



AGILES ARBEITEN BEI DER SWISSCOM

«Sich konsequent auf den Kunden und seinen Nutzen ausrichten»

Adi Bucher im Experten-Interview

Urlaubsrecht

Bahamas oder Büro?
Obwohl das Obligationenrecht relativ klare Regelungen aufstellt, bleibt vieles unklar. **S. 9**

Agiles Arbeiten

Ohne Patentrezept zum Ziel
Wie die Zürcher Kantonalbank mit Konzepten des agilen Arbeitens umgeht – in fünf Thesen. **S. 17**

Krebs

Wer kann was tun?
So hilft die Krebsliga Schweiz Betroffenen, Vorgesetzten und HR-Verantwortlichen. **S. 36**

EDITORIAL 3

EXPERTEN-INTERVIEW

«Sich konsequent auf den Kunden und seinen Nutzen ausrichten» 6
 Adi Bucher, HR-Verantwortlicher für den Privatkunden- und KMU-Bereich, erklärt, wie agiles Arbeiten bei der Swisscom funktioniert

ARBEITSRECHT

Bahamas oder Büro? 9
 Obwohl das Obligationenrecht bezüglich Urlaubsrecht relativ klare Regelungen aufstellt, bleibt vieles unklar

Ferienansprüche richtig berechnen 12
 Wir geben rechtssichere Antworten auf Praxisfragen

Darauf ist bei Ferienjobs für Jugendliche zu achten 13
 Das müssen Firmen bei einer Beschäftigung von minderjährigen Ferienjobbern wissen

SOZIALVERSICHERUNGEN

Krebs hat viele Gesichter – Versicherungen leider auch 15
 Wir zeigen anhand von konkreten Beispielen, wie verschieden eine Krebserkrankung gehandhabt wird

PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS

Ohne Patentrezept zum Ziel 17
 Die Zürcher Kantonalbank über ihren differenzierten Umgang mit Konzepten des agilen Arbeitens

Was kommt danach? 20
 Führungskräfte sind tot, flache Hierarchien auf dem Vormarsch: ein Erfahrungsbericht über Holakratie

HR-STRATEGIE

Gestalten statt verwalten 24
 Kompetenzmanagement 4.0 vs. klassisches Kompetenzmanagement

«Einstweilen ändert sich in der Arbeitswelt weniger, als man denkt» 26
 Ein Gespräch mit der Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie Gudela Grote

Jetzt sind betriebliche Mentoren gefragt 28
 So kann agiles Verhalten durch betriebliches Mentoring gefördert werden

Agile Strategieumsetzung mit Hoshin Kanri 30
 Wie bei der Strategieumsetzung Insellösungen und Silo-Denken verhindert werden können

DENKSPORT

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz! 33

FUTURE OF WORK

Freiraum und Führungsstile, die dies zulassen 34
 Eine Studie der FHS St. Gallen zeigt, wie Arbeitnehmer die Digitalisierung wahrnehmen und welche Erwartungen sie haben

WERTE & KOMPETENZEN

Wer kann was tun? 36
 Die Krebsliga Schweiz unterstützt Betroffene, Vorgesetzte und HR-Verantwortliche bei längeren Absenzen am Arbeitsplatz



WORK+

«Sie haben eine Mission, mit der sie identifiziert sind» 38
 Dr. Cornelia Knoch hat sich mit zehn Persönlichkeiten über Führung unterhalten

BERUFSBILDUNG

«Bei uns gilt ein Geben und Nehmen» 40
 Wir wollen von *Great Place to Work*®-Preisträgern wissen, wie man ein ausgezeichneter Lehrbetrieb wird

KOLUMNE

Agilität – Sein und Schein 41
 Peter Marines über das Modewort der Stunde

VORSCHAU / IMPRESSUM 42

Agiles Arbeiten bei der Swisscom

«Sich konsequent auf den Kunden und seinen Nutzen ausrichten»

Als führendes Schweizer Telekommunikationsunternehmen bewegt sich die Swisscom in einem Markt, der grossen Veränderungen ausgesetzt ist. Adi Bucher, Head HR Sales, Services, Products & Marketing, erklärt im Interview, wie bei der Swisscom die Arbeit organisiert ist, um den Herausforderungen zu begegnen.

Interview geführt von Mathias Liechi

Herr Bucher, Agilität ist in aller Munde. Was versteht man bei Swisscom darunter?

Agilität steht für schnelles Reagieren auf neue Anforderungen. Die Veränderungszyklen in unserem Marktumfeld werden immer kürzer. Deshalb müssen wir sowohl als Mitarbeitende als auch als Organisation agiler werden. Indem wir initiativer,

ken und so mit vereinten Kräften das Beste für den Kunden erreichen.

Wie ist Agilität bei euch organisiert? Welche Bereiche oder Teams arbeiten agil?

Bei uns arbeiten insbesondere Software- und Produktentwicklungsteams nach SAFe, einem Industriestandard

Technologien immer komplexer. Die klassische Top-down-Führung war über mehrere Jahrhunderte eine erfolgreiche soziale Technologie, passt aber nicht mehr in die heutige Zeit. Wir wären gar nicht konkurrenzfähig, wenn die Entscheidungen bei einigen wenigen lägen und jene, die den Puls am Markt spüren, wenig direkten Einfluss hätten.

«Wir wären gar nicht konkurrenzfähig, wenn die Entscheidungen bei einigen wenigen lägen und jene, die den Puls am Markt spüren, wenig direkten Einfluss hätten.»

schneller und vorausschauender denken und handeln, werden wir anpassungsfähiger und flexibler. Wir holen beispielsweise früh Kundenfeedbacks ein, lernen rasch aus den Aussagen und adaptieren zeitnah unsere Produkte. Indem Produkte früh zu ausgewählten Kundengruppen gelangen, reduzieren wir die Produkteinführungszeit, also die Dauer von der Produktentwicklung bis zur Platzierung des Produkts am Markt. Gleichzeitig steigt die Qualität, weil wir das Kundenfeedback schnell aufgreifen und umsetzen. In der Konsequenz nimmt unsere Produktivität zu, und wir können uns dank kontinuierlichem Lernen stetig verbessern. Agilität bedeutet also, sich konsequent auf den Kunden und seinen Nutzen auszurichten. Dies gelingt am besten mit gemischten Teams und in Zusammenarbeitsstrukturen, die organisationsübergreifend wir-

für Ablauforganisationen in der agilen Softwareentwicklung. Agile Zusammenarbeitsformen und Modelle werden auch ausserhalb der Softwareentwicklung in der Marketingkommunikation, im Personalbereich und vereinzelt auch in Call-Centern angewandt. In diesen Bereichen werden einzelne Elemente der agilen Zusammenarbeit mit konventionellen Methoden vermischt.

In der Informations- und Telekommunikationstechnik ist der Markt sehr dynamisch, Veränderungen sind Alltag. Wäre es überhaupt noch denkbar, in Ihrer Branche nicht agil zu arbeiten?

Denkbar schon, aber wohl nicht wirklich erfolgreich. Informationen stehen in Echtzeit unternehmensweit zur Verfügung, Produktzyklen werden immer kürzer, viele

Wie muss man sich einen Arbeitstag in einem agilen Team bei euch vorstellen? Nach welchen Methoden wird gearbeitet?

Im Gegensatz zu klassischen Teams gibt es wesentliche Unterschiede: Transparenz, Pull-Prinzip, regelmässige Retrospektiven und priorisierte Aufgaben. Die Mitglieder von interdisziplinären Teams teilen sich die Aufgaben und Arbeitspakete selbst zu respektive übernehmen die Arbeitspakete und Aufgaben, die anstehen, im Pull-Prinzip. Für alle im Team ist damit jederzeit ersichtlich, wer an was arbeitet. In regelmässig stattfindenden Retrospektiven – beispielsweise Daily- oder Weekly-Stand-up-Meetings – werden der Stand der Dinge sowie die Zusammenarbeit im Team besprochen und, wo notwendig, Verbesserungsmaßnahmen aufgesetzt, die unmittelbar wirken. Da das Erledigen von fünf bis zehn Aufgaben parallel meist nicht effektiv ist, bearbeiten die Teammitglieder nur wenige Aufgaben, diese aber konsequent und bis zum Abschluss. Wer eine Aufgabe annimmt, erklärt sich bereit, diese fristgerecht und gemäss den definierten Akzeptanzkriterien zu liefern. Stehen zu viele Aufgaben an, werden diese zeitlich priorisiert, der Business Value steht dabei immer im Vordergrund.

Urlaubsrecht

Bahamas oder Büro?

Streitigkeiten um die Ferien beschäftigen regelmässig die schweizerischen Gerichte. Obwohl das Obligationenrecht relativ klare Regelungen aufstellt, bleibt vieles unklar und der Gerichtspraxis überlassen.

Von Nicolas Facincani

Das Obligationenrecht sieht einen Mindestanspruch auf vier Wochen bezahlte Ferien pro Jahr vor. Jugendliche bis zum 20. Altersjahr dürfen sich fünf Wochen lang vom Berufsstress erholen. Auch für den Lehrvertrag ist ergänzend festgehalten, dass einem Lehrling wenigstens fünf Wochen Ferien zu gewähren sind. Bei den vorgenannten Vorschriften handelt es sich um Mindestvorschriften zugunsten des Arbeitnehmers. D.h., von ihnen darf nur zugunsten, jedoch nicht zulasten eines Arbeitnehmers abgewichen werden. In der Praxis oft anzutreffen sind Verträge und Gesamtarbeitsverträge, bei welchen die Anzahl Ferientage an die Dienstjahre oder an das Alter des Arbeitnehmers gekoppelt ist. Solche Regelungen sind in der Regel zulässig (sofern das gesetzliche Ferienminimum eingehalten ist), aber vom Gesetz nicht zwingend vorgesehen. In Gesamtarbeitsverträgen und in Einzelarbeitsverträgen wird für Arbeitnehmer ab dem 50. Altersjahr häufig ein höherer Ferienanspruch (oftmals fünf Wochen) gewährt. In gewissen, vom Gesetz vorgesehenen, Fällen können die Ferien gekürzt werden (Art. 329b OR).

Zeitpunkt und Dauer – der Chef bestimmt?

Obgleich das Obligationenrecht relativ klar vorsieht, dass der Arbeitgeber den Ferienzeitpunkt bestimmt, unterliegt dieses Recht erheblichen Einschränkungen:

Wann sind die Ferien zu gewähren?

Die Ferien sind in der Regel im laufenden Dienstjahr zu gewähren. Von den Ferien müssen sodann mindestens zwei Wochen zusammenhängen. Damit will man den medizinischen Erkenntnissen gerecht werden. Rhythmusänderung und Entspannungswirkung können sich



Muss der Arbeitnehmer aus betrieblichen Gründen auf die Ferien verzichten, wird ihm der dadurch entstandene Schaden zurückerstattet.

nur in Ferien von mehrwöchiger Dauer richtig einstellen, dies nach einer Akklimatisationszeit, die bei zunehmendem Alter immer länger wird. Dabei lässt es die kantonale Gerichtspraxis damit genügen, dass der Arbeitnehmer während 14 aufeinanderfolgenden Tagen von der Arbeit befreit ist. Keine Rolle spielt es, ob es sich dabei um Sonn-, Fest- oder Arbeitstage handelt. So sind auch Betriebsferien über Weihnachten/Neujahr genügend, wenn sie 14 Tage dauern. Auf ausdrücklichen Wunsch des Arbeitnehmers kann dieser auch einzelne Freitage oder gar Halbtage unter Anrechnung auf den Ferienanspruch beziehen, sofern die zwei Wochen am Stück pro Jahr berücksichtigt werden. In Einzelfällen kann sich dies aber als unzulässig erweisen, wenn der Erholungszweck der Ferien durch die Kurzabwesenheiten vereitelt wird oder wenn damit der zusammenhängende Bezug von zwei Wochen Ferien verunmöglicht wird.

Frühzeitige Bestimmung der Ferien

Die Ferien müssen sodann vom Arbeitgeber frühzeitig zugewiesen werden, damit eine vernünftige Planung möglich ist. Als Faustregel wird von einer Frist von etwa zwei bis drei Monaten im Voraus ausgegangen. Eine kurzfristige Verschiebung einmal festgelegter Ferien müssen sich die Arbeitnehmenden nur in Notfällen gefallen lassen (siehe unten). Häufig wird die zeitliche Lage der Ferien einvernehmlich zwischen den Parteien festgelegt, z.B., indem der Arbeitnehmer seine Ferien Anfang Jahr anmeldet und der Arbeitgeber sie genehmigt. Sieht der Arbeitsvertrag sodann vor, dass der Arbeitnehmer den Ferienzeitpunkt gemeinsam mit dem Vorgesetzten zu vereinbaren habe, bedeutet dies nicht, dass es alleinige Sache des Arbeitnehmers ist, sich um den Bezug seiner Ferien zu kümmern, sondern der Arbeitgeber ist weiterhin verantwortlich, für den Ferienbezug zu sorgen. Zulässig ist auch,

An Krebs erkrankte Arbeitnehmer

Krebs hat viele Gesichter – Versicherungen leider auch

Leistungsminderung, anhaltendes Schwächegefühl und chronische Müdigkeit können Warnsignale für eine Krebserkrankung sein. Diese Symptome treten aber auch bei einer ganzen Palette anderer Erkrankungen als Begleitsymptome auf. Wie steht es um die Versicherungsleistungen? Ein paar Fälle aus der Praxis. Allein die Namen sind frei erfunden.

Von René Mettler

1. Der Fall Peter H.

Peter war in seiner Freizeit leidenschaftlicher Fussballfan und als Schiedsrichter erfolgreich. 46-jährig liess er sich freiwillig Liga um Liga zurückversetzen. Er sah sich zunehmend nicht mehr in der Lage, seinem Beruf nachzugehen und im Fussball ganz oben zu pfeifen. Er schrieb dies seinem Alter zu. Als ihm dann auch der Arbeitsweg zu viel wurde, liess er seine Gesundheit ärztlich abklären. Diagnose: Lungenkrebs. Peter hat ein Leben lang nicht geraucht. Allerdings war er für seine frühere Arbeitgeberin, die längst vergessene schweizerische Luftfahrtgesellschaft, drei Jahre stationär in Peking tätig. Fünf Jahre später starb er. Folgen des Smogs?

2. Der Fall René J.

René machte, damals 16-jährig, eine Ausbildung als Automechaniker, liebte seinen Beruf und blieb ihm treu. 30 Jahre später erkrankte er an einer seltenen Art von Leukämie. Seinem Vorgesetzten fiel auf, dass er zunehmend weniger leistungsfähig wurde. Er meldete ihn seiner Krankentaggeldversicherung an. René dagegen war der Meinung, dass er immer noch für zwei arbeiten würde. Zufälligerweise traf er auf einen Onkologen, der ihm sagte, in Deutschland wäre seine Krankheit eine Berufskrankheit. Die Suva anerkannte im Rechtsstreit ihre Leistungspflicht und anerkannte seine Erkrankung als Berufskrankheit.

3. Der Fall Isabelle K.

Isabelle K., 55-jährig, war Assistentin der Geschäftsleistung und sehr geschätzt. Sie stellte zunehmend fest, dass sie für



Wird eine Krebserkrankung als Berufskrankheit klassifiziert, besteht eine Leistungspflicht des Unfallversicherers.

die Bewältigung ihrer Arbeit mehr Zeit investieren musste. Sie fühlte sich den Aufgaben nicht mehr gewachsen. Auf Anraten ihres Hausarztes reduzierte sie ihr Arbeitspensum auf 80 Prozent und suchte sich eine neue Arbeitsstelle mit wesentlich tieferem Einkommen, um das Gesicht zu wahren. Nach drei Jahren war sie wegen ihres Krebsleidens vollständig arbeitsunfähig und wurde invalid. 2016 ist sie verstorben.

4. Der Fall Simone M.

Simone M., 42-jährig, arbeitete als Grundbuchverwalterin. Als Folge ihrer multiplen Krebserkrankung kam es immer wieder zu Arbeitsunfähigkeiten. Der Onkologe wollte sie nach der dritten

Chemotherapie dauernd zu 100 Prozent arbeitsunfähig schreiben. Nach der letzten Therapie erlaubte er widerwillig, dass sie versuchsweise wieder zu 80 Prozent arbeiten darf. Sie fühlte sich gesund und wollte wieder voll arbeiten. Sie muss ja bei einem Teilzeitpensum von 80 Prozent doch ihre ganze Arbeit erledigen, und das bei einem um 20 Prozent reduzierten Lohn.

Versicherungen und ihre Gesichter**Krankentaggeldversicherung**

Regelmässig wird ein Taggeld erst ab einer Arbeitsunfähigkeit von mindestens 25 Prozent ausgerichtet. Einzelne Allge-

Agiles Arbeiten

Ohne Patentrezept zum Ziel

Das Konzept «Agiles Arbeiten» betrachten etliche Unternehmen als Allheilmittel für Herausforderungen jeglicher Art. Die Zürcher Kantonalbank sieht das etwas differenzierter und unaufgeregter. Ein Plädoyer vom Leiter Entwicklung und Transformation im HR.

Von Boris Billing

Kürzlich wurde die Zürcher Kantonalbank von einem Journalisten um eine Stellungnahme angefragt, wie es die Bank mit Agilität sehe und wie sie mit agilen Initiativen umgeht. Scheinbar wurde im Silicon Valley eine Untersuchung veröffentlicht, die aussagt, dass viele Unternehmen massiv zurückrudern, sich von agilen Arbeitsformen verabschieden und wieder eher traditionelle Strukturen etablieren.

Ähnliches konnten wir kürzlich in der deutschen *Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung* nachlesen, als Kai Anderson dafür plädierte, die New-Work-Bewegung nicht auf alle Belange des Arbeitslebens anzuwenden. So empfiehlt der erfahrene Autor und Berater, sehr differenziert zu reflektieren und sich genau zu überlegen, welche Arbeitsformen in welcher

Situation und in welchem Arbeitszusammenhang wirklich hilfreich und sinnvoll sind. Dem möchte sich der Autor dieses Artikels in Bezug auf den Umgang mit Agilität und agilen Arbeitsformen nur anschliessen.

Es scheint ein guter Zeitpunkt zu sein, basierend auf unseren Erfahrungen mit agilen Arbeitsformen und Initiativen in der Zürcher Kantonalbank die Herausforderungen zu diesem Thema zu umreissen. Das Plädoyer geht dabei in die Richtung, dem Thema mit einer gewissen Nüchternheit und unaufgeregt zu begegnen und vom Mythos der Allzweckwaffe abzuweichen. Bei differenzierter Betrachtung sind agile Arbeitsformen und Strukturen in vielen Zusammenhängen hilfreich, notwendig und sogar unverzichtbar – aber eben lange nicht in allen.

These 1: Agiles Arbeiten ist in hohem Masse funktional und eine Antwort darauf, wie wir Komplexität meistern können

Hin und wieder – vor allem wenn wir uns die umfangreichen und mannigfaltigen Veröffentlichungen, Texte und Ausführungen in sozialen Netzwerken wie LinkedIn, XING oder sonstigen Plattformen vergegenwärtigen – entsteht der Eindruck, agiles Arbeiten und die Einführung agiler Strukturen ist die neue, umfassende Idee, wie wir in der heutigen Zeit ein Unternehmen zu führen haben. Eine Allzweckwaffe für die Lösungen jeglicher Business-Herausforderungen. Und die einzige, richtige Form, Innovation und Erneuerung zu schaffen. Proklamiert wird oft eine neue Ära der Unternehmensführung mit Spotify, Gore oder den grossen IT-Unternehmen dieser Welt als Beispiel und Referenz. Vergessen wird aber oftmals, dass die Etablierung agiler Konzepte in der Regel aus sehr funktionalen Beweggründen entsteht. Als ein Beispiel sei die Kanban-Methodik genannt. Entstanden ist die Methode in der Automobilindustrie, um den Materialfluss besser in den Griff zu bekommen. Genutzt wird die in der heutigen Praxis sehr verbreitete Methode, um mit Unterstützung eines sogenannten Kanban-Boards Aufgaben und Prozesse transparent sichtbar zu machen. Themen werden im Team gemeinsam gesteuert, der Ressourceneinsatz wird transparent auf Themen priorisiert und somit die Arbeitslast angemessen geplant. Ein anderes Beispiel ist die Scrum-Methodik als eine Vorgehensweise, um komplexe Softwareentwicklungsprojekte iterativ und inkrementell voranzutreiben. Oder wie im Design Thinking, bei dem mithilfe eines methodischen Instrumentariums die Produktentwicklung konsequent aus Kundenperspektive vorangetrieben wird.



Den eigenen Weg finden: Agile Arbeitsmethoden funktionieren dann am besten, wenn sie nicht eins zu eins kopiert, sondern für spezifische Situationen adaptiert und an diese angepasst werden.

Kompetenzmanagement 4.0

Gestalten statt verwalten

Der Druck auf Prozesse und die Organisationen steigt stetig. Digitalisierung, Kundenzentriertheit und marktverändernde Disruptoren sind nur einige Gründe, weshalb das klassische Kompetenzmanagement den Herausforderungen kaum mehr genügt. Doch es geht auch anders.

Von *Andreas Mollet*

Die Einflussfaktoren stellen jeden Status quo infrage und machen so Veränderungen zur Normalität. Dass dies auch Auswirkungen auf Methoden, Instrumente und Tools hat, liegt auf der Hand. Doch anstatt zu versuchen, diese ständig an die wechselnden Anforderungen anzugleichen, braucht es neue Wege und Ansätze, vor allem im Kompetenzmanagement. Noch immer liegt der Fokus in vielen Kompetenzmanagement-Prozessen in der Verwaltung und Evaluation von in der Vergangenheit relevanten oder heute notwendigen Kompetenzen. Doch diese Prozesse bilden die tatsächliche Kernfunktion des Kompetenzmanagements nicht ab. Die passenden Mitarbeitenden zum jetzigen oder zukünftigen Zeitpunkt der Organisation zur Verfügung zu stellen braucht mehr als nur eine Skill-Bibliothek. Es benötigt ein Kompetenzmanagement, welches einen aktiven, gestaltenden Beitrag zur Unternehmenssteuerung und -entwicklung leistet.

Die gleichzeitige Unterstützung des operativen Alltags und der Berücksichtigung von Veränderungen und Innovationen ist der Kernpunkt eines modernen und zeitgemässen Kompetenzmanagements.

Es reicht nicht mehr, aktuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten zu kennen, zu beurteilen und zu entwickeln. Vielmehr geht es darum, zukünftige Anforderungen bereits im Vorfeld zu berücksichtigen, Veränderungen vorwegzunehmen und so die richtigen Kompetenzen jederzeit zur Verfügung zu haben. So wird aus der Personalentwicklung Unternehmensentwicklung.

Werte und Metakompetenzen

Es gilt aber auch, den Fokus neu zu setzen. Während früher das Kompe-

tenzmanagement doch eher fachlich-methodisch geprägt war, wird durch die steigende Veränderungsgeschwindigkeit die Wissensverwaltung nicht mehr erfolgsentscheidend sein. In Zukunft sind wohl nicht einmal mehr klassische Sozial- und Selbstkompetenzen entscheidend. Vielmehr werden Werte und Metakompetenzen diesen Platz einnehmen. Das Kompetenzmanagement wird vom verwaltenden Ordnungsrahmen zum gestaltenden Orientierungsrahmen. Dementsprechend werden auch nicht mehr Anforderungsprofile für jede Funktion abgebildet. Dies ist in Anbetracht der unsicheren zukünftigen Ausgestaltung und

generell der Unbekanntheit der zukünftigen Anforderungen bei vielen Funktionen nicht mehr zeitgemäss. Die Lösung liegt in der Abbildung von Rollen, bei denen weniger explizite Anforderungen definiert werden, sondern vor allem Stärken, Potenziale und notwendige Metakompetenzen die Grundlage sind.

Schwerpunkte und Modularität

Die Konzentration auf das Wesentliche bzw. die Reduktion auf Schwerpunkte ist dann auch eines der entscheidenden Elemente des Kompetenzmanagements. Waren und sind heute Kompetenzmodelle

	KLASSISCH	ZEITGEMÄSS	
VERWALTEN	Fach-, Methoden-, Sozialkompetenzen	Metakompetenzen	GESTALTEN
	Wissen und Anwendung	Kompetenzen und Verhalten	
	Fähigkeiten	Werte	
	Top-down-Einschätzung	360-Grad-Feedback	
	rückwärtsgerichtet	zukunftsorientiert	
	gesamtheitlich	Schwerpunkte	
	strukturiert	modular	
	5–8 Jahre gültig	2–4 Jahre gültig	
	standardisiert	unternehmensindividuell	
	beurteilungsorientiert	entwicklungsorientiert	
	Ordnungsrahmen	Orientierungsrahmen	
	Funktionen	Rollen	
	Hierarchie	dynamisch	

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

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

- Sieben Stunden
- Neun Stunden
- Zwölf Stunden

Wer oder was ist Hoshin Kanri?

- Ein Managementsystem
- Ein japanisch-südkoreanischer Wirtschaftswissenschaftler
- Eine Talentmanagementsoftware

Welcher Philosoph prägte den Begriff «Gott ist tot»?

- Friedrich Nietzsche
- Voltaire
- Thomas Hobbes

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

Lösungen und Gewinner werden in der Doppelausgabe Juli/August 2019 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 14.6.2019. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Maiausgabe 2019:

Wie viele Tage beträgt der Anspruch auf Freistellung eines Arbeitnehmenden, um sein krankes Kind zu pflegen?
Drei Tage

Wie hoch ist der Anteil von weiblichen GL-Mitgliedern in schweizerischen KMU?

Knapp 20 Prozent

Was sind psychologische Verträge?

Eine Bezeichnung für gegenseitige Erwartungen und Angebote von Arbeitnehmenden und Arbeitgebern

Gewinnerin: Die Gewinnerin heisst Nancy Schnetzler.
Herzliche Gratulation!

**Liebe auf den ersten Sitz
Gewinnen Sie einen Bürostuhl
mit einem Mindestwert von
CHF 499.–**

WWW.WITZIG.CH/PUREIS3

DEIN ALTER BRINGT'S NICHT MEHR?

NEUE BÜROLIEBE GEWINNEN !

STÄRKT DAS **HERZ**
FÖRDERT DEN **STOFFWECHSEL**
MOBILISIERT DIE **WIRBELSÄULE**



PUREIS3
ab Fr. 499.–*
*BIS ZUM 31.07.2019

SCHICKE UNS EIN **BILD ODER VIDEOBEWEIS** WARUM
DU DRINGEND `NEN NEUEN BRAUCHST!
E-MAIL AN MARKETING@WITZIG.CH MIT DEM **BETREFF „PUREIS3“**

 **WITZIG**
THE OFFICE COMPANY

Studie der FHS St. Gallen: Hohe Erwartungen an die Digitalisierung

Freiraum und Führungsstile, die dies zulassen

Hierarchie und Linie sind out. Der Mensch ist in. Die Digitalisierung wird nicht nur unsere Technologien und Prozesse verändern, dem folgend wird sich die Ausgestaltung von Führung verändern. Führungskräfte sollen ihren Mitarbeitenden die Digitalisierung erläutern, sie an der Gestaltung von Freiräumen partizipieren lassen und für die Sorgen sowie Ängste da sein, so die Empfehlungen der zweiten Studie des HR-Panel New Work der FHS St. Gallen.

Von Alexandra Cloots

Eines wird in der derzeit geführten Diskussion um die Digitalisierung in Organisationen deutlich: Die Ausgestaltung von Führung muss und wird sich ändern. Die Klassiker «Hierarchie und Linie» funktionieren nicht mehr in der gewohnten Art und Weise. Andere Führungsstile sind in einer digitalen Arbeitswelt gefordert. Führungsstile, die den Faktor Mensch betonen. Dies sind insbesondere jene, die das wesentliche Merkmal der Führung aufgreifen: die Beziehungsgestaltung zwischen Menschen.

Die Digitalisierung lässt unterschiedliche Positionen zu: Während die einen die Möglichkeiten propagieren, halten die

anderen mit den Nachteilen der Digitalisierung dagegen. Um die Herausforderungen an die Führungsgestaltung und mögliche Ansatzpunkte zu ihrer Gestaltung für die Praxis ableiten zu können, lancierte das HR-Panel New Work der Fachhochschule St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, eine Studie zum Thema Digitalisierung anlässlich des 2. St. Galler New Work Forums, an der insgesamt 1500 Personen teilnahmen.

Nur noch zu Hause standardisierte Arbeit erledigen?

Die Erwartung an die Digitalisierung seitens der Studienteilnehmenden ist hoch.

In der Studie zeigte sich, dass 66,5 Prozent der Studienteilnehmenden neue Möglichkeiten zur flexiblen Arbeit (Ort, Zeit, Beschäftigungsgrad), 54,1 Prozent interne und externe Arbeitsportfolios und 44,2 Prozent eine Zunahme der Standardisierung ihrer Arbeit erwarten. Wie die Antworten der Befragten jedoch aufzeigten, wird die Digitalisierung am Arbeitsplatz tatsächlich aber anderes erlebt (siehe Abbildung 1).

Ein interessantes Ergebnis ist, dass die Organisationskultur sich Richtung eines erhöhten Effizienzdenkens bewegt. Dieses Ergebnis steht klar im Widerspruch mit der oftmals angesprochenen Aussicht,

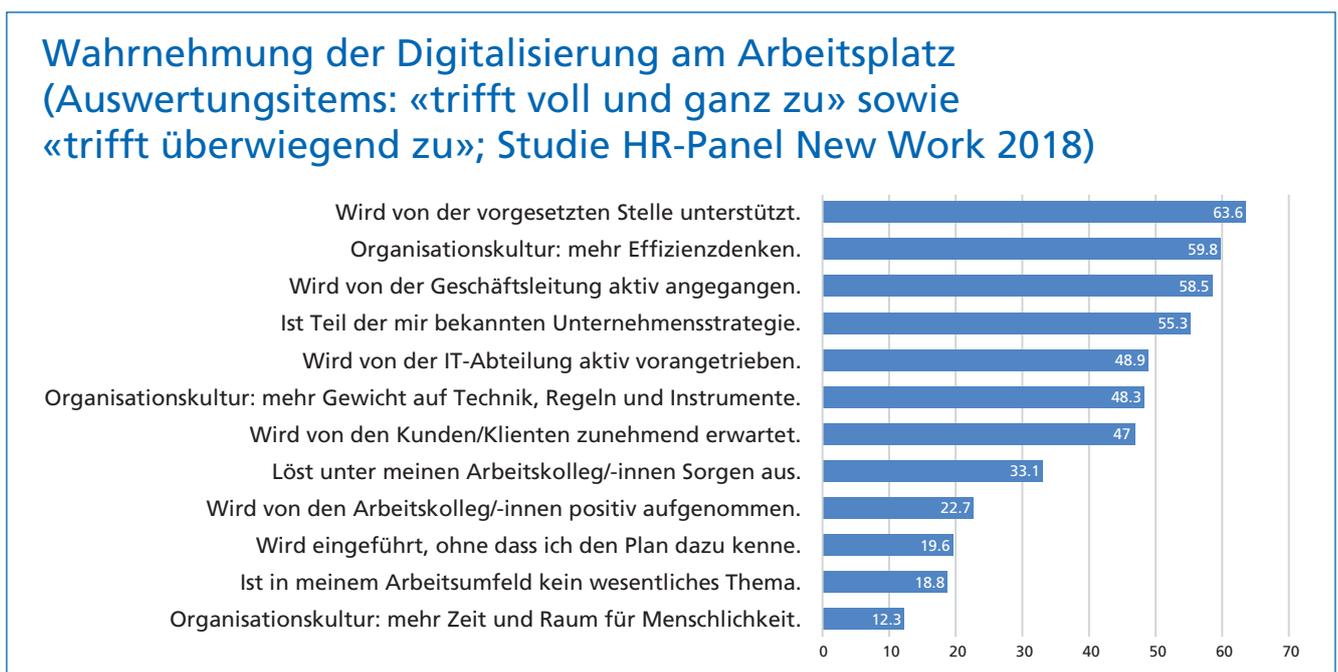


Abbildung 1

Krebsbetroffene am Arbeitsplatz

Wer kann was tun?

Krebs als dritthäufigste Ursache für längere Absenzen am Arbeitsplatz löst im Team grosse Betroffenheit und Verunsicherung aus. Es stellen sich viele Fragen. Vorgesetzte und HR-Verantwortliche sind gefordert und tragen grosse Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden und Unternehmen.

Von Erika Karlen-Oszlai

Alois Schweizer¹ ist IT-Fachmann in einem mittleren Unternehmen und war 30 Jahre alt, als er die Diagnose Krebs bekam: «Für mich brach die Welt zusammen, und ich dachte, das war's. Die Ärzte machten mir Mut, dass meine Krebserkrankung nicht automatisch ein Todesurteil bedeutet und dass die Heilungschancen gut sind. Es war ein langer und harter Weg.» Nach zehn Monaten war Alois Schweizer so weit, den beruflichen Wiedereinstieg zu wagen.

Die Unterstützung und Begleitung seitens des Unternehmens habe er nicht positiv erlebt, erzählt er. Sein direkter Vorgesetzter liess während der ganzen Zeit kaum von sich hören, ausser: «Wann kommst du wieder? Wir haben viel Arbeit.» Dafür erteilte er Alois Schweizer bereits am ersten Arbeitstag nach seiner Genesung via Mail den Auftrag, ein bestimmtes Projekt innert kurzer Zeit abzuwickeln.

Für Alois Schweizer war das ein Schock. Er war verletzt und verunsichert: «Ich wagte nicht, die Sache anzusprechen, geschweige denn das HR zu kontaktieren. Ich fürchtete, ausgegrenzt zu werden und die Stelle zu verlieren, wenn ich offen darüber sprach, dass ich noch nicht ganz belastbar war. Ich biss auf die Zähne und schaffte es irgendwie.» Auch den Kollegen gegenüber sprach Alois Schweizer seine Situation nicht offen an. Er wollte nicht als Schwächling, Versager, Drückeberger abgestempelt werden. «Eigentlich hatte ich aber auch gehofft, dass jemand von sich aus fragt, wie es mir geht.» Etwas Interesse hätte schon gutgetan, meint er rückblickend.

¹ Name der Redaktion bekannt.



Professionalität im Ernstfall ist wichtig, die Krebsliga steht beratend zur Seite.

Wer muss was wissen?

Die Geschichte von Alois Schweizer ist kein Einzelfall und auch kein extremes Beispiel. Oft fehlen in Unternehmen formale Richtlinien, wie man mit den Betroffenen und der Situation am Arbeitsplatz umgehen soll. Es mangelt auch an Wissen, worauf man speziell bei krebs-erkrankten Mitarbeitenden achten soll.

Krebserkrankungen und Krebstherapien haben Folgen, die sich über längere Zeit auch am Arbeitsplatz auswirken können. Es ist entscheidend, etwas über diese Auswirkungen zu wissen, um die Situation im Einzelfall besser einzuschätzen und das eigene Verhalten entsprechend anpassen zu können. Zu den wichtigsten Auswirkungen gehören:

- Fatigue: chronisches Erschöpfungssyndrom
- verändertes Aussehen
- Konzentrationsprobleme
- Dünnhäutigkeit

Betroffene machen sich Sorgen, wie das Arbeitsumfeld reagiert, und haben oft Angst vor finanziellen Einbussen und Stellenverlust.

Kollegen wissen nicht, ob und wie sie die Betroffenen ansprechen sollen und dürfen. Sie machen sich auch Sorgen, wie lange sie Mehrarbeit leisten müssen, wenn der erkrankte Kollege lange ausfällt und/oder bei der Rückkehr nur bedingt arbeiten kann.

Vorgesetzte sind oft verunsichert, wie sie kommunizieren sollen und was sie dem

Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten

«Sie haben eine Mission, mit der sie identifiziert sind»

Dr. Cornelia Knoch hat sich mit zehn Führungspersönlichkeiten unterhalten und die Gespräche in einem Buch veröffentlicht. Wir haben sie zum Gespräch getroffen.

Interview geführt von Mathias Liechi

Frau Knoch, Sie haben lange Gespräche mit Führungspersönlichkeiten aus den verschiedensten Branchen geführt. Kurz und knapp: Was ist gute Führung?

Führung ist dann gut im Sinn von gelungen, wenn der Mitarbeitende immer wieder identifiziert ist mit dem, was seine Aufgabe ist, wenn er Verantwortung für seinen Beitrag übernimmt, wenn er Leistung zeigt und wenn er sein Potenzial verwirklicht. Auf all diesen Ebenen kann eine Führungsperson Einfluss nehmen, im Guten und im Schlechten. Gelingen ist Führung, wenn sie differenziert die individuell nötigen Voraussetzungen schafft, damit sich das Genannte erfolgreich zeigen kann. Dazu muss die Beziehung grundsätzlich stimmen, auch das umgebende System – und die Führungskraft selbst sollte sich nicht am Rand der Überforderung bewegen. Das ist sehr kurz gefasst der Kern meiner persönlichen Sicht auf «gute Führung». Im Buch selbst beschäftige ich mich allerdings mit der Frage, warum Führungspersonen Erfolg in ihrem Kontext haben. Die Personen, mit denen ich sprach, ragen ja alle aus ihrem Kontext heraus. Sie haben einen deutlichen Impact, einen positiven noch dazu.

Was machen sie also anders als andere?

Erfolgreiche Führungspersonen haben eine Mission, mit der sie unverkennbar identifiziert sind. Mit ihrer Mission und ihrer Begeisterung für diese stecken sie ihr Umfeld an und wirken überzeugend. Sie sind Macher, mehr noch, verantwortungsbewusste Gestalter. Als Beschreibung passt auch «mutig», denn es scheint, dass sie sich nicht scheuen, heisse Eisen anzupacken, vor denen manch anderer zurückschreckt, z.B. aus Opportunitätsgründen. Einer meiner Interviewpartner aus dem

Buch meinte sogar «dorthin gehen, wo es schmerzt». Menschlich sind sie alle nahbar. Ich habe keine Eitelkeiten erlebt, keine überzogenen Ich-Darstellungen. Meine Gesprächspartner haben sich gegeben, wie sie sind, wirkten authentisch, haben unverstellt über sich und ihren Führungsalltag berichtet. Spannend auch, dass sich alle mehr oder weniger als «Teil

ren Zeitraum gewachsen. Und dann kam der nächste Schritt: Stellung beziehen. Das bedingt natürlich eine kritische Auseinandersetzung mit sich selbst und dem Umfeld. Dazu muss man aber auch bereit und in der Lage sein: Man muss ehrlich zu sich selbst sein können. Also: Die Werte unterscheiden sich. Ich habe allerdings auch den Eindruck gewonnen, dass es

«Eigenverantwortung wird nicht als gefährlich erlebt. Das unterscheidet diese Führungspersonen massgeblich von denen, die echte Dialoge aus Angst scheuen.»

eines Ganzen» sehen. Erfolge z.B. werden als gemeinsam erzielte Leistungen wahrgenommen. Das erklärt auch, warum die Zusammenarbeit mit eigenverantwortlich denkenden und handelnden Mitarbeitenden geradezu erwünscht ist. Eigenverantwortung wird nicht als «gefährlich» erlebt. Das unterscheidet diese Führungspersonen massgeblich von denen, die echte Dialoge z.B. aus Angst scheuen oder sich primär um die eigene Achse und den eigenen Machtbereich drehen.

Welche Haltung und Werte sind allen gemein?

Dass sie überhaupt eine klare Werteorientierung haben. Alle haben eine Art persönliches Koordinatensystem, an dem sie sich orientieren und sich hinterfragen. Irgendwann auf ihren persönlichen Lebens- und Berufswegen haben sich diese Führungspersonen für das entschieden, was zu ihnen passt und was nicht. Bei einem ist das sogar über Nacht passiert, bei anderen sicherlich über einen länge-

meinen Gesprächspartnern wichtig ist, in ihrem Kontext «korrekt» oder «ethisch» zu agieren. Ihr Verhältnis zu Macht z.B. bewerten alle durchweg differenziert, positiv nur dann, wenn Macht nicht missbräuchlich, sondern verantwortungsvoll gestaltend wahrgenommen wird. Das könnte die Haltungsfrage beantworten.

Was haben Sie persönlich aus den Gesprächen mitgenommen? Wie führt man?

Das lässt sich nicht über einen Kamm scheren, auch wenn ich persönlich der Meinung bin, dass Ehrlichkeit und darauf aufbauendes Vertrauen immer gute Ausgangspunkte einer Zusammenarbeit sind. Was ich persönlich mitgenommen habe, sind einzelne Aussagen, die besonderen Eindruck hinterliessen und mich auch nach den Gesprächen beschäftigt haben. Das waren z.B. Sätze oder Metaphern, die ich weiterspinnen konnte und die letztlich meinen Blick auf ein Thema erweitert haben. Uwe Lübbermann z.B.,

Die besten Lehrbetriebe der Schweiz: Ivoclar Vivadent

«Bei uns gilt ein Geben und Nehmen»

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

Interview geführt von Mathias Liechti

Wie sieht das Ausbildungsmodell in Ihrem Betrieb aus?

Unser Modell umfasst die drei Bereiche Fachausbildung, Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheitssensibilisierung. Die höchste Priorität liegt beim Fachwissen. Wir passen die betriebliche Ausbildung unserer Lernenden dem gesetzlichen Berufsbildungsplan und auch dem Stundenplan der Berufsschulen an. Darüber hinaus fördern wir die Lernenden auch individuell nach ihren Fähigkeiten: Sie können z.B. für eine Zeit ins Ausland gehen und erhalten auch Nachhilfestunden. Bei der Persönlichkeitsentwicklung ist es unser Ziel, die Selbst- und Sozialkompetenzen zu fördern. Die Fähigkeit, Feedbacks zu geben und umgekehrt Rückmeldungen anzunehmen, der Umgang mit Konfliktsituationen, erfolgreiches Projektmanagement und Problemlösungskompetenz – all dies ist Teil unserer Ausbildungskultur. Wir möchten unseren Lernenden ein Umfeld bieten, in dem sie an Herausforderungen wachsen und lernen, Verantwortung zu übernehmen. Wir pflegen eine Feedback- und Fehlerkultur, die auf Wertschätzung basiert. Das soll ihnen Sicherheit geben und zum Handeln ermuntern. Im Bereich Gesundheitssensibilisierung bringen wir

mit speziellen Events im Rahmen unseres betrieblichen Gesundheitsmanagementprogramms den Lernenden und der restlichen Belegschaft die Bedeutung eines gesunden Lebensstils näher. Dabei werden sie nicht nur für den Zusammenhang zwischen einem gesunden Lebensstil und Leistungsfähigkeit, sondern auch für ihre eigene Gesundheit sensibilisiert.

Passt er/sie zu uns? Kann er/sie es? Um diese Fragen zu beantworten, ist sicherlich die Schnupperlehre dienlich. Sie ist wie ein kleines Assessment aufgebaut, wobei die Bewerber von den Lernenden betreut werden. Das Feedback der Lernenden und der Lehrer sowie das Bewerbungsgespräch sind für uns entscheidende Kriterien bei der Auswahl. Den Bewerbern

«Es ist unverzichtbar, in die Berufsbildner zu investieren. Sie sind die tragenden Säulen der beruflichen Ausbildung.»

Wie erkennen und rekrutieren Sie Talente und nach welchen Kriterien?

Uns ist es wichtig, in direkten Kontakt mit den Jugendlichen zu treten. Deshalb führen wir viele Anlässe wie z.B. Destillationskurse, Rekrutierungsworkshop oder MINT-Projekte mit Schulen durch und sind an den regionalen Berufsausstellungen vertreten. Im unmittelbaren Gespräch spüren beide Seiten schnell, ob die Chemie stimmt. Bei der Rekrutierung achten wir vereinfacht gesagt auf drei Aspekte: Will er/sie wirklich diesen Beruf lernen?

gebe ich gerne das Zitat von Konfuzius mit auf den Weg: Wähle den Beruf, den du liebst, und du brauchst keinen Tag in deinem Leben mehr zu arbeiten.

Welche Benefits geniessen Lernende bei Ihnen?

Bei uns, in der Berufsbildung, bilden wir nach dem Prinzip von Geben und Nehmen aus. Das heisst: Gute Leistungen und gutes Benehmen werden belohnt. Wir können, wie gesagt, Auslandsaufenthalte anbieten. Gerade vor Kurzem hat



Beratungsausbildung mit Wirkung

Coaching, Mentoring, Supervision und Resilienztraining

Eidg. Fachausweis und eidg. Diplom,
CAS und MAS Zertifikate
CAS- und MAS-Angebote in Kooperation mit dem IZB der PH Zug

**Betr. Mentor/in mit
eidg. Fachausweis**

Ausbildungsorte: Basel, Bern, Luzern, Olten, Zürich und Zürich Flughafen

 **coachingzentrum**
Beratungsausbildung mit Wirkung

Coachingzentrum Olten GmbH
Konradstrasse 30 | 4600 Olten
www.coachingzentrum.ch

Agilität – Sein und Schein

Nehmen Sie ein Post-it. Schreiben Sie die Buchstaben «A», «G», «I» und «L» darauf, am besten in dieser Reihenfolge. Nun kleben Sie das Post-it an einen beliebigen Ort, und Sie werten damit alles auf, woran es kleben bleibt. Agil wird inflationär verwendet. Das erzeugt viel Schein.

Doch wie dringe ich zum Sein vor? Erste Gabelung: In welchem Kontext befinde ich mich, und was für ein Aufgabentyp liegt vor?

Dave Snowden hat 2007 mit seinem Cynefin-Entscheidungsmodell nicht nur auf die kategorisierbare Verschiedenartigkeit von Kontexten hingewiesen (einfach, kompliziert, komplex, chaotisch), sondern gleich noch Handlungsempfehlungen mitgeliefert. In einer komplizierten Umgebung lauten sie «respond with a plan» und in einer komplexen «take action». Agil für komplexe Aufgaben. Klassisch für komplizierte.

Agile Vorgehen sind «inkrementell», «iterativ», «partizipativ», «selbst organisiert» und «teamverantwortlich». Sind diese Eigenschaften erkennbar? Deren zentrales Konstruktionsmerkmal ist Zusammenarbeit. Die Zusammenarbeit ist dann gut, wenn eine Kollaborationsprämie winkt und eingefahren wird. Das macht Freude und unterscheidet ein Zusammenarbeitsteam von einem Nicht-Zusammenarbeitsteam. Das ist die zweite Weiche.

Ein Zusammenarbeitsteam ist eigentlich eine Menschenentwicklungsmaschine. Es gibt keinen Weg daran vorbei; die einzige Möglichkeit ist, zu wachsen. Deshalb ist die Fähigkeit, Feedback zu geben, entscheidend, denn es hellt blinde Flecken auf. Noch wichtiger ist, auf welchen Stufen ein Feedback verarbeitet wird: Empfinde ich es als Belehrung oder Tadel? Höre ich nur dann hin, wenn es mich meinen Zielen näherbringt? Akzeptiere ich es nur, wenn derjenige, der es sagt, mindestens auf gleicher Stufe steht wie ich, oder habe ich eingesehen, dass Feedback zwar unangenehm, jedoch notwendig ist, um das Selbstwissen zu erhöhen? Je höher mein Selbstwissen, desto wirksamer kann ich sein. Das ist das Frühstück der Champions. Gib ein Feedback und schau, auf welcher Stufe es verarbeitet wird, und du kannst Sein von Schein unterscheiden.

Peter Marines ist angestellter Organisationsentwickler und freier Agilist.



unser Automatiker den Standort USA besucht und dort mitgearbeitet. Lernende haben die Möglichkeit, im Unternehmen bei Projekten mitzuarbeiten und Verantwortung zu übernehmen. Die Ergebnisse dieser Arbeit dürfen sie zum Teil auch der Geschäftsleitung oder der Belegschaft präsentieren. Es gibt bei uns noch weitere Möglichkeiten, in anderen Ländern Erfahrungen zu sammeln. Die Lernenden können auch individuellen Nachhilfeunterricht in Anspruch nehmen. Zudem tragen viele Anlässe für Lernende dazu bei, den Teamgeist zu fördern. Solche Anlässe organisieren die Lernenden auch selbst.

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

Gerne kann ich zwei einfache, aber aus meiner Sicht essenzielle Dinge weitergeben: Bei der Berufsbildung ist es zunächst wichtig, ein gutes Team zu haben. Man muss sich dort gegenseitig unterstützen, helfen, einander vertrauen und mit Passion an die Arbeit herangehen. So kann das Team seine ganze Energie und volle Aufmerksamkeit den Lernenden widmen. Der zweite für mich wichtige Aspekt sind die Berufsbildner selbst, die täglich die Lernenden in den Abteilungen unterstützen und betreuen. Meiner Meinung nach ist es unverzichtbar, in die Berufsbildner zu investieren. Denn sie sind die tragenden Säulen der beruflichen Ausbildung. Wir haben daher speziell für Berufsbildner das Personalentwicklungsprogramm NEXT entwickelt (New Education for Excellent Trainers). Wir haben mit dem Programm eine Plattform für Berufsbildner entwickelt, welches ermöglicht, sich weiter im Bereich Berufsbildung zu entwickeln und Neues dazuzulernen, um so noch eine weitere und grössere Stütze für die Lernenden zu sein. Ich glaube, dieses Programm ist einzigartig in der Schweiz und in Liechtenstein.

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

Ich übe den Job mit Leidenschaft aus. Die Entwicklung jedes einzelnen Jugendlichen beginnt am ersten Tag der Lehre und ist jeden Tag aufs Neue zu beobachten. Zu sehen, wie sich ein Jugendlicher entwickelt, und ihn dabei zu unterstützen – das macht mir Freude. Jeder Lernende ist einzigartig, ihre Individualität fordert und

fördert mich zugleich. Ich kann meine eigene Kreativität im Bereich Ausbildenmanagement ausleben.

Können Ihre Lernenden nach der Ausbildung im Betrieb bleiben?

Ja, wir bilden Lernende für den eigenen Bedarf an Nachwuchskräften aus, das ist uns wichtig. In den letzten zehn Jahren konnten wir rund 70 Prozent in eine Festanstellung übernehmen. Zudem bieten wir für hervorragende Leistungen Studienstipendien an. So ermöglichen wir Lernenden einen Karriereweg an einer Universität. Während des Studiums absolvieren sie ihre Praktika in unserem Unternehmen, und nach dem Studium übernehmen wir sie in eine Festanstellung. Für das Unternehmen wie für die Absolventen der Berufsbildung ist dies ein grosser Mehrwert – eine echte Win-win-Situation.

ZUR PERSON



Aleksandar Toth begann seine Karriere mit einer Ausbildung zum Chemielaboranten. Anschliessend war er ein Jahr lang in der Forschung und Entwicklung tätig, bevor er in die Berufsbildung als Assistent wechselte und für die Laboranten im Lehlabor zuständig war. Fünf Jahre lang trug er Verantwortung als Präsident der Organisation Arbeitswelt Laboranten in der Ostschweiz (OdA Laboranten). Ivoclar Vivadent unterstützte und förderte Aleksandar Toth in Form diverser Weiterbildungen und ermöglichte ihm ein berufsbegleitendes Studium an der ZHAW mit dem Abschluss MAS Ausbildungsmanager. 2014 hat er die Leitung der Berufsbildung des Unternehmens übernommen.