



ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



AUFLAGE 392 294 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN UNTER WWW.ALPHA.CH

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT – TRENDSTUDIE 2012

Die neuen Herausforderungen für das HRM



Joël Luc Cachelin: «Führungs- und Managementprinzipien müssen neu definiert werden.»

Ausgehend von der Vermutung, dass die Digitalisierung in den nächsten Jahren das Human Resources Management stark verändern wird, führte die «Wissensfabrik» im Frühling 2012 eine Trendstudie durch. Im Zentrum stand die Identifikation von zukünftigen Herausforderungen und Managementaufgaben. Die Ergebnisse basieren auf 134 Antworten von Befragten aus der Schweiz sowie dem Bodenseeraum in Österreich und Deutschland.

Von Dr. Joël Luc Cachelin (*)

Die grösste Herausforderung aus Sicht der Befragten ist die Schwierigkeit, die richtigen Fachkräfte zu finden. Die Antworten zeigen, dass dieses Problem in den Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Zur Schwierigkeit des Fachkräftemangels passt die hohe wahrgenommene Bedeutung des Employer Brandings. Unternehmen sind aufgefordert, sich auf dem Arbeitsmarkt wirksam in Szene zu setzen, um Zugang zu hochqualifizierten, talentierten, querdenkenden und engagierten Mitarbeitenden zu erhalten.

Die Befragten erkennen einen grossen Wunsch der Mitarbeitenden nach identitätsstiftender und sinnvoller Arbeit. Diese werden wir nach Ansicht der Befragten in Zukunft vermehrt als Teilzeitarbeit, als mobile Arbeit und im Home-Office erledigen. Die Antworten zeigen, dass Arbeit zu-

künftig sehr selbstständig und gleichzeitig vermehrt in Teams stattfindet. Weil Arbeit dezentraler erledigt wird, nehmen Teams eine veränderte Funktion wahr. Plakativ ausgedrückt: Früher haben in einem Team alle dasselbe gemacht, in Zukunft machen alle etwas anderes.

Die neue Arbeit setzt uns hohen Belastungen aus. Dies zeigt sich neben der Erwartung steigender Anforderungen auch in der hoch bewerteten Herausforderung einer ausgeglichenen Work-Life-Balance. Grund dafür ist neben den gestiegenen Anforderungen die Relativierung der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit. Um diesen Anforderungen der neuen Arbeitswelt gewachsen zu sein, braucht es gemäss den Befragten eine ausgeprägte Fähigkeit der Selbstreflexion, ein gutes Selbstmanagement und eine hohe Selbstständigkeit.

Zentrale Aufgaben des HRM

Die Herausforderungen führen zu neuen Managementaufgaben für das HRM. Dieses ist nicht zwingend mit der Personalabteilung gleichzusetzen. Von den Herausforderungen sind verschiedene Abteilungen betroffen. Auch das Marketing, die Marktforschung, die IT, das Controlling und die Organisationsentwicklung leisten aus Sicht des Humankapitals einen Beitrag zur Unternehmensentwicklung. Die Zukunft der Personalabteilung hängt deshalb entscheidend von der Positionierung im Unternehmen ab.

Unabhängig von der Fähigkeit zur Bewältigung einer Managementaufgabe, stellt sich

(Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)

THEMEN

› Business Travel	S. 09
Der Nutzen sozialer Business-Netzwerke	
› Stellentrend-Barometer	S. 18
Tops und Flops	
› Sesselrücken	S. 18
HR-Leader in neuen Positionen	
› Aktuelle Bildungsangebote	S. 18



CTS Cable Telecom Services AG ist eine, von vier innovativen Netzbetreibern neu gegründete Unternehmung, die Kabelnetzbetreibern in der Schweiz Telecomdienstleistungen anbietet. Dazu gehören lineares und interaktives Radio/Fernsehen, Internet, Festnetz-Telefonie und Mobile Telefonie als «white-label» Produkte. Weitere Informationen unter www.cablets.ch.

Für den Aufbau, die Markteinführung und Entwicklung dieser Unternehmung suchen wir einen /eine

Geschäftsführer/Geschäftsführerin

Ihre Aufgaben: Sie sind verantwortlich für die Positionierung und Profilierung dieser neuen Unternehmung im Markt, die Umsetzung der Strategie des Verwaltungsrates und die operative Führung der Gesellschaft. Dazu gehört insbesondere die Akquisition von neuen Kabelnetzunternehmen, der Abschluss von Kooperations- und Betriebsführungsverträgen, entwickeln und aufbauen neuer Geschäftsbereiche, die finanzielle und personelle Führung.

Ihr Profil: Sie sind Elektroingenieur (ETH/FH) mit betriebswirtschaftlicher Weiterbildung oder Betriebswirtschaftler mit Erfahrung im Ingenieurwesen. Sie haben erfolgreich Projekte geführt und besitzen sehr gute ICT-Kenntnisse. Sie verfügen über eine starke Überzeugungskraft, ein gewinnendes Auftreten und ein Flair für politische Entscheidungsprozesse. Ihre Verkaufserfolge bauen auf Verhandlungsgeschick, Beharrlichkeit und Abschlussstärke. Führungserfahrung sowie eine hohe Dienstleistungs- und Einsatzbereitschaft setzen wir voraus. Sie können mit verschiedenen Unternehmenskulturen umgehen und sind teamfähig. Nebst Deutsch und Englisch ist eine weitere Landessprache von Vorteil.

Ihre Perspektiven: Ihre bisherigen Erfahrungen setzen Sie zum Aufbau, der erfolgreichen Führung und der Entwicklung eines jungen, dynamischen Unternehmens ein. Sie haben einen grossen Gestaltungsraum und prägen die Kultur der CTS AG. Sie erweitern Ihr Netzwerk und können auf attraktive Arbeitsbedingungen zählen.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung. Richten Sie diese bitte an:
Bachmann Consulting
Urs Bachmann, Neue Aarauerstrasse 117, 5034 Suhr
urs.bachmann@sunrise.ch



Der Abholmarkt für Grossverbraucher

Die TopCC AG, mit Hauptsitz in St. Gallen, ist ein stark expandierendes Unternehmen im Cash & Carry Grosshandel mit rund 300 Mitarbeitenden.

Da unser bisheriger Marktleiter in unserem TopCC Markt in Rümlang in unseren Markt nach Winterthur wechseln wird, suchen wir nach Vereinbarung eine kundenorientierte, selbständige und unternehmerisch denkende Persönlichkeit als

Marktleiter 100% (w/m)

Ihre Aufgaben:

- Rekrutierung, Mitarbeiterführung und -einsatzplanung
- Umsetzung der Unternehmensstrategie
- Erreichung der Budget- und Kostenziele
- optimale Organisation der Waren- und Lagerbewirtschaftung
- aktive Kundenpflege sowie Verkauf
- Umsetzung aller Prozesse und Arbeitstechniken im Markt

Ihr Profil:

- Ausbildung im Lebensmittelbereich oder in der Gastronomie
- Weiterbildung zum Detailhandelsspezialisten oder ähnliches
- regionale Verankerung und gutes Beziehungsnetz in die Gastroszene
- betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- mehrjährige Berufs- und Führungserfahrung
- hohe Sozial- und Fachkompetenz
- Verkäuferpersönlichkeit
- engagierte, motivierte, flexible und belastbare Führungspersönlichkeit
- EDV-Kenntnisse und evt. Erfahrung mit SAP R3
- Fahrausweis Kat. B

Unsere Leistungen:

- abwechslungsreiche und sehr selbständige Tätigkeit
- dynamisches und innovatives Unternehmen
- zeitgemässe Anstellungsbedingungen

Gerne erwarten wir Ihre vollständige Bewerbung mit Foto, Lebenslauf und allen Arbeitszeugnissen an folgende Anschrift:

TopCC AG, Abteilung Bewerbungen
Schlachthofstrasse 12, 9015 St. Gallen
bewerbungen@spar.ch
071 313 66 72 / www.topcc.ch

(Fortsetzung von Seite 1)

zuerst die Frage nach ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Am wichtigsten ist für die Befragten, dass die Arbeit sinnstiftend ist und den Mitarbeitenden Spass macht. Ähnlich wichtig erscheint ihnen das Schaffen von neuen Arbeitsmodellen. Ein zweites Cluster für den Unternehmenserfolg zeigt sich im Bereich der Wissenskultur. Die Befragten erkennen einen hohen Zusammenhang zwischen dem Wissensmanagement (Know-how-Transfer, Wissenskultur, Innovationsprozess) und dem Unternehmenserfolg. Überraschend klar bestätigen die Befragten die Relevanz der Neudefinition von Führungs- und Managementprinzipien.

Nun stellt sich die Frage, wie gut die Unternehmen diese Managementaufgaben heute bereits bewältigen. Am besten schätzen die Befragten die Fähigkeit ihres Unternehmens ein, eine unternehmerische Kul-

tur zu schaffen. Hohe Werte erhalten auch die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit, der Spassgehalt und die Sinnhaftigkeit der Arbeit, die Vermittlung von Heimat und Gemeinschaft sowie die Interaktions- und Kommunikationsprozesse. Probleme schaffen offenbar Themen, die aus der zunehmenden Digitalisierung resultieren. Unternehmen gelingt es noch nicht, ihr Wissen attraktiv und handlungsleitend zu visualisieren, die relativen Vorteile von Menschen und Maschinen zu erkennen sowie die aus dem Verhalten der Mitarbeitenden resultierenden Daten (Big Data) für die Prozess- und Unternehmensentwicklung zu nutzen.

Es ist auffallend, dass sich über alle Aufgaben hinweg die Prioritäten mit den Fähigkeiten relativ gut decken, mit zwei Ausnahmen. Erstens entspricht das ganzheitliche Wissensmanagement (Nutzung Kundenwissen, Integration der Mitarbeitenden in Strategiearbeit, Visualisierung

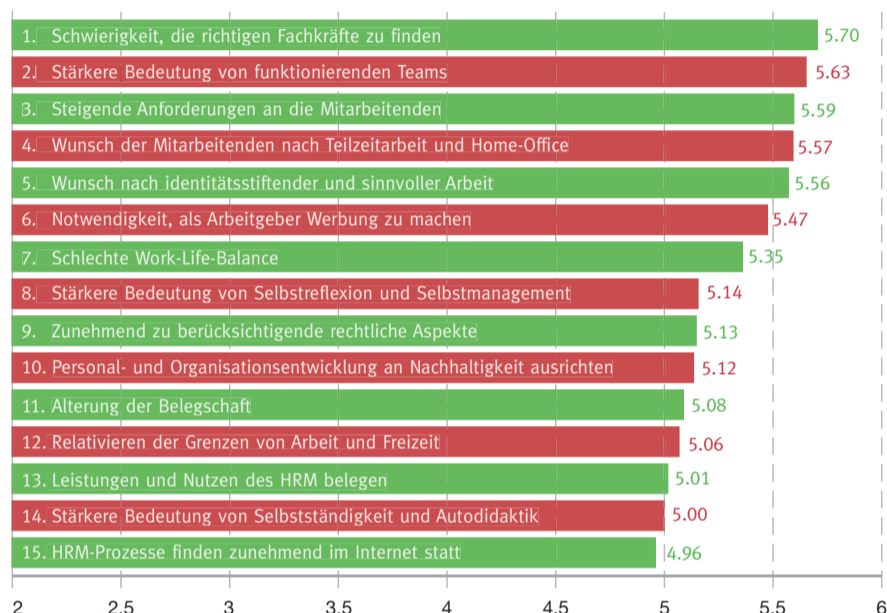
des Wissens, Know-how-Transfer) noch nicht seiner Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Zweitens ist die Reflexion von Führungsprinzipien und Karrieremodellen noch nicht soweit fortgeschritten, wie es ihre Bedeutung hätten erahnen lassen.

Konturen des zukünftigen HRM

Die wichtigste Aufgabe des zukünftigen HRM wird gemäss den Befragten das Kompetenz- und Wissensmanagement sein. Dieses bezieht sich je länger je mehr nicht nur auf die gegenwärtig im Unternehmen tätigen Mitarbeitenden. Im Fokus stehen alle Know-how-Träger, insbesondere die potenziellen und ehemaligen Mitarbeitenden, die Kunden sowie die kritische Öffentlichkeit. Zum Wissensmanagement gehört das Management aller Daten, die durch die Mitarbeitenden und ihr Verhalten (automatisch) anfallen. Dem Kompetenz- und Wissensmanagement können weitere Aufgaben untergeordnet werden. In der Rolle des Enablers befähigt das HRM die Organisation, die Folgen der Megatrends zu bewältigen. Konkret geht es um Stressmanagement, Work-Life-Integration, New Leadership, die digitale Unternehmung sowie den demografischen Wandel. In diesen Themenbereichen wirkt das HRM unterstützend und befähigt die Mitarbeitenden und deren Führungskräfte zum Wandel. Aktiver verhält sich das HRM als Developer in den Bereichen Rekrutierung, Mitarbeiterbindung, Employer Branding, Diversity und Förderung. Das HRM bleibt schliesslich das menschliche Gewissen des Unternehmens, indem es für die Anliegen der Mitarbeitenden kämpft und sich deren Sorgen und Problemen annimmt.

(*) Dr. Joël Luc Cachelin ist Gründer und Geschäftsführer der «Wissensfabrik». Die HR-Trendstudie 2012 kann unter www.wissensfabrik.ch/content/erzeugnisse/studien.php heruntergeladen werden.

ZUKÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DAS HRM (AUSZUG)



Durch die eingeführten Trends ergeben sich neue Herausforderungen für das Human Resources Management. Bitte beurteilen Sie auf einer Skala von 1 bis 7, wie stark Ihr Unternehmen von diesen Veränderungen betroffen ist.

BUSINESS TRAVEL



Der Nutzen sozialer Business-Netzwerke

Social Media gewinnt für den Unternehmenseinsatz weltweit immer mehr an Bedeutung – ob als externes Kommunikationsmedium oder für interne Zwecke (Enterprise 2.0). Die entsprechenden Tools bieten Unternehmen die Möglichkeit, ihr eigenes Firmen-Social-Network zu schaffen.

Ein Beispiel für ein Enterprise 2.0 Tool ist Yammer, das als «Facebook für Unternehmen» bezeichnet wird. Mehr als 200 000 Unternehmen, davon 80% der Fortune 500-Firmen, verwenden Yammer bereits. Yammer stellt individuelles Wissen firmenintern der Gemeinschaft zur Verfügung und macht es so insbesondere Geschäftsreisenden einfach, von den Erfahrungen ihrer Kollegen zu profitieren. Für all jene, die oft unterwegs sind, sind vertrauenswürdige Reiseinformationen sehr wichtig. Dank des schnellen, einfachen und automatischen Austauschs von Tipps sparen Mitarbeiter Zeit, wenn sie schon vor Reiseantritt Ratschläge und Empfehlungen zur Reise und dem Reiseziel aus erster Hand von Kollegen erhalten, die für dasselbe Unternehmen arbeiten, denselben Reiserichtlinien unterliegen und die gleichen Geschäftsreisen unternehmen. Durch Yammer können Geschäftsreisende auch direkt Feedback an ihre Travel Manager geben, was für künftige Reisende hilfreich ist. Ein weiteres Tool ist Chatter Messenger, mit dem Echtzeit-Kommunikation auf einer gesicherten Plattform möglich ist.

Derzeit gibt es eine Reihe junger Unternehmen, welche die Arbeitswelt revolutionieren. Einige, wie Yammer, bieten neue Wege für den digitalen Nachrichtenverkehr oder das Verwalten von Aufgabenlisten. Das Thema Sicherheit ist für diese Dienste sicher einer der kritischsten Punkte, da der gesamte Datenverkehr über sie abläuft und somit auch unternehmenssensible Informationen über die Dienste ausgetauscht werden. Zudem lassen Instant-Messenger, Social Enterprise Plattformen und Video-Chat keine vergleichbaren Archivierungsmöglichkeiten zu. Start-ups wie Dropbox bieten aber schon neue Methoden für das Speichern von Dateien im Internet und deren gemeinsame Bearbeitung an.

Von Nina Aryapour, Beraterin in der auf die Reiseindustrie spezialisierten PR-Agentur Primus Communications (www.primuscommunications.ch).



Das weltweit tätige Schweizer Unternehmen HUBER+SUHNER entwickelt und produziert Komponenten und Systeme zur elektrischen und optischen Übertragung von Daten und Energie. Mit Lösungen aus den Technologiebereichen Hochfrequenz, Fiberoptik und Niederfrequenz bedienen wir Kunden in den Märkten Kommunikation, Transport und Industrie.

Leiter Operations (w/m)

Division Radio Frequency (RF)

Ihr Aufgabengebiet

In dieser anspruchsvollen Position sind Sie zuständig für die Führung der Lead Factory RF sowie für die aktive Koordination mit den weltweiten Produktionsstandorten. Im Rahmen der verfügbaren Marktinformationen und der Zielvorgaben sind Sie verantwortlich, dass die Kompetenzen und Ressourcen bereit stehen und der Transfer zwischen den verschiedenen Produktionsstandorten stattfindet. Die Aufträge termin-, kosten- und qualitätskonform abzuwickeln gehören ebenso zum Kern der Aufgabe wie das Erarbeiten der Produktionsstrategie, das Erstellen des Budgets, die Kontrolle der Zielerreichung. Das Führen, Fördern und Coachen der unterstellten Mitarbeitenden mit dem erforderlichen Mass an Delegation runden diese Herausforderung ab.

Ihr Profil

Mit Ihrer technischen Grundausbildung auf Universitäts- oder FH-Niveau mit betriebswirtschaftlichen Zusatzkenntnissen bringen Sie die idealen Voraussetzungen mit. Sie verfügen über sehr gute organisatorische und konzeptionelle Fähigkeiten und haben bereits mehrere Jahre Führungserfahrung im Produktions- und Logistikbereich sammeln können. Ihre Persönlichkeit zeichnet sich aus durch eine hohe Innovationskraft und eine globale Denkweise. Kenntnisse unserer Technologien, Produkte und Fertigungsprozesse sind von Vorteil. Die Bereitschaft zu Reisen im Rahmen der Entwicklung der Fertigungsstandorte sowie sehr gute Englischkenntnisse runden Ihr Profil ab.

Ihre Perspektiven

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Daniela Kolb, Personalleiterin, freut sich auf Ihre Bewerbung und erteilt Ihnen vorab gerne Auskünfte.

HUBER+SUHNER AG

Daniela Kolb, Personalleiterin, Degersheimerstrasse 14, 9100 Herisau/Schweiz
Telefon: +41 71 353 41 65, E-Mail: daniela.kolb@hubersuhner.com



hubersuhner.com

WIR TUN ALLES FÜR DIE BESTEN CHIPS

Z
ZWEIFEL

DIE CHIPS
EXPERTEN

Sind Sie interessiert, Ihr Können in einem bekannten und äusserst erfolgreichen Unternehmen unter Beweis zu stellen?

Als Produktions- und Verkaufsorganisation nehmen wir mit unserem umfassenden, krackigen Chips- und Snacksortiment eine bedeutende Marktstellung ein. Für unser Team in Höngg suchen wir zwei ambitionierte MitarbeiterInnen:

Key Account Manager

Sie betreuen diverse national operierende Organisationen. Zu Ihren Hauptaufgaben gehören die intensive Kundenpflege und -beratung. Im Sinne einer totalen Kundenorientierung unterstützen Sie ihre Kunden in allen Belangen der Zusammenarbeit mit massgeschneiderten Lösungen. Sie erarbeiten für ihre Kunden Absatzpläne und Jahresprogramme, setzen diese mit gezielten Aktivitäten um und übernehmen die Umsatz- und Ertragsverantwortung für Ihren Zuständigkeitsbereich.

Sie sind eine teamorientierte Persönlichkeit mit betriebswirtschaftlichem Know How (Uni/FH oder adäquate Weiterbildung). Zudem haben Sie mehrjährige Verkaufserfahrung optimalerweise in der Lebensmittelbranche. Ihre vorzüglichen Fachkenntnisse sowie Ihre Erfahrung in der Umsetzung eines effizienten Key Account Managements ermöglichen es Ihnen, mit Entscheidungsträgern kompetent zu verhandeln. Konzeptionelles und analytisches Denken und Handeln sowie eine gesunde Portion Ehrgeiz und Dynamik runden Ihr Profil ab.

Product Manager

Sie sind verantwortlich für führende Zweifel Marken, welche Sie qualitativ und quantitativ weiterentwickeln. Sie prüfen neue, sich für Ihre Marken ergebende strategische, taktische und operative Marktchancen und erstellen Marketingstrategien und Marketingpläne. Zudem erarbeiten und implementieren Sie die konkreten Marketingmassnahmen inkl. klassischer Kommunikation. Sie haben die Chance, neue Produkte von Grund auf zu entwickeln und die Neuheiten inklusive aller Markteinführungsmassnahmen zu lancieren.

Sie sind eine konzeptionell denkende, resultat- und teamorientierte Persönlichkeit im Alter bis 40 Jahren und haben Erfahrung im Product-Management von Konsumgütern. Die Strukturen des Schweizer Lebensmittelhandels sind Ihnen vertraut. Ihr betriebswirtschaftliches Know How (Uni/FH oder adäquate Weiterbildung) sowie ein Gespür für Kommunikation und Gestaltung ermöglichen Ihnen ein selbstständiges Arbeiten. Eine gesunde Portion Ehrgeiz und Dynamik runden Ihr Profil ab.

Wir bieten Ihnen zwei verantwortungsvolle, interessante Tätigkeiten mit Leadermarken in einem innovativen Unternehmen. Die Zusammenarbeit mit professionellen Mitarbeitern in einem offenen und teamorientierten Arbeitsklima mit Entwicklungsmöglichkeiten. Ihr Arbeitsplatz befindet sich in Höngg in unseren neuen Büroräumlichkeiten.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung. Zweifel Pomy-Chips AG, Frau Claudia Durizzo, Leitung Personal, Regensdorferstr. 20, 8049 Zürich, oder per E-Mail an bewerbungen@zweifel.ch