



BLOCKCHAIN IM HR

«Rekrutierung durch verifizierte Kandidatenprofile beschleunigen»

Dorothea Wegener und Vivek Anand im Experten-Interview

CV-Parsing

Sind Algorithmen die neuen Recruiter? So verbreitet ist die automatisierte Vorauswahl von Bewerbern mittels Algorithmen in der Schweiz. **S. 16**

Robot Recruiting

Berührungängste ablegen Welche Veränderungen Robot Recruiting bringt und welche Kompetenzen in Zukunft gefragt sind. **S. 19**

Künstliche Intelligenz

Kommunikation im Wandel KI bietet Möglichkeiten, Kommunikation zu objektivieren – und verändert diese damit grundlegend. **S. 38**

EDITORIAL 3

EXPERTEN-INTERVIEW

«Rekrutierung durch verifizierte Kandidatenprofile beschleunigen» 6

Workonomix betreibt eine Plattform auf Blockchain-Basis, die die Personalarbeit nachhaltig verändern könnte. Wir haben mit den beiden Gründern gesprochen.

ARBEITSRECHT

Die wichtigsten Regeln für ausländische Arbeitnehmer in der Schweiz 9

Der Entsendung von Arbeitnehmern vom Ausland in die Schweiz kommt in gewissen Branchen eine grosse Bedeutung zu. Das müssen Sie dazu wissen.

LOHN

Kriterien zur Bestimmung der Entschädigungshöhe 12

Welchen Einfluss die finanzielle Lage des Arbeitnehmers auf die Entschädigungshöhe bei einer ungerechtfertigten fristlosen Entlassung hat

PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS

Automatisierte Vorauswahl von Bewerbenden in der Schweiz 16

CV-Parsing ist in den Medien ein grösseres Thema als in den HR-Abteilungen

Mensch und Maschine als Team? 19

Was Robot Recruiting für Recruiter wirklich bedeutet

Glossar Robot Recruiting 21

Die wichtigsten Begriffe kurz erklärt

HR-STRATEGIE

Digitale Projekte in Schweizer KMU 25

Der KMU-Spiegel 2019 der FHS St. Gallen gibt Auskunft über die digitalen Erfahrungen von Schweizer KMU

«Emotionale und soziale Kompetenz ist wichtiger als Digitalisierungskompetenz» 28

Wirz & Partners haben sich als Headhunter auf Senior Executives spezialisiert. Wir haben Inhaber Erik Wirz zum Gespräch getroffen.

Der Mensch rückt ins Zentrum 30

Geschäftsstrategien müssen auf den Menschen fokussieren, sagt die neue Human-Capital-Trends-Studie von Deloitte

Neue Systeme zum Optimieren von Geschäftsprozessen nutzen 33

Künstliche Intelligenz ist einer der grossen Treiber von Change-Management – auch in der Beraterbranche



FUTURE OF WORK

Quo vadis, Arbeitsgesetz? 35

Streitpunkt Flexibilität: Die Allianz Denkplatz Schweiz und die Gewerkschaft Unia über ein «modernes» Arbeitsgesetz

WERTE & KOMPETENZEN

KI und die Interpretationshoheit in der Kommunikation 38

Künstliche Intelligenz und Sentiment Analysis objektivieren Kommunikation und kategorisieren damit Eigenschaften und Verhaltensweisen von Menschen

BERUFSBILDUNG

Vom Lernenden zur Führungskraft 40

Das Lehrlingskonzept von Lidl Schweiz will Lernende zu Geschäftsführenden machen



DENKSPORT

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz! 43

WORK+

Wie Unternehmen sich neu erfinden müssen 44

Purpose is the new black: Warum Sinnhaftigkeit finanzielle Vorteile bringt

VORSCHAU / IMPRESSUM 46

Blockchain im HR

«Rekrutierung durch verifizierte Kandidatenprofile beschleunigen»

Mit ihrem Start-up Workonomix bringen Dorothea Wegener und Vivek Anand Blockchain in die Schweizer HR-Welt. Wir haben mit den beiden über die Funktion und die Anwendungsmöglichkeiten der Technologie gesprochen.

Interview geführt von Mathias Liechti

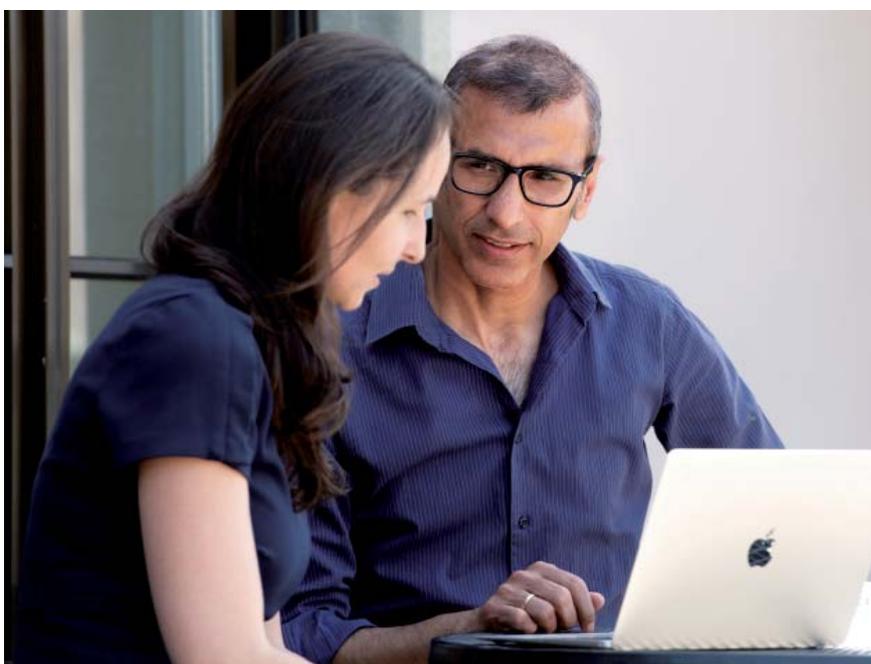
Kurz erklärt: Was ist Blockchain?

Dorothea Wegener: Blockchain ist eine sichere, dezentralisierte und unveränderliche Datenbank, die es ermöglicht, dass eine Information von mehreren Parteien auf ihren Wahrheitsgehalt hin überprüft und verwendet werden kann.

Blockchain kommt bis jetzt vor allem im Finanzwesen als technische Basis für Kryptowährungen und im Energiehandel zum Einsatz. Wo sind die Handlungsfelder von Blockchain in der Personalarbeit?

Dorothea Wegener: Es ist üblich, dass sich Bewerber bei mehreren Arbeitgebern bewerben und gleichzeitig noch Personalvermittler in Anspruch nehmen. Das heisst, dass jede HR-Abteilung und jeder Stellenvermittler die Bewerberinformationen hält und prüft – entweder selber oder über externe Agenturen. Das ist zeit- und kostenintensiv und teilweise sehr mühsam, vor allem, wenn es sich um Diplome oder Arbeitszeugnisse aus dem Ausland handelt. Dies führt zu mehreren Profilversionen eines Bewerbers, weil jede Firma und jeder Stellenvermittler ihr Profil des Bewerbers anders bearbeitet. Bei einer Absage müssen die Firmen aus Datenschutzgründen die Profile wieder löschen, und falls sich der Kandidat später wieder bewerben sollte, geht das Ganze von vorne los. Blockchain bietet die Möglichkeit, ein einzelnes, verifiziertes und sicheres Profil eines Kandidaten inklusive manipulationssicherer Referenzen auszustellen.

Vor etwa einem Jahr haben Sie das Start-up Workonomix gegründet, eine auf der Blockchain-Technologie



«Je mehr Daten digitalisiert hinterlegt sind, desto mehr Verwendungsmöglichkeiten für künstliche Intelligenz gibt es.»

basierende Plattform. Was ist die Idee dahinter?

Vivek Anand: Wir erstellen einen Talent-Pass für Bewerber – eine einzige vertrauenswürdige berufliche Identität, die im Besitz des Bewerbers ist. Er bündelt alle Arten von Bewerbungsunterlagen, verifiziert sie über ein vertrauenswürdiges Ökosystem und sichert ihre Überprüfung via Blockchain. Über die Workonomix-Plattform kann ein Bewerber mit einem Klick sein vollständiges Profil präsentieren, einzelne Unterlagen digital verifizieren und mit Unternehmen seiner Wahl teilen. Unternehmen erhalten somit Zugriff auf die (verifizierten) Profile der Talente und können auch bei Bedarf digital die Inhalte validieren. Die Vorteile

sind Zeit- und Kostenersparnis während des Rekrutierungsprozesses, ein vertrauenswürdigeres Profil des Talents sowie eine höhere Datenqualität. Als Schweizer Produkt bietet Workonomix zudem Lösungen an, die spezifisch auf Schweizer Bedürfnisse zugeschnitten sind, wie beispielsweise die Möglichkeit, digitale Betriebsregisterauszüge oder Strafregisterauszüge zu bestellen.

Sie machen die abstrakte Blockchain-Technologie also nutzerfreundlich?

Dorothea Wegener: Das kann man so sagen. Die Blockchain wird eingesetzt, um das Vertrauen in die verifizierten Profile zu steigern und sich gegenüber Profilen in Xing oder LinkedIn zu differenzieren.

Entsendung

Die wichtigsten Regeln für ausländische Arbeitnehmer in der Schweiz

Die Entsendung von Arbeitnehmern vom Ausland in die Schweiz hat insbesondere im Dienstleistungssektor oder in der Montage eine grosse Bedeutung. Aber auch konzernintern werden grenzüberschreitende Entsendungen vorgenommen. In diesem Beitrag werden einige rechtliche Gesichtspunkte der Entsendung behandelt.

Von Stefan Eichenberger

Bei entsandten Arbeitnehmern handelt es sich gemäss **Legaldefinition** in Art. 1 Abs. 1 EntSG um Personen, die von ihrem Arbeitgeber in die Schweiz entsendet werden, damit sie hier für einen bestimmten Zeitraum auf Rechnung und unter Leitung des Arbeitgebers im Rahmen eines Vertragsverhältnisses zwischen dem Arbeitgeber und einem Leistungserbringer eine Arbeitsleistung erbringen oder in einer Niederlassung oder einem Betrieb arbeiten, der zur Unternehmensgruppe des Arbeitgebers gehört. Der Arbeitnehmer bleibt in beiden Fällen während der ganzen Dauer des Einsatzes seinem bisherigen Arbeitgeber unterstellt, das Weisungsrecht geht somit nicht auf den Einsatzbetrieb über.

Beim Übergang des Weisungsrechts auf den Einsatzbetrieb liegt demgegenüber Personalverleih aus dem Ausland vor, der grundsätzlich verboten ist (Art. 12 Abs. 2 Arbeitsvermittlungsgesetz, AVG).

Dem Einsatz in der Schweiz ist in objektiver Hinsicht grundsätzlich ein **Arbeitsverhältnis im Ausland vorausgegangen**. Subjektiv besteht vor dem Auslandeinsatz sowohl beim Arbeitgeber als auch beim Arbeitnehmer zumindest ein Wille zur Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nach Beendigung des Auslandeinsatzes (**Wiederbeschäftigungs- und Rückkehrwille**).

Eine Entsendung ist weiter durch folgende Elemente charakterisiert:

- **Entsendende Partei:** Arbeitgeber mit Sitz im Ausland

- **Entsandte Partei:** Arbeitnehmer, keine selbstständigerwerbenden Dienstleister
- **Einsatzbetrieb:** Arbeitsleistung in einem Betrieb in der Schweiz
- **Dauer:** Zeitlich begrenzte Tätigkeit in der Schweiz (Praxis: maximal 5 Jahre)
- **Entsendekonstellation:** Konzerninterne Entsendung oder Arbeitsleistung aufgrund eines Vertrags des ausländischen Arbeitgebers mit einem Dritten

Die Entsendung hat vor allem im Dienstleistungssektor – und dort namentlich im IT-Bereich – oder beispielsweise in der Montage eine grosse praktische Relevanz. Aber auch konzernintern erfreuen sich grenzüberschreitende Entsendungen grosser Beliebtheit.

Rechtsgrundlagen

Die rechtlichen Grundlagen zum grenzüberschreitenden Personaleinsatz finden sich insbesondere in folgenden Erlassen:

- **Freizügigkeitsabkommen:** Abkommen zwischen der Schweizerischen Eidgenossenschaft einerseits und der Europäischen Gemeinschaft und ihren Mitgliedstaaten andererseits über die Freizügigkeit vom 21. Juni 1999 (FZA), in Kraft getreten am 1. Juni 2002
- **Entsendegesetz:** Bundesgesetz vom 8. Oktober 1999 über die flankierenden Massnahmen bei entsandten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und über die Kontrolle der in Normalarbeitsverträgen vorgesehenen Mindestlöhne (EntSG)
- **Entsendeverordnung:** Verordnung über die in die Schweiz entsandten



Entsendungen sind in einigen Branchen von grosser Bedeutung.

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vom 21. Mai 2003 (EntsV)

- **Ausländergesetz:** Bundesgesetz über die Ausländerinnen und Ausländer vom 16. Dezember 2005 (AuG)
- **Verordnung über Zulassung, Aufenthalt und Erwerbstätigkeit** vom 24. Oktober 2007 (VZAE)

Gerichtsstand

Ein Auslandsbezug liegt vor, sobald der Arbeitnehmende, der Arbeitgeber, der Tätigkeitsort oder der Einsatzbetrieb seinen Sitz bzw. Wohnsitz im Ausland hat. Dann ist zu prüfen, welche Gerichte für Streitfragen zuständig sind und welches Landesrecht das Arbeitsverhältnis regelt.

Sofern die Beklagte ihren Wohnsitz bzw. Sitz in einem Vertragsstaat des Übereinkommens über die gerichtliche Zuständigkeit und die Anerkennung und Vollstreckung von Entscheidungen in Zivil- und Handelssachen (Lugano-Über-

Entschädigung bei ungerechtfertigter fristloser Entlassung

Kriterien zur Bestimmung der Entschädigungshöhe

Bei einer ungerechtfertigten fristlosen Entlassung kann das Unternehmen verpflichtet werden, dem Arbeitnehmer eine Entschädigung zu bezahlen, die maximal sechs Monatslöhnen entspricht. Die Rechtsprechung hat hierzu verschiedene Kriterien erarbeitet, die zur Bestimmung der Entschädigungshöhe herangezogen werden müssen. Das Bundesgericht musste sich im hier zu besprechenden BGer-Urteil 4A_173/2018 und 4A_179/2018 vom 29. Januar 2019 der Frage widmen, inwiefern die gute finanzielle Lage des Arbeitnehmers einen mindernden Einfluss auf die Entschädigungshöhe haben kann.

Von Dr. iur. David Schneeberger

Arbeitnehmer A arbeitete vom 1. September 2005 bis zu seiner fristlosen Entlassung am 1. Mai 2014 für die B – zuletzt als CEO. Diese Position wurde ihm im Arbeitsvertrag vom 24. Juni 2011 (per 1. Januar 2011) für einen Zeitraum von fünf Jahren bestätigt. Der Arbeitsvertrag sah ein Bruttogehalt von CHF 561 000.– sowie Repräsentationsspesen von CHF 42 000.– pro Jahr vor. Falls A die im Voraus festgelegten Jahresziele vollständig erreichte, stand ihm zudem ein maximaler Bonus zu (CHF 250 000.– für 2011 etc.).

Im Jahr 2013 wurde die B von der X Gruppe übernommen, welche später in Z umbenannt wurde. Mit Schreiben vom 7. April 2014 wurde A mit sofortiger Wirkung und ohne Vorankündigung von seinem Amt als CEO und von seiner Arbeitspflicht freigestellt sowie seine Vertretungsvollmacht widerrufen. Der Arbeitsvertrag sollte weiter bestehen bleiben und das Gehalt des Arbeitnehmers weiterhin vertragsgemäss bezahlt werden.

Am 17. April 2014 focht A das Schreiben an und hielt fest, dass er durch die fristlose Entlassung und ohne Infragestellung seiner Arbeit in seiner Persönlichkeit verletzt und sein Ruf sowie seine Gesundheit durch die abrupte Entscheidung beeinträchtigt sei. Er setzte der Arbeitgeberin eine Frist bis zum 25. April 2014, um ihren Verpflichtungen nachzukommen und ihn über seine Zukunft sowie sein Recht auf

vertragsgemässe Arbeit zu informieren. Am 28. April 2014 setzte A eine Nachfrist bis zum 30. April 2014.

Am 1. Mai 2014 entliess die Arbeitgeberin den A mit sofortiger Wirkung, da er erheblich gegen seine Treuepflicht verstossen sowie möglicherweise Straftaten begangen haben soll. Am 2. Mai 2014 beanstandete A die ungerechtfertigte Kündigung und verlangte eine schriftliche Erklärung. Zwischen dem 2. Mai und dem 29. Juli 2014 wiederholte A diese Forderungen mehrfach und erfolglos auf schriftlichem Weg. Für Mai 2014 erhielt A einen Bruttolohn von CHF 20 245.80.

Am 19. November 2014 erhob A eine Klage beim Zivilgericht Montagnes et du Val-de-Ruz, welches am 4. Juli 2017 entschied, dass die fristlose Kündigung ungerechtfertigt war und die Arbeitgeberin dem A eine Entschädigung schuldete.

Mit Urteil vom 14. Februar 2018 bestätigte das Kantonsgericht Neuenburg das Urteil hinsichtlich des Betrags von CHF 902 716.65, aber kürzte den Betrag der Entschädigung für die ungerechtfertigte fristlose Entlassung um die Hälfte auf CHF 149 871.–

Dagegen gelangten sowohl A als B ans Bundesgericht. Dieses entschied am 29. Januar 2019 (BGer-Urteil 4A_173/2018 und 4A_179/2018).

Wichtige gesetzliche Bestimmungen

Art. 337 Abs. 1 OR

Aus wichtigen Gründen kann der Arbeitgeber wie der Arbeitnehmer jederzeit das Arbeitsverhältnis fristlos auflösen; er muss die fristlose Vertragsauflösung schriftlich begründen, wenn die andere Partei dies verlangt.

Art. 337c Abs. 1 OR

Entlässt der Arbeitgeber den Arbeitnehmer fristlos ohne wichtigen Grund, so hat dieser Anspruch auf Ersatz dessen, was er verdient hätte, wenn das Arbeitsverhältnis unter Einhaltung der Kündigungsfrist oder durch Ablauf der bestimmten Vertragszeit beendet worden wäre.

Art. 337c Abs. 3 OR

Der Richter kann den Arbeitgeber verpflichten, dem Arbeitnehmer eine Entschädigung zu bezahlen, die er nach freiem Ermessen unter Würdigung aller Umstände festlegt; diese Entschädigung darf jedoch den Lohn des Arbeitnehmers für sechs Monate nicht übersteigen.

Entscheid des Bundesgerichts (übersetzt aus dem Französischen)

2. Das Bundesgericht anerkannte, dass das kantonale Gericht zur Berechnung der Entschädigung nach Art. 337c Abs. 1 und 3 OR den Bonus, welcher jedes Jahr



Neue Studie: CV-Parsing ist hierzulande kaum verbreitet

Automatisierte Vorauswahl von Bewerbenden in der Schweiz

In den letzten Jahren hat sich ein regelrechter Medienhype um das Thema «automatisierte Vorauswahl von Bewerbenden mittels Algorithmen» entwickelt. Glaubt man den zahlreichen Medienberichten, so scheint sich die neue Technologie auch hierzulande etabliert zu haben. Bisher war jedoch nichts darüber bekannt, in welchem Umfang dies tatsächlich der Fall ist. Zeit also für eine Klarstellung.

Von Reto Müller

Gerade grosse Firmen erhalten im Verlauf eines Jahres oft Zehntausende von Bewerbungen, welche durch das HR-Fachpersonal gelesen, bewertet und vorselektiert werden müssen. Dieser Prozess ist sehr ressourcenintensiv bzw. zeitaufwendig. Inzwischen können diese Arbeiten jedoch auch an Algorithmen delegiert werden. Parsing und Matching (siehe Kasten) heissen die Schlüsseltechnologien, mit deren Hilfe Computerprogramme Bewerbungsunterlagen wie Lebensläufe, Bewerbungsschreiben oder Zeugnisse innerhalb von Sekunden analysieren und potenziell geeignete Kandidierende identifizieren können. Üblicherweise wird diese Art von Software ausschliesslich im Rahmen der ersten Vorauswahl eingesetzt, um geeignete Kandidierende für die nächste Rekrutierungsphase (meist ein Vorstellungsgespräch) zu eruieren. Die darauf folgende Hauptauswahl erfolgt in der Regel jedoch weiterhin durch einen Menschen.

Die Vorteile einer automatisierten Vorselektion liegen auf der Hand: Der Bewerbungsprozess kann beschleunigt und der Anteil administrativer Aufgaben der Personalabteilung deutlich reduziert werden. Je grösser ein Unternehmen ist bzw. je mehr Bewerbungen es bearbeiten muss, desto beträchtlicher ist auch das Potenzial an Kosten- und Ressourceneinsparungen. Des Öfteren werden in Zusammenhang mit der automatisierten Vorselektion auch weitere Vorteile erwähnt, welche jedoch umstritten sind. So sollen die Algorithmen etwa auch dazu beitragen, dass die Qualität der Auswahlentscheidung durch eine erhöhte Passgenauigkeit verbessert

werde. Da Computerprogramme im Gegensatz zum Menschen zudem stets nach objektiven Kriterien entscheiden würden, könne auch die «Auswahlgerechtigkeit» (Diskriminierungsfreiheit) sichergestellt werden. Neuere Studien stellen dies jedoch infrage.

Im Rahmen einer Praxisarbeit an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) habe ich untersucht, wo Schweizer Unternehmen bezüglich der automatisierten Vorselektion von Bewerbenden mittels Algorithmen heute stehen, welches die Beweggründe für ihr Handeln sind und welche Pläne sie für die Zukunft haben. Dazu wurden 127 mittelgrosse und grosse Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen befragt. Neben vorwiegend privaten Firmen umfasst die Stichprobe auch einige (halb-)staatliche Unternehmen und Verwaltungseinheiten.

Medienhype ist übertrieben

Die Resultate der Untersuchung zeigen klar, dass die automatisierte Vorauswahl von Bewerbenden in der Schweiz bisher kaum Realität ist. Von den 127 befragten Unternehmen setzen zurzeit nur gerade deren zwei (1,6 Prozent) Algorithmen in der Vorselektionsphase ein. Und sogar diese Zahl muss noch weiter relativiert werden. Denn eines der beiden Unternehmen verwendet die Algorithmen ausschliesslich dazu, Lebensläufe und weitere Unterlagen mittels Parsing zu analysieren und die gefundenen Informationen einheitlich strukturiert in der Datenbank abzulegen. Eine eigentliche automatisierte Vorauswahl findet bei dieser Firma hingegen nicht statt.

Der Medienhype der letzten Jahre scheint für die Schweiz also übertrieben. Trotz-

Erfahrungsstand mit Algorithmen für die automatisierte Vorauswahl	Prozent	Absolut (N)
Wir haben solche Algorithmen geprüft und beschlossen, diese vorläufig nicht produktiv einzuführen	6%	7
Wir haben solche Algorithmen geprüft und die Absicht, diese in den nächsten 2 Jahren produktiv einzuführen	3%	4
Wir haben solche Algorithmen geprüft und die Absicht, diese in den nächsten 5 Jahren produktiv einzuführen	2%	2
Wir haben solche Algorithmen geprüft . Ob und wann diese produktiv eingeführt werden, ist offen	6%	7
Wir haben noch keine Erfahrung mit solchen Algorithmen gesammelt	83%	98
Total (alle Firmen, welche bisher keine Algorithmen einsetzen)	100%	118

KMU-Spiegel 2019

Digitale Projekte in Schweizer KMU

Neue digitale Technologien wie das Internet der Dinge, Robotik oder künstliche Intelligenz eröffnen viele neue Möglichkeiten, stellen aber auch grosse Herausforderungen dar. Der KMU-Spiegel 2019 der FHS St. Gallen untersucht die konkreten digitalen Erfahrungen von Schweizer KMU.

Prof. Dr. Rigo Tietz, Prof. Dr. Petra Kugler, Prof. Dr. Franziska Weis und Prof. Dr. Wilfried Lux

Die Digitalisierung hat viele Gesichter. Es gibt zahlreiche digitale Technologien, die in vielfältigen Bereichen zum Einsatz kommen. Apps für Smartphones oder Tablets sind aus dem privaten Alltag kaum mehr wegzudenken – ob es um die Buchung des Zugbillets, um das Tracking der persönlichen Fitnessaktivitäten oder um die Steuerung der Heizungsanlage geht. Auch im geschäftlichen Umfeld gibt es mittlerweile vielfältige Anwendungsbereiche in Form von ergänzenden Services oder digitalen Zusatzfunktionen. Roboter sind in der industriellen Fertigung bereits ein vertrautes Bild. Sie ermöglichen die Produktion auch in Ländern mit hohen Personalkosten, wie beispielsweise in der Schweiz. Roboter rücken Schritt für Schritt in weitere Lebensbereiche vor und erleichtern etwa als Staubsaug- oder Bodenwisch-Roboter die Hausarbeit. Auch werden Onlineshops von immer mehr Menschen und Unternehmen genutzt. Tatsächlich kommen immer mehr Produkte hinzu, die online nachgefragt und schliesslich dort eingekauft werden.

Nicht alle digitalen Technologien sind für alle Unternehmen und Branchen relevant. Die im Rahmen dieser Studie untersuchten Fallstudien haben gezeigt, dass KMU unterschiedliche digitale Technologien einsetzen. Abbildung 1 macht deutlich, bei welchen Unternehmen und Vertretern ihrer jeweiligen Branche welche Technologien heute bereits besonders wichtig sind. Ebenso zeigt die Tabelle Beispiele für Technologien, welche aus heutiger Sicht möglicherweise morgen wichtig werden könnten.

Roboter in der Landwirtschaft

Der **Hof Hinterburg** zählt in der Schweiz zu den Pionieren der Digitalisierung in der

Landwirtschaft. In dem neu errichteten Milchviehstall verrichten unterschiedliche Roboter selbstständig ihre tägliche Arbeit. Sie melken und füttern die Kühe und reinigen den Stall, ohne dass manuell eingegriffen werden muss. Das macht die tägliche Arbeit auf dem Hof zeitlich flexibler und effizienter. Es steht mehr Zeit zur Verfügung, sich um einzelne Tiere zu kümmern, die krank oder verletzt sind. Data Science und Analytics im Kuhstall bedeuten, dass die Milch der Tiere analysiert wird und so Fruchtbarkeitsphasen wie auch etwaige Erkrankungen prognostiziert werden können. Bei der Vermarktung der eigenen Produkte spielt der direkte Weg zum Konsumenten eine wichtige Rolle. Hier sollen die digitalen Möglichkeiten wie der eigene Webshop und Online-Marktplätze künftig noch weiter ausgeschöpft werden.

Automatisierung in der Produktion

Der im internationalen Vergleich grosse Kosten- und Wettbewerbsdruck hat in den letzten Jahren zu einem hohen Automatisierungsgrad bei Schweizer Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe geführt. Daher wird das Thema Digitalisierung zwar immer wichtiger, viele KMU stehen aber erst ganz am Anfang. Das gilt auch für die **Ergoswiss AG** aus Widnau im Kanton St. Gallen. Das Unternehmen könnte stellvertretend für viele andere produzierende Schweizer KMU stehen. Es ist als Hersteller von Hydraulik- und Spindelhubsystemen für höhenverstellbare Industriearbeitsplätze in diesem spezifischen Markt sehr erfolgreich und im Hydraulikbereich sogar Marktführer. Über digitale Marketingkanäle können Kunden für die eigenen Nischenprodukte sehr gut erreicht werden. Neben dem

KMU-SPIEGEL

Der KMU-Spiegel des Instituts für Unternehmensführung der FHS St. Gallen untersucht praxisnahe Fragestellungen, die für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) von besonderem Interesse sind. Hierzu zählen Themen wie Unternehmensnachfolge, Erfolgsstrategien, Veränderungen oder Digitalisierung. Die Besonderheit der Studie liegt darin, dass verschiedene Branchen unter die Lupe genommen werden, die in der Schweiz stark von KMU geprägt werden. Es geht darum, Unterschiede, Gemeinsamkeiten und branchenspezifische Besonderheiten herauszuarbeiten, um daraus praktische Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Die diesjährige KMU-Studie basiert auf acht Fallstudien aus den Branchen Landwirtschaft, produzierendes Gewerbe, Bauwirtschaft, Gastronomie, Informations- und Kommunikationstechnologien, Dienstleistungen, Gesundheit und Handel. Im Mittelpunkt stehen die konkreten praktischen Herausforderungen und Lösungsansätze, um die Nutzung von digitalen Technologien in Unternehmen möglichst realitätsnah abzubilden.

persönlichen Verkauf erfolgt der Vertrieb über die digitalen Kanäle Webshop und Online-Konfigurator. Beide Anwendungen erforderten eine Anbindung an die betrieblichen ERP- und CRM-Systeme. Ein Zukunftsthema stellt das Internet der Dinge dar. Möglicherweise könnten die Produkte mit Sensoren ausgestattet werden, um Nutzungsdaten zu sammeln und die Verlinkung mit anderen Systemen zu ermöglichen.

Building Information Modeling

In der Baubranche dominiert aktuell das Thema «Building Information Modeling» die Diskussion rund um digitale Projekte. Hierbei geht es darum, mithilfe von Software alle Daten eines Gebäudes zu

Streitpunkt Flexibilität

Quo vadis, Arbeitsgesetz?

Die Allianz Denkplatz Schweiz und die Gewerkschaft Unia wollen beide ein «modernes» Arbeitsgesetz – verstehen darunter aber jeweils etwas ganz anderes. Braucht die Schweiz ein neues Arbeitsgesetz? Und, wenn ja: Wie soll dieses aussehen? Die Allianz Denkplatz Schweiz und die Unia geben Auskunft.

Allianz Denkplatz Schweiz

Modernes Arbeitsgesetz willkommen

Führungspersonen und Fachspezialisten arbeiten heute schon oft nicht nach starren Zeitvorgaben, haben selten wirklich so gearbeitet und werden es immer weniger tun. Heute und in Zukunft ist der Individualität dieser Angestellten besser gerecht zu werden. Dies gelingt mit einem besonderen Jahresarbeitszeitmodell und einem modernen Gesundheitsschutz. Zeit zum Umdenken.



Dominik Bürgy ist Vorsitzender der Allianz Denkplatz Schweiz.

Das bisherige Arbeitsgesetz stammt aus einer Zeit, wo das industrielle Normalarbeitsverhältnis Standard war und es im betrieblichen Gesundheitsmanagement deshalb darum ging, dass an Maschinen keine Finger abgehackt werden und auf Baustellen keine Ohrenschäden entstehen, sowie die Arbeiter in ihrem Anspruch auf ein geregeltes Leben zu schützen. Pragmatisch schweizerisch war der Vollzug jahr-

zehntelang auf diese Gruppe ausgerichtet, und Angestelltenkreise mit anderen Bedürfnissen aus persönlicher wie beruflicher Sicht wurden toleriert, da auch eine Minderheit darstellend.

Angestelltenverhalten illegal

Das Zusammenspiel von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen und der Gesetzgebung ist längst aus den Fugen geraten. Die Gruppe der Angestellten mit Nichtstandardbedürfnissen ist aufgrund der gesellschaftlichen wie wirtschaftlichen Entwicklungen bedeutend grösser geworden. Diese Menschen möchten heutzutage flexibler, selbstbestimmter, sinnstiftender, individueller arbeiten, was sich gleichzeitig auch an den Ansprüchen in vielen hoch qualifizierten Dienstleistungsberufen widerspiegelt. In der Schweiz wollen in allen Sektoren und Branchen regelmässig und immer mehr Angestellte in einer Art und Weise arbeiten, die ihnen aber vom Gesetz her verboten ist. Beispiele von gesetzesver-

Unia

Das Recht auf Freizeit im Zeitalter der Digitalisierung

Unter dem Deckmantel der Flexibilisierung wollen Arbeitgeber und ihre bürgerlichen Vertreter im Parlament die Schutzbestimmungen des Arbeitsgesetzes aushebeln. Die Gewerkschaften wehren sich dagegen und setzen sich für das Recht auf geregelte Freizeit, für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie und für einen wirksamen Gesundheitsschutz ein.



Mirjam Brunner ist Fachsekretärin Arbeitsrecht bei der Gewerkschaft Unia.

Im Zeitalter von Smartphones und Laptops können viele Arbeiten überall und zu jeder Tageszeit erledigt werden. Neben viel Potenzial bergen die neuen Arbeitsformen der Digitalisierung auch Gefahren für die Gesundheit und die Freizeit der Arbeitnehmenden. Wenn die ständige Erreichbarkeit zur Betriebskultur gehört und die Arbeitnehmenden nach Feierabend noch Mails checken und Anrufe entgegennehmen, wird es schwierig «abzuschalten». Wer die Arbeit am Abend mit nach Hause nimmt, kann sich zwischen den Arbeitstagen oft nicht richtig erholen und läuft Gefahr, irgendwann in eine totale Erschöpfung zu fallen. Effektiv haben stressbedingte Erkrankungen wie Schlafstörungen und Burnout in den letzten Jahren stark zugenommen.

Das Arbeitsgesetz enthält wesentliche Bestimmungen zum Schutz der Gesundheit der Arbeitnehmenden. Die Regelungen zu Mindestruhezeiten und zu wöchentlichen Höchstarbeitszeiten sind wichtige Elemente des Gesundheitsschutzes. Durch die technischen Möglichkeiten der ständigen Erreichbarkeit über Smartphones und portable Computer können diese Schutzbestimmungen leicht unterlaufen werden. Bürgerliche nutzen dies als Vorwand für Bestrebungen einer einseitigen Deregulierung des Arbeitsgesetzes. Aktuell liegen für zwei parlamentarische Initiativen von Konrad Graber und Karin Keller-Sutter Gesetzesvorlagen vor, die darauf abzielen, die Schutzbestimmungen zu Arbeits- und Ruhezeiten massiv abzubauen.

Kommunikation in der neuen Arbeitswelt

KI und die Interpretationshoheit in der Kommunikation

Eine der Grundeigenschaften von Kommunikation ist, dass die Botschaft vom Empfänger subjektiv verstanden und gedeutet wird. Diese jahrtausendealte Regel ist gerade im Begriff, umgestossen zu werden: Künstliche Intelligenz und Sentiment Analysis bieten mittlerweile neue Möglichkeiten, um Kommunikation zu objektivieren und damit das Verhalten und die Eigenschaften von Menschen zu kategorisieren. Dies hat weitreichende Konsequenzen für HR-Verantwortliche und für die Beraterbranche.

Von Roland Bartl Andreoli

Es gab eine Zeit, in der nur synchrone Kommunikation über das direkte Gespräch möglich war oder, wenn eine grössere Distanz zwischen zwei Kommunikationspartnern lag, ein Brief geschrieben und somit asynchron kommuniziert wurde. Gute Indianer benutzen noch Rauchzeichen, das Morsealphabet gibt es auch schon länger, das Alphorn als Kommunikationsmittel ist ebenfalls schon älter, aber all diese Kommunikationsarten waren letztendlich eingeschränkt und sind daher für die weitere Betrachtung nicht weiter relevant.

Die Interpretation des Gesagten oder Geschriebenen lag voll und ganz beim Empfänger. Die eigene Kultur, das soziologische Gefüge, in dem man sich bewegte und durch das die eigenen Werte definiert wurden, sowie das angeeignete Wissen bestimmten über den Eindruck seines Kommunikationspartners. Die Interpretation der Kommunikation war rein auf menschlichen, subjektiven Werten gebaut.

Noch nicht vor allzu langer Zeit haben sich die Menschen daran gemacht, die Art der Kommunikation zu diversifizieren. Mit Einzug der Computer in die Universitäten, Organisationen und später auch in die Haushalte begannen die Menschen die eher langsame schriftliche Kommunikation zu optimieren. Plötzlich war es möglich, in Sekundenschnelle einen Brief aus den USA nach Europa zu verschicken. In der Folge wurde die digi-

tales Kommunikation noch weiter vorangetrieben und wurden weitere Möglichkeiten zur (zum Teil sehr eingeschränkt möglichen) Kommunikation entwickelt. SMS, WhatsApp, Snapchat, Twitter, Facebook, Google+, LinkedIn, XING usw. bestimmen heute unseren Kommunikationsalltag. Gleich blieb allerdings die Interpretationshoheit des Geschriebenen bei uns Menschen.

Interpretationshoheit der Kommunikation im Wandel

Genau dies ist aber momentan radikal im Wandel, und die Folgen davon sind nicht absehbar, denn die digitalen Plattformen, welche wir zur Kommunikation nutzen, aber auch die Vermittler unserer Daten, also die Telekomanbieter, sammeln unsere Daten und werten diese in immer besserer Qualität aus.

Aufgrund dieser neuen Möglichkeit, psychologisch analytische Aspekte digital abzubilden und schnell auszuwerten, versucht der Mensch, die Interpretationen einer Botschaft mittels künstlicher Intelligenz und Sentiment Analysis (Stimmungsanalyse aus Texten und Posts) zu objektivieren. Sie analysiert den Sender einer Botschaft, kategorisiert die Psyche mittels psychometrischer Tools und gibt eine erste Charaktereinschätzung bzw. einen ersten Eindruck über den Menschen ab, welcher dann dem Empfänger zur Verfügung steht. So kann der Empfänger ein erstes Urteil über den Sender fällen. Beispiele hierzu sind Tools in der Textanalyse wie <https://applymagicsauce.com>, www.spinningbytes.com oder www.precire.com, aber auch in der Gesichtsinterpretation wie www.face-reader-online.com oder www.face-rec.org/, oder eine Kombination beider zu finden



Lehrlingskonzept Lidl Schweiz

Vom Lernenden zur Führungskraft

Diese Vision geben wir unseren Lernenden von Beginn an mit. Damit verknüpft sind gleichermaßen ein Versprechen in die Potenzialförderung und eine klar formulierte Erwartungshaltung. Unser Ziel zieht sich dabei wie ein roter Faden durch unsere Ausbildungsinstrumente: unsere Lernenden von heute entwickeln wir zu unseren Führungskräften von morgen.

Von Maryline Michel

Seit Beginn der Berufsbildung im Jahr 2010 konnten wir 79 Prozent aller Absolventen in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernehmen. Sieben davon haben bereits den Sprung zum stellvertretenden Filialleiter gemacht, der erste Filialleiter aus eigener Lehre ist nur noch eine Frage der Zeit.

Erfolgsrezept: Professionelle Rekrutierung und Mix aus zentraler und individueller Begleitung

Die Erfüllung unserer Vision beginnt bereits in der Rekrutierung, wo wir ein realistisches Bild der angebotenen Lehrberufe vermitteln. Das Herzstück ist die mehrtägige Schnupperlehre, bei welcher der Interessent das gesamte Team und auch die Struktur der Lehre direkt erlebt. Der nächste Schritt ist der Lehrstart selbst. Die erste Woche verbringen alle neuen Lernenden zusammen in einem Lehrlingslager. Wir nutzen diese Einführungswoche für erste fachliche Schulungen, die Bearbeitung von Aufgaben, Erläuterung der Unternehmensstruktur und des Berufsbildungsreglements sowie für das Schaffen eines «Wir-Gefühls» zwischen den Lernenden und der Berufsbildung. Denn: Obwohl die Lernenden in der ganzen Deutschschweiz verteilt ihre Lehre absolvieren, ist es uns ein grosses Anliegen, dass sich die Lernenden als eine Einheit verstehen, die zusammenhält und sich gegenseitig unterstützt. In der Filiale bzw. der Abteilung wird jeder Lernende durch einen Praxisbildner betreut, der den kantonalen Berufsbildnerkurs absolviert hat. Weiter fördern wir den Austausch zwischen allen Personen, welche in die Lehrlingsbetreuung involviert sind, um die individuelle Begleitung qualitativ hochstehend und zeitgemäss zu gestalten.



Seit drei Jahren zählt Lidl Schweiz zu den besten Lehrbetrieben der Schweiz.

Der vierte Lernort: Interne Branchenkunde mit Blick über den Tellerrand hinaus

Um auch während des Ausbildungsjahres den Austausch mit und zwischen den Lernenden zu pflegen sowie sie in aktuellen Themen auszubilden, haben wir einen vierten Lernort eingeführt. Die «Interne Branchenkunde» findet viermal jährlich statt und steht jeweils unter wechselnden Themenschwerpunkten. Im März 2019 haben wir uns beispielsweise einen ganzen Tag mit Rhetorik und Präsentationstechnik beschäftigt und dabei fachliche Themen als Übungsbeispiele einfließen lassen. Im Juni 2019 verbringen wir den Tag zusammen mit dem WWF Schweiz. Wir beteiligen uns an einem Clean Up in der Stadt Zürich und beschäftigen uns mit dem Thema «Nachhaltige Abfallentsorgung». Die «Interne Branchenkunde» dauert dabei jeweils einen Tag, wobei die Lernenden am Vorabend anreisen und mit ihren Berufsbildnern zusammen den Abend bei einem Essen verbringen. Dabei entsteht jeweils ein reger Austausch

zwischen allen Teilnehmenden, wodurch die Berufsbildner fortlaufend die Möglichkeit haben, Verbesserungspotenzial aufzugreifen und die Ausbildung bei Lidl Schweiz weiterzuentwickeln. All diese Ausbildungsschritte münden in die jährlich stattfindenden Projektwochen. Dabei haben alle Lernenden die Möglichkeit, das Gelernte unter Beweis zu stellen.

Hattrick! Zum dritten Mal in Folge mit dem «Great Start!»-Award ausgezeichnet

Unser Ausbildungsprogramm hat dazu geführt, dass wir 2019 zum dritten Mal in Folge die Auszeichnung «Great Start!» seitens «Great Place to Work» erhalten haben. Dieser Serienerfolg, den unsere Lernenden ermöglicht haben, bestärkt Lidl Schweiz darin, dass wir vieles richtig machen und unsere stetige Entwicklung von den Lernenden begrüsst wird. Auch für uns in der Berufsbildung gilt der Lidl-Leitsatz: «Wer aufhört, besser zu werden, hört auf, gut zu sein».

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Wie lange darf eine Entsendung von ausländischen Arbeitnehmern in die Schweiz in der Praxis maximal dauern?

- Zwei Jahre
- Drei Jahre
- Fünf Jahre

Welche Kompetenz für die Rekrutierung gewinnt gemäss Careerplus in Zukunft am meisten an Bedeutung?

- Employer Brand Management
- Personalmarketing
- Online-Marketing/Campaigning

Was ist der Purpose von Google?

- In die Köpfe der Menschen schauen
- Die Informationen der Welt beherrschen
- Die Informationen der Welt organisieren

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

Lösungen und Gewinner werden in der Septemerausgabe 2019 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 9.8.2019. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Juniausgabe 2019:

Wie viele Stunden pro Woche dürfen Jugendliche unter 13 Jahren beschäftigt werden?

Neun Stunden

Wer oder was ist Hoshin Kanri?

Ein Managementsystem

Welcher Philosoph prägte den Begriff «Gott ist tot»?

Friedrich Nietzsche

Gewinnerin: Die Gewinnerin heisst Khylee Vagelpohl.
Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie eine Teilnahme am Recruiting Day 2019 im Wert von CHF 590.-

Recruiting Day 2019

**Donnerstag, 5. September 2019
Technopark Zürich**

Rekrutierungspotenziale und Candidate Relationship Management

Professionelles Recruiting ist zur Daueraufgabe geworden. Wer nicht frühzeitig aktiv wird, hat heute oft das Nachsehen. Schlüsselstellen können nicht oder nicht rechtzeitig besetzt werden, Talente werden abgeworben – der Kampf um die «Richtigen» ist härter denn je.

Der **4. WEKA Recruiting Day** zeigt Ihnen, mit welchen aktiven Massnahmen Sie das Blatt wenden und neue Chancen nutzen, um die heutigen Herausforderungen im Recruiting zu meistern.

Nutzen Sie das Wissen von Meinungsbildnern und die **Erfahrungen der Praxis-Besten**, um auch zukünftig die besten Mitarbeitenden zu rekrutieren, zu fördern und zu halten.

Purpose statt Leitbild

Wie Unternehmen sich neu erfinden müssen

Immer mehr Studien deuten darauf hin: Unternehmen können deutliche finanzielle Vorteile erlangen, wenn sie sich mit den höheren Zielen und dem tieferen Sinn, also mit dem Purpose ihrer Organisation, intensiv auseinandersetzen und diesen in einer Kernmaxime zum Ausdruck bringen. Das hat mit den üblichen Leitbildern von früher nichts mehr zu tun.

Von Anne M. Schüller

Das Wertebewusstsein ist, genau wie die Wirtschaft, im Wandel. Die Menschen wollen zunehmend wissen, welches Unternehmen hinter einem Angebot steckt, was es antreibt, wie es mit seinen Kunden und Mitarbeitenden umgeht und welche ethische Haltung es glaubhaft vertritt. Sie verlangen nach einer Vereinbarkeit von Profitstreben und Nachhaltigkeit. «Wer Profit im 21. Jahrhundert machen will, muss durch das Nadelöhr des guten Profils», sagt der Medienphilosoph Norbert Bolz. Anbieter, die dem Wohl des Planeten dienen und das Dasein der Menschen verbessern, unterstützt man gern.

Solche Unternehmen können sowohl eine zahlungsbereite Klientel als auch Top-Talente leicht gewinnen und halten. Sie werden von der Gesellschaft geschätzt und erlangen den Zuspruch der Medien. Sie sind in der Lage, eine Gefolgschaft von Anhängern um sich zu scharen, die zu Evangelisten der Unternehmenssache werden. Zudem zeigte der Global Leadership Forecast 2018 von Ernst & Young, dass «Purposeful Organisations» um 42 Prozent bessere Finanzergebnisse als der Durchschnitt aufweisen können.

«Wichtig wird in Zukunft, welche ideellen Werte ein Unternehmen oder eine Volkswirtschaft vertreten und inwieweit sie zur Lebensqualität der Menschen und zur Unversehrtheit der Umwelt beitragen», sagt Harry Gatterer, Geschäftsführer des Zukunftsinstituts. Bereits 1994 hat der britische Autor und Unternehmer John Elkington hierfür den Begriff der «Triple

Bottom Line» geprägt, wonach ein Unternehmen neben der ökonomischen auch eine ökologische und eine soziale Bilanz vorlegen muss.

Die Hauptaufgabe der Unternehmen von morgen

Die Hauptaufgabe eines Unternehmens der Zukunft ist also die, einen Beitrag zur Lebensqualität respektive zum beruflichen oder geschäftlichen Erfolg seiner Kunden zu leisten. Zunehmend gilt es zudem, plausibel zu machen, wie es zu einer besseren Welt beitragen will. Unternehmertum muss deshalb heute mit folgenden Fragen beginnen:

- Welche Auswirkungen hat unser Wirtschaften auf Gesellschaft und Umwelt?
- Welchen Beitrag leisten unsere Lösungen für eine lebenswerte Zukunft?
- Wie schaffen wir einen Heimathafen für unsere Mitarbeitenden?
- Wie schaffen wir einen Sehnsuchtsort für unsere Kunden?

Dabei geht es um Nutzwert, um Habenwollen, um Mitmachenwollen und um Sinn – eingebettet in eine sich zunehmend technologisierende Welt. Dieser Nutzwert, der Daseinssinn, der Wesenskern, das Warum eines Unternehmens heisst im Englischen Purpose. Er bestimmt die Identität eines Unternehmens und sichert dessen Zukunft. «Start with Why» nennt der britisch-US-amerikanische Autor Simon Sinek dieses Konzept, seinen «Golden Circle». Man definiert zuerst das «Warum» seiner Aktivitäten, also die grosse Idee, bevor man das «Wie» und dann das «Was» anspricht.

Die alten Leitbilder: selbstverliebt und egozentriert

Wer zukunftsfit werden will, muss mit dem Sinn und Zweck seines Unternehmens beginnen. Das hat mit den Leitbildern von früher, die oft auch als Vision oder Mission Statement bezeichnet werden, nur noch wenig zu tun. Der Zweck eines Unternehmens ist nämlich nach aussen, klassische Leitbilder hingegen sind nach innen gerichtet.

Klassische Leitbilder klingen oft ähnlich, meist banal, fast immer austauschbar und irgendwie hohl, geradewegs so, als hätte man einen Leitbild-Generator benutzt. Sie zelebrieren keinen einzigartigen Nutzen für die Kunden, den Markt und die Welt, sondern den Traum von eigener Grösse und Herrlichkeit. Und so hört sich das an: «Wir verstehen uns als Marktführer mit 1-a-Produkten.» Oder so: «Wir sind global führend mit unseren Marken.» Oder so: «Wir sind der Technologievorreiter unserer Branche.»

Übliche Leitbilder und die damit verbundenen Aussagen sind nicht nur egozentriert, das ganz Besondere eines Unternehmens kommt gar nicht durch. Vielmehr rieselt es Plattitüden («Wir sind kundenorientiert.»), Selbstverständlichkeiten («Wir sind zuverlässig.») und Phrasen («Wir beziehen unsere Stärke aus unseren Mitarbeitenden.»). Das berührt nicht. Es inspiriert nicht. Und verinnerlicht wird es schon gar nicht.

Fragt man Mitarbeitende nach dem Leitbild ihrer Firma, erntet man leere Blicke.