



Lohnsoftware
Die grosse Produkt-
übersicht

HR – PERFORMANCE & VERGÜTUNGSMANAGEMENT

«Die motivationale Wirkung von Boni ist in der Forschung sehr umstritten»

Sabrina Hugentobler im Experten-Interview

Lohnsoftware

Die grosse Produktübersicht
Wir stellen zehn bedeutende
Anbieter von Payroll-Software
vor. S. 18

Mitarbeiterbewertung

Neue Impulse sind gefragt
Die klassische Leistungsbewertung
verfehlt oft das Ziel,
weil sie demotiviert. S. 28

Selbstorganisation

Freiraum erhöht die Leistung
Sich selbst organisierende
Mitarbeiterseinheiten
als Zukunftsmodell. S. 38

HR – Performance & Vergütungsmanagement

«Die motivationale Wirkung von Boni ist in der Forschung sehr umstritten»

In der Schweiz hält man sich eher bedeckt, wenn es um das eigene Gehalt geht. Über die teils exorbitanten Löhne von Topmanagern wird dafür umso intensiver diskutiert. Wir haben mit Sabrina Hugentobler, Studiengangsleiterin des deutschsprachigen CAS «Compensation & Benefits Management» an der Haute Ecole de Gestion Fribourg und hauptberuflich Consultant bei klingler consultants, über Vergütungsmanagement gesprochen. Dabei ging es neben den Vor- und Nachteilen von variablen Vergütungsformen auch um nachvollziehbare Zielvereinbarungssysteme und modernes Performance Management.

Interview geführt von Dave Husi

Frau Hugentobler, Sie haben Politologie in Genf und internationale Beziehungen in St. Gallen studiert und danach in einem Schweizer Berghotel gearbeitet.

Wie sind Sie zur Vergütungsspezialistin geworden?

Bereits während meines Studiums habe ich im HR-Umfeld gearbeitet. Nach dem Studium wurde mir eine Position als Vergütungsspezialistin in einem Pharma/Biotech-Unternehmen angeboten. Dabei habe ich entdeckt, wie spannend und vielschichtig die Vergütungsthematik ist, und seither befasse ich mich intensiv damit.

Was sind die Elemente einer modernen und nachhaltigen Vergütung?

Ein modernes Vergütungssystem setzt sich typischerweise aus fünf Komponenten zusammen, die alle monetäre Anreize setzen. Die drei fixen Komponenten bestehen aus dem Jahresgrundgehalt, den Nebenleistungen und der Altersvorsorge sowie Risikoleistungen. Die zwei variablen Komponenten stellen die kurz- und die langfristige variable Vergütung dar.

Welche kurz- bzw. langfristigen variablen Vergütungsformen kommen oft zum Einsatz?

Der «Bonus» ist die klassische kurzfristige variable Vergütungsform. Dabei werden individuelle und Teamziele definiert und gegebenenfalls unternehmensweite Komponenten berücksichtigt. Zur po-

pulärsten langfristigen variablen Vergütungsform gehören Aktien oder ein Recht, diese zu kaufen, mit einer definierten Haltefrist.

Was sind die Vor- resp. Nachteile der einzelnen Vergütungsinstrumente?

Verstehen die Teilnehmenden den Bonusplan, verstärkt sich dadurch dessen Anreiz. Wir beobachten, dass heute noch immer viele Bonuszahlungen nicht an Leistungskomponenten geknüpft sind.

Wann ist eine Vergütungspolitik fair?

Die Grundlage für eine faire und diskriminierungsfreie Vergütungspolitik bildet die konsistente Handhabung von funktionspezifischen Grundsatzbändern. Marktgerechte und angemessene Löhne liegen in der sozialen Verantwortung des Unternehmens. Mitarbeitende sollen für ihre Kompetenzen bezahlt werden. Man vergütet sie folglich für ihren funktions-spezifischen, fachlich relevanten Hintergrund. Es ist entscheidend, die Mitarbei-

«Das Zielvereinbarungssystem muss für die Mitarbeitenden relevant, nachvollziehbar und transparent sein.»

Die Festsetzung von Minimal- und Maximalwerten bietet dem Unternehmen Klarheit bezüglich der Kosten. Ein negativer Punkt kurzfristiger variabler Vergütung besteht im Vergangenheitsbezug, was einen Fehlanreiz zu kurzfristigen Erfolgen setzen kann, statt langfristige Investitionsentscheidungen zu tragen. Die Vorteile der langfristigen variablen Vergütung bestehen im langfristig positiven Anreiz, der gesetzt wird. Üblicherweise werden Zeiträume von drei bis sechs Jahren gewählt. Diese Vergütungsform ist zukunftsgerichtet. Einen Nachteil kann der Aufwand für die Administration solcher Pläne darstellen.

tenden ihren Peers entsprechend ähnlich zu bezahlen, sofern die Funktionen vergleichbar sind. Dies ist am einfachsten mit einem durchgängig gestalteten Gehaltssystem zu bewerkstelligen.

Was muss man sich unter einem durchgängig gestalteten Gehaltssystem vorstellen?

Ein solches basiert typischerweise auf einer Funktionsbewertung, die als Führungs- und Organisationsinstrument Klarheit bei der Aufgabenstellung und den Qualifikationen im Vergleich mit den Anforderungen einer Funktion bietet. Dadurch ergibt sich eine Funktionsland-

Preview zum Arbeitsrechtskongress 2020

Arbeitsvertrag im Spannungsverhältnis

HR-Verantwortliche möchten immer wieder wissen, wie sie geltende Arbeitsverträge und Personalreglemente möglichst einfach abändern können, am liebsten einseitig, ohne vorherige Zustimmung der Arbeitnehmer und ohne Änderungskündigungen. Ist das rechtlich überhaupt zulässig?

Von Roy Levy

Arbeitsverhältnisse dauern oft mehrere Jahre, manchmal sogar Jahrzehnte an. Natürlich ändern sich die Umstände mit der Zeit, und es ist verständlich, dass Personalverantwortliche diese Änderungen in den arbeitsrechtlichen Dokumenten abbilden wollen. Da der Arbeitsvertrag und die dazugehörigen Reglemente zweiseitig eingegangen wurden, d.h., sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber haben ihre Zustimmung gegeben, können sie grundsätzlich auch nur zweiseitig abgeändert werden. Im Schweizer Arbeitsrecht gibt es aber diverse Möglichkeiten, um die Dokumente den veränderten Umständen anzupassen – unter Umständen ist dies auch einseitig durch den Arbeitgeber allein möglich.

Weisungen

Die einfachste Art, die Dinge im Arbeitsverhältnis zu regeln und bei Veränderungen einseitig anzupassen, ist, sie in Weisungen anzuordnen. Aufgrund des Subordinationsverhältnisses (der Arbeitnehmer hat sich in die Organisation des Arbeitgebers einzuordnen und dessen Anordnungen zu befolgen) darf der Arbeitgeber den Arbeitnehmern Weisungen betreffend die Erbringung der Arbeit und das Verhalten erlassen. Die Arbeitnehmer haben diesen Weisungen Folge zu leisten, sofern sie nicht gesetzeswidrig oder unsittlich sind. In vielen Betrieben werden zum Beispiel der Code of Conduct oder die Benutzung von E-Mails und Internet mithilfe von Weisungen geregelt. Der grosse Vorteil der Weisungen ist, dass sie keinen Vertragsbestandteil bilden, sondern einseitig angeordnet und dadurch auch einseitig abgeändert werden

KONGRESSTIPP

Roy Levy referiert am **WEKA Arbeitsrechtskongress 2020 am 31. März in Zürich** zum Thema «Spannungsverhältnis Arbeitsvertrag, Reglemente und Weisungen».

Mehr Informationen unter www.praxisseminare.ch

können. Aber auch der Arbeitsvertrag und die Reglemente können unter Umständen einseitig abgeändert werden.

Arbeitsvertrag

Aufgrund der Vertragsfreiheit steht es Arbeitgebern und Arbeitnehmern frei, den Vertragsinhalt so zu gestalten, wie sie wollen. Es ist also theoretisch zulässig, in einen Arbeitsvertrag reinzuschreiben, dass der Arbeitgeber diesen einseitig abändern darf. Wenn der Arbeitnehmer zustimmt, ist dies im Prinzip zulässig. Natürlich gibt es aber auch hier Ausnahmen. Zum Beispiel darf der Arbeitnehmer sich nicht übermässig binden, und die Persönlichkeitsrechte des Arbeitnehmers müssen stets gewahrt bleiben. Aber auch ohne diese Klausel ist es denkbar, dass der Arbeitgeber z.B. den Lohn des Arbeitnehmers einseitig kürzt, ohne eine Änderungskündigung durchzuführen. Das Bundesgericht hat verschiedentlich einseitige Lohnkürzungen des Arbeitgebers geschützt, wenn gewisse Umstände gegeben waren und der Arbeitnehmer sich nicht dagegen gewehrt hat.

Oft sieht man Klauseln im Arbeitsvertrag wie z.B. «Das Personalreglement in der jeweils gültigen Fassung bildet einen integrierenden Bestandteil des Arbeits-

vertrages.» Reicht das bereits, damit der Arbeitgeber das Personalreglement einseitig abändern kann?

Reglemente

Die Reglemente können Vertragsbestandteil werden und mit vertraglichem Abänderungsvorbehalt einseitig abgeändert werden. Das gilt aber nicht immer. Reglemente werden nach den gleichen Regeln wie Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) ausgelegt. Namentlich die Ungewöhnlichkeitsregel, welche besagt, dass ungewöhnliche (überraschende) Bestimmungen in den Reglementen nicht anwendbar sind, kann dazu führen, dass einseitige Änderungen eines Reglements nicht zulässig sind.

Wenn alle Stricke reissen und alle Möglichkeiten der einseitigen Abänderung nicht zulässig sind, bleibt nur noch die Änderungskündigung. Dabei ist zu beachten, dass diese nicht zur Unzeit erfolgt (z.B. Krankheit eines Arbeitnehmers), nicht missbräuchlich ist und, wenn es eine grosse Zahl von Arbeitnehmenden betrifft, die Regeln der Massenentlassung eingehalten werden.

Roy Levy vertieft diese Themen in seinem Referat im Rahmen des WEKA Arbeitsrechtskongresses vom 31. März 2020.



Roy Levy ist Fachanwalt SAV Arbeitsrecht und Partner in der Anwaltskanzlei Probst Partner AG (Winterthur/Zürich). Er ist vorwiegend im Arbeitsrecht und Sportrecht tätig.

Familienzulagen

Ein unübersichtliches System

Familienzulagen gleichen die finanzielle Belastung aus, die den Eltern durch den Unterhalt ihrer Kinder entstehen. Dazu gehören Kinder- und Ausbildungszulagen sowie in einzelnen Kantonen auch Geburts- und Adoptionszulagen. Die korrekten Ansprüche zu ermitteln, ist oft eine Herausforderung beim unübersichtlichen System der Familienzulagen.

Von *Beatrix Bock*

Rechtliche Grundlagen

Seit 1. Januar 2009 besteht das Bundesgesetz über die Familienzulagen, kurz FamZG, welches die Mindestzulagen in allen Kantonen vorsieht. Für die Beschäftigten der Landwirtschaft gilt das Bundesgesetz über die Familienzulagen in der Landwirtschaft, kurz FLG, das bereits seit 1. Januar 1953 besteht. Nachfolgend wird auf das FamZG näher eingegangen.

Arten und Ansätze der Familienzulagen 2020

Das Bundesamt für Sozialversicherungen veröffentlicht jährlich die Arten und Ansätze der Familienzulagen nach dem FamZG, dem FLG und den kantonalen Gesetzen 2020. Eine Auswahl von Kantonen finden Sie in der Tabelle auf der nächste Seite.

Anspruchskonkurrenz und Differenzzahlung

Für das gleiche Kind wird nur eine Zulage derselben Art ausgerichtet. Sobald mehrere Personen für das gleiche Kind Anspruch auf Familienzulagen haben, wird der Anspruch in nachfolgender Reihenfolge ausgerichtet an:

1. Die erwerbstätige Person
2. Die Person, welche die elterliche Sorge hat oder bis zu Mündigkeit des Kindes hatte
3. Die Person, bei der das Kind überwiegend lebt oder bis zu seiner Mündigkeit lebte
4. Die Person, auf welche die Familienzulagenordnung im Wohnsitzkanton des Kindes anwendbar ist
5. Die Person mit dem höheren AHV-pflichtigen Einkommen aus unselbstständiger Erwerbstätigkeit

6. Die Person mit dem höheren AHV-pflichtigen Einkommen aus selbstständiger Erwerbstätigkeit.

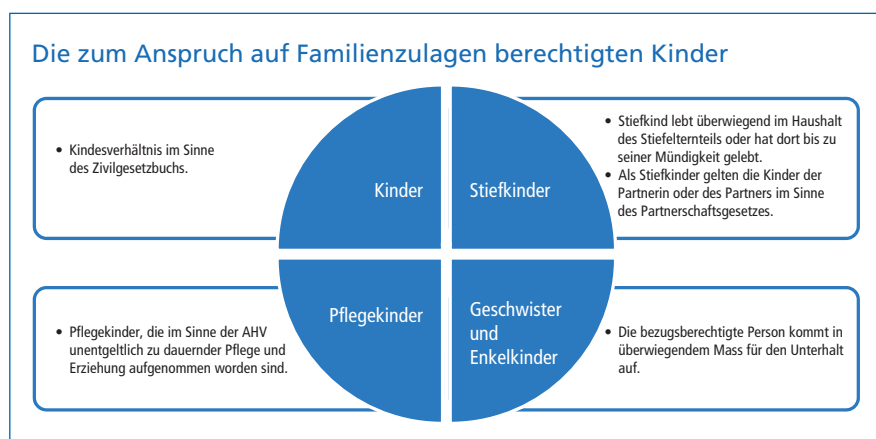
Es wird eine **Differenzzahlung** ausgerichtet, wenn die zweitanspruchsberechtigte Person in ihrem Kanton Anspruch auf höhere Familienzulagen hätte.

Ausbildungszulage

Ein Anspruch auf eine Ausbildungszulage besteht für Kinder, die eine **Ausbildung** im Sinne der AHV absolvieren. Ein Prak-

tikum wird als Ausbildung anerkannt, wenn es eine Voraussetzung für die Zulassung zu einem Bildungsgang oder zu einer Prüfung bildet oder für den Erwerb eines Diploms resp. eines Berufsabschlusses verlangt wird. Findet das Kind jedoch keinen Ausbildungsplatz oder ist es arbeitslos, besteht kein Anspruch auf Ausbildungszulage. Es besteht jedoch Anspruch während eines Motivationssemesters, wenn die Kurse mindestens acht Wochenlektionen pro Woche umfassen. Nicht als in Ausbildung gilt ein Kind, wenn es ein durchschnittliches monatliches Er-

Bundesgesetz über die Familienzulagen		Bundesgesetz über die Familienzulagen in der Landwirtschaft	
Monatlich pro Kind		Monatlich pro Kind	
Kinderzulage CHF 200.–	Ausbildungszulage CHF 250.–	Kinderzulage CHF 200.–/CHF 220.–	Ausbildungszulage CHF 250.–/CHF 270.–
<ul style="list-style-type: none"> • Bis Alter 16 • Bis Alter 20 bei Arbeitsunfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Alter 16 bis 25 	<ul style="list-style-type: none"> • Tal-/Berggebiet • Bis Alter 16 • Haushaltszulage CHF 100.– für Arbeitnehmende 	<ul style="list-style-type: none"> • Tal-/Berggebiet • Alter 16 bis 25 • Haushaltszulage CHF 100.– für Arbeitnehmende
Kantonale Zulagen		Kantonale Zulagen	
Höhere Kinder- und Ausbildungszulagen		Je nach Kanton unterschiedliche Zulagen	Höhere Kinder- und Ausbildungszulagen
Zusätzlich Geburts- und Adoptionszulagen			Zusätzlich Geburts- und Adoptionszulagen





Agiles Performance Management

Es braucht ein neues Führungsverständnis

Immer mehr Firmen hinterfragen die Wirksamkeit und Praktikabilität ihres Performance Managements. Es besteht der Wunsch nach Einfachheit und Flexibilität – nach einer agileren Lösung. Doch was bedeutet ein Systemwechsel für die Organisation, die Führungskräfte und das HR?

Von Markus Thoma

«Unser heutiges Performance Management taugt nicht als wirksames Führungsinstrument», «Unser starres System passt nicht mehr zur heutigen Arbeitsweise», «Unser neues Führungsverständnis lässt sich nicht mehr vereinbaren mit unserem veralteten Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungsprozess». Solche und ähnliche Aussagen von HR-Verantwortlichen und Führungskräften hören wir in der Beratung regelmässig. «Bloss weg vom alten MbO – und zwar lieber gestern als morgen», scheint die Devise zu sein. Hat das klassische Management by Objectives (MbO) tatsächlich ausgedient? Und wenn ja, warum eigentlich? Welche Alternativen und neuen Instrumente bieten sich an?

Die Herausforderungen sind nicht neu

Der Schluss liegt nahe, dass in einer von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichneten Arbeitswelt (kurz VUCA) neue Anforderungen an die Führung und somit auch an die

Führungsinstrumente bestehen. Alles schreit nach mehr Agilität, um die zukünftigen Herausforderungen bewältigen zu können. Kein Wunder, dass ein vor über 60 Jahren entwickeltes Führungsinstrument wie MbO zwangsläufig infrage gestellt wird. Tatsächlich belegen Studien schon seit längerem eine wachsende Unzufriedenheit mit dem traditionellen Performance Management. Je nach Quelle sind die Zahlen erschreckend: bis zu 90% der Führungskräfte und Mitarbeitenden sind mit dem aktuell in ihrer Organisation verwendeten Performance Management unzufrieden und erkennen keinen Mehrwert im MbO.

Schon vor langer Zeit haben Technologiekonzerne wie Intel (in den 80er Jahren) und Google (Ende 90er Jahre) aufgrund ihres dynamischen und auf Wachstum ausgerichteten Unternehmensumfelds Alternativen zum klassischen MbO gesucht und mit «Objectives & Key Results (OKR)» ein neues Konzept eingeführt. OKR als agiles Managementsystem für eine agile Arbeitswelt.

Machen wir es uns zu einfach?

Immer mehr Firmen, auch jenseits der Technologiebranche, sehen sich heute einer dynamischen Wettbewerbssituation ausgesetzt. Ein Transformationsprozess löst den nächsten ab, und beschleunigter Wandel verlangt viel Flexibilität. Da liegt es auf der Hand, dass starre, meist top-down gesteuerte Managementsysteme den aktuellen Herausforderungen vieler Organisationen zu wenig Rechnung tragen. Doch das Problem einzig auf das System abzuwälzen, greift zu kurz. Auch agile Methoden stellen hohe Anforderungen an Organisation und Führung, und ihre Implementierung ist anspruchsvoll. Ein weiteres Ergebnis aus Studien in Bezug auf den Umgang der Führungskräfte mit MbO zeigt: mehr als die Hälfte der Führungskräfte nehmen sich zu wenig Zeit für das Performance Management und verfügen nicht über die erforderlichen Kompetenzen. Die Defizite lassen sich in zentralen Themen der Führungsarbeit finden: in der Qualität der Formulierung sinnvoller Ziele, in der Fähigkeit des An-

wenger & vieli
Rechtsanwälte

wengervieli.ch

KR FESTIVAL

31. 3. bis 1. 4. 2020

Messe Zürich

Unsere Arbeitsrechtsspezialisten
freuen sich auf Ihren Besuch

Halle 3, Stand B.05

Von MbO bis zu agilen Sprint-Reviews

Performance Management – quo vadis?

Von den Anfängen nach dem Zweiten Weltkrieg über das Forced Ranking bis zu agilen Sprints-Reviews, und am Ende ein Ausblick: ein Panoptikum des Performance Managements für Führungskräfte und HR-Mitarbeitende – setzen Sie den nächsten Trend!

Von Balz Marti

In Zeiten einer auf Leistung getrimmten Gesellschaft Neues über Performance Management zu schreiben, scheint ein fruchtloses Unterfangen zu sein, füllt doch eine Vielzahl von Best-Practice-Führern dazu die Regale der Online-Bibliotheken, Erfolgsgarantie inklusive. Es mit einem Blick zurück zu tun und den gegenwärtigen Stand des Performance Managements zu würdigen, lohnt sich aber, um besser zu verstehen, was HR-Mitarbeitende und Führungskräfte richtig machen können, wenn sie die Performance ihrer Belegschaft «managen» sollen.

Aber der Reihe nach: Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs erholten sich die Kriegsländer wirtschaftlich nicht zuletzt aufgrund der aufgerüsteten Kriegs- und Industrietechnologie rascher als erwartet von den Leiden und Zerstörungen.¹ Zudem führte der Marshall-Plan, die Wirtschaftshilfe Amerikas an Europa, zu einem Investitionsschub, indem die Angst vor weiterer politischer und finanzieller Instabilität in der Bevölkerung überwunden werden konnte.² Die Wirtschaft wuchs, die Kaufkraft stieg, und die Menschen konsumierten wieder.

Die Geburtsstunde des «Management by Objectives»

Mitten in dieser Zeit des sogenannten «Golden Age»,³ in der Unternehmen auf Hochtouren massenproduzierten, formulierte Peter Drucker 1954, aus Österreich kurz vor dem Zweiten Weltkrieg in die USA emigriert, die erste Form des Performance Managements: Management by Objectives, kurz MbO.⁴ Dabei ist das Ziel die Verknüpfung der Geschäftsstrategie

mit Mitarbeiterzielen, um die Beiträge der Belegschaft möglichst auf Umsetzung der Unternehmensziele auszurichten.

Im Zuge des «Wertwandels» der 70er Jahre, dessen Debatten um postmaterialistische Werte auch vor den Unternehmungen nicht haltmachten, wurden nichtfinanzielle Werttreiber wie Zufriedenheit oder Innovationskraft in das bis dahin stark kennzahlenorientierte Performance Management miteinbezogen.⁵ Daraufhin begannen viele Unternehmen in den 90er Jahren, Performance Management mit den HR-Schlüsselprozessen (Rekrutierung, Entwicklung, Entlohnung, Talent Management) zu verbinden und technologisch (Oracle, SAP etc.) und analytisch im Sinne von Workforce Planning zu unterstützen.

Schliesslich folgte seit den «Nullerjahren» das strategisch-integrierte Performance Management, die explizite Verbindung mit Unternehmenswerten und der Ermittlung von Engagement-Scores, um

die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Zugleich breitete sich die «agile Organisationsform», ausgehend von der Softwareindustrie, rasant auf alle Branchen aus und mit ihnen die «continuous feedback culture», zunehmend unterstützt durch digitale Tools.^{6, 7}

Im Folgenden werden die wichtigsten Aspekte des Performance Managements aufgezeigt und Best-Practice-Tipps mitgegeben, die helfen, Performance Management effektiv und zeitgemäss umzusetzen.

Die Zielsetzung

SMART ist nach wie vor «en vogue» und ihr motivierender Charakter lange bekannt.⁸ Insbesondere die Messbarkeit der Ziele ist für deren Wirkung zentral, und in Branchen mit eher qualitativen Zielen wird zu vermehrtem Fokus auf eine 360°-Gesamtschau, Feedback aus Projekten und Ähnlichem geraten. Der klassischen «top-down»-Zieldefinition (vgl. Abb. 1) zu Be-

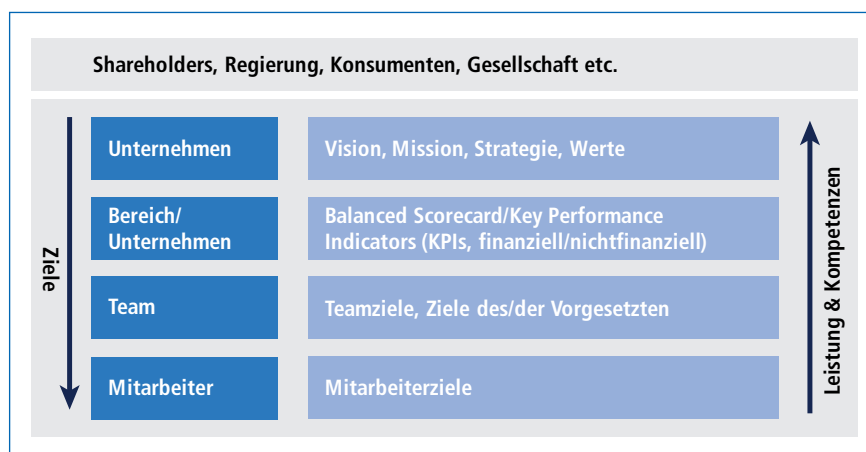


Abb. 1: Klassische top-down Zielsetzung mit bottom-up Leistungsbeitrag nach MbO (Balz Marti, 2019)

Künstliche Intelligenz im Personalmanagement

Wo Algorithmen an ihre Grenzen stossen

Künstliche Intelligenz zieht mehr und mehr in den Unternehmens- und HR-Alltag ein. Was vor einigen Jahren noch futuristisch klang, ist teilweise Realität geworden. Und die Reise ist bei Weitem noch nicht zu Ende. Was hat es uns bisher gebracht und wohin wird es führen? Ist die Entwicklung Fluch oder Segen für die Personalarbeit?

Von *Claudia Broghammer*

Seit ein paar Jahren boomt das Business rund um künstliche Intelligenz. Hochintelligente Algorithmen tummeln sich unter der Motorhaube unserer HR-IT-Systeme und unterstützen uns bereits heute im HR-Alltag. So übernehmen sie beispielsweise stupide Routine-tätigkeiten, wie das Klassifizieren von Dokumenten, entlasten uns in Form von Chatbots bei der Interaktion mit Mitarbeitenden oder unterstützen uns sogar beim Treffen wichtiger Entscheidungen.

Wenn nun plötzlich die Mitglieder von Ethikforen entsetzt die Hände über dem Kopf zusammenschlagen ob dieser «gefährlichen» Entwicklung, dann liegt das sicher nicht an den ersten beiden genannten Einsatzgebieten, sondern an Nummer 3, dem Treffen von Entscheidungen. Ein delikates Thema.

Mensch oder Maschine – wer gewinnt?

Die Gretchenfrage, ob ein Computer bessere Entscheidungen treffen kann als ein Mensch, ist nicht neu. Schon lange bevor die künstliche Intelligenz in unser Leben Einzug genommen hat, wurde diese Frage oft hitzig diskutiert. Algorithmen unterstützen uns seit mehr als 30 Jahren in Alltagstätigkeiten wie beispielsweise der automatisierten Vorselektion einer grossen Menge von Bewerbern. Lediglich wurden sie in der Ära vor dem Einzug der künstlichen Intelligenz mit Kriterien gefüttert, die der Recruiter in der Regel selbst vorgab, wohingegen die Superhirn-Algorithmen selbstständig nach Mustern suchen. Der klassische Algo-

rithmus kategorisiert also die Kandidaten nach festen Kriterien und macht dabei keinen einzigen Fehler. Und genau das ist sein grösster und einziger Fehler. Dass er eben keinen Fehler macht. Dass er keine Schwäche zeigt und ausnahmsweise eine vordergründig absolut ungeeignete Person ins Töpfchen der A-Kandidaten legt.

Nun, in der Mächtigkeit der künstlichen Intelligenz angekommen, tun sich natürlich ganz andere neue Möglichkeiten auf. Modernste Algorithmen, die uns Anwender bei Entscheidungsprozessen unterstützen, basieren im Grunde immer auf den Methoden der Mustererkennung, Kategorisierung und daraus abgeleiteten Annahmen sowie allfälligen Entscheidungshilfen. Da im Zeitalter von «Big Data» unfassbar viele Daten vorhanden sind und diese mit den heutigen Rechnerkapazitäten in Lichtgeschwindigkeit verglichen und ausgewertet werden können, kommt ein Algorithmus sehr schnell zu einer Konklusion, für die wir Menschen ein ganzes Leben brauchen würden. Das ist positiv. Das ist geradezu genial. Aber angenommen, wir Menschen wären genau so schnell wie ein Computer und könnten ebenso blitzschnell Millionen von Daten analysieren, wer würde dann die besseren Entscheide treffen?

Die rare Perle finden?

Betrachten wir dieses Konzept nun einmal aus der Perspektive des Recruitings und des leidigen Themas der Kandidatenvorselektion. Wie schafft man es, aus der Menge der Möglichkeiten genau die rare Perle zu finden, die das Unternehmen jetzt und hier braucht?

Interessanterweise geht der Mensch genau so vor wie auch der Computer. Der Recruiter vergleicht das eingehende Dossier im Unterbewusstsein mit all den Dossiers, die bereits über seinen Tisch gelaufen sind. Und er weiss intuitiv, dass diese und jene Konstellation von Eigenschaften oder auch Fakten sich als sehr positiv oder eben eher negativ ausweist. Der Kandidat wird also anhand eines bewussten (Stellenanforderungskriterien) und zugleich auch unbewussten Rasters (Lebenserfahrung) kategorisiert und somit meist als A-, B- oder auch C-Kandidat deklariert.

Mit dem Unterschied, dass selbst ein sehr langjährig erfahrener Recruiter nicht auf die gleiche Datenmenge zurückgreifen kann wie ein Algorithmus, der in kürzester Zeit auf Millionen anonymisierter Dossiers zugreifen kann und zudem weiss, welche eingestellten Kandidaten sich als Erfolg oder eben Misserfolg herausgestellt haben. Meine These ist, dass der Algorithmus an dieser Stelle einen besseren Job macht als der Recruiter. Weil der Algorithmus beispielsweise auch zahlreiche weiterführende Kriterien mitberücksichtigen kann, auf die wir Menschen entweder gar nicht kommen würden oder deren manuelle Auswertung viel zu zeitintensiv wäre. Zum Beispiel Likes für bestimmte Themen auf Social Media, Hinweise zu ehrenamtlichen Tätigkeiten aus Vereins-Webseiten oder gar die Lieblingsserien auf Netflix, gesetzt den Fall, dass diese Daten überhaupt zugänglich wären.

Was der Algorithmus nun aber leider überhaupt nicht kann, ist, etwas Neues

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Die Arbeitnehmer haben den Weisungen des Arbeitgebers Folge zu leisten, sofern diese nicht

- unklar sind
- unsittlich sind
- unverhältnismässig sind

Wann ist der richtige Zeitpunkt für Kritikgespräche mit Mitarbeitenden?

- Am frühen Morgen
- Kurz vor Feierabend
- Zeitnah zum entsprechenden Vorfall

Wann ist eine Vergütungspolitik fair?

- Wenn alle Mitarbeitenden im Unternehmen gleich viel verdienen
- Wenn Mitarbeitende ihren Peers entsprechend ähnlich verdienen, sofern die Funktionen vergleichbar sind
- Wenn der CEO des Unternehmens nicht mehr als CHF 1 Million Jahreslohn erhält

Nehmen Sie per Online-Fragebogen auf www.personal-schweiz.ch am Wettbewerb teil!

Lösungen und Gewinner werden in der April-Ausgabe von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 13.3.2020. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Februar-Ausgabe 2019:

Welches Element gehört zwingend in einen Aufhebungsvertrag?

Nennung des Beendigungszeitpunkts

Welche ist keine der fünf Dimensionen von Big Data?

Virtuality

Welche drei Schriftzeichen symbolisieren, was wir von japanischen Führungskräften lernen können?

Shu, Ha und Ri

Gewinnerin: Die Gewinnerin der Februar-Ausgabe heisst Christa Schuler. Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie eine Übernachtung für zwei Personen inkl. Halbpension im JUFA Hotel Malbun – Alpin-Resort***s.



Das JUFA Hotel Malbun – Alpin-Resort***s in Liechtenstein ist der traumhafte Tagungsort in den Liechtensteiner Alpen. Geniessen Sie erlebnisreiche und energiegeladene Seminare und Tagungen an einem der schönsten Plätze in Liechtenstein mit Panoramablick über die Alpen. In dieser wundervollen Landschaft auf über 1600 Metern in der Nähe zu Österreich, der Schweiz und Deutschland wird jede Veranstaltung zu einem unvergesslichen Ereignis für Kollegen und Geschäftspartner.

Das Tagungshotel liegt im Dreiländereck Deutschland, Österreich und Schweiz in einer der herausragendsten Freizeit- und Skidestinationen in den Ostschweizer Alpen. Seminarteilnehmern wie Geschäftspartnern bieten sich erlebnisreiche Unternehmungen zum gemeinschaftlichen Krafttanken – im Sommer wie im Winter.

Die 5 modernen Seminar- und Konferenzräume inklusive WLAN und Platz für bis zu 200 Personen (50m² bis 185m²) sowie gratis Parkplätze am Hotel eignen sich perfekt für Tagungen, Fortbildungen und Schulungen.

Schnelle Anreise: Das JUFA Hotel Malbun – Alpin-Resort***s ist per Auto und Zug ideal zu erreichen und selbstverständlich barrierefrei.



Unangenehmes richtig kommunizieren

Die Kunst des Kritisierens

Kritik einzustecken, ist nicht leicht. Kritik zu erteilen, ist oftmals genauso schwierig. Sachlich und angemessen Feedback zu geben, ist eine Kunst. Wer ein paar Regeln beachtet, kann Ärger nicht nur vermeiden, sondern sein Gegenüber sogar zu besseren Leistungen ermutigen.

Von Silke Weinig

«Das ist jetzt nicht persönlich gemeint, aber ...» Wer hat das noch nie gehört? Der Ratschlag, man solle Kritik ernst, aber nicht persönlich nehmen, ist theoretisch richtig, praktisch aber oft schwer umsetzbar. Viele von uns reagieren zunächst emotional, egal wie sachlich oder berechtigt die Kritik ist.

Kritik ist auch für viele Sender unangenehm

So wenig wir es mögen, kritisiert zu werden, so sehr ist es vielen unangenehm, andere zu kritisieren. Kaum jemand reisst sich darum, Kritik- oder Krisengespräche freiwillig zu führen. Viele Vorgesetzte haben ein mulmiges Gefühl, wenn sie ein Kritikgespräch führen müssen. Selbst dann, wenn ein eindeutiges Fehlverhalten vorliegt und dringend eine Lösung gebraucht wird. Leider wird den wenigsten von uns beigebracht, wie man angemessen Kritik übt.

Schnell ausgesprochene Kritik ist kontraproduktiv

In seiner Studie über Feedback konnte Paul Green, Doktorand der Harvard Business School, nachweisen, dass negatives Feedback in Unternehmen fatale Auswirkungen haben kann. Er stellte fest: Je negativer die Rückmeldung eines Vorgesetzten empfunden wird, desto mehr sinkt die Arbeitsleistung. Die Mitarbeitenden sind schlichtweg zu sehr damit beschäftigt, die Kritik zu verarbeiten. Sei es durch ständiges Grübeln oder Lästern, bis hin zum Planen von Intrigen.

Naive Vorstellung über spontan platzierte Kritik

Das Fatale: Die wenigsten Vorgesetzten verfolgten irgendwelche negativen Absichten. Green fand heraus, dass die



Kritik sollte am besten sachlich und ruhig vermittelt werden.

meisten von ihnen eine ziemlich naive Vorstellung von Feedback-Prozessen hatten. Viele glaubten, die kurz ausgesprochenen Kritikpunkte seien harmlos. Zudem waren sie überzeugt, die Mitarbeitenden würden das Feedback grundsätzlich akzeptieren und künftig versuchen, ihre Leistung zu verbessern.

15 Tipps, um ein Feedback-Gespräch vorzubereiten und durchzuführen

1. Frühzeitig ansprechen

Um des lieben Friedens willen wird Kritik oftmals über einen längeren Zeitraum hinweg unterdrückt. Das Problem: aus vielen kleinen Ärgern wird irgendwann ein grosser. Platzt einem dann der Kragen, sagt man womöglich aus dem Impuls heraus Dinge, die einem hinterher leidtun. Ohne zum ständigen Nörgler zu werden, helfen Sie sich und anderen, wenn Sie Quellen des Unmuts frühestmöglich ansprechen. Das gilt auch bei Missverständnissen oder Irritationen.

2. Den wahren Kern der Kritik analysieren

Insbesondere am Anfang können wir noch besonnen und sachlich agieren und

reagieren. Daher ist der erste Schritt, zu erklären, worum es genau geht und was einem nicht gefällt. Analysieren Sie, was Sie am Verhalten des andern ärgert. Jedes Verhalten hat einen Grund. Kennt man diesen, kann man leichter an einer Lösung arbeiten.

3. Machen Sie das Feedback für den anderen nutzbar

Achten Sie darauf, dass das Feedback brauchbar ist und nicht einfach nur ein Abhaken von Kritikpunkten. Welchen Nutzen kann/soll der andere aus der Kritik ziehen?

4. Der richtige Zeitpunkt

Geben Sie Ihr Feedback zeitnah und zu einem geeigneten Zeitpunkt. Kritikgespräche am frühen Morgen sind genauso unproduktiv wie kurz vor Feierabend. Gleiches gilt für Phasen, in denen alle unter Stress stehen und sowieso schon gereizt sind.

5. Gesprächsziel definieren

Definieren Sie das Gesprächsziel vor dem Zusammentreffen. Klären Sie für sich, was ein optimales Ziel für Sie wäre und was mögliche Alternativen, mit denen Sie leben können.

Umgang mit schwierigen Kollegen

Durch Selbstreflexion zu einem positiven Miteinander finden

Schwierige Zeitgenossen im Arbeitsalltag: Ob Kunden, Kolleg/innen oder Partner – jeder kennt mindestens eine Person, mit der er/sie nicht auf einer Wellenlänge ist. Mit den richtigen Methoden kann die Zusammenarbeit mit solchen Personen trotzdem professionell und reibungslos verlaufen. Selbstreflexion und Selbstverantwortung sind zwei davon.

Von Helga Trölenberg

Die meisten Arbeitnehmer sind in ihrem Arbeitsleben bereits Menschen begegnet, mit denen sie nicht auf einer Wellenlänge waren. Querulanten, Tyrannen oder notorische Nörgler – sie alle können den Arbeitsalltag massiv erschweren. Herausforderungen im Umgang mit Kunden oder Arbeitskollegen können aus verschiedenen Gründen entstehen. Unternehmen profitieren aber davon, wenn die Zusammenarbeit auf allen Ebenen und mit allen Partnern so reibungslos wie möglich verläuft. Deswegen ist es wichtig, über den richtigen Umgang mit zwischenmenschlichen Konflikten aufzuklären und Mitarbeitende idealerweise zu schulen. Denn keiner ist vor Konflikten gefeit, und der richtige Umgang ist für die Produktivität, das Miteinander und das eigene Wohlbefinden essenziell. In diesem Beitrag erkläre ich, wie Selbsterkenntnis und die Stärkung der eigenen Selbstsicherheit dabei helfen können, mit schwierigen Personen umzugehen und konstruktiv zusammenzuarbeiten.

Wie entstehen Konfliktsituationen?

Herausforderungen im Umgang miteinander entstehen schneller, als man denkt. Die Voraussetzungen, unter denen ein Meeting stattfindet, können dabei bereits ausschlaggebend sein. Hat man schon vorher erfahren, dass sich die Zusammenarbeit schwierig gestalten könnte, so geht man bereits voreingenommen in den Austausch, und Konflikte sind vorprogrammiert. Stress und Überlastung sind ebenfalls ein Grund für Auseinandersetzungen. Starker Zeitdruck oder per-



Damit die Situation nicht eskaliert, sollte man sein eigenes Verhalten reflektieren.

sönliche Probleme können dazu führen, dass man in bestimmten Situationen anders als üblich reagiert. Jeder, unabhängig vom Arbeitsumfeld, war vermutlich schon einmal in einer solchen Situation und weiss, wie schwer man diese beeinflussen kann. Eine wichtige Erkenntnis, denn jeder kann potenziell zum schwierigen Zeitgenossen für andere werden.

Problematisch kann ausserdem sein, wenn wir häufig und über einen längeren Zeitraum selbst Konfliktsituationen ausgesetzt sind. In vielen Fällen steigt damit die Wahrscheinlichkeit, dass wir uns anderen gegenüber nicht besonders freundlich verhalten, da wir uns an den eher rauen Umgang gewöhnen. Es ist besonders wichtig, eine solche Tatsache selbst zu erkennen.

Selbstreflexion als Schlüsselfaktor

Die eigene soziale Kompetenz spielt also eine zentrale Rolle im Umgang mit

schwierigen Zeitgenossen. In der Regel werden jedoch andere als der eigentliche Störfaktor empfunden. Dabei sollte der erste Schritt immer sein, sich damit auseinanderzusetzen, was man selbst tun kann, um die Situation für alle Beteiligten zu verbessern. Man sollte sich vor Augen halten, dass schwierige Personen besonders durch die eigene innere Haltung und das Unvermögen, mit ihnen umzugehen, zu Störfaktoren werden.

Aus Reflex reagieren die meisten in unangenehmen Situationen entweder mit Vermeidung oder mit Ablehnung. Das ist jedoch nicht immer die günstigste Reaktion, und man kann durch Selbstreflexion lernen, auch andere Reaktionen zuzulassen. Das geht nicht von heute auf morgen. Zu Beginn können Mitarbeitende notieren, welche Gefühle sie in der jeweiligen Situation empfinden und welche Bedürfnisse die Auslöser für die Reaktion sein könnten. Häufig liegt der Grund für unser Unverständnis für das Benehmen

Leistung und Lohn – (k)ein Zusammenhang?

Heute wird der Monats-/Jahreslohn meist basierend auf Kompetenz, Funktion und dem Wirtschaftssektor festgesetzt. Dies kann zu Diskussionen führen und in der Forderung resultieren, dass Arbeitgeber die Kosten für Freiheiten der Arbeitnehmenden übernehmen müssen. Erwartet wird dann z.B., dass den Arbeitnehmenden jegliches Bedürfnis erfüllt wird, dass sich diese aussuchen dürfen, wofür sie sich engagieren oder nicht, oder auch, was ihnen passt oder zu anstrengend ist. Ein Schlaraffenland für Arbeitnehmende! Arbeitgeber hätten alle Wünsche zu erfüllen: Krippenbeiträge, Wohnungszuschüsse für Familien und Alleinerziehende, verlängerte Ferien für Eltern, zusätzliche Rentnerbetreuungszeit, Vaterschaftsurlaub, Sabbaticals, Homeoffice, Zuschüsse ans Auto usw. Schön wär's und wohl auch ideal für die Individuen und ihre sozialen Beziehungen. Ob sich dafür die Arbeitsleistung verbessert?

Betrachten wir die Lohnsituation aus sportlicher Sicht, ist es undenkbar, dass Läuferinnen und Läufer Bedingungen an einen Lauf stellen. Die einzige Wahl besteht darin, zu starten oder nicht. Startzeit, Route, Wetter, Bodenbeschaffenheit oder die anderen Teilnehmenden sind nicht zu beeinflussen. Natürlich kann man das Training vor dem Wettkampf reduzieren oder ausfallen lassen, dafür Zeit in Massage oder mentales Training investieren. Doch meiner Erfahrung nach wird die Leistung schlechter, wenn das harte, konsequente Training vor dem Wettkampf ausgelassen wird. Es scheint somit klar, dass zumindest im Sport ein Zusammenhang zwischen Training und Leistung besteht. Wer schneller ist, erhält meist eine Belohnung (Medaille, Zahlung). Alle vergleichen ihre jetzige mit ihrer zuvor gelaufenen Zeit sowie mit jener der anderen Teilnehmenden ohne Berücksichtigung der «Zusatzleistungen».

Die Strategieansätze der zwei Einstellungen lauten: Schwach beginnen und stark nachlassen (Strategie 1) oder den Fokus auf das Ziel und das konsequente, ressourcenschonende Erreichen dieses Ziels legen (Strategie 2). In der Praxis dürfte Strategie 2 zu besseren Leistungen und eher zu Lohnerhöhungen führen.

Urs Klingler ist Vergütungsexperte bei klingler consultants. Neben Gehaltserhebungen und -vergleichen erarbeitet klingler consultants neue Vergütungssysteme, Lösungen zur Leistungsbemessung und unterstützt Unternehmen bei der Optimierung ihrer Personalinstrumente und -prozesse.



anderer darin, dass es Emotionen und Wünsche auslöst, deren wir uns vielleicht selbst nicht bewusst sind. Wie man auf seinen Körper hört und dessen Signale interpretiert, ist etwas, das man lernen kann. Es mag zu Beginn vielleicht seltsam erscheinen, aber Notizen zu den eigenen Reaktionen helfen, im Nachgang festzustellen, was diese ausgelöst haben kann. Das kann auch im Unternehmen gezielt empfohlen werden, um Mitarbeitenden eine Strategie anzubieten, selbstreflektiert zu agieren.

Perspektive wechseln und Verantwortung übernehmen

Selbstreflexion ist eine Massnahme, sein Wohlbefinden selbst in die Hand zu nehmen. Ein Mitarbeitender geht eine aktive Rolle ein und nimmt somit gezielt Einfluss auf etwaige Konfliktsituationen. Er wechselt hier gezielt die Perspektive. Denn nur darauf zu warten, dass das Gegenüber gegebenenfalls sein Verhalten ändert, führt nur selten zu Entspannung im Umgang miteinander. Man kann sehr oft selbst entscheiden, ob man mit jemandem in Kontakt treten möchte oder nicht, und kann die jeweilige Situation bewusst gestalten. Doch natürlich gehört zur Übernahme von Verantwortung auch die Fähigkeit, Grenzen zu setzen und hinter diesen zu stehen. Denn auch wenn man an sich selbst arbeiten kann, ist es wichtig, in bestimmten Momenten klar zu definieren, wann es genug ist. Und wie man damit umgeht, wenn diese Grenzen trotzdem überschritten werden.

Grenzen setzen und vor allem durchsetzen

Im Arbeitsalltag werden die selbst gesetzten Grenzen oft überschritten. Grund dafür ist selten eine böse Absicht, denn nicht jeder kennt die Grenzen eines anderen. Es gibt einige Methoden und Tipps zum Umgang mit solchen Situationen, die auch vom Personalmanagement gezielt gefördert und an die Mitarbeitenden weitergetragen werden können.

Tief durchatmen ist ein erster sinnvoller Schritt, um sich selbst für einen Moment zu sammeln. Danach ist es wichtig, dem Gegenüber deutlich und klar mitzuteilen, was an der Situation für einen selbst stö-

rend war und warum man diese in Zukunft gern vermeiden würde. Auf Vorwürfe sollte dabei verzichtet werden. Unabhängig davon, wie der Gesprächspartner reagiert, sollte man auf seinem Standpunkt bestehen und sein eigenes Wohlergehen weiterhin im Kopf behalten. Falls es aus der Reaktion nicht ersichtlich wird, kann noch einmal nachgefragt werden, ob man sich darauf verlassen kann, dass sich die Situation oder der Umgangston in Zukunft nicht wiederholt, schliesslich ist dies das erklärte Ziel des Gesprächs.

Ganz besonders wichtig ist es, hier wieder selbst zu reflektieren. Es kann jedem passieren, dass er oder sie unbeabsichtigt die Grenzen anderer überschreitet. Man sollte aber in der Lage sein, angemessen darauf zu reagieren oder im Zweifelsfall nachzufragen, ob man selbst versehentlich eine Grenze überschritten hat, um die Zusammenarbeit nicht negativ zu beeinflussen.

Rolle des Personalmanagements

Neben den genannten Themen gibt es noch viele weitere Ansätze, wie Unternehmen die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Persönlichkeiten fördern können. Speziell im Umgang mit schwierigen Kunden kann beispielsweise eine schriftliche oder mündliche Absicherung helfen. Durch Eingangsbestätigungen, Protokolle und einen sachlichen Umgang bietet sich wenig Angriffsfläche, und man hat selbst immer eine solide Argumentationsgrundlage parat. Viele Unternehmen denken, dass die Mitarbeitenden den Umgang untereinander und mit Partnern schon meistern. Meist ist das auch der Fall. Aber es gibt immer Ausnahmesituationen, die besondere Strategien erfordern, um sie auf einer produktiven Ebene zu halten. Diese Strategien können Unternehmen zum Beispiel direkt in ihr Schulungsprogramm einbauen. Denn gegen knifflige Ansprechpartner ist niemand gefeit.



Helga Trölenberg

ist Enablerin im Team von enable2grow. Enable2grow ist die führende Wachstumsberatung für Unternehmen, die bereit sind, ihr Business rund um neu zu denken, um zukunftsfähig zu bleiben.