



HR UND UNTERNEHMENSSTRATEGIE

«Jeder Mitarbeitende ist ein wichtiger Teil unserer Unternehmensstrategie»

Nathalie Bourquenoud im Experten-Interview

Lohnabrechnung

Was bringt Payrolling?
Wann lohnt es sich,
und was muss dabei
beachtet werden? S. 12

Neues Berufsbild

Der Agility Manager
Als Verbindungslink
bricht er Silostrukturen
in Unternehmen auf. S. 32

Gesundheitsförderung

Sucht am Arbeitsplatz
Wie soll der Arbeitgeber
bei Suchtproblemen von
Mitarbeitenden reagieren? S. 40

HR und Unternehmensstrategie

«Jeder Mitarbeitende ist ein wichtiger Teil unserer Unternehmensstrategie»

Welchen Stellenwert hat HR in der Unternehmensstrategie von Unternehmen? Und wie kann sichergestellt werden, dass es nicht zu einem Interessenkonflikt kommt? Wir haben mit Nathalie Bourquenoud, Leiterin Human Development bei der Mobiliar Versicherung, über das Verhältnis des HR zur Unternehmensstrategie bei ihrem Arbeitgeber gesprochen. Im Gespräch erzählt sie ausserdem von den Herausforderungen, die eine Koexistenz von zwei unterschiedlichen Organisationsmodellen im selben Unternehmen mit sich bringt.

Interview geführt von Dave Husi

Frau Bourquenoud, Sie sind nicht einfach HR-Leiterin, sondern Leiterin Human Development. Welches sind die Schwerpunkte Ihrer Arbeit?

In der Mobiliar betrachten wir die Mitarbeitenden nicht als Ressourcen. Wir schaffen Rahmenbedingungen für ihre Entwicklung: als Individuum, Team oder Organisation. Deshalb sind wir eine Human-Development-Organisation.

Gibt es neben der Mitarbeiterentwicklung noch andere Schwerpunkte in Ihrer Arbeit?

Auch die Organisationsentwicklung ist ein Schwerpunkt unserer Strategie Arbeitswelt. Es ist wichtig, dass wir die beiden Achsen parallel entwickeln: die Mitarbeitenden und die Organisation. Dies ist eine grosse Herausforderung. Wenn wir die Organisation zu rasch entwickeln und die Mitarbeitenden sich nicht «betroffen» fühlen, überfordern wir sie. Wenn wir Mitarbeitende entwickeln, ihnen jedoch nicht die Bedingungen einer agilen Organisation bieten, werden sie entweder die Organisation verlassen oder eine Schattenorganisation schaffen.

Sie haben Ihre berufliche Karriere in der Buchhaltung begonnen und sind via Finanzen und Controlling schliesslich im HR-Bereich gelandet. Was fasziniert Sie an diesem Berufsfeld?

Und dazwischen habe ich einige Jahre eine Bank geleitet. Ich finde es faszinierend, mehrere Berufe im Gepäck zu haben und

jeden Tag dazuzulernen. Die Vielfalt dieser Erfahrungen hilft mir, die Bedürfnisse der Mobiliar besser zu verstehen.

Sie haben die Vielfalt an unterschiedlichen Aufgaben angesprochen, wie breit ist Ihr Aufgabengebiet bei der Mobiliar?

Ich glaube an die Vielfalt. Vielfalt der Aufgaben, Vielfalt der Menschen, Vielfalt der Teams. Je mehr Vielfalt es gibt, je unterschiedlicher die Standpunkte sind, desto grösser ist die Offenheit für neue Ideen, umso mehr Substanz haben die getroffenen Massnahmen.

Bei der Mobiliar bin ich gemäss Organigramm für die «Personalabteilung» verantwortlich. In der agilen Organisation bin ich aber für die organisationale Transformation der Mobiliar zuständig.

Was mögen Sie besonders an Ihrer Tätigkeit in der HR-Branche?

Als Chief Financial Officer habe ich die Vergangenheit analysiert. Als Chief Human Development Officer verändere ich die Zukunft des Unternehmens und bereite es darauf vor. Es ist spannend, die organisationale Transformation im digitalen Zeitalter zu erleben und aktiv mitzugestalten. Die Herausforderungen sind enorm, und strategische Massnahmen müssen Veränderungen bewirken.

Mit welchem Bereich im HR befassen Sie sich momentan am meisten?

Ganz klar mit der Digitalisierung. Wir denken nicht mehr in Bereichen, sondern in Themen. Im Moment konzentrieren wir uns auf die Veränderungen zu einer agilen Organisation, um an Agilität und Flexibilität zu gewinnen.

«Im Extremfall würde ein Unternehmen die Produktivität verlieren, wenn alle Mitarbeitenden Teilzeit arbeiten würden.»

Mein erstes Programm in der Mobiliar war «work@mobiliar»: Mit einem interdisziplinären Team aus den Bereichen HR, Facility Management, IT und Corporate Social Responsibility haben wir das neue Arbeitsumfeld für die Entwicklung des Mindset Agilität der Mobiliar definiert und umgesetzt.

Sollen in Zukunft nur einzelne Abteilungen oder die ganze Mobiliar agil geführt werden?

Im Moment sprechen wir über die Koexistenz der beiden Organisationen: Linienorganisation und agile Organisation. Um den Erfolg und die Effizienz eines Massengeschäfts sicherzustellen, brauchen

Compliance aus HR-Sicht

Whistleblowing und interne Untersuchung

Compliance sollte in jedem Unternehmen ein relevantes Thema sein, weil die Regeleinhaltung jeden einzelnen Mitarbeitenden betrifft. Nachdem im ersten und zweiten Teil aufgezeigt worden ist, was Compliance ist und wie mit den Themen Interessenskonflikten und Annahme von Geschenken umgegangen werden kann, geht es im dritten Teil um das Melden von möglichen Verstössen und um deren Untersuchung.

Von Dr. iur. HSG Stefan Rieder, LL.M., Fachanwalt SAV Arbeitsrecht

Whistleblowing, das Melden von einem Missstand wie z.B. einem Gesetzesverstoss, ist ein Phänomen, das leider oft negativ aufgefasst wird. Während eine Meldung an eine Behörde oder an die Medien (externes Whistleblowing) nicht im Interesse eines Unternehmens ist, ist internes Whistleblowing – d.h. eine Meldung an eine zuständige interne Stelle – eine Art Risikokommunikation, die dem Unternehmen ermöglicht, Hinweise über mögliche Compliance-Verstösse zu erhalten. Solche Hinweise sind wichtig, um Compliance im Unternehmen sicherzustellen. Das schweizerische Recht regelt Whistleblowing nicht ausdrücklich, weshalb sich die Zulässigkeit und die Voraussetzungen von Whistleblowing nach den bestehenden Gesetzesbestimmungen in unterschiedlichen Rechtsbereichen wie etwa dem Arbeits-, Datenschutz- und Strafrecht richten. In arbeitsrechtlicher Hinsicht sind die allgemeine Treuepflicht nach Art. 321a Abs. 1 OR und die Geheimhaltungspflicht nach Art. 321a Abs. 4 OR von Bedeutung.

Interne Meldung von Missständen

Internes Whistleblowing wird von der Meinungsäusserungsfreiheit geschützt, und Mitarbeitende haben, unabhängig von ihrer Tätigkeit und Funktion, ein Melderecht, solange die Meldung im Interesse der Arbeitgeberin erfolgt und sie nicht eine Treuepflichtverletzung oder eine Schädigung der Arbeitgeberin zur Folge hat (z.B. Störung des Betriebsfriedens durch falsche Beschuldigungen). Je

nach Art des Missstands und Stellung des Mitarbeitenden ist dieser aufgrund der Treuepflicht (Art. 321a Abs. 1 OR) sogar verpflichtet, einen mutmasslichen Missstand der Arbeitgeberin zu melden. Die Meldung von mutmasslichen Missständen wird normalerweise in einem Code of Conduct oder in einem Compliance-Reglement thematisiert, und es wird entweder eine Meldeerwartung oder eine Meldepflicht vorgesehen.

Musterformulierung «Meldung von Missständen»

Der Mitarbeitende hat aufgrund seiner Treuepflicht (Art. 321a OR) die Interessen der Muster AG zu wahren und Schaden von ihr abzuwenden. Er trägt eine Mitverantwortung für die Compliance der Muster AG, und die Muster AG bestärkt alle Mitarbeitenden, Hinweise auf Gesetzesverstösse, Unregelmässigkeiten oder Risiken (Missstände) unverzüglich zu melden. Die Muster AG schützt aufgrund ihrer Fürsorgepflicht (Art. 328 OR) die Persönlichkeit von meldenden und von einer Meldung betroffenen Mitarbeitenden. Die Muster AG untersucht begründete und genügend substantiierte Meldungen und trifft, falls erforderlich, angemessene Massnahmen zur Behebung von Missständen.

Wenn Mitarbeitende einen Missstand feststellen und diesen melden wollen oder müssen, stellt sich die Frage, an welche interne Stelle die Meldung erfolgen muss. Sofern die Arbeitgeberin keine zuständige Meldestelle bezeichnet hat (das kann z.B. auch ein externer Rechtsanwalt sein), muss die interne Meldung an eine

geeignete Stelle erfolgen, die berechtigt ist, sich mit dem Sachverhalt zu befassen, und die über die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügt, um die Meldung zu bearbeiten. Ob sich eine Meldestelle als solche eignet, ist abhängig von der Art und Schwere des Missstands sowie von der Organisation der Arbeitgeberin. Die Arbeitgeberin ist in der Regel verpflichtet, eine eingegangene Meldung auf deren Inhalt und Richtigkeit hin zu überprüfen. Dabei muss sie die datenschutzrechtlichen Bearbeitungsgrundsätze einhalten und aufgrund ihrer Fürsorgepflicht sowohl die Persönlichkeit des meldenden Mitarbeitenden (vertrauliche Behandlung der Identität sowie Schutz vor Sanktionen und Diskriminierungen) als auch diejenige des beschuldigten Mitarbeitenden (Schutz vor Falschbeschuldigungen) schützen.

Schutz des Whistleblowers

Externes Whistleblowing wird zwar von der Meinungsäusserungsfreiheit geschützt, allerdings müssen die allgemeine Treuepflicht nach Art. 321a Abs. 1 OR und die Geheimhaltungspflicht nach Art. 321a Abs. 4 OR eingehalten werden. Externes Whistleblowing ist gemäss Gerichtspraxis nur zulässig, wenn die Interessen des Mitarbeitenden oder der Öffentlichkeit die Interessen der Arbeitgeberin überwiegen und eine externe Meldung erforderlich und verhältnismässig ist. Im Rahmen von externem Whistleblowing gilt grundsätzlich das Kaskadenprinzip, d.h., die Meldung muss zuerst erfolglos

Flexibel und trotzdem rechtskonform angestellt

Was bringt Payrolling?

Dass Firmen ihre Lohnbuchhaltung outsourcen, ist nichts Neues. Doch was ist der Unterschied zwischen Payroll und Payrolling? Wir erklären den Unterschied und zeigen auf, für wen sich die Dienstleistung lohnt und was bei der Wahl des Anbieters beachtet werden muss.

Von Dave Husi

Für das Outsourcing von Teilen oder der gesamten Lohnbuchhaltung an einen externen Dienstleister kursieren verschiedene Begriffe. Payroll, Payrolling, externes Payrolling oder auch Treuhand-Payroll sind nur einige Ausdrücke, die auf Websites von Payroll(ing)-Anbietern auftauchen. Doch welcher Begriff steht für welche Dienstleistung?

Payroll oder Payrolling?

Oft werden die Begriffe Payroll und Payrolling als Synonym verwendet, jedoch sind damit zwei unterschiedliche Dienstleistungsangebote gemeint. Das klassische Payroll, auch als externes Payrolling oder Treuhand-Payroll bezeichnet, wird meist von Treuhändern und auch zunehmend von spezialisierten HR-Dienstleistern wie Personalverleihern betrieben. Ein Unternehmen überträgt in diesem Fall die Lohnbuchhaltung für die eigenen Mitarbeitenden an eine externe Firma. Diese kümmert sich um die Lohnabrechnung, den Lohnausweis und die Sozialversicherungsbeiträge. Die Mitarbeitenden erhalten aber den Lohn von ihrer Firma ausbezahlt, und auch der Arbeitsvertrag läuft über das Unternehmen, bei dem sie arbeiten. Meistens muss sich das Unternehmen bei diesem Arrangement selbst um den Abschluss einer Krankentaggeldversicherung kümmern. Manchmal übernimmt dies aber auch der Treuhänder. Die Dienstleistung wird einerseits von vielen internationalen Firmen genutzt, andererseits greifen auch kleine Unternehmen vermehrt auf diese Möglichkeit zurück. Oft ist dieser Service Teil eines Packages, das zusammen mit anderen Leistungen, wie beispielsweise dem Ausfüllen der Steuererklärung, gebucht wird.

Beim Payrolling hingegen übernimmt der Payrolling-Anbieter für seinen Kunden die

gesamte Abwicklung des Arbeitsvertrags inklusive der darauffolgenden Personaladministration sowie der Lohnzahlung, Sozialversicherungen und eventueller Kinderzulagen. Er ist auch zuständig für Arbeitgeberbescheinigungen oder Zwischenverdienstformulare und kümmert sich bei Krankheit oder Unfall um die Mitarbeitenden. Die internen und externen Mitarbeitenden sowie allfällige Freelancer des Unternehmens sind bei diesem Modell nicht von der «eigenen» Firma, sondern vom Payrolling-Dienstleister angestellt. Dieser übernimmt als Arbeitgeber auch alle damit verbundenen Arbeitgeberrisiken.

Wann lohnt sich Payrolling?

Payrolling macht Sinn bei befristeten Einsätzen, für zeitlich begrenzte Projektarbeit, bei unsicherer Wirtschaftslage oder bei Bedarf von zusätzlichen Arbeitskräften ohne grossen Aufwand. Bereits ab dem ersten Mitarbeitenden kann diese Dienstleistung in Anspruch genommen werden. Insbesondere bei der Beschäftigung von Freelancern lohnt sich die Abwicklung über einen Payrolling-Dienstleister. Der Freelancer muss in diesem Fall keine eigene Unternehmung gründen, kann sich über das Payrolling anstellen lassen und trägt dadurch keine Risiken. Alle Sozialversicherungsbeiträge werden nach geltendem Recht abgerechnet, und auch bei Krankheit oder Unfall greift die Taggeldversicherung des Payrollers. Und der Arbeitgeber hat die Garantie, dass der Freelancer von der Steuerbehörde nicht als Scheinselbstständiger eingestuft wird, was hohe nachträgliche Kosten für den Arbeitgeber zur Folge haben kann. Als selbstständig erwerbend gilt nämlich nur, wer für mehr als drei unterschiedliche Kunden arbeitet und somit

nicht von einem einzelnen Auftraggeber abhängig ist. Sobald mehr als 50% der Einkünfte durch die Tätigkeit für einen einzelnen Arbeitgeber erzielt werden, gilt der Freelancer nicht mehr als Selbstständigerwerbender. Durch die Anstellung über einen Payrolling-Dienst hat das Unternehmen die Gewissheit, dass alle Sozialabgaben korrekt abgerechnet werden und dass auch bei Krankheit oder Unfall alles geregelt ist. Payrolling-Dienstleistungen können und werden von Firmen jeglicher Art und Branche in Anspruch genommen.

Ein konkretes Beispiel: Ein Programmierer hat einen Auftrag im Wert von CHF 10000.– von einer Bank bekommen, möchte aber nicht selbstständigerwerbend werden. Also wendet er sich an einen Payrolling-Dienstleister. Das Geld aus dem Auftrag überweist er an den Dienstleister, und dieser kümmert sich um alle Sozialversicherungsabgaben. Den Lohn erhält der Programmierer anschliessend abzüglich der Versicherungsbeiträge und einer Gebühr von 3% des Gesamtbetrags wieder vom Payrolling-Spezialisten ausbezahlt. Somit läuft alles regelkonform ab.

Welche Anbieter gibt es?

Das Programmierer-Beispiel stammt von Edgar Weber, CEO von PayrollPlus, einem Anbieter verschiedener Payrolling-Dienstleistungen. Das 1989 gegründete Unternehmen bietet als Payrolling-Spezialist massgeschneiderte Payrolling-Lösungen für Firmen mit unterschiedlichen Anstellungsmodellen.

Seit 2003 ist ebenfalls sallis – Swiss Payrolling Partner auf diesem Gebiet tätig. Der Personaldienstleister kümmert sich



Nach Arbeitsunfähigkeit sicher zurück

Hilfe, unser Verkaufsleiter will wiederkommen!

Das ressourcenorientierte Eingliederungsprofil (REP) von Compasso hilft Arbeitgebern, ihre Mitarbeitenden nach einem Unfall oder einer Krankheit schrittweise, aber nachhaltig wieder an den Arbeitsplatz zurückzuführen. Besonders bei psychischen Erkrankungen ist das sehr wichtig.

Von Regina Knöpfel und Martin Kaiser

Frau Giger* ruft etwas aufgebracht bei der Geschäftsstelle von Compasso an: «Wir haben ein Problem. Unser Verkaufsleiter, Herr Basso,* wird seit gut zwei Monaten wegen einer Erschöpfungsdepression in einer Klinik behandelt. Wir stehen mit ihm und der behandelnden Ärztin dort in Kontakt, weil er bei uns einen Zusammenbruch wegen seines Burn-outs hatte. Nun sagt die Ärztin, Herr Basso könne entlassen werden und langsam beruflich wieder loslegen. Woher wissen wir, was wir ihm zutrauen dürfen? Wir haben Angst, dass er gleich wieder krank wird, wenn er an seinen alten Arbeitsplatz zurückkommt. Kann Compasso uns Informationen zur Verfügung stellen, wie wir hier am besten vorgehen können?»

Die Mitarbeiterin von Compasso weist Frau Giger auf das ressourcenorientierte Eingliederungsprofil (REP) hin, das zu dem Zeitpunkt gerade erst validiert wird. Noch am selben Tag nimmt die Fachentwicklung von Compasso mit Frau Giger Kontakt auf. Sie ist in einem Metall verarbeitenden Betrieb mit 54 Mitarbeitenden unter anderem für das HR verantwortlich. Mit betrieblichem Gesundheits- oder gar Absenzenmanagement kam Frau Giger bisher nicht in Berührung. Wir bieten ihr an, mit dem REP ein neu entwickeltes Instrument auszuprobieren und uns im Gegenzug Feedback dazu zu geben. Frau Giger ist einverstanden.

Das REP ist rasch erstellt

Nun geht es schnell: Frau Giger sitzt am nächsten Tag mit der Geschäftsleitung des Unternehmens zusammen, um das REP für Herrn Basso online zu erstellen.

Hier werden die individuellen Anforderungen und Rahmenbedingungen zur Stelle des Verkaufsleiters per Mausclick ausgewählt. Idealerweise wird das REP zusammen mit dem Mitarbeiter angeschaut, wegen des Klinikaufenthalts war es in diesem Fall nicht möglich.

Als Nächstes fährt Frau Giger zu einem gemeinsamen Gespräch mit der Ärztin und Herrn Basso in die Klinik. Das Gespräch war auf Anregung der Ärztin bereits vor einiger Zeit vereinbart worden, was auch der Grund war, weshalb sich Frau Giger an Compasso gewandt hat. Mit dem ausgefüllten REP fühlt sich Frau Giger gut auf das bevorstehende Gespräch vorbereitet.

Ein offener Austausch ist matchentscheidend

Im Gespräch wird Herr Basso von Frau Giger darauf hingewiesen, dass sie das REP zusammen mit der Geschäftsleitung nach bestem Wissen und Gewissen vorbereitet hat, er aber selbstverständlich sagen darf, wenn etwas nicht oder falsch berücksichtigt wurde. Gemeinsam mit ihm und der Ärztin wird das REP finalisiert. Der Wiedereinstieg von Herrn Basso wird bei dieser Gelegenheit ebenfalls genau besprochen. In einem offenen Austausch werden die Anforderungen und Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz festgehalten. Ausserdem wird abgeklärt, was Herr Basso benötigt, um optimal wieder in den Betrieb einsteigen zu können. Herrn Basso ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden keinen Bogen um ihn machen.

Die Ärztin realisiert, dass Herr Basso viel im Strassenverkehr in der ganzen Schweiz

unterwegs ist. Der Zeitdruck zwischen den Terminen und etwaige Verspätungen durch Staus belasten ihn psychisch sehr. Anhand der konkreten Stellenanforderungen kommt sie deshalb zum Schluss, dass Herr Basso noch keine volle Arbeitsleistung erbringen kann. Er soll zu 50% starten und Kundenbesuche erst zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufnehmen.

Frau Giger und Herr Basso vereinbaren im Beisein der Ärztin, wie das vorhandene Leistungsvermögen von Herrn Basso an seinem Arbeitsplatz eingesetzt und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen im Betrieb geschaffen werden können. Die Mitarbeitenden informiert er auf eigenen Wunsch selbst.

Feedback zum REP-Einsatz

Nach einigen Wochen meldet sich Frau Giger wie vereinbart und gibt zum REP ein positives Feedback ab. Der Zeitaufwand für die Erstellung mit der Geschäftsleitung hielt sich mit einer halben Stunde in Grenzen. Bei einem weiteren Fall wird man auf diese Erfahrung aufbauen können, und das Ganze wird nochmals weniger Zeit in Anspruch nehmen. Der Nutzen des REP hat den Aufwand in diesem konkreten Fall aber sowieso um ein Vielfaches wettgemacht. Herr Basso konnte dadurch so früh und gut wie möglich wieder in den Arbeitsprozess integriert werden. Viele Missverständnisse konnten von vornherein verhindert und auch Taggelder gespart werden.

Herr Basso selbst ist überzeugt, dass das REP dazu beigetragen hat, ideale Rah-

Von Post & Pray zu Talentgewinnung

Talentgewinnung im 21. Jahrhundert

Im Kampf um die besten Köpfe hat «Post & Pray» zur Talentgewinnung ausgedient. Die Machtverhältnisse ändern sich: Die Arbeitgeberin wird selbst zur Bewerberin. Aber nur wer die neue Arbeitswelt auch konsequent lebt, hat eine Chance, von ihren Umbrüchen zu profitieren.

Von Marco Beutler und Barbara Guillaume

Der Arbeitsforscher Matthew Bidwell hat herausgefunden, dass es im Schnitt drei Jahre dauert, bis ein externer Kandidat für eine Stelle das Niveau eines internen erreicht hat – dafür aber unverhältnismässig viel Geld bekommt: Erst sieben Jahre nach Antritt des Jobs wäre der interne Kandidat auf derselben Gehaltsstufe. Um sich vor Augen zu führen, mit welcher erheblicher Investition eine Neueinstellung von ausserhalb für jedes Unternehmen verbunden ist, genügt ein Blick auf diese Zahlen. Nur führen sie keineswegs dazu, dass Unternehmen heute verstärkt Mitarbeitende aus den eigenen Reihen rekrutieren. Im Gegenteil: Sie suchen so häufig wie nie zuvor nach externen Talenten. Doch die richtigen Mitarbeitenden zu finden wird immer schwieriger. Den Recruitern bleibt deshalb nur eines übrig: Ihre Treffsicherheit zu steigern – und externe Kandidaten zu finden, die wirklich auch die richtigen sind, ohne dabei die eigenen Mitarbeitenden zu vergessen.

Die altbewährte Methode «Post and Pray» – eine Stellenanzeige schalten und darauf hoffen, dass sich der oder die Richtige schon meldet – ist längst nicht mehr zeitgemäss. Zwar funktioniert sie in vielen Fällen noch, zumal der Bankensektor Fachkräftemangel und demografischen Wandel noch nicht so stark zu spüren bekommt wie andere Branchen. Doch die Digitalisierung wird den Kampf um die besten Talente auf dem Arbeitsmarkt weiter erschweren. Schon heute dauert unsere Suche für manche Positionen etwa im IT-Bereich deutlich länger als früher. Andere Prozesse wiederum liessen sich weit effektiver gestalten: Wenn etwa für eine Filiale neue Mitarbeitende gesucht werden, stehen wir öfter mit denselben Menschen in Kontakt. Wenn wir wüssten,



Kandidatinnen und Kandidaten mit gutem Track-Record sitzen verhandlungstechnisch am längeren Hebel.

wem wir (wann und warum) ab- und gesagt haben und wer gute Kandidaten sind, würde das unsere Arbeit sehr erleichtern.

Die persönliche Erfüllung als Berufswunsch

Eine PwC-Umfrage unter Geschäftsführern hat 2017 ergeben, dass ihre grösste Sorge der Mangel an Talenten ist. Die Machtverhältnisse haben sich radikal geändert, aus einem Arbeitgeber- ist ein Arbeitnehmermarkt geworden. Wer als Kandidat einen guten Track-Record hat, sitzt verhandlungstechnisch am längeren Hebel. Früher lockte der Name «Zürcher Kantonalbank», heute ist es oft die persönliche Erfüllung. Menschen gewichten andere Interessen stärker, wollen nicht mehr «nur» arbeiten. Und sie suchen nach einem Arbeitgeber, mit dem sie sich identifizieren können. Dass ein Arbeitnehmer bei der Post, Bahn, Bank oder Versicherung ein Leben lang bleibt, das

gibt es nicht mehr. Es ist auch nicht mehr verwerflich, von einer Bank zu einer anderen zu wechseln. Es kann nämlich gut sein, dass man eines Tages mit einem stärkeren Profil auch wieder zurückkommt.

Die Bankenbranche ist ein sehr wettbewerbsintensives Umfeld. Personalgewinnung darf deshalb nicht (mehr) zufällig und reaktiv erfolgen, sondern unbedingt strategisch. Weg von der kurzfristigen Rekrutierung und hin zur strategischen Personalplanung. Auch wenn die meisten Arbeitnehmer nicht aktiv auf Jobsuche sind, können sich 85% von ihnen durchaus vorstellen, ihren aktuellen Arbeitsplatz zu verlassen, sofern das richtige Angebot kommt. Unter dieser Prämisse gilt es – gerade in Bereichen mit hohem Fachkräftemangel –, künftig auch Passivsuchende aktiv anzugehen, Kontakte zu pflegen und Talentpools zu unterhalten, um zeitnah Kandidaten für die Bank zu gewinnen, die sowohl von ihren Kompetenzen als auch menschlich zu uns passen.

Neues Berufsbild

Der Agility Manager: ein Brückenbauer im Unternehmen

Koordiniertes interdisziplinäres Zusammenarbeiten ist in Unternehmen heute ein Muss. Doch klassische Silostrukturen verhindern dies oft. Die Lösung: ein Agility Manager, der als Verbindungslink und crossfunktionaler Vernetzer agiert.

Von Anne M. Schüller

Klassische Unternehmen agieren noch immer im Rahmen von Silostrukturen. Die Hauptaktionsrichtung verläuft dabei vertikal, also top-down und wieder zurück. Zielkonflikte und Abgrenzungsstrategien zwischen den einzelnen Silos sind üblich. Aus diesem Grund passieren die meisten Probleme, die Kunden bekommen, bereichsübergreifend: Kommunikations- und Abstimmungsprobleme im Gerangel zwischen Zuständigkeiten, Eigeninteressen und Effizienz. Doch eine typische Customer Journey, die «Reise» eines Kunden durch die Unternehmenslandschaft, verläuft immer quer über mehrere Abteilungsgrenzen hinweg. Sie verlangt eine den Kundeninteressen dienende interdisziplinäre, reibungslos koordinierte Zusammenarbeit.

Hierfür werden Menschen gebraucht, die Verbindungen schaffen, Separiertes zusammenführen, Projekte synchronisieren und Wege ins Neuland ebnen. Dazu zählen auch Koordinatoren, die die gesamte Firma agilisieren, das Zusammenspiel zwischen künstlicher und menschlicher Intelligenz organisieren und Mensch-Maschinen-Interaktionen geschmeidig

machen. Neuartige Partnerschaften zwischen Alt- und Jungunternehmen müssen *sinnvoll* zusammengekoppelt werden. Firmenintern sind technologische Brücken zu bauen, weil die Digitalisierung alle Bereiche betrifft, sie lässt sich *nicht* in eine Abteilung sperren. Auch für die Agilisierung kann keine einzelne Abteilung zuständig sein, sie betrifft die gesamte Organisation.

Der Agility Manager: ein Business Facilitator

Wenn sich in der Aussenwelt alles vernetzt, muss das auch drinnen im Unternehmen passieren. Eine Harmonisierung der übergreifenden Zusammenarbeit wird zum neuen Muss. So entstehen nun überall Initiativen, bei denen sich die Beschäftigten über hierarchische Grenzen hinweg koordinieren. Einerseits kann die Arbeit hierdurch agiler, effizienter und produktiver erledigt werden. Andererseits dienen unkomplizierte Querverbindungen auch den Interessen der Kunden. Denn Silos sind immer ein Warnsignal. Sie verursachen Systembrüche, sodass die Dinge nicht störungsfrei fließen können

und immense Ineffizienzen entstehen. Ohne an eine Abteilung gebunden zu sein, kann sich der Agility Manager als interner Brückenbauer an die Aufgabe machen, die Silos miteinander zu verbinden.

Er ist der «Evangelist» für Agilität. Im Business-Sprech grösserer Organisationen würde man ihn Chief Agility Officer (CAO) nennen. Seine Rolle ist es, abteilungs- und hierarchieübergreifend in der gesamten Organisation eine flexible, adaptive, entscheidungsschnelle Handlungsfähigkeit herzustellen – und zu erhalten. Das Erhalten ist oft der weitaus wichtigere Punkt. Denn in vielen Unternehmen werden neue Formen der Zusammenarbeit und agile Methoden inzwischen erprobt, doch leider auch schnell wieder aufgegeben, «weil sie bei uns nicht funktionieren». Man kann diese eben nicht wie eine Schablone über alles und jeden stülpen. Manche Bereiche eignen sich dafür weniger, andere mehr. Hier setzt der Agility Manager an. Er stellt sicher, dass *passende* agile Methoden ausprobiert werden, und hält sie am Laufen. Er schmiert sozusagen die «operative Maschinerie».

Die Metaaufgaben eines Agility Managers

Die drei grossen Aufgabenblöcke eines Agility Managers sind diese:

- **Ideengeber:** Er ist Prozessoptimierer mit der Berechtigung, sowohl Management- als auch Mitarbeiterpraktiken auf Agilität hin zu untersuchen. Etwahiges Fehlverhalten des Managements genießt also keine Immunität. Er hilft,



Sorgt für abteilungsübergreifende Handlungsfähigkeit: der Agility Manager.

Organisationale Resilienz

Resilienz als Schlüssel zum (Unternehmens-)Erfolg

Organisationen, die resilientes Verhalten betriebsintern bewusst fördern und fordern, gelten als langfristig erfolgreicher. Gezielte und ganzheitliche Resilienzförderung stellt für Unternehmen allerdings nicht nur einen klaren Wettbewerbsvorteil dar, sondern ist auch Teil eines nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Von Sonja Kupferschmid Boxler

Je länger, desto mehr haben Unternehmen mit den vielfältigen Dynamiken ihres Umfelds zu kämpfen. Sich rasant verändernde Marktbedingungen, technische Fortschritte im Eiltempo und unvorhersehbare Krisen stellen bisherige Realitäten auf den Kopf und bringen bewährte Strategien ins Stocken. Nach dem VUKA-Begriff ist die Umwelt von Unternehmen zunehmend unbeständig, unsicher, komplex und mehrdeutig, was neue Denk- und Handlungsweisen erfordert.

Herausforderungen dieser Art sind im wirtschaftlichen Kontext heute allgegenwärtig – und leider auch unausweichlich. Denn die Gegebenheiten und Entwicklungen der Umwelt lassen sich nur schwer steuern. Was allerdings beeinflusst werden kann, ist der Umgang mit ihnen.

(Organisationale) Resilienz – das Konzept der Widerstandsfähigkeit

Gemeint ist die Entwicklung einer inneren Widerstandsfähigkeit, auch Resilienz genannt. «Resilienz» beschreibt die Fähigkeit, Herausforderungen durch Rückgriff auf persönliche Ressourcen zu bewältigen und sie gleichzeitig als Anlass für (Weiter-)Entwicklung zu nutzen. Das folgende Beispiel soll illustrieren, was dies auf individueller Ebene bedeutet.

Beispiel: Mitarbeiter M. hat aufgrund eines überraschenden Kundenansturms aussergewöhnlich viele Aufgaben zu erledigen. Durch seine optimistische Einstellung gelingt es ihm jedoch, den Kopf über Wasser zu halten. Er versucht,

stets Ruhe zu bewahren und den Überblick zu behalten. Merkt er, dass er eine Pendenz nicht rechtzeitig erledigen kann, so bittet er seine Teamkollegen um Unterstützung. Auch das Festhalten von Erfolgen (z.B. positive Kundenrückmeldungen) motiviert und bestärkt ihn, was ihm wiederum im Umgang mit der Situation hilft.

Im organisationalen Kontext geht die Bedeutung des Begriffs «Resilienz» über individuelle Fähigkeiten hinaus. Nicht nur einzelne Mitarbeitende, sondern auch Führungskräfte, Teams oder ganze Organisationen können resilient unterwegs sein. Übergreifend wird in diesem Zusammenhang von «organisationaler Resilienz» gesprochen. Organisationen gelten als resilient, wenn sie Herausforderungen wie Veränderungen, Umbrüche oder Krisen nicht nur bewältigen, sondern zugleich gestärkt aus ihnen hervorgehen.

Beispiel: Die vielen Kundenanfragen sind nicht nur für Mitarbeiter M., sondern auch für sein Team und die Organisation als Ganzes spürbar. Durch das vertrauensvolle Unternehmensklima kann der Ansturm gemeinsam bewältigt werden. Auch ist das Team vorbereitet und hat einen Plan, wie die Situation gelöst werden kann: Man unterstützt sich gegenseitig, tauscht nötige Informationen aus und trifft schnell Entscheidungen. Sobald sich die Situation gelegt hat, werden die Geschehnisse unter die Lupe genommen, um herauszufinden, was der Auslöser war und wie künftig besser damit umgegangen werden kann.

Gesamtheitliche Resilienzförderung als Strategie

Organisationale Resilienz ist ein überaus wichtiges Thema für Management und Strategie. Hohe Anpassungs- und Widerstandsfähigkeiten legen heutzutage den Grundstein für einen langen Fortbestand der Organisation. Die eigene Widerstandskraft können Unternehmen stärken, indem sie sich auf die Entwicklung und Förderung ihrer organisationalen Resilienz fokussieren. Damit diese strategischen Bemühungen richtig fruchten, sollten die Massnahmen allerdings ganzheitlich ausgerichtet sein.

Nach Philipsen und Ziemer (2013) setzt eine ganzheitliche Resilienzförderung in Unternehmen auf drei Ebenen an: auf der Mitarbeiter-, Führungs- und Organisationsebene.

1. Individuelle (Mitarbeiter-)Resilienz

Durch gezielte Mitarbeiterförderung kann die persönliche Widerstandsfähigkeit gestärkt werden. Mithilfe von Achtsamkeitstrainings lernen Mitarbeitende beispielsweise, wie man Situationen angemessen wahrnimmt und bewusst akzeptiert, was ihnen beim Auftreten unerwarteter Ereignisse zu mehr Handlungskontrolle verhilft.

2. Resiliente Führung

Der wichtigste Dreh- und Angelpunkt ist nach Philipsen und Ziemer (2013) eine resilienzstärkende Führung, welche die beiden anderen Ebenen «trägt». Resiliente Führung zeichnet sich dadurch aus, dass sie Resilienz fördert und fordert wie auch

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Was gilt bei externem Whistleblowing?

- das Öffentlichkeitsprinzip
- das Dringlichkeitsprinzip
- das Kaskadenprinzip

Was darf der Arbeitgeber nicht?

- die Einnahme von Suchtmitteln (Alkohol, Drogen usw.) im Betrieb ganz oder teilweise verbieten
- den Arbeitnehmer bei Verdacht auf eine Suchterkrankung während der Freizeit überwachen
- einen Mitarbeitenden nicht zur Arbeit zulassen, wenn dieser in einem Zustand zur Arbeit erscheint, in dem er sich selber oder andere gefährdet

Was sind Einhörner?

- besonders eitle Mitarbeitende
- Mitarbeitende, die Unruhe ins Team bringen
- Mitarbeitende mit Eigenschaften, die sie selten und wertvoll machen

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

Lösungen und Gewinner werden in der Doppelausgabe Dezember/Januar von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 14.11.2019. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Oktober-Ausgabe 2019:

Wie hoch ist der AHV-Zuschlag bei einem Rentenaufschub von 3 Jahren und 6 bis 8 Monaten?
20,5%

Welcher Test prüft die Frage: «Würdest Du es akzeptieren, wenn morgen Deine Entscheidung oder Dein Handeln öffentlich wird?»

Tageslichttest

Ein Interessenkonflikt liegt nicht vor, wenn der Arbeitnehmende ...

sich ehrenamtlich als Präsident des Vogelschutzvereins engagiert

Gewinnerin: Die Gewinnerin der Oktober-Ausgabe heisst Beatrice Dobler. Herzliche Gratulation!

FACHTAGUNG 

NEU!

Lohn und Sozialversicherungen 2020

Dienstag, 14. Januar 2020 – Swissôtel Zürich Oerlikon

Erstklassiges Programm mit Top-Referenten



Übersicht Sozialversicherungen – Neuerungen und Änderungen
Gertrud E. Bolliger



Problematik Grenzgänger
Michelle Birri



Aktuelles zum Beitragsrecht der AHV
Andreas Dummermuth



Personaldaten im Fokus – Wer darf was wissen?
Thomas Geiser



Aktuelle Sozialversicherungsurteile für die Personalarbeit
Stefan Rieder



Mehrfachbeschäftigung – Moderne Lösungen im Einklang mit dem BVG
Martin Osterwalder



Informationen über die Pensionskasse
André Tapernoux

TAGUNGSLEITUNG Gregor Gubser
leitender Redaktor «Schweizer Sozialversicherung»

Gewinnen Sie eine Teilnahme an der Fachtagung Lohn und Sozialversicherungen 2020 im Wert von CHF 590.–

Salärstudie HR Careerplus

Was die Lohnentwicklung beeinflusst

Ist mein Lohn und der meiner Mitarbeitenden angemessen und fair? Wie kann ich meinen Lohn positiv beeinflussen? Diese Fragen tauchen oft gegen Jahresende auf. Eine repräsentative Studie hat die Gehälter der HR-Branche unter die Lupe genommen. Ein guter Ratgeber für das Lohngespräch.

Von Dominique Reusser

In der Schweiz spricht man meistens nicht über den Lohn. Das macht die Einschätzung schwierig, ob das Gehalt in einem angemessenen Rahmen liegt und welche Faktoren für eine Gehaltserhöhung wichtig sind. Lohntransparenz ist jedoch ein zentraler Faktor für faire Löhne, Lohngleichheit und die Motivation der Arbeitnehmenden.

Die Salärstudie von Careerplus hat die Löhne in der HR-Branche unter die Lupe genommen. Eine gute Nachricht vorneweg: Im schweizweiten Lohnvergleich schneidet das Personalwesen gut ab. Mit einem Bruttojahreslohn* von CHF 94 000.– liegt es gut 20% über dem schweizerischen Durchschnitt. Spitzenverdiener sind die HR-Leiter mit einem Jahresalär von CHF 130 000.–, gefolgt von den HR-Bereichsleitern und HR-Business-Partnern, die beide CHF 120 000.– jährlich verdienen. Das HR-verwandte Profil des Direktionsassistenten folgt an vierter Stelle mit CHF 100 000.– pro Jahr.

«Die Ergebnisse der Studie bestätigen unsere Erfahrungen: Weiterbildungen, Fremdsprachen und Führungserfahrung sind diejenigen Faktoren, die den grössten Einfluss auf den Lohn haben.»

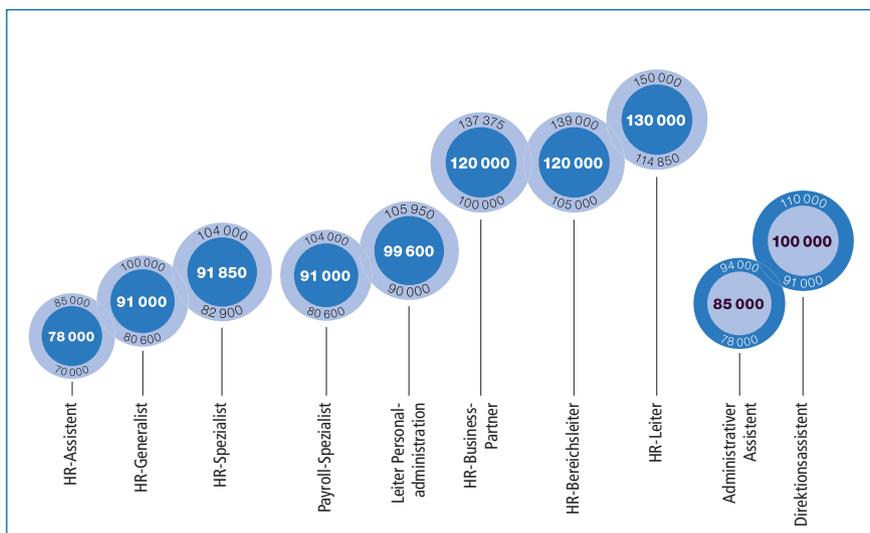
Jana Jutzi, Co-Geschäftsführerin von Careerplus

Am höchsten ist der Lohn in den Regionen Zürich und Nordwestschweiz, bei Letzterer ist dies auf die starke Pharmabranche in der Umgebung Basel zurückzuführen. Aber auch wenn dieser Wirtschaftszweig oft Spitzenreiter beim Lohnniveau ist, zahlen auch andere Branchen wie der Handel und die Industrie hohe Löhne aus. Der Einfluss der Wirtschaftszweige auf den Lohn ist im Personalwesen demnach nicht eindeutig festzumachen. Hier gilt: Die Firmengrös-

se und die Internationalität sind für das Salär entscheidend.

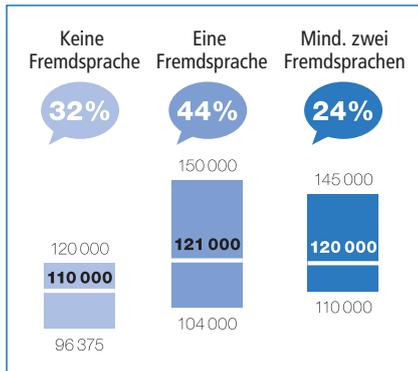
Mehr Lohn dank Fremdsprachen und Weiterbildung

Welche Faktoren sind für eine Lohnerhöhung verantwortlich? In fast allen Fällen schlagen sich die Aus- und Weiterbildung sowie Fremdsprachenkenntnisse positiv auf den Lohn nieder. Dies sind gewichtige Argumente für das Lohngespräch. So verdient beispielsweise ein HR-Business-Partner mit einem Fachhochschul- oder Universitätsabschluss jährlich über CHF 7000.– mehr als mit einem eidgenössischen Fachausweis. Das Salär eines HR-Leiters mit einem MBA-Abschluss liegt gar bis zu einem Fünftel höher als ohne gleichwertige Weiterbildung. Ein ähnliches Bild weist das Stellenprofil des HR-Generalisten auf. Mit einem eidgenössischen Fachausweis oder einem Abschluss an einer Höheren Fachschule steigt sein Gehalt um 36% im Vergleich zu seinen Kollegen mit einem Lehrabschluss oder einer Ausbildung zum Personalassistenten. Und auch der HR-Spezialist kann mit einer höheren Ausbildung bis zu 25% mehr verdienen als mit der Grundausbildung.



Übersicht der Salärwerte

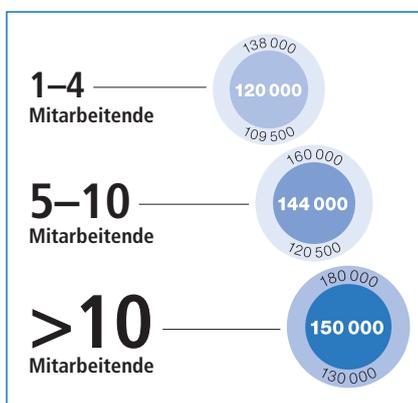
Ein ebenfalls gutes Argument im Lohngespräch sind Fremdsprachenkenntnisse. Das Gehalt eines HR-Business-Partners steigt im dritten Quartil etwa um satte 25%, wenn er mehrere Fremdsprachen beherrscht. Um die 70% der in der Salärstudie Befragten mit diesem Profil beherrschen denn auch mindestens eine zusätzliche Sprache.



Verteilung und Löhne nach Sprachkenntnissen

Erfahrung zahlt sich aus

Wie viel Geld am Ende des Monats auf das Lohnkonto fliesst, hängt auch mit der Berufs- und vor allem der Führungserfahrung zusammen. Erstaunen mag die Lohndifferenz: Führt beispielsweise ein HR-Bereichsleiter mehr als vier Mitarbeitende, steigt sein Jahreslohn um stolze CHF 22 500.–. Auch beim HR-Leiter schlägt sich die Führungsspanne markant auf den Lohn nieder: Ist sein Team grösser als zehn Personen, verdient er bis zu CHF 30 000.– mehr, als wenn es kleiner als fünf Personen ist. Ab 51 Jahren führt der HR-Leiter zudem die Lohnrangliste der Branche an: Die Berufserfahrung zahlt sich mit einem Jahreslöh von CHF 143 000.– aus.



Löhne nach Führungsverantwortung

REPRÄSENTATIVE LOHNSTUDIEN

In regelmässigen Abständen veröffentlicht Careerplus Lohnstudien für den HR-Bereich. Die Studien zeigen das durchschnittliche Jahreslöh für die relevanten Jobprofile auf und analysieren, wie sich Fremdsprachenkenntnisse, Aus- und Weiterbildungen sowie Arbeitsort und Wirtschaftszweige auf den Lohn auswirken. In der aktuellen Studie 2019 werden neben HR-Stellenprofilen wie HR-Assistent, Payroll-Spezialist, HR-Business-Partner und HR-Leiter zum ersten Mal auch die Profile Administrativer Assistent und Direktionsassistent integriert. Insgesamt zehn Stellenprofile werden einzeln auf je einer Doppelseite übersichtlich dargestellt. Download unter www.careerplus.ch

Digitalisierung als Chance

«Die Ergebnisse der Studie bestätigen unsere Erfahrungen: Weiterbildungen, Fremdsprachen und Führungserfahrung sind diejenigen Faktoren, die den grössten Einfluss auf den Lohn haben», kommentiert Jana Jutzi, Co-Geschäftsführerin von Careerplus, die Studie. Grundsätzlich bietet das Personalwesen gute Karrierechancen. Die Herausforderungen, vor denen sich die Branche sieht, sind die Digitalisierung und der Fachkräftemangel. Beides verändert das Personalwesen weiter markant – digitale Tools und Online-Marketing im HR werden unerlässlich. Berührungspunkte sind jedoch unbegründet. Dank neuer Technologien, welche die HR-Prozesse effizienter gestalten, bleibt mehr Zeit für die Mitarbeitenden und die Betreuung von Kandidaten. Ein profundes Wissen über die neuen Technologien und deren Einsatzmöglichkeiten ist sicher kein falsches Argument im Lohngespräch. Die Digitalisierung als Chance zu verstehen, gilt als Erfolgsrezept für die Zukunft.

* Wenn nicht anders vermerkt, beziehen sich alle hier angegebenen Löhne auf den Medianlohn.



Dominique Reusser ist Leiterin Marketing & Personalgewinnung bei Careerplus. Ihr Fachwissen setzt sie im Bereich Marketing, Branding und Content Marketing rund um die Unternehmensgruppe von Careerplus ein.

HR der Zukunft – strategische Impulse sind gefragt

Globale wirtschaftliche Veränderungen, technologische Fortschritte, demografischer Wandel und verändernde Mitarbeiterpräferenzen nehmen immer stärker Einfluss auf die HR-Funktion. Momentan fokussieren sich HR-Abteilungen noch zu stark auf transaktionale Tätigkeiten und zu wenig auf wertgenerierende Aktivitäten, welche die Erreichung der strategischen Unternehmensziele unterstützen. Um klare Impulse zu setzen und Veränderungen innerhalb des Unternehmens anzustossen, muss sich die HR-Funktion aktiv hin zum HR der Zukunft wandeln. In dieser Zukunft spielen Mitarbeitende eine zentrale Rolle darin, wie Unternehmen sich entwickeln, miteinander im Wettbewerb stehen, kreieren und innovieren – und letztlich den Erfolg eines Unternehmens vorantreiben. Dadurch wandelt sich die Rolle des HR hin zum strategischen Sparringspartner des Business. Dies bedingt unter anderem, dass das HR die Unternehmensstrategie in eine wirkungsvolle und effektiv umsetzbare HR-Strategie übersetzt. Eine HR-Strategie der Zukunft beinhaltet beispielsweise das Treffen von datenbasierten Entscheidungen, den Einsatz strategischer Personalplanung, das Up- und Reskilling von Mitarbeitenden sowie die Gestaltung einer überzeugenden Employee Experience.

Eine Frage beschäftigt uns besonders: Wie entwickeln Unternehmen ihre Mitarbeitenden am effektivsten weiter, um für die digitale Welt bereit zu sein? Trends wie Automatisierung und Digitalisierung verändern Rollenprofile und Fähigkeiten, die Unternehmen von ihren Mitarbeitenden erwarten. Viele Mitarbeitende sind sich dessen bewusst und bereit, sich anzupassen, um diese neuen Werkzeuge und Technologien zu erlernen (*PwC Workforce of the Future Survey*).

Der Appell an Unternehmen lautet demnach, in die HR-Funktion zu investieren und den Wandel zum HR der Zukunft klar zu unterstützen. Durch eine strategische Neuausrichtung und das Upskilling der Mitarbeitenden werden Unternehmen dazu befähigt, am kompetitiven Markt hervorzustechen.

Patricia Fischer-Hersche ist Senior Manager im People & Organisation Consulting Team bei PwC.



Juliane Konrad ist Senior Consultant im People & Organisation Consulting Team bei PwC.

