



Risikomanagement heute

Risiken und der adäquate Umgang damit

Gérer les risques aujourd'hui

La gestion du risque change

Die Social-Media-Expertin Bernadette Bisculm erklärt, warum Krisen heute anspruchsvoller sind und wie man sie erfolgreich meistert.

«Wir investieren
in unsere Freizeit.»



Bezahlen Sie Freizeit und Ferien mit Reka-Geld.

Alle Annahmestellen finden Sie unter reka-guide.ch und in der **Reka-Guide App** für Smartphones (iPhone und Android).



Mit Reka liegt mehr drin.

reka:

Reka-Geld: beim SKO mit Rabatt

SKO-Mitglieder erhalten jährlich **CHF 600.– Reka-Geld** mit **10 % Rabatt**.



05

Nachholbedarf im Risikomanagement – auch KMU müssen sich ernsthaft damit befassen.



SKO-Mitglieder geniessen einen umfassenden Rechtsschutz.



Wie können sich Unternehmer gegen Risiken aus dem Internet schützen?



08

Bernadette Bisculm: «Über jede grössere Firma wird heute in den sozialen Medien diskutiert.»

INHALT

FOKUS

SCHWERPUNKT

- 05 Risiken und der adäquate Umgang damit **NACHGEFRAGT**
- 08 «Stürme ziehen heute schneller auf»

NETZWERK

SKO-VERANSTALTUNGEN

- 12 Führen in rasanten Zeiten **NATIONALE BERUFSGRUPPEN**
- 15 Höhere Fachprüfung Hoch- und Tiefbau bestanden

ROMANDIE

FOCUS

- 18 La gestion du risque change **ACTUEL**
- 19 Les seniors et l'emploi
- 21 Les expériences d'un jeune officier

TICINO

TEMA CENTRALE

- 23 Sicurezza delle informazioni nelle imprese

BERATUNG

RECHT

- 28 Umfassend geschützt mit dem neuen SKO-Rechtsschutz **FINANZEN**
- 30 Vorsorgeplanung – privates Risikomanagement!

IT-WISSEN

MANAGEMENT

- 32 Informationssicherheit im Unternehmen

KARRIERE

WEITERBILDUNG

- 38 Frisches Programm mit neuen Angeboten
- 41 Rechts- und Finanzfragen im Dialog klären
- 43 Angestellte sprechen besser Englisch als ihre Chefs
- 45 Manager und das Recht – Klagen gegen Unternehmen und Führungskräfte **FÜHRUNG**
- 47 Kostbares Risk Management
- 50 Die Managementkompetenz erweitern **HUMAN RESOURCES**
- 53 Chancen in der demografischen Entwicklung erkennen

SKO-VORTEILE

TOP-DIENSTLEISTUNG

- 57 Rundumschutz mit dem Familienbonus



Jürg Eggenberger, Geschäftsführer SKO.

MIT RISIKEN UMGEHEN KÖNNEN

Das Risikomanagement hat vor dem Hintergrund gesetzlicher Änderungen im Obligationenrecht und des dynamischen Wandels in Märkten an Bedeutung gewonnen. Beim Risikomanagement geht es einerseits darum, ein Risikobewusstsein zu schaffen und dieses organisatorisch zu verankern, andererseits in kontrollierter und verantwortungsvoller Weise mit potenziellen Bedrohungen umzugehen. Wer seine Organisation sicher in die Zukunft führen will, muss die Chancen und eigenen Stärken im Markt erkennen und rechtzeitig auf Gefahren und Schwächen reagieren. In einem von Ungewissheit geprägten Umfeld ist das eine komplexe Aufgabe. Risiken sind niemals vollständig auszuschalten. Und deshalb ist effizientes, vorausschauendes Risikomanagement eine wichtige Führungsaufgabe. Es geht darum, Gefahren zu antizipieren und die dafür notwendigen Prozesse im Griff zu haben, indem Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung entsprechend zugeordnet sind. Risikomanagement heisst aber auch, das Unerwartete managen zu können und den Schaden rasch einzugrenzen. Zentraler Bestandteil eines Risikomanagements ist eine gute Risikokultur. Sie befähigt die Organisation, «schwache Signale» zu erkennen und anzusprechen sowie aus Fehlern zu lernen. Sie fördert die Achtsamkeit, das Zuhören. Das schützt zwar nicht vor Fehlern, aber vor deren Eskalation.

Risiken und der adäquate Umgang damit

Risikomanagement und Risikoanalyse werden immer wichtiger aufgrund der stetig steigenden Komplexität des Geschäftslebens. Schweizer KMU haben Nachholbedarf. Allen Risiken des Geschäftsalltags entrinnen zu wollen, wäre trotzdem eine Illusion.

Arbeitsunfälle, IT-Pannen, Debitorenrisiken, Wirtschaftskriminalität, rechtliche Veränderungen, Marktschwankungen, Naturkatastrophen, Reputationsschäden. Das heutige Geschäftsleben ist voller Risiken und bringt manch eine Führungsperson schon mal um den Schlaf. Auch KMU müssen sich heute ernsthaft mit Risikomanagement

befassen. Zunächst eine Definition: Ein Risiko ist das Produkt von Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadenspotenzial eines Ereignisses oder dessen zeitlicher Entwicklung. Wer Risiken also erfolgreich entgegenwirken will, muss die eindeutigen Ursachen des untersuchten Schadenspotenzials kennen. Das bedingt eine seriöse Risikoanalyse, also eine Erhe-

Viele KMU sind ungenügend auf Risikobewältigung und Krisenmanagement vorbereitet.



bung und Dokumentierung der für das Unternehmen relevanten Gefahren.

Verschiedene Disziplinen

Im sogenannten Business Continuity Management geht es um eine Vorsorgeplanung für den Notbetrieb und die eigentliche Ereignisbewältigung. Zentral sind hier Szenarien, was bei einem Ereignis zu tun ist, um das Weiterfunktionieren der Organisation zu gewährleisten. Im eigentlichen Krisenmanagement ist das Thema die Schadensbegrenzung sowie das Ergreifen von Massnahmen, die die Chaosphase entscheidend verkürzen. Dazu gehört auch eine adäquate Krisenkommunikation. Im Zeitalter von Facebook, Twitter und anderen sozialen Medien hat sich diese radikal verändert (mehr dazu im «Nachgefragt» mit Bernadette Bisculm auf Seite 8. Ein Internes Kontrollsystem (IKS) schliesslich ist ein umfassendes System, das die gesamte unternehmerische Tätigkeit durchdringt und in die Betriebsabläufe integriert ist. Die Kontrollen müssen auf die Unternehmensziele und die Risiken ausgerichtet sein, die die Zielerreichung gefährden könnten. Seit dem 1. Januar 2008 gilt in der Schweiz die gesetzliche Vorschrift, wonach Unternehmen mit Bilanzsummen ab 10 Millionen Franken, einem Umsatz ab 20 Millionen Franken oder 50 Mitarbeitenden eine ordentliche Revision einsetzen müssen. Diese hat auch zu prüfen, ob ein griffiges Internes Kontrollsystem existiert. Ganz unabhängig von Gesetzespflichten empfiehlt sich aber auch für Kleinfirmen, dem Thema genügend Platz einzuräumen.

Ungenügendes Krisenmanagement

Doch wie steht es um das Bewusstsein in den KMU? Wie gut sind die Schweizer KMU auf Risiken vorbereitet? «Die meisten Schweizer KMU sind fit in

den Bereichen Risikopolitik und Risikoanalyse. Das bedeutet, dass die wesentlichen Risiken immerhin bekannt sind und hinsichtlich der Folgen eingeschätzt werden können», lautet die Einschätzung von Jens Messner von der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Meissner ist stellvertretender Leiter des Competence Center Management & Law und Dozent für Risk Management. Hingegen täten sich nicht wenige Firmen schwer mit der Implementierung von entsprechenden Massnahmen zur eigentlichen Risikobewältigung sowie mit dem Controlling derselben. Aus dieser Erkenntnis heraus hat die HSLU – Wirtschaft unter Meissners Leitung ein Projekt unter dem Namen Integrales Risikomanagement (IRM) initiiert (siehe auch Seite 47). Zum einen ging es um den Aufbau eines IRM-Benchmarks. Meissner: «Aufgrund der ersten Ergebnisse wissen wir, dass in vielen Unternehmen die Verknüpfung des Risikomanagement und des Krisenmanagements ungenügend ist. Viele KMU verfügen über so gut wie kein

DIE GRÖSSTEN RISIKEN

Gemäss der letzten Allianz-Analyse aus dem Jahr 2013 werden in Europa und Nord- und Südamerika Betriebs- und Lieferketten-Unterbrechungen als grösstes Unternehmensrisiko bezeichnet. In Asien werden Umweltkatastrophen als grösste Gefahr beurteilt, die bei uns wiederum an zweiter Stelle rangieren. An dritter Stelle folgen weltweit die Risiken Feuer und Explosion vor den Risiken wegen rechtlichen Veränderungen sowie einem verschärften Wettbewerb. Laut einer anderen Umfrage der Federation of European Risk Management Associations (Ferma) von diesem Jahr unter Risk Managern in Europa sind es vor allem Qualitätsthemen, die als höchstes Risiko betrachtet werden. Als die aktuell grössten Gefahren werden die Entwicklung und Sicherheit von Produkten und Dienstleistungen angesehen sowie die Haftung für diese.

Krisenmanagement ausser einem intuitiven Modus Chefsache.» Zusammen mit seinem Projektteam hat Meissner zusätzliche begleitende Methoden, Musterdokumente, Checklisten und Support-Tools entwickelt, um Schweizer KMU bei der ganzheitlichen und nachhaltigen Absicherung ihre Geschäftstätigkeit zu unterstützen. Nach der Nutzung des Benchmarks und der Tools bestehen für Firmen zudem die Möglichkeit, die Experten von Thomson Reuters Accelus zu Rate zu ziehen, wie Meissner erklärt.

Gefahr der Ausblendung und der Scheinsicherheit

Wie andere Experten weist auch Jens Meissner auf zwei in seinen Worten «beachtliche Metarisiken» hin, wenn es ums Thema Risk Management geht: Das ist erstens die Gefahr, durch eine zu starre Risikomanagement-Methodik die aktuellen Veränderungen in der Umwelt auszublenden und zweitens die Scheinsicherheit. «Ein Risikomanagement kann ein Unternehmen sensibilisieren. Es kann einen bewussteren Umgang mit den Risiken ermöglichen. Die grundsätzlichen Unsicherheiten von unternehmerischen Entscheiden bleiben jedoch immer bestehen», sagt Meissner. Zu bedenken gilt es darüber



Notfallszenarien begrenzen im Krisenfall den Schaden.

hinaus, dass Risiken nicht Schwächen sind. Firmen, die beispielsweise Markttrends verpassen oder über kein genügendes Innovationsmanagement verfügen, haben schlicht ihre Hausaufgaben nicht gemacht. Ein dynamisches Unternehmen darf in keiner Branche ausschliesslich risikoorientiert geführt werden, sondern muss immer auch chancenorientiert sein.

Michael Zollinger

LINKS ZUM THEMA

Allianz-Analyse: Die grössten Risiken für Unternehmen

<http://www.manager-magazin.de/fotostrecke/allianz-analyse-die-groessten-risiken-fuer-unternehmen-2013-fotostrecke-92417-4.html>

Ferma-Studie: Die grössten Risiken für Europas Industrieunternehmen

<http://www.versicherungsjournal.de/markt-und-politik/die-groessten-risiken-fuer-europas-industrieunternehmen-120472.php>

NZZ-Artikel: Die grössten globalen Gefahren

<http://www.nzz.ch/aktuell/wirtschaft/wirtschaftsnachrichten/wef-risiko-bericht-1.17927552>

«Stürme ziehen heute schneller auf»

Die sozialen Medien haben die Kommunikation in Krisen sehr viel anspruchsvoller gemacht. Fegt erst mal ein richtiger Shitstorm los, müssen sich die Verantwortlichen warm anziehen. Die Zürcher Social-Media-Expertin Bernadette Bisculm spricht über die Mechanismen und wie man solche Krisen erfolgreich meistert.

Frau Bisculm, wie hat sich die Krisenkommunikation in den letzten Jahren verändert?

Viele Unternehmen haben in jüngerer Zeit hautnah erfahren, wie verletzlich sie sind. Noch bevor die sozialen Medien aufkamen, demonstrierten Hacker, wie einfach es geworden ist, eine Firma zu infiltrieren. Unternehmen sind heute allgemein transparenter geworden. Fast alles kann jederzeit eingesehen werden. Die Grenzen zwischen privat und öffentlich und zwischen intern und extern sind verwischt. Es gibt zwar noch Vertraulichkeit und Geheimhaltungspflicht. Doch die Unternehmen sind gut beraten, wenn sie sich nicht mehr darauf verlassen.

Hat sich diese Einsicht in einem Grossteil der Schweizer Unternehmen durchgesetzt?

Das Bewusstsein ist geschärft. Die Themen sind ja fast täglich in den Medien. Auch die Transparenz jedes einzelnen. Die Medienkompetenz ist insgesamt grösser geworden. CEOs bilden sich entsprechend weiter, und die Kommunikationsfachleute sind heute besser ausgebildet. Viele kommunizieren authentisch und ehrlich. Es sind aber sicher nicht alle Unternehmen optimal auf Krisen vorbereitet.



In jeder grösseren Unternehmenskrise spielen heute auch Facebook und Twitter eine Rolle. Worin besteht die Herausforderung der Krisenkommunikation in den sozialen Medien?

Ganz klar im Tempo, mit dem man reagieren muss. Als im Fall des Shitstorms gegen die Firma Mammut der Social Media Manager zwei Stunden lang schwieg, war klar, dass er sich jetzt mit dem CEO absprach. Zwei Stunden können in einer solchen Situation eine gefühlte Ewigkeit bedeuten. Die Kritik breitet sich auch sehr viel schneller aus. Deswegen besteht die Gefahr, dass die Wahrheit auf Face-



book und Co nicht mehr nachkommt. Man sollte kommunikativ trotzdem nichts überstürzen, aber sofort sagen, wann man sich später wieder meldet.

Eigentlich eine alte PR-Regel!

Schon, aber mit dem Unterschied, dass es sehr viel schneller gehen muss. Wenn der CEO gerade im Flugzeug sitzt, kann man nicht warten. Der Social Media Manager muss auf Twitter als kompetenter Unternehmensvertreter sofort antworten.

Welches sind die Gemeinsamkeiten, wenn man Shitstorms der Vergangenheit wie jene gegen Mammut, Sunrise, Ryanair oder die Migros betrachtet?

Shitstorms werden – wenn bewusst geplant – nach Campaigning-Regeln initiiert. Ohne Video auf YouTube läuft gar nichts. Twitter nimmt zuerst eine Vormachtstellung ein, weil es das schnellste unter den sozialen Medien ist. Es braucht dann aber die verschiedenen Kanäle. Facebook ist nötig, um die Mas-

BERNADETTE BISCULM

führt in Zürich ein Büro für crossmediale Kommunikation, Content Strategie, Content Marketing und Konfliktkommunikation. Sie ist Betriebsökonomin und Master in Communications (FH). Seit mehr als 20 Jahren ist sie in den Bereichen Marketing und PR tätig. Vor ihrem Schritt in die Selbstständigkeit arbeitete Bisculm in der Unternehmenskommunikation wie auch auf Agenturseite. Nebst ihrer Beratungstätigkeit gibt sie Workshops und ist Dozentin an namhaften Bildungsinstituten.

sen zu mobilisieren. Vorher werden sogenannte «Influencer» ins Boot geholt und mit Direct Mails beliefert mit Vermerken wie «schau auf unserer Facebook-Seite» nach. Dann fährt man mit stetigen Posts fort.

Welche Themen sind häufig?

Oft geht es um Ethik, Diskriminierung, Umweltschutz, Politik, Religion oder Gesundheit.

Wie meistert man solche Krisen erfolgreich?

Es beginnt schon vor der Krise. Man muss die Community grundsätzlich mit einbeziehen. Einen guten Kontakt mit ihr zu pflegen und sympathisch zu wirken, ist ein Vorteil. Ein gutes Beispiel dafür ist IKEA. Das Möbelhaus machte kürzlich das Versprechen, man könne bei Unzufriedenheit die Möbel zurückbringen. Als dann ein Kunde mit seinem 30-jährigen Schrank kam, wurde der nicht angenommen. IKEA nahm das Versprechen sofort zurück und präzisierte, dass das nur für neue Möbel gelte. Experten waren erstaunt, dass es daraufhin keinen Shitstorm gab. Man war sich schnell einig, dass es am Vertrauen liegt, das IKEA bei der Kundschaft genießt. Ehrlich und sympathisch zu sein, ist die beste Prävention. Über jede grössere Firma wird heute in den sozialen Medien diskutiert. Deshalb muss man wissen, wie diese Medien funktionieren.

Welche Menschen sind geeignet als Social Media oder Community Manager?

Man sollte Menschen lieben und eine respektvolle Kommunikation gegenüber allen schätzen und pflegen. Man muss nicht primär locker, leicht und humorvoll daherkommen, sondern respektvoll. Und man muss wissen, wie man sich in einer Konfliktsituation am besten verhält und wo Bodenminen liegen.

Wie verhindere ich im Gegenzug, dass ich mich anbiedere?

Kommunizieren auf Augenhöhe heisst, zu beschreiben ohne zu bewerten. Auch Lobhudelei wirkt aufgesetzt, wenn es nicht authentisch ist. Wenn die Gefühle ehrlich sind, kommt es auch an. Dazu gibt es einfache Regeln.

«Man muss die Community mit einbeziehen. Einen guten Kontakt mit ihr zu pflegen, ist ein Vorteil.»

Welche?

Worte wie zum Beispiel «immer» oder «nie» fachen einen Streit nur an, wie die meisten von uns schon in privaten Konflikten erfahren haben. Diese sollte man nicht verwenden. Zuerst zu beschreiben, worüber man spricht anstatt zu urteilen, ist in jeder Diskussion hilfreich. Etwas selbst zu sehen, zu hören, zu riechen oder zu fühlen ist etwas anderes, als eine Situation zu interpretieren. Das sollte man vermeiden, weil man da häufig falsch liegt. Urteile bedeuten für andere oft unterschwellige Vorwürfe, die einen Konflikt anstacheln. Es gibt Listen von heiklen Worten, die es sich lohnt zu kennen. Im Gegensatz zum direkten Gespräch haben wir ja online die Chance, nochmals hinzusitzen, durchzuatmen und erst dann zu schreiben.

Sie bieten Workshops zum Thema Konflikt-dialoge für Social Media Manager an.

Was bringen Sie diesen bei?

Ich zeige meine Methode auf und übe sie mit den Teilnehmenden anhand ihren eigenen Erfahrungen. Es geht um vier Schritte: 1. Beschreiben statt beurteilen. 2. Gefühle statt Interpretationen äussern. 3. Bedürfnisse ausdrücken statt Strategien, also das zugrunde liegende Anliegen, und 4. eine Bitte formulieren, statt etwas zu fordern.

Wann muss ich mich als Unternehmen bei der Kundschaft entschuldigen?

Eine Entschuldigung beinhaltet das Konzept der Schuld. Das Konzept von Ursache und Wirkung ist mir lieber. Die Verantwortung für die Konsequen-

zen übernimmt man lieber früher als später. Sobald sich jemand verletzt fühlt, ist Empathie fürs Gegenüber angebracht – ein Mitfühlen, das uns Menschen sofort möglich ist – unbesehen von Schuld oder Unschuld. Viele CEOs haben Mühe, sich für verursachte Wirkungen zu entschuldigen, weil sie meinen, dann schwach zu sein. Vielleicht auch, weil sie sich nicht schuldig fühlen. Stark ist jedoch, wenn ein CEO hinsteht und sagt: «Es tut mir leid» – und wenn es auch wirklich stimmt.

Manchmal besteht auch die Gefahr, zu schnell zu reagieren?

Es gibt den Spruch «Trolle füttert man nicht», mit anderen Worten: Auf Leute, die aus Prinzip nur stänkern, muss man nicht reagieren. Sobald man aber merkt, dass man nicht verstanden wurde, braucht es klärende Worte vom Social Media Manager. Ehrliche und authentische Worte auf Augenhöhe werden in einer Community goutiert.

Empfehlen Sie Firmen ein Social Media Monitoring?

Ja. Wenn man wissen will, wo die Gespräche über eine Firma oder ein Thema abgehen, muss man sie monitoren. Es gibt gute Tools, die gratis oder günstig sind, wie auch teurere professionelle.

Welcher Stellenwert kommt den eigenen Mitarbeitenden zu?

In sozialen Medien äussern sich die Mitarbeitenden freiwillig oder gar nicht. Anregungen, dass konstruktive Kommunikation auch den Mitarbeitenden selbst nützt, kann helfen. Erzwungene Aktivitäten wirken kontraproduktiv. Wenn Social Media in einem Unternehmen sauber eingeführt ist, breitet sich das Engagement fast von selbst aus. Auch in der Kommunikationsabteilung sollte darauf geachtet werden, dass jene Person twittert, die das gerne tut. Begeisterung wirkt ansteckend.

Braucht es also Guidelines für die Mitarbeitenden, was sie dürfen und was nicht?

Unbedingt. Das Unternehmen muss kommunizieren, was es will und was nicht. Die Mitarbeitenden müssen über die Grenzen aufgeklärt werden und Konsequenzen spüren, wenn sie diese übertreten. Allerdings sollte man vorher auch die Wirkung der gewünschten Richtlinien auf die Mitarbeitenden berücksichtigen. Zu enge Grenzen können kontraproduktiv sein. Ich empfehle offene Gespräche mit den Mitarbeitenden vor der Einführung der Sozialen Medien, um unnötige Ängste abzubauen. ●

Interview: Michael Zollinger

LINKBOX

INTERESSANTE LINKS ZUM THEMA SHITSTORM

<http://bisculm.com/krisenkommunikation-1-wo-genau-liegt-die-gleiche-angenhoehe--12584/>

<http://bisculm.com/wie-konnen-sich-unternehmen-vor-einem-shitstorm-schutzen--4518/>

<http://meedia.de/2014/10/17/der-shitstorm-der-nicht-kam-wieso-kunden-wegen-ikeas-gebrochenem-garantie-versprechen-nicht-sturm-laufen/>

<http://www.feinheit.ch/media/medialibrary/2012/06/shitstorm-grafik.pdf>

Führen in rasanten Zeiten

Die Führungsarbeit wird komplexer und anforderungsreicher. Welche Herausforderungen Führungskräfte in ihrem Führungsalltag heute und in Zukunft als wichtig empfinden, zeigte der 1. SKO-LeaderCircle Plus, an dem die Studie «Leadership-Barometer 2014» vertieft und präsentiert wurde.

Der erste «Leadership-Barometer 2014» brachte klare Resultate. Die 1'300 Kaderleute, die für die Studie der Fachhochschule Kalaidos und der Schweizer Kader Organisation SKO befragt wurden, sehen sich in einem Teufelskreis: Sie müssen inno-

vativer werden und mehr produzieren bei gleichbleibenden oder sogar abnehmenden Ressourcen. Wie gehen Kaderleute damit um? Gibt es Führungskonzepte, die aus diesem Dilemma führen? Und wie erholen sich die Kader? Diese Fragen standen im Mit-



Von links nach rechts:
Pascal Ihle, Handelszeitung, Pierin Vincenz, Raiffeisen, Sita Mazumder, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, René Weber, Kalaidos Fachhochschule, Charles Donkor, PricewaterhouseCoopers.

SKO-LEADERCIRCLES 2015

Reservieren Sie sich die Termine für die SKO-LeaderCircles im nächsten Jahr, oder melden Sie sich gleich an.

Mittwoch, 11. März 2015

Mitarbeitende als Mitunternehmer –
oder wird die Zitrone noch mehr ausgepresst?

Mittwoch, 3. Juni 2015

Arbeitsmodelle der Zukunft – überforderte Chefs

Mittwoch, 23. September 2015

2. SKO-LeaderCircle Plus

Infos und Anmeldung

www.sko.ch/leadercircle



Das prominent besetzte Podium diskutierte am 1. SKO-LeaderCircle Plus.

telpunkt des 1. SKO-LeaderCircle Plus vom 24. September, an dem die Studie präsentiert und in sechs Workshops vertieft wurde.

Unternehmenskultur zentral

Im abschliessenden Podium diskutierten Charles Donkor, Partner bei PricewaterhouseCoopers, Sita Mazumder, Professorin für Banking und Finance am Institut für Finanzdienstleistungen Zug, Pierin

Vincenz, CEO der Raiffeisen-Gruppe, sowie René Weber, Prorektor der Kalaidos Fachhochschule und Studienverfasser, die Resultate. Donkor meinte, Führungskräfte müssten lernen, mit der zunehmenden Geschwindigkeit und Schnelllebigkeit zu leben. Und damit dies gelinge, ist laut Vincenz die Unternehmenskultur zentral. Dabei seien private Termine genauso wichtig wie geschäftliche.

Handelszeitung

NEUE HORIZONTE IM HR!
www.personal-swiss.ch

Personal Swiss

14.–15. April 2015 | Messe Zürich
14. Fachmesse für Personalmanagement





IMPRESSIONEN VOM
1. SKO-LEADERCIRCLE PLUS
«KADER IM SANDWICH»



Weitere Eindrücke vom
1. SKO-LeaderCircle Plus
finden Sie in der [Fotogalerie](#)
oder auf [Youtube](#).

Höhere Fachprüfung Hoch- und Tiefbau bestanden

Auch in diesem Jahr legten 54 Absolventen die Prüfung zum Bauleiter im Hoch- und Tiefbau mit Erfolg ab. An der Feier übergab der HFP-Präsident das Diplom und dankte allen Beteiligten für die gute Zusammenarbeit.

Die zwei Höheren Fachprüfungen Hoch- und Tiefbau fanden vom 6. bis 9. Oktober in Zürich statt. Acht Absolventinnen und dreiundvierzig Absolven-

ten legten im Oktober die Prüfung zum diplomierten Bauleiter im Hochbau ab und vier Absolventen im Tiefbau. Zur Diplomfeier am 29. November in



Diplomierte Hochbau Klasse 1.



Diplomierte Hochbau Klasse 2.



Diplomierte Hochbau Klasse 3.



Diplomierte Tiefbau Klasse 1.



Adelbert Stähli, Präsident HFP.



Katja Marty, Querflöte und Kathrin Bamert, Harfe.

der «Linde» Oberstrass waren die Bauleiterinnen und Bauleiter und deren Angehörige sowie Vertreter aus der Zentral- und Prüfungskommission, aus den Trägerverbänden und den Schulen anwesend. Die Absolventen erhielten an der Feier ihr wohlverdientes Diplom. Den festlichen musikalischen Rahmen gestalteten Katja Marty mit der Querflöte und ihre Kollegin Kathrin Bamert an der Harfe.

Dank für konstruktive Zusammenarbeit

Für die angenehme und konstruktive Zusammenarbeit bedankte sich der Präsident Adelbert Stähli bei allen Diplomierten und beim Prüfungsleiter Hansruedi Elmer ebenso wie bei den Mitgliedern aller Organe der HFP, der Trägerschaft und den Schulen. Ein Dank ging auch an die Schweizer Kader Organisation SKO und an die Baugewerbliche Berufsschule für die wertvolle Infrastruktur. Beim

Apéro konnten anschliessend Diplomierte, Schulen, Experten und Fachkollegen in lockterer Stimmung rege Gedanken austauschen.

Katrin Turki, HFP

HFP 2015

Eckdaten für die 33. Höhere Fachprüfung zum eidgenössisch diplomierte Bauleiter Hochbau Zürich:
Prüfungsdatum Zürich: 5. bis 8. Oktober 2015
Anmeldeschluss: 20. Februar 2015
Prüfungsort Zürich: Baugewerbliche Berufsschule BBZ
Prüfungsgebühren: 1'600 Franken

Auskünfte und Anmeldung:

Geschäftsstelle HFP
c/o SKO
Postfach 358, 8042 Zürich
Tel. 043 300 50 55
mail@hfp-bauleiter.ch
www.hfp-bauleiter.ch



Jürg Eggenberger, Directeur ASC.

SAVOIR MANIER LES RISQUES

Les modifications du Code des obligations et les changements constants sur les marchés augmentent l'importance de la gestion des risques. Car dans ce domaine, il s'agit d'une part d'établir une conscience des risques et de l'ancrer dans l'organisation et d'autre part de gérer de manière contrôlée et responsable les dangers potentiels. Pour mener de façon sûre son organisation vers le futur, il est aussi bien nécessaire de connaître ses chances et forces sur le marché que de réagir rapidement en cas de dangers ou de faiblesses. Une lourde tâche dans l'environnement actuel, plein d'incertitudes. D'ailleurs, les risques ne peuvent jamais être totalement exclus. Une gestion des risques efficace et qui les anticipe constitue donc une des tâches essentielles de la direction. Car il faut détecter les dangers et maîtriser les processus nécessaires afin que les tâches, compétences et responsabilités soient correctement attribuées. En outre, la gestion des risques doit aussi pouvoir faire face à l'inattendu et rapidement limiter les dégâts. Une bonne culture du risque en est l'élément central. Elle permet à l'organisation de percevoir et de réagir rapidement lors de «faibles signaux» et de tirer des leçons des erreurs. L'attention et l'écoute sont ainsi encouragées, ce qui n'empêche pas les fautes, mais au moins leur répétition.

La gestion du risque change

Pour les PME aussi, l'analyse et la gestion du risque sont devenues indispensables à la pérennité. Les PME suisses sont toutefois à la traîne. Facebook et Co accélèrent la communication de crise en la rendant beaucoup plus exigeante.



De nombreuses PME ne sont pas suffisamment préparées pour maîtriser les risques et gérer les crises.

Pannes informatiques, risques avec les comptes débiteurs et atteintes à la réputation. Les PME également doivent sérieusement se préoccuper de la gestion du risque. Gérer la continuité des activités de l'entreprise, les crises et le système interne de contrôle forment les sujets centraux de la gestion des risques. Les estimations de Jens Meissner, expert à la Haute Ecole d'économie de Lucerne, démontrent qu'il existe un véritable besoin de rattrapage dans les PME suisses. Selon le directeur adjoint du Competence Center Management & Law et chargé de cours pour la gestion du risque, les entreprises sont à la hauteur en ce qui concerne la politique et l'analyse du risque, mais elles ont de la peine à mettre en

place des mesures correspondantes pour maîtriser les risques et le contrôle. Sous le titre «Integriertes Risikomanagement» (Gestion intégrée des risques), Meissner et ses collègues ont élaboré un outil de benchmark et développé des méthodes, modèles de documents, check-lists et aides pour soutenir les PME suisses à sécuriser leurs activités commerciales de manière uniforme et durable.

Faux sentiment de sécurité et tempêtes médiatiques

A l'instar d'autres experts, Meissner met le doigt sur deux dangers liés à la gestion du risque: premièrement et en raison d'une méthode trop rigide de la gestion du risque, ne pas tenir compte des changements actuels et deuxièmement, le faux sentiment de sécurité. En matière de communication de crises, ce sont principalement les médias sociaux qui représentent un nouveau défi. Lors de l'interview avec LEADER ASC, Bernadette Bisclum, experte en médias sociaux, souligne l'importance de la vitesse de réaction de communication ainsi que l'établissement de la confiance à l'intérieur de la communauté pour pouvoir faire face à une éventuelle tempête médiatique. Comme dans le dialogue de conflits, ici aussi, il vaut mieux prévenir que guérir. Bernadette Bisclum conseille par exemple de décrire au lieu de juger et d'exprimer des sentiments au lieu d'interpréter.

Michael Zollinger

Les seniors et l'emploi

Dès 50 ans, il devient très difficile de se positionner avec succès sur le marché de l'emploi. D'un côté, les milieux politiques prônent une entrée plus tardive dans le monde des retraités et de l'autre, l'économie n'entre pas en matière, ou rarement, sur des dossiers de candidatures de quinquagénaires. Un véritable paradoxe!

Un cadre de 30 à 40 ans met en moyenne entre 9 et 12 mois pour retrouver une activité professionnelle conforme à ses compétences. 58,6 pourcent des chômeurs de plus de 55 ans étaient sans emploi depuis plus d'un an en 2012! Le faible taux de chômage helvétique fait pâlir d'envie les autres pays européens mais il ne démontre toutefois pas la dureté du marché travail. Parmi les personnes actives, un très grand nombre occupent un poste non conforme à leur formation et à leur expérience! Dès lors, lorsqu'une mise au concours intéressante est publiée, les postulations affluent, ce qui surprend puisque nous avons quasiment le plein emploi! Selon l'OCDE (Organisation de coopération et de

Le partage d'expérience intergénérationnel est un enrichissement.





La formation continue est importante même pour les seniors.

développement économiques), il faut éliminer les obstacles au recrutement des seniors notamment et améliorer leur employabilité.

Revaloriser les seniors

Avec 30 ou 40 ans d'expérience, un senior peut apporter beaucoup à une entreprise. Un solide carnet d'adresses, une connaissance du marché, l'art de la négociation, de la psychologie, le respect, de la sérénité dans des phases critiques, pour ne citer que quelques exemples. A part le coût lié à sa caisse de pension, un quinquagénaire sera souvent moins gourmand sur le plan salarial qu'un jeune cadre ambitieux! Avec des enfants devenus adultes, une dette hypothécaire souvent remboursée, il pourra se contenter d'un salaire annuel à portée de l'entreprise. Dans les annonces d'emplois, les chefs d'entreprises devraient abolir la fourchette d'âge idéal car il s'agit d'une sorte de discrimination. Ce sont les compétences (savoir-être et savoir-faire) qui de-

vraient prédominer. Un entraîneur de football disait: «Peu importe l'année de naissance de mes joueurs, les meilleurs figurent sur la feuille de match.» Un senior de 55 ans qui s'engage dans un nouveau défi professionnel restera au moins 10 ans! Combien de jeunes restent aussi longtemps dans un même emploi?

Se remettre en question

Sur la base d'un cahier des charges, il s'agira pour les RH d'engager les meilleurs collaborateurs. Même à plus de 50 ans, la formation continue ne doit pas être délaissée, bien au contraire. Une échéance de 10 ans dans un CV sans trace de perfectionnement constitue un sérieux handicap. Les budgets formation doivent aussi être à disposition des seniors. C'est lors des évaluations annuelles qu'il s'agira de négocier des cours avec son supérieur en fonction des besoins. Il est également important de faire valider ses expériences et d'effectuer un bilan de compétences. Un senior pourra ainsi faire ressortir de nombreux avantages acquis durant son long parcours de vie.

Bernard Briguet
Directeur ASC Suisse romande

NOUVELLE SKO-PROTECTION JURIDIQUE

La nouvelle protection juridique ASC vous protège encore mieux. Dès le 1^{er} janvier 2015, vous profitez de notre nouvelle offre de protection juridique entreprise. En tant que membre actif et par la protection juridique entreprise, vous serez assuré pour les frais jusqu'à concurrence de 300'000 francs. Cette protection juridique s'applique pour la première fois également aux membres passifs lors de la conclusion d'une assurance de protection juridique privée. Plus d'information: www.cadres.ch/protection-juridique.

Les expériences d'un jeune officier

A propos des récents débats au sujet de l'obligation de servir, j'aimerais apporter un point de vue d'une approche non conventionnelle. Il s'agit d'un témoignage des aspects collatéraux positifs amenés par le service militaire. Je tiens toutefois à souligner que ce sont les propos d'un officier et donc que les sensations perçues sont peut-être différentes de celle d'un soldat au niveau de l'intensité, vu la différence de formation. Cependant la base du vécu reste la même.

Premièrement, la formation reçue m'a clairement donné un net avantage dans mon parcours académique. Ce sont des outils que l'on apprend au service, et ces modèles (prise de décision, organisation, planification, discipline, expression orale, etc.) peuvent être transmis au niveau civil sans difficultés. Deuxièmement, ce qui m'a le plus marqué c'est la collectivité et l'esprit d'équipe qui sont développés entre toutes sortes de personnes au sein d'une section. La question du style ou d'appartenance de groupes n'a plus lieu d'être une fois en uniforme. Le mélange des différentes couches sociales et des différents corps de métier est une expérience unique en son genre. Des amitiés inimaginables au civil se forment.

Les quatre identités de la Suisse

C'est une véritable aventure humaine, une école de vie. Elle permet à nombre de personnes d'apprendre et de se cultiver sur leur environnement «humain», c'est une sensibilisation humaine. Cela permet une compréhension de la population non seulement à l'échelle locale, mais aussi sur le plan national. L'armée permet une rencontre et une mixité des quatre identités suisses. Du Tessin à l'Oberland, de Genève au Haut Valais, même si la différence de langue reste une difficulté relationnelle, le service fait découvrir



L'armée renforce l'identité nationale.

physiquement le pays. Il permet de remarquer des paysages atypiques et non touristiques dans des atmosphères parfois magiques. Dans des horaires et des conditions quelquefois difficiles, mais ce sont ces contraintes qui marquent et laissent des souvenirs. Par exemple quand les premiers rayons de soleil du petit matin traversent une douce brume de printemps, et qu'après avoir marché de longues



heures nous faisons une courte pause, buvant un reste de thé encore tiède et que trois chamois traversent au loin à la lisière de la forêt. Ce sont des images qui restent et qui frappent. Dans une société qui se veut de plus en plus citadine, ce sont des lieux que très peu d'entre nous aurait visités et vécus dans ces conditions. Ces endroits nous marquent et nous rappellent de bons souvenirs, de bons camarades, on s'approprie ces souvenirs, on s'approprie ces lieux, ils sont sur notre territoire suisse.

De l'amitié et de bons souvenirs

L'armée renforce l'identité nationale. Pas seulement dans une relation «soi-même – le pays» mais dans une équation «soi-même + les autres = nous, la Suisse». Rares sont ceux qui ne gardent pas de bons souvenirs de leur service. Tous tisseront des liens d'amitié et se retrouveront en civil autour d'une table pour partager de bons vieux souvenirs. Pour ma part, j'ai personnellement construit une grande amitié avec deux camarades du Tessin, nous organisons des rencontres ponctuellement aux quatre coins du pays. J'ai aussi essayé de partager un maximum de mes valeurs sur la collectivité avec mes soldats lors de mon service pratique. Je pense que cela a été la clef du succès. Sur le plan formel, une excellente performance très bien notée à l'inspection finale, et sur le plan humain? Les cadres ont tous reçu un cadeau à Noël de la part de la section. Et lors de la fin de l'école de recrue, le team cadre a été invité par les soldats à aller festoyer tous ensemble à Milan pour un week-end! Lors de ma majorité, comme



EMANUEL VON GRAFFENRIED

Premier-lieutenant dans l'armée suisse.
Membre du comité de la Société des officiers
du campus universitaire de Lausanne.

www.ofcampuslausanne.ch

tous les jeunes de mon âge, je n'avais exprimé aucun désir particulier pour faire du service militaire. Avec plus de six ans de recul, je ne regrette toujours pas ces magnifiques souvenirs qui me rapprochent de mon pays, et je souhaite à tout le monde de vivre la même chose. L'armée suisse crée une mémoire collective, appartenant à son peuple et à ses traditions, elle permet de faire perdurer cette image d'identité nationale au travers des générations. ●

VALIDATION DE COMPÉTENCES

Diplômes ASC de Conduite et Gestion pour les officiers
de l'armée suisse – plus d'informations:
www.cadres.ch/officiers

Sicurezza delle informazioni nelle imprese

Che ne è della sicurezza dei dati, delle informazioni e dei sistemi informatici in un'epoca di sorveglianza costante e di collegamenti in rete presto universali – Parola d'ordine «Internet of Things»? Qual è la posizione riguardo alla criminalità in rete e in che modo un'impresa può tutelarsi dai rischi attuali?

La parola attualmente in voga nel mercato della sicurezza è «cyber-security». Da una parte un concetto di marketing per ristabilire la IT-security in termini di volume d'affari. Sebbene, se si crede ai sondaggi, questa diventa in realtà sempre più importante. E d'altra parte come spiegazione del fatto

che oggi la sicurezza delle informazioni non si limita più ai computer e alla tecnologia. Il concetto di «cyber», dal greco «comando», abbinato a quello di «security»: tutto ciò che comanda e che viene comandato può anche essere manipolato e di conseguenza deve essere protetto in modo adeguato. Sia come

Foto: Fotolia



LINK

Potete trovare ulteriori strumenti utili sulla pagina web dell'Ufficio Federale per la Sicurezza Informatica BSI (in inglese o in tedesco):
Procedure standard <http://goo.gl/Yymcbo>
Pericoli e provvedimenti <http://goo.gl/stb8o7>
Modelli di direttive ed esempi <http://goo.gl/VxQt0h>
Guida compatta <http://goo.gl/63xsbi>
Sicurezza del cloud computing <http://goo.gl/xiLFw9>

privati sia come imprese, si desidera mantenere il controllo sui propri sistemi e soprattutto sulle informazioni. In tale contesto l'uomo gioca un ruolo critico nell'ecosistema della tutela delle informazioni.

La sicurezza non può essere totale

Nella realtà imprenditoriale la sicurezza è anzitutto un fattore di costo che si accompagna a una doppia probabilità: la teoria postula che un investimento (in un provvedimento per la sicurezza) debba essere motivato da un rischio. Ma uno dei due fattori di rischio classici è la probabilità che si verifichi un danno. Chi si spinge però a prevedere i danni con precisione? Inoltre si riconosce che la sicurezza non può essere totale – allora quale garanzia ho che un investimento sia mirato e proficuo? Nella realtà però la sicurezza viene a mancare già prima del dibattito filosofico. I presupposti fondamentali vengono ignorati, i rischi reali vengono minimizzati e le decisioni complesse vengono subordinate a guadagni facili. La NSA spia le imprese? Da noi non c'è niente da rubare. Gli hacker fanno bottino di milioni di dati di carte di credito? I nostri dati non sono interessanti per loro. Tuttavia la criminalità organizzata non ruba solo dati – un sistema informatico è un «asset» prezioso per un hacker sotto diversi aspetti.



l'uomo gioca un ruolo critico nell'ecosistema della tutela delle informazioni.

Così il computer dell'impresa può essere trasformato comodamente in un così detto «zombie» ed essere coinvolto in attacchi criminali, naturalmente senza che il titolare o l'impresa lo noti. Oppure avete già verificato se il vostro sito internet viene utilizzato o meno per diffondere software dannosi, i così detti malware, che vanno a infettare altri sistemi informatici, senza che ciò sia evidente?

Cybercrime in vendita

La criminalità organizzata in rete è ormai così estesa che i suoi «prodotti» e offerte sul mercato nero possono essere acquistati in cambio di denaro. Volete mettere K.O. il web shop di un vostro concorrente



Che cosa potete fare in qualità di imprese contro i rischi crescenti della rete?

per un paio di giorni? Nessun problema, con qualche migliaia di franchi potrete farlo. Avete bisogno degli indirizzi delle carte di credito o preferite comandare un piccolo esercito di computer-zombie? Anche questo si può comprare o affittare. È inclusa la garanzia che i prodotti facciano esattamente quello che vi è stato promesso: il mercato nero oramai ha, in parte, offerte di supporto e garanzie migliori rispetto ai grandi produttori commerciali di software!

Rispettare i fattori di sicurezza

Che cosa potete fare in qualità di imprese contro i rischi crescenti della rete? Prima cosa: Fatevi un'idea generale!

- Quali dati sono critici per l'impresa? Classificate i dati e determinate la criticità delle applicazioni per il successo della vostra impresa. Definite il bisogno di tutela per i vostri dati, le vostre applicazioni, i vostri sistemi e infine per tutta l'impresa. E non dimenticatevi assolutamente dei numerosi servizi che al giorno d'oggi vi procurate con la «cloud»!

I fattori di sicurezza sono:

1. **Disponibilità:** Quando quali dati e quali applicazioni devono essere messi a disposizione per il business process, per quanto tempo può essere tollerata una perdita di dati?

SULL' ISSS

La Information Security Society Switzerland (ISSS) è l'associazione leader in Svizzera per la sicurezza ICT, a cui appartengono ad oggi più di 1100 security professionals e appassionati di security dal mondo dell'economia, dell'amministrazione e della scienza.

www.iss.ch

CONFERENZA

Il 16 giugno 2015 alle ore 18 presso Il Parco Maraini a Lugano avrà luogo una conferenza su questo tema, tenuta dall'Ing. Claudio Bareato, specializzato in sicurezza aziendale e gestione del rischio.

Più informazioni: info@bareato.ch

2. **Riservatezza:** Chi può accedere a quali dati e applicazioni? Viene messo in pratica il principio «need to know»? Ci sono richieste previste per legge riguardanti la tutela di determinati dati, come per esempio i dati personali secondo la legge per la tutela dei dati? I dati personali vengono inviati all'estero o archiviati all'estero o modificati? Tali modifiche sono sottoposte a limitazioni previste per legge.
 3. **Integrità:** Quali esigenze avete riguardo all'esattezza e alla correttezza dei dati? Di quale grado di completezza dei dati avete bisogno per il vostro lavoro quotidiano?
 4. **Tracciabilità:** Si può tenere traccia delle attività degli utenti e dei percorsi dei dati e delle informazioni? Sono presenti direttive sull'archiviazione anche dei dati elettronici e vengono rispettate?
- Verificate i rischi! Informatevi su quali sono gli attuali pericoli e punti deboli e da quali organizzazioni criminali vengono sfruttati. Ci sono punti deboli che possono essere sfruttati per negligenza

o disattenzione? Quanto sarebbe facile sottrarre alla vostra impresa dei dati cruciali? Lo notereste a posteriori?

- Sviluppate un piano di sicurezza che preveda:
 - Back up regolari
 - Programmi anti-malware adeguati
 - Accesso controllato a internet
 - Aggiornamenti regolari e veloci dei software
 - Uso di password
 - Protezione adeguata dei dispositivi mobili
 - Cifratura dei dati sensibili
 - Sensibilizzazione dei collaboratori
 - Erogazione ininterrotta di energia elettrica
 - Pianificazione dei provvedimenti in caso di emergenza
 - Documentazione del know-how

La sicurezza è una responsabilità di ogni individuo. Sensibilizzate i vostri collaboratori e assumetevi la responsabilità della sicurezza – un provvedimento preventivo è sempre meglio di un provvedimento d'urgenza a seguito di un rischio! ●

UMBERTO ANNINO

Da 20 anni svolge la professione di informatico ed è affascinato dalla sicurezza delle informazioni; lavora come consulente per la sicurezza e come docente per la sicurezza delle informazioni, è vicepresidente della Information Security Society Switzerland ISSS.



Tel. 079 679 00 96
umberto.annino@infoguard.ch



THE LEAGUE OF LEADING LADIES CONFERENCE

MARCH 26TH AND 27TH, 2015
VICTORIA JUNGFRAU GRAND HOTEL & SPA
INTERLAKEN

SPEZIALPREIS FÜR
SKO-MITGLIEDER
CHF 1350
STATT
CHF 1600



REGISTER NOW! 2015.LEAGUEOFLEADINGLADIES.COM

Point of Emotion



...statt POS

Innovativ informieren, unterhalten und begeistern: Lösungen von digital + medial gestalteten Umgebungen für Besucher, Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter.

 **INPUTECH**
touch • media • terminal • datapanel

Inputech AG | Bahnhofstrasse 47 | CH-8196 Wil ZH | Telefon +41 44 879 20 20 | www.inputech.ch

Über 20 Jahre Leader in digitaler Indoor- und Outdoor-Bildschirmkommunikation -
für positive Emotionen

Umfassend geschützt mit dem neuen SKO-Rechtsschutz

Ab 1. Januar 2015 profitieren Sie von unserem neuen Betriebsrechtsschutzangebot. Als Aktivmitglied werden Sie im beruflichen Rechtsschutz für Kosten bis 300'000 Franken versichert sein. Dieser Rechtsschutz gilt erstmalig auch für Passivmitglieder bei Abschluss des Privatrechtsschutzes.

Als Selbstständigerwerbender oder Inhaber eines KMU steht Ihnen ab 1. Januar 2015 unser neuer Betriebsrechtsschutz offen. Wir bieten Ihnen diese Versicherung zusammen mit unserem Kooperationspartner CAP Rechtsschutzversicherung für nur 525 Franken pro Jahr an. Das Angebot umfasst neben dem beruflichen Rechtsschutz auch den Privat-, Verkehrs- und Immobilienrechtsschutz für

Sie als Privatperson. Das Versicherungsangebot gilt für Sie als Inhaber und Betreiber einer Einzelfirma, GmbH oder AG, die Ihnen oder Ihrer Familie wirtschaftlich gehört. Voraussetzung ist, dass Sie für diesen Betrieb hauptberuflich tätig sind und dieser nicht mehr als 750'000 Franken Honorar oder Umsatz pro Jahr erwirtschaftet. Versichert sind auch die Mitarbeiter Ihres Betriebs beim Ausüben der be-

Rechtlich rundum sicher: Neuer Betriebsrechtsschutz kombiniert mit Privat-, Verkehrs- und Immobilienrechtsschutz.



ruflichen Tätigkeit für diesen Betrieb. Sie sichern Ihr Unternehmen damit für vertragliche Streitigkeiten mit Kunden und Lieferanten, mit Dienstleistern, Leasinggebern und Verpächtern sowie Arbeitnehmern bis zur Versicherungssumme von 100'000 Franken ab.

Der erweiterte Berufsrechtsschutz

Als Aktivmitglied geniessen Sie bei beruflichen Rechtsstreitigkeiten im Anstellungsverhältnis ab 1. Januar 2015 einen erweiterten Rechtsschutz, der kostenmässig bereits mit Ihrem SKO-Mitgliedsbeitrag abgedeckt ist. Wenn Sie als Passivmitglied den Privat-, Verkehrs- und Immobilienrechtsschutz der CAP Rechtsschutzversicherung abschliessen, steht Ihnen neu der gleiche berufliche Rechtsschutz zu wie den Aktivmitgliedern. In Zukunft sind dann bei beruflichen Rechtsstreitigkeiten nicht nur die eigenen Anwaltskosten versichert, sondern auch die Kosten für Expertisen und Analysen, Gerichts-, Schiedsgerichts- und Mediationskosten, Parteientschädigung sowie Strafkautionen bis zu 300'000 Franken. Ihr Schutz umfasst Streitigkeiten mit dem Arbeitgeber oder mit Privat- und Sozialversicherungen im beruflichen Rahmen inklusive Pensions-, Arbeitslosen- und Krankenkassen. Sie haben zudem immer auch Anspruch auf kostenlose Rechtsberatung in den versicherten Rechtsbereichen.

Der ergänzende Privat-, Verkehrs- und Immobilienrechtsschutz

Für nur 165 Franken profitieren Sie und Ihre Familie neu ebenfalls vom ergänzenden Privatrechtsschutzangebot der CAP Rechtsschutzversicherung. Als Passivmitglied geniessen Sie mit dieser Versicherung auch gleichzeitig den beruflichen Rechtsschutz für eine Prämie von lediglich 215 Franken. Versichert



SKO-Mitglieder geniessen einen erweiterten Rechtsschutz.

sind neben Ihnen als Versicherungsnehmer auch Ehe- und Konkubinatspartner und bereits erwerbstätige und verheiratete Kinder sowie sämtliche übrigen Personen im gemeinsamen Haushalt. Die Wartefrist von 90 Tagen gilt zudem nur noch bei arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Streitigkeiten für die versicherten Passivmitglieder – vorausgesetzt, dass Sie bereits bisher im gleichen Umfang Rechtsschutz versichert waren. Bei Rechtsstreitigkeiten mit Ihrem Nachbarn, Stockwerkeigentümern oder bei Einsprachen gegen Baugesuche Ihres Nachbarn beträgt die Deckung neu bis 30'000 Franken. Dieses Versicherungsangebot läuft parallel zum bisherigen Angebot der Multi-Rechtsschutzversicherung der Coop Rechtsschutz, die am 31. Dezember 2016 endet. Mehr Informationen zu den Rechtsdienstleistungen der SKO erhalten Sie auf www.sko.ch/rechtsschutz

Adrian Weibel, Rechtsdienst

Vorsorgeplanung – privates Risikomanagement!

Ein massgeschneiderter VVK-Vorsorgeplan gibt Ihnen klare Antworten auf alle Ihre wichtigen Fragen rund um Vorsorge, Pensionierung, 3. Säule, Steuern sparen und Sicheranlagen. So erhalten Sie höchste Sicherheit und Flexibilität bei der Planung Ihrer Vorsorge.

Ein Vorsorgeplan erfasst Ihre heutige finanzielle Situation. Er zeigt Ihnen auf einen Blick, ob und wann Sie in (Früh-)Pension gehen können und ob Sie dabei die Rente oder Teile des Pensionskassenkapitals beziehen sollen. Bei einem Kapitalbezug können Sie zusätzlich Steuern sparen. Ersichtlich ist damit auch, ob Sie und Ihre Familie bis dahin genügend abgesichert sind.

Steuern sparen

Mit gezielten Massnahmen lassen sich mit wenigen Anpassungen Steuereinsparungen bis zu mehreren Tausend Franken machen. So können Sie beispielsweise Ihre Säule 3a Ersparnisse auf mehrere Konten anlegen und sich diese zum gegebenen Zeitpunkt gestaffelt auszahlen lassen.

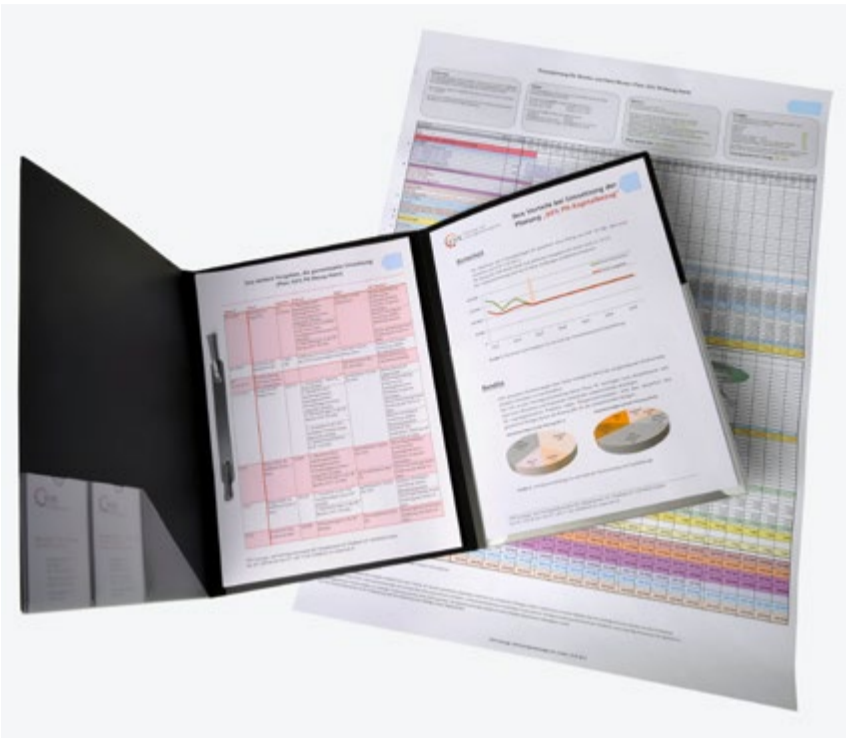
Haushaltsbudget – das A und O

Ausgangslage für alle Massnahmen bezüglich Ihrer Vorsorgeplanung ist Ihr heutiges Haushaltsbudget! Dieses gibt Ihnen Sicherheit bei allen Besprechungen mit Ihrem Vorsorgeberater. Das Budget wird über die Pensionierung hinaus mit dem jeweils jährlichen Einkommen verglichen, sei es nun Einkommen aus Lohn oder Rente. Erst wenn das Einkommen nachweislich höher ist, als das damit zu deckende Haushaltsbudget, dürfen Sie Anlagen tätigen. Ihr Vorsorgeplaner unterstützt Sie gerne da-



Massgeschneiderte Investition nach Risikoprofil, Anlageziel und Vorsorgeplan.

bei, Ihr Haushaltsbudget zu erstellen. Falls die zukünftigen Renteneinkommen das Haushaltsbudget nicht decken – also eine Vorsorgelücke besteht – können Sie diese schliessen, indem Sie in die Pensionskasse nachzahlen oder selber sparen.



Mit gezielten Massnahmen Steuern sparen.

Sicherheit

Der Vorsorgeberater vertritt Ihre Interessen gegenüber den Anbietern von Finanzprodukten und stellt damit sicher, dass Sie nur in etwas investieren, das Ihrem Risikoprofil und Ihrem Anlageziel entspricht. Basierend auf Ihrem Vorsorgeplan ha-

ben sowohl Sie als auch der Berater die Sicherheit nichts abzuschliessen, was ausserhalb Ihrer finanziellen Möglichkeiten und Ihrer Risikobereitschaft liegt. Die Wahl der Investitionsprodukte richtet sich nach Ihrem Risikoprofil, Ihrem Anlageziel und den Zahlen Ihres Vorsorgeplanes. Dieser dient Ihnen auch in Zukunft als Nachweis der damaligen Ausgangslage und zur Begründung des gewählten Investments.

Flexibler und langjähriger Leitfaden

Ein Vorsorgeplan begleitet Sie über die Jahre und dient Ihnen als Basis für Ihre finanziellen Entscheidungen. Ergeben sich in Ihrem Leben Änderungen, wie beispielsweise Invalidität, Scheidung, Stellenwechsel oder Erbschaft, ist er schnell auf die neue Situation angepasst. So sind Sie immer auf dem neuesten Stand Ihrer finanziellen Situation und der zu erwartenden Rentenleistungen. Der Vorsorgeplan ist Kundenschutz durch Beratungsqualität und die Basis für eine professionelle und langjährige Zusammenarbeit mit Ihrem Vorsorgeberater. ●

MITGLIEDERSPEZIAL

Das von Willi Graf entwickelte Geschäftsmodell für individuelle Vorsorgeplanung und Vermögensverwaltung ist speziell auf die Mitglieder grosser Partnerverbände ausgerichtet. Seit über 16 Jahren bietet die VVK AG ihre Beratungen zu günstigen und transparenten Konditionen an.

Interessiert? Melden Sie sich beim Vorsorgeberater der SKO für eine kostenlose erste Beratung an und erhalten Sie als SKO-Mitglied 20 Prozent Rabatt auf Ihren Vorsorgeplan.

VVK Vorsorge- und Vermögenskonzepte AG, Teufen,
www.vvk.ch, info@vvk.ch

WILLY GRAF

lic. iur. HSG, Inhaber der VVK AG, Vorsorgeexperte.
 Gründungsdozent für Finanzplanung am heutigen Institut für Finanzplanung IfFP und Präsident der VALIDITAS Fachverband Schweizer Finanzdienstleister.



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

Informationssicherheit im Unternehmen

Sicherheit von Daten, Informationen und Computersystemen in einer Zeit der allgegenwärtigen Überwachung und der bald vollständigen Vernetzung – Stichwort «Internet of Things»? Was ist der Stand bezüglich Internetkriminalität und wie kann ein Unternehmen sich gegen die aktuellen Risiken schützen?



Wie können Unternehmen ihre Daten und Systeme am besten schützen?

Das aktuelle Trendwort im Markt der Sicherheit ist «Cyber-Security». Einerseits ein Marketing-Begriff, um die abgedroschene IT-Security umsatzmässig neu zu erwecken. Obwohl: Wenn man Umfragen glaubt, wird diese eigentlich immer wichtiger. Und andererseits als Begründung, dass Sicherheit von Informationen heute mehr ist als nur Com-

puter und Technik. Der Begriff «Cyber», aus dem Griechischen für «Steuerung», gekoppelt mit «Security»: Alles, was steuert und gesteuert wird, kann auch manipuliert werden und muss demzufolge umfassend geschützt werden. Man möchte sowohl privat wie auch als Unternehmer die Kontrolle über die eigenen Systeme und insbesondere Informatio-

nen behalten. Dabei nimmt der Mensch inzwischen eine kritische Rolle im Ökosystem des Informationsschutzes ein.

Sicherheit kann nicht absolut sein

In der unternehmerischen Realität ist Sicherheit in erster Linie ein Kostenfaktor, der mit einer doppelten Wahrscheinlichkeit einher geht: Die Theorie postuliert, dass eine Investition (in eine Sicherheitsmassnahme) mit einem Risiko begründet werden soll. Nur: Einer der beiden klassischen Risikofaktoren ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Schaden eintritt. Wer aber wagt es, eine solche präzise zu berechnen? Dazu kommt die Erkenntnis, dass Sicherheit nicht absolut sein kann – welche Garantie habe ich also, dass eine Investition zielgerichtet und effektiv ist? In der Realität scheitert die Sicherheit aber schon vor der philosophischen Diskussion. Grundlegende Voraussetzungen werden ignoriert, reale Risiken verdrängt und komplexe Entscheidungen dem kurzfristigen Gewinn untergeordnet. NSA spioniert Unternehmen aus? Bei uns gibt's nichts zu holen. Hacker erbeuten Millionen Kreditkartendaten? Unsere Daten sind für die nicht interessant. Doch

die organisierte Kriminalität klagt nicht nur Daten – ein Computersystem ist auf vielfältige Art ein wertvolles «Asset» für einen Angreifer. So kann der Unternehmensrechner bequem in ein sogenanntes «Zombie» umgewandelt und für kriminelle Attacken umfunktioniert werden – natürlich ohne, dass der Besitzer oder das Unternehmen dies unmittelbar bemerkt. Oder haben Sie schon geprüft, ob Ihre Webseite nicht zum Verteilen von bösartiger Software, sogenannter Malware, zur Infektion von anderen Computersystemen missbraucht wird – ohne, dass es auffällt?

Cybercrime käuflich

Die organisierte Kriminalität im Internet ist inzwischen so weit gediehen, dass deren «Produkte» und Angebote auf dem Schwarzmarkt gegen Geld erworben werden können. Sie wollen den Webshop eines Konkurrenten ein paar Tage flachlegen? Kein Problem, mit ein paar Tausend Franken sind sie dabei. Sie benötigen Kreditkartennummern oder würden gern eine kleine Armee von Zombie-Computern steuern? Auch das können Sie kaufen oder mieten. Inklusive Garantie, dass die Produkte genau

Die organisierte Internet-Kriminalität klagt nicht nur Daten, sondern infiziert auch Computersysteme.



LINKS

Weitere nützliche Hilfsmittel finden Sie auf der Webseite des Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik BSI:

Methodische Vorgehensweisen <http://goo.gl/Yymcbo>

Gefährdungen und Massnahmen <http://goo.gl/stb8o7>

Musterrichtlinien und Beispiele <http://goo.gl/VxQtOh>

Leitfaden kompakt <http://goo.gl/63xsbi>

Sicherheit beim Cloud Computing <http://goo.gl/xiLFw9>

das machen, was ihnen versprochen wurde – der Schwarzmarkt hat inzwischen teilweise die besseren Supportangebote und Garantieleistungen als grosse kommerzielle Hersteller von Software!

Sicherheitsfaktoren berücksichtigen

Was können Sie als Unternehmer gegen die zunehmenden Risiken aus dem Internet unternehmen? Als Erstes: Überblick verschaffen!

- Welche Daten sind wie kritisch für das Unternehmen? Führen Sie eine Klassifizierung der Datenbestände durch, und bestimmen Sie die Kritikalität von Applikationen für den Erfolg Ihres Unternehmens. Definieren Sie den Bedarf an Schutz für Ihre Daten, Ihre Applikationen, Ihre Systeme und schliesslich für das ganze Unternehmen. Und vergessen Sie keinesfalls die vielen Dienste, die Sie heutzutage aus der «Cloud» beziehen!

Die Sicherheitsfaktoren sind:

1. **Verfügbarkeit:** Wann müssen welche Daten und Applikationen für den Geschäftsprozess zur Verfügung stehen, wie lange kann ein Ausfall toleriert werden?
2. **Vertraulichkeit:** Wer darf auf welche Daten und Applikationen zugreifen – wird das Prinzip

«need to know» umgesetzt? Gibt es gesetzliche Anforderungen zum Schutz von bestimmten Daten wie zum Beispiel der Personendaten gemäss Datenschutzgesetz? Werden Personendaten ins Ausland übermittelt oder dort gelagert oder bearbeitet? Eine solche Bearbeitung untersteht gesetzlichen Einschränkungen.

3. **Integrität:** Welchen Anspruch bezüglich Richtigkeit und Fehlerfreiheit haben Sie an die Daten? Welchen Grad der Vollständigkeit der Daten benötigen Sie für die tägliche Arbeit?
 4. **Nachvollziehbarkeit:** Können Aktivitäten von Benutzern und der Weg der Daten und Nachrichten nachvollzogen werden? Sind Vorgaben zur Archivierung auch bei elektronischen Daten vorhanden und erfüllt?
- Ermitteln Sie die Risiken! Informieren Sie sich, welche Gefahren und Schwachstellen aktuell sind und durch kriminelle Organisationen ausgenutzt werden. Gibt es Schwachstellen, die aus Fahrlässigkeit oder Unachtsamkeit ausgenutzt werden können? Wie einfach wäre es, kritische Daten in Ihrem Unternehmen zu entwenden? Würden Sie es im Nachhinein bemerken?
 - Entwickeln Sie ein Sicherheitskonzept, unter anderem:
 - Regelmässige Backups
 - Umfassende Anti-Malware-Schutzprogramme

ÜBER ISSS

Die Information Security Society Switzerland (ISSS) ist der führende Fachverband in der Schweiz für ICT-Sicherheit, welchem heute mehr als 1100 Security Professionals und an Security Interessierte aus Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft angehören.
www.iss.ch

- Kontrollierter Zugang zum Internet
- Regelmässige, rasche Softwareaktualisierungen
- Einsatz von Passwörtern
- Angemessener Schutz von mobilen Geräten
- Verschlüsseln von sensitiven Daten
- Sensibilisierung der Mitarbeitenden
- Unterbruchfreie Stromversorgung
- Notfallvorsorgeplanung
- Dokumentieren des Know-how

Sicherheit liegt in der Verantwortung des Einzelnen. Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeitenden und übernehmen Sie Verantwortung für die Sicherheit – eine präventive Massnahme ist immer besser als eine reaktive Massnahme nach Eintreten des Risiko! ●

UMBERTO ANNINO

Seit 20 Jahren als Informatiker tätig und fasziniert von Informationssicherheit; beruflich als Sicherheitsberater tätig und als Dozent für Informationssicherheit, Vizepräsident der Information Security Society Switzerland ISSS.



Tel. 079 679 00 96

umberto.annino@infoguard.ch

Executive School of Management,
Technology and Law (ES-HSG)



Universität St.Gallen

Kompetenz in Rechtsfragen

Wirtschaftsrecht für Manager

Lernen Sie als Führungskraft, Unternehmer oder Verwaltungsrat die wichtigsten Gebiete des Wirtschaftsrechts und deren Einfluss auf Ihre Entscheidungen kennen.

NEU kombiniert mit Compliance Management.

Weitere Informationen und Anmeldung:

Email: rahel.germann@unisg.ch

Tel. 071 224 75 18

www.lam.unisg.ch



Die neue Webseite der SKO

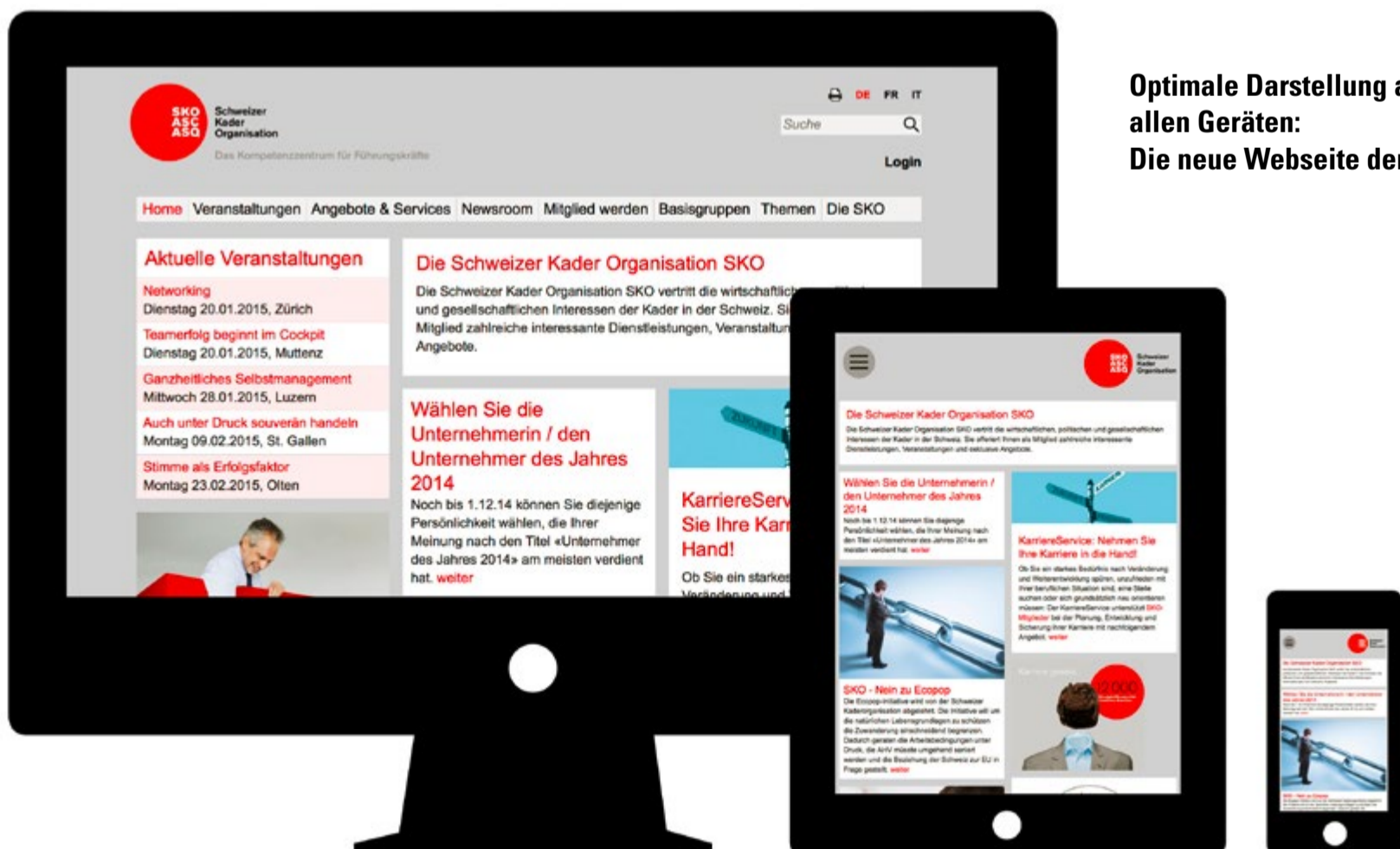
Webprojekte erfolgreich umzusetzen, heisst: Viele spezielle Kompetenzen auf effiziente Weise zu einem erfolgreichen Ganzen zusammenfügen.

Heute ist ein Internetauftritt nicht mehr einfach eine Webseite, sondern – je nach Anforderungen – eine Software-Applikation, die dem User ein Höchstmass an Nutzwert bietet. Die Webseite ist weniger ein Schaufenster, als vielmehr ein Instrument, um in der digitalen Welt effektiv zu kommunizieren und zu interagieren. Dies erhöht die Komplexität von Webprojekten und schafft Herausforderungen, die gut geplant und mit erfahrenen Partnern umgesetzt werden sollten.

Konzeptionell durchdenken

Organisationen wie die Schweizer Kader Organisation SKO sind gelebte Kommunikationsstrukturen.

Entsprechend gross sind die Bedürfnisse an die Webseite: Unterschiedliche Informationsformate sollen gleichwertig dargestellt aber trotzdem gewichtet werden können. Kanäle wie Social Media oder Newsletter sind integriert und verschiedene Interaktionsprozesse, wie Veranstaltungen oder Anmeldungen für diverse Projekte, können bis zum Abschluss durchgängig getätigt werden. Dafür ermitteln wir zuerst die spezifischen Anforderungen mittels Requirements Engineering oder User-Experience-Analysen, um danach Spezifikationen zu erstellen, die das Projekt sauber definieren. Dies erreichen wir sowohl mit klassischem Projektvorgehen wie auch mit neuen agilen Methoden. So war es uns auch bei der



**Optimale Darstellung auf allen Geräten:
Die neue Webseite der SKO.**

SKO möglich, das Projekt «neue Webseite» im vorgesehenen Termin- und Budgetrahmen umzusetzen.

Zeitgemässe Basistechnologie

Der Markt für Content Management Systeme (CMS) ist momentan in einer Umbruchphase, zumindest in der Open-Source-Welt. Viele altbewährte CMS wie Drupal, Typo3 oder Joomla sind technologisch in die Jahre gekommen und werden zurzeit von Grund auf erneuert. Diese Entwicklung benötigt viel mehr Zeit als geplant, sodass ein gute Empfehlung heutzutage nur schwer abzugeben ist – oder unter uns: Ein 98er-Golf ist heute einfach nicht mehr «state of the art»! Moderne Webframeworks haben die Abhängigkeit zwischen den verschiedenen Applikationsteilen hochgradig abstrahiert. Deshalb haben wir den Prozess umgedreht: Statt ein CMS zu wählen und dann die Anforderungen anzupassen, haben wir uns ein stabiles aber flexibles Framework – Symfony – gesucht und darauf basierend mit dem init CMS ein benutzerfreundliches Tool realisiert. Mit dieser Grundlage profitieren wir von der hochwertigen Basis von Symfony, was Sicherheit, Performance und effiziente Entwicklungsumgebung anbelangt, aber auch von der grossen Flexibilität eines userfreundlichen CMS. Zudem ist die Bewirtschaftung effizient und das langfristige Kosten/Nutzen-Verhältnis durch die hohe Wartungsfreundlichkeit gegeben.

Herausragende User Experience

Im Zentrum stehen immer die Benutzer und ihre Erfahrungen. «Das will ich sehen!» ist für uns der wichtigste Anspruch, wenn es um die Ausgestaltung einer neuen Webseite geht. Um nicht in Schönheit zu sterben, gibt es dafür einige klare Regeln:

- Weniger ist mehr: Verringerung der Selektionsproblematik durch eine übersichtliche Navigationsstruktur und eindeutige Inhaltsgefässe.
- User sind verschieden: Unterschiedliches Such- und Surfverhalten berücksichtigen, wie Navigation, Teaser oder Textsuche.
- Optimale Darstellung auf allen Geräten: Die Webseite muss mit allen Geräten, wie Desktop, Tablet oder Smartphone, optimal bedient werden können.

Für die SKO-Webseite (www.sko.ch) wurde eine Formensprache mit einem flexiblen Boxensystem gewählt, um unterschiedliche Inhaltsformate differenziert anzubieten. Inhalte sind auf jeder Ebene mit wenigen Klicks erreichbar. Jede Regionalorganisation betreibt zudem ihre eigenen Seiten oder Inhaltsgefässe in den drei Landessprachen. Dieses System ist weiter ausbaubar. Die Webseite wird zunehmend zur integrierten Kollaborations- und Interaktionsplattform – und somit zu einem gelungenen Beispiel einer anspruchsvollen Webanwendung. ●

MARKUS SEILER

Ist Partner bei net working AG und hat zusammen mit Donner Trepp den neuen Internetauftritt der SKO konzipiert und umgesetzt. net working realisiert massgeschneiderte Webseiten, Intranet- und Extranet-Lösungen.



Tel: 044 448 42 10

m.seiler@networking.ch

www.networking.ch

Frisches Programm mit neuen Angeboten

Die SKO-Weiterbildungen haben alle das Ziel, Führungskräfte in ihrem Werdegang zu unterstützen und zu fördern. Die Veranstaltungen sind auf Themen des Kader-Alltags fokussiert. Bei uns lernen Sie nicht auf Reserve, sondern verschaffen sich gezielt die Kompetenzen, die Sie in der Praxis benötigen.

Das Weiterbildungsprogramm 2015 präsentiert sich optisch frisch und neu und zeigt diesen Schwung auch auf inhaltlicher Ebene. Zusätzlich zu den TrendShops-Variationen haben wir für Sie zwei neue Weiterbildungsmöglichkeiten konzipiert:

Dialog-Serie

Rechts- und Finanzbelange gehören zu den Managementkompetenzen. Und auch wenn wir schliesslich Fachspezialisten konsultieren müssen: Es ist hilfreich, wenn man die Zusammenhänge kennt und weiss, wo man kurzerhand allgemeine Informationen nachschlagen kann. Lesen Sie mehr zu unseren Dialogen auf der folgenden Seite 41.

Führungslehrgang

Beruflich befinden wir uns alle konstant im Dreieck von Strategien/Zielen, Organisation und Menschen. Eine Führungskraft bewegt sich nicht nur selber in diesem Spannungsfeld, sondern sie hat auch den Auftrag, ihre Mitarbeitenden zu Höchstleistungen zu motivieren. Diese Aufgabe hat es in sich, und die Leadership-Studie zeigt, dass die Führungskräfte sich damit sehr gefordert fühlen. Dazu kommt, dass Kader auch die eigenen Ressourcen optimal einteilen sollten, damit genug Energie zum Agieren im Radius all dieser Anspruchsgruppen vorhanden ist.



SKO-TrendShops – kompakte Seminare zu Führungsthemen.

Der [Führungslehrgang «Wirkungsvoll führen in verschiedenen Spannungsfeldern»](#) beginnt mit dem Vorstudium der Lehrmittel. Damit werden die Teilnehmenden auf die Thematik eingestimmt und können sensibilisiert in die fünf Seminartage unter der Leitung von hoch qualifizierten Trainern ein-

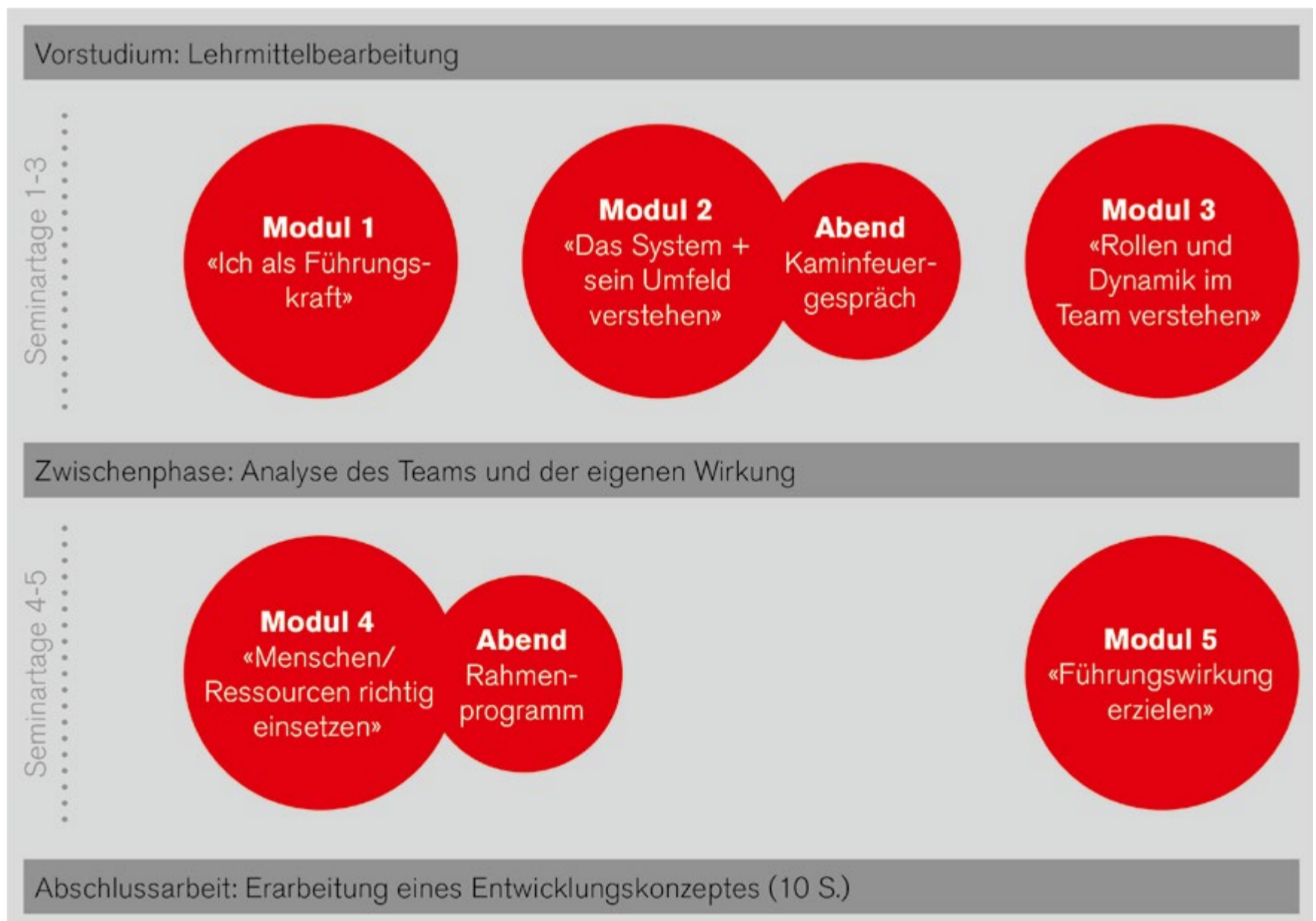
steigen. Schritt für Schritt beginnt die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und ihrer Wirkung. Die ständige Reflexion der Berufssituation begleitet die Teilnehmenden und verankert somit den Praxisbezug. Viele Techniken und Hilfsmittel ermöglichen den Transfer in den Alltag und die Fähigkeit, die eigene Wirkung gezielt und systematisch zu steuern. Die SKO hat diesen Lehrgang in Zusammenarbeit mit der Kalaidos Fachhochschule konzipiert. Nach erfolgreichem Abschluss aller Bausteine überreichen wir den Teilnehmenden ein Zertifikat der SKO und der Kalaidos Fachhochschule

im Umfang von 5 ECTS. Diese werden an den Zertifikatslehrgang [«CAS FH in Leadership Advanced»](#) der Kalaidos Fachhochschule angerechnet.

Unsere traditionellen TrendShops

Die Kunst eines Arrangements liegt in der Kombination von Neuem und Bewährtem. Bewusst fördern wir weiterhin das Konzept der [SKO-Trend-Shops](#), die kompakte und effiziente Weiterbildung für Führungskräfte. Die Abendseminare zu Führungsthemen (Management-, Sozial- und Selbstkompetenzen) vermitteln neue Sichtweisen, Ansätze und

Führungslehrgang der SKO und der Kalaidos Fachhochschule.



Techniken, die sofort in der täglichen Führungsaufgabe umgesetzt werden können. Die [TrendShop Plus](#) sind Halbtagesseminare zu Themen, bei denen es sich lohnt, etwas mehr Zeit zu investieren: «Führen im Generationenmix», «Führen in Veränderungsprozessen» oder «Führen ohne Macht» sind die drei Themen im nächsten Jahr. Sie konzentrieren sich ganz auf den heutigen Führungsalltag. Nehmen Sie sich den Freiraum, neue Ansätze und Impulse zu erhalten, und vertiefen Sie das Gelernte durch den Erfahrungsaustausch mit anderen Kadern während des gemeinsamen Abendessens.

Weiterführende Angebote

Viel zu schnell ist ein Abend, ein Nachmittag oder gar eine Seminarwoche vorüber und nicht alle Fragen, die Sie beschäftigen, sind beantwortet. Haben Sie Lust, einzelne Themen intensiver weiterzustudieren? In unserem Weiterbildungsprogramm 2015 finden Sie inhaltlich ergänzende Angebote unserer Weiterbildungspartner. Dies sind von uns ausgewählte und renommierte Bildungsinstitute, welche für eine hoch stehende Qualität der Bildungsleistungen garantieren.

Brigitte Christe, Weiterbildung

SKO-Mitglieder werben Mitglieder 2014



Mitmachen und starke Prämien gewinnen!

Jedes gewonnene SKO-Mitglied ist uns eine Barprämie wert, die quartalsweise berechnet und ausbezahlt wird. Jedes geworbene SKO-Aktivmitglied zählt und vergrössert das starke Netzwerk der SKO!

SKO Aktivmitglieder

Pauschal CHF 60.–/Neumitglied

SKO Passivmitglieder

Pauschal CHF 20.–/Neumitglied

Überzeugen Sie Bekannte, Freunde, Geschäftspartner oder Arbeitskollegen von den zahlreichen Vorteilen einer SKO-Mitgliedschaft! Das von Ihnen geworbene Mitglied erhält **3 Monate geschenkt** und profitiert sofort von allen Mitgliedervorteilen! Lassen Sie das von Ihnen gewonnene Neumitglied das Anmeldeformular online

unter www.sko.ch/mwm ausfüllen und profitieren Sie zusätzlich von attraktiven Sonderprämien.



Schweizer
Kader
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Rechts- und Finanzfragen im Dialog klären

Die SKO-Dialog-Serie ist ein neuer Bestandteil des SKO-Weiterbildungsangebotes. Die abendlichen «Dialoge» mit Fachexperten thematisieren komplexe Fragestellungen aus verschiedenen Lebensbereichen, die Führungskräfte beruflich aber auch privat beschäftigen.

Das grosse Spektrum an unterschiedlichen Tätigkeiten einer Führungskraft verlangt vernetztes Denken und die Bereitschaft, unternehmerische Mitverantwortung zu tragen. Damit Kader dieser Anforderung gerecht werden können und Zusammenhänge und mögliche Konsequenzen rasch erkennen, benötigen sie ein breites Wissen. Mit dem neuen Jahresprogramm 2015 haben wir dafür die [Dialogserie](#) lanciert. Diese Veranstaltungen führt die SKO in Kooperation mit der VPZ Vermögens Planungs Zentrum AG und der Bank Coop durch. Ein Teil der Wissensvermittlung findet durch den Experten statt, und anhand eines Beispiels werden die Sachverhalte diskutiert. Besonderen Wert legen wir darauf, dass «im Dialog» auf Fragen der Teilnehmenden eingegangen wird.

Recht im Dialog

Führungskräfte sind täglich mit rechtlichen Belangen konfrontiert. Besonders in KMU fehlen oft Fachspezialisten, die Sachverhalte rechtlich korrekt interpretieren können. Nur schon im Bereich Arbeitsrecht gibt es immer wieder Situationen, die nicht ganz klar sind. Welchen rechtlichen Anforderungen muss beispielsweise die Entlassung eines Kaderangestellten genügen? «Entlassung von Kaderangestellten – Inhalt der Aufhebungsvereinbarung» – mit die-

sem Dialog schliesst sich der Interessenskreis der Führungskraft in seinen beiden Rollen als Vorgesetzter und Arbeitnehmer. Aus der persönlichen Sicht der Teilnehmenden beleuchten wir zudem das Erbrecht im Dialog «Erben und schenken – Mein Wille geschehe».

Finanzen im Dialog

Im Bereich Finanzen konzentriert sich unser Angebot dieses Jahr auf die Planung. Mit unseren Fachexperten werden wir die Pensionierung unter dem Thema «Finanziell gut vorbereitet in die Pensionierung» genauer unter die Lupe nehmen. Mit der Veranstaltung «Warum sich eine frühzeitige Vermögens- und Steuerplanung lohnt» werden wir eine mögliche Steueroptimierung im Detail beleuchten. Führungskräfte haben an diesen beiden Themen nicht nur ein persönliches Interesse, oft werden auch von den Mitarbeitenden solche Fragen an sie gerichtet.

Zusammenhänge erkennen

Unsere Dialog-Veranstaltungen haben nicht das Ziel, aus Führungskräften Rechtsberater oder Finanzexperten zu machen. Mit den Veranstaltungen möchten wir generell eine Sensibilisierung erreichen, damit Kaderleute Zusammenhänge und Konsequenzen besser erkennen können. Wichtig ist zu wissen, wo-



Wissen im «Dialog»: Das neue abendliche Weiterbildungsangebot der SKO für Führungskräfte.

rauf man achten muss, wo man sich weitere Infos beschaffen kann und welche verfahrensrechtlichen Abläufe anstehen. Als zentral erachten wir auch, dass man als Führungskraft erkennt, wann man definitiv einen Fachexperten beiziehen muss.

SKO-Rechtsdienst

Erkennen Sie als SKO-Mitglied in einer Situation die Notwendigkeit für ein Gespräch mit einem Juristen, dann wenden Sie sich einfach an die SKO für eine kostenlose Rechtsberatung. Wir vertreten Sie als Aktivmitglied auch bei aussergerichtlichen Verhand-

lungen oder Gerichtsprozessen zu Fragen des Arbeits- und Sozialversicherungsrecht. Bei Fragen zu anderen Rechtsgebieten steht Ihnen zudem unser SKO-Anwaltspool für Erstberatungen bis zu dreissig Minuten kostenlos zur Verfügung. Ausserdem haben Sie die Möglichkeit, sich für einen umfassenden Schutz im Privat-, Verkehrs- und Immobilienbereich versichern zu lassen. Als Selbstständigerwerbender oder Inhaber eines KMU können Sie sich auch für betriebliche Streitigkeiten versichern.

Brigitte Christe, Weiterbildung;
Adrian Weibel, Rechtsdienst

Angestellte sprechen besser Englisch als ihre Chefs

Mittlerweile sprechen Angestellte besser Englisch als ihre Vorgesetzten. Auf die Bedürfnisse von Managern zugeschnittene Business-Sprachtrainings im Ausland schaffen Abhilfe. Schon in kürzester Zeit lassen sich damit grosse Fortschritte erzielen.

Verschiedene Studien zeigen, dass das durchschnittliche Englisch-Niveau von gewöhnlichen Angestellten mittlerweile höher ist, als das ihrer Vorgesetzten. Doch das muss nicht sein, denn mittlerweile gibt es effiziente Methoden, um eine Sprache zu erlernen oder eingerostete Sprachkenntnisse aufzufrischen. Zum Beispiel mit einem Business-Sprachtraining im Ausland, denn nirgends lernt man eine Sprache besser als dort, wo sie gesprochen wird. Gerade Manager schätzen solche Trainings. Die Gründe liegen auf der Hand: Wer ein Business-Sprachtraining im Ausland absolviert, kann sich vollständig auf seine Lernziele konzentrieren und wird nicht durch Berufs- oder Alltagspflichten abge-

MESSBARE RESULTATE

Mit dem BULATS-Test lassen sich die persönlichen Sprachkenntnisse rasch und nach internationaler Norm erfassen. So kann man zum Beispiel die Fortschritte eines Business-Sprachtrainings auf einfache Art und Weise messen. Weitere Infos unter www.businessclass.ch/bulats

lenkt. Man kann das Erlernte unmittelbar anwenden, einen relevanten Bezug dazu herstellen und gleichzeitig die Atmosphäre, die Mentalität und die Eigenheiten von Land und Leuten hautnah erleben. Obwohl die Sprachkurse in der Regel nur ein bis drei Wochen dauern, hat man nach zwei bis





Mit einem Business-Sprachtraining im Ausland die Sprache für den Berufsalltag lernen.

drei Wochen bereits gleich viele Lektionen besucht, wie bei einem hiesigen Sprachkurs in einem ganzen Jahr.

Spezifische Kurse für mittlere und obere Kader

Business-Sprachtrainings finden wahlweise in kleinen Gruppen, im Einzelunterricht oder in einer Kombination aus beidem statt. Dabei liegt der Fokus darauf, die Sprache im Berufsalltag anwenden zu können, wie etwa in Verhandlungen, Präsentationen oder Sitzungen. Für mittlere und obere Kader gibt es zudem Kurse mit Fokus auf Management oder Soft Skills. Die präzise Ausrichtung der Kursinhalte auf die Bedürfnisse der Teilnehmer macht Business-Sprachtrainings besonders effizient. Für bestimmte Berufsgruppen wie zum Beispiel HR-, Versicherungs-, Finanz- oder Bankfachleute werden branchenspezifische Kurse angeboten. Auch der Erholungsfaktor muss nicht zu kurz kommen. Kombinierte Angebote wie Englisch & Golfen oder Tennis, Französisch & Wein, Spanisch & Flamenco oder Ita-

SONDERKONDITIONEN

Mitglieder der SKO profitieren von 5 Prozent Rabatt auf das gesamte Kursangebot von Boa Lingua Business Class. Mehr Infos: www.sko.ch/weiterbildungspartner.

lienisch & Kochen verleihen dem Business-Sprachtraining gar einen Hauch Sabbatical-Feeling.

Gute Planung leicht gemacht

Weitere Vorteile von Business-Sprachtrainings sind, dass der Start jeden Montag möglich und die Durchführung garantiert ist – für die Kurse aller Level. Dies erleichtert die Planung erheblich. Die Unterichtsgruppen der Kurse sind klein, homogen und international zusammengesetzt. Die Teilnehmer haben ein höheres Durchschnittsalter als in gewöhnlichen Sprachkursen und ähnliche, berufliche Hintergründe. Business-Sprachkurse bieten somit auch eine gute Gelegenheit, um sich mit anderen Kursteilnehmern auszutauschen und wertvolle Kontakte zu knüpfen, die noch lange über das Kursende hinaus Bestand haben.

MAX WEY

ist Geschäftsführer von Boa Lingua Business Class. Das Zuger Unternehmen ist spezialisiert auf Business-Sprachtrainings im Ausland und mit zehn Filialen in Zug, Zürich, Winterthur, St. Gallen, Chur, Bern, Luzern, Basel, Genf und Lausanne in der ganzen Schweiz vertreten.



Tel 041 726 86 96
info@businessclass.ch
www.businessclass.ch

Manager und das Recht – Klagen gegen Unternehmen und Führungskräfte

Die Medien verfolgten eifrig den Prozess gegen Raoul Weil in den USA. Die Klagefreudigkeit der Amerikaner ist legendär, und als Zuschauer ist man beruhigt, sich als Manager in der Schweiz in Sicherheit zu wiegen. Zu Recht?



Führungskräfte sollten die rechtlichen Konsequenzen ihrer Entscheidungen richtig einschätzen können.

Eine Untersuchung der Jahre 2000–2010 zeigt, dass Klagen gegen Verwaltungsräte in der Schweiz keinesfalls eine Seltenheit darstellen. Im untersuchten Zeitraum gab es jährlich etwa 1'600 davon. Die grösste Anzahl an Prozessen stammte aus dem Bereich nicht bezahlter Sozialversicherungsbeiträge. Eine kürzlich erfolgte Aktualisierung dieser

Recherche ergab, dass die Fallzahlen und die damit geltend gemachten Schadenssummen sogar nochmals zugenommen haben. Im letzten Jahr wurde in 2'533 Fällen die Gesamtsumme von 64'704'248 Franken geltend gemacht. Im Jahre 2010 waren es noch 2'115 Prozesse mit einer Klagesumme von insgesamt 40'365'524 Franken.

WEITERBILDUNG

Der Studiengang Wirtschaftsrecht für Manager (WRM)-HSG macht Führungskräfte mit den wichtigsten Gebieten des Wirtschaftsrechts vertraut. Der Kurs orientiert sich konsequent an den Anforderungen, die sich durch die Relevanz von Recht für die Unternehmensführung ergeben.

Mehr zum Lehrgang «Wirtschaftsrecht für Manager (WRM-HSG)» an der Universität St. Gallen:

www.lam.unisg.ch/wrm

Prozesse keine Seltenheit

Als Ergebnis kann also festgehalten werden: Prozesse gegen Verwaltungsräte sind auch in der Schweiz keine Seltenheit. Auch wenn in der Öffentlichkeit anders wahrgenommen, erfreut sich das Institut der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit bei uns doch immer grösserer Beliebtheit. Darüber hinaus ist zu bedenken, dass die Dunkelziffer von geltend gemachten Forderungen gegen Führungskräfte, die den Weg nicht zum Gericht finden, noch viel höher sein dürfte. Viele dieser Klagen werden mit einem Vergleich aussergerichtlich erledigt. Genaue Zahlen von den D&O-Versicherungen sind dazu nicht erhältlich.

Handlungsfreiheit eingeschränkt

Ein Grund für diese Entwicklung liegt sicher in der generell zunehmenden Klagefreudigkeit der Gesellschaft. Weiter stellen sich gesellschaftliche Hindernisse nicht mehr als unüberwindbar dar. Wurden die Führungsgremien in Unternehmen früher oftmals durch befreundete Personen besetzt, war auch klar, dass sie sich nicht gegenseitig für Fehler belangen. Zu diesen zwei Aspekten gesellt sich nun ein dritter Faktor: Die Handlungsfreiheit der Führungskräfte wird durch rechtliche Rahmenbedingungen

zunehmend eingeschränkt. Immer mehr Vorschriften machen den Spielraum enger und lassen die juristischen Fallstricke zahlreicher werden. Um die anstehenden Aufgaben in ihrer Gesamtheit erfassen zu können, muss eine Führungskraft nicht nur ihre eigenen Pflichten kennen. Sie muss heute immer mehr auch in der Lage sein, die rechtlichen Konsequenzen ihrer Entscheidungen für das Unternehmen richtig einzuschätzen. Zahlreiche Gesellschaften haben schmerzlich erfahren müssen, wie kostspielig die Verletzung von Vorschriften sein kann.

Unternehmerische Verantwortung

Das Recht hat sich zu einer wesentlichen Komponente für den unternehmerischen Erfolg entwickelt. Die rechtlichen Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten zu kennen, ist heute unerlässlich geworden. Nur so können Führungskräfte ihrer unternehmerischen Verantwortung gerecht werden. Weil in Zukunft von einer weiteren Zunahme von Klagen auszugehen ist, wird das Thema bedeutsam bleiben und die Verwaltungsräte bei ihrer Tätigkeit begleiten. ●

SUSANNE CADUFF

Studierte in Zürich Rechtswissenschaften und erwarb anschliessend das Anwalts- und Notariatspatent des Kantons Zug. Sie ist Studienleiterin des Lehrgangs «Wirtschaftsrecht für Manager (WRM-HSG)» der Universität St. Gallen.



Tel. 071 224 75 04
info.lam@unisg.ch
www.lam.unisg.ch

Kostbares Risk Management

Neben fehlender Zeit, Kapazität und mangelndem Know-how gehören die hohen Kosten für externe Beratungen zu den Gründen, weshalb sich viele Unternehmen zu wenig um ihr Risikomanagement kümmern. Mit einem neu für kleine und mittlere Organisationen entwickelten, integrierten Instrument kann man Handlungsbedarf zur Verbesserung des eigenen Risikomanagements schnell erkennen und einleiten.

Können Sie Ihre drei wichtigsten Mitarbeitenden bei Ausfall umgehend ersetzen? Risikomanagement dient dazu, aktuelle und zukünftig auftretende Risiken zu erkennen und zu bearbeiten, beispielsweise dann, wenn sich die Konkurrenzlage verändert. Die für das Risikomanagement zuständige Person im Unternehmen – meist ein Mitglied der Geschäftsleitung – ist dann gefordert.

GRATIS IRM-TOOL

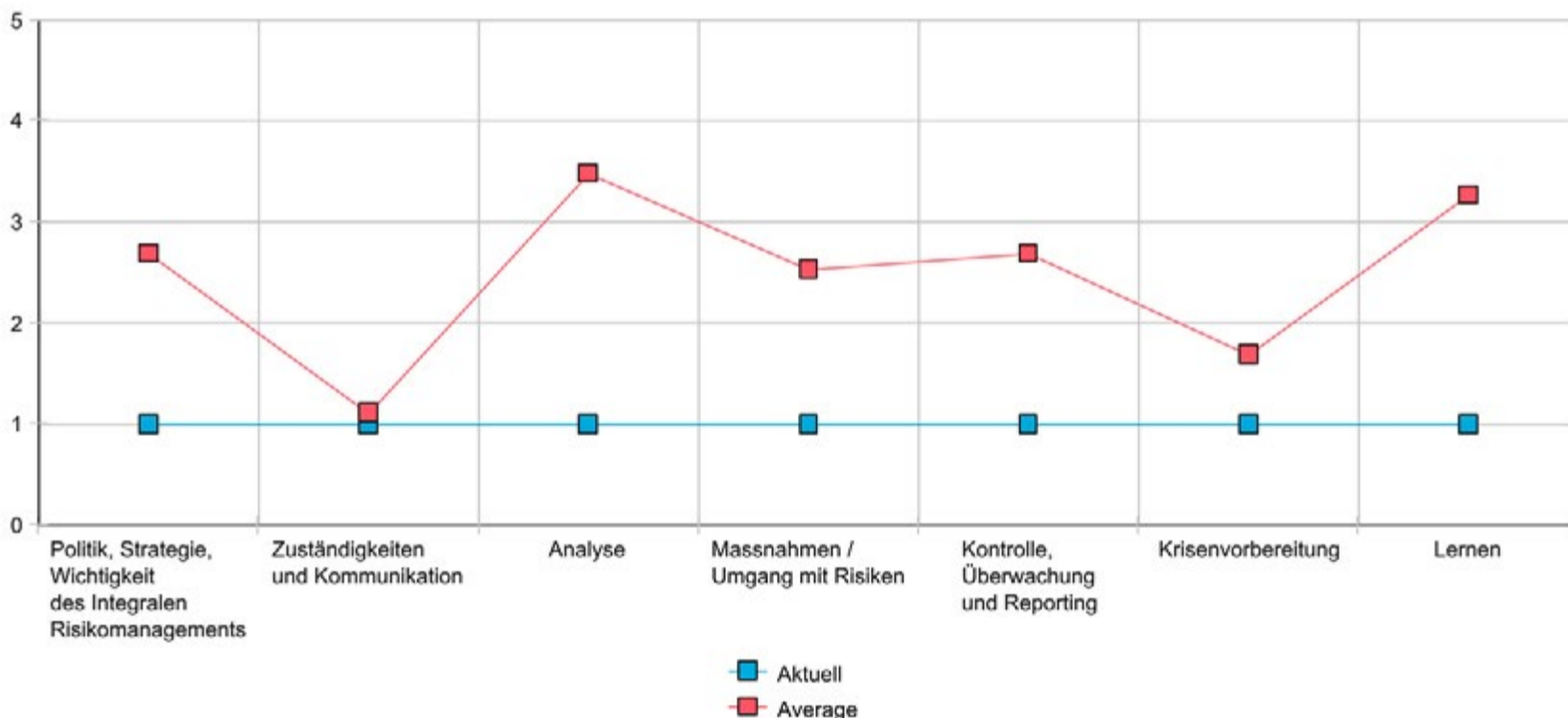
Das am Competence Center Management & Law der Hochschule Luzern neu entwickelte IRM-Tool für integrales Risikomanagement ist für Unternehmen gratis. Interessierte können sich bei Thomson Reuters per Mail an ben.maouhoub@thomsonreuters.com kostenlos anmelden und den Zugriff beantragen. Für Auskünfte zum Tool stehen die Autoren gerne zur Verfügung.

Wertvolles Know-how

In den meisten Unternehmen besteht in der Regel wertvolles Vorwissen, wie man mit Risiken umgehen

muss. Dies einerseits in Form von bestehenden Managementinformationssystemen, die entsprechende Informationen aus der Buchhaltung, dem Personal-

Ihr Resultat vs. Benchmark



wesen oder der Produktion enthalten. Und andererseits in Form von Know-how der Mitarbeitenden. Wichtig ist, dass dieses Wissen bekannt und zugänglich ist, damit man es nutzen kann. Häufig jedoch wird das Wissen, das für das Risikomanagement relevant ist, eben nicht geteilt, sondern lieber verschleiert. Erschwerend kommt hinzu, dass Methoden zum professionellen Aufbau eines Risikomanagements normalerweise nur sehr eingeschränkt öffentlich verfügbar sind. Und wenn verfügbar, dann müssen sie stark angepasst werden, damit das Unternehmen sie praktisch anwenden

kann. Das für ein funktionierendes Risikomanagement notwendige Know-how ist in der Regel beratungsgebunden und somit verhältnismässig teuer. Unverhältnismässig grösser aber kann der Schaden sein, wenn man ein schlechtes Risikomanagement betreibt.

Tool für Integrales Risikomanagement

Risikomanagementkonzepte müssen sich im Tagesgeschäft bewähren. Dafür müssen sie nicht nur verständlich und greifbar, sondern auch einfach zu messen und schnell umsetzbar sein. Das Competence

Einstieg Online ins IRM-Tool.

| Information | |
|---|---|
| Erweitert | |
| Status | In Bearbeitung |
| Bearbeitender Anwender | -- : |
| In welcher Branche ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig? | Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Fischerei |
| Wie viele Mitarbeitende beschäftigt Ihr Unternehmen (Anzahl Vollzeitäquivalente)? | Kleine Unternehmung (10 bis 49) |
| Wie viele Betriebsstandorte hat Ihr Unternehmen (Anzahl)? | 6 bis 10 |
| In welchem Land hat Ihr Unternehmen den Hauptsitz? | Schweiz |
| Welches ist der geographische Hauptabsatzmarkt Ihres Unternehmens? | National |
| Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen? | Aktiengesellschaft (AG) |

| Fragebogenabschnitt Navigator | |
|---|--|
| Integrales Risikomanagement Definitiv | |
| 1. Politik, Strategie, Wichtigkeit des Integralen Risikomanagements | |
| 2. Zuständigkeiten und Kommunikation | |
| 3. Analyse | |
| 4. Massnahmen/Umgang mit Risiken | |
| 5. Kontrolle, Überwachung und Reporting | |
| 6. Krisenvorbereitung | |
| 7. Lernen | |

| Bewertung | |
|---|--|
| Integrales Risikomanagement Definitiv | |
| 1. Politik, Strategie, Wichtigkeit des Integralen Risikomanagements | |
| 1.1. Welche Rolle spielen Risiken in Ihrem Unternehmen und wie begegnen Sie ihnen? | <input checked="" type="radio"/> Wir betreiben keine Risikobeurteilung <input type="radio"/> Wir behandeln das Thema Risiko hauptsächlich aufgrund von Forderungen von Anspruchsgruppen <input type="radio"/> Wir behandeln das Thema Risiko hauptsächlich aufgrund der Eigenverantwortung |
| 1.2. Für den Umgang mit Risiken haben wir die wichtigsten Prinzipien in einer Policy/Politik festgehalten und | Identifikation <input checked="" type="radio"/> Unternehmensweit |

Center Management & Law der Hochschule Luzern nahm dieses Bedürfnis im Forschungsprojekt «Integrales Risikomanagement» auf, und zwar zusammen mit dem Fachverein BCMnet.CH, dem Unternehmen Thomson Reuters sowie dem Beratungsunternehmen RFM Dr. Imfeld. Das Forschungsteam entwickelte ein Instrument, um den Reifegrad eines integrierten Ansatzes zum Risikomanagement zu bestimmen. Mit dem IRM-Tool kann ein Unternehmen online rund 30 Fragen in etwa 45 Minuten beantworten und erhält im Nachgang einen Bericht mit einer individuellen Einschätzung zum aktuellen Risikomanagement des Unternehmens. Die eigenen Ergebnisse können mit denjenigen anderer Unternehmen verglichen werden, so dass sich das Unternehmen direkt mit seiner Konkurrenz messen kann. Nach der Auswertung stehen weiterführende Checklisten, Informationen von Beratungsunternehmen und bei Bedarf persönliche Kontakte des Projektteams zur Verfügung. ●



PROF. DR. JENS O. MEISSNER
ist Professor für Organisation, Innovation und Risikomanagement an der Hochschule Luzern und Leiter des Masterstudiums in Risikomanagement.
Tel. 041 228 99 40
jens.meissner@hslu.ch
www.hslu.ch/wirtschaft



ADRIAN GANTENBEIN
RA, lic. iur et lic. rer. pol., ist Dozent für Gesellschafts-, Vertrags-, Immaterialgüter- und Bankenrecht sowie Corporate Governance, Compliance und Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Luzern.



SARAH KEHL
BLaw, ist Masterassistentin an der Hochschule Luzern.

Risiko-Test

Testen Sie, ob Ihr Unternehmen sich genügend mit dem Thema Risiko und dem Umgang mit allfälligen Risiken beschäftigt. Wenn Sie mehr als zwei der folgenden Fragen mit Nein beantworten müssen, sollten Sie geeignete Massnahmen treffen:

1. Können Sie Ihre drei wichtigsten Mitarbeitenden bei Ausfall umgehend ersetzen?
2. Wurde Ihr Geschäft im letzten Jahr durch unvorhergesehene Ereignisse gestört?
3. Haben Sie einen «Plan B» für Unterbrüche Ihrer Auftragsabwicklung?
4. Befasst sich die Unternehmensleitung mindestens einmal pro Quartal mit den wichtigsten Risiken?
5. Gibt es neben der Unternehmensleitung eine verantwortliche Person für das Risikomanagement?
6. Nutzen Sie bewusst Synergien zwischen Risikomanagement, internen Kontrollen und Krisenmanagement?

Die Managementkompetenz erweitern

Wenn der Verwaltungsrat eines Unternehmens ideal zusammengestellt ist, kann er neben den unübertragbaren Pflichten, die er gemäss Artikel 716a OR zu erfüllen hat, noch weitere Aufgaben wahrnehmen und vor allem Mehrwert schaffen.

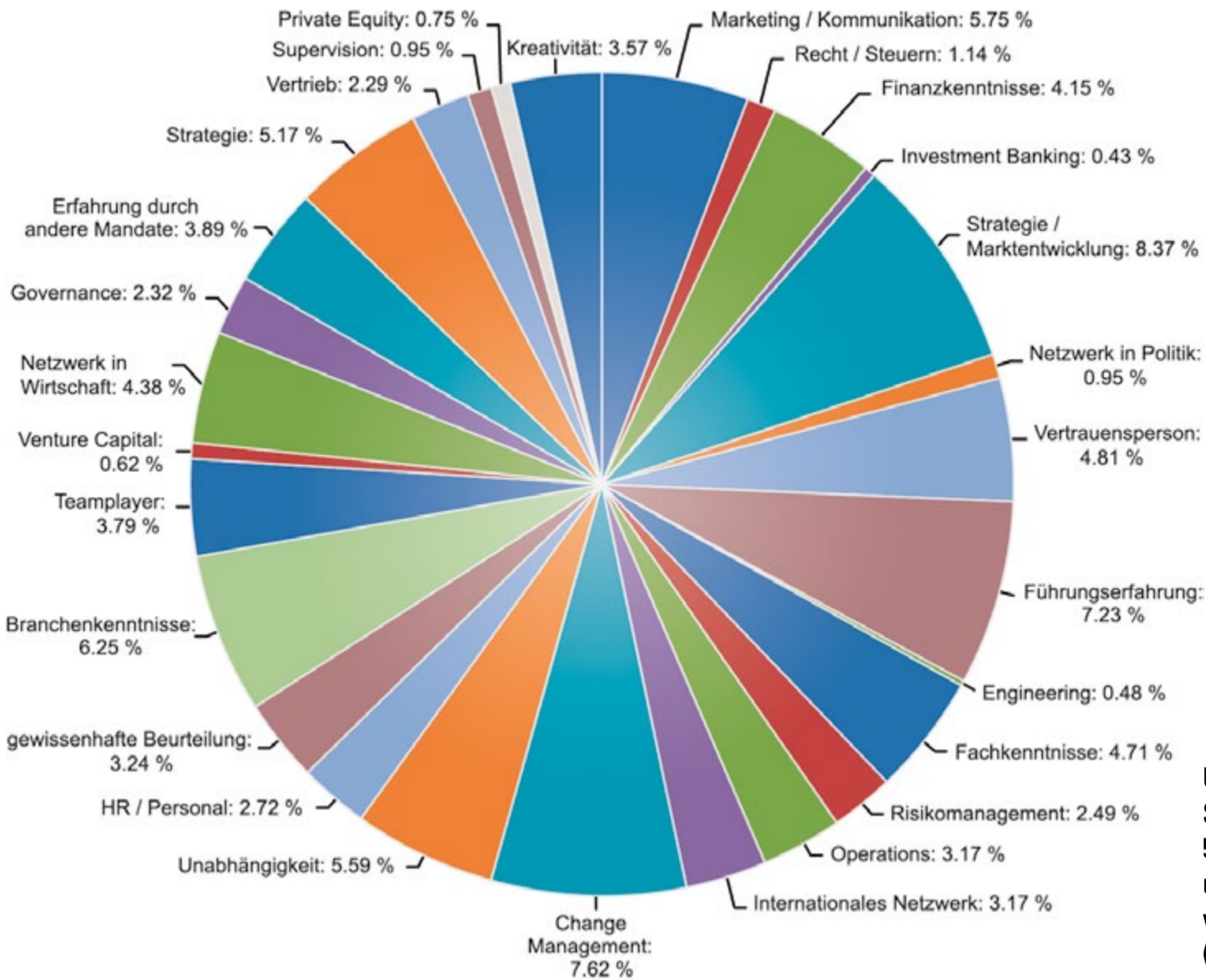
Wer für sein Unternehmen selber Verwaltungsratsmitglieder oder Beiräte finden möchte, kann die Suche in seinem eigenen Umfeld starten, professionelle externe Hilfe anfordern oder eine eigens dafür geschaffene Onlinedatenbank konsultieren. Letztere eröffnet über eine Suche den raschen Zugang zu vielseitigen, aussenstehenden Per-

sönlichkeiten, die alle einen Betrieb unterstützen möchten und teilweise bereits selber erfolgreich ein Unternehmen aufgebaut haben.

Entwicklungspotenzial ist vorhanden

Gemäss Dominic Lüthi, Verfasser der Masterarbeit: «Optimale VR-Komposition in Schweizer KMU»,





Grafik: VRMandat

Übersicht über den Skill-Mix der über 500 Kandidatinnen und Kandidaten von VRMandat.com (Stand Oktober 2014).

existiert in den meisten KMU generell noch deutliches Potenzial, was die volle Ausschöpfung des wichtigen Instruments «Verwaltungsrat» anbelangt. Lüthi weiss auch: «Viele Verwaltungsratsgremien von kleinen und mittelgrossen Unternehmen beschäftigen sich zwar langsam mit dem Gedanken, ihr Board zu diversifizieren oder zu verjüngen. Sie haben aber den Schritt noch vor sich.» Aus Lüthi's Masterthesis ging zum Beispiel hervor, dass sich zahlreiche Mitglieder weiteres Know-how und mehr Aussensicht im Verwaltungsrat wünschen würden. Seit 2008 ist er selber Mitglied des Verwaltungsrats in einem KMU. Er hat den Prozess der Suche und Rekrutierung von beiden Seiten her miterlebt. «Die

Suche ist nicht so einfach, wie man sich das vorstellt. Das neue Mitglied des Verwaltungsrats sollte Mehrwert schaffen, das Team sinnvoll ergänzen und vor allem unabhängig und eingebunden zugleich sein. Die Suche nur im eigenen Netzwerk durchzuführen, kann nicht nur eine Einschränkung bedeuten, sondern auch zu einem Interessenkonflikt führen.»

Transparente und einfache Suche

Wer kein Budget für professionelle Hilfe aus der Personal- und Executive-Search-Branche hat, muss andere Kanäle benutzen. Hier setzt die Idee von VRMandat.com an: Die Webseite ist ein Instrument

für jene KMU, die bereit sind, selber ein Verwaltungsratsmitglied aus einem anderen Umfeld und nach dessen Qualifikationen zu suchen. Kim Johanson, Beirätin mit dem Ressort HR und Executive Search, merkt an: «KMU können durch diese Datenbank kostengünstig ihre gewünschten Profile suchen und diese direkt ansprechen. Das Ganze geschieht einfach, zeitnah und kosteneffizient.» Die Datenbank pflegt sich durch die Kandidatinnen und Kandidaten stetig selber und glänzt mit vielen individuellen Profilen, die alle bereit sind, ein strategisches Mandat anzunehmen. Auffallend sind unter anderem die Existenz und die Kombination der verschiedenen Kompetenzen, siehe auch Grafik.

Die richtige Kompetenz finden

Gerade weil die Vergabe von Verwaltungsratsmandaten bisher auf Vertrauen und Beziehung aufbaute, braucht es ein Umdenken bei den Boards. Viele beschäftigen sich mit dem Thema eines externen Verwaltungsrats und einige haben diesen Schritt bereits erfolgreich getan. Wir schätzen die tollen

Feedbacks und Erfahrungswerte dieser «first mover». In Zukunft werden sich Unternehmensinhaber wohl vermehrt damit beschäftigen. «Die Wichtigkeit von Risikomanagement, der Wunsch nach den richtigen Kompetenzen im Verwaltungsrat, die zunehmende Bedeutung von Ethik und Corporate Governance in der KMU-Welt und das Heranwachsen einer internetaffinen Generation wird auch einen Teil dazu beitragen», sagt Lüthi.

DOMINIC LÜTHI

ist Gründer und Geschäftsführer von VRMandat.com. Er ist seit 2008 Mitglied des VR eines Zürcher KMU, seit 2011 Geschäftsführer der Composit Management & Training GmbH und seit 2013 Präsident des Unternehmer Forums Zürichsee sowie im Vorstand verschiedener Organisationen.



Tel. 079 303 33 69

info@vrmandat.com

www.vrmandat.com



50% für Rentner
25% für alle weiteren Personen

SKO-Ferienwohnung im Haus Valère Aktivferien in Leukerbad

Schon ab CHF 385.-/Woche

Unser gemütlich eingerichtetes, frisch renoviertes Studio für zwei Personen mit Küche, Dusche/WC und grossem Südbalkon (kleines Zimmer mit Schlafmöglichkeit für eine weitere Person vorhanden) liegt an freier und ruhiger Lage in der Nähe der Torrentbahn, Thermalbäder und Skilifte. **Jetzt zum Spezialpreis reservieren!** www.sko.ch/leukerbad



Schweizer
Kader
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Chancen in der demografischen Entwicklung erkennen

Wissen und Erfahrung weiterzugeben, ist ein zentraler Wettbewerbsfaktor. Das ist nicht neu, jedoch wird das Thema hinsichtlich Risikomanagement oft unterschätzt. Wie gehen Unternehmen damit um? Die Maschinenfabrik Rieter AG gibt einen Einblick in ihr Personalmanagement und zeigt, wie sie mit dem kommenden Generationenkonflikt und Potenzial umgeht.



Herausforderung Generationen-Gap – es gilt, den unterschiedlichen Ansprüchen gerecht zu werden.

Neben Themen wie Cycle Management oder Fachkräftemangel beschäftigt bei der Maschinenfabrik Rieter AG vor allem das Thema «Integratives Generationen Management». Um die führende Marktposition weiter auszubauen, ist sie auf die Mitarbeitenden und deren wertvolles Wissen und ihre Erfahrung angewiesen. Vor dem Hinter-

grund der demografischen Entwicklung hat sie sich zum Ziel gesetzt, dem Umgang mit verschiedenen Generationen oder besser der Zusammenarbeit zwischen den Generationen noch mehr Beachtung zu schenken. Die unterschiedlichen Mitarbeitergenerationen haben verschiedene Stärken und Ansprüche. Sie unterscheiden sich im Wissen und in der

Erfahrung, und sie stehen in verschiedenen Lebensphasen. Dies sehen wir als Chance! Die Maschinenfabrik Rieter AG verfügt über eine sehr erfahrene, leistungsfähige und loyale Belegschaft.

Fähigkeiten und Bedürfnisse verändern sich

Aus der Forschung und Psychologie ist bekannt, dass die Entwicklung mentaler Fähigkeiten unterschiedlichen Alterungsprozessen unterliegt und ein Ausgleich stattfindet zwischen den Fähigkeiten, die im Alter eher abnehmen, und denjenigen, die zunehmen. So gehen wir beispielsweise davon aus, dass die Reaktionszeit eines älteren Mitarbeitenden tendenziell eher abnimmt, das Erfahrungswissen hingegen ansteigt. Solche Überlegungen möchten wir in unserem Führungsalltag noch besser berücksichtigen. Die Maschinenfabrik Rieter AG bedient einen spezifischen Markt, in dem Erfahrung und Qualität sehr wichtig sind. Umso wichtiger ist es für uns, Kompetenzen, Fähigkeiten sowie das notwendige Wissen in den nächsten Jahren über eine breitere

Mitarbeitergruppe zu verteilen und noch früher zugänglich zu machen. Der Trend nach zunehmender Flexibilisierung der Arbeitsformen oder die digitale Vernetzung beeinflussen unser Arbeitsleben heute schon erheblich. Ebenso beobachten wir, dass die Individualisierung einen hohen Stellenwert einnimmt, die Ansprüche und Vorstellungen steigen. Der Ruf nach Eigenverantwortung bei der jüngeren Generation wird lauter und die Selbstbestimmung immer wichtiger. Für uns gilt deshalb: «Die Zukunft gemeinsam in die Hand nehmen!»

Herausforderung Generationen-Gap

Eine in der Industrie weit verbreitete Herausforderung ist der sogenannte Generationen-Gap. Dieser ist geprägt durch unterschiedliche Interessen, Werthaltungen, Kompetenzen, Vorstellungen über die Lebensführung, aber auch durch die Zugehörigkeit zu verschiedenen kulturellen Hintergründen. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit hängt von verschiedenen Dimensionen ab. Die Kommunikation, die

LESESWERT



DER AMTSVORMUND

Der unter dem Pseudonym «Balthasar Lux» schreibende Berichterstatter hat mehrere Jahre als Vormund gearbeitet. Er legt den Lesern einige exemplarische Beispiele aus seiner Tätigkeit vor. Den von einer vormundschaftlichen Massnahme Betroffenen und ihren Angehörigen gibt er eine Stimme. Er weist mit diesem ungeschminkten Bericht auf die Anforderungen, Anliegen und Bedürfnisse der Betreuenden hin, die sich bei ihrer heiklen Arbeit im äusserst sensiblen Bereich der behördlich angeordneten «menschlichen Nähe» bewegen. Die Lektüre ermöglicht einen Blick in die durch das Amtsgeheimnis abgeschirmte Arbeit eines Vormunds. Feinsinnige Heimleiter und fürsorgliche Eltern haben ihren Platz, ebenso die positiven Neuerungen, die am 1. Januar 2013 die hundertjährige Vormundschaft ablösten.

Balthasar Lux

CHF 29.90

Bestellung: www.buecherhalle.ch

Art zu entscheiden und zu planen, Vertrauen oder Führung sind Dimensionen, die berücksichtigt werden sollten. Um den Risiken zu begegnen, die die demografische Entwicklung mit sich bringt, hat sich das HR Management der Maschinenfabrik Rieter AG zum Ziel gesetzt, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden nachhaltig zu pflegen. Um die körperliche und seelische Fitness unserer Mitarbeitenden langfristig zu unterstützen und zu entwickeln, haben wir 2011 das Betriebliche Gesundheitsmanagement aufgebaut. Heute ist dieses ein bedeutender Businesspartner. Einen weiteren Erfolgsfaktor sehen wir darin, dass wir die Arbeitsaufgaben interessanter gestalten und die Weiterbildung sowie Entwicklung gezielt fördern. Damit unterstützen wir den Auf- und Ausbau der individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen. Im Vordergrund unserer Arbeit steht zudem, unsere Führungs- und Organisationskultur weiterzuentwickeln. Das integrative

Generations Management fördert das Wissen der jüngeren und der erfahreneren Mitarbeitenden und unterstützt dessen Vernetzung. Dabei fördern wir die intergenerationelle Zusammenarbeit in einzelnen Teams durch Heterogenität und schaffen so das grundlegende Verständnis füreinander sowie für den organisationsübergreifenden Nutzen. ●

THOMAS SPECK

**Vice President, Human Resources
Maschinenfabrik Rieter AG**



thomas.speck@rieter.com

IMPRESSUM

**HERAUSGEBERIN/
ÉDITEUR**

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

**REDAKTION/
RÉDACTION**

Petra Kalchofner
leader@sko.ch

**INSERATE/
ANNONCES**

Jeannette
Häsler-Daffré
j.haesler@sko.ch

**GESTALTUNG/
MISE EN PAGE**

Sihldruck AG
www.sihldruck.ch

**ERSCHEINUNGSWEISE/
PARUTION**

6-mal jährlich/
6 fois par année

**NÄCHSTE AUSGABE/
PROCHAINE ÉDITION**

SKO-LEADER 1/15
17.2.2015

THEMA/THÈME

Umgang mit Fachkräftemangel / Gestion du manque de personnel qualifié

**REDAKTIONSSCHLUSS/
DÉLAI RÉDACTIONNEL**

7.1.2015

AUFLAGE/TIRAGE

13'000 Exemplare/
exemplaires
(12'210 WEMF-
beglaubigt)

Geht an alle Mitglieder
der SKO

Hotelcard - das erste Halbtax für Hotels

Bestellen Sie Ihre Hotelcard jetzt für 75 statt 95 Franken



Als SKO Mitglied profitieren Sie doppelt!

Bei Bestellungen bis zum 22.12.2014 schenken wir Ihnen einen Hotelcard Geschenkgutschein im Wert von CHF 95.00. Ein ideales Weihnachtsgeschenk für Familie und Freunde.

CHF 75.-
statt CHF 95.-

HOTELCARD
1/2 PRICE HOTELS

IVAN SCHMID
711-700-001
WALD THRU
31-12-2015

Schweiz Tourismus Mitglied.

Seit fünf Jahren übernachten zehntausende Schweizerinnen und Schweizer dank der Hotelcard in über 500 Tophotels zum 1/2 Preis und unterstützen auf diese Weise die hiesige Hotellerie.

Die Idee zur Lancierung der Hotelcard bildete das Halbtax-Abo der SBB, welches die Hotelcard AG mit grossem Erfolg auf die Hotellerie übertragen hat. Von diesen Tiefstpreis-Angeboten profitieren immer mehr Personen: Bis zu 2'000 neue Abonentinnen und Abonenten zählt Hotelcard Monat für Monat. „Die Kosten für die Hotelcard sind in der Regel bereits bei der ersten Übernachtung amortisiert“, erklärt CEO Fabio Bolognese und ergänzt: „Wer pro Jahr zwei oder mehr Nächte in einem Hotel verbringt, muss die Hotelcard einfach haben!“

Einfache Handhabung

Das Konzept der Hotelcard besticht durch seine einfache Handhabung. Bis zum Aufenthalt zum 1/2 Preis im Traumhotel geht es ganz schnell: Auf www.hotelcard.com das gewünschte Hotel finden, die Buchungsanfrage absenden und beim Check-In im Hotel die Hotelcard vorweisen – gerade einmal drei Schritte bis zum Urlaubsglück mit 50% Rabatt!



Grand Hotel National



Luzern | Zentralschweiz

1 Nacht im Doppelzimmer Stadtseite ab

CHF **185.-** statt 370.-

Hotelcard lohnt sich ab erster Übernachtung

Dem Sparpotenzial sind nach oben keine Grenzen gesetzt, denn die Hotelcard kann während Ihrer Gültigkeit beliebig oft eingesetzt werden. Zur Auswahl stehen die schönsten Wellness-, Romantik-, Wintersport-, Stadt- und Familienhotels in der Schweiz und im benachbarten Ausland. Von der charmanten, preiswerten und familiären Herberge bis zum 5-Sterne Luxus-hotel ist für jeden Geschmack die passende Unterkunft dabei. Noch nicht überzeugt? Das Hotelangebot wird täglich mit qualitativ hochwertigen Hotels erweitert und das Beste: Sie können Ihre Partnerin oder Ihren Partner gleich mitnehmen, denn um ein Doppelzimmer zu buchen, genügt eine einzige Karte.

Hotelzimmer zum 1/2 Preis – wie geht das?

Personal- und Infrastrukturkosten entstehen auch dann, wenn die Zimmer leer sind. Für Hotels ist deshalb eine gute Auslastung Ihrer Zimmer von entscheidender Bedeutung! Nebst der verbesserten Auslastung können Hotels durch Zusatzangebote wie Food & Beverage oder Wellness-Dienstleistungen ihren Umsatz steigern. Allein die Tatsache, dass viele hochwertige 4- und 5-Sterne Top-Hotels auf Hotelcard setzen, spricht für die Qualität und dafür,



Lenkerhof gourmet spa resort



Lenk im Simmental | Bern

1 Nacht im Doppelzimmer inkl. Frühstück ab

CHF **300.-** statt 600.-

dass dank Hotelcard eine ideale Win-Win-Situation zwischen Hotel und Gast geschaffen wird.

Die Vorteile der Hotelcard:

- Mehr als 540 Hotels zum 1/2 Preis
- Hotels von 1 bis 5 Sternen in allen Tourismusdestinationen
- Hotels in allen Regionen der Schweiz und im benachbarten Ausland
- Bestpreis-Garantie in allen Hotels
- Hotelcard beliebig oft einsetzbar
- Doppelzimmer mit nur einer Hotelcard buchen
- Kein Konsumationszwang
- Keine Mindestaufenthaltszeit

Persönliche Hotelcard bestellen:

@ www.hotelcard.com/sko

☎ 0848 711 717 (zum Ortstarif)

Geben Sie bei Ihrer Bestellung den Rabattcode *sko2014* an!



Schweizer Kader Organisation
Association suisse des cadres
Associazione svizzera dei quadri



Silvretta Parkhotel Klosters



Klosters | Graubünden

1 Nacht im Doppelzimmer inkl. Frühstück ab

CHF **140.-** statt 280.-

Rundumschutz mit dem Familienbonus

Zurich Connect hat den Rundumschutz für Familien entwickelt. Weil wir Sie und Ihre ganze Familie zu Hause und unterwegs optimal absichern wollen. Dieser Familienbonus bietet umfassende Leistungen und attraktive Rabatte – von denen gerade auch Ihre bereits erwachsenen Kinder profitieren können. Weil wir Sie und Ihre Familie in allen Lebensphasen begleiten.

Ihre Tochter hat die Autoprüfung mit Bravour bestanden. Seither schaut sie sich – mit dem Führerschein in der Tasche – nach dem ersten eigenen Auto um. Nun hat sie das Auto ihrer Träume gefunden. Weil sich Ihre Tochter vor allem für das Design und die Motorisierung interessiert, küm-

mern Sie sich um die Versicherung. Wir machen Ihnen ein attraktives Angebot: Wenn Sie bereits eine oder mehrere Versicherungen bei Zurich Connect oder Zurich abgeschlossen haben, schenken wir Ihren bis 25-jährigen Kindern einen attraktiven Bonus von mehreren Prämienstufen für ihre eigene

Umfassend versichert mit Zurich Connect, dem Versicherungspartner der SKO.



Foto: Zurich Connect

neue Autoversicherung. Wenn Sie als Eltern mit einer aktiven Nichtlebens- oder Lebensversicherung bei Zurich oder Zurich Connect versichert sind, erhalten Ihre Kinder bei einem Neuabschluss bis zu vier Prämienstufen geschenkt. Sind Sie als Eltern mit zwei oder mehr aktiven Nichtlebens- oder Lebensversicherungen bei Zurich oder Zurich Connect versichert, erhalten Ihre Kinder bei einem Neuabschluss der eigenen Autoversicherung sogar bis zu sechs Prämienstufen geschenkt.

Umfassende Versicherung

Unser Familienbonus soll Sie in Ihrem gesamten Familienalltag unterstützen. Ein weiteres Beispiel? Ihren jüngeren Sohn bringen Sie zusammen mit dem Nachbarskind zum Fussballtraining. Weil wir wissen, dass oft noch weitere Personen mitfahren, sind auch diese in unsere Insassenunfallversicherung eingeschlossen. Damit im Falle eines Unfalls Sie, Ihre Familie und auch weitere Autoinsassen so-

fort und unabhängig von der Schuldfrage sämtliche Versicherungsleistungen erhalten. Dieser Versicherungsschutz gilt für Sie und Ihre Familie auch in fremden Autos.

Unbürokratische Hilfe im Schadensfall

Darüber hinaus profitieren Sie bei uns mit der Autoversicherung im Falle eines Autoschadens vom schweizweit einzigartigen Help-Point-Angebot. Mit unseren 126 Help-Point-Standorten in der ganzen Schweiz finden Sie überall und immer Hilfe und Unterstützung in Ihrer Nähe. Im Schadensfall erledigen wir unbürokratisch alles Administrative für Sie, sorgen für eine schnelle Reparatur mit lebenslanger Garantie und stellen Ihnen kostenlos einen Ersatzwagen bereit, damit Sie für die Zeit der Reparatur mobil bleiben – auf Wunsch auch mit Kindersitzen.

Zurich Connect

Vorteile

Zurich Connect – einfach online abschliessen! Zurich Connect bietet umfassende Versicherungsleistungen mit einem exzellenten Schadenservice zu sehr attraktiven Preisen. Mit der SKO verbindet Zurich Connect eine langjährige erfolgreiche Partnerschaft. Als Mitglied der SKO profitieren Sie von Spezialkonditionen und damit von noch günstigeren Prämien (www.sko.ch/versicherungen).

Im Internet finden Sie unter www.zurichconnect.ch/partnerfirmen alle Informationen zu den Angeboten von Zurich

Connect. Hier können Sie Ihre individuelle Prämie berechnen und Ihre persönliche Offerte erstellen. Dafür benötigen Sie folgendes Login:

ID: **sko**

Passwort: **kader**

Oder Sie verlangen über die für SKO-Mitglieder exklusive Telefonnummer 0848 840 840 eine unverbindliche Offerte.

Das Kundencenter von Zurich Connect ist von Montag bis Freitag von 8 Uhr bis 17.30 Uhr durchgehend geöffnet.

Zusammen stark.

10 000

Männer stehen zum Netzwerken bereit.

67

Weiterbildungs- und Netzwerkveranstaltungen pro Jahr.

2200

Frauen in Führungspositionen sind bereits Mitglied bei uns.

Die SKO ist mit 2200 aktiven Damen das wohl grösste Frauennetzwerk und zugleich die bedeutendste Plattform für Führungskräfte in unserem Land. Falls Sies nicht schon sind, werden Sie jetzt Mitglied.

SKO
ASC
ASQ

Schweizer
Kader
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte

www.sko.ch

