

EDITORIAL 3

EXPERTEN-INTERVIEW

«Zunehmende Regulierung schränkt unternehmerische Freiheit ein» 6

Daniella Lützelschwab vom Schweizerischen Arbeitgeberverband spricht über die Zukunft des Arbeitsmarkts

NEWS AUS DER PERSONALWELT

Was bewegt das HR? 9

Hier erfahren Sie das Wichtigste in Kürze

ARBEITSRECHT

Voraussetzungen und Folgen 10

Das müssen Sie zum nachvertraglichen Konkurrenzverbot wissen



Art. 340 ff. OR in der Praxis 12

Wie wird das Konkurrenzverbot umgesetzt? Wir zeigen es anhand von ausgewählten Gerichtsentscheiden

Beachten Sie diese fünf Grundsätze 13

So formulieren Sie rechtssichere und korrekte Arbeitszeugnisse

LOHN

Die künstliche Lohnungleichheit 16

Wie der Lohnrechner des Bundes die Ergebnisse durch statistische Grundannahmen verfälscht

SOZIALVERSICHERUNGEN

Richtiges Vorgehen in heiklen Fällen 18

Lang dauernde Arbeitsunfähigkeit und Erwerbsunfähigkeit sind für alle Betroffenen nicht einfach

PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS

Die Zukunft nachhaltig mitgestalten 23

Wie betriebliche Mentoren Firmen im digitalen Wandel unterstützen können

«Gesundheitswesen steht vor entscheidenden Veränderungen» 26

Die FHNW bietet neu einen CAS «Human Resource Management im Gesundheitswesen» an. Wir haben mit den Verantwortlichen gesprochen

HR-STRATEGIE

Workforce Management 28

In Zeiten der Digitalisierung richtig aufgestellt



Personalentwicklung outsourcen? 30

In vielen HR-Bereichen sind externe Dienstleister gang und gäbe. Bald auch bei der Personalentwicklung?

FUTURE OF WORK

Eine Alternative zum Assessment? 32

Der promovierte Psychologe Urs Tschanz nimmt für Sie das Online Testing unter die Lupe

Assessment Center in Kurzform 34

Innovation «Smart AC»: Wir stellen die abgespeckte Version des klassischen Assessment vor

DENKSPORT

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz! 37

WORK+

Schluss mit dem Jugendwahn 38

Warum ältere Mitarbeitende innovativer sind und wie ihre Diskriminierung bekämpft werden kann



VORSCHAU / IMPRESSUM 42

Zukunft des Arbeitsmarkts

«Zunehmende Regulierung schränkt unternehmerische Freiheit ein»

Als einer der grössten Wirtschaftsverbände der Schweiz setzt sich der Schweizerische Arbeitgeberverband für eine liberale Wirtschaftspolitik ein. Wir sprechen mit Daniella Lützelschwab über die Sozialpartnerschaft mit den Gewerkschaften und darüber, warum Frauen mehr vom Ausbau von bezahlbaren Krippenplätzen als von staatlich verordneten Lohnkontrollen profitieren.

Interview geführt von Mathias Liechti

Sie sind Ressortleiterin Arbeitsmarkt beim Schweizerischen Arbeitgeberverband (SVA). Was sind momentan die dringlichsten Probleme, mit denen der Schweizer Arbeitsmarkt konfrontiert ist?

Die Alterung der Bevölkerung und die rückläufige Zuwanderung in die Schweiz bei gleichzeitig guter Wirtschaftslage führen zu einem zunehmenden Mangel an Arbeitskräften. In einigen Branchen können die Unternehmen offene Stellen schon heute nicht mehr adäquat besetzen. Die hoch spezialisierte Schweizer Wirtschaft ist und wird auch künftig auf gut ausgebildete Fachkräfte angewiesen sein. Dazu kommt in den letzten Jahren die zunehmende Tendenz, den liberalen Arbeitsmarkt mit staatlichen Eingriffen einzuschränken – und damit die unternehmerische Freiheit zu beschneiden. Wenn dadurch die Wettbewerbsfähigkeit der hiesigen Unternehmen leidet, trifft dies auch die Arbeitnehmenden.

Wie schätzen Sie die allgemeine Lage des Arbeitsmarkts ein?

Nach und nach schlägt sich die bessere wirtschaftliche Entwicklung auch auf den Arbeitsmarkt nieder. Die Zahl der Arbeitslosen geht weiterhin zurück und die Zahl der Beschäftigten nimmt stark zu. Das ist auch ein Indiz dafür, dass Unternehmen von einer besseren wirtschaftlichen Perspektive ausgehen. Schätzungen der International Labour Organization (ILO) rechnen mit einer Erwerbslosenquote von 4,5 Prozent für dieses und von 4,3 Prozent für nächstes Jahr. 2017 betrug die Quote noch 4,8 Prozent. Die Löhne stiegen letztes Jahr im Ausmass der Teuerung, was

gemäss ersten Tendenzen auch in etwa für das laufende Jahr zutreffen dürfte.

Die Löhne werden nur der Teuerung angepasst, steigen de facto also nicht. Und dies trotz Wirtschaftswachstum. Was sind die Gründe?

Das Wachstum der Reallöhne überstieg in den letzten Jahren meist das gesamtwirtschaftliche Produktivitätswachstum. Begleitet wurde diese Entwicklung von einer steigenden Quote der Löhne am schweizerischen Bruttoinlandsprodukt. Zurückzuführen ist dies auf einen Rückgang der preislichen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen als Folge der Frankenaufwertung. Genau diese tieferen Margen schränken jedoch auch die Möglichkeit der Unternehmen für Lohnerhöhungen ein. Durch die negative Teuerung der vergangenen Jahre haben sich die Reallöhne und somit die Kaufkraft der Arbeitnehmenden trotz der teils unterdurchschnittlichen Nominallohnerhöhung erhöht.

Die Schweiz ist das Land der Vollbeschäftigung. Trotzdem belegt das Thema «Arbeitslosigkeit» seit Jahren eine Top-Platzierung im CS-Sorgenbarometer. Haben Sie dazu eine Erklärung? Und müssen sich Schweizer zu Recht Sorgen um ihren Job machen?

Im internationalen Vergleich steht die Schweiz in Sachen Beschäftigung sehr gut da. Sie hat eine der höchsten Erwerbstätigenquoten und eine der tiefsten Erwerbslosenquoten. Die Tatsache, dass in manchen Branchen schon heute akut Fachkräfte fehlen, unterstreicht die komfortable Lage der hiesigen Arbeit-

nehmenden zusätzlich. Entwicklungen wie die Digitalisierung, die Globalisierung oder die Demografie unterwerfen die Arbeitswelt aktuell einem starken Wandel. Die teils rasanten Entwicklungen können durchaus als bedrohlich für den eigenen Job wahrgenommen werden. Umso wichtiger ist es, dass man nicht stehen bleibt und bereit ist, sich weiterzubilden und auf Neues einzulassen. Es ist aus heutiger Sicht davon auszugehen, dass es auch in Zukunft genug Arbeit geben wird, wenn sich auch die Arbeitsinhalte und -formen verändern.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband plädiert für eine Liberalisierung des Arbeitsmarkts. Wie genau soll diese Liberalisierung denn aussehen? Oder anders gefragt: Welche Arbeitnehmerrechte stören Sie im Moment am meisten?

Wir stören uns nicht an Arbeitnehmerrechten, im Gegenteil: Rechte sowohl von Arbeitgebern wie auch von Arbeitnehmern sind Teil der bewährten Sozialpartnerschaft. Was den vergleichsweise liberalen Schweizer Arbeitsmarkt einzuschränken droht, sind die zunehmenden Regulierungen: Gesetzliche Frauenquote, vorgeschriebene Lohnkontrollen oder gesetzlich vorgegebene statt betriebliche Vaterschafts- und Care-Urlaube sind nur einige Beispiele von aktuell diskutierten gesetzlichen Vorgaben, welche die unternehmerische Freiheit einschränken. Die Anliegen sind oft durchaus berechtigt, die Umsetzung per Gesetz ist jedoch falsch. Gesetze sind immer Einheitslösungen, die den individuellen Möglichkeiten und Gegebenheiten der vielen verschiedenen

Übernahme der PerSal AG

P&I verstärkt Marktstellung

Mit der neusten Akquisition der PerSal AG fügt P&I ein wichtiges Puzzleteil im Marktsegment für Unternehmen bis 500 Mitarbeitenden zu ihrem aktuellen Produktportfolio hinzu.

Am 1. Oktober 2018 übernahm die P&I das gesamte Aktienpaket der PerSal AG. Die PerSal AG und die PerSal Software werden als eigenständige Unternehmung und Marke weitergeführt sowie der Standort und die Mitarbeitenden von P&I unverändert übernommen. Bereits 2012 und 2015 hat die Personal & Informatik mit den Übernahmen der Mirus Software AG und der Soreco HR AG ihre Marktstellung im Schweizer HR- und Payroll-Softwaremarkt markant gesteigert.

Fritz Achermann wird weiterhin die Geschäftsführung innehaben und die Philosophie der PerSal Software sowie die für ihre Qualität und Zuverlässigkeit bekannte Supportabteilung in der gleichen Art und Weise weiterführen. «Mit dem Zusammenschluss der P&I stehen uns nun die Möglichkeiten offen, eine umfassende

und integrierte HR-Lösung anzubieten, in welcher vom Bewerbermanagement bis hin zur Zeiterfassung das gesamte HR Life Cycle abgebildet ist. Wir sind gespannt, wie der Schweizer HR-Markt auf diese geballte Software-Kompetenz reagiert», gibt Fritz Achermann auf Anfrage bekannt.

Auch Christos Triadis, Geschäftsführer der P&I AG in der Schweiz, zieht eine positive Bilanz: «Durch die Übernahme der PerSal AG werden wir unsere Stellung am HR-Markt signifikant ausbauen. Für die P&I AG bedeutet dieser Schritt einen grossen Zugewinn und wir freuen uns, dadurch künftig noch intensiver auf die individuellen Bedürfnisse unserer Kunden einzugehen und ihnen die innovativsten Produkte und Dienstleistungen bieten zu können.»

P&I ist heute eines der bedeutendsten und namhaftesten Unternehmen der HR-Industrie in Europa und positioniert sich als Pure HR Company mit innovativer Software für alle Aufgaben des Personalmanagements.

Die PerSal AG, die aus der im Jahre 1994 gegründeten Persoline AG hervorgegangen ist, hat sich durch ihre langjährige Markterfahrung im HR- und Payrollbereich vor allem aufgrund ihrer flexiblen und hoch anpassbaren Standard-Software PerSal sowie ihrer modularen Payroll-Outsourcing-Lösungen einen Namen gemacht.

Die Schweizer Niederlassung der P&I, die ebenfalls in den 90er Jahren gegründet wurde, kann gemeinsam mit der PerSal AG über 2200 Unternehmungen zu ihren HR- und Payroll-Kunden zählen. Verteilt auf vier Domizile beschäftigt P&I Schweiz 72 Mitarbeitende. Die beiden Geschäftsführer, Christos Triadis und Fritz Achermann, sind überzeugt, dass durch die erweiterte Produktpalette und ein für die Schweiz neu eingeführtes P&I LogaAll-in der Mehrnutzen für bestehende und neue Kunden gross sein wird.

Digital Payroll

CH Outsourcing wird Kwaxx

CH Outsourcing hat sich zu einem Technologieunternehmen mit voller Prozessfokussierung entwickelt – und hat damit grossen Erfolg. Nun ist es Zeit für einen komplett neuen Firmenauftritt.

Mit der Firma CH Outsourcing sind die Unternehmer Christian Kobler und Christian Fässler 2012 in den Schweizer Payroll-Markt eingestiegen. Das Konzept: Digitale Lohnbuchhaltung, erschwingliche Pro-Mitarbeiter-Preise und zu 100 Prozent planbare Kosten. Dank der ausgeprägten Automatisierung sind die Preise für den Lohnservice deutlich unter dem Schweizer Marktniveau.

«Wir realisierten damals, dass es auf dem Schweizer Payroll-Markt eigentlich nur unzufriedenstellende Lösungen gibt: Wenig automatisierte Prozesse, teure An-

gebote und keine planbaren Kosten. Wir wollten Kunden einen echten Mehrwert bieten», so Christian Kobler, Co-Founder und CEO. Das junge Unternehmen hatte mit seinem Programm Erfolg: Rasch wurde ein solider Kundenstamm aufgebaut und die Anzahl der Mitarbeitenden stieg auf knapp 40.

Die Firma hat sich in den letzten Jahren zu einem Technologieunternehmen entwickelt und sich daher für einen komplett neuen Firmenauftritt entschieden: Seit September 2018 lautet der neue Firmenname Kwaxx – Digital Payroll (Kwaxx AG).

Die neue Website www.kwaxx.ch ist seit September 2018 live.

Die beiden Geschäftsinhaber setzen alles auf einfache und automatisierte Prozesse. Die eigens entwickelte Kwaxx-Kundenplattform ist intuitiv bedienbar und setzt kein Payroll-Know-how oder Softwarekenntnisse voraus. Die Prozesse im Hintergrund sind automatisiert und so effizient, dass Kwaxx-Kunden viel Geld sparen. Kwaxx hat sich eines auf die Fahne geschrieben: Lohnbuchhaltung selber machen darf sich für keine Firma mehr lohnen. Diese Vision ist bereits Realität: Zu den zufriedenen Kunden zählen Kleinstfirmen, aber auch KMU und Grossunternehmen.

Neben perfektionierten Prozessen zeichnet sich die Firma aber auch durch den hochwertigen Beratungsservice aus: Ein Expertenteam kümmert sich persönlich um alle Fragen und Anliegen der Kunden.

Formulieren von nachvertraglichen Konkurrenzverboten

Voraussetzungen und Folgen

Bei leitenden Angestellten wird oft ein nachvertragliches Konkurrenzverbot vereinbart, d.h. ein Konkurrenzverbot, das sich erst nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses aktualisiert. Sinn und Zweck des Konkurrenzverbotes ist es, dass Arbeitnehmer, die weitgehenden Einblick in das Geschäft des Arbeitgebers hatten, davon abgehalten werden, nach ihrem Abgang dem alten Arbeitgeber Konkurrenz zu machen.

Von Leena Kriegers-Tejura

Der Arbeitgeber wähnt sich in diesen Fällen in Sicherheit, dass der Arbeitnehmer ihn nicht konkurrenzieren wird, wenn er den Betrieb verlässt. In der Praxis zeigt sich allerdings, dass sich Konkurrenzverbote nicht immer so einfach durchsetzen lassen. Das kann daran liegen, dass die Voraussetzungen für das Konkurrenzverbot nicht erfüllt und/oder die Konkurrenzverbote zu pauschal formuliert sind. Um die Durchsetzbarkeit von Konkurrenzverboten zu erhöhen, empfiehlt es sich, als Arbeitgeber unter anderem die nachfolgenden Aspekte zu beachten.

Gesetzliche Voraussetzungen

Gemäss Art. 340 Abs. 1 OR kann sich der handlungsfähige Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber schriftlich verpflichten, nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses sich jeder konkurrenzierenden Tätigkeit zu enthalten, insbesondere, weder auf eigene Rechnung ein Geschäft zu betreiben, das mit dem des Arbeitgebers in Wettbewerb steht, noch in einem solchen Geschäft tätig zu sein oder sich daran zu beteiligen.

Das Konkurrenzverbot ist allerdings nur verbindlich, wenn das Arbeitsverhältnis dem Arbeitnehmer Einblick in den Kundenkreis oder in Fabrikationsgeheimnisse gewährt und die Verwendung dieser Kenntnisse den Arbeitgeber erheblich schädigen könnte (Art. 340 Abs. 2 OR).

Das Konkurrenzverbot darf das wirtschaftliche Fortkommen des Arbeitnehmers nicht unbillig erschweren, weshalb es nach Ort, Zeit und Gegenstand begrenzt werden muss (Art. 340a OR).



Nur der persönliche und direkte Kontakt mit Kunden rechtfertigt ein Konkurrenzverbot.

Schriftlichkeit/Handlungsfähigkeit des Arbeitnehmers

Damit das Konkurrenzverbot gültig zustande kommt, muss es schriftlich vereinbart werden. Auch wenn Arbeitsverträge grundsätzlich mündlich abgeschlossen werden können, gilt dies nicht für ein nachvertragliches Konkurrenzverbot. Der Arbeitnehmer, der sich verpflichtet, ein Konkurrenzverbot einzugehen, hat dieses zu unterschreiben; ein schriftlicher Arbeitsvertrag ohne seine Unterschrift würde daher nicht genügen. Die Unterschrift des Arbeitgebers ist dann erforderlich, wenn sich der Arbeitgeber zur Zahlung einer Entschädigung für das Konkurrenzverbot, einer sog. Karenzentschädigung, verpflichtet.

Darauf hinzuweisen ist, dass ein Verweis auf eine Konkurrenzklausel in einem Reglement oder Mitarbeiterhandbuch etc. nicht genügen würde. Das Konkurrenzverbot sollte im Arbeitsvertrag stehen und auf den einzelnen Arbeitnehmer abgestimmt sein.

Ausserdem muss der Arbeitnehmer handlungsfähig sein, d.h., er muss mündig und urteilsfähig sein. Mündigkeit ist gegeben, wenn der Arbeitnehmer über 18 Jahre alt ist bzw. nicht entmündigt wurde; Urteilsfähigkeit liegt vor, wenn der Arbeitnehmer vernunftgemäss handeln kann. Bei einem Lehrvertrag ist kein Konkurrenzverbot möglich (Art. 344a Abs. 6 OR).

Salarium: Ergebnisse richtig verstehen und anwenden

Die künstliche Lohnungleichheit

In den letzten Jahren häuften sich die Anfragen von HR-Verantwortlichen und Mitarbeitenden aus unserm Kundenkreis, wie die Ergebnisse von Salarium des Bundesamts für Statistik (BfS) richtig zu verstehen sind. Denn durch statistische Grundannahmen werden die Ergebnisse völlig verfälscht.

Von Thomas Landolt

Trotz deutlichem Hinweis, dass diese Zahlen keine Lohnempfehlungen seien, werden die Ergebnisse als real wahrgenommen und von Angestellten zu Salärgesprächen beigezogen. Das ist verständlich, stammen die Resultate doch von einem Bundesamt, dessen Kernauftrag «das Erstellen von repräsentativen Statistiken zum Nutzen der Schweiz» ist. Mit diesem Artikel möchten wir etwas Licht ins Dunkel von Salarium bringen und erläutern die wichtigsten Zusammenhänge und Risiken.

Wie und welche verfügbaren Datenquellen in der Praxis genutzt werden, ist schlussendlich aber ein freier Entscheid des einzelnen Unternehmens. Unsere selbst erhobenen Daten und Ergebnisse werden von Salarium oft deutlich überschritten. Rückfragen bei Mitbewerbern ergaben ähnliche Beobachtungen. Dies führt bei Salärgesprächen und Verhandlungen oft zu Unsicherheit und Fragen über die Zuverlässigkeit der Ergebnisse sowohl aufseiten der HR-Verantwortlichen als auch bei den Angestellten. Die mit Salarium berechneten Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern sowie die regionalen Auswertungen sind nach unseren Erfahrungen ebenso erklärungsbedürftig.

Wie werden die gesammelten Daten vom BfS ausgewertet?

Die vom BfS erhobenen rund 750 000 Saläre werden gesamthaft inkl. der mitgelieferten Kriterien gemäss Fragebogen in einer Datenbank zusammengefasst. Mit Salarium kann die Datenbank nach einigen Kriterien ausgewertet werden, beispielsweise nach Branche, Region, Ausbildung oder Geschlecht. Salarium



Unbrauchbar: Der Lohnrechner des Bundes sorgt bei Lohnverhandlungen häufig für Verwirrung.

liefert im Internet die Ergebnisse in Form von Tabellen.

In den ersten vier Spalten von links sind die Ergebnisse von Salarium aufgelistet, in der rechten Spalte die Ergebnisse aus dem Lohnrechner des Schweizerischen Ge-

werkschaftsbunds (SGB). Bei Salarium fallen zwei Resultate/Fakten besonders auf:

- Die Salärdifferenz zwischen den Geschlechtern ist bis auf die Kommastelle in allen Regionen gleich gross, und zwar unabhängig davon, ob es sich um Me-

Beispiel: Maschinenbau / Ingenieur / ETH / 40 Jahre / 15 Dienstjahre

Region	BfS-Frau	BfS-Mann	Differenz	SGB*
Genf	8215	9435	-12,90%	8780
Mittelland	7826	8988	-12,90%	8330
NW	8304	9537	-12,90%	8480
ZH	8425	9676	-12,90%	9170
Ost	7945	9124	-12,90%	8690
Zentral	8174	9388	-12,90%	9150
Tessin	6377	7324	-12,90%	7200

* Schweizerischer Gewerkschaftsbund / Lohnrechner.ch / Mittelwert (Männer – Frauen)

Lang dauernde Arbeitsunfähigkeit und Erwerbsunfähigkeit

Richtiges Vorgehen in heiklen Fällen

Die Arbeitsunfähigkeit beginnt mit dem Tag der Krankheit oder des Eintritts eines Unfalls.

Nach sechs Monaten spricht man von einer lang dauernden Arbeitsunfähigkeit. Sind die ärztliche Behandlung und Eingliederungsmassnahmen abgeschlossen, wird die eingeschränkte Leistungsfähigkeit einer versicherten Person als Erwerbsunfähigkeit bezeichnet. Besteht diese Erwerbsunfähigkeit voraussichtlich dauernd oder für längere Zeit, liegt eine Invalidität vor.

Von René Mettler

Bei lang dauernder Arbeitsunfähigkeit oder Invalidität stellen sich für den Arbeitgeber verschiedene Fragen bezüglich Anmeldung zur Früherfassung bei der Invalidenversicherung (IV), der Stellvertretung, der Beratung des Arbeitnehmenden und der Kündigung des Arbeitsvertrages.

Bei Vorliegen einer Invalidität erbringen die Invalidenversicherung (IV), die Vorsorgeeinrichtung der beruflichen Vorsorge (BVG) und allenfalls die Unfallversicherung (UVG), die Militärversicherung (MVG) oder Versicherungen aus der dritten Säule Leistungen. Decken diese den Lebensbedarf nicht, wird dieser zusätzlich durch die Ergänzungsleistungen (EL) ergänzt.

Entsprechend von besonderer Bedeutung ist das administrative Vorgehen des Arbeitgebers bei lang dauernder Arbeitsunfähigkeit.

Wie ist bei lang dauernder Arbeitsunfähigkeit vorzugehen?

Was ist zu tun, wenn ein Arbeitnehmender durch eine schwere Krankheit oder einen folgenschweren Unfall lang dauernd ausfällt?

PRAXISBEISPIELE

A: Anton Maurer arbeitet seit drei Jahren bei Ihnen im Betrieb als Lastwagenfahrer. Seit einigen Monaten ist er krank. Nach ein paar Wochen im Spital ist er nun seit zwei Monaten zu Hause. Sie haben ihn im Spital besucht und zweimal angerufen. Auf Ihre Fragen nach seinem Gesundheitszustand hat er ausweichend geantwortet, dass sein Darm nicht mehr mitmache. Alle paar Wochen erhalten Sie ein Arztzeugnis, welches ihn zu 100 Prozent krank erklärt «bis auf Weiteres».

B: Béatrice Schlosser arbeitet seit zehn Jahren bei Ihnen im Betrieb als Finanzchefin. Sie hat vor drei Monaten einen schweren Unfall beim Biken erlitten. Sie informiert Sie regelmässig telefonisch über ihren Gesundheitszustand. Zudem haben Sie sie schon zweimal im Spital besucht, und die direkte Vorgesetzte fährt wöchentlich hin. Nachdem es anfänglich so ausgesehen hat, als ob sie bald wieder die Arbeit aufnehmen könne, sind nun Komplikationen aufgetreten. Die erlittenen Rückenverletzungen bedingen weitere Operationen, und es ist unklar, ob und wie weit eine Heilung überhaupt möglich ist. Das letzte Arztzeugnis schreibt sie denn auch für weitere drei Monate arbeitsunfähig.

Was kann in diesen Situationen unternommen werden?

Lohnfortzahlung

Zunächst leisten Sie als Arbeitgeber Lohnfortzahlung. Sofern eine Versicherung wie die Unfallversicherung (UVG) oder die Krankentaggeldversicherung voraussichtlich leistungspflichtig wird, nehmen Sie frühzeitig die Anmeldung vor.

Wird die Lohnfortzahlung durch den Arbeitgeber selbst geleistet, so ist diese während der «beschränkten Zeit» nach OR Art. 324a zu erbringen, also nach der Dauer, welche in der Berner, Zürcher oder Basler Skala geregelt ist. In Fällen, in welchen keine Krankentaggeldversicherung besteht, wird anschliessend oft eine Lücke entstehen.

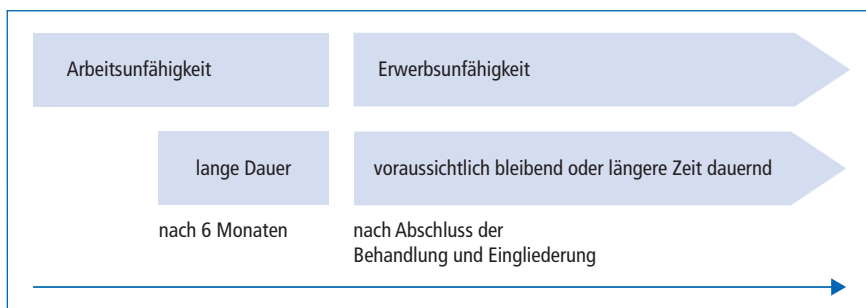
Beratung

Lange andauernde Arbeitsunfähigkeit erzeugt für die betroffenen Personen oft unüberwindbar scheinende Probleme. Hier ist es besonders wichtig, dass sie und die nächsten Angehörigen kompetente Beratung, Verständnis und konkrete Hilfestellung erhalten.

Anmeldung IV

Zeichnet sich ab, dass keine vollständige Heilung erwartet werden kann, wird eine Anmeldung bei der Invalidenversicherung nötig. Sie wird dann in relativ aufwendigen Abklärungen herausfinden, ob eine Wiedereingliederung in den Erwerbsprozess möglich, eine Umschulung Erfolg versprechend oder eine (Teil-)Rente ausgerichtet wird.

Die berufliche Vorsorge folgt der IV und richtet allfällig auch eine Rente aus.



Schematische Darstellung der Dauer der Arbeits- bzw. der Erwerbsunfähigkeit.

Digitalisierung der Arbeitswelt

Die Zukunft nachhaltig mitgestalten

Man spürt ihn fast immer und überall - den digitalen Wandel. Auch in der Arbeitswelt ist dieser nicht mehr wegzudenken. Die Digitalisierung bringt technologische Innovationen und Weiterentwicklungen mit sich, doch sie hat für uns Menschen durchaus auch herausfordernde Begleiterscheinungen. Betriebliche Mentoren mit eidg. Fachausweis können mit ihren Kompetenzen, Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozesse zu begleiten, den Übergang ins digitale Zeitalter nachhaltig unterstützen.

Von Peter Bürki

Der digitale Wandel ist längst eingetreten. Er verändert das Leben von uns allen und wird immer mehr zur treibenden Kraft für gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen. Auch die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch und passt sich der Digitalisierung und ihren Folgen stetig an. Doch wo führt dieser Weg letztendlich hin und wie sieht unser zukünftiger Arbeitsplatz aus?

Arbeit 4.0 oder Veränderungsprozesse der zukünftigen Arbeitswelt

Ein Ausdruck, der in aller Munde ist und die Zukunft der Arbeit beschreibt, ist «Arbeit 4.0». Gemeint ist damit das Arbeiten während der vierten industriellen Revolution, auch «Industrie 4.0» oder Internet der Dinge genannt, die durch das Internet als Infrastruktur zu flexiblen, digitalem und vernetztem Arbeiten führen soll. Man geht davon aus, dass Unternehmen zukünftig in der Lage sein werden, verschiedene voneinander unabhängige Systeme so zu vernetzen, dass sich diese durch einen wechselseitigen Informationsaustausch eigenständig steuern und auch weiterentwickeln können (Botthof & Hartmann, 2015).

«Arbeit 4.0» beschäftigt sich also mit den Veränderungsprozessen der Arbeitswelt, die durch diese technologischen Fortschritte ausgelöst werden: agile Arbeitsformen, veränderte Anstellungsbedingungen, innovative Arbeitsmodelle sowie neue Führungsansätze und Organisationsstrukturen werden angestrebt und stehen für die Arbeit von heute und morgen.



Digitalisierung der Arbeitswelt: Hohes Tempo, wachsende Komplexität und ständige Veränderungen.

Mittendrin der Mensch

Nicht unberührt von diesen Entwicklungen bleibt der Mensch. Die Eigenschaften der «Arbeit 4.0» beeinflussen den eigenen Berufsalltag spürbar, verändern Aufgaben und Rollen und führen zu erhöhten Arbeitsanforderungen. Was bisher funktioniert hat, gelingt inzwischen nur noch bedingt, und was heute als Trend bezeichnet wird, könnte morgen bereits wieder veraltet sein. Diese Unberechenbarkeit stellt uns vor Herausforderungen und erfordert lebenslanges Lernen.

Von aussen betrachtet, könnte man den Übergang ins digitale Zeitalter als eine von vielen grossen Veränderungen bezeichnen, denen wir als Arbeitnehmende im Verlauf unseres Berufslebens begegnen. Doch der durch die Digitalisierung bedingte Wandel scheint ein besonderer zu sein – schnelllebig und

durchaus auch durch seine Schattenseiten gekennzeichnet.

VUKA-Welt – das Tempo der Digitalisierung

Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozesse gab es schon immer. Was neu ist, ist die steigende Geschwindigkeit, der Unternehmen und ihre Mitarbeitenden nachkommen müssen. Und dies ist nur eine der vielen neuartigen Herausforderungen. Nach dem VUKA-Begriff zeichnet sich die heutige, zunehmend digitalisierte Welt durch vier Eigenschaften aus: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (siehe Tabelle auf Seite 24).

Veränderungen werden also nicht nur schneller, sondern sie treten auch häufiger, unvorhersehbar, in verknüpfter Form und ohne eindeutige Ursache-Wirkungs-

In Zeiten der Digitalisierung richtig aufgestellt

Workforce Management

In vielen Unternehmen fällt ein hoher Teil der Gesamtkosten auf das Personal. Diese erheblichen Kosten werden auch heute noch häufig in gewaltigen Excel-Tabellen geplant und verwaltet. Dem gegenüber steht die zunehmende Erkenntnis, dass Mitarbeitende und ihr Wissen auch in Zeiten von Digitalisierung und Industrie 4.0 die wichtigste Ressource eines Unternehmens darstellen. Damit wächst auch der Anspruch an die effiziente und strategische Gestaltung der HR-Abläufe.

Von Hans-Peter Schwegler

Die Digitalisierung birgt ein enormes Potenzial, das mit einem Wandel der Instrumente und auch der Aufgabeneinhergeht. Administrative Routine-tätigkeiten können und müssen standardisiert bzw. automatisiert werden. Nur so können Personaler der vielfach geforderten Rolle als strategischer Partner gerecht werden.

Workforce Management

Das Ziel von umfassenden Workforce-Management-Lösungen ist es, Personalressourcen intelligenter und effizienter einzusetzen. Personalkosten werden durch die Vermeidung teurer Überstunden und Leerlaufzeiten reduziert und die Motivation der Mitarbeitenden sowie die Zufriedenheit der Kunden erheblich verbessert. Denn nur wer immer die richtigen Mitarbeitenden mit der richtigen Qualifikation zur richtigen Zeit am richtigen Ort im Einsatz hat – und das auch noch zu optimierten Kosten –, kann langfristig ökonomisch erfolgreich agieren.

Personaleinsatzplanung

Häufig gehören Personalbedarfsschwankungen zum Alltag. Mit einer klugen Personaleinsatzplanung können diese Schwankungen kostenoptimiert ausgeglichen werden. Die Grundlage dafür ist eine detaillierte Analyse sowie die konsequente Berücksichtigung aller Bedarfstreiber. Ausgehend von gesammelten Vergangenheitsdaten zur Prognose des zukünftigen Arbeitsvolumens wie zum Beispiel Aufträge, zu produzierende Stückzahlen, Kassentransaktionen, prognostizierte Planumsätze, Calls oder Er-



Richtiges Workforce Management führt zu einem Mehrwert für Kunden und für Mitarbeitende.

gebnisse von Kundenfrequenz-Messungen entsteht ein Forecast, der die Basis als Bedarf für die Personaleinsatzplanung bildet. Die relevanten Informationen können aus Vorsystemen in die Bedarfsermittlung einfließen. Das Ziel ist eine genaue Berechnung des Bedarfs innerhalb eines flexiblen Zeitraums. Dieser Forecast bildet dann die ideale Basis für eine äusserst genaue, bedarfsoptimierte Einsatzplanung. Durch den konsequenten Abgleich des prognostizierten Arbeitsvolumens mit den tatsächlich angefallenen Ist-Stunden lässt sich die Qualität des Forecasts und damit auch der Personaleinsatzplanung stetig steigern. Basierend auf Faktoren wie voraussichtlichem Arbeitsaufkommen, saisonalen Schwankungen, erlaubten Personalkosten, geplanten Abwesenheiten sowie krankheitsbedingten Ausfällen wird der optimale Personalbedarf und -einsatz ermittelt. Hierbei werden sowohl

vergangenheitsbezogene Daten ausgewertet als auch Ereignisse berücksichtigt, die einen unmittelbaren Einfluss auf die Bedarfe und den Personaleinsatz haben können. Die Planungsgenauigkeit kann nach Wünschen des Kunden erfolgen.

Unter anderem sind möglich:

- Stundenbezogene Planung
- Schichtbezogene Planung
- Flexible Zeiträume
- Tagesplanung
- Uhrzeitbezogene Planung
- Einstellbare Skalierbarkeit bis auf 15 Minuten
- Planung von Sonderfunktionen

Schichtbezogene Einsatzplanung

Bei der schichtbezogenen Personaleinsatzplanung werden für jede Planungseinheit je Schicht oder Planungsgrösse

Online Testing

Eine Alternative zum Assessment?

Das rasante Tempo der Digitalisierung macht auch vor dem Assessment nicht halt. Die Frage ist nicht mehr, ob man die Psyche des Menschen digital vermessen kann, sondern wie. Dabei ist die Digitalisierung nur Mittel zum Zweck, die Ausarbeitung des Konzepts und dessen Steuerung liegen immer noch in den Händen von psychologisch versierten Leuten.

Von Urs Tschanz

Komplexität, Dynamik, Tempo und Wettbewerb gewinnen weiterhin an Bedeutung. Online Testing ist schneller, preiswerter sowie dynamischer als das klassische Assessment und ist daher geeignet, den wachsenden Anforderungen zu genügen. Die Qualität der Bewertung und der Aussagen aufgrund eines Online Testing liegt zwar immer noch deutlich hinter dem Assessment, vergrössert aber doch die Wahrscheinlichkeit, auf die richtige Person zu setzen.

Häufig wird vom Auftraggeber eine Mischform zwischen Online Testing und dem klassischen Assessment gewünscht. Beispielsweise werden vier mögliche Kandidaten für eine Stelle online getestet. Die beiden besten Kandidaten werden anschliessend noch in einem klassischen Assessment oder zumindest mit Teilen davon geprüft, um das Bild abzurunden. Das anschliessende Assessment beschränkt sich vor allem auf interaktive Instrumente und kann somit in diesem Verfahren kürzer gestaltet werden, weil die Kandidierenden bereits online Tests absolviert haben.

Für das Online Testing eignen sich unter anderem

- **wissenschaftliche Tests**, die sich bewährt haben, um Intelligenz, Entscheidungsbereitschaft, Leistungsstreben, Konzentrationsvermögen, Führungsmotivation und Persönlichkeitsstruktur zu messen, und
- **computersimulierte Problemlösesituationen**, die Kandidaten z.B. im unternehmerischen Denken, in der Qualitätsorientierung, in der Innovationsbereitschaft oder im Risikoverhalten herausfordern.



Fremde Hilfe ist beim Online Testing nie ganz auszuschliessen.

Wissenschaftliche Tests, insbesondere diejenigen, die das intellektuelle Potenzial messen, sind bis heute valide Prädiktoren des späteren beruflichen Erfolgs, die von keinen anderen Messmethoden übertroffen werden. Deshalb kann mit dem Online Testing bereits auf einem guten Level die Spreu vom Weizen getrennt werden.

In Tests vor Ort, wie dies vom klassischen Assessment bekannt ist, können die Resultate aus dem Online Testing

- **mit interaktiven Instrumenten** ergänzt werden, die valide Aussagen beispielsweise zu Kooperationsbereitschaft, zu Selbstsicherheit, zu kommunikativen Fähigkeiten, zu Präsentations-

fähigkeiten, zu Verhandlungsgeschick, zu Teamorientierung und zu Vertrauensbereitschaft erlauben.

- in **halbstrukturierten Interviews** unter anderem zu den Bereichen Konfliktfähigkeit, Belastbarkeit, emotionale Stabilität, Kundenorientierung sowie persönliche Werte und Einstellungen thematisiert werden.

Mit interaktiven Instrumenten lassen sich Dinge messen, über die online nur unzuverlässig Aussagen gemacht werden können. Es geht dabei vor allem um komplexere Kompetenzen, die eine umfassendere Symptomatik aufweisen. Als Beispiel ein Vergleich aus der Medizin: Ein grippaler Infekt lässt sich anhand



nötig sind und es durch den modularen Aufbau auch bei Anwendung für nur eine zu assessierende Person effizient bleibt.

Qualität mit Effizienz

Die Grundlage für «Smart AC» bildet wie beim klassischen AC eine sorgfältige Anforderungsanalyse, die die erwarteten Kompetenzen definiert. Die Durchführung eines «Smart AC» gliedert sich in einen ersten Teil mit testpsychologischer Vorselektion (Eigenschaftsansatz) und in einen zweiten Teil, in dem die effektive AC-Phase mit physischer Präsenz stattfindet (Biografie-Ansatz/Simulationsorientierung).

Die Vorselektion gibt die Möglichkeit, bereits früh im Prozess klar ungeeignete Personen auf eine objektive Weise fair auszuschliessen. Dieser Vorteil ist vor allem dort wichtig, wo die Zulassung zu einem AC nicht durch einen Vorschlag zum Beispiel durch den Vorgesetzten möglich ist. Entscheidend ist bei diesem ersten Teil, dass bereits hier anforderungsorientierte Testverfahren eingesetzt und Beurteilungsmassstäbe definiert werden. Für praktisch alle eignungsdiagnostischen Fragestellungen eignet sich der Einsatz eines Intelligenztests und eines auf dem Big-Five- oder HEXACO-Modell basierenden Persönlichkeitsinventars. Letzteres kann gut auch «remote online», also im Vorfeld des eigentlichen Assessments von zu Hause aus durchgeführt werden. Zu beachten gilt es hierbei, dass dessen anforderungsbezogene, standardisierte Auswertung in Zusammenarbeit mit testpsychologisch geschulten Fachleuten erstellt werden muss. Je nach jobspezifischen Anforderungen lässt sich diese Vorselektion mit zusätzlichen Testverfahren, wie zum Beispiel Konzentrations-, Gedächtnis-, Wissens- oder Sprachtests ergänzen. Wichtig ist, dass bei allen Testverfahren schon im Vorhinein Beurteilungskriterien festgelegt werden müssen. Bei Leistungstests ist zum Beispiel im Minimum die untere Grenze zu definieren, die für ein erfolgreiches Ausüben der im Fokus stehenden Tätigkeit überschritten werden muss. Sollen die Testwerte auch in die abschliessende Beurteilung einfließen, ist eine differenzierte Bewertung, zum Beispiel auf einer Fünferskala, empfehlenswert. Das Resultat der Vorselek-



«Smart AC» kombiniert biografische, eigenschaftsbasierte und simulationsorientierte Verfahren.

tion ist somit ein Ergebnis-Cockpit, das auf differenzierte Weise die Leistungen aussagekräftig darstellt.

Der zweite Teil könnte exemplarisch so aussehen:

Kurzpräsentation in freier Rede eines vorbereiteten Themas (mit Einladung verschickt), inkl. strukturierter Nachfragen (5 Min)	▶
Strukturierter Interviewteil (10 Min)	▶
Präsentation eines unmittelbar vor Beginn des Assessments bearbeiteten Falles, inkl. strukturierter Nachfragen (10 Min)	▶
Rollensimulation 1 inkl. strukturierter Nachfragen (10 Min)	▶
Rollensimulation 2 inkl. strukturierter Nachfragen (5 Min)	▶
Zweiter strukturierter Interviewteil (5 Min)	▶
Abschluss/Integration	▶

Die Dauer des hier gezeigten authentischen Ablaufs beträgt ungefähr eine Stunde, inklusive Bewertungen. Sämtliche Verfahren sind im Detail vorgegeben und strukturiert. So umfasst zum Beispiel der Interviewleitfaden eine abschlies-

sende Liste mit identischen Fragen für jeden Kandidaten. Weiter sind auch die Auswertungs- und Bewertungsskalen vollständig standardisiert, sodass gewährleistet ist, dass alle Assessoren zu vergleichbaren Beurteilungen kommen. Dass diese das Verhalten respektive die Antworten nach einheitlichen Vorgaben bewerten, ist insbesondere für den Vergleich der Leistungen der verschiedenen Kandidaten eminent wichtig. Nach Abschluss des zweiten Teils können die Resultate in sehr kurzer Zeit in das Cockpit aus der Vorselektionsphase übertragen werden. So steht sofort eine integrierte Gesamtauswertung zur Verfügung, die die optimale Grundlage für die abschliessende Entscheidung bildet.



Simon Carl Hardegger studierte an der UZH Psychologie und leitet das Zentrum Diagnostik, Verkehrs- & Sicherheitspsychologie am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW. Seinen Arbeitsschwerpunkt bilden Führungskräfte-Assessments sowie Risikobeurteilungen menschlicher Faktoren im beruflichen Kontext.



Patrick Boss hat in Psychologie promoviert und ist als Berater und Dozent am Zentrum Diagnostik, Verkehrs- & Sicherheitspsychologie am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW tätig. Neben der Planung und Durchführung von Assessments widmet er sich dem Wissenschafts-Praxis-Transfer im Themengebiet der psychologischen Diagnostik.

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Für wen ist ein Konkurrenzverbot nicht möglich?

- Für sogenannte freie Berufe wie Ärzte oder Rechtsanwälte
- Für Arbeitnehmer, die häufig Kundenkontakt haben
- Für Lernende

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

- Wohlwollen vor Wahrheit
- Wahrheit vor Wohlwollen
- Sogenannte Codes sind unter gewissen Bedingungen erlaubt

Wer oder was sind Digital Natives?

- Bewohner der historischen englischen Grafschaft Natavia
- Personen, die mit den digitalen Technologien aufgewachsen sind
- Eine allgemeine Bezeichnung für den Beginn der Digitalisierung

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

Lösungen und Gewinner werden in der Doppelausgabe Dezember/Januar von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 19.11.2018. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Oktober-Ausgabe:*Was bildet bei Crowdsourcing-Plattformen den rechtlichen Rahmen für die beiden Vertragspartner?*

Die AGBs und die allgemeinen gesetzlichen Bestimmungen

Für wie lange hat der Arbeitgeber beim Tod eines Arbeitnehmers mit siebenjähriger Dienstzeit – eine Unterstützungspflicht vorausgesetzt – den Lohn zu entrichten?

Für zwei Monate

Welchen Rat gibt Anja Förster dem HR?

«Nicht nur Einser-Schüler anstellen.»

Gewinner: Der Gewinner heisst Guido Venzin. Herzliche Gratulation!

WEKA FACHTAGUNG

SCHWEIZER
PERSONAL
VORSORGE
PREVOYANCE
PROFESSIONNELLE
SUISSE

WEKA

NEU!

Lohn und Sozialversicherungen 2019

Dienstag, 15. Januar 2019 – Technopark Zürich**Erstklassiges Programm mit Top-Referenten****TAGUNGSLEITUNG** Gregor Gubser
leitender Redaktor «Schweizer Sozialversicherung»**Übersicht Sozialversicherungen – Neuerungen und Änderungen**

Gertrud E. Bollier

**AHV-Arbeitgeberkontrolle. Nicht erschrecken!**

Andreas Dummermuth

**Das magische Viereck der flexiblen Pensionierung**

Hans Zeltner

**Praxisfälle und Rechtsentwicklung in den Sozialversicherungen**

Theodor Bichsel und Hans Zeltner

**Lohnfortzahlung bei Arbeitsverhinderungen**

Gregor Ruh

**Lohngleichheit und Gleichstellung heute – dem Ziel schon näher**

Astrid Lienhart

**Solidaritäten in der beruflichen Vorsorge: Notwendiges Übel oder Segen?**

Niklaus Jung

Gewinnen Sie eine Teilnahme an der Fachtagung Lohn und Sozialversicherungen am 15.01.2019 im Technopark Zürich im Wert von CHF 690.–

Mit Marktinstrumenten gegen die Diskriminierung von 50plus

Schluss mit dem Jugendwahn

Das Stellenportal jobs.ch hat am 1.10.2018 71164 Stellen zu vergeben. Das auf Stellen für über 50-Jährige spezialisierte Portal 50plus dagegen gleichentags 204. Ein Viertel aller Arbeitnehmenden muss sich demnach in nur drei Promillen des Stellenmarktes zurechtfinden. Sie sind 50 und suchen eine Stelle? Sie verlieren Ihren Job mit 60 und möchten nicht geradewegs zum Sozialamt? Dann stehen Ihre Karten schlecht. Keine Agentur wird Ihre Bewerbung behandeln. Keine HR-Abteilung wird Ihre Bewerbung auf den Stapel «Einladen» legen. Doch das muss nicht so sein.

Von Marcel Wylter

Getan wird viel im Land: Bisher haben vier Nationale Konferenzen des Bundes zum Thema «Ältere Arbeitnehmende» stattgefunden. Es gibt ein halbes Dutzend Vereine und Organisationen zum Thema «Arbeiten nach 50», und eine Reihe von Beratungsunternehmen bieten ihre Dienste an. Politische Vorstösse wurden unternommen, und es gibt interessante Initiativen auf Kantonsebene via RAV und Wiedereingliederungsprojekte. Und trotzdem ist das Übel nicht zu beseitigen: Wer über 50 ist, muss sich stillhalten. Es gilt, auf keinen Fall die Stelle zu wechseln oder gar zu verlieren, sonst drohen Einkommenseinbussen und sozialer Abstieg bis hin zu Armut und zu Abhängigkeit von Sozialhilfe.



Die Macht des Markts nutzen

Heute herrscht ein extremer «Käufermarkt». HR-Abteilungen von Unternehmen und Stellenvermittlungsagenturen bestimmen, wer an diesem Markt teilnimmt und welche Spielregeln gelten. Ziel sollte es sein, dass die Anbieter, also die Stellensuchenden und die Mitarbeitenden, zum marktbestimmenden Faktor werden.

Schutzmassnahmen durch Gewerkschaften oder den Staat für ältere Mitarbeitende sind in gewissen Fällen sicher hilfreich. Jedoch liegt diesen Schutzmassnahmen die Sichtweise zugrunde, dass ältere Mitarbeitende für Unternehmen ein Problem darstellen. Wer über 50 ist, muss nicht «geschützt» werden, sondern braucht ein herausforderndes, wertschätzendes Arbeitsumfeld, das seiner Erfahrung und

Kann ein Label für nachhaltige Personalpolitik die Diskriminierung von 50plus bekämpfen?

seinem Wissen entspricht. Für den Unternehmenserfolg ist es entscheidend, das vorhandene Wissen und die Erfahrung endlich zu nutzen. Gefragt sind neue Ansätze.

In diesem Beitrag wird vorgeschlagen, mit zwei Marktinstrumenten die Stellung der 50plus-Mitarbeitenden entscheidend zu stärken: ein Gütesiegel für Unternehmen und ein Rating durch Mitarbeitende werden zur Diskussion gestellt.

Im Umweltschutz und im Qualitätsmanagement beispielsweise haben sie sich bewährt. Ratings sind im Tourismus verbreitet. Das Verhalten eines Unternehmens wird transparent. Schöngestimmte Erklärungen, die nicht gelebt werden, haben auf Plattformen besonders kurze Beine.

Ebenso sind gewisse Auszeichnungen (Labels) heute in vielen Bereichen nicht mehr wegzudenken. Mehr dazu später.

Diskriminierung, versteckt, aber wirksam

Es gilt heute als verpönt oder ist sogar illegal, Absender von Bewerbungen nach Geschlecht oder Hautfarbe zu diskriminieren. Jeder Bewerber hat das Recht auf gleiche Chancen. Nicht so beim Alter: Der Jahrgang gehört zuoberst auf den Lebenslauf und führt oft zu einer Absage, bevor ein Dossier detailliert angeschaut wird. Es handelt sich um eine Schere im Kopf, die so scharf schneidet und so weit verbreitet ist, dass Mitarbeitende über 50 heute berechnete Angst haben, den Job zu wechseln oder gar zu verlieren.