

EDITORIAL 3

EXPERTEN-INTERVIEW

«Der Kunde ist der wichtigste Mensch im Unternehmen» 6
 Anne M. Schüller, preisgekrönte Bestsellerautorin und Keynote-Speakerin, spricht über Servicekultur

ARBEITSRECHT

Vorsicht bei Gelegenheitserfindungen 9
 Arbeitserzeugnisse und Erfindungen gehören gesetzlich dem Arbeitgeber. Bei Gelegenheitserfindungen gilt das nur, wenn deren Erwerb vorgängig festgelegt wurde.

Wann der Richter die Höhe der Entschädigung festsetzen muss 11
 Antworten auf die wichtigsten Fragen zur Anwendung von Art. 332 OR in der Praxis

Mitwirkungspflicht auch über das Arbeitsverhältnis hinaus 12
 Gerichtsentscheid: Der Urheber einer Erfindung ist verpflichtet, dem Arbeitgeber bei deren Nutzung zu helfen

Strafrechtliche Folgen bei Weitergabe 15
 Gerichtsentscheid: Verrät ein Mitarbeitender Fabrikations- und Geschäftsgeheimnisse, kann der Arbeitgeber Strafantrag stellen – was in der Praxis allerdings kompliziert ist

Modelle der Zukunft? 17
 Warum Vertrauensarbeitszeit und Jahresarbeitszeit den Bedürfnissen der Arbeitnehmenden besser entsprechen



LOHN

Für einen Jahreswechsel ohne Kater 20
 Alles Wissenswerte zu den Lohnausweisen 2018 und die wichtigsten Änderungen im neuen Jahr

SOZIALVERSICHERUNGEN

AHV- und IV-Renten werden erhöht 22
 Die Auswirkungen der Rentenerhöhung im neuen Jahr

PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS

So werden Sie einfacher gefunden 24
 Eine Anleitung zum Optimieren von Online-Stelleninseraten

Konkrete Angaben statt Floskeln 27
 Neben der Gestaltung entscheiden auch die Sprache und der Inhalt eines Stelleninserats über dessen Erfolg

«Unsere Mitarbeitenden müssen genauso zufrieden sein wie die Gäste» 30
 HR-Manager-Interview mit Sabine Egli vom Hotel Schweizerhof & THE SPA

DENKSPORT

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz! 31

HR-STRATEGIE

Digitalisierung als Lösung? 32
 Gemäss einer neuen Studie vernachlässigen KMU die Personalentwicklung. Die Gründe und mögliche Lösungen

Digital Natives und Immigrants führen 35
 Der Altersunterschied zwischen Mitarbeitenden beträgt bis zu 50 Jahre. Keine leichte Ausgangslage für Führungskräfte

Die neue Management-Wunderwaffe? 38
 Wir stellen den letzten Schrei aus dem Silicon Valley vor

FUTURE OF WORK

Ohne Ziele, aber nicht ziellos 42
 Die ZKB zieht nach der Abschaffung des MbO eine Zwischenbilanz

WORK+

Der richtige Mindset ist entscheidend 45
 Am WEKA Leadership Forum 2019 sprechen Keynote-Speaker über New Work

WERTE & KOMPETENZEN

Aufgeben kann auch ein Segen sein 46
 Kaum ein Charakterzug wird in der Geschäftswelt so geschätzt wie die Willenskraft. Zu Recht?

Eine neue Schlüsselkompetenz 48
 Private und berufliche Weichen können wir nur stellen, wenn wir eine Vision unserer Zukunft haben

VORSCHAU / IMPRESSUM 50

Servicekultur

«Der Kunde ist der wichtigste Mensch im Unternehmen»

Was müssen Firmen tun, um auf die schnelllebigen Ansprüche und Bedürfnisse von Kunden einzugehen? Massnahmen wie mehr Agilität sind für Anne M. Schüller reine Symptombekämpfung. Sie plädiert für ein völlig neues Organisationsmodell, das den Kunden in den Mittelpunkt stellt. Wir haben die Managementdenkerin zum Gespräch getroffen.

Interview geführt von Mathias Liechi

Frau Schüller, was verstehen Sie unter einem guten Service oder einer guten Servicekultur?

Ein guter Service ist etwas sehr Persönliches. Was jeweils begeistert, das liegt im Auge des Betrachters. Selbst die so viel beschworene Qualität unterliegt dem subjektiven Urteil des Kunden. Qualität ist nicht das, was ein Anbieter definiert oder gar zertifizieren lässt, sondern das, was die einzelnen Kunden tatsächlich erwarten. Das hängt von der Anspruchshaltung des Einzelnen ab, manchmal sogar von seiner Tagesform. So können Servicestandards, die einem Anbieter adäquat erscheinen, für einzelne Kunden völlig inakzeptabel sein. Und ein Fehler zur falschen Zeit an einer winzigen Stelle kann den Gesamteindruck für immer zerstören.

Wo steht die Schweiz im internationalen Vergleich? Herrscht in Regionen oder Ländern, die auf eine lange Tourismus-Tradition zurückblicken, generell ein höherer Standard an Servicekultur?

Ganz generell empfinde ich den Umgang der Menschen untereinander und auch in Servicesituationen in der Schweiz als äusserst angenehm. Andererseits birgt eine lange Tradition immer auch die Gefahr, dass man zu sehr im Alten verhaftet bleibt. Genau das ist dann das Einfallstor für ganz neu gedachte, frische Ideen. Jungunternehmen versuchen erst gar nicht, alte Vorgehensweisen aufzupeppen. Herkömmliche Branchengesetze sind ihnen völlig egal. Gewohntes wird radikal infrage gestellt. Sie entwickeln nicht weiter, sondern kreieren unbekümmert, wagemutig und vor allem digitalbasiert



«Sind sie eingezwängt in eine Zwangsjacke aus Regeln, Standards und Normen, ist es Mitarbeitenden oft nicht möglich, Probleme unkompliziert und kundenfreundlich zu lösen.»

die Dinge völlig anders und neu. Dabei entstehen Innovationen, die die Welt so umfassend verändern wie niemals zuvor.

Wie beeinflussen das Internet, die Automatisierung und die Digitalisierung die Servicekultur?

Das Internet, die Automatisierung und die Digitalisierung ermöglichen völlig neue Serviceformen, die sich schnell und adaptiv an die immer neuen und sich stetig steigenden Ansprüche der Kunden anpassen können. Zum Beispiel werden Chatbots in naher Zukunft ein riesiges Thema. So geht die Entwicklung vom klassischen Sales- und Servicedialog zwischen Menschen hin zur Interaktion mit künstlichen Intelligenzen. Wenn Sprachbots auf der Basis von selbstlernenden Al-

gorithmen eines Tages die fundiertesten Antworten geben, dann wird der direkte Kundenkontakt in vielen Situationen nicht mehr gebraucht. Aber wenn wir ihn brauchen, dann muss er aussergewöhnlich sein. «Sie sprechen jetzt mit einem Menschen» kann und muss zu einem Qualitätsmerkmal werden. Wer seine Mitarbeitenden nämlich komplett durch Chatbots ersetzt, riskiert, dass er Kunden verliert. Die menschliche Komponente bleibt auch in Zukunft von hoher Bedeutung. So wird das assistierende Verkaufen fortan eine wichtige Rolle spielen. Dies wird über Contact Center passieren, in denen Menschen arbeiten, die extrem gut ausgebildet sind und richtig viel von einer Sache verstehen. Denn bei vorinformierten Kunden werden die Fragestellungen

Immaterialgüterrechte

Vorsicht bei Gelegenheitserfindungen

Arbeitsergebnisse gehören dem Arbeitgeber. Das gilt auch für Immaterialgüterrechte, und zwar schon aufgrund des Gesetzes. Trotzdem empfiehlt sich die Aufnahme einer speziellen Immaterialgüterrechtsklausel in den Arbeitsvertrag.

Von Urs Egli

Kenntnisse, die der Arbeitnehmer während des Arbeitsvertrags erwirbt, sind grundsätzlich seine Berufserfahrung. Der Arbeitnehmer darf diese Kenntnisse deshalb nach Beendigung des Arbeitsvertrags weiter verwerten. Dagegen kann sich der Arbeitgeber bis zu einem gewissen Grad mit einem nachvertraglichen Konkurrenzverbot schützen.

Grundsatz

Erfindungen auf dem Gebiet der Technik können Patentschutz geniessen (Art. 1 PatG). Für die gestalterische Darstellung von Produkten kann Designschutz beansprucht werden (Art. 1 DesG). Computerprogramme und Werke der Literatur und Kunst (darunter fallen insbesondere auch die Produkte der Unterhaltungs- und Medienbranche wie Filme, Sendungen, Zeitungsartikel, Computerspiele etc.) sind durch das Urheberrecht geschützt (Art. 2 URG), und für Know-how ist das UWG zu beachten (Art. 5 und Art. 6 UWG). Als Grundsatz gilt, dass Arbeitsergebnisse dem Arbeitgeber gehören. Die Detailregelung ist jedoch für die einzelnen Immaterialgüterrechte unterschiedlich.

Erfindungen und Designs

Erfindungen und Designs, welche der Arbeitnehmer in Ausübung seiner dienstlichen Tätigkeit hervorbringt, gehören dem Arbeitgeber (Art. 332 Abs. 1 OR). Dies gilt uneingeschränkt für die sog. Dienst- oder Aufgabenerfindungen. Darunter versteht man Erfindungen, für deren Entwicklung der Arbeitnehmer angestellt wurde oder die man aufgrund seiner Stellung im Betrieb von ihm erwarten durfte. Das ist bei leitenden Angestellten, die an einer Erfindung mitwirken, regelmässig der Fall. Der Übergang der Rechte erfolgt automatisch.



Auch Werke der Literatur und der Kunst gehören dem Arbeitgeber.

Für Gelegenheitserfindungen gilt das nur eingeschränkt. Darunter versteht man Erfindungen oder Designs, die der Arbeitnehmer zwar im Zusammenhang mit seiner Arbeit hervorbringt, wobei aber die erfinderische Tätigkeit nicht zu seinen eigentlichen arbeitsvertraglichen Pflichten gehört. Ob die Erfindung am Arbeitsplatz oder in der Freizeit zu Hause gemacht wurde, ist nicht ausschlaggebend. Massgebend ist nur, ob ein Zusammenhang zur Arbeit besteht.

Bei Gelegenheitserfindungen erhält der Arbeitgeber das Recht, diese vom Arbeitnehmer zu erwerben, wenn dies im Arbeitsvertrag schriftlich vorbehalten wurde (Art. 332 Abs. 2 OR). Dafür hat der Arbeitnehmer Anspruch auf eine angemessene Entschädigung (Art. 332 Abs. 4 OR). Die Übertragung der Rechte erfordert einen zusätzlichen Übertragungsakt, wobei die Übertragung auch im Voraus erklärt werden kann.

Computerprogramme

Die Verwertungsrechte für Computerprogramme gehören ausschliesslich dem Arbeitgeber (Art. 17 URG). Eine Regelung zu Gelegenheitswerken gibt es nicht. Im Arbeitsvertrag sollte daher auch für Computerprogramme ein Erwerbsrecht analog Art. 332 Abs. 2 OR vorgesehen werden.

Werke der Literatur und Kunst

Für Werke der Literatur und Kunst gibt es keine ausdrückliche arbeitsvertragliche Bestimmung. Es gilt die urheberrechtliche Zweckübertragungstheorie. Danach gehen die Verwertungsrechte so weit auf den Arbeitgeber über, als dieser dafür Verwendung hat. Die Urheberpersönlichkeitsrechte verbleiben jedoch auf jeden Fall beim Arbeitnehmer. Der Arbeitgeber darf die urheberrechtlich geschützten Arbeitsergebnisse weiter bearbeiten, je-

Lohnbuchhaltung: Änderungen für Personal für 2019

Für einen Jahreswechsel ohne Kater

Alljährlich stellt der Kalenderjahreswechsel Personalabteilungen im ganzen Land vor Herausforderungen. In diesem Artikel wird die steuerliche Seite der Lohnbuchhaltung, nämlich der Lohnausweis und die Quellenbesteuerung, beleuchtet. Auf Neuerungen, welche die Sozialversicherungen betreffen, wird im Beitrag in der Rubrik *Lohn* eingegangen.

Von Brigitte Zulauf



Beim Jahreswechsel muss geprüft werden, ob Änderungen bei Gesetzen und Verordnungen in der Lohnbuchhaltung umgesetzt werden müssen. Wir weisen, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, auf die wichtigsten Änderungen hin.

Für die Einrichtung der Lohnbuchhaltung des neuen Jahres müssen die arbeitgeberseitigen Verwaltungskosten für AHV-Ausgleichskasse und Familienausgleichskassen überprüft und nötigenfalls angepasst werden. Auch die Ansätze für Personenversicherungen wie die Unfall-, Unfallzusatz- und Krankentaggeldversicherung können sich ändern. Neue oder überarbeitete Gesetze können darüber hinaus zu Anpassungen von spezifischen Lohnarten führen.

Lohnausweis – Fragen und Antworten und Wegleitung

Im Bereich des Lohnausweises gibt es einige Präzisierungen. Nicht nur die *Wegleitung zum Lohnausweis*, sondern auch die *Fragen und Antworten zum Lohnausweis* sollten für die Erstellung der Lohnausweise konsultiert werden.

Im August 2018 wurden neue Fragen und Antworten auf der Internetseite der SSK (Schweizerische Steuerkonferenz) aufgeschaltet. Die Ausgaben auf Französisch und Italienisch sollten noch vor Jahresende erscheinen.

Die diesjährige Aktualisierung der *Fragen und Antworten zum Lohnausweis* stellt verschiedene Punkte klar, die in der letztjährigen Anpassung ungeklärt blieben:

Deklaration von Aus-/Weiterbildungs- und Umschulungskosten

Bei der Deklaration von Aus-/Weiterbildungs- und Umschulungskosten setzt die Steuerkonferenz fünf neue Schwerpunkte. Es sind Informationen aus dem Kreisschreiben 42 *Steuerliche Behandlung der berufsorientierten Aus- und Weiterbildungskosten* eingeflossen. Dieses Kreisschreiben wurde als Folge des angepassten Steuergesetzes zur Aus- und Weiterbildung publiziert, das 2016 in Kraft trat. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Begleichung von Rechnungen im Zusammenhang mit Aus-/Weiterbildungen oder Umschulungen. Die Fragen und Antworten beinhalten verschiedene Szenarien. Je nachdem, ob die Rechnung vom Arbeitgeber oder vom Mitarbeitenden getragen wird, unterscheidet sich die Deklarationspflicht. Genauso ändert sich die Darstellung auf dem Lohnausweis, wenn der Arbeitgeber seinen Beitrag vor oder nach Abschluss der Weiterbildung leistet. Die Beurteilung unterscheidet sich zudem abhängig davon, wie die Zahlung des Arbeitgebers geleistet wird: An den Mitarbeitenden oder an dessen ehemaligen Arbeitgeber. Ausserdem ist ein Mitarbeiterdarlehen im Zusammenhang mit einer Aus-/Weiterbildung und Umschulung

auf dem Lohnausweis grundsätzlich nicht bescheinigungspflichtig. Allerdings soll der Mitarbeitende den Darlehensvertrag seiner Steuererklärung beilegen.

Für die Bescheinigung auf dem Lohnausweis besonders relevant ist die Unterscheidung, ob es sich um eine berufsorientierte Bildungsmassnahme handelt oder nicht. Nicht berufsorientiert sind Weiterbildungen, die nicht mit der Arbeitsausführung des Mitarbeitenden in Verbindung stehen (etwa ein Kochkurs für einen Rezeptionisten). Bei nicht eindeutigen Fällen wie Coachings, Teamevents, Networkinganlässen, individuellen Sprachkursen oder Bewegungs- und Haltungskursen ist die Abgrenzung schwieriger und im Einzelfall zu klären.

Unabhängig von der Abbildung auf dem Lohnausweis ist die Beurteilung derartiger Sachverhalte aus Sicht der AHV zu sehen. Diese setzt die Grenze bei der Aus-/Weiterbildung oder Umschulung so, dass eine Befreiung gewährt wird, solange ein enger Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit des Mitarbeitenden besteht.

Dauerthema FABI

FABI ist in der aktualisierten Ausgabe von «Fragen und Antworten zum Lohnausweis (LA)» nach wie vor ein Thema. Der Katalog erläutert die Auswirkungen der Zurverfügungstellung eines vergünstigt oder gratis abgegebenen Generalabonnements auf die Begrenzung des Fahrkostenabzugs. Thematisiert werden die Berechnung des Aussendienstanteils sowie das korrekte Vorgehen bei eingeschränkter Privatnutzungsmöglichkeit des Geschäftsauto bei Grenzgängern. Diesen Fragen begegnen wir in der Praxis regelmässig.

Sozialversicherungen: Änderungen für Personaler für 2019

AHV- und IV-Renten werden erhöht

Auch bei den Sozialversicherungen stehen 2019 wichtige Änderungen an. Wir haben für Sie das Wichtigste zusammengetragen.

Von *Brigitte Zulauf*



Die AHV- und IV-Renten werden zum 1. Januar 2019 leicht angehoben. Die Höhe der Renten ist, anders als bei Berufskosten und Naturalbezügen, an einen Mischindex aus Lohn- und Preisentwicklung gekoppelt und wird periodisch alle zwei Jahre geprüft (bei Verschiebungen > 4 Prozent auch früher). Die letzte Anpassung wurde zum 1. Januar 2015 vorgenommen. Mit der Angleichung der Renten ändern sich alle Ansätze, die an die AHV-Maximalrente geknüpft sind.

Grundanpassung in der AHV/IV

AHV/IV	Wert bis 31. Dezember 2018	Wert ab 1. Januar 2019
Minimale AHV/IV-Rente	CHF 1 175.–	CHF 1 185.–
Maximale AHV/IV-Rente	CHF 2 350.–	CHF 2 370.–
Rentenmaximum Ehepaare	CHF 3 525.–	CHF 3 555.–

Die weiteren Leistungen wie Hilflosenentschädigungen und Ergänzungsleistungen werden nicht im Detail aufgeführt.

Konsequenzen für Familienzulagen

Bei den Familienzulagen führt die Anhebung der AHV/IV-Renten dazu, dass das Mindesteinkommen für den Anspruch auf Familienzulagen ebenfalls erhöht wurde. Dasselbe gilt für das Maximaleinkommen, das ein Kind erzielen darf, um

dennoch Anspruch auf eine Ausbildungszulage auszulösen.

Familienzulage	Wert bis 31. Dezember 2018	Wert ab 1. Januar 2019
Mindesteinkommen Elternanteil (pro Jahr)	CHF 7 050.–	CHF 7 110.–
Maximaleinkommen Kind (pro Jahr)	CHF 28 200.–	CHF 28 440.–

Auswirkungen auf die berufliche Vorsorge

In der beruflichen Vorsorge ändern sich sämtliche Grenzbeträge. Diese werden in Prozent der jährlichen AHV-Maximalrente berechnet.

BVG	Wert bis 31. Dezember 2018	Wert ab 1. Januar 2019
Obergrenze Jahreslohn	CHF 84 600.–	CHF 85 320.–
Koordinationsabzug	CHF 24 675.–	CHF 24 885.–
Mindestjahreslohn	CHF 21 150.–	CHF 21 330.–
Minimaler koordinierter Lohn	CHF 3 525.–	CHF 3 555.–
Maximaler BVG-Jahreslohn	CHF 846 000.–	CHF 853 200.–

Die Sachbearbeiter sollten diese Änderungen beachten. Diese werden einige Mutationen im Lohnsystem nach sich ziehen.

Wegleitungen AHV/IV und massgebender Lohn

Die *Wegleitung über die Versicherungspflicht in der AHV/IV (WVP)* und die *Wegleitung über den massgebenden Lohn (WML)* des Bundesamts für Sozialversicherungen (BSV) sind für Sachbearbeiter in der Lohnbuchhaltung zentral. Die WVP hilft zu klären, ob ein Sachverhalt Anknüpfungspunkte für eine Versicherungsunterstellung in der Schweiz bietet. Die WML setzt bei geldwerten Vorteilen für Mitarbeitende an. Sie klärt die Frage, ob und in welchem Umfang diese Vorteile AHV-beitragspflichtig sind. Nachfolgend fassen wir die wichtigsten Neuerungen für die Lohnbuchhaltung zusammen. Die Anpassungen der Versionen 2019 erscheinen erst zu Beginn des kommenden Jahres.

Versicherungspflicht

Die angepasste WVP berücksichtigt das Sozialversicherungsabkommen mit China, das seit 19. Juni 2017 in Kraft ist. Von diesem Abkommen ausgenommen sind die Sonderverwaltungszone Hongkong, Macao und Taiwan. Es wird als Entsendeabkommen bezeichnet, da es nur die anwendbaren Rechtsvorschriften regelt, aber keinen Export von Rentenleistungen vorsieht.

Die grösste Änderung in der Versicherungspflicht ist die *Applicable Legislation Platform Switzerland ALPS*, welche seit dem 1. Januar 2018 für alle Beteiligten zu nutzen ist. Dieses Onlinesystem dient der Kommunikation zwischen den Ausgleichskassen, dem BSV und den Arbeitgebern im Zusammenhang mit Versicherungsunterstellungen (insbesondere Gesuche um Entsendung, um Arbeitgeberweiter-



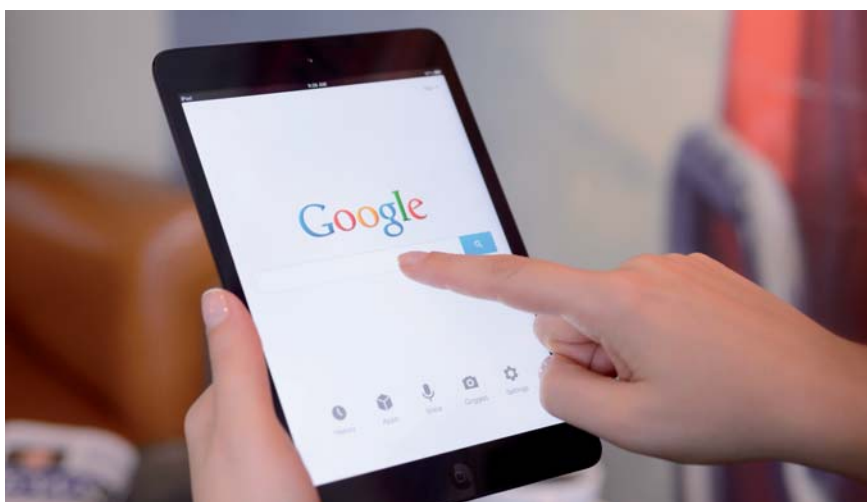
Online-Stelleninserate optimieren

So werden Sie einfacher gefunden

Online eine Stelle ausschreiben – nichts einfacher als das? Nicht ganz: Stellenbörsen, Jobsuchmaschinen wie auch Google verlangen nach unterschiedlichen Formalitäten. Ein Überblick über die Unterschiede sowie die Vorteile der einzelnen Plattformen.

Von Sabine Simmen

Heute suchen über die Hälfte aller Arbeitssuchenden ihren neuen Job im Web, Tendenz steigend. Das belegen die Ergebnisse verschiedener Studien. Für Unternehmen gilt es daher, die eigenen Stelleninserate online richtig zu platzieren und zu formulieren, damit diese von potenziellen Kandidaten gefunden werden. Je nach Plattform müssen dabei unterschiedliche formale, inhaltliche und technische Aspekte beachtet werden. Folgend ein Überblick über die Anforderungen von Jobbörsen, Jobsuchmaschinen und dem neuen Feature *Google for Jobs*.



Noch ist immer nicht klar, wann Google for Jobs in der Schweiz verfügbar sein wird.

Jobbörse: Die Übersichtliche

Jobbörsen sind Plattformen, auf denen Unternehmen Stelleninserate aktiv aufschalten und Bewerber zentralisiert Stellenangebote finden. Börsen können auf eine Branche oder Region spezialisiert sein. Ausserdem haben Kandidaten bei gewissen Jobbörsen die Möglichkeit, ihr CV zu hinterlegen. Der Zugriff auf diese CV-Datenbank wie auch die Inserateschaltung sind in der Regel kostenpflichtig.

Vorteile:

- Kostenpflicht reduziert das Angebot und verbessert die Auffindbarkeit
- Stelle muss nicht nach speziellen formalen Richtlinien ausgeschrieben werden wie bei Jobsuchmaschinen und *Google for Jobs*

Die grössten Jobbörsen in der Schweiz: jobs.ch, jobscout.ch, monster.ch, Jobchannel.ch, 1000000jobs.ch und myjob.ch.

Jobsuchmaschine: Die Strukturierte

Eine Jobsuchmaschine ist eine eigene Plattform und funktioniert ähnlich wie

Google: Ein Programm (Crawler oder Spider) durchsucht Karriere- und Unternehmensseiten sowie Jobbörsen nach offenen Stellenangeboten und listet diese organisch auf. Auf Jobsuchmaschinen kann gezielt nach Kategorien wie Beruf, Tätigkeit, Branche, Arbeitgeber oder Arbeitsort gesucht werden. Diese Informationen werden anhand semantischer Analysen aus den Stellenangeboten gezogen. Semantisch bedeutet, es wird nicht nur nach dem eingegebenen Begriff, sondern auch nach thematisch ähnlichen gesucht.

Damit eine Stelle von Jobsuchmaschinen gefunden wird und alle relevanten Informationen vorhanden sind, muss folgender Aufbau beachtet werden:

1. Titel mit präziser und neutral formulierter Jobbezeichnung, wie sie ein Suchender auch auf Google eingeben würde (also nicht «eine/n Controller/in», sondern «Controller (m/w)»)
2. Lead, mit dem der Stellensuchende direkt angesprochen wird (bspw. «dank Ihrem Marktgespür erkennen Sie die Trends vor allen anderen»)

3. Unternehmenspräsentation mit Ortsangabe
4. Aufgaben- und Profilbeschreibung

Tipp: Die Verwendung von passenden Keywörtern (bspw. alternative Jobbegriffe, spezifische Tätigkeiten oder Branche) steigern die Auffindbarkeit.

Vorteile:

- breite Streuung ohne administrativen Aufwand
- wenn die Stelle den formalen Anforderungen entspricht, wird sie automatisch gelistet

Jobsuchmaschinen in der Schweiz sind jobijoba.ch, jobagent.ch, indeed.ch, jobsuchmaschine.ch, careerjet.ch und neuvo.ch.

Google for Jobs: Die Zukunft

Die Zukunft der Jobsuche heisst Google, darin sind sich Experten einig. Im Juni 2017 wurde *Google for Jobs* in den USA lanciert und seither in 13 weiteren

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Wer ist für Anne M. Schüller der wichtigste Mensch im Unternehmen?

- Der CEO
- Der Mitarbeitende
- Der Kunde

Auf die Einführung welcher Jobplattform warten Schweizer Stellenvermittler und Personalverantwortliche gespannt?

- Mozilla Firefox for Jobs
- Google for Jobs
- Facebook for Jobs

Von wo stammt die angeblich «neue Management-Wunderwaffe» OKR?

- Aus dem Entlebuch
- Aus dem Silicon Valley
- Aus Tibet

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

Lösungen und Gewinner werden in der Februarausgabe 2019 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
 Teilnahmeschluss: 14.1.2019. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Novemberausgabe:*Für wen ist ein Konkurrenzverbot nicht möglich?*

Für Lernende

Für das Verfassen von Arbeitszeugnissen gelten verschiedene Grundsätze. Welche Aussage dazu ist richtig?

Wahrheit vor Wohlwollen

Wer oder was sind Digital Natives?

Personen, die mit den digitalen Technologien aufgewachsen sind

Gewinner: Die Gewinnerin heisst Angela Thürlemann.
 Herzliche Gratulation!

WEKA LEADERSHIP FORUM 2019



DIE WERT-ENTWICKLERIN
Marie Koch



DER ZUKUNFTSCOACH
Anne M. Schüller



DIE DIGITALE SOZIOLOGIN
Prof. Dr. Katja Rost



DER MUTMACHER
Frank Eilers



Gewinnen Sie eine Teilnahme am «WEKA Leadership Forum 2019» am 31. Januar 2019 im Technopark in Zürich.

transform. LEADERSHIP

Donnerstag, 31. Januar 2019, 14.00–19.00 Uhr, Technopark Zürich

Warum Haltung und Werte in Zukunft den Unterschied machen

Nutzen Sie die unkonventionellen Denkansätze und Impulse von aussergewöhnlichen Persönlichkeiten für Ihre persönliche Standortbestimmung und Neuorientierung als Führungskraft.

Jetzt anmelden unter: www.praxisseminare.ch



MODERATION
Jörg Buckmann

Neue Studie: KMU hinken in der Personalentwicklung hinterher

Digitalisierung als Lösung?

Der demografische Wandel bewegt die Schweizer Arbeitswelt. Arbeitsmarktexperten prognostizieren seit geraumer Zeit eine Überalterung der Bevölkerung und damit einhergehend weniger Personen im arbeitsfähigen Alter. Mitarbeitende durch geeignete Massnahmen fachlich und persönlich zu entwickeln und so auf künftige Herausforderungen vorzubereiten, ist eine Möglichkeit, dem Trend zu begegnen. Doch vor allem KMU haben hier noch Aufholbedarf.

Von Benedikt Hell, Evelyne Manni, Corina Armonit, Alice Baldinger

Der vielbeschworene demografische Wandel ist in vollem Gang. Er wirkt sich zwar erst schleichend, aber unaufhaltsam auf den Schweizer Fachkräftemarkt aus. Nach neueren Berechnungen wird die Zahl der Pensionierungen und der «nachwachsenden» Erwerbstätigen in den kommenden Jahren zunehmend auseinanderklaffen. Stabile wirtschaftliche Bedingungen und eine neutrale Zuwanderung vorausgesetzt, wird sich der Graben in den kommenden Jahren kontinuierlich vergrössern.

Aber nicht nur die demografische Entwicklung wird Schweizer Unternehmen herausfordern, sondern auch die gestiegenen Ansprüche der neuen Bewerber-Generation. Die Bewerbenden legen mehr Wert auf persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten, auf flexible Arbeitsumgebungen und eine ausgeglichene Life Domain Balance. Alles Themen, die unmittelbar für die Personalentwicklung (PE) relevant sind. Denn durch geeignete Personalentwicklungsmassnahmen sind die Mitarbeitenden nicht nur besser auf die Herausforderungen ihrer Arbeitstätigkeit vorbereitet, solche Massnahmen erhöhen auch die Bindung an das Unternehmen. Die hier vorgestellte Studie beleuchtet, wie Schweizer Unternehmen aufgestellt sind und wo noch Aufholpotenzial besteht.

Studie «Personalentwicklung in Schweizer Unternehmen»

An der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) haben wir untersucht, wie Schweizer Unternehmen auf die Herausforderungen vorbereitet sind. Wie

steht es um das Thema PE in Schweizer Unternehmen? Dazu befragten wir 95 Unternehmen, welche mehrheitlich aus den Branchen Handel, Gesundheitswesen & Soziales, Banken & Versicherungen sowie Chemie & Pharmazie stammen.

Die Ergebnisse zeigen, dass vier Tools inzwischen zum Standardrepertoire von nahezu allen Unternehmen gehören. Mitarbeitendengespräche werden von allen befragten Unternehmen geführt und werden in der Regel mit Zielvereinbarungsgesprächen (90 Prozent der Unternehmen) und Mitarbeitendenbeurteilungen (92 Prozent) kombiniert. Auch On-Boarding-Programme für neue Mitarbeitende gehören für die meisten Unternehmen zum Standard (90 Prozent). Sehr selten hingegen setzen Schweizer Unternehmen auf Volunteering, also auf eine Entsendung von Mitarbeitenden an gemeinnützige Einrichtungen zur dortigen Mitarbeit.

Generell bedienen sich die Unternehmen einer Vielfalt an Verfahren aus allen Kategorien, angefangen bei den Into-the-job-, über On/off-the-job- und Along-the-job- bis hin zu Parallel-to-the-job-Massnahmen. Seltener genutzt werden Near-the-job-Massnahmen, also Methoden, die räumlich und zeitlich nah zur eigentlichen Arbeitstätigkeit angesiedelt sind. Hierzu gehören Qualitätszirkel und gruppenspezifische Trainings. Auch die Kategorie Out-of-the-job-Massnahmen findet weniger regen Anklang. Dies sind Massnahmen, die den Übergang von der Arbeitstätigkeit in den Ruhestand flankieren.

Grosse Unternehmen aktiver

Unsere Studie zeigt sehr deutlich, dass grosse Unternehmen mehr und insbesondere aufwendigere PE-Massnahmen einsetzen. Dies ist einerseits auf grössere Budgets der grösseren Unternehmen, aber auch auf Skaleneffekte (je mehr Mitarbeitende, desto eher lohnen sich bestimmte Massnahmen) zurückzuführen. Zudem sind bestimmte Massnahmen für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) kaum sinnvoll umsetzbar.

Die eklatantesten Unterschiede zwischen KMU und grossen Unternehmen zeigen sich für Traineeprogramme, Talent Pools, Outplacement und Sabbaticals. Während Trainee- und Talent-Programme allein aufgrund der Unternehmensgrösse für viele Unternehmen nicht infrage kommen, dürften KMU beim Outplacement und bei Sabbaticals den unmittelbaren Nutzen als zu gering taxieren. Andere, dringendere Massnahmen haben offenbar Vorrang.

Sämtliche Ansätze, die unternehmensexterne Expertise erfordern, werden von grossen Unternehmen intensiver eingesetzt. Dazu gehören das bereits genannte Outplacement sowie Coachings und Outdoor-Trainings. Aber nicht nur die teuren und aufwendigen Instrumente werden von grossen Unternehmen häufiger eingesetzt als von kleineren, sondern auch relativ kostengünstige Ansätze wie die Teilnahme an Konferenzen oder E-Learning.

Zu den wenigen PE-Methoden, die von KMU häufiger angewendet werden, gehören Job Enlargement und Job Enrichment. Kleinere Schweizer Unternehmen

Die Zürcher Kantonalbank zieht nach der Abschaffung des MbO eine Zwischenbilanz

Ohne Ziele, aber nicht ziellos

Der Fall des Management by Objectives bei der Zürcher Kantonalbank ist vergleichbar mit dem Berliner Mauerfall. Er war lange überfällig, aber keiner hat ihn konkret kommen sehen. Und dann ging alles ganz schnell. Das neue Modell stellt nicht die Beurteilung, sondern die Entwicklung der Mitarbeitenden ins Zentrum.

Von Marco Beutler

Seit über acht Jahren war das Management by Objectives (MbO) in seiner bestehenden Form unverändert. Jedes Jahr die gleiche Gesprächsroutine: individuelle Zielsetzung und ein Leistungswert, also eine rückwärtsgewandte Benotung. Alles aufwendig dokumentiert. Spass hat es keinem gemacht, und der Nutzen wurde zunehmend infrage gestellt.

Im September 2015 beschäftigte sich die Geschäftsleitung vertieft mit dem Thema Vertrauen. Man machte sich bewusst, dass Vertrauen und Kontrollmechanismen sich bedingen. Und zwar negativ: Je mehr Kontrollmechanismen es gibt, desto geringer das gegenseitige Vertrauen. Und schnell identifizierte CEO Martin Scholl das MbO als «Mutter aller Kontrollmechanismen». Seine Begegnungen mit Mitarbeitenden bestätigten diese Einschätzung. Das Fundament war gelegt. Im Juni 2016 durfte das HR-Team im Rahmen einer Geschäftsleitungsklausur erste neu entwickelte Modelle zum Ersatz des MbO diskutieren. Die Frage war: Was passiert, wenn man auf individuelle Ziele verzichtet und stattdessen den Fokus auf persönliche Entwicklung legt? Es wurde sofort evident, dass die Chancen riesig und die Risiken minimal waren. Keiner glaubte, dass dann manche nicht mehr zur Arbeit kämen oder nur noch faulenzten. Die Mitarbeitenden wissen ohnehin selbst am besten Bescheid, was zu tun ist.

Und dann ging es ganz schnell. Schon im September 2016 wurde das neue Modell *Performance & Entwicklung (P&E)* auf der bankeigenen Managementkonferenz vorgestellt und auch gleich implementiert. Auf langwierige Pilotierung oder Roadshows vom HR wurde bewusst

verzichtet. Die Geschäftsleitung erklärte den *Strategietransfer* – denn das ist das Kernstück des neuen Prozesses – zur Führungsaufgabe.

Strategietransfer in Kaskaden

Strategietransfer bedeutet, dass alle Mitarbeitenden und Führungskräfte die Geschichte des Unternehmens, das Geschäftsmodell und die Prioritäten in der weiteren Entwicklung der Bank auf Konzern- und Bereichsebene kennen. Auf dieser Basis muss nun jeder Bereich für sich selbst definieren, wie die Strategie der Gesamtbank auf die einzelnen Geschäftsfelder heruntergebrochen wird. Erfolg heisst im Kontext Servicecenter etwas ganz anderes als etwa im Verkauf. Dieser Heterogenität kann man keine Schablonen überstülpen. Das HR gibt nur den Rahmen und die Werkzeuge vor, umsetzen müssen es die Bereiche selbst.

Klares Bekenntnis der Geschäftsleitung

Der offene Rollout des Prozesses, der nicht von Beginn an bis ins kleinste Detail geregelt war, aber dafür umso mehr von der gesamten Geschäftsleitung intensiv unterstützt und gelebt wurde und wird, war neu für die Bank. Diese Offenheit war ein Erfolgsfaktor, denn so konnten alle das Modell mitgestalten. Dennoch mussten vor allem die Führungskräfte erst einmal lernen, auf die objektivierbaren Ziele zu verzichten und stattdessen (noch) zeitnaher und offener auf die eigenen Mitarbeitenden zu- und einzugehen; ihnen Vertrauen zu schenken und mehr Fehler einzugestehen. Die zweite Säule, auf der P&E ruht, heisst nicht umsonst *Mitarbeitende im Zentrum*.

Veränderung betrifft auch uns

Die Zürcher Kantonalbank setzt auf Mitarbeitende, die in einem Umfeld bestehen, das einem rasanten Wandel unterworfen ist. Wettbewerber, auch branchenfremde, Digitalisierung, Demografie, Regulierungsvorschriften, Globalisierung: All diese Faktoren verändern unser Arbeitsumfeld täglich. Die Mitarbeitenden haben heute schon lange mehr Gestaltungsspielraum und Selbstverantwortung. Sie handeln unternehmerischer, verantwortungsvoller und selbstorganisierter als früher. Dabei teilen sie ihre Zeit und Arbeit überwiegend autonom ein. All das hat das alte MbO nicht berücksichtigt. Genau hier setzt *Mitarbeitende im Zentrum* an. Dabei geht es darum, die Stärken und Potenziale der Einzelnen zu erkennen und die Voraussetzungen dafür zu schaffen, diese optimal zu nutzen und weiterzuentwickeln. Das erfordert eine engere Begleitung durch den Vorgesetzten, weil er regelmässig und zeitnah Feedback geben soll. Hinzu kommt eine individuelle und stärkenbasierte Zukunftsplanung.

Upskilling ist das Ziel

Bei diesen Fördermassnahmen geht es nicht darum, alle Mitarbeitenden in ein ganz neues Profil zu entwickeln, sondern darum, sich in Teilbereichen zu verbessern und dabei auch die eigene Komfortzone zu verlassen. Um *Strategietransfer* und *Mitarbeitende im Zentrum* an die Frau bzw. an den Mann zu bringen, hat die Bank sechs Werkzeuge unter dem Oberbegriff *Entwicklung und Begleitung* etabliert. Die wöchentliche Kurz Sitzung, die nicht der sachlichen Arbeit, sondern dem Austausch von Befindlichkeit und Orientierung dient. Mit Instantfeedback

New Work: WEKA Leadership Forum 2019

Der richtige Mindset ist entscheidend

Leadership und Transformation, New Work oder Industrie 4.0 – aktuell werden Führungsleute mit den neuen Anforderungskatalogen für die Arbeitswelten der Zukunft überrollt. Keynote-Speaker wie Frank Eilers sprechen am WEKA Leadership Forum 2019 über künftige Veränderungen.

Von Mathias Liechti

Am alljährlichen *Must Be Event* für Führungspersonen treffen sich im Technopark in Zürich zwecks Networking und Wissenstransfer Menschen, die täglich mit dem Thema Leadership konfrontiert sind. Das Motto 2019 heisst: «Die Gewinner der Transformation sind diejenigen, denen es gelingt, die Menschen mitzunehmen.» Mit dabei: Frank Eilers, ein anerkannter Experte für Zukunftsthemen wie Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und Arbeit 4.0. Er wird spannende Einblicke in die Zukunft der Arbeit ermöglichen und aufzeigen, was heute ist und morgen sein wird. Dennoch meint er: «Keiner weiss auch nur irgendetwas», und erörtert, warum Haltung der Leuchtturm in der neuen Arbeitswelt ist.

New Work basiert auf Augenhöhe, Wertschätzung und Vertrauen

Frank Eilers sieht – mit Blick auf die nähere Zukunft – die wichtigsten Leadership-Aspekte im New Work bei der Erkennung, was sich bei einem selbst und im Umfeld verändert: «Wir sehen dramatische Veränderungen in der Umwelt, im Umfeld der Unternehmen. Es gibt ständig neue Wettbewerber, die Märkte wandeln sich im Monatstakt. Innerhalb der Organisation verändert sich daraufhin sehr viel: Wie reagieren wir auf diesen Wandel? Wie werden neue Ideen und potenzielle Geschäftsmodelle aufgenommen? Was setzt sich wie durch? Die vielzitierte *Sandwich-Position* wird noch viel stärker ausgeprägt, weil der Druck der Veränderung enorm ist.» Darüber hinaus verändern sich die Mitarbeitenden, die eine andere, modernere Sicht auf das Thema Führung haben. Es gehe um Augenhöhe, Wertschätzung und Vertrauen, sagt Eilers. Leider seien Manager der ganz alten Schule noch überall zu finden.

WEKA LEADERSHIP FORUM 2019

Donnerstag, 31. Januar 2019, 14.00–19.00 Uhr, Technopark Zürich

Warum Haltung und Werte in Zukunft den Unterschied machen

Nutzen Sie die unkonventionellen Denkansätze und Impulse von aussergewöhnlichen Persönlichkeiten für Ihre persönliche Standortbestimmung und Neuorientierung als Führungskraft.



MODERATION
Jörg Buckmann

Jetzt anmelden unter: www.praxisseminare.ch

Die Leader der Zukunft sind Ermöglicher und Zukunftsgestalter

Führungskräfte beschäftigen sich heute immer mehr mit den tiefgreifenden Fragen dieser Zeit. Was ist meine Mission? Welche Vision habe ich für mich? Man hinterfrage Werte, Normen und Gewohnheiten. Diese Entwicklung sei sehr positiv, koste aber auch Energie, so Eilers. Er plädiert dafür, dass man als Führungskraft alle Ebenen für sich managen müsse. Das sei einer der Kernaspekte von New Work. Die Führungskraft der Zukunft ist ein Coach, ein Mentor, ein Brückenbauer, ein Ermöglicher und Zukunftsgestalter. Mitarbeitende werden nicht mitgenommen, sondern beteiligt. «Was wird mit den alten Führungskräften, die sich nicht wandeln können, wollen oder auch dürfen? Tauscht man diese aus? Werden diese proaktiv geschult? Gibt es bald eine Ausbildung dafür? Kann man in zehn Monaten zur Führungskraft 4.0 mutieren? Darüber darf man nachdenken, und darüber müssen wir reden.»

Darwinismus im Zeitalter von New Work?

Am Leadership Forum wird Frank Eilers auch über das Thema *Anpassung* referieren.

Folgen die Leader der Zukunft auch wieder einem darwinistischen Muster? «Natürlich. Darwin gilt auch hier. Die Organisationen verändern sich und damit auch die Menschen in diesen Organisationen. Wer seine altmodischen Tugenden verteidigen möchte, wird sehr viel Energie dafür aufwenden müssen. Am Ende wird es ein erbitterter Kampf gegen Windmühlen. Ein Beispiel: Ich habe neulich mit einem Unternehmen zusammengearbeitet, bei dem die Hierarchie teilweise ersetzt wurde. Man spricht hier von einer agilen Schwarmorganisation. Interessant zu sehen war, dass die Teammitglieder keine klassischen Führungspositionen innehaben und tendenziell auch mit wenigen ehemaligen Führungskräften besetzt sind.» Die Führung wurde im Team übernommen und situativ aufgeteilt. In einer solchen Organisation werde die nächste Generation aufgebaut. «Wer den gleichen Mindset hat, darf mitspielen, wer sich dagegen wehrt, wird vom Schwarm weder akzeptiert noch aufgenommen. Wenn wir diesen einen Fall auf die Wirtschaft als Ganzes übertragen, dann stehen wir vielleicht kurz vor einem Paradigmenwechsel, der die Arbeitswelt enorm verändern wird. Deshalb gilt: Neue Perspektiven annehmen und neue Ideen ausprobieren», so Eilers.

Weniger wollen, mehr bekommen?

Aufgeben kann auch ein Segen sein

Hartnäckigkeit ist so etwas wie das Aschenputtel unter den beruflich geschätzten Fähigkeiten. Willenskraft klingt da schon vielversprechender. Was das eine vom anderen unterscheidet und warum Aufgeben eine echte Alternative sein kann.

Von Ilona Schönle

Der Erfinder der Glühbirne, Thomas Alva Edison, meinte einmal, dass sich viele gescheiterte Existenzen aus Menschen rekrutieren, die nicht bemerkt hätten, wie nahe am Erfolg sie waren, als sie aufgaben. Bis ihm der Durchbruch mit seiner Erfindung gelang, erlitt er ebenfalls einige Rückschläge und Fehlversuche und darf daher als Musterbeispiel für Hartnäckigkeit gelten.

Es ist zu beobachten, dass sich hartnäckige Menschen häufig sehr leidenschaftlich für ihre Aufgaben begeistern, wobei die Liebe zu einer Tätigkeit oft erst dadurch entsteht, dass man sich ihr eine geraume Zeit lang gewidmet hat und dadurch Erfolge erkennbar werden.

Die Eigenschaft der Hartnäckigkeit und der Ausdauer, gepaart mit einer gewissen Selbstverpflichtung, kann helfen, unvermeidliche Rückschläge besser zu ertragen und zu überwinden. Und das Beste: Im Gegensatz zu Talent oder Genie lässt sich Hartnäckigkeit trainieren und kultivieren. Das bedeutet, dass die Talentierten und Begabten nicht automatisch auch hartnäckiger sind als die weniger von der Natur Begünstigten.

Willenskraft und was sie bringt

Professor Waldemar Pelz vom Deutschen Institut für Managementforschung widmete sich der berechtigten Frage, ob ein Unterschied zwischen Männern und Frauen hinsichtlich der Eigenschaft Willenskraft besteht. Er kam nach der Befragung von 6000 Probanden zu folgenden Ergebnissen: Insgesamt schneidet das weibliche Geschlecht etwas besser bei Teilkompetenzen ab, die die Willenskraft ausmachen. So zum Beispiel bei der zielbezogenen Selbstdisziplin, was so viel be-



Du hast ein Gefühl, aber du bist nicht das Gefühl: Gedanken und Gefühle sind voneinander zu trennen.

deutet, als dass Frauen besser erkennen, worauf es ankommt, ihre Energien effizienter auf klar formulierte Ziele lenken und dass sie sich von ihren Vorhaben nicht so leicht abbringen lassen.

Männer hingegen gleichen diese Nachteile durch ein grösseres Selbstvertrauen und einen längeren Planungshorizont aus. Ausserdem erholen sie sich nach Niederlagen schneller und verfügen über eine ausgeprägtere Fähigkeit zur Problemlösung. Als Fazit aus der Studie gibt Prof. Pelz den Frauen folgende Tipps: Frauen sollten ihre Fähigkeit trainieren, besser mit Ablehnung und Spannungen umzugehen, aber nicht im Sinne des «Aushaltens». Vielmehr geht es darum, Niederlagen als lösbare Aufgaben zu interpretieren und entsprechend zu handeln. Frauen sollten Visionen hinsichtlich klarer persönlicher und beruflicher Perspektiven und Ziele entwickeln und es vermeiden, die Dinge einfach auf sich zukommen zu lassen. Besser, als auf Lob und Anerkennung zu warten, ist es, durch sinnvolle Beiträge

den Erfolg der Organisation gezielt anzustreben und mitzuprägen.

Die transformative Kraft des Aufgebens

Mobil-flexible Arbeitsmodelle sind dadurch gekennzeichnet, dass man beispielsweise unnötige Wege allein im Auto vermeidet und stattdessen die moderne Technik nutzt, um mit dem Team zu konferieren. Eine sinnvoll und nachhaltig motivierte Haltung, die mehr als nur Lifestyle ist und Vorteile für Mitarbeitende und Unternehmen gleichermaßen bietet.

Mich inspiriert es, diese anpassungsfreudige Einstellung nicht nur in Bezug auf räumlich-zeitlich flexible Arbeitszeitmodelle anzuwenden, sondern zu einer grundsätzlichen Geisteshaltung werden zu lassen. Zielstrebige Hartnäckigkeit gilt im Privaten und Beruflichen zunächst einmal als positive Eigenschaft. Jedoch mindestens genauso wichtig, wie sich in etwas festzubeissen, ist es, von Plänen