

EDITORIAL 3

EXPERTEN-INTERVIEW

«Wird strategisch wichtig werden» 6

Gery Bruederlin, Professor an der FHNW, spricht über Employability

ARBEITSRECHT

Was bringt die Zukunft? 9

An der 6. personalSCHWEIZ Fachtagung referieren Top-Referenten über künftige Herausforderungen im HR

Muss ich auf das Piercing verzichten? 10

Welche Vorschriften des Arbeitgebers sich durchsetzen lassen und wo Vorsicht angebracht ist



Die Grenzen des Weisungsrechts 13

Rechtssichere Antworten zu Kopftuch und Vollbart

SOZIALVERSICHERUNGEN

Den richtigen Vorsorgepartner finden 14

Sie planen einen Wechsel der Pensionskasse? Darauf müssen Sie besonders achten

Sozialversicherungen im Wandel 17

Diese Massnahmen hat der Bundesrat beschlossen

PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS

«Viel Eigenverantwortung bieten» 19

HR-Manager-Interview mit Nicole Wobmann von der Doppelleu Boxer AG

Revival eines Klassikers 20

Warum das «Führen mit Zielen» eine Renaissance feiert und was es mit der Entwicklung auf sich hat

Das ändert sich für Schweizer Firmen 22

Alles redet von der neuen EU-Datenschutzverordnung. Wir sagen Ihnen, was sich fürs HR alles ändert.

«Mehr wie ein Ingenieur denken» 26

Profilerin Suzanne Grieger-Langer verrät im Gespräch, wie Firmen bei der Rekrutierung vorgehen sollten



Ein positives Erlebnis ist essenziell 28

So beeinflusst das Mitarbeitererlebnis die Mitarbeiterbindung und die Produktivität

DENKSPORT

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz! 30

HR-STRATEGIE

Kulturelle Changeprozesse steuern 31

Aber wie? Im 360-Grad-Feedback erhalten Führungskräfte Rückmeldung von mehreren Seiten

Das Potenzial besser nutzen 34

Herausforderung demografischer Wandel: So erhöhen Firmen die Employability von älteren Mitarbeitenden

HR messbar machen 36

So kommen Sie zu Zahlen, die wirklich zählen



WERTE & KOMPETENZEN

Warten heisst, Zeit zu verlieren 38

Mit dem Aufbau von Meta-Kompetenzen bereiten Sie Ihre Mitarbeitenden auf künftige Herausforderungen vor

Wertschätzung und Fairness als Kultur 40

Sie möchten die Employee Experience verbessern? Wir sagen Ihnen, worauf es wirklich ankommt

VORSCHAU / IMPRESSUM 42

Employability

«Wird strategisch wichtig werden»

Die ständige Erhöhung der Arbeitsmarktfähigkeit sollte ein zentrales Ziel sein – sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer. Denn am Ende resultiert für beide ein Wettbewerbsvorteil. Gery Bruederlin, Professor und Dozent an der Fachhochschule Nordwestschweiz, gibt Antworten auf Fragen zur Employability.

Interview geführt von Mathias Liechi

personalsCHWEIZ: *Unter Employability wird nicht immer genau das Gleiche verstanden. Gibt es so etwas wie einen gemeinsamen Nenner?*

Gery Bruederlin: Einigkeit herrscht, was die Übersetzung ins Deutsche betrifft: «Arbeitsmarktfähigkeit» oder «Beschäftigungsfähigkeit». Die entscheidende Frage ist aber, was Employability umfasst, wie sie angestrebt und umgesetzt werden kann, wen sie betrifft oder auch, welche Perspektive man einnimmt. Gerade Letztere ist oft unklar oder eindimensional. Mehrheitlich werden der Blickwinkel und die Interessenlage des Individuums eingenommen, welches seine eigene Beschäftigungsfähigkeit in einem sich rasch verändernden Arbeitsmarkt erhalten muss. Wichtiger scheint mir aber längerfristig die arbeitgeberbezogene Sichtweise zu sein, welche die Entwicklung von Employability als strategische Zielsetzung des Unternehmens definiert – oder dies bewusst nicht tut. Beide Aspekte müssen bei der Definition von Employability berücksichtigt werden, die ich wie folgt sehe: «Die Kombination von Wissen, Kompetenzen, Erfahrung und persönlichen Eigenschaften, welche den Erfolg auf dem Arbeitsmarkt über einen möglichst langen Zeitraum sicherstellen.»

Ihre Definition lehnt sich stark an die Thematik der Personalentwicklung an. Sehen Sie Personalentwicklung als Teil der Employability?

Personalentwicklung ist zu vielschichtig, um nur als Teilbereich von Employability gesehen zu werden. Die beiden Konzepte haben aber eine Schnittfläche insofern, als Personalentwicklungsmassnahmen substanziell zur Arbeitsmarktfähigkeit eines Individuums oder auch einer Organisation beitragen können.



«Bei der Verbesserung der Employability von Frauen ist noch Luft nach oben.»

Employability war zwar schon früher ein Thema, wurde aber weniger prominent diskutiert. Wieso hat der Begriff in letzter Zeit an Aktualität und Relevanz gewonnen?

Wie Sie sagen, ist es nicht ein gänzlich neues Thema. Schon im Jahre 2000 erhob die Europäische Union die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit zu einem wichtigen Bestandteil ihrer Beschäftigungsstrategie. Was sich geändert hat, ist die Dynamik der Arbeitsmärkte. Globale Megatrends wie schnelle und grosse Technologiesprünge (Stichwort Digitalisierung) oder auch demografische Entwicklungen (Stichwort Fachkräftemangel) zwingen die Marktteilnehmer, seien es Personen oder Organisationen, zu agiler Anpassung. Die Schaffung von Employability macht Arbeitnehmende wie Arbeitgebende nachhaltig attraktiv.

Wie sehen Sie den Zusammenhang von Employability und Erwerbslosigkeit?

Wenn seine Arbeitsmarktfähigkeit das Individuum im Markt attraktiver und erfolgreicher macht, dann korrelieren Employability und Erwerbslosigkeit negativ. Das ist für mich klar. Umgekehrt war es lange so, dass eine geringere Beschäftigungsfähigkeit nicht gleichbedeutend war mit Erwerbslosigkeit. Zum Beispiel ist die Arbeitslosenquote von älteren Arbeitnehmenden in der Schweiz immer noch unterdurchschnittlich. Diese Situation verändert sich aktuell aber kontinuierlich, sodass die Korrelation einer geringeren Arbeitsmarktfähigkeit und eines höheren Arbeitslosigkeitsrisikos im Alter signifikant zunimmt. In der Informationstechnologie haben wir diesen Punkt bereits erreicht. Dies ist eine Entwicklung, welche sich auf die Entscheidung von Jugendlichen,

6. personalSCHWEIZ Fachtagung

Was bringt die Zukunft?

Am 13. Juni referieren an der 6. personalSCHWEIZ Fachtagung ausgewählte Experten über künftige Herausforderungen im HR. Leena Kriegers-Tejura nimmt in ihrem Referat arbeitsplatzbezogene Arbeitsunfähigkeit und neue Gerichtsurteile im Arbeitsrecht unter die Lupe.

Von Leena Kriegers-Tejura

In den letzten Jahren hat das Phänomen der «arbeitsplatzbezogenen Arbeitsunfähigkeit» stark zugenommen. Firmen sind vermehrt damit konfrontiert und fragen sich, was das für den Alltag im Betrieb bedeutet. Ist ein Arbeitnehmer, der «nur» arbeitsplatzbezogen arbeitsunfähig ist, gleich zu behandeln wie ein Arbeitnehmer, der eine Krankheit hat und damit ebenfalls arbeitsunfähig ist, aber diese Krankheit nichts mit dem Arbeitsplatz zu tun hat? Gibt es praktische Unterschiede und, wenn ja, welche?

Anlässlich der 6. personalSCHWEIZ Fachtagung vom 13. Juni 2018 wird das Thema dieses Beitrags näher erörtert und die werden Problemfelder der Praxis aufgezeigt. Nachfolgend werden einige Aspekte aufgegriffen, um zu veranschaulichen, welche Bedeutung dieses neue Phänomen hat.

Arbeit bei anderem Arbeitgeber ist möglich

Zuerst stellt sich die Frage, was unter dem Begriff der arbeitsplatzbezogenen Arbeitsunfähigkeit überhaupt zu verstehen ist. Heute wird anerkannt, dass ein Arbeitnehmer an der Arbeitsleistung verhindert ist, also arbeitsunfähig ist, diese Arbeitsunfähigkeit jedoch *nur* an seiner konkreten Arbeitsstelle vorliegt. Es liegt also keine Arbeitsunfähigkeit ausserhalb des Arbeitsplatzes vor. Entsprechend ist der Arbeitnehmer in seiner Freizeit nicht beeinträchtigt. Dem Arbeitnehmer ist es möglich, seinen Hobbies nachzugehen, seine Freizeit ohne Einschränkungen zu planen, und der Arbeitnehmer ist auch mobil. Ausserdem – und das ist wohl das Entscheidende – ist es dem Arbeitnehmer möglich, eine andere Stelle bei einem anderen Arbeitgeber anzutreten.

Diese arbeitsplatzbezogene Arbeitsunfähigkeit hat ihren Ursprung demnach am Arbeitsplatz selbst: regelmässig liegt eine psychische Belastungssituation vor. Diese kann durch Überforderung entstehen, durch eine Konflikt- oder Mobbing-situation, durch einen enormen Leistungsdruck, und/oder der Arbeitnehmer wird nicht genügend unterstützt, ausgegrenzt etc. Die Ursachen können vielfältig sein. Es besteht aber immer ein enger Zusammenhang mit der konkreten Arbeitsstelle. Die arbeitsplatzbezogene Arbeitsunfähigkeit kann neben psychischen auch physische Gründe haben. Als Beispiel kann der Fall eines Bäckers genannt werden, der aufgrund einer plötzlich auftretenden Mehlallergie nicht mehr als Bäcker arbeiten kann.

Muss der Arbeitnehmer eine andere Tätigkeit akzeptieren?

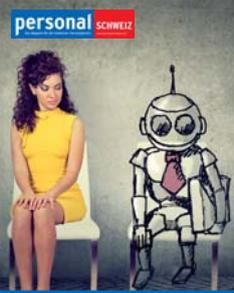
Wie hat der Arbeitgeber nun mit einer solchen Situation umzugehen? Könnte er dem Arbeitnehmer eine andere Arbeit anbieten? Das ist in der Praxis nicht immer einfach, da nicht jeder Arbeitgeber ohne Weiteres eine andere Tätigkeit anbieten kann. Falls es vom Betrieb her möglich ist,

stellt sich die nächste Frage: Nämlich, ob der Arbeitnehmer eine andere Tätigkeit akzeptieren muss. Wie weit geht das Weisungsrecht des Arbeitgebers in solchen Situationen und inwieweit ist der Arbeitnehmer verpflichtet, Hand zu bieten?

Neben der arbeitsplatzbezogenen Arbeitsunfähigkeit wird die Autorin an der 6. personalSCHWEIZ Fachtagung einige neuere Praxisentscheide vorstellen. Beispielsweise wird aufgezeigt, in welchen neueren Fällen die fristlose Kündigung als gerechtfertigt bzw. ungerechtfertigt angesehen wurde. Fristlose Kündigungen sind in der Praxis ein Dauerbrenner, die oftmals bis vor Bundesgericht landen. Dies soll zum Anlass genommen werden, die Voraussetzungen der fristlosen Kündigung anhand von Praxisfällen aufzufrischen.



Leena Kriegers-Tejura ist selbstständige Rechtsanwältin und Partnerin bei Morad, Bürgi & Partner. Sie ist Fachvorsteherin Arbeitsrecht für eidg. Berufs- und höhere Fachprüfungen in Human Resources.



personal SCHWEIZ

6. personalSCHWEIZ Fachtagung
Mittwoch, 13. Juni 2018
Crowne Plaza Zürich

Schweizer Personalpraxis par excellence!

Chancen der Digitalisierung und neue Anforderungen an das HR

Die **6. personalSCHWEIZ Fachtagung** widmet sich voll und ganz den **aktuellen Herausforderungen und den zukünftigen Entwicklungen** in der Schweizer Personalpraxis.

Sie erfahren, wie Sie Ihre **Personalwerbung** in Schwung bringen, mit gezielter **Personalentwicklung** agieren statt reagieren und die **Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitender** sicherstellen. Sie lernen alles über die rechtlichen **Risiken von Mobbing** und profitieren von einem **Update über faire Löhne**.

Gleich anmelden und Platz reservieren!
www.praxisseminare.ch/ps oder **Telefon 044 434 88 34**



Für
personalSCHWEIZ-
Abonnenten
CHF 590.- statt
CHF 690.-

Wechsel der Pensionskasse

Den richtigen Vorsorgepartner finden

Bei der Zielsetzung einer Ausschreibung der Pensionskasse prallen sehr unterschiedliche Vorstellungen aufeinander: Leistungen für die Mitarbeitenden verbessern, Kosten sparen, höhere Verzinsungen erzielen oder die Anlagerisiken reduzieren oder gar eliminieren. Also gilt es, durch eine klare Projektplanung möglichst alles unter einen Hut zu bringen.

Von Othmar Erni

Obwohl ein Wechsel einer Pensionskasse zumeist per 1. Januar erfolgt, muss ein erfolgreiches Projekt möglichst früh im Jahr starten und dadurch alle Beteiligten einbinden. Wir unterscheiden mindestens 4 Phasen, welche optimalerweise einer Initialzündung (Vorphase) folgen.

1. Initialisierung/Vorphase

Vor dem eigentlichen Projektstart gilt es eine Standortbestimmung zu machen. Welche Zielsetzungen sollen verfolgt werden, welche Bedürfnisse und internen Anregungen sowie welche Personen gilt es im Projekt-Ausschuss zu berücksichtigen, wie wird der Markt eingeschätzt, wie sieht die eigene Marktgängigkeit aus und

ist der Vertrag an sich überhaupt kündbar etc.? Danach ist, sofern kein interner Projektleiter mit den notwendigen Kapazitäten und Fähigkeiten zu finden ist, ein externer Berater zu bestimmen.

2. Konzept

Nach dem Projektstart gilt es, im Konzept die Grundlagen für die zukünftige Lösung zu erarbeiten. Insbesondere sollten die zulässigen Organisationsformen klar bestimmt werden, damit ein fairer Wettbewerb erst möglich wird. Kommen nur Pensionskassen infrage, die eine Volldeckung garantieren, oder sind teilautonome Sammelstiftungen zulässig, bei denen Chancen auf höhere Anlageerträge bestehen?

Bei einigen Kassen können die angeschlossenen Firmen auch mitbestimmen, wie die Vorsorgegelder angelegt werden, was Wissen und Interesse voraussetzt und eine erweiterte Delegation der Verantwortung mit sich bringt. In der Diskussion um den Vorsorgeplan sind die aktuellen Leistungen zu hinterfragen und allenfalls neu zu bestimmen.

Dabei sollten Kostenfolgen durch veränderte Planvarianten mitberücksichtigt werden. Als Resultat dieser Phase steht eine konkrete Idee, wie die Leistungen der Pensionskasse im Folgejahr aussehen könnten. Sofern erwünscht und im betrieblichen Umfeld angezeigt, erhöht eine Zwischenkommunikation an die

	März / April / Mai	Juni	Q3/18	Q4/18	Q1/19
Initialisierung <ul style="list-style-type: none"> • Vorstudie/Grundlagen/Markt • Kick-off/Bedürfnisse • Projektstart 	 				
Phase 1 – Konzept <ul style="list-style-type: none"> • Pensionskassen-Organisationsformen • Vorsorge/Kategorienplan • Kostenabschätzungen • evtl. Kommunikation • Zwischenentscheide 					
Phase 2 – Ausschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Auswertung • Angebotsvergleich • Kommunikation • evtl. Kündigung oder Kündigungsfristverkürzung! 			 		
Phase 3 – Entscheidung <ul style="list-style-type: none"> • Nachverhandlungen/Aktualisierungen/Varianten • Definitiver Entscheid • Kommunikation 				 	
Phase 4 – Implementierung <ul style="list-style-type: none"> • Koordination/Kontrolle • Kommunikation 					

HR-Manager

«Viel Eigenverantwortung bieten»

Ausserordentliche Arbeitsplatzkultur und Arbeitgeberattraktivität, dadurch zeichnen sich «Great Place to Work»-Preisträger aus. Zu diesen Unternehmen gehört auch die Doppelleu Boxer AG mit Sitz in Winterthur. Nicole Wobmann, Personalleiterin, stellt sich unseren Fragen im Interview.

Interview geführt von Mathias Liechti

Was bedeutet es Ihnen, vom Label GPTW ausgezeichnet worden zu sein?

Wir haben uns sehr über die Bestätigung gefreut, als junges Unternehmen im Aufbau anscheinend bereits vieles richtig zu machen. Zudem hat uns die Auszeichnung – oder vielmehr die detaillierten Resultate – die Möglichkeit gegeben, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden noch besser zu erkennen. Wir haben die Resultate in den jeweiligen Abteilungen besprochen und gemeinsam versucht, Lösungen zur noch grösseren Zufriedenheit zu finden. Das ist uns im Folgejahr in gewissen Bereichen auch gelungen.

und auch über den Tellerrand schauen, selbständig denken und mit gesundem Menschenverstand vorgehen. Wir bieten vielseitige Aufgaben und ein breites Betätigungsfeld in einem innovativen Unternehmen mit flachen Hierarchien, in dem konstruktive Ideen sehr willkommen sind. Fehler dürfen passieren und werden zum Anlass genommen, die aktuelle Situation zu analysieren und passende Lösungen zu finden. Unsere Mitarbeitenden, die «Leuen», finden viel Freiraum und Entwicklungsspielraum. Wir bieten viel Eigenverantwortung, veranstalten gesellige und informative Mitarbeiteranlässe,

Welches sind zurzeit die grössten Herausforderungen im HR?

Das rasante Wachstum – durch den Zusammenschluss mit Bière du Boxer nochmals angetrieben – setzt uns unter Handlungsdruck bei den Rekrutierungen und das kann vorschnelle Entscheide bewirken. Dabei mit den unterschiedlichen Kulturen, Werten und Vorstellungen unserer beiden Unternehmen in Verbindung mit den neuen Kandidaten zielgerichtet zu jonglieren ist manchmal eine Kunst. Wir hoffen trotzdem, dass wir es immer schaffen, rechtzeitig für die passenden Kandidaten zu entscheiden.

«Die Art, wie wir Dinge anpacken, sind durch unsere starken Werte geprägt. Wir haben den Mut, den Kreis der Gewohnheiten zu verlassen.»

Was machen Sie anders/besser als andere?

Wir leben den Start-up-Groove und verbessern uns in kleinen Schritten. So wachsen wir organisch und der Übergang in eine «richtige» Firma mit professionellen Prozessen und Strukturen gelingt dadurch, dass alle – die zum Teil sehr rasanten – Entwicklungen mittragen. Dabei hilft offene, transparente und ehrliche Kommunikation und familiäre Atmosphäre, welche wir trotz schnellem Wachstum bewahren. Die Art, wie wir Dinge anpacken, sind durch unsere starken Werte geprägt: Wir haben den Mut, den Kreis der Gewohnheiten zu verlassen, erzielen im Team hervorragende Resultate und handeln fair.

bieten Vergünstigungen an Eigenprodukten und einen fairen Lohn mit variablem Anteil, der die Unternehmens- und individuellen Erfolge abbildet.

Wie verbessern Sie Ihre HR-Prozesse?

Stetig und in manchmal kleinen Schritten. Immer so viel wie nötig. Wir passen unser HR den veränderten Bedingungen und Bedürfnissen unserer wachsenden Belegschaft an und stellen sicher, dass faire und verbindliche Rahmenbedingungen bestehen, in denen sich jeder entwickeln kann.

Wenn Geld keine Rolle spielen würde, was würden Sie in Ihrer Personalabteilung sofort ändern?

Für mich ist das nicht unbedingt eine Geld-, sondern eher eine Zeitfrage. Moderne Systeme helfen natürlich, Zeit zu sparen, welche dann frei wäre für weiterführende Ideen im Bereich Entwicklung.

Was macht für Sie die Faszination am HR aus?

In jeder Hinsicht der Faktor Mensch, seine Bedürfnisse, seine Ausprägungen, das damit verbundene soziale Umfeld, die spannenden Kombinationen, die Entwicklung des einzelnen Individuums und einfach alles was unsere «Leuen» so einzigartig macht.

ZUR PERSON

Nicole Wobmann ist HR-Fachfrau mit eidg. Fachausweis und Biersommelière. Sie ist Leiterin Personal bei der Doppelleu Boxer AG in Winterthur, die auch das beliebte «Chopfab» produziert. Davor war sie in verschiedenen HR-Funktionen im Beratungs- und Finanzwesen tätig.

Wie motivieren und fördern Sie Ihre Mitarbeitenden?

Wir setzen darauf, dass unsere Mitarbeitenden eigenverantwortlich handeln

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Darf ein Vorgesetzter seinem Mitarbeitenden verbieten, einen Bart zu tragen?

- Ja, sogar wenn keine zwingenden Gründe bestehen
- Nur, wenn es zwingende Gründe dafür gibt
- Nein, das verletzt das Persönlichkeitsrecht

Wie hoch können Bussen für Firmen bei einer Verletzung der EU-Datenschutzgrundverordnung sein?

- Ein paar Tausend Euro
- Bis zu fünf Millionen Euro
- Bis zu 20 Millionen Euro

«MbO» ist vielen ein Begriff. Aber für was steht die Abkürzung eigentlich?

- Management by Objectives
- Mitarbeitende befragen Orakel
- Me before others

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

Lösungen und Gewinner werden in der Juni-Ausgabe von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 14.05.2018. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

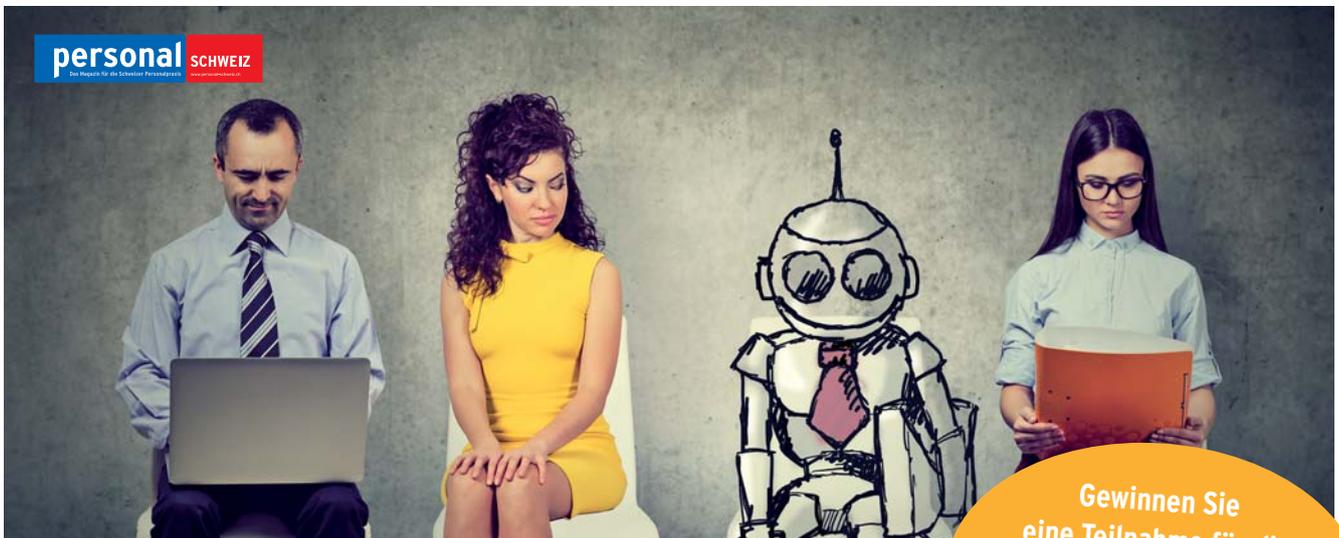
Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der April-Ausgabe:

Wie hoch ist der Gender Pension Gap in der zweiten Säule?
63 Prozent

Was ist der wichtigste Grund für eine Frühpensionierung?
Mehr Zeit für Familie, Freunde und Hobby

Welche Alternative wird zur Anrede «Sehr geehrte ...» empfohlen?
«Guten Tag Frau ...»

Gewinner: Die Gewinnerin des Wettbewerbs der April-Ausgabe heisst Brigitte Schwendener vom Alterszentrum Mittleres Wynental. Herzliche Gratulation!



6. personalSCHWEIZ Fachtagung

Im Fokus: Future of Work

Chancen der Digitalisierung und neue Anforderungen an das HR

«Wenn alles im Wandel ist, braucht es Perspektiven, Mutmacher und Transformer.»

Die 6. Fachtagung des Fachmagazins «personalSCHWEIZ» widmet sich wieder voll und ganz den neusten Herausforderungen, die Sie als Personalverantwortliche/r in naher Zukunft garantiert beschäftigen werden.

Nutzen Sie die zukunftsweisenden Impulse und die Best Practice erfahrener Fachexperten und Praktiker, um die zukünftige Arbeitswelt in Ihrem Unternehmen aktiv mitzugestalten und auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben!

Mittwoch, 13. Juni 2018, im Crowne Plaza in Zürich

Gewinnen Sie eine Teilnahme für die 6. personalSCHWEIZ Fachtagung am 13. Juni im Crowne Plaza in Zürich.

360-Grad-Feedback

Kulturelle Changeprozesse steuern

Unternehmens- und Führungskultur müssen sich ändern, damit sie im digitalen Zeitalter fit für die Zukunft sind. Ein bewährtes Instrument, um solche Entwicklungsprozesse zu stimulieren und zu steuern, ist das 360-Grad-Feedback, bei dem beispielsweise Führungskräfte eine Rückmeldung über ihr Verhalten von mehreren Seiten erhalten.

Von Georg Kraus

Der emeritierte Psychologie-Professor Dr. Oswald Neuberger war bekannt für seine klare Sprache. Entsprechend pointiert äusserte sich der Arbeits- und Organisationspsychologe einst über das 360-Grad-Feedback, bei dem Führungskräfte von ihren Vorgesetzten, Mitarbeitenden und Kollegen und zuweilen auch von Kunden und von Lieferanten eine Rückmeldung über ihr (Führungs-) Verhalten erhalten. Er lehnte die «Rundum-Beurteilung» von Führungskräften «rundum ab» und verglich das 360-Grad-Feedback mit einem Panoptikum.

Ein Panoptikum ist ein als Rundbau konzipiertes Gefängnis, in dessen Mittelpunkt ein Wachturm steht. Von dort aus können die Wärter alle Zellen kontrollieren. Deshalb fühlen sich die Gefangenen ständig beobachtet und verhalten sich so, wie sie glauben, dass dies erwünscht sei. Ähnlich verhielte es sich beim 360-Grad-Feedback, kritisierte Neuberger. Nur dass dort an die Stelle der Wärter das «höhere Management» trete.

Eine harsche Kritik. Trotzdem nutzen heute mehr Unternehmen denn je dieses Instrument für ihre Personal- und Führungskräfteentwicklung – speziell solche, die unter einem hohen kulturellen Veränderungsdruck stehen. Denn Neuberger's Kritik am 360-Grad-Feedback stellt die betriebliche Realität auf den Kopf.

Führungskräfte stehen im Fokus der Beobachtung

Anders als im Panoptikum sind im Unternehmensalltag nicht «die Gefangenen», sprich Mitarbeitende, dem permanenten überwachenden Blick der «Wärter», sprich Führungskräfte, ausgesetzt. Viel-

mehr ruht der Blick der Mitarbeitenden auf den Führungskräften. Sie beobachten, was jene wie tun – unter anderem, weil die Führungskräfte für sie eine Vorbildfunktion haben. Entsprechend wichtig ist es, dass die Führungskräfte ein ihrer Position, der Situation und den (Entwicklungs-)Zielen des Unternehmens angemessenes Verhalten zeigen.

Führungskräfte müssen sicherstellen, dass ihre Mitarbeitenden effektiv (zusammen-)arbeiten (können); ausserdem, dass die Zusammenarbeit mit den anderen Bereichen funktioniert. Dies ist in der von zunehmender Vernetzung geprägten Arbeitswelt, in der

- immer mehr Verantwortung auf die operative Ebene verlagert wird und
 - die (bereichsübergreifende) Team- und Projektarbeit zunehmend den Arbeitsalltag dominiert,
- eine immer wichtigere Kernaufgabe von Führung. Nur selten erhalten Führungskräfte im Alltag jedoch eine klare und nachvollziehbare Rückmeldung, inwieweit sie diese Aufgaben adäquat wahrnehmen. Entsprechend schwer fällt es ihnen, sofern nötig, ihr Verhalten gezielt zu verändern. Dieses Manko soll mit dem 360-Grad-Feedback behoben werden.

Kernfrage: Welche Entwicklung wollen wir anstossen?

Dabei gilt es jedoch festzuhalten: Das 360-Grad-Feedback ist nur ein Instrument, um personale und/oder organisationale Entwicklungsprozesse zu flankieren. Deshalb wird es von den Unternehmen in der Regel anlassbezogen eingesetzt. Mit seinem Einsatz sind konkrete Entwicklungsziele verbunden.

Hierfür ein Beispiel: Vor einigen Jahren erkannte ein Elektronikunternehmen, dass sie sich von einem Produkthanbieter zu einem System- beziehungsweise Problemlösungsanbieter entwickeln müssen. Hierfür musste sich neben der Struktur des Unternehmens auch dessen (Führungs-) Kultur ändern. Also startete das weltweit agierende Unternehmen ein «Fit for Future» (3F) genanntes Personal- und Organisationsentwicklungsprogramm. Mit ihm sollten in dem Unternehmen unter anderem flexiblere Organisationsstrukturen geschaffen werden. Ausserdem sollte die (bereichs- und standortübergreifende) Zusammenarbeit verbessert werden.

Dabei war den Verantwortlichen klar: Inwieweit wir diese Ziele erreichen, hängt vor allem davon ab, wie stark die Führungskräfte den Wandel promoten und wie sie ihre Mitarbeitenden führen. Deshalb entwickelte das Unternehmen auch neue Führungsleitlinien. Durch den mit dem Entwickeln der neuen Leitlinien verbundenen Diskussionsprozess veränderte sich bereits das Selbstverständnis der Führungskräfte. Das bedeutete jedoch noch keineswegs, dass fortan alle das gewünschte Führungsverhalten zeigten.

Deshalb gelangte die Unternehmensleitung zur Erkenntnis: Wir brauchen ein Instrument, das unseren Führungskräften eine dokumentierte Rückmeldung über ihr Verhalten gibt. Also wurde ein regelmässiges Management-Audit auf Basis eines 360-Grad-Feedbacks eingeführt. Bei diesen im Zwei-Jahres-Rhythmus stattfindenden Audits erhalten die Führungskräfte stets von mehreren Personengruppen eine (schriftliche) Rückmeldung über ihr (Führungs-) Verhalten – von ihren Mitarbeitenden, Kollegen und Vorgesetzten.

Arbeit 4.0

Warten heisst, Zeit zu verlieren

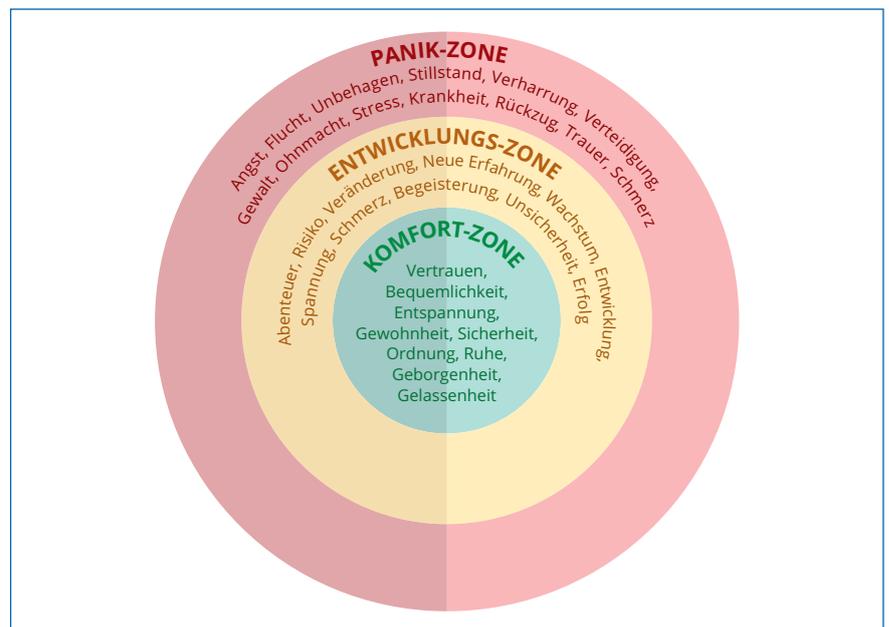
Zukunftstrends sind immer mit Unsicherheiten verbunden. Auch wenn der Wunsch gross ist, genau in diesen Umbruchphasen präzise und exakte Aussagen zu erhalten, entspricht dies nicht der Realität. Die Digitalisierung und die Globalisierung warten nicht auf uns. Das heisst aber nicht, dass man nichts für seine und die Arbeitsmarktfähigkeit seiner Mitarbeitenden tun kann.

Von Stefanie Seiz und Jens Mak

Kein Tag vergeht ohne eine Berichterstattung zu den laufenden Veränderungen in der Arbeitswelt. Auch im intensiven Austausch mit Institutionen in unserem Umfeld sowie der aktuellen politischen Diskussion rund um die Themen Ausbildung für Erwachsene, Grundkompetenzen, Digitalisierung und der Arbeitsmarktfähigkeit von Menschen über 44 werden immer wieder die gleichen Bedenken geäussert: Sind unsere Mitarbeitenden noch arbeitsmarktfähig? Dies schwebt auch wie ein Damoklesschwert über den unterschiedlichsten Mitarbeitergruppen in den Unternehmen. Es besteht ein hohes Bewusstsein – umso mehr erstaunt es, dass wenig konkrete Handlungsfelder daraus resultieren. Wäre es nicht naheliegend, dass eine breit abgestützte, flächendeckende Bildungsinitiative getragen von Unternehmen, Verbänden und der Politik entstehen würde? Die gleichen Fragen finden wir auch bei den direkt Betroffenen.

Worauf gründet die spürbare Paralyse?

Die cm-p betreut und trainiert jährlich über 5500 Menschen im Rahmen von arbeitsmarktlichen Massnahmen, in Lehrgängen für angehende, anerkannte Kursleiter bzw. Ausbilder mit Fachausweis sowie in Führungs- und Organisationsentwicklungsprojekten. Über alle Hierarchiestufen und Branchen hinweg besteht eine grosse Gemeinsamkeit – Verunsicherung bezüglich der zukünftigen Anforderungen in der Arbeitswelt. Die Befürchtung, nicht mehr «up to date» zu sein oder schon bald zu werden, macht Angst. Die Verantwortung zur Klärung wird auf die Unternehmen abgeschoben. «Wenn die wissen, was ich zukünftig für Fähigkeiten



Der Schritt in die Entwicklungszone ermöglicht die Qualifikation für die Arbeitswelt 4.0.

benötige, kann ich mich auch weiterentwickeln», sagen sich viele Arbeitnehmer.

Je länger diese Phase dauert, desto mehr nimmt die Veränderungsbereitschaft in der betroffenen Mitarbeitergruppe ab, da sie sich bestätigt fühlen. Nach dem Motto «Es wird alles nicht so heiss gegessen, wie es gekocht wird» nimmt die Employability unbemerkt weiter ab.

Wieso Unternehmen nicht schon weiter sind und falsch denken

Der grosse Traum, die Zukunft in der Kristallkugel zu sehen, wird ein weiteres Mal nicht in Erfüllung gehen. Viele Unternehmen machen sich zur Arbeitswelt 4.0 fundiert Gedanken, sind aber in ihrer Denkhaltung noch stark geprägt von der heutigen Situation und den damit verbundenen Herausforderungen: In der

Personalentwicklung wird stark auf den Auf- und Ausbau von fachlichen Fähigkeiten gesetzt und eine weitere Professionalisierung damit erlangt. Was grundsätzlich wichtig und auch wünschenswert ist.

Zudem bemühen sich viele Organisationen, die zukünftigen Jobprofile zu beschreiben, um damit einen Orientierungsrahmen für die Mitarbeitenden zu schaffen. Auch dies ist eine zukunftsgerichtete Aufgabe, die Klarheit schafft, dass die heutigen Profile im Wandel sind und alle Mitarbeitergruppen und Hierarchien betreffen. Aus unserer Erfahrung ist der Prozess aufwendig, führt zur Sensibilisierung breiter Anspruchsgruppen und ermöglicht eine GAP-Analyse auf der fachlichen Ebene. Was uns in vielen Begleitungen und Beratungsmandaten auffällt, ist, dass viele Entwicklungen der Arbeitswelt 4.0 schon heute da sind.