistiken und Aussagen von SantéSuisse, WHO, Dr. D. Kissling ifa).

Einflussfaktoren am Arbeitsplatz: Laut der Schweizer Gesundheitsbefragung 2002 sind 44 Prozent der Erwerbsbevölkerung am Arbeitsplatz starken nervlichen Belastungen ausgesetzt. Zwei Drittel der Schweizer Arbeitnehmer sind in technisch-administrativen Berufen tätig und arbeiten somit häufig am Bildschirm. Fusionen, der rapide Wandel der Produktionsmethoden, Angst vor Arbeitsplatzverlust, Karrierebrüche, hohe Mobilitätsanforderungen, verschärfter Leistungsdruck, Entsolidarisierung und eine generelle Einbusse bezüglich der Kontrolle über Arbeits- und Lebenssituation belasten heute die Menschen in den Unternehmungen stark, sind sich Arbeitspsychologen einig (Quelle: Artikel SKO-Leader 4/2005).

Zufriedenheit am Arbeitsplatz: 91 Prozent der Erwerbstätigen in der Schweiz sind mit ihrer Arbeit zufrieden. Allerdings geben 31 Prozent an, die Arbeit beeinträchtige ihre Gesundheit. Dies belegt eine europäische Studie, die von Jean-Daniel Gerber, Direktor Seco, präsentiert wurde (Quelle: Berner Zeitung vom 4. April 2007).

Zeitgeist: «Für ein Land, das 50 Jahre Wohlstand und Sicherheit kannte, reicht die Verunsicherung tief. Die soziale Stabilität in der Schweiz bröckelt. Der Zeitgeist, der Flexibilität fordert, drängt einen zur Depression neigenden Menschen schneller an seine Grenzen», sagt Daniel Hell, Direktor am «Burghölzli». Die psychiatrischen Hospitalisationen haben sich im Kanton Zürich in den letzten zehn Jahren verdoppelt (Quelle: Beobachter 6/2004).

Burnouts: «Studien gehen davon aus, dass im Jahr 2016 die Hälfte der betrieblichen Absenzen auf Burnouts zurückzuführen sein werden» (Quelle: Der Organisator 7-8/2008).

Demographie

Neben markanten gesellschaftlichen Entwicklungen werden in den kommenden Jahren demographische Veränderungen zunehmend spürbar werden und Unternehmen beeinflussen. Der Arbeitsmarkt wird älter, weiblicher und qualifizierter

werden. Wurden in den letzten Jahren ältere Arbeitnehmer oft frühpensioniert, werden sie künftig wieder mehr und mehr gefragt sein. Denn ältere Mitarbeitende sind produktiver und günstiger, weil sie weniger fluktuieren und weniger Ausfälle und zudem ein differenzierteres Qualitätsbewusstsein haben.

Nachwuchsknappheit: Eine Prognose des Bundesamtes für Statistik zeigt, dass die Zahl der 15- bis 44-Jährigen in der Schweiz bis 2025 um 15 Prozent sinken könnte. Aufgrund der jetzigen Geburtenraten wird sich der Trend der Arbeitskräfteknappheit bis zum Ende des Jahrhunderts akzentuieren, meint Herwig Birg, Bevölkerungswissenschafter der Universität Bielefeld. Verschiedene Experten vertreten gar die Meinung, dass sich in Zukunft vermehrt die Unternehmungen bei den Jobsuchenden werden bewerben müssen und nicht umgekehrt. Deshalb wird es für die Unternehmen bei der Talentsuche entscheidend sein, sich mit einer hohen Strahlkraft positionieren zu können. Zu berücksichtigen ist, dass diese demographische Veränderung in der Schweiz nicht mit Fachkräften aus dem Ausland wird kompensiert werden können, da die demographische Bombe in ganz Europa tickt, meint Herwig Birg (Quelle: Handelszeitung 9/2007).

Marktpotenzial Senioren: Schwerpunktthema einer CS-Studie war die demographische Entwicklung. Viele KMU in der Schweiz sind sich der Problematik bewusst, haben jedoch die neuen Herausforderungen unterschätzt. In 30 Jahren wird jeder vierte Einwohner in der Schweiz über 65 Jahre alt sein. Es wird mit zwei Mio. Senioren gerechnet. In zehn Jahren wird man der Alterung des Personals mit der Anstellung von jungen Arbeitskräften nicht mehr entgegenwirken können. Somit wird es wichtig sein, ältere Mitarbeitende zum Verbleib im Unternehmen zu motivieren. Zudem wird in zehn Jahren in 65 Prozent der KMU (185 000 Betriebe) die Nachfolgeregelung ein brisantes Thema sein. Doch nur in jedem dritten Betrieb diskutiert man heute mögliche Lösungen (Quelle: Studie Megatrends, Berner Zeitung vom 27. Juni 2007).

Langzeit-Arbeitsausfälle

Als wären die gesellschaftlichen und demographischen Trends nicht schon Herausforderung genug, kommt eine weitere Entwicklung hinzu, die zum Teil eine Folge der beiden schon dargestellten Veränderungen ist: Es gibt immer mehr krankheitsbedingte Langzeit-Arbeitsausfälle. Gerade wenn Arbeitnehmer mit Schlüsselqualifikationen davon betroffen sind, kann dies Unternehmen ganz erheblich betreffen.

«Human Potential (Know-how und Do-how) zu erhalten, wird in den nächsten Jahren zu einem wichtigen unternehmerischen Erfolgsfaktor!»

Fehlzeiten infolge Krankheit: Jeder dritte Mitarbeitende ist krankheitsbedingt bis zu zwei Wochen im Jahr abwesend. Je länger Mitarbeitende fehlen, desto höher sind die Ausfallkosten: Z.B. belaufen sich die Kosten bei Ausfällen von bis zu fünf Tagen auf drei Prozent der Betriebskosten, bei bis zu 14 Tagen auf acht Prozent und bei den Langzeitausfällen ab drei Monaten auf 26 Prozent (Quelle: Interne Erhebungen der SIZ Care AG).

Kosten für Unternehmungen: Die direkten und indirekten Kosten von krankheitsbedingten Absenzen pro Absenztag betragen durchschnittlich CHF 750.–. Bei einem Betrieb mit 500 Beschäftigten und einem Absenzstand von sieben Prozent würde dies den Betrieb CHF 5,6 Mio. pro Jahr kosten. Bei einer Gewinnmarge von zehn Prozent müsste dieser Betrieb 56 Mio. zusätzlichen Umsatz erzielen, um die Absenzkosten auszugleichen (Quelle: Referat von Hans Zeltner, Direktor BAG, an der Handelskammer beider Basel 3/2007).

Kosten für die Schweizer Wirtschaft: Absenzen infolge Krankheit oder Unfall kosten die Schweizer Wirtschaft jährlich 14 Mia. Franken oder rund 6750 Franken pro Mitarbeitenden (Quelle: Bundesamt für Statistik).

Erkenntnis

Aufgrund dieser Fakten und der damit verbundenen Entwicklungen kommen wir zu folgendem Fazit:

«Persönlichkeiten, nicht Grundsätze bewegen das Zeitalter.»

Oscar Wilde

IV-Statistik: Einer von 15 versicherten Erwerbstätigen bezog 2004 IV-Leistungen, 1992 war es einer von 23. Im Jahr 2006 bezogen 256 300 Menschen eine Rente, davon 79,4 Prozent infolge Krankheit, 9,6 Prozent infolge Unfall und 11 Prozent infolge Geburtsgebrechen. Die krankheitsbedingten Neurentenbezüge hatten im Jahr 2005 folgende Ursachen: 45,3 Prozent entfielen auf Psychosen und Psychoneurosen, 25,6 Prozent auf Krankheiten der Knochen bzw. des Bewegungsapparates und 8,8 Prozent auf Erkrankungen des Nervensystems (Quelle: Bundesamt für Statistik, IV-Statistiken).

Soll die Schweiz ihre internationale Wettbewerbsstärke behalten, festigen und ausbauen, darf es unter keinen Umständen dazu kommen, dass aufgrund der demographischen Veränderungen sowie der Zunahme an berufsbedingten wie auch berufsfremden Krankheitsausfällen qualifizierte Arbeitskräfte immer mehr zu einer Rarität werden. Dieses Human-Potenzial (Know-how und Do-how) zu erhalten, wird in den nächsten Jahren zu einem wichtigen unternehmerischen Erfolgsfaktor!

Managementsysteme

Viele Unternehmen gestalten ihre Führungsprozesse zum Beispiel anhand des EFQM-Modell für Business Excellence oder ähnlicher ganzheitlicher Managementsysteme. Das HumanExcellence-Modell fügt sich hier komplementär ein.

Seit ihrer Gründung Ende der 1980er-Jahre orientiert sich die EFQM (European Foundation for Quality Management) an der Vision, in Europa starke Unternehmen zu fördern, die sich an den Prinzipien des Total-Quality-Management orientieren und so ihre Geschäftsprozesse und ihre Beziehungen zu den Mitarbeitenden, zu Kunden, Lieferanten und Aktionären sowie zum gesellschaftlichen Umfeld ständig optimieren. Das EFQM-Modell für Business Excellence ist ein Unternehmensmodell, das mit neun Kriterien eine ganzheitliche Sicht auf Organisationen erlaubt und so die Ideen des Integrierten Managementsystems konsequent umsetzt. Daneben gibt es eine Reihe weiterer Managementsysteme mit einer jeweils speziellen Ausrichtung wie etwa das in den Industriestaaten weit verbreitete Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9000 oder das Umweltmanagementsystem nach ISO 14000. Dazu kommen andere Managementsysteme etwa in den Bereichen Arbeitssicherheit, Risikomanagement (ISO 14971), Finanzmanagement (Basel II), Kundenmanagement, Personalmanagement, Lieferantenmanagement, Informationssicherheitsmanagement (ISO/IEC 27001), Wissensmanagement, Innovationsmanagement oder auch SA8000, der erste weltweit zertifizierbare Standard für die sozial verantwortliche Unternehmensführung.

Ergänzend zu diesen Systemen reiht sich hier das HumanExcellence-Modell ein, um auf die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Herausforderungen einzugehen und es Unternehmensführungen zu erlauben, diese wirksam zu steuern.

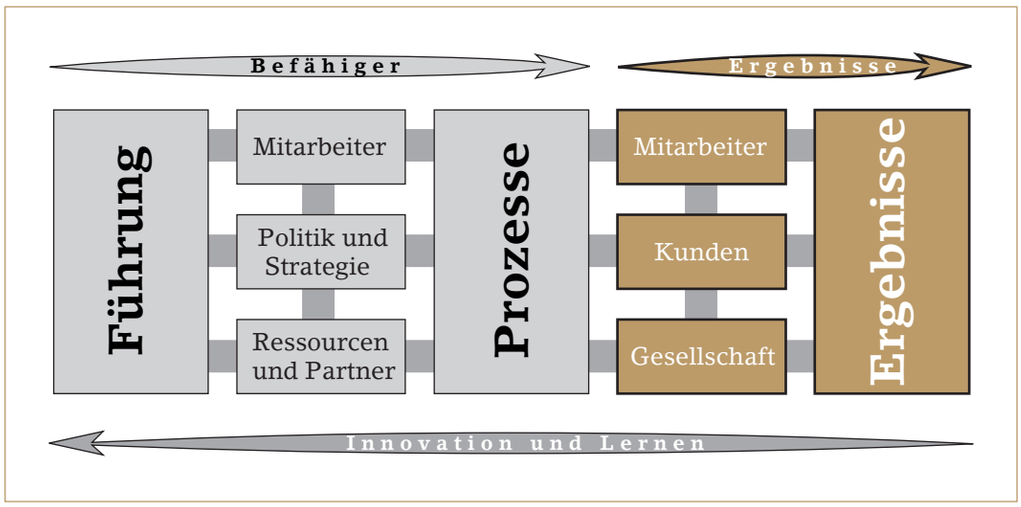

Abbildung 1: Das EFQM-Modell hat in den letzten zwei Jahrzehnten breiten Zuspruch gefunden und wird in vielen Unternehmen als übergreifendes Managementmodell eingesetzt.

Instrument zur Risikoanalyse

Das HumanExcellence-Modell ist vor allem ein Instrument zur Personalrisikoanalyse. Erhoben und gemessen wird der Zustand von HumanExcellence eines Unternehmens, der als Punktwert ausgedrückt wird.

Im Grossen und Ganzen liefert der Einsatz des HumanExcellence-Modells eine Personalrisikoanalyse, um auf die verschiedenen kritischen Trends frühzeitig durch geeignete strategische und operative Massnahmen eingehen zu können. Der Einsatz des HumanExcellence-Modells ist Teil des Riskmanagements einer Unternehmung und ist somit von strategischer Bedeutung und beim Verwaltungsrat und bei der Geschäftsleitung anzuordnen.

Obwohl es sich mit Mitarbeitenden befasst, kann die systematische Befragung nach dem HumanExcellence-Modell nicht als herkömmliche Mitarbeiterbefragung eingeordnet werden. Die Hauptunterschiede liegen darin, dass die Themen nicht, wie mitunter üblich, von der Belegschaft mitbestimmt werden, sondern über das HumanExcellence-Modell vorgegeben sind und auch betriebsfremde Einflussfaktoren erfasst werden, die in einer klassischen Mitarbeiterbefragung kaum bis gar nie ein Thema sind.

Beim HumanExcellence-Modell ist eine Periodizität von drei Jahren sinnvoll, während Mitarbeiterbefragungen oft jährlich durchgeführt werden.

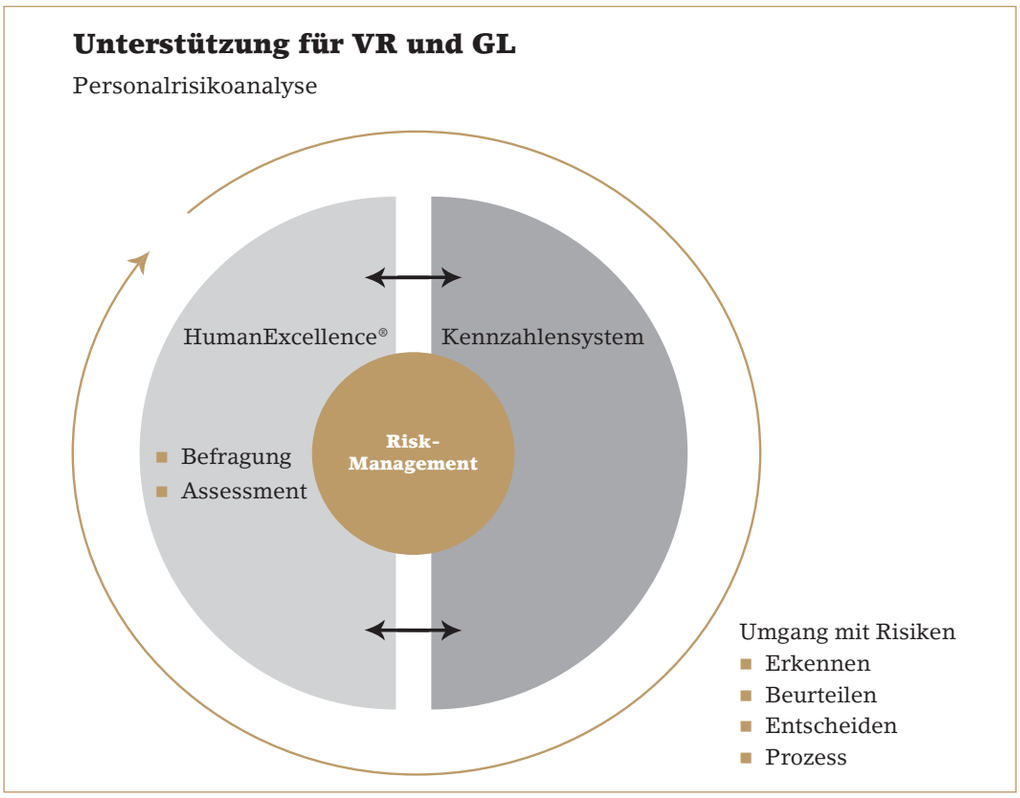

Abbildung 2: Mit dem HumanExcellence-Modell werden Personalrisiken erfasst. Diese Analyse ist ein wichtiger Teil des Riskmanagements einer Unternehmung, wobei sinnvollerweise Elemente aus dem Kennzahlensystem beigezogen werden können. Damit kann die Wirkung eingeleiteter Massnahmen gemessen werden.

Ein solch längerer Zeitraum ist nötig, damit nach dem Prinzip der lernenden Organisation nachhaltig wirksame Verbesserungen erreicht werden können. Dabei handelt es sich um einen iterativen Prozess, der seine Zeit benötigt.

Wichtige Kenngrössen sind die Abwesenheits- und Treuestatistik sowie indirekte Kosten:

- **Abwesenheitsstatistik:** Stand und Veränderungen bei Kurzabsenzen und bei Langzeitarbeitsunfähigkeit durch Krankheit oder Unfall.

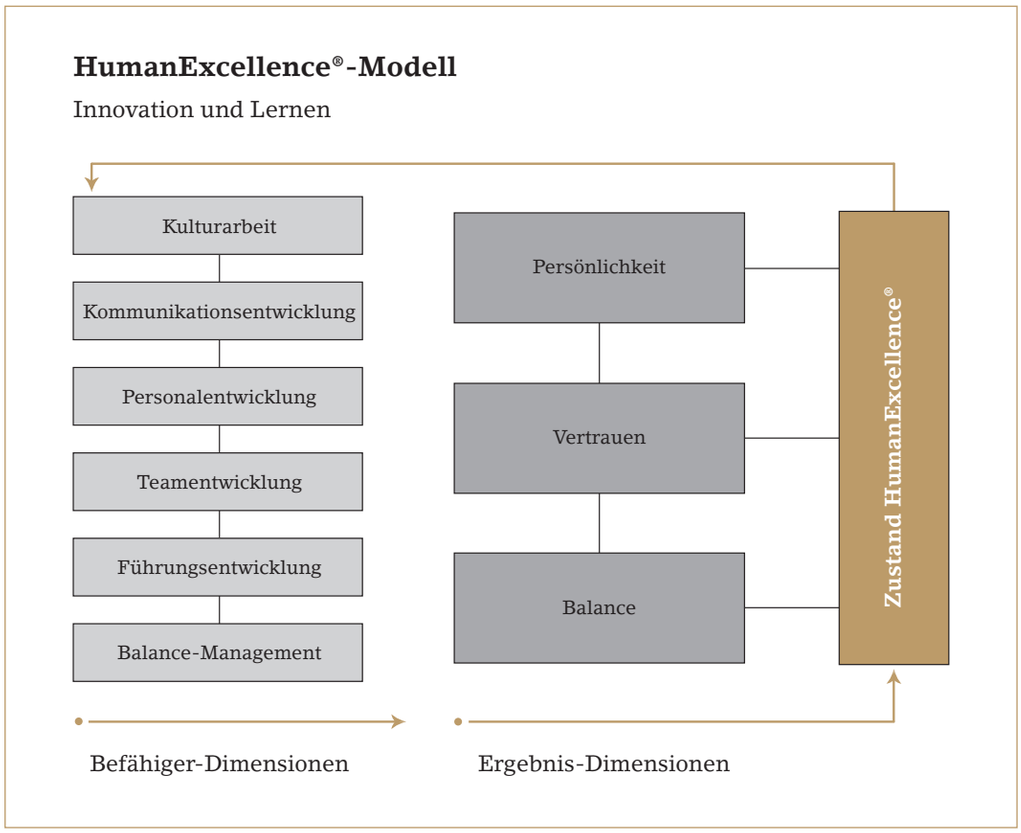

Abbildung 3: Das HumanExcellence-Modell ist nach Befähigern und Ergebnissen und nach dem Prinzip der lernenden Organisation strukturiert. Es ist aber nicht als übergreifendes Managementmodell konzipiert, sondern fokussiert auf die weichen Ressourcen-Faktoren, die für den Unternehmenserfolg zunehmend wichtiger werden. So dient es der Risikoanalyse in diesem kritischen Bereich.

Kennzahlen

Wie im Folgenden gezeigt wird, können so Schritte eingeleitet werden, um allfällige Schwachpunkte zu verbessern, aber auch um Stärken zu erhalten. Der Erfolg dieser Massnahmen soll mittels des Kennzahlensystems gemessen werden können. So sollen Risiken erkannt und bewertet werden. Darauf basierend können entweder geeignete Massnahmen eingeleitet werden, um diese zu beeinflussen oder sie nun bewusst in Kauf zu nehmen.

- **Treuestatistik:** Stand und Veränderungen bei Frühfluktuationen (noch während der Probezeit), Fluktuationsrate und die durchschnittliche Anstellungsdauer. Auch die Anzahl der Blindbewerbungen oder die Dauer, um eine Stelle neu zu besetzen, können ergänzend als Messgrössen berücksichtigt werden, da sie auf eine positive HumanExcellence-Wahrnehmung im Arbeitsmarkt hindeuten.

- **Indirekte Kosten:** Überstunden und Überzeit sowie Kosten für Temporäreinsätze als Folge von Personalausfällen oder nicht rechtzeitiger Neubesetzung von Stellen sowie Versicherungsprämiensätze bei Lohnausfallversicherung oder Risikoprämien bei der beruflichen Vorsorge.

«Ein Kennzahlensystem ermöglicht die Erfolgsmessung und Steuerung von HumanExcellence-Massnahmen.»

Je nach Unternehmen können weitere Kennzahlen definiert werden, die geeignet sind, um den Erfolg von HumanExcellence-Massnahmen zu messen und deren Einsatz zu steuern. Je nach dem wird es angezeigt sein, dazu das Kennzahlensystem auszubauen, um etwa die genauen Kosten von Fluktuationen zu kennen.

Orientieren wir uns hier an der landläufig bekannten Zahl eines Jahressalärs für die Neubesetzung einer qualifizierten Position, wird deutlich, dass ein guter HumanExcellence-Zustand wesentlich zur Optimierung des Unternehmenserfolgs beiträgt. Bedenkt man die künftigen gesellschaftlichen und demographischen Entwicklungen, die es in vielen Bereichen zunehmend schwierig machen werden, qualifiziertes Personal für Schlüsselpositionen zu finden, wird augenfällig, dass ein guter Zustand von HumanExcellence für ein Unternehmen einen wichtigen Vorteil bedeutet. Auch ist es wahrscheinlich, dass ein guter HumanExcellence-Zustand zu einer Neubeurteilung bei den Aufwendungen bei Versicherungen (wie etwa der Lohnausfallversicherung oder der beruflichen Vorsorge) führt.

Drei Hauptdimensionen

Wie genau wird das HumanExcellence-Modell ausgestaltet und wie wird es in Unternehmen angewendet?

In den Kennzahlen wird man erst den Erfolg von Massnahmen zur Verbesserung des HumanExcellence-Zustandes ablesen können. Zuvor geht es darum festzustellen, wie es um die verschiedenen Aspekte von HumanExcellence in einem Unternehmen bestellt ist. Um den Zustand von HumanExcellence eines Unternehmens zu erfassen, wird zuerst eine Reihe von Messkriterien mittels einer wissenschaftlich abgestützten Befragung erfasst. Aufgrund dieser quantitativen Ergebnisse werden anschliessend in Interviews Schlüsselthemen vertieft abgeklärt, um qualitative Aussagen über die Ursachen zu erhalten.

Die Marktleistung von Unternehmen wird wesentlich durch die Menschen geprägt und so muss es ein wichtiges Ziel sein, Mitarbeitende leistungsbereit im Arbeitsprozess zu erhalten. Bei der Entwicklung des HumanExcellence-Modells wird wir somit von der Frage ausgegangen: Was braucht es alles, damit ein berufstätiger Mensch seine volle Leistungsbereitschaft ausschöpfen kann? Fähigkeiten und Fertigkeiten müssen optimal eingesetzt sowie Störfaktoren eliminiert oder mindestens minimiert werden. Dies kann auf diese griffige Formel verkürzt werden: **Leistung = Potenzial minus Störungen**

Ein wichtiger Vorsatz des HumanExcellence-Modells ist es, betriebliche wie auch ausserbetriebliche Störfaktoren zu erkennen und zu minimieren.

Die Messkriterien gliedern sich in diese drei Hauptdimensionen (vgl. dazu Abb. 4).

- Dimension Persönlichkeit: Können Mitarbeitende ihre Individualität situations- und zeitstabil leben und ist der Erhalt und die Entwicklung der natürlichen Persönlichkeitseigenschaften möglich? Wird ihr Selbstwertgefühl bei der Arbeit erhalten und gestärkt?

«Die Messkriterien gliedern sich in drei Hauptdimensionen: Persönlichkeit, Vertrauen und Balance.»

- Dimension Vertrauen: Gerade im beruflichen Umfeld kann Vertrauen sehr schnell kaputt gemacht werden, sowohl zwischen Arbeitskollegen wie auch von Mitarbeitenden zu ihren Chefs (und umgekehrt). Nicht zu unterschätzen ist auch das Vertrauen in den Markt und in die Unternehmenszukunft. Ob eine gesunde Vertrauensbasis vorhanden ist, kann etwa daran erkannt werden, ob jemand mit seinem Vorgesetzten über seine beruflichen oder gar auch privaten Pläne spricht oder nicht.

- Dimension Balance: Nur wenn Mitarbeitende zwischen beruflichem und privatem Leben situativ im Einklang sind, können sie ihr Potenzial zugunsten des Unternehmens voll ausschöpfen und Störungen aus eigener Kraft meistern. Weil gerade aus dieser Dimension besonders oft tiefgreifende Probleme auftauchen, wird diese Dimension im HumanExcellence-Prozess besonders stark gewichtet.

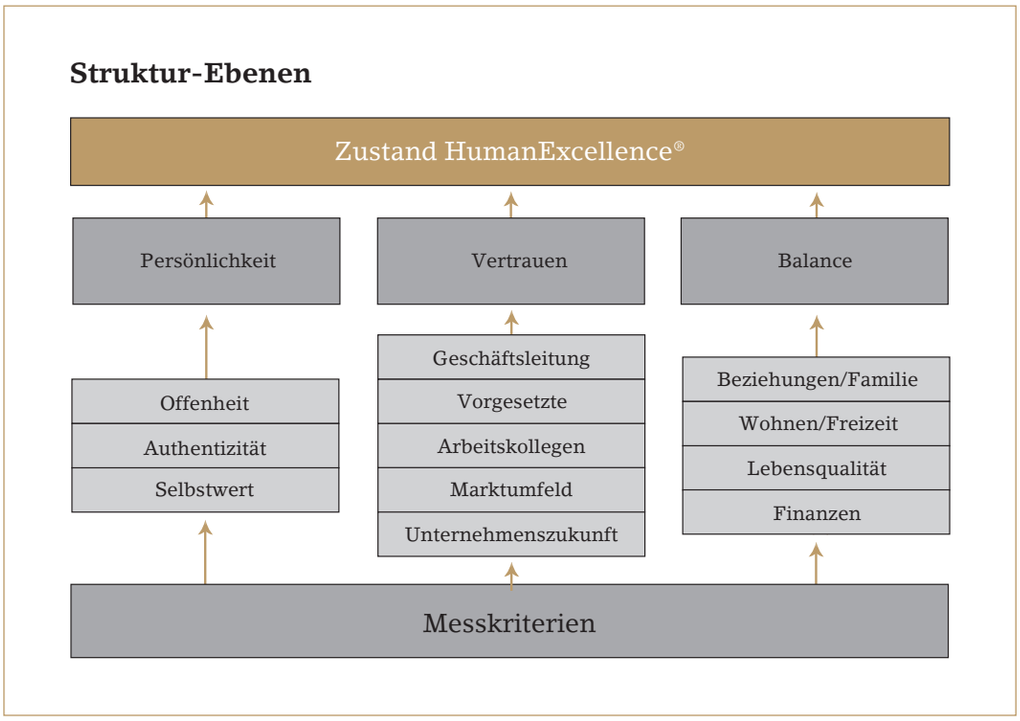

Abbildung 4: Die Erhebungen zur Feststellung des Zustandes von HumanExcellence eines Unternehmens gliedern sich in die drei Dimensionen Persönlichkeit, Vertrauen und Balance. Das Ergebnis wird in einem Punktwert von Tausend ausgedrückt.

Expertenmeinung

Für Prof. Dr. Rudolf Grünig von der Universität Fribourg ist klar, dass die Human-Ressourcen künftig wesentlich an Bedeutung gewinnen werden.

Frage: Welche Bedeutung haben Ressourcen aus strategischer Sicht?

Grünig: Eine starke Marktposition lässt sich nur mit einem vorteilhaften Angebot erzielen. Dieses wiederum setzt leistungsfähige Ressourcen voraus. Dieser im ROM-Modell (siehe Abbildung) zusammengefasste Gedankengang zeigt klar die Bedeutung der Ressourcen. Die empirische Forschung bestätigt die Relevanz der Ressourcenausstattung als Grundlage des langfristigen Erfolges. Ressourcen sind dabei im strategischen Sinne etwas sehr breit Verstandenes: Das fängt an bei Kapital, Standorten und Produktionsgütern und geht weiter zu Patenten, Lizenzen und Markenrechten. Aber auch die Menschen und deren Bereitschaft, eine Leistung zu erbringen und sogar die Unternehmenskultur, gehören zu den Ressourcen. Der Ressourcenbegriff beinhaltet also auch Elemente, die sich quantitativ kaum bewerten lassen. Gerade diese weichen Ressourcen haben aber eine ganz besondere Bedeutung.

«Weil die ‹weichen› Ressourcen oft vernachlässigt werden, besteht Nachholbedarf.»

Frage: Wieso sind Soft-Ressourcen wichtig?

Grünig: Weil die harten Ressourcen immer weniger Möglichkeiten bieten, sich gegenüber den Konkurrenten zu differenzieren. Das Internet bietet rasch umfassende Informationen über alle Arten von Materialien und Güter. Aber auch Outsourcing-Möglichkeiten können über dieses neue Medium rasch identifiziert werden. Dies führt dazu, dass sich die Unternehmen bezüglich der harten Ressourcen immer ähnlicher werden. Dif-

Das ROM-Modell nach Grünig/Kühn

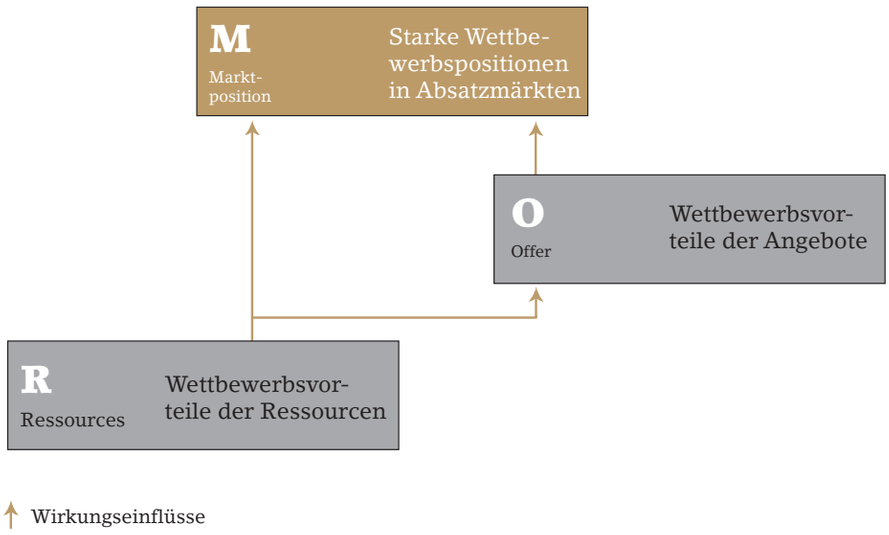

Abbildung 5: Das ROM-Modell nach Grünig/Kühn.

ferenzieren kann man sich hingegen über kompetentere und motiviertere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Verfügt ein Unternehmen über überdurchschnittliche Human-Ressourcen, sind seine Produkte innovativer, ist seine Kundenbetreuung persönlicher usw.

Frage: Wie gehen Ihrer Ansicht nach Unternehmensleitungen mit diesem Aspekt um?

Grünig: In meiner Wahrnehmung ist es so, dass Verwaltungsräte und Firmenleitungen sich noch zu sehr auf die harten Ressourcen konzentrieren, obwohl es dort zunehmend schwieriger wird, Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Nur selten befasst sich ein VR mit dem Arbeitsklima und der Motivation. Welcher VR hat nur schon die Fluktuationsraten in seinen Reporting-Kennzahlen?

Frage: Welche Vorteile bietet hier das HumanExcellence-Modell?

Grünig: Weil die weichen Ressourcen oft vernachlässigt werden, besteht Nachholbedarf. VR und Geschäftsleitung sollten bezüglich Human-Ressourcen ähnlich präzise Aussagen erhalten, wie wir es bei den harten Ressourcen gewohnt sind. Das HumanExcellence-Modell gibt ein Bild über die Stärken und Schwächen bei den Soft-Ressourcen. Es ermöglicht damit, Stärken bewusst zu pflegen und zu erhalten und bei den Schwächen anzusetzen.

Wissenschaftlicher Beitrag

Prof. Dr. Rudolf Grünig
Lehrstuhl für
Unternehmensführung
an der Universität Fribourg

Wege zu Lösungen

Wer in seinem Unternehmen eine Standortbestimmung mit dem HumanExcellence-Modell vornimmt, erhält nicht nur eine Personalrisikoeinschätzung mit einer Ursachenanalyse über den Zustand von HumanExcellence (wie bereits beschrieben), sondern auch entsprechende Handlungsvorschläge.

Damit werden in den Unternehmen Erhaltungs-, Verbesserungs- oder Entwicklungsprozesse ausgelöst, mit denen das Unternehmen gemäss den Prinzipien der Lernenden Organisation befähigt werden soll, den HumanExcellence-Prozess zu verinnerlichen. Dieser Prozess wird gezielt mit gängigen Managementmethoden und einer breiten Instrumentenpalette angegangen. Hier werden mit dem HumanExcellence-System keine neuen Techniken eingeführt, sondern bestehende und mehr oder weniger bekannte Supportmethoden in einer neuen und einmaligen Art gebündelt und von uns aus einer Hand, zusammen mit unserem Partnernetzwerk, angeboten. Die hier präsentierten Einwirkungsmöglichkeiten sind nahe liegende Vorschläge, die je nach Ergebnis unterschiedlich kombiniert eingesetzt werden können. So geht es zum Beispiel unter dem Obertitel der Kulturarbeit darum, Betroffene zu Beteiligten zu machen, indem etwa Methoden der Grossgruppenarbeit (wie Open-Space) eingesetzt werden oder mit Spurgruppenarbeit Mitarbeitende verschiedener Abteilungen und Hierarchiestufen zusammengebracht werden, um Neuerungen vorzubereiten. So soll es etwa besser möglich werden, dass Mitarbeitende über ihren Gesundheitszustand reden (Offenheit), zu ihren Werten stehen und diese einbringen können (Authentizität) oder die oft tabuisierten Erfolgsfaktoren aus der Dimension Balance thematisiert werden können.

Themenraster «Innovation und Lernen»

Befähiger-Dimensionen		Kulturarbeit	Kommuni-kations-Entwicklung	Personal-Entwicklung	Team-Entwicklung	Führungs-Entwicklung	Balance-Management	Produkt-Entwicklung Innovations-Management	Marketing	Finanzierung Investor-Relations
Persönlichkeit	Offenheit	■		■						
	Authentizität	■		■						
	Selbstwert			■						
Vertrauen	Geschäfts-leitung		■		■					
	Vorgesetzte		■			■				
	Arbeits-kollegen				■					
	Marktumfeld		■	■				■	■	
	Unterneh-menszukunft		■	■				■	■	■
Balance	Beziehungen und Familie	■				■	■			
	Wohnen und Freizeit	■				■	■			
	Lebens-qualität	■				■	■			
	Finanzen	■				■	■			

Ergebnis-Dimensionen

Einwirkungsmöglichkeiten

Abbildung 6: Je nach Ergebnis zum Zustand von HumanExcellence können Massnahmen ausgelöst werden, um bestehende Vorteile zu erhalten oder um Mängel zu verbessern oder durch gezielte Entwicklungsprozesse neue Fähigkeiten im Unternehmen aufzubauen.

Fokus: Balance-Management

Geht es um Balance-Management, dürften viele Unternehmen damit Neuland betreten. Dieser Bereich wird im HumanExcellence-Modell stark gewichtet und hält bei der Umsetzung etliche Knacknüsse bereit.

Zwar ist der Begriff der «Work-Life-Balance» seit bald 30 Jahren bekannt und umreisst die Spannungsfelder, die sich eröffnen, wenn Berufs-, Privat- und Familienleben unter einen Hut gebracht werden sollen. Nun beginnen auch Unternehmen zu realisieren, wie wichtig es ist, Mitarbeitende dabei zu unterstützen, den Anforderungen sowohl des Berufs- wie auch des Privatlebens gerecht zu werden. Dementsprechend ist beim HumanExcellence-Modell dieser Bereich allein im Vergleich zu den anderen Ergebnisdimensionen mit 50 Prozent bewertet. Und dies mit gutem Grund: Unsere eigenen Erfahrungen aus je einer gut zwanzigjährigen Führungstätigkeit auf verschiedenen Stufen in verschiedenen Unternehmen so wie alle unsere Gesprächspartner aus diversen Unternehmensleitungen haben uns bisher bestätigt, dass mindestens die Hälfte aller grösseren Personalprobleme aus dem Balance-Bereich heraus kommen. Wir gehen davon aus, dass die empirische Forschung sich in nächster Zeit diesem Thema verstärkt widmen und entsprechendes Zahlenmaterial liefern wird, was es in vielen Fällen einfacher machen wird, sich für entsprechende Massnahmen einzusetzen.

Teil der Unternehmensverantwortung

So haben Forschungen des amerikanischen Kenexa Research Institute im Jahr 2007 gezeigt, dass Mitarbeitende dann weniger Gelüste auf einen Jobwechsel, einen grösseren Stolz auf ihre Unternehmen und es auch häufiger als Arbeitgeber empfohlen haben und ihre Arbeitszufriedenheit höher war, wenn das Unternehmen sich für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben einsetzte. Und auch die Kommission der Europäischen Gemeinschaften stellte in einem Bericht im Jahr 2006 fest: «Flexible Arbeitsregelungen steigern die Produktivität, sorgen für höhere Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden und nützen dem guten Ruf des Unternehmens.»

Unternehmen können bei ihren Mitarbeitenden ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privat- und Familienleben fördern, indem sie flexible Arbeitsbedingungen, Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeitmodelle, grosszügige Elternschaftsurlaubsregelungen oder die Arbeit zu Hause (Telearbeit) anbieten. Auch können Massnahmen für die Kinderbetreuung sich günstig auf die Stresssituation von Eltern am Arbeitsplatz auswirken. Absehbarerweise werden künftig auch Pflegeaufgaben für ältere Familienmitglieder vermehrt ähnliche Lösungen erfordern. Wer mit eigenen Initiativen innovativ vorangeht, wird zudem Mitarbeitende auf Urlaubsregelungen verpflichten und eine Unternehmenskultur aufbauen, in welcher Leistungsbereitschaft und Ergebnisorientierung im Vordergrund stehen, die nicht zu Überstunden ermuntert. Damit wird deutlich, welch grosses Umdenken im Vergleich zu bisherigen Wertesystemen in Unternehmen verlangt wird: Vielfach gelten lange Arbeitszeiten immer noch als Zeichen für Engagement, Erfolg und Loyalität und werden entsprechend gewürdigt.

Doch schon heute ist gemäss dem Human-Ressources-Barometer 2008 der Universität und ETH Zürich ein gutes Arbeitsklima für die meisten Beschäftigen wichtiger als ein möglichst hoher Lohn. Faktoren wie z.B. die Übernahme von grösserer Verantwortung sind wichtiger.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht hilft eine gute Work-Life-Balance, den Frauenanteil unter den Beschäftigten zu steigern, womit künftig absehbare Engpässe auf dem Arbeitsmarkt besser bewältigt werden können. Auch kann so die Gebur-

tenrate wieder angehoben und damit langfristig die Rentenfinanzierung wieder breiter abgestützt werden. Naturgemäss zielen solche Regelungen vor allem auf hochqualifizierte Mitarbeitende.

Balance gehört zur Eigenverantwortung

Aber auch die Mitarbeitenden müssen hier zunehmend Verantwortung übernehmen. Gleich wie bei der laufenden beruflichen Weiterbildung ist es auch Sache der Einzelnen dafür zu sorgen, dass ihre Balance stimmt. Alle sollten mit Störfaktoren so umgehen können, dass diese minimiert oder beseitigt werden und damit die Leistungsbereitschaft erhalten bleibt. Aufgabe der Unternehmer ist es hingegen, eine Unternehmenskultur zu etablieren, in der über diese Störfaktoren gesprochen werden kann. Zu oft herrscht heute noch die Regel, dass betriebsfremde Stresselemente gegenüber der Unternehmung verheimlicht werden, dies aus Angst, man könne sich eine Blösse geben, riskiere Sanktionen oder sogar seinen Job zu verlieren.

Kommen Unternehmensleiter zum Schluss, dass sie bei ihren Mitarbeitenden verstärkt auch die Balance zwischen Beruf und dem Privatleben berücksichtigen sollen, stehen sie oft vor einer Knacknuss. Denn es ist nicht einfach oder zumindest ungewohnt, zusammen mit ihren Führungscrews unter Umständen Tabuthemen anzugehen und diese zu knacken: Etwa es fertig zu bringen, mit einem Mitarbeiter, der jeden Morgen misslaunig daherkommt, empathisch einen konstruktiven Dialog aufzunehmen. Dies besonders, wenn bekannt ist, dass er in einer schwierigen Beziehungssituation steht und gleichzeitig im Unternehmen eine Schlüsselposition innehat und dadurch seine Leistungsfähigkeit spürbar beeinträchtigt ist. Bei einem anderen Mitarbeiter kann es darum gehen, gleichermassen seine finanziellen Probleme anzusprechen und ein niederschwelliges Angebot zu machen, um so Hand für eine Sanierung zu bieten.

In all diesen Fällen, ob für ein Einzelcoaching, eine Lebensberatung, für eine Finanz- und Budgetberatung oder zur Behandlung von Themen im Gesundheitsbereich, bietet die HumanExcellence AG als Teil des Gesamtpaketes an, als Generalunternehmerin entsprechende Fachleute zu vermitteln, die im Rahmen eines Partner-Netzwerks mit dem HumanExcellence-Modell und seinen Zielen vertraut sind.

Zukunftsthemen rund um Human-Ressourcen

Das HumanExcellence-Modell ist bestens geeignet, um die Ausrichtung der Unternehmen den Erfordernissen der Zukunft anzupassen. Dies bestätigt ein Vergleich mit einer internationalen Studie.

Die Unternehmensberatungsfirma Boston Consulting Group hat zusammen mit der Europäischen Vereinigung für Personalführung 1355 Führungskräfte aus 27 Ländern zu wichtigen Trends bei der Personalführung befragt. Die im Sommer 2007 unter dem Titel «The Future of HR in Europe» veröffentlichte Studie (http://www.bcg.com/publications/files/ES_Future_HR_Europe.pdf) fokussiert auf fünf Schwerpunktthemen, die zeigen, worauf es aus Sicht europäischer Unternehmen im Personalmanagement der Jahre 2010 bis 2015 besonders ankommen wird. Wie die folgende Darstellung zeigt, nimmt das HumanExcellence-Modell, nota bene unabhängig von dieser Studie, in hohem Masse Bezug auf diese Zukunftsthemen.

Zukunftsthemen (gem. The Future of HR in Europe)	Ansatz im HumanExcellence-Modell
1. Talent-Management Der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern wird sich verschärfen, sowohl in Europa als auch in vielen aussereuropäischen Märkten. Wollen Unternehmen gravierende Probleme vermeiden, müssen sie bei der Rekrutierung und Förderung qualifizierter Mitarbeiter jetzt handeln.	Dies ist eine zentrale Motivation für die Entstehung des HumanExcellence-Modells und für dessen Einsatz (wie bereits beschrieben). Unternehmen mit einem guten Zustand von HumanExcellence haben es einfacher, Mitarbeitende in Schlüsselpositionen zu erhalten oder dafür gewinnen zu können.
2. Demographie-Management Angesichts einer alternden Bevölkerung in Westeuropa sind Unternehmen mit zwei Risiken konfrontiert: dem Verlust von Mitarbeitern, die mit Erreichen der Altersgrenze aus dem Unternehmen ausscheiden, sowie der Alterung ihrer Belegschaften. Unternehmen müssen diese Kapazitätsverluste und veränderten Altersstrukturen managen.	Unternehmen, die das HumanExcellence-Modell einsetzen, sind sich der Gefahren des demographischen Wandels bewusst. Werden Planungsinstrumente eingesetzt, um die Kapazitäts- und Kompetenzsituation in der Zukunft zu steuern, kann das demographische Risiko im Unternehmen proaktiv angegangen werden.
3. Die Entwicklung zur Learning Organization Die Anforderungen steigen und erfordern bessere innerbetriebliche Bildungsangebote. In einer weltweit vernetzten und beschleunigten Wirtschaft steigen die Anforderungen an jeden Mitarbeiter, sich an kürzere Veränderungszyklen anzupassen, in unterschiedlichen Kooperationsbeziehungen zu handeln und seine Kompetenzen zu erweitern.	Beim Einsatz von Massnahmen zum Erhalt, zur Verbesserung oder zur Entwicklung von Fähigkeiten im Unternehmen, die für den Zustand der HumanExcellence relevant sind, setzt das HumanExcellence-Modell auf die Prinzipen der lernenden Organisation (gemäss den Grundsätzen, wie sie Peter Senge in seinem im Jahr 1990 veröffentlichten Buch «Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation» dargelegt hat).
4. Work-Life-Balance Je mehr sich die Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben auflösen, desto wichtiger wird für viele Mitarbeiter die Frage, wie gut sich berufliche und persönliche Ziele und Werte miteinander verbinden lassen. Unternehmen müssen es einfach machen, berufliche und persönliche Werte zu verbinden.	Auf diesen Themenkreis nimmt das HumanExcellence-Modell in besonderem Masse Bezug (wie bereits dargestellt). Damit können Bedürfnisse zur Verbesserung der Work-Life-Balance gut erkannt und entsprechende Massnahmen wirkungsvoll umgesetzt werden.
5. Change-Management/Transformation der Unternehmenskultur Geht es darum, neue Standorte in entfernten Regionen aufzubauen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen zu integrieren, wird die Balance von Stabilität und Anpassungs- und Erneuerungsfähigkeit zum erfolgskritischen Faktor. Die Anforderungen an die Unternehmenskultur und die Veränderungsbereitschaft werden höher.	Aufgrund der soziodemographischen Veränderungen sind oft Mitarbeitende mit einer unterschiedlichen kulturellen, religiösen, sozialen Herkunft vereint. Mit dem Einsatz des HumanExcellence-Modells können hier Störungen und Defizite aufgespürt und Schritte zur Veränderung in der Unternehmenskultur eingeleitet werden.

Einsatz des HumanExcellence-Modells.

Einsatz und Nutzen des HumanExcellence-Modells

Unternehmen, die das HumanExcellence-Modell einsetzen, müssen bereit sein, Tabuthemen anzugehen. Der Erfolg soll nach aussen und innen dokumentiert werden. Ziel ist somit, eine Benchmark aufzubauen. Künftig soll mit einem überprüfbaren Label der Erfolg dokumentiert werden können.

Damit das HumanExcellence-Modell möglichst breit angewendet wird, braucht es eine Sensibilisierung für die hier dargestellte Thematik. Wer hier eine aktive Rolle wahrnehmen will, muss bereit sein, Tabuthemen anzugehen, die oft in der Privatsphäre liegen, was je nach gelebter Unternehmenskultur unterschiedlich schwierig sein kann. Da werden sich auch Fragen stellen wie: Wollen wir das überhaupt? Wollen wir solche Herausforderungen annehmen? Ist es uns das Wert? Wir gehen davon aus, dass bei interessierten Kunden dieser Sensibilisierungsprozess mitunter längere Zeit in Anspruch nehmen kann.

Danach muss der HumanExcellence-Prozess sauber initialisiert werden. Da ist es wichtig, im Hause zu erklären, dass es eine Befragung gibt, wozu diese dienen soll, dass sie garantiert anonym durchgeführt wird, dass die Ergebnisse kommuniziert und wie damit umgegangen wird.

Zertifizierung und Label

Die Erhebungen zum Feststellen des Zustandes von HumanExcellence sind so strukturiert, dass damit eine Zertifizierung verbunden werden kann. Darauf basierend sollen Unternehmen mit einer herausragenden Bewertung das Label «Employer of Choice» erhalten können. Damit kann sich ein Unternehmen etwa im Arbeitsmarkt positionieren. Gleichzeitig wird gegenüber anderen Anspruchsgruppen signalisiert, dass die besondere Verantwortung im Personalbereich erkannt und erfolgreich wahrgenommen wird. Nicht zu unterschätzen ist auch die Binnenwirkung auf das Arbeitsklima und auf die Unternehmenskultur. Das Label soll gemäss den Bedürfnissen des Marktes definiert und positioniert werden, weshalb wir hier zwar Vorbereitungen getroffen haben, aber mit der konkreten Umsetzung noch zuwarten.

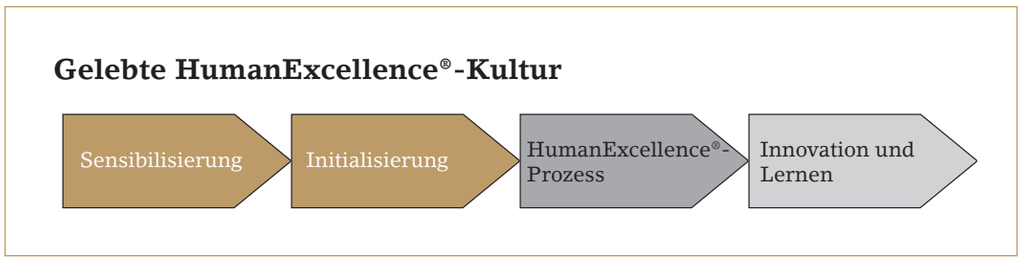

Abbildung 7: Dem Einsatz des HumanExcellence-Modells gehen eine Sensibilisierungs- und eine Initialisierungsphase voraus, in der unter anderem die Bereitschaft, auch Tabuthemen anzugehen, wachsen muss. Nach dem HumanExcellence-Prozess folgt gemäss den Prinzipien der lernenden Organisation eine Lernphase, um die gewonnenen Erkenntnisse nutzbringend im Unternehmen zu verankern.

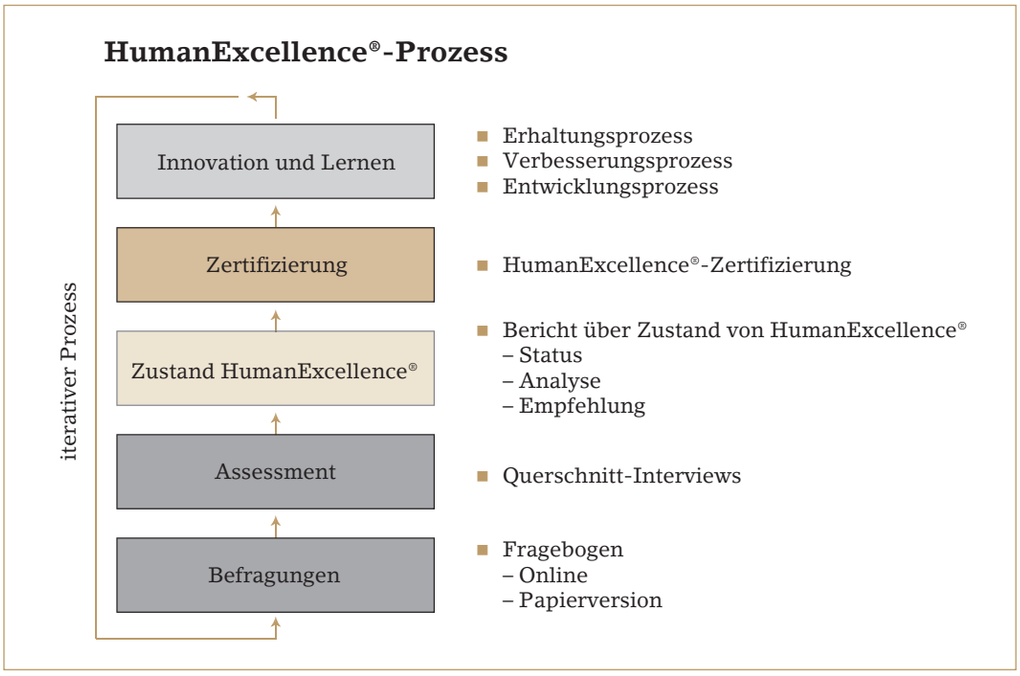

Abbildung 8: Der HumanExcellence-Prozess selbst besteht aus einer systematischen Befragung und mündlichen Assessments. Die so gewonnenen quantitativen und qualitativen Daten führen zu Aussagen über den Zustand von HumanExcellence. Darauf basierend können Prozesse für den Erhalt, die Verbesserung oder den Aufbau von Kompetenzen initiiert werden.

Vielfältiger Nutzen

Wer das HumanExcellence-Modell einsetzt, vor allem, wenn dies regelmässig erfolgt, kann sich dadurch einen vielfältigen Nutzen sichern.

Dabei stehen diese drei Ebenen im Vordergrund:

1. Erhalt der Markt- und Wettbewerbsfähigkeiten
   - Steigerung der Leistungsbereitschaft: Bringen 100 Mitarbeiter je ein Prozent mehr Leistung, ergibt das einen zusätzlichen Mitarbeiter
   - Reduktion von Fehlerquoten
   - Ermöglichen von Wachstum
   - Differenzierung gegenüber Mitbewerbern

2. Positionierung als «Employer of Choice»
   - Reduktion von Ausfalltagen: je vermiedenem Absenztag können durchschnittlich CHF 750.– eingespart werden
   - Minimierung von Leistungsverweigerung
   - Bindung von Leistungsträgern, Schlüsselpersonen, Wissensträgern

3. Vermeidung betrieblicher Mehrkosten
   - Verhinderung von Klagen, vor allem von Mobbing- oder Burn-Out-Opfern (Anwaltskosten, Vergleichszahlungen, Imageschaden)
   - Senkung der Rekrutierungskosten
   - Reduktion von Lohnnebenkosten (Versicherungsprämien)

Nächste Ausgabe Februar 2009

zum Thema
«Verwaltungsräte im internationalen Spannungsfeld»

Autoren:
Natasha Haller und Markus Bütler

Unser Service für Verwaltungsräte

MANAGEMENT DOSSIER

VERWALTUNGSRAT

- **Halbjahresabonnement**
  3 Ausgaben pro Halbjahr, inkl. Zugriff auf www.verwaltungsratpraxis.ch
  Bestellnummer KOP468ZU, Preis CHF 228.–

- **Jahresabonnement**
  6 Ausgaben pro Jahr, inkl. Zugriff auf www.verwaltungsratpraxis.ch
  Bestellnummer KOP469ZU, Preis CHF 380.–

- **Kundenservice**
  Ihre Zufriedenheit ist uns wichtig. Für Auskünfte oder Anregungen steht Ihnen unser Kundenservice-Team gerne wochentags von 8–12 h und von 13–17 h zur Verfügung.
  044 434 88 34 oder info@weka.ch

- **Besuchen Sie uns online**
  Unter www.weka.ch finden Sie viele weitere wertvolle Informationen und Arbeitshilfen zu sämtlichen Fachbereichen.

WEKA Verlag AG

Hermetschloostrasse 77
8010 Zürich

Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99

info@weka.ch
www.weka.ch