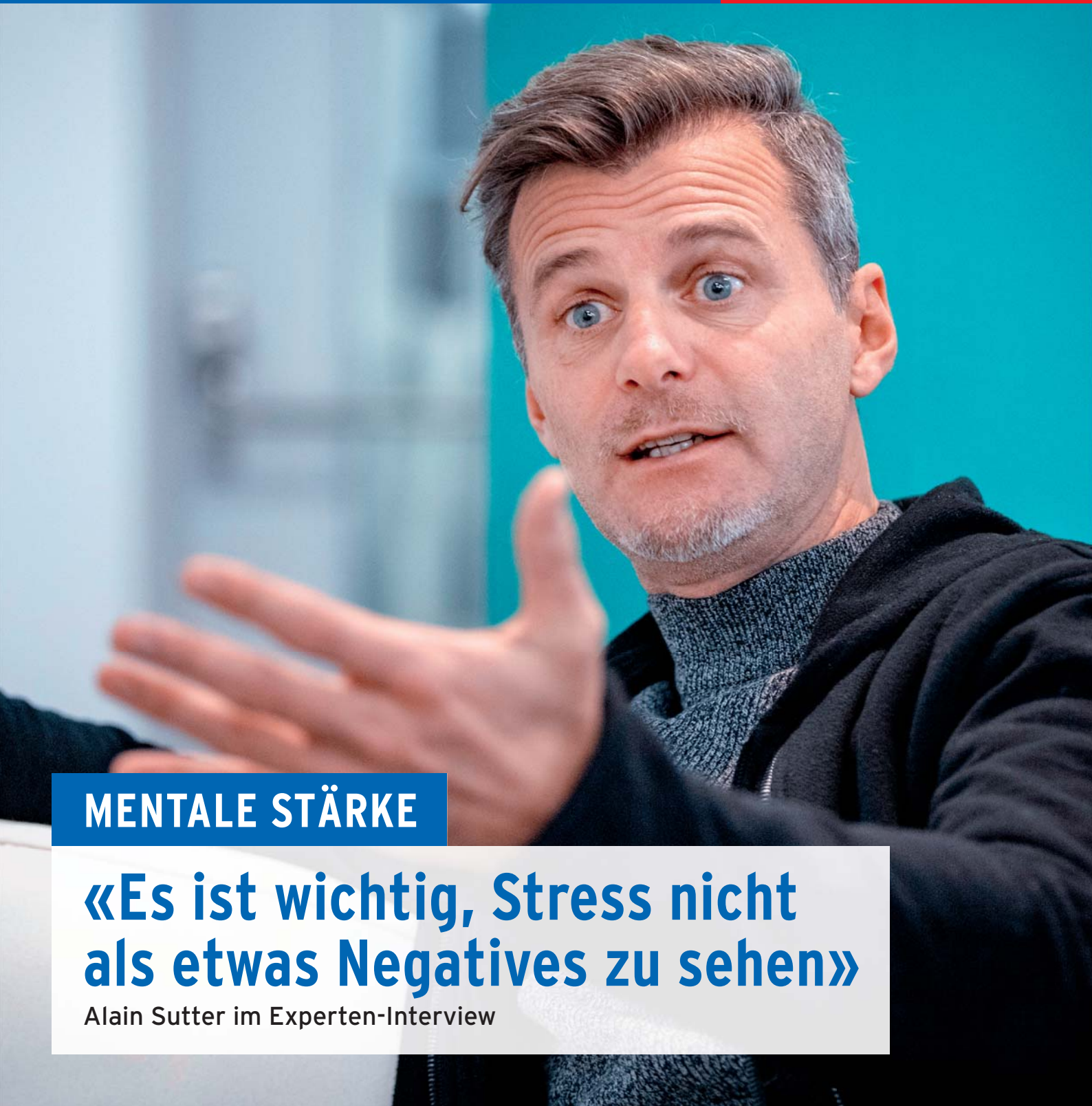




MENTALE STÄRKE

«Es ist wichtig, Stress nicht als etwas Negatives zu sehen»

Alain Sutter im Experten-Interview

Lohntransparenz

Wo steht die Schweiz?
Überblick über die verschiedenen Branchen und die Vor- und Nachteile einer transparenten Lohnpolitik. [S. 16](#)

Sportpsychologie

Auf das Wesentliche fokussieren
Sportpsychologe Jörg Wetzel erklärt im Interview, was Führungskräfte von Top-Athleten lernen können. [S. 23](#)

Unternehmensfusion

Wenn zwei Kulturen zusammentreffen
Bei einer Fusion müssen nicht nur Strukturen und Prozesse zusammenfinden. [S. 29](#)

EDITORIAL 3**EXPERTEN-INTERVIEW****«Es ist wichtig, Stress nicht als etwas Negatives zu sehen»** 6

Alain Sutter, Ex-Fussballprofi und jetziger Sportchef beim FC Gallen, spricht über Stressmanagement, über Sensibilität und über den Einsatz von Big Data bei der Spielersuche

ARBEITSRECHT**Besondere Bestimmungen für besondere Arbeitsformen** 9

Das gilt es beim Pikettdienst und bei der Arbeit auf Abruf zu beachten

Wie viele Mitarbeitende braucht es für einen 24/7-Pikettdienst? 12

Rechtssichere Antworten auf Praxisfragen zu Pikettdienst und Arbeit auf Abruf

SOZIALVERSICHERUNGEN**Die Probleme mit den Prämien** 13

Zahlreiche Krankentaggeldversicherungen schreiben rote Zahlen, weil sie die Prämien zu tief ansetzen

LOHN**Über Chancen und Risiken** 15

Welche Arten von Lohntransparenz es gibt – und was die Chancen und Risiken sind

Ist ein Salärvergleich Gold wert? 17

Über das ungenutzte Potenzial eines Salärvergleichs für Ihr Personalmanagementsystem

WORK+**«Man muss bereit sein, zu verlieren, um gewinnen zu können»** 19

Sportpsychologe Jörg Wetzel verrät, wie Top-Athleten ihr Leistungspotenzial abrufen

PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS**Arbeitswelten zukunftsfähig gestalten** 23

Wie digitales Workforce Management Firmen eine hochflexible Arbeitszeitgestaltung ermöglicht

Freiraum schaffen und dennoch wissen, wo die Daten liegen 25

«Nun sag, wie hast du's mit der Cloud?», lautet die Gretchenfrage für immer mehr Personalverantwortliche

HR-STRATEGIE**Wenn zwei Kulturen zusammentreffen** 27

Bei einer Firmenfusion müssen nicht nur Strukturen und Prozesse, sondern auch die Kultur zusammenfinden

**Aus Alphetieren Rudeltiere machen** 30

Top-Führungskräfte haben ein ausgeprägtes Ego – was für die Teamarbeit nicht gerade hilfreich ist

FUTURE OF WORK**News vom Leadership Forum 2019** 32

Experten verraten, warum Haltung und Werte in Zukunft den Unterschied machen

BERUFSBILDUNG**«Jugendliche können von Anfang an Verantwortung übernehmen»** 34

Wir wollen von *Great Place to Work*®-Preisträgern wissen, wie man ein ausgezeichneter Lehrbetrieb wird

DENKSPORT**Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!** 35**WERTE & KOMPETENZEN****Unternehmenskultur nachhaltig verbessern** 36

Wie Positive Psychologie die Kultur verbessern kann

«Schlafstörungen sind eigentlich Wachheitsstörungen» 39

Wir sprechen mit Prof. em. Dr. Theo Wehner über die neue Volkskrankheit

KOLUMNE**Sie reden zu viel! Oder doch zu wenig?** 41

Samuel Fankhauser von der SPF Consulting AG über Feedback-Kultur in agilen Zeiten

VORSCHAU / IMPRESSUM 42

Mentale Stärke

«Es ist wichtig, Stress nicht als etwas Negatives zu sehen»

Nationalspieler, Fussballkommentator, Stresscoach oder Sportchef: Alain Sutter hat in seinem Leben schon vieles gemacht. Wir haben mit dem Berner über richtiges Stressmanagement, über Sensibilität und über den Einsatz von Big Data bei der Suche nach den richtigen Spielern gesprochen.

Interview geführt von Mathias Liechti

Sie haben vor einigen Jahren ein Buch darüber geschrieben, wie man stressfrei glücklich wird. Kurz und knapp: Was ist Ihr Heilmittel gegen Stress?
Immer versuchen, aus allem das Beste zu machen.

Also versuchen, alles positiv zu sehen?
Nein, überhaupt nicht. Das hat nichts mit Positivität zu tun. Es geht lediglich darum, aus jeder Situation das Beste zu machen.

Machen Sie regelmässig Übungen, um zu entspannen oder das Gedankenkreisen im Kopf zu stoppen?
Ich mache keine speziellen Übungen. Was aber immer hilft, ist atmen. Unter Stress vergessen viele Menschen, richtig zu atmen.

In Ihrer Praxis coachen Sie Menschen im Umgang mit Stress. Welches ist der häufigste Grund für Stress und was raten Sie?

Raten tue ich niemandem etwas. Ich bin zu wenig schlau, um anderen Menschen Ratschläge zu geben. Ich bin froh, wenn ich weiss, was gut für mich ist.

Aber gibt es Stressoren – also Muster, Themen oder Situationen –, die Sie überdurchschnittlich häufig identifizieren?

Das kann ich so nicht sagen. Die Ursachen für Stress sind immer sehr individuell. Stress ist kein unbestimmter, sondern im Gegenteil ein bestimmter Zustand, der sich anhand von medizinischen Verfahren gezielt messen lässt. In meiner Praxis verwende ich dafür ein HRV-Gerät. Dieses Gerät misst und analysiert die Herzratenvariabilität. Die Methode leitet sich aus



«Stress ist ein Notfallprogramm des Körpers, eine Überlebenshilfe für aussergewöhnliche Situationen. Dieser Zustand braucht sehr viele Ressourcen und Energie.»

dem EKG ab und findet im Stressmanagement und im Leistungssport häufige Anwendung. Meine Patienten müssen das Gerät während 24 Stunden auf sich tragen und in einem Protokoll ihre täglichen Aktivitäten festhalten. Anhand ihrer Herzratenvariabilität mache ich mit den Klienten eine Auswertung, die individuell auf sie abgestimmt ist. Eines der Ziele ist es, das Risiko eines Burn-outs zu minimieren. Genau wie die Ursache für Stress sind auch die Massnahmen zur Stressreduktion sehr individuell. Jeder ist anders.

In Ihren Referaten warnen Sie vor den negativen Auswirkungen von Stress auf die Gesundheit, vor allem auf das Immunsystem. Können Sie den Mechanismus und die Risiken genauer ausführen?

Stress ist ein Notfallprogramm des Körpers, eine Überlebenshilfe für aussergewöhnliche Situationen. Dieser Zustand braucht sehr viele Ressourcen und Energie. Und wenn das Notfallprogramm zum Normalprogramm wird, laugt das den Körper aus. Es ist einfach nicht gesund, wenn wir gestresst sind und uns aufregen.

Wie gingen Sie in Ihrer Zeit als Fussballprofi mit Druck und Stress um?

Ganz unterschiedlich, je nach Tagesform, würde ich sagen. Die Frage impliziert, dass Druck und Stress von aussen kommen. Aber das stimmt nicht. Druck und Stress machst du dir nur selber, und dies gilt es sich als Erstes bewusst zu machen. Es geht immer nur um die eigene Sichtweise, wie ich mit Dingen umgehe und diese anschau.

Pikettdienst / Arbeit auf Abruf

Besondere Bestimmungen für besondere Arbeitsformen

Beim Pikett werden Arbeitnehmer nebst der normalen Arbeit für Einsätze aufgeboden. Es gelten strenge Anforderungen an Dienst- und Ruhezeiten. Arbeit auf Abruf dient der Flexibilisierung der Arbeitszeit im Interesse des Arbeitgebers; sie darf aber nicht zu einer Überwälzung des Betriebsrisikos führen.

Von Marc Ph. Prinz und Florian Schaub

Arbeitsvertragliche Hauptpflicht des Arbeitnehmers ist die entgeltliche Leistung von Arbeit im Dienst des Arbeitgebers während einer *bestimmten oder unbestimmten Zeit* (Art. 319 Abs. 1 des Obligationenrechts [OR]).

Das OR selbst lässt aber offen, was unter «Arbeitszeit» genau zu verstehen ist.

Antwort auf die Frage gibt Art. 13 Abs. 1 der Verordnung 1 (ArGV 1) zum Arbeitsgesetz (ArG): Als Arbeitszeit gilt die Zeit, während der sich der Arbeitnehmer zur Verfügung des Arbeitgebers zu halten hat; grundsätzlich nicht dazu zählt der normale Weg von und zu der Arbeit.

Der Begriff Arbeitszeit beschlägt den *Umfang* der vertraglich geschuldeten Arbeitsleistung im Sinne der konkreten zeitlichen Beanspruchung des Arbeitnehmers pro Tag, Woche, Monat oder Jahr. Die Arbeitszeit muss daher bestimmt oder zumindest bestimmbar sein. Insoweit kann zwischen *Voll- und Teilzeitarbeit* unterschieden werden, wobei bei Letzterer eine Arbeitsleistung vereinbart wird, die kürzer ist als die betriebsübliche volle Arbeitszeit des Arbeitgebers.

Davon zu unterscheiden ist die *Dauer des Arbeitsverhältnisses*. Der Arbeitsvertrag kann auf unbestimmte Zeit abgeschlossen oder auf eine bestimmte (kürzere oder längere) Dauer befristet werden. Pikettdienst und (echter) Arbeit auf Abruf ist insoweit gemein, dass sie im Rahmen eines auf Dauer angelegten Arbeitsverhältnisses erbracht werden. Sie unterscheiden sich daher von sog. *Aushilfs- oder Gele-*



Beim Pikettdienst gelten strenge Anforderungen an Dienst- und Ruhezeiten.

genheitsarbeit, worunter isolierte Einmalinsätze verstanden werden.

Pikettdienst

Einsätze in Notfällen

Beim «Pikettdienst» hält sich der Arbeitnehmer *neben seiner normalen Arbeit* für allfällige Einsätze bereit für die Behebung von Störungen, die Hilfeleistung in Not-situationen, für Kontrollgänge oder für ähnliche Sonderereignisse (Art. 14 Abs. 1 ArGV 1). Die Rufbereitschaft dient dem Einsatz in besonderen Ausnahmefällen. Verrichten Arbeitnehmer bei einem Einsatz ihre normale Arbeit, liegt kein Pikettdienst vor.

Soweit der Pikettdienst im Betrieb des Arbeitgebers geleistet wird, gilt er voll als Arbeitszeit. Bei Rufbereitschaft ausserhalb des Betriebes wird dagegen nur die effektive Einsatzdauer (inkl. Wegzeiten) angerechnet (Art. 15 ArGV 1). Die allgemeinen Bestimmungen des Arbeitsgesetzes über die wöchentliche Höchstarbeitszeit bleiben auch auf den Pikettdienst anwendbar. Art. 12 Abs. 1 lit. c ArG stellt aber klar, dass durch Piketteinsätze sog. *Überzeitarbeit* geleistet werden darf.

Dienstplanung und Ruhezeiten

Wenn Pikettdienst in der Nacht, am Sonntag oder an gesetzlichen Feiertagen geleistet werden muss, ist eine entsprechen-

Krankentaggeldversicherung

Die Probleme mit den Prämien

Zahlreiche Anbieter von Krankentaggeldversicherungen schreiben in dieser Branche rote Zahlen. Wie reagieren sie und was bedeutet es für Arbeitgeber und Arbeitnehmende?

Von René Mettler

Ein für die Assekuranz rentierendes Versicherungsprodukt soll mit den Prämien die Leistungszahlungen und die Verwaltungskosten abdecken sowie Gewinn eintragen. Dabei am stärksten Ausschlag gibt die Risikoprämie, also der Prämienanteil, der für Leistungsfälle verwendet wird. Die Festlegung erfolgt aufgrund der Erfahrungszahlen und der zukünftigen Risikoeinschätzung.

Gesetz der grossen Zahl

Einer der Versicherungsgrundsätze lautet: Je grösser die Anzahl der versicherten Personen, desto kleiner das Risiko für den Einzelnen und die Versicherungsgesellschaften. Entsprechend versuchen die Anbieter von Krankentaggeldversicherungen einen möglichst grossen Marktanteil zu erreichen, teilweise mit wesentlich zu tiefen Prämien. Die Prämienunterschiede betrugen teilweise bis zu 50 Prozent. Heute stehen die Anbieter auf der Notbremse. Ihr erstes Ziel ist es nun, mit der Krankentaggeldversicherung wieder in die Gewinnzone zu kommen.

Unrentable Kundenbeziehungen werden gekündigt, und bei der Akquisition von Neukunden sind die Versicherer zurückhaltender geworden.

Das spüren nicht nur Arbeitgeber, welche die Prämien mindestens zur Hälfte zu tragen haben, sondern auch Arbeitnehmende.

Marktsituation

In einem ersten Schritt wurden in den Allgemeinen Versicherungsbedingungen (AVB) der Leistungsbezug und die Abwicklung der Leistungsfälle verschärft. Beispielsweise durch die exakte Übernahme der Definition von Arbeitsunfähigkeit aus dem Sozialversicherungsrecht



Anbieter von Krankentaggeldversicherungen wollen einen möglichst grossen Marktanteil erreichen und legen teilweise viel zu tiefe Prämien fest.

(ATSG). Nach der bundesgerichtlichen Rechtsprechung sind solche Bestimmungen im Zivilprozess nach den Grundsätzen der sozialversicherungsrechtlichen Rechtspraxis auszulegen. Damit wurde bundesgerichtlich Art. 33 VVG praktisch ausgehebelt.

Nicht mehr jede ärztlich attestierte Arbeitsunfähigkeit gibt Anspruch auf Taggeldleistungen während den versprochenen 730 Tagen. Massgebend ist heute vielmehr der Krankheitswert einer gesundheitlichen Beeinträchtigung.

VVG, Art. 33 – Umfang der versicherten Gefahr

Soweit dieses Gesetz nichts anderes bestimmt, haftet der Versicherer für alle Ereignisse, welche die Merkmale der Gefahr, gegen deren Folgen Versicherung genommen wurde, an sich tragen, es sei denn, dass der Vertrag einzelne Ereignisse in bestimmter, unzweideutiger Fassung von der Versicherung ausschliesst.

Bei den folgenden Faktoren wird kein Krankheitswert erreicht, ein Fernbleiben vom Arbeitsplatz gilt deshalb nicht als medizinisch zu begründende Arbeitsunfähigkeit:

- konstitutionelle Schwäche, gelegentliches Unwohlsein
- natürliche Körperprozesse (Mutterschaft, physiologische Alterung, Trauerreaktion, vorübergehende depressive Verstimmung)
- mangelnde Motivation
- belastendes Arbeitsumfeld ohne psychiatrische Diagnose
- berufliche Unzufriedenheit
- Kuren oder Training als präventive Massnahmen
- kosmetische Eingriffe

Zudem werden schon fast konsequent erkrankte Personen nach sechs Monaten zum Vertrauensarzt des Versicherers aufgeboten. Dies entspricht dem Grundsatz von ATSG, Art. 6, 2. Satz.

Lohntransparenz

Über Chancen und Risiken

Durch eine transparente Lohnpolitik reduziert sich der Gender Pay Gap, und sie kann helfen, unrealistische Erwartungen des Arbeitnehmers zu relativieren – denn in intransparenter Umgebung wird der Lohn des Arbeitskollegen häufig zu hoch eingeschätzt. Andererseits kann sie zu mehr Vergleichen zwischen den Mitarbeitenden und somit zu mehr Unzufriedenheit führen.

Von Alexandra Arnold

Auch in der Schweiz bröckelt das Tabuthema Lohn langsam, aber sicher. Einerseits existieren immer mehr Online-Plattformen, auf welchen sich Beschäftigte über die Löhne anderer informieren können, und andererseits ist eine neue Generation von Beschäftigten in den Arbeitsmarkt getreten, welche es gewohnt ist, über einst private Themen wie zum Beispiel Lohn offen zu sprechen. Zudem wächst auch der politische Druck hin zu mehr Lohntransparenz. Ab sofort müssen Unternehmen in der Schweiz mit mehr als 100 Beschäftigten alle vier Jahre eine Lohngleichheitsanalyse durchführen und das Resultat den Mitarbeitenden melden. Doch was bedeutet Lohntransparenz genau, wie transparent sind wir hier in der Schweiz tatsächlich und welche Chancen und Risiken bringt die Lohntransparenz mit sich?

Lohntransparenz ist nicht gleich Lohntransparenz: drei verschiedene Aspekte

Wenn über Lohntransparenz gesprochen wird, sollte zwischen drei verschiedenen Aspekten unterschieden werden: der distributive und der prozedurale Lohntransparenz sowie der Restriktion der Lohnkommunikation.

Distributive Lohntransparenz

Offenlegung effektiver Lohnzahlen

1234
5671

Die *distributive Lohntransparenz* bezieht sich auf die Offenlegung von effektiven Lohnzahlen. Dies kann entweder in aggregierter Weise, zum Beispiel über die Offenlegung von Lohnbändern oder Durchschnittswerten, oder aber über die Veröffentlichung von individuellen Lohnzahlen erfolgen.

Prozedurale Lohntransparenz

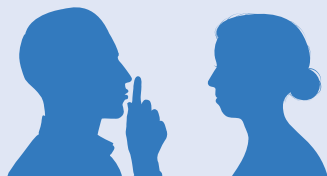
Offenlegung der Prozesse und Kriterien zur Lohnfestlegung



Bei der *prozeduralen Lohntransparenz* geht es darum, inwieweit Unternehmen ihren Mitarbeitenden gegenüber preisgeben, wie der Lohn zustande kommt. Dabei geht es nicht darum, Zahlen zu veröffentlichen, sondern vielmehr um das Offenlegen der Kriterien und Prozesse, welche eine Rolle bei der Lohnfestlegung spielen.

Restriktion der Lohnkommunikation

Einschränkung der Mitarbeitenden, über den Lohn zu sprechen



Beim dritten Aspekt der Lohntransparenz geht es darum, inwieweit das Unternehmen seine Beschäftigten davon abhält, über den Lohn zu sprechen. Eine solche *Kommunikationsrestriktion* kann entweder informell zum Beispiel über den Vorgesetzten geschehen oder aber ist in den Unternehmensrichtlinien oder als Klausel im Arbeitsvertrag schriftlich festgehalten.

Wie sieht es mit der Lohntransparenz in der Schweiz aus?

Über alle Branchen hinweg zeigen die repräsentativen Studien des Schweizer HR-Barometers 2016 und des Nationalen Barometers Gleichstellung 2018, dass bei rund 15 Prozent der Beschäftigten in der Schweiz die Unternehmen individuelle Löhne offenlegen, rund die Hälfte der Beschäftigten das Lohnsystem als nachvollziehbar (prozedurale Lohntransparenz) empfindet und drei Viertel frei über den Lohn sprechen dürfen (siehe Abbildung auf Seite 16).

Allerdings gibt es grosse Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen. Während das Unterrichtswesen und die öffentliche Verwaltung in allen drei Aspekten der Lohntransparenz deutlich über dem Durchschnitt liegen, fällt die Lohntransparenz im verarbeitenden Gewerbe und im Kredit- und Versicherungsgewerbe deutlich tiefer aus.

Lohntransparenz reduziert den Diskriminierungsspielraum

Je mehr Lohninformationen ein Unternehmen preisgibt, desto weniger haben Unternehmen die Möglichkeit, gewisse Arbeitnehmergruppen zu diskriminieren. Eine Studie aus Dänemark zeigt beispiels-

Von Profisportlern lernen

«Man muss bereit sein, zu verlieren, um gewinnen zu können»

Als Sport- und Olympiapsychologe begleitet Jörg Wetzel Athleten und Teams im Spitzensport. Ein Gespräch über den unterschiedlichen Umgang mit Druck zwischen den Geschlechtern, über die Funktion von Angst und über die Optimierung des Geistes in der Leistungsgesellschaft.

Interview geführt von Mathias Liechti

«Erfolg ist zu 95 Prozent Kopfsache.» Würden Sie das unterschreiben?

Natürlich. Und die restlichen fünf Prozent hängen von mentalen Faktoren ab. Aber Spass beiseite: Der Kopf und das Mentale – also das Selbstvertrauen und das Selbstwertgefühl – können uns einen Strich durch die Rechnung machen. Es sind matchentscheidende Faktoren.

Wie schafft man es, am Tag X seine beste Leistung abzurufen?

Ein Kurzrezept gibt es kaum. Zum einen ist es die Kombination aus guter Selbstreflexion und aus Antizipation, was am Tag X auftauchen wird, vor allem auch von möglichen Hürden. Diese Hürden gibt es in ganz verschiedenen Bereichen, nicht nur im mentalen. Wichtig ist, alle möglichen Hürden gedanklich vorwegzunehmen und durchzudenken. Hilfreich ist, «Wenn, dann ...»-Pläne zu machen. Kurz: Sich auf das Schlimmste vorbereiten und auf das Beste hoffen, dabei aber immer noch für alles offen bleiben. Zum anderen ist es wichtig, mit einer positiven Einstellung und mit Zuversicht an Herausforderungen heranzugehen. Ich rede hier nicht von gespielter Positivismus, sondern von einem Positivismus, der auf der Persönlichkeit und der wartenden Herausforderung beruht.

Sich selber einzureden, Dinge positiv zu sehen, funktioniert also nicht?

Sie reden hier von Zweckoptimismus. Der funktioniert nicht. Zweckoptimismus ist etwas, das an der Oberfläche ist, das gar nie ins Innere einer Person dringt und – wenn es hart auf hart kommt – nicht funktioniert.

Häufig hört man in Interviews von Sportlern Aussagen wie: «Ich war blockiert.» Können Sie sagen, was bei dieser Blockade innerlich abläuft?

Diese Blockade entsteht, wenn Anspannung und Nervosität ein Ausmass annehmen, in dessen Folge man einfach nicht

Ritual kann helfen. Man sollte sich Leuten zuwenden, die einem guttun, und sich sicher nicht mit dem Gegner beschäftigen. Dann kommen nur die Selbstzweifel. Vor der eigentlichen Leistungserbringung kann sehr vieles richtig gemacht werden – oder sehr vieles falsch.

«Angst darf nicht diffus bleiben, sondern muss greifbar sein. Bei der Arbeit mit meinen Klienten geben wir der Angst einen Namen, eine Beschreibung oder eine Farbe. So hat man ein Bild von dieser Angst und kann an ihr arbeiten.»

mehr die persönlichen Ressourcen hat, diese zu kontrollieren oder zu akzeptieren. Und wenn sich dieser Anspannungsbogen überspannt, dann «verreist» der Kopf. Will heissen, man stürzt ab und ist auf einer Ebene, in der man die Sache nicht mehr rational korrigieren kann. Die Gefühle – häufig Angst – übermannen einen. Und wenn Angst im Spiel ist, dann ist es vorbei. Was bedeutet, dass man sich zuerst einmal um diese Emotion kümmern muss.

Was also ist zu tun?

Es geht darum, die angehende Nervosität oder Erregung steuern zu können. Also sich der eigenen Erregung bewusst werden, um – wenn die Erregung zu gross wird – bewusst Gegensteuer zu geben. Massnahmen dazu sind vielfältig: Bei einem Referat hilft es sicher, sich sehr gut vorzubereiten. Auch ein

Gerade von Sportlern kennt man ja diese abergläubischen Rituale.

Genau. Diese Ticks sind unbewusste Rituale. Sie sind ein sich bereit machen, ein sich in einen guten Zustand versetzen. Sie geben dem Athleten Sicherheit aufgrund eines erlebten Kontrollgefühls.

Wie erklären Sie einem Profisportler vor einem wichtigen Spiel, dass er keine Angst haben soll? Es scheint eher ein wenig irrational zu sein, ohne Angst in ein wichtiges Duell zu gehen.

Indem man diese Angst anschaut und die Funktion dieser Angst thematisiert. In einer alpinen Abfahrt bedeutet diese Angst etwas anderes als beispielsweise in einem Referat. Die Funktion der Angst bei der Abfahrt ist, dass der Athlet den Respekt vor der Strecke behält und nicht zu übermütig wird – und sich womöglich ernsthaft verletzt. Bei einem Referat bedeutet diese

Digitales Workforce Management

Arbeitswelten zukunftsfähig gestalten

Agile Arbeitsformen, eine altersgerechte Arbeitsgestaltung und Work-Life-Balance gehören zu den Top-Themen in Unternehmen aller Branchen. Denn eine flexible Arbeitszeitgestaltung, die sich an den Bedürfnissen von Unternehmen und Mitarbeitenden orientiert, bedeutet eine Win-win-Situation für alle. In der Praxis führen die Planung und die Steuerung von Absenzen, Arbeits- und Ruhezeiten, Feiertags- und Nachtarbeit, Pikettdiensten und Überzeiten jedoch oft zu Schwierigkeiten.

Von Elke Jäger

Digitales Workforce Management ermöglicht Organisationen eine hochflexible Arbeitszeitgestaltung unter Berücksichtigung von Gesetzen, Tarifen, betrieblichen Vereinbarungen und individuellen Wünschen der Mitarbeitenden. Gleichzeitig unterstützen die Workforce-Management-Lösungen bei der Umsetzung von innovativen Arbeitszeitkonzepten und tragen so zu mehr Arbeitgeberattraktivität bei.

Self Services, die Spass machen

Je flexibler die Arbeitszeiten, desto komplexer ist auch deren Management. Hinzu kommen die Forderungen der Arbeitnehmer nach lebensphasenorientierten, individuellen Arbeitszeiten. Gerade in personalintensiven Branchen wie Facility Management, Gastronomie, Handel, Logistik oder Gesundheitswesen ist es nahezu unmöglich, Fachkräfte zu gewinnen, wenn keine modernen Arbeitszeitkonzepte angeboten werden. Arbeitszeitflexibilisierung und agile Arbeitsformen erfordern jedoch die Integration aller Prozessbeteiligten, ob Mitarbeitende, Vorgesetzte oder Personalabteilung. Self Services bilden dabei eine wesentliche Informations- und Kommunikationsbasis. Über das innovative, browserbasierte Staff Center, das ATOSS vor Kurzem auf den Markt gebracht hat, können Organisationen Mitarbeitende auf einfachste Art und Weise in das Arbeitszeitmanagement und die Dienstplanung einbinden. Die User Journey ist so intuitiv, wie der Anwender sie von privaten Apps kennt und erwartet. Alle Eingaben werden sofort in Echtzeit überprüft, Wartezeiten



Self Services, die Spass machen: Das neue Staff Center.

und Ladebalken gehören der Vergangenheit an. Etwaige Fehler werden schon während der Eingabe angezeigt und, wann immer möglich, durch sinnvolle Vorschläge von vornherein verhindert.

Das Staff Center ist ein Self Service Tool für Personen, die nur gelegentlich mit der Software für Arbeitszeitmanagement und Dienstplanung in Berührung kommen. Sie haben ganz andere Anforderungen als Experten oder Poweruser wie Zeitwirtschaftsbeauftragte, Dienstplaner oder HR-Mitarbeitende. Bei der Entwick-

lung der Oberfläche standen Usability und User Experience von Beginn an im Fokus. Die auf Use Cases basierende Benutzerführung ermöglicht eine einfache Navigation in allen Funktionen, zum Beispiel beim Nachtragen vergessener Stempelzeiten, bei der Beantragung von Absenzen, dem Tausch von Schichten oder der Eingabe von Wunschdiensten – alles ganz intuitiv und ohne Schulung.

Blick in die Praxis: Bedarfsorientierte Personallogistik 4.0

Die Rhenus-Alpina-Gruppe zählt zu den grössten Anbietern von Logistikdienstleistungen in der Schweiz. Das Unternehmen gehört zur Rhenus-Gruppe, die weltweit mit mehr als 28 000 Mitarbeitenden an 580 Standorten vertreten ist. Die Geschäftsbereiche Contract Logistics, Freight Logistics, Port Logistics und Public Transport stehen für das Management komplexer Supply Chains und für innovative Mehrwertdienste. In der Schweiz vertraut das Unternehmen für seine 1350 Beschäftigten auf die ATOSS Logistics Solution. Alle Mitarbeitenden sind in die zeitwirtschaftlichen Prozesse integriert und haben über Self Services Zugriff auf ihre Arbeitszeitdaten – auch mobil via Smartphone. Die 60 gewerblichen Mitarbeitenden im Bereich Port Logistics werden unter Einhaltung von Gesetzen und komplexen Arbeitszeitvereinbarungen effizient und wirtschaftlich mit der ATOSS-Lösung geplant. Auch die Cargo-logic, ein 100-prozentiges Tochterunternehmen der Rhenus Alpina, hat sich für ganzheitliches Workforce Management entschieden. Das Unternehmen ist mit

Unternehmensfusion

Wenn zwei Kulturen zusammentreffen

Die beiden Familienunternehmen Granella und Umbricht haben sich entschlossen, ihre Baubetriebe zusammenzuführen und sich so erfolgreich für die Zukunft zu rüsten. Dabei galt es auch, die beiden Unternehmenskulturen zu vereinen.

Von Stefan Füeg



Bei einer Firmenfusion müssen nicht nur Strukturen und Prozesse, sondern auch die Kulturen zusammenfinden.

Im April 2017 fusionierten die beiden traditionellen Familienunternehmen Granella und Umbricht ihre operativen Baubetriebe in die neu gegründete Aarvia Gruppe mit Sitz in Würenlingen AG. Aus dem Zusammenschluss entstand eines der stärksten und grössten Strassen-, Tief- und Erdbauunternehmen im Kanton Aargau mit rund 300 Mitarbeitenden. Gemeinsam stehen die beiden Unternehmensgruppen Granella und Umbricht für 150 Jahre Baukompetenz. Seit ihrer Gründung wurden die Betriebe stets vom jeweiligen Familienpatron bzw. von der jeweils nachfolgenden Generation geführt. Die Aarvia Gruppe ist auch

weiterhin je hälftig im Besitz der Unternehmerfamilien Granella und Umbricht.

Unternehmenszusammenschlüsse, Akquisitionen und Reorganisationen gehören, vor allem bei grossen, international tätigen Unternehmen, beinahe schon zur Tagesordnung. Für ein KMU stellen solche Veränderungen eine ausserordentliche Herausforderung dar. Es galt, die beiden Unternehmen innert kürzester Zeit organisatorisch sowie strukturell zusammenzuführen, um die operative Tätigkeit ohne Unterbrechung zu gewährleisten. Der Fokus lag dabei auf den «harten Faktoren» wie Organisationsstruktur und

Prozessgestaltung. Den sogenannten «weichen Faktoren» wie der Unternehmenskultur wurde im Vorfeld weniger Beachtung geschenkt.

Kultur als (mit)entscheidender Faktor

Bald wurde jedoch ersichtlich, dass die Zusammenführung der Unternehmenskulturen einen bedeutenden Schritt für das Gelingen des Fusionsprozesses darstellen wird. Dies gab auch den Anstoss, die Zusammenführung der Unternehmenskulturen mehr ins Zentrum zu rücken. Im Fall der Aarvia hiess dies, dass aus den zwei

transform Leadership

News vom Leadership Forum 2019

Am 31. Januar fand im Technopark Zürich zum zweiten Mal das Leadership Forum für Führungskräfte statt. Hier geben wir Ihnen einen Auszug der Referate zum Brennpunkt «Warum Haltung und Werte in Zukunft den Unterschied machen».

Von Jennifer Aellen

Der Erfolg einer Transformation ist davon abhängig, dass die Mitarbeitenden mitgenommen werden. Denn nur 20 Prozent macht die digitale Umsetzung und 80 Prozent die der Transformation aus. Aus diesem Grund ist die Überzeugung der Führungskräfte entscheidend. Und deshalb rücken Haltung und Werte in den Vordergrund und werden für die Zukunft den Unterschied machen.

Was hat Howard Carpendale mit diesem Thema zu tun? Jörg Buckmann hat sich wie damals der Gassenhauer von Howard Carpendale gefragt, ob Mensch und Maschine in der Arbeitswelt der Zukunft Fremde oder Freunde sind. Mit dieser Provokation eröffnete er die Tagung und aktivierte die Teilnehmenden zu New Work und der damit verbundenen Veränderung von Führung. Jörg Buckmann regte an, den Veränderungen offen und ohne Angst zu begegnen, denn sie seien eigentlich nichts Neues, und zeigte dies wunderschön mit einem Film auf. Denn Veränderungen durch technologische Entwicklungen sind uralte – es gab sie schon immer. Sie lässt viele Jobs verschwinden – und gleichzeitig viele neue entstehen. Eine gewisse Gelassenheit sei angesichts des Hypes um gewisse Themen sicher nicht schlecht – und vor allem auch eine grosse Portion Neugierde.

Zukunftscoach Anne M. Schüller zeigte zum Auftakt in ihrem Vortrag auf, wie ein Unternehmen in sieben Schritten fit für die Next Economy wird. Als Expertin für Touchpoint Management und kundenfokussierte Unternehmenstransformation erklärt sie, wieso Organigramme nicht mehr der heutigen Arbeitsform entsprechen und wir uns davon lösen sollten. Silo-Strukturen zur Bearbeitung von Kundenaufträgen sind nicht mehr gefragt,

sondern agile Selbstorganisationen innerhalb der Unternehmen. Kunden sind heute schneller unterwegs, verändern ihr Verhalten, und im Gleichschritt haben sich die Technologien in der Vergangenheit überproportional dazu entwickelt – diese Veränderungen und Impulse greifen Mitarbeitende aus ihrer Sicht am besten auf und sollten nach oben ins Management getragen werden.

Um schneller zu sein, rät Anne M. Schüller, die Bürokratie auf fünfzig Prozent zu reduzieren und mehr auf Schwarmintelligenz zu setzen. Es ist Zeit, umzudenken und die starren Strukturen zu ändern. Sie empfiehlt, ein Reverse Mentoring aufzubauen – wo innerhalb des Unternehmens Alt von Jung lernt. Wie können wir als Social Collaboration Network zusammenarbeiten? Mit welcher Technologie sollten wir arbeiten, um schneller zu werden? Mit jungen Talenten soll man anfangen, denn die alte Führung bremst das Unternehmen. Zudem ist es wichtig, Entscheidungswege so zu ändern, um ganz nah beim Kunden zu sein und schnell handeln zu können. Die Führung muss fit gemacht werden für die Schlüsselaufgaben von morgen.

Wie sieht die Zukunft der Arbeit aus? Futurist Frank Eilers versteht sich als Pod-

caster (Arbeitsphilosophen) der neuen Generation und möchte uns Mut machen, mit Veränderungen umzugehen,



Die besten Lehrbetriebe der Schweiz: Amplifon

«Jugendliche können von Anfang an Verantwortung übernehmen»

Längst hat der «war for talents» die Berufsbildung erreicht. Von Great Place to Work® ausgezeichnete Lehrbetriebe verraten uns im Gespräch, was sie so besonders macht.

Interview geführt von Mathias Liechti

Wie sieht das Ausbildungsmodell bei Amplifon für die Lernenden aus?

Um unsere Lernenden bestmöglich zu unterstützen, haben wir aus dem Bildungsplan einen internen Ausbildungsplan abgeleitet, welcher die Lernziele pro Monat vorgibt und für die Lernenden wie auch für die Ausbilder als Leitfaden für die Ausbildung dient. Gleichzeitig bieten wir in unserer betriebsinternen Ausbildungsakademie zu einzelnen Ausbildungsschwerpunkten Kurse für die Lernenden an. Da unsere Lernenden schweizweit in unseren Filialen arbeiten und nicht am selben Ort tätig sind, können wir hiermit die Qualität der Ausbildung sicherstellen und gleichzeitig einzelne Themen vertiefen. Zusätzlich stärken diese Ausbildungstage das Wir-Gefühl, und die Lernenden unterstützen sich gegenseitig in Lerngruppen. Diese Teambuilding ist für uns wichtig, da es das Commitment zur Firma und die Eigenverantwortung der Lernenden stärkt. Wir unterstützen dieses Teambuilding vom ersten Tag an, indem wir mit allen Lernenden zu Beginn der Lehre sprachübergreifend eine Einführungswoche veranstalten.

Wie gehen Sie bei der Rekrutierung von Lernenden vor, um die besten Talente zu holen, und welche Kriterien berücksichtigen Sie bei der Auswahl?

Bei der Gewinnung der Lernenden setzen wir stark auf Online-Plattformen wie Lema und Yousty. Gleichzeitig haben wir bemerkt, dass Berichte von Lernenden sehr glaubwürdig sind, und haben dadurch kurze Filme mit Erfahrungsberichten erstellt und auf unserer Karrierewebsite online gestellt. Im Auswahlverfahren sind für uns die Motivation und das Verhalten der Jugendlichen sehr wichtig. Daher absolvieren bei uns alle Lernenden einen Schnuppertag in der zukünftigen Ausbil-

dungsfiliale. Dieser Tag dient uns dazu, zu beobachten, wie die Jugendlichen auf Menschen zugehen und wie interessiert sie an der Thematik sind. Bei einem positiven Feedback durch die Filiale stellen wir mittels eines Einstellungstests sicher, dass die Lernenden das nötige schulische Basiswissen mitbringen, und gleichzeitig achten wir noch auf die Noten in den naturwissenschaftlichen Fächern. Wir suchen engagierte Jugendliche mit einem Flair für den Verkauf und einem guten technischen Verständnis.

Haben Sie Tipps an andere Firmen, wie man ein guter Lehrbetrieb wird?

Unserer Erfahrung nach suchen die Jugendlichen einen interessanten Beruf, in welchem sie sich weiterentwickeln und Verantwortung übernehmen können. Daher ist es neben dem Sicherstellen einer qualitativ hochwertigen Ausbildung wichtig, dass die Jugendlichen von Anfang an Verantwortung übernehmen und ihre Anregungen und Ideen einbringen können.

Was gefällt Ihnen besonders bei der täglichen Arbeit mit den Lernenden?

Besonders spannend finde ich, die Entwicklung der Jugendlichen zu beobachten. Wir können neben der fachlichen Ausbildung die Entwicklung der sozialen und methodischen Kompetenzen entscheidend mitprägen, und es macht jeden Tag Freude, zu beobachten, wie stark sich die Jugendlichen zu verantwortungsvollen und engagierten jungen Erwachsenen entwickeln. Zu wissen, dass wir mit unserer Arbeit hierzu einen Teil beitragen können, motiviert uns jeden Tag.

Haben Ihre Lernenden nach der Ausbildung die Möglichkeit, im Betrieb zu bleiben?

In diesem Jahr ist es uns gelungen, allen Lernenden einen Arbeitsplatz im Betrieb anbieten zu können, und es macht uns stolz, dass 100 Prozent der Jugendlichen unser Angebot angenommen haben und noch im Betrieb bleiben werden. Dadurch macht sich unser Investment in die Ausbildung bezahlt, und wir können einen Grossanteil unserer Vakanzen intern besetzen – mit dem Vorteil, die Stärken der einzelnen Mitarbeitenden bereits genau zu kennen. Wir sind uns im Klaren, dass dies nicht jedes Jahr möglich sein wird. Trotzdem ist es unser Ziel, möglichst vielen Lernenden im Anschluss an die Lehre eine Möglichkeit im Betrieb anbieten zu können.

ZUR PERSON



Ute Binderheim hat ihre Laufbahn mit einer Lehre als Hörgeräteakustikerin begonnen. Im Jahr 2003 hat sie zusammen mit dem Verband die einzige Schule für Hörgeräteakustik aufgebaut und diese zwölf Jahre fachlich geleitet. Nach einer Weiterbildung übernahm sie die Personalleitung bei Amplifon. Seit letztem Jahr ist sie als Sales Director wieder im Verkauf tätig. Die Ausbildung liegt ihr weiter am Herzen, und sie ist als Cheffachexpertin für die Durchführung des Qualifikationsverfahrens des neuen Berufsbildes Hörsystemakustiker EFZ verantwortlich.

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Wo muss eine Bewilligung eingeholt werden, wenn der Pikettdienst in der Nacht, am Sonntag oder an gesetzlichen Feiertagen geleistet werden muss?

- ☐ Bei der Gemeinde
- ☐ Beim Kanton, in Zürich z.B. Amt für Wirtschaft und Arbeit
- ☐ Beim Staatssekretariat für Wirtschaft

Welchen Aspekt der Lohntransparenz gibt es nicht?

- ☐ Die distributive Lohntransparenz
- ☐ Die anonymisierte Lohntransparenz
- ☐ Die prozedurale Lohntransparenz

Welche beiden Schlaftypen gibt es?

- ☐ Eulen und Lerchen
- ☐ Murmeltiere und Gämsen
- ☐ Cowboys und Indianer

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

Lösungen und Gewinner werden in der Maiausgabe 2019 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 11.4.2019. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Märzangabe 2019:

In welchem Land rekrutiert die TIMA Advice GmbH hoch qualifizierte IT-Fachkräfte für Outsourcing-Projekte für Schweizer KMU?

In Ägypten

Wie viel Kohlendioxid könnte die Schweiz dank flexiblem Arbeiten bis 2030 jährlich einsparen?

Bis zu einer Million Tonnen

Was ist ein Lachstab?

Ein Humorwerkzeug für den Alltag, das den Risorius-Muskel, einen Teil unserer Lachmuskulatur, reizt

Gewinner: Der Gewinner heisst Olaf Klinkenbergh.
Herzliche Gratulation!

PERSONAL



WEKA Praxis-Seminar

Gewinnen Sie eine Teilnahme am Seminar «Der Personaler als Coach» im Wert von CHF 890.–

Der Personaler als Coach

Coaching-Basiswissen und Umsetzung in der HR-Praxis

Mitarbeitende wenden sich mit unterschiedlichen Anliegen an die HR-Verantwortlichen ihrer Organisation. Das Spektrum reicht von der reinen Fachberatung über die Hilfe bei der Schlichtung von Konflikten bis hin zur Begleitung in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. Beratungs- und Coaching-Kompetenzen sind für Sie als HR-Verantwortliche/n zu einem wichtigen Erfolgsfaktor bei der täglichen Arbeit geworden.

Coaching-Know-how von A bis Z

An diesem Seminar lernen Sie das wichtigste Coaching-Know-how sowie fundiertes Basiswissen und erhalten direkt umsetzbare Anregungen und Lösungsansätze. Sie üben vor Ort verschiedene Fragetechniken für konkrete Situationen in der Praxis und erleben so unmittelbar die Wirkung der unterschiedlichen Frageformen.



Positive Psychologie

Unternehmenskultur nachhaltig verbessern

Unsere Arbeitswelt verändert sich gerade enorm. In der Arbeitswelt der Zukunft wird der Erfolg von Unternehmen in hohem Masse von der Qualität der Zusammenarbeit und dem Einbringen der besonderen Fähigkeiten jedes Menschen abhängen. Die gelebte Kultur im Unternehmen gewinnt damit an entscheidender Bedeutung. Mit den praxiserprobten Erkenntnissen der Positiven Psychologie können Unternehmen von innen heraus eine neue positive Kultur zum Nutzen aller entwickeln.

Von Norbert Heining

Die gelebte Unternehmenskultur hat massgeblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Peter Druckers legendäres Zitat «Culture eats strategy for breakfast» bringt dies auf den Punkt. Es zeigt sich immer wieder deutlich, dass eine positive Kultur zu einer deutlichen Verbesserung von Kennwerten wie Kundenzufriedenheit, Fluktuation, Krankheitsquote, Arbeitgeberattraktivität und natürlich der generellen Zufriedenheit der Belegschaft führt. Die Herausforderung dabei ist, dass sich Kultur nicht einfach so anfassen lässt. Weil sie jedoch gerade in Zeiten, in denen sich vieles intensiv verändert, noch wichtiger wird, beschäftigen sich zunehmend immer mehr Firmenlenker und Führungskräfte mit der Frage, wie sich eine Kultur entwickeln lässt, die das Unternehmen auch künftig stabil auf Erfolgskurs hält und darüber hinaus diesen Erfolg kontinuierlich sichert. Sie fragen sich, was sie dazu beitragen

können, dass die Mitarbeitenden ihr volles Potenzial entwickeln und entfalten, intrinsisch motiviert sind und Freude und Sinn bei ihrer Arbeit empfinden. Viele Personalverantwortliche freuen sich über diese Entwicklung, weil sie schon lange die Chancen dieser neuen Arbeitswelt erkennen und wissen, dass ein langfristiger Erfolg in einer sich ändernden Arbeitswelt nur mit einer veränderten Kultur realisierbar sein wird.

Es spielen hierbei gleich mehrere tief greifende Veränderungen eine Rolle. Zum einen haben die jüngeren Generationen veränderte Erwartungen an Arbeit und definieren Arbeitszeit als wertvolle Lebenszeit. Diese Haltung muss sich für sie auch in der erlebten Kultur widerspiegeln. Zum anderen wird Arbeit agiler und mobiler. Althergebrachtes Führungsverständnis funktioniert hier nicht mehr. Zum Dritten führt der Fach-

kräftemangel dazu, dass Mitarbeitende sich ihren Arbeitgeber immer mehr danach aussuchen, wie die Kultur der Zusammenarbeit dort faktisch ist.

Wenn die Kulturfrage so wichtig und zukunftsweisend ist, wie lässt sich Unternehmenskultur in der Praxis erfolgreich und nachhaltig verändern? Viele Top-down-Ansätze sind immer wieder gescheitert. Erfreulicherweise gibt es inzwischen praxiserprobte Antworten, und diese kommen interessanterweise aus dem Bereich der Wissenschaft. Die Positive Psychologie, die ihre Wurzeln in amerikanischen Top-Universitäten hat, untersucht, wie Menschen ihr volles Potenzial entfalten können. Wie sie Freude und Wohlbefinden erreichen und dabei noch erfolgreicher werden. Unbemerkt von der breiten Öffentlichkeit, gibt es hier mittlerweile eine Fülle an Erkenntnissen. Das Besondere daran ist, dass

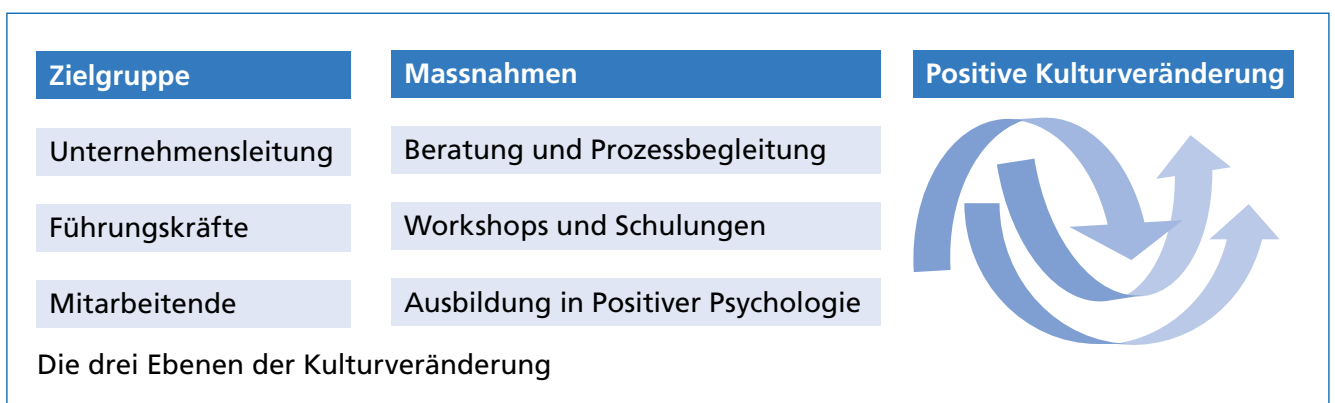
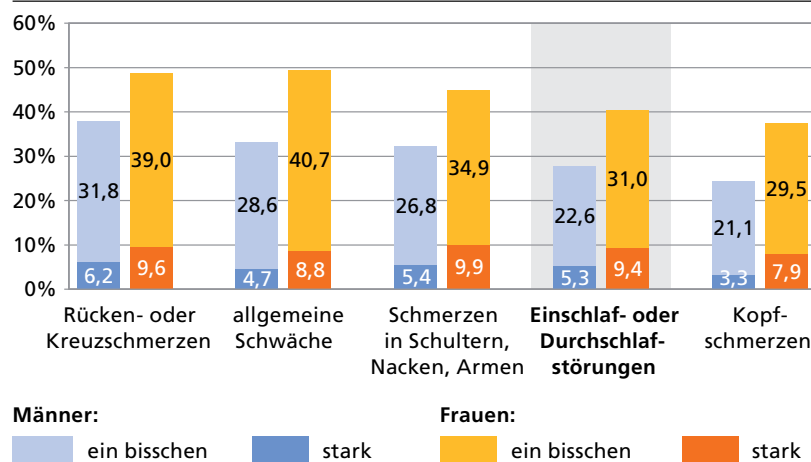


Abbildung 1

Körperliche Beschwerden, 2017

Bevölkerung ab 15 Jahren in Privathaushalten, innerhalb von vier Wochen **G12**



Quelle: BFS – Schweizerische Gesundheitsbefragung (SGB)

© BFS 2018

Schlafstörungen gehören zu den vierthäufigsten Beschwerden von Herrn und Frau Schweizer.

eher Eulen sind und ein späterer Schulanfang sich positiv auf die Lernbereitschaft und die Freude am Unterricht auswirken würde.

Viele Menschen leben, bedingt durch äussere Umstände – Arbeit, Ausbildung oder Familie –, gegen die innere Uhr. Erscheint da die Flexibilisierung der Arbeitszeit nicht als logische Massnahme, um dem zumindest ein wenig entgegenzuwirken?

Flexibilisierung ist ja das Zauberwort seit Langem und für vieles. Die Realität sieht vielerorts so aus, dass nach wie vor die Mitarbeitenden flexibel auf die Firmenanforderungen reagieren müssen: Bezüglich Überstunden, neuer Schichtpläne, Auslandsentsendungen, terminlicher Engpässe, Kurzarbeit, Währungsschwankungen usw. Mitarbeitende brauchen Handlungs- und Entscheidungsspielräume, die weit über die Erfüllung der eigentlichen Arbeitsaufgaben hinausgehen und die Vereinbarkeit mit anderen Lebensdomänen und Lebensstilen einschliessen.

In den USA bezahlen Konzerne Prämien an ausgeruhte Mitarbeitende. Ist das nicht kontraproduktiv? Die meisten Menschen mit Schlafproblemen schlafen ja nicht absichtlich so wenig und würden gerne mehr schlafen. Das sorgt doch nur für noch mehr Druck.

Sie haben recht. So wird der Schlaf instrumentalisiert und ebenfalls unter den Primat der Leistung gestellt. Impulse für einen Kulturwandel sehen anders aus. Eine unausgeschlafene Gesellschaft muss umdenken, bei Schicht- und Nacharbeit, bei Zeitzonenumstellung und vorderhand bei der Bewertung des Schlafs. Es klingt für meine Ohren nicht mehr heroisch, wenn jemand (meist Manager und Politiker) von einem vier- bis fünfstündigen Schlafbedürfnis redet. Nicht nur die Zeit fürs Träumen kommt dabei zu kurz.

Für die jüngere Generation sind Sport, Ernährung und eine gesunde Work Life Balance wichtig. Sehen Sie in Bezug auf den Schlaf ein Umdenken?

Die Sensibilität gegenüber dem Thema hat zugenommen, und zwar über die Generationen hinweg. Dennoch wird auch weiterhin mit Apps, Schlafphasenwecker oder «intelligenten» Schlafsensoren oder Schlafmonitoren nach Optimierungsstrategien gefahndet. Das gilt selbst für die Forschung. Hier wird versucht, die Tiefschlafphasen zu verlängern, indem die Hirnwellen kontinuierlich gemessen werden und in der Tiefschlafphase eine auditive Stimulation vorgenommen wird.

Was sind Ihre besten Schlaftipps?

Ein Tipp reicht völlig: Reclaim Your Sleep!

Sie reden zu viel! Oder doch zu wenig?

Kennen Sie diese Situation? Sie sitzen in einem Meeting, und der Zeitplan läuft aus dem Ruder, weil eine Person mal wieder 50 Prozent der gesamten Gesprächszeit für sich beansprucht. Die übrigen Teilnehmer, längst daran gewöhnt, schalten auf Durchzug, beginnen ihre E-Mails zu checken oder warten einfach ab. Der Wert der Information ist gering, und je länger das Meeting dauert, desto mehr sinkt die Stimmung, es beginnt zu nerven!

So oder so ähnlich gibt es viele Situationen. Das Verhalten einer einzelnen Person führt zu Missstimmung, Demotivation oder Resignation und erschwert damit ein konstruktives Arbeiten. Wissen Sie, ob Sie an Meetings zu viel (oder auch zu wenig) reden? Wissen Sie, ob Ihre Argumente verstanden werden, ob Ihre Sätze einfach und klar sind oder viel zu kompliziert? Wissen Sie, ob Ihre Körperhaltung die anderen nervt, weil Sie immer wieder mit dem Finger auf sie zeigen? Sie wissen all diese Dinge nicht? Ist somit nicht davon auszugehen, dass Sie auch andere wichtige Dinge nicht wissen? Vielleicht ein kritischer Projektstatus? Kunden, die sich über Ihr Verhalten beschwerten?

Dem Mitarbeitenden, der 50 Prozent Gesprächszeit an dem Meeting «verschwendet», hat es einfach nie jemand auf eine gute Art und Weise gesagt. Ich meine damit keinesfalls den Chef, denn der ist am Meeting ja gar nicht dabei.

Erfolgreiche Agilität in der Organisation bedingt eine offene Kultur. Eine Kultur, in der die wichtigen Dinge, die die Zusammenarbeit beeinflussen, angesprochen werden – positiv wie auch negativ. Damit sind nicht nur Arbeitsergebnisse, sondern eben vorrangig auch Verhalten von Menschen und Gruppen gemeint. Das eigene Verhalten kann man nur selber ändern, und dazu braucht man Feedback.

Feedback ist ein zentrales Element der Agilität. Ein Element, das in den meisten Unternehmen aber wie ein Mauerblümchen behandelt wird. Aber Sie können das ändern. Es gibt einfache Mittel und Wege, mit Feedback in Ihrem Unternehmen zu beginnen.

Samuel Fankhauser

Ihr Agile Coach & Partner bei
SPF Consulting AG

