

## In der Krise zählt der Mensch erst recht

**Ob sich ein Unternehmen erfolgreich behauptet, hängt massgeblich von seinen Beschäftigten ab. Beinahe jeder Manager betont das. Doch mit dem gut gemeinten Vorsatz, das Augenmerk auf die Mitarbeiter zu richten, hapert es im rauen Alltag nur allzu oft.**

Regelmässig gelten in der Krise nur noch Zahlen. Wenn es eng wird, dann dominieren die Buchhalter und Sparapostel. Falsch! Interviews mit krisenerfahrenen Führungskräften belegen, dass eine Abkehr von der eindimensionalen Kostenbetrachtung unabdingbar ist. Es gilt festzuhalten, dass wer nur einseitig die Leistungssituation betrachtet – also die Jahresrechnung und die Bilanz –, das Personal aus den Augen verlieren wird.

Die Folgen: Oft verlassen genau jene Leute die Unternehmung, deren Know-how es zur Bewältigung der Situation am dringendsten bräuchte. Das kann sich für eine Firma sehr negativ auswirken.

### Personalentwicklung

Eine aktive Personalentwicklung hingegen wirkt vorbeugend. In der Krise müssen sich die Massnahmen daran orientieren, systematisch Quali-

fikationen zu vermitteln und die Mitarbeiter für schwierige Situationen zu sensibilisieren bzw. vorzubereiten. Sich mit Neuem auseinander zu setzen oder neue Arbeitssysteme zu gestalten, nützt nicht nur den Führungskräften, sondern allen Beschäftigten.

– Die Mitarbeiter in Projektteams bringen den Beteiligten krisenorientierte Qualifikationen und Erfahrungen.  
– Externes Wissen hilft nur begrenzt weiter. Wenn es jedoch beigezogen wird, dann soll es nicht nur oben in der Hierarchie vermittelt werden. Die Auseinandersetzungen mit Fallstudien oder – besonders wertvoll – die Diskussion in Erfahrungsgruppen mit krisenerprobten Managern weckt die Sensibilisierung für schwierige Situationen.

### Personalerhaltung

In akuten Krisen fehlen vielfach die Zeit und das Geld, um die Prioritäten zu Gunsten der Personalentwicklung zu setzen. Also gilt es, sich auf die Personalerhaltung zu konzentrieren. Oberste Ziele: den Verbleib der Beschäftigten in der Firma genauso wie ihre Leistungsmotivation, das heisst ihr Engagement. Besonders wichtig für die Personalerhaltung ist die Information. Offen, sachlich, rechtzeitig und glaubwürdig über die tatsächliche Lage informieren, ist zentral. Die Be-



Das Augenmerk auf die Mitarbeiter gerichtet: Mit dem gut gemeinten Vorsatz hapert es im rauen Alltag nur allzu oft.

Bild Keystone

legschaft spürt sehr schnell, oft früher als das Kader, wenn etwas schief läuft. Wird nicht informiert, entstehen

Gerüchte, zirkulieren Halbwahrheiten. Das verteuert das Arbeitsklima. Kooperative Führung: Regelmässig

fallen Führungskräfte in Krisensituationen in den autoritären Stil zurück. Das ist fatal, denn es wirkt demotivierend. Ein kooperativer Stil steigert hingegen die Effizienz, da sich die Beschäftigten vermehrt mit der Unternehmung und ihren Zielen identifizieren und ihr in Krisenzeiten besonders notwendiges Wissen einbringen.

Zielerreichung: Hier ist autoritäres Verhalten gefordert. Das Management hat sicherzustellen, dass die vereinbarten Ziele à tout prix erreicht werden.

Materielle Anreize: Diese müssen am Krisenerfolg orientiert werden. Zurückgewonnene Marktanteile, erfolgreiche Kostensenkungen oder eine Verbesserung der Liquidität sollen einen Bonus hervorrufen. Meilensteine auf dem Weg zur Besserung gilt es zu honorieren. Fazit: Unternehmenskrisen sind überwiegend Managementkrisen. Deshalb braucht es Anstrengungen, um vom einseitigen Kostendenken wegzukommen und das Krisenmanagement effizient und human zu gestalten.

Josef Wyss, Transteam Personal AG  
Temporär- und Dauerstellen  
Grossfeldstrasse 33, 7320 Sergans  
Telefon: 081 720 00 20, Fax 081 720 00 23  
E-mail: j.wyss@transteam.ch  
Internet: www.transteam.ch



## kundennah

Postfinance bietet eine vielfältige Produktpalette von Finanzdienstleistungen an. Wir sind kundennah, handeln serviceorientiert und unternehmerisch. Die Bedürfnisse unserer über zwei Millionen Kundinnen und Kunden stehen im Zentrum unseres Denkens und Handelns.

### KundenberaterIn Beratungscenter Chur

Ihr Verantwortungsbereich: Für das Beratungscenter Postfinance in Chur suchen wir auf den 1. Januar 2003 eine engagierte Persönlichkeit, welche unsere Kundschaft in Finanz- und Anlagefragen kompetent und bedürfnisgerecht berät. Zu Ihren Hauptaufgaben gehören die Akquisition neuer Privatkunden sowie die Beratung der bestehenden Kundschaft im Innen- wie auch im Aussendienst.

Ihr Profil: Sie haben eine fundierte berufliche Grundausbildung (z.B. KV) absolviert und bereits Verkaufserfahrungen mit Finanzdienstleistungen gesammelt. Sie sind eine kommunikative, kontaktfreudige Person die Teamarbeit schätzt. Die Bereitschaft zur Weiterbildung, Durchsetzungsvermögen, Flexibilität, Initiative und Leistungsbereitschaft runden Ihr Profil ab.

Wir bieten: Die Chance, Ihr Fachwissen und Ihre Erfahrung in einem zukunftsorientierten Gebiet voll einbringen zu können. Ihr berufliches Engagement wird durch gezielte Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten unterstützt. Die moderne Infrastruktur Ihres neuen Arbeitsplatzes wird Sie begeistern.

Ihr nächster Schritt: Für ergänzende Auskünfte steht Ihnen Herr Urs Koller, Leiter Privatkunden Ostschweiz (071 499 56 01, e-mail: kolloru@post.ch) gerne zur Verfügung. Bewerbung – mit Lohnvorstellung – bitte an: Postfinance, Myriam Wohlwend, Leiterin Personal-Ostschweiz, Oberstrasse 153, 9020 St.Gallen www.post.ch/jobs

Postfinance **DIE POST**



Möchten Sie sich in einem neuen Umfeld weiterentwickeln?

Wir sind eine dynamisch wachsende Firmengruppe mit zwei Produktionsbetrieben in Mitlödi/Glarus inmitten einer wunderschönen Bergwelt.

Unsere Gruppe gehört zum international tätigen Pharmakonzern Grünenthal GmbH, Aachen, Deutschland, einem Familienunternehmen mit eigener Forschung.

Wer ist unser neues Teammitglied als

### Sachbearbeiter/in

für die Marketing- und medizinisch wissenschaftliche Abteilung

Zu Ihren Hauptaufgaben zählen:

- Führung des Sekretariates des Teams Antiinfektiva
- Unterstützung des Product Managers bei der Betreuung von Marketing-Projekten
- Unterstützung der Med.-Wiss.-Abteilung beim Versand von Studienmaterial
- Mithilfe bei Realisierung von Mailings
- Mithilfe bei der Organisation nationaler und internationaler Kongresse
- Organisation von produktbezogenen Veranstaltungen
- Erstellen von Präsentationsunterlagen

Können Sie bei unseren Anforderungen mit Ja antworten?

- Haben Sie eine KV-Abschluss oder eine gleichwertige Ausbildung?
- Sind Sie stilsicher in Deutsch und können sich mündlich und schriftlich gut in Französisch verständigen?
- Verfügen Sie über gute PC-Anwenderkenntnisse (Word, Excel, PowerPoint)?

Erfüllen wir Ihre Erwartungen?

- Mit einer neuen Aufgabe, in die Sie hineinwachsen können?
- In einer international tätigen und wachsenden Firmengruppe?
- Mit einem angenehmen Arbeitsklima in einem kleinen Team?
- Mit guten Sozialleistungen und entsprechendem Salär?

Dann sind Sie unser/e Kandidat/in!

Senden Sie Ihre Bewerbungsunterlagen an die Personalleiterin Silvia von Wartburg, oder nehmen Sie bei Fragen/Kontakt auf unter folgender Nummer: 055 647 31 22. Wir freuen uns über Ihren Anruf.

Grünenthal Pharma AG, 8756 Mitlödi

Telefon ++41 (0) 55 647 31 31, E-Mail: svonwartburg@grunenthal.ch

619-707711

**Blut spenden**  
hilft **Leben retten**

job-online.ch  
Dr beschi Klick für a guati Schtell...  
...im grössten elektronischen Stellenmarkt für die Region.

## AEROSAN AG

Innerhalb unserer Firmengruppe sind wir spezialisiert auf die Entwicklung und Produktion von Sprühsystemen auf den Gebieten Pharmazeutika, Kosmetika und chemisch-technische Produkte.

Für unser Entwicklungs- und Kontrolllabor suchen wir per 1. Oktober oder nach Vereinbarung eine/n

### Laborantin/Laboranten

Wir bieten:

- selbstständiges Arbeiten in kleinem Team
- vielseitige Tätigkeit im Bereich Entwicklung von Markenprodukten
- Qualitätskontrollaufgaben im Rahmen des Betriebslabors
- Mitarbeit beim Unterhalt und der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems nach ISO – 9000/2000
- leistungsgerechtes Salär mit guten Sozialleistungen

Wir erwarten:

- selbstständige und exakte Arbeitsweise
- Initiative und Flexibilität
- Deutschkenntnisse in Wort und Schrift
- PC-Kenntnisse (Word, Excel)

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann senden Sie Ihre Bewerbung mit den üblichen Unterlagen z. H. Herrn Ernst Reber. Für fachspezifische Auskünfte steht Ihnen unser Herr Dr. René Schneider (Tel. 01 949 21 16) gerne zur Verfügung.

AEROSAN AG, Obererlen 18, 8752 Näfels

619-747423

WERBUNG  
**Inserate**  
werden gelesen.  
So wie dieses hier.  
Ungebunden an Ort und Stelle.  
Inserat inserat inserat  
Liechtensteiner  
**VOLKSBLATT**