

SOZIALVERSICHERUNGEN

«Die Beschäftigung älterer Arbeitnehmender ist an sich schon ein Benefit»

Jürg Brechbühl im Experten-Interview

Stellenmeldepflicht

Änderung ab 2020
Die Meldepflicht gilt neu für Berufsgruppen ab 5% Arbeitslosigkeit. **S. 12**

Verhaltensänderung

Wie funktioniert Nudging?
Mit subtilen Impulsen das Verhalten sinnvoll beeinflussen. **S. 28**

Organisationsinnovation

Das Orbit-Modell
Wie gelingt der Übergang von der pyramidalen zur zirkulären Organisation? **S. 37**

Sozialversicherungen

«Die Beschäftigung älterer Arbeitnehmender ist an sich schon ein Benefit»

Sozialversicherungen, insbesondere die AHV, sind ein viel diskutiertes Thema. Wie kann diese wichtige Institution auch in Zukunft funktionieren? Wir haben mit Jürg Brechbühl, dem Direktor des Bundesamts für Sozialversicherungen, über aktuelle Probleme sowie dringend benötigte Reformen bei den Sozialversicherungen gesprochen. Dabei ging es auch um die Beschäftigung älterer Arbeitnehmender.

Interview geführt von Dave Husi

Herr Brechbühl, als Direktor des Bundesamts für Sozialversicherungen kommen Sie mit den unterschiedlichsten Aspekten dieses Gebiets in Kontakt. Was mögen Sie am meisten an Ihrer Aufgabe?

Ich mag die Arbeit in einem politischen Umfeld, in welchem verschiedene Interessen aufeinandertreffen. Die Analysen der verschiedenen Akteure zu den Problemen liegen gar nicht so weit auseinander, die Lösungsvorschläge aber sehr wohl. Es ist eine faszinierende Herausforderung, in diesem Spannungsfeld an der Entscheidungsfindung mitzuwirken. Und erst noch in einem Politikbereich, in dem das Wohl der Menschen im Mittelpunkt steht. Das BSV stellt dem Departement, dem Bundesrat und dem Parlament die notwendigen Unterlagen zur Verfügung. Das ist Teamarbeit, und für mich ist die Zusammenarbeit mit Menschen, die einen unterschiedlichen fachlichen Hintergrund haben, immer wieder ein sehr bereicherndes Erlebnis.

Die Sozialversicherungen sind immer wieder Veränderungen unterworfen. Welche Entwicklungen sind mittel- und langfristig bei den Schweizer Sozialversicherungen zu erwarten?

Die Sozialversicherungen müssen drei grosse Herausforderungen bewältigen: die demografische Entwicklung, das Tiefzinsumfeld mit Negativzinsen und die Digitalisierung. Zu den Auswirkungen der Digitalisierung wissen wir noch zu wenig.



Jürg Brechbühl an einer Medienkonferenz zur Altersvorsorge 2020 mit Bundesrat Alain Berset.

Wir sind daran, diese zu analysieren. Sicher müssen wir aber dafür sorgen, dass auch Menschen, die in neuen Arbeitsformen beschäftigt sind, wie z.B. Plattformarbeitende, ausreichend abgesichert sind. Bei der demografischen Entwicklung und den Negativzinsen wird es darum gehen, das Leistungsniveau zu erhalten. Auch wenn es mit der laufenden Reform gelingt, das Referenzalter der Frauen auf dasjenige der Männer anzuheben, werden wir nicht um weitere Massnahmen herumkommen. Wir müssen den Menschen Anreize geben, länger zu arbeiten, und die Unternehmen dazu bringen, die älteren Arbeitnehmenden auch zu beschäftigen. Wir werden aber auch nicht darum herumkommen, zusätzliche finanzielle Mittel in die Altersvorsorge zu investieren.

Welche Herausforderungen ergeben sich dadurch für Arbeitgeber und das HR?

Sollen ältere Personen länger arbeiten, so muss es einerseits für diese Personen Stellen geben. Andererseits müssen die Arbeitnehmenden arbeitsmarktfähig bleiben. Gefragt sind Stellen, die Bogenkarrieren oder einen gleitenden Übergang von der Arbeit in den Ruhestand ermöglichen. Das HR steht vor der Herausforderung, sowohl den Arbeitgebern als auch den Arbeitnehmern klarzumachen, dass man nie zu alt ist, um sich beruflich weiterzubilden.

Welche «Baustellen» gibt es aktuell bei den Sozialversicherungen?

Wir haben einen massiven Reformstau in der Altersvorsorge. In der AHV ist es

Teilflexibilisierung des Arbeitsgesetzes

Sinnvoller Marschhalt für überfällige Legalisierung

Die parlamentarische Initiative Graber fordert die Einführung eines gesetzlich verankerten, echten Jahresarbeitszeitmodells für Führungskräfte und hoch qualifizierte Fachspezialisten. Damit verbunden ist die Legalisierung jahrzehntelang bewährter Arbeits- und Lebensformen. Im Januar 2020 finden dazu im Parlament weitere Anhörungen statt.

Von Dominik Bürgy

Der Ständerat bzw. seine Wirtschafts- und Abgabekommission hat im September 2019 wegweisende Entscheidungen über die weitere Behandlung der hängigen Vorstösse zum Arbeitsgesetz gefällt. Zum einen wurde die parlamentarische Initiative Keller-Suter zur weiteren Liberalisierung des Arbeitsgesetzes mittels Lockerung der Vorschriften über die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung abgeschrieben und andererseits beschlossen, im Januar 2020 Anhörungen zur parlamentarischen Initiative Graber durchzuführen. Diese fordert die Einführung eines gesetzlich verankerten, echten Jahresarbeitszeitmodells für Führungskräfte und hoch qualifizierte Fachspezialisten (siehe Box) und damit die Legalisierung jahrzehntelang bewährter Arbeits- und Lebensformen. Diesen Marschhalt gilt es zu nutzen, um die bisherige Diskussion über dieses Anliegen zu versachlichen.

Die nachfolgenden sieben Aspekte erscheinen hierbei besonders wichtig.

Es geht um Legalisierung, nicht um Liberalisierung

Mit der Palv Graber wird keine Liberalisierung oder gar ein Dambruch im Arbeitsgesetz angestrebt, sondern die Legalisierung von jahrzehntelang im Vollzug des Arbeitsgesetzes pragmatisch tolerierten Arbeits- und Lebensformen von Führungskräften und hoch qualifizierten Spezialisten. Diese Kategorie von Arbeitnehmern hat ihre Arbeitsleistung schon immer nach saisonalem und projektbezogenem Bedarf ausgerichtet und nicht nach vorgegebenen Blockzeiten. Diese Arbeitnehmer fordern nur, was das Gesetz auch Pfarrern, Künstlern, Wissenschaftlern und Selbstständigerwerbenden bereits zugesteht: frei eingeteiltes Arbeiten. Mit der Einführung der Vorschriften zur Arbeitszeiterfassung per 1. Januar 2016 wurde der bisher pragmatische Vollzug in der Schweiz bewusst beendet. Diejenigen Führungskräfte und hoch qualifizierten Fachspezialisten, die nicht auf eine Arbeitszeiterfassung angewiesen sind,

können sich seither mit dem Segen der Gewerkschaften weiter im dunkelgrauen Bereich bewegen. Die übrigen Führungskräfte und hoch qualifizierten Fachspezialisten hingegen, die ihre Zeit erfassen müssen, um beispielsweise gegenüber Kunden abrechnen zu können, geraten ins Fadenkreuz der Arbeitsinspektoren, die seither gehalten sind, das Arbeitsgesetz buchstabengetreu durchzusetzen. Die Bedürfnisse dieser Kategorie von Arbeitnehmern nach einer flexiblen Gestaltung ihrer Arbeit zur besseren Vereinbarkeit mit dem Familienleben oder anderen Aktivitäten dürften hoffentlich im nun gewählten jüngeren und feminineren Parlament auf mehr Verständnis stossen. Zumal das besondere Jahresarbeitszeitmodell nur zur Anwendung kommen soll, wenn der Arbeitnehmer diesem auch zustimmt.

10% bis 20% könnten davon profitieren

Grosse Unsicherheit bestand bisher bezüglich der Anzahl an möglicherwei-

atd 2020
INTERNATIONAL CONFERENCE & EXPO

MAY 17-20, 2020
DENVER, COLORADO

Schließen Sie sich über 12.000 Teilnehmern an und besuchen Sie die weltgrößte Konferenz zur Talententwicklung!

Learn more at atdconference.td.org/PS2020

Megatrend Individualisierung

Das Ende der klassischen Lohnrunde in Sicht?

Schon seit gut zehn Jahren steht Individualisierung in den Top Ten der Megatrends. Vermutlich hat sie als Megatrend ihren Zenit bereits überschritten. Dennoch wird Individualisierung nach wie vor grossgeschrieben und hat nicht nur massiven Einfluss auf Mensch und Gesellschaft, sondern auch auf die gängige Personalpolitik der Arbeitgeber.

Von Claudia Broghammer

Mit der Individualisierung einher geht der Verlust von allgemein gültigen Regeln, die uns durch unser Menschsein begleiten. Lebensläufe, Lebensstile, Arbeitswelten sind nicht mehr von der Stange, sondern massgeschneidert. Wir definieren uns weniger über unsere Zugehörigkeit zu Systemen, sondern mehr durch Differenzierung und Individualität.

Was hat das nun mit HR zu tun?

HR-Abteilungen befassen sich nach wie vor mit Themen wie Gehaltsbändern, Gehaltsgerechtigkeit, Gehaltstransparenz und strukturierten Gehaltssystemen, wobei sie grosse Summen in intelligente Softwarelösungen investieren, um ihre Lohn- und Bonusrunden elegant und vermeintlich fair über die Bühne zu bringen.

Das Prinzip der Gehaltsgerechtigkeit, welches notabene gesetzlich im Prinzip der Gleichbehandlung verankert ist, setzt aber auch voraus, dass Mitarbeitende, deren Gehalt verglichen werden soll, nicht nur exakt der gleichen Tätigkeit nachgehen, sondern auch denselben Rahmenbedingungen unterliegen.

Und hier wird «Arbeiten 4.0» zum Stolperstein. Die klassischen Arbeitsstrukturen durchbrechend, drückt die Individualisierung durch. Wo, wie, was und wie viel wir arbeiten, wird vom Individuum geprägt, die «Workforce» wird immer fluid, externe und interne Mitarbeitende bilden gemeinsame Teams. In solch dynamischen Strukturen machen strukturierte, fest etablierte Gehaltssysteme immer weniger Sinn, da sie von falschen Annahmen ausgehen. Nicht nur wird die

Arbeitsleistung des Einzelnen immer individueller, auch die persönliche Lebenssituation und damit einhergehende Präferenzen führen zu anderen Bedürfnissen bezüglich Entlohnung.

Individualisierung statt Salär von der Stange

Wie auch das Leistungspaket («Mein Beitrag») sollte also zwangsläufig auch das Honorierungspaket individuell geschnürt werden. Wie viel möchte ich arbeiten, wie langfristig sehe ich das Arbeitsverhältnis, bin ich risikofreudig oder sehne ich mich nach Sicherheit? Ist mir der monatliche Auszahlungsbetrag wichtig oder eher die Nebenleistungen und die langfristige Vorsorge? Verdiane ich lieber weniger, habe dafür aber mehr Flexibilität? Die Individualisierung betrifft das komplette Ver-



Mehr Freizeit oder Ferien beeinflussen auch das individuelle Lohnpaket.

Wichtige Änderungen für Personalverantwortliche

Höhere AHV-Beiträge ab 1. Januar 2020

Im Jahr 2020 steigt der AHV-Lohnbeitrag von 8,4 auf 8,7%. Damit beträgt der AHV/IV/EO-Beitragsatz neu 10,55%, für Arbeitgeber und Arbeitnehmende je 5,275%. Bisher lagen die Beitragsätze je bei 5,125%, total bei 10,25%. Weitere Anpassungen bei den Sozialversicherungen sind auf 2020 nicht zu erwarten. Voraussichtlich 2021 stehen jedoch grössere Veränderungen bei der Quellensteuererhebung an.

Von Thomas Wachter

Am 19. Mai 2019 nahmen die Schweizer Stimmberechtigten das Bundesgesetz über die Steuerreform und die AHV-Finanzierung (STAF) an. Der Bundesrat hat am 14. Juni 2019 beschlossen, es per 1. Januar 2020 in Kraft zu setzen. Das Gesetz beinhaltet auch die Änderung des Bundesgesetzes über die Alters- und Hinterlassenenversicherung mit einer Erhöhung der AHV-Lohnbeiträge. Zum ersten Mal seit 1975 steigen somit die Lohnbeiträge an die AHV.

Selbstständigerwerbende und Nichterwerbstätige

Für Selbstständigerwerbende gelten ab 2020 abgestufte AHV/IV/EO-Beitragsätze von 5,344 bis 9,95% (bisher 5,196 bis 9,65%). Der Mindestbeitrag AHV/IV/EO steigt von CHF 482.– auf CHF 496.–. Für Nichterwerbstätige steigt der Mindestbeitrag AHV/IV/EO von CHF 482.– auf CHF 496.–. Die Details können den Beitragstabellen für das Jahr 2020 entnommen werden (Merkblätter 2.02 und 2.03).

der AHV seinen Anteil am sogenannten Demografieprozent der Mehrwertsteuer (530 Millionen) und erhöht seinen Beitrag an die Ausgaben der AHV (300 Millionen). Die Unternehmen und die Versicherten steuern über die höheren AHV-Beiträge 1,2 Milliarden Franken bei.

Ausblick: Reformvorlage AHV 21

Die Reformvorlage AHV 21 hat zum Ziel, das finanzielle Gleichgewicht der AHV bis 2030 zu sichern und das Leistungsniveau der Altersvorsorge zu erhalten. Mit der neuen Reformvorlage schlägt der Bundesrat einerseits Massnahmen auf der Ausgabenseite vor, beispielsweise die Erhöhung des Rentenalters auf 65 Jahre für Frauen, andererseits aber auch Mehreinnahmen. Geplant ist eine Erhöhung der Mehrwertsteuer ab dem Jahr 2022. An seiner Sitzung vom 28. August 2019 hat der Bundesrat die Botschaft für die Reform AHV 21 verabschiedet. Eine weitere Erhöhung der AHV-Beitragsätze ist nicht vorgesehen.

Die Beitragssätze bis 31. Dezember 2019

	Arbeitgeber	Arbeitnehmer	Total
AHV	4,200%	4,200%	8,400%
IV	0,700%	0,700%	1,400%
EO	0,225%	0,225%	0,450%
Total	5,125%	5,125%	10,250%

Die Beitragssätze ab 1. Januar 2020

	Arbeitgeber	Arbeitnehmer	Total
AHV	4,350%	4,350%	8,700%
IV	0,700%	0,700%	1,400%
EO	0,225%	0,225%	0,450%
Total	5,275%	5,275%	10,550%

Damit entstehen den Unternehmen mit einer Million Franken Lohnsumme monatlich Mehrkosten von CHF 1500.–. Die Mitarbeitenden erhalten entsprechend weniger Lohn ausbezahlt, bei einem Bruttolohn von CHF 6000.– beträgt das Minus CHF 9.–.

2 Milliarden Franken mehr für die AHV

Ab 2020 fliessen jährlich zusätzlich rund 2 Milliarden Franken pro Jahr in die AHV. Davon stammen rund 800 Millionen aus der Bundeskasse: Der Bund überlässt

Übrige Sozialversicherungen

Weitere Anpassungen bei den bundesrechtlich geregelten Sozialversicherungsbeiträgen sind auf 2020 nicht zu erwarten. Der Bundesrat passt in der Regel alle zwei Jahre die Renten der 1. Säule (AHV/IV) der Lohn- und Preisentwicklung an. Letztmals hat er die Renten auf den 1. Januar 2019 angepasst.

Die geltenden Renten und Grenzbeträge der AHV/IV, der beruflichen Vorsorge

Impulse für Verhaltensänderungen

Wie Sie mit Nudging Ihre HR-Prozesse ergänzen und optimieren

Nudging (zu Deutsch stupsen) heisst die sanfte Methode, um bei Menschen positive Verhaltensänderungen herbeizuführen. Mit subtilen Modifikationen kann das HR ein Umfeld kreieren, das sinnvolle Entscheidungen und bewusstes Handeln zum Standard macht.

Von Gilles Chatelain und Mathias Dörig

Eine Elefantenkuh, die ihr Junges mit dem Rüssel sanft nach vorne stupsst, ist über die Jahre zum Sinnbild von Nudging (to nudge = stupsen) geworden. Stark, feinfühlig und mit guten Absichten – wie die besorgte Elefantenmutter – sollen richtungweisende Nudges sein, die auf einem wissenschaftlichen Verständnis menschlicher Entscheidungen aufbauen. Zahlreiche Unternehmen und Regierungen haben Nudging als zusätzliches Instrument für sich entdeckt. Auch die HR-Abteilung kann einen stupsenden Elefanten in ihren Reihen vorteilhaft nutzen.

Auf Unternehmen abgestimmte intelligente Softwareprodukte haben in den letzten Jahren zahlreiche HR-Prozesse modernisiert: Die besten Talente werden mittels Video-Interviewing identifiziert, Mitarbeitende erfassen ihre Spesen automatisiert, und der Onboarding-Prozess von der Bewerberin zur Mitarbeiterin verläuft dank digitaler Unterstützung reibungslos. Diese drei Beispiele illustrieren, wie technische Lösungen die Effizienz von Unternehmen steigern. Nichtsdestotrotz behält der Mensch, trotz aller digitalen Prozesse, einen zentralen Stellenwert bei. Dies ist durchwegs positiv zu sehen und entspricht dem menschlichen Bedürfnis nach einer sinnhaften Tätigkeit und einer Anerkennung der eigenen Person im Unternehmen. Es birgt aber auch die Gefahr von Entscheidungen, die nicht im Interesse der eigenen Person oder des Unternehmens sind: Ein Video-Interview kann für einige Talente eine unangenehme und unüberwindbare Hürde darstellen, oder Spesen können absichtlich fehlerhaft erfasst werden. Und ein digitaler Onboarding-Prozess kann Bedürfnisse



Nicht nur in der Tierwelt wird gestupst. Auch im Arbeitsleben wird Nudging als Impuls für Verhaltensänderungen eingesetzt.

nach Bekräftigung der Entscheidung oder die Akklimation ans neue Arbeitsumfeld verfehlen, wodurch Neuestellte vor dem ersten Arbeitstag abspringen. Verhaltenspsychologische Strategien – sogenannte Nudges – versprechen solche Herausforderungen zu lösen.

Durch Nudging zur Optimierung des eigenen Verhaltens

Nudges bauen auf dem Verständnis auf, dass wir alle von frühmorgens bis spätabends nicht vollkommen rationale Entscheidungen treffen, sondern unser Leben mit «kognitiven Abkürzungen» vereinfachen: Wir verzichten auf eine Plastiktüte, die 5 Rappen kostet, obschon

uns dieser Betrag mehr emotional als finanziell belastet.¹ Wir reduzieren unseren eigenen Elektrizitätsverbrauch, wenn wir erfahren, dass der Normverbrauch in der Nachbarschaft geringer ausfällt,² und Mitarbeitenden wird das Sparen für die Pension erleichtert, wenn diese automatisch einem passenden Vorsorgeplan zugeordnet werden.³

Diese Erkenntnis ist nicht neu, sondern spätestens bekannt, seit Daniel Kahneman 2002 für seine Forschungsarbeit zusammen mit Amos Tversky der Wirtschaftsnobelpreis verliehen wurde. Neu ist jedoch, dass sich basierend auf diesem Verständnis systematische und effektive Nudging-Strategien entwickelt haben,

Employer Branding

Fünf Schritte zur starken Arbeitgebermarke – Personalmarketing bei der GKB

Nachdem die Graubündner Kantonalbank (GKB) dreimal in Serie den ersten Platz in der Branchenwertung gewonnen hatte, wurde ihr 2019 zum ersten Mal der Best Recruiters Award für das beste Personalmarketing aller Schweizer Unternehmen und Branchen überreicht. Wie die GKB ihre Arbeitgebermarke in fünf Schritten entwickeln und im Arbeitsmarkt verankern konnte und welche Wirkung diese entfaltet hat, lesen Sie in diesem Beitrag.

Von Dr. Alex Villiger

1. Situation und Aufbau einer Arbeitgeberpositionierung

Die Graubündner Kantonalbank hat schon früh eine erste Welle des **Fachkräftemangels** erlebt: Die periphere Lage des Marktgebiets, die Zentralisierungsbestrebungen der Konkurrenz sowie der Brain Drain junger Talente von den Seitentälern in die wirtschaftlichen Zentren der Schweiz führten bereits Anfang des Jahrtausends zu einem ausgetrockneten Arbeitsmarkt qualifizierter Arbeitskräfte in Graubünden.

Als Antwort auf diese Entwicklungen hat die GKB 2008 eine strategische Massnahme verabschiedet, wonach sie sich als **attraktivste Arbeitgeberin** im Schweizer Bankenmarkt positionieren und profilieren will. In einem Kooperationsprojekt von HRM und Marketing wurde wie folgt vorgegangen.

In einem ersten Schritt hat die GKB ihr **Unternehmensleitbild vereinfacht** und im inneren Kreis die **Arbeitgeberpositionierung** als Ausgangspunkt dargestellt (siehe Abbildung 1). Die Idee: Wenn ein Unternehmen seine Vision, das Markenversprechen und die Werte im Kontext der Arbeitgeberpositionierung kommuniziert, legt es dar, welche Mitarbeitenden es sucht. Das Leitbild wirkt folglich als **Filter**, sodass sich nur Kandidatinnen und Kandidaten beim Unternehmen bewerben, die auch zu diesem passen und sich

mit dessen Werten und Leitbildaussagen identifizieren («person-brand-fit»).

Danach hat die GKB – im Dreieck der relevanten Stakeholder-Interessen und -Merkmale – ihre **Arbeitgeberwerte** abgeleitet (siehe Abbildung 2):

- **Unternehmen:** Für welche Werte stehen wir? Was ist unsere Identität? Was bieten (nur) wir? Was ist unser USP als Arbeitgeberin?
- **Kunden:** Welches sind die relevanten Zielgruppen im Arbeitsmarkt? Wie ticken diese? Welche Bedürfnisse und welche Erwartungen haben sie? Welches Markenversprechen lässt sich ableiten?
- **Konkurrenz:** Welche Konkurrenten haben wir im Arbeitsmarkt innerhalb und ausserhalb der Branche? Was sind

deren Stärken und Schwächen? Wie können wir uns von diesen differenzieren?

Als Folge dieser vertieften Analyse resultierten **drei Arbeitgeberwerte**, die in dieser Kombination und Ausprägung die Graubündner Kantonalbank als attraktive Arbeitgeberin einzigartig positionieren lassen:

- eine **faire Unternehmenskultur** (mitarbeiterorientierte Kultur des Miteinanders; keinerlei Diskriminierungen)
- **echter Gestaltungsspielraum** (alle Mitarbeitenden sollen in verschiedenen Gefässen das Unternehmen mitgestalten können)
- **einzigartige Lebensqualität** (arbeiten, wo andere Ferien machen, in einer Kultur, die es zulässt, die Freizeitmöglichkeiten auch zu nutzen).

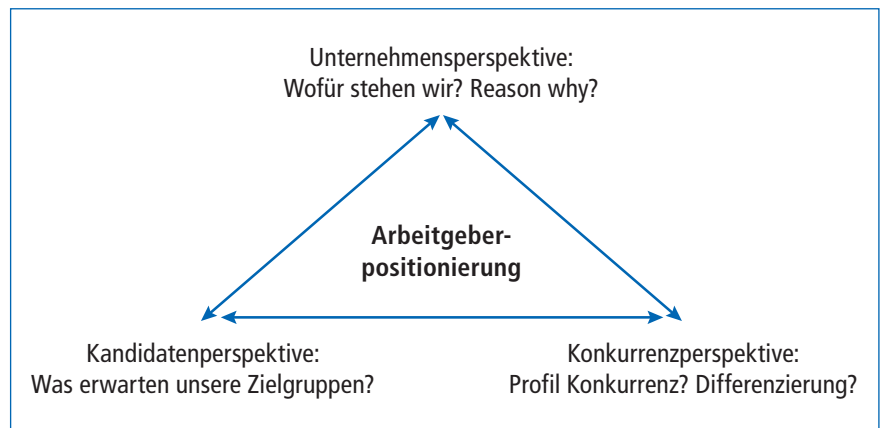


Abbildung 1: Dimensionen Arbeitgeberpositionierung

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Für welche Berufsgruppe gilt gemäss Arbeitsgesetz keine Stunden- und Zeitvorgabe bei der Arbeitszeit?

- Investmentbanker
- Pfarrer
- Rechtsanwälte

Mit welchem Vertragsstaat ausserhalb der EU/EFTA hat die Schweiz ein bilaterales Sozialversicherungsabkommen abgeschlossen?

- Angola
- Turkmenistan
- Uruguay

Was bedeutet «Nudging»?

- Eine Person wird zu einem bestimmten Verhalten gezwungen
- Eine Person wird so lange gehätschelt, bis sie ein gewünschtes Verhalten zeigt
- Eine Person wird sanft in eine Richtung gestupst, bis sie ein gewünschtes Verhalten zeigt

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

Lösungen und Gewinner werden in der Februar-Ausgabe von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 10.1.2020. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der November-Ausgabe 2019:*Was gilt bei externem Whistleblowing?*

Das Kaskadenprinzip

Was darf der Arbeitgeber nicht?

Den Arbeitnehmer bei Verdacht auf eine Suchterkrankung während der Freizeit überwachen

Was sind Einhörner?

Mitarbeitende mit Eigenschaften, die sie selten und wertvoll machen

Gewinnerin: Die Gewinnerin der November-Ausgabe heisst Uta Kiser. Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie eine Kongressteilnahme am transform. LEADERSHIP FORUM 2020 im Wert von CHF 590.-

*transform. LEADERSHIP FORUM 2020*

Spielregeln und Werte der digitalen Welt

Donnerstag, 30. Januar 2020, 14.00–19.00 Uhr, Technopark Zürich**Erstklassiges Programm, aussergewöhnliche Persönlichkeiten**

Dimension Markt: Manuel P. Nappo
BemoreAlfred – Die Schweiz hatte ihren Elon Musk schon vor 150 Jahren
Innovation sitzt in unserer DNA, aber wie können wir im neuen Umfeld bestehen und Neues schaffen?



Dimension Führung: Dr. Steffi Burkhart
Am Puls der Millennials
Die erste Generation, die mit dem Internet aufgewachsen ist, übernimmt. Was nun?



Dimension Unternehmen: Viktor Meier
Glice® – eine eisbrechende Story
Durchbruch dank revolutionären Entwicklungen und No-Limits-Einstellung – eine Real-Life-Business-Story.



Dimension Mensch: Dr. Maja Storch
Einschwingen in den «Digital Groove» – wo die Kommunikation nicht digitalisiert werden kann
Warum es Grenzen in der digitalen Kommunikation gibt und wo analog immer noch besser klingt.

Stellenmarktprognose

Der Kampf um die besten Fachkräfte verschärft sich

Akzentuiert durch den sich abzeichnenden demografischen Wandel, schlittert die Schweizer Wirtschaft in einen verschärften Engpass an Fachkräften. Derweil rüstet sich Europa für einen beispiellosen Kampf um Spezialisten aus aller Welt. Auch diese haben die Gig Economy für sich entdeckt und bieten ihr Know-how auf internationalen Internetplattformen als Freelancer an.

Von Markus Rueff

Die Vernetzung von Menschen und Maschinen in den Wertschöpfungsketten und Produktionsabläufen wird für eine völlig neue Arbeitswelt sorgen. Im Kern geht es darum, die Menschen bei zunehmend komplexen Arbeiten zu unterstützen, zum Beispiel durch die Einführung intelligenter und innovativer Verfahren oder Tools.



Nicht nur bei Ingenieuren, auch im Bereich Pharmazie gibt es Fachkräftemangel.

Wachsender Fachkräftemangel

Digitalisierung und Automation bringen in der Schweiz einer Schätzung von McKinsey zufolge allein bis 2030 0,8 bis 1 Mio. neue Jobs. Die damit verbundene Skill- und Jobverlagerung lässt sich nur bedingt mit Einsparung von Personal und Fachkräftemigration steuern. Gemäss einer UBS-Studie sollen in der Schweiz in den nächsten zehn Jahren 480 000 Vollzeit arbeitende Personen fehlen. Es kommt zu einem eigentlichen demografisch bedingten Fachkräftemangel. Die Schweiz tut sich doppelt schwer, weil auf dem Arbeitsmarkt praktisch Vollbeschäftigung herrscht. Gemäss der jährlich durchgeführten Fachkräftemangel-Studie von Adecco in Zusammenarbeit mit dem Stellenmarktmonitor der Universität Zürich sind besonders Ingenieurberufe, das Treuhandwesen, Techniker/innen, Berufe der Information sowie die Humanmedizin und die Pharmazie vom Fachkräftemangel betroffen.

Ungenügende digitale Sensibilisierung

Während in angelsächsischen Ländern die digitale Sensibilisierung weit fortgeschrit-

ten ist, begegnet man ihr in der Schweiz noch mit Skepsis oder gar Unwissen. Bei jenen, die von der Digitalisierung betroffen sein könnten, gibt es Vorbehalte und Ängste. Die Skepsis von Mitarbeitenden vor Neuerungen am Arbeitsplatz beruht auf emotionaler Überforderung und Ängsten. Gemäss der Studie Future Skilling der Adecco Gruppe in Zusammenarbeit mit der Boston Consulting Group bilden sich Schweizer Arbeitnehmende im Vergleich zum Ausland zu wenig in digitalen Kompetenzen weiter. Nur 19% der befragten Schweizer Arbeitnehmenden gaben an, zuletzt digitale Kompetenzen erworben zu haben, gegenüber 39% in der Gesamtbetrachtung aller Länder.

Folgende Argumente werden oft vergessen:

- Moderne Maschinen und Roboter brauchen den Menschen. Sie können sich nicht selber herstellen, müssen programmiert, gereinigt und überholt werden.
- Manche, die in der Industrie arbeiten, sind nicht glücklich in ihrem Job, weil

er einseitig oder repetitiv ist. Sie sehnen sich nach einer erfüllenderen Tätigkeit.

- Die demografische Entwicklung in der Schweiz zeigt einen wachsenden Arbeitskräftemangel und einen Skill-Mismatch, weil sich die Anforderungsprofile diverser Berufe grundlegend verändern.

Aufbau einer neuen Veränderungs- und Fehlerkultur

Vorbehalte gibt es auch im Management. Das Verharren in alten Mustern und das Blockieren von Veränderungen zeugen von mangelnden Führungskompetenzen. Es braucht den Wandel zu agilem Denken, konkret «Leader» statt «Manager». Denn «Leader do the right things» und «Manager do the things right». Leader müssen antreiben und lenken und nicht verwalten und überwachen. Um die digitale Transformation voranzutreiben, braucht die Schweiz folglich mehr solche Leader. Diese Entwicklung bedingt eine entsprechende Veränderungs-, Feedback- und Fehlerkultur.



Talent Mobility-Studie von InterNations Business Solution

Onboarding für internationale Mitarbeitende

Internationale Mitarbeitende brauchen beim Onboarding zusätzliche und längerfristige Unterstützung. Wer ihre Bedürfnisse berücksichtigt, legt das Fundament für eine starke Mitarbeiterbindung.

Von Ingo Priebisch

Die Schweiz steht bei internationalen Fachkräften seit Jahrzehnten hoch im Kurs. Doch bei stark gefragten Job-Profilen wie IT-Ingenieuren, Entwicklern und Fachärzten müssen selbst hiesige Arbeitgeber jenseits der Landesgrenzen rekrutieren. Umso grösser ist das Interesse, Experten und Expertinnen aus dem Ausland langfristig an das eigene Unternehmen zu binden.

Das Onboarding ist eine zentrale und für Arbeitgeber aller Grössenordnungen wichtige Stellschraube für die Mitarbeiterbindung. Ein gut strukturierter und professionell umgesetzter Onboarding-Prozess lässt auch bei internationalen Mitarbeitenden eine Vertrauensbasis wachsen, schafft Identifikationspotenziale und fördert das Engagement. Doch nicht alle Aspekte des internationalen Onboardings sind deckungsgleich mit dem Eingliederungsprozess für lokale Mitarbeitende. Um internationale Fachkräfte erfolgreich einzugliedern, müssen Unternehmen mehrgleisig denken und ihre Onboarding-Strategie um zielgruppenspezifische Aspekte erweitern.

Die drei Onboarding-Phasen

Bei der Planung eines Onboarding-Prozesses werden meist drei Phasen zugrunde gelegt, in denen unterschiedliche Informationen und Massnahmen zum Einsatz kommen. Welche Schritte beinhalten diese und was gilt es in Bezug auf internationale Mitarbeiter zu berücksichtigen?

1. Pre-Onboarding

In der Phase nach der Vertragsunterzeichnung liegt der Fokus der Arbeitgeber-



Ein gut strukturierter Onboarding-Prozess schafft eine Vertrauensbasis.

kommunikation darauf, den neuen Mitarbeitenden in seiner Arbeitgeberwahl positiv zu bestärken und die Beziehung zu ihm aufzubauen. Regelmässiger Dialog und die Einstimmung auf den neuen Job stehen jetzt auf der Tagesordnung.

Internationale Mitarbeitende bereiten in dieser Phase ihren Umzug vor und versuchen, sich ein Bild vom Leben im Ausland zu machen. Trotz umfangreicher Recherchen ist es nicht ungewöhnlich, dass bei ihnen Informationsdefizite und verzerrte Vorstellungen vom Leben im neuen Heimatland bestehen. Selbst Risiken, die ohne reale Grundlage sind, können dabei zur emotionalen Belastung werden.

Bedenken vor dem «Big Move»

Besonders häufig ist die Sorge vor zu hohen Lebenskosten im neuen Heimatland, die sowohl internationale Mitarbeitende als auch die Lebenspartner dieser Gruppe beschäftigt. Wie die Studie verdeutlicht, hat jedoch nach dem Umzug die grosse Mehrheit kaum finanzielle Sorgen. Gleichzeitig unterschätzen internationale Mitarbeitende häufig die wirklichen Herausforderungen eines internationalen Umzugs wie z.B. das Fehlen eines per-

sönlichen Netzwerks von Unterstützern oder den Mangel an sozialen Kontakten für gemeinsame Unternehmungen.

Wie Arbeitgeber globale Talente unterstützen können

Fehleinschätzungen dieser Art können zu negativen Überraschungen nach der Ankunft führen und ein positives Onboarding-Erlebnis stark beeinträchtigen. Arbeitgeber sollten deshalb in der Vorbereitungsphase mit internationalen Mitarbeitenden über mögliche Bedenken in Bezug auf ihren Umzug sprechen. Ein weiteres Thema sind Herausforderungen des Standorts, die Mitarbeitende ausserhalb der Arbeit stark belasten können, wie z.B. ein Mangel an bezahlbarem Wohnraum oder die Schwierigkeit, in Alltagssituationen auf Englisch zu kommunizieren. Zu einem übergangslosen Onboarding zählt, dass Arbeitgeber Vorschläge zur Lösung dieser Herausforderungen anbieten oder direkte Unterstützung leisten.

2. Orientierungsphase

In den ersten drei Monaten nach Arbeitsbeginn zielt das Onboarding darauf ab, Mitarbeitende in ihre Rolle und ihre Aufgaben einzuführen. Sie sollten wichtige Strukturen und Abläufe im Unternehmen kennenlernen und gute Beziehungen zu ihrem Team und zu Mitarbeitenden an den für sie wichtigen Schnittstellen aufbauen. Internationale Mitarbeitende investieren in dieser Phase neben der Arbeit viel Energie in den Aufbau ihrer privaten Infrastruktur.

Im privaten Leben einrichten

Auf der praktischen Ebene geht es um eine dauerhafte Wohnung, Zugang zu

Die besten Lehrbetriebe der Schweiz: Lonza AG in Visp

«Wir bilden die Fachkräfte der Zukunft im eigenen Unternehmen aus»

Was macht einen guten Lehrbetrieb aus? Wir sprechen mit Paul Briggeler, Leiter Aus- und Weiterbildung bei der Lonza AG in Visp, über den Umgang mit Lernenden und wie er geeignete Kandidatinnen und Kandidaten findet. Der Lehrbetrieb wurde von Great Place to Work® im September 2019 ausgezeichnet.

Interview geführt von Dave Husi

Wie sieht das Ausbildungsprogramm in Ihrem Betrieb für die Lernenden aus?

Lonza ist der grösste private Ausbildungsbetrieb im Oberwallis. Wir bilden momentan 214 Lernende in 17 verschiedenen Berufen aus. Je nach Berufswahl werden unsere jüngsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zu sechs Monate in speziellen Ausbildungsbetrieben mit den Grundkenntnissen vertraut gemacht, bevor sie in den regulären Betrieb wechseln.

Die Agilität unserer Lernenden fördern wir, indem sie während ihrer Lehre unterschiedliche Abteilungen, Werkstätten, Labors und Betriebe von Lonza kennenlernen und dort tätig sind. Eine breit gefächerte Grundausbildung und eine gute Vernetzung sind sehr wichtig für einen jungen Menschen und eine erfolgreiche Lehre. Wir nehmen uns viel Zeit für unsere Lernenden, die von erfahrenen Mitarbeitenden ausgebildet und begleitet werden. Das scheint bei ihnen anzukommen: Sie haben unser Ausbildungskonzept im September 2019 so gut bewertet, dass wir das Zertifikat «Great Start» erhalten haben.

Wie gehen Sie bei der Rekrutierung von Lernenden vor und welche Kriterien berücksichtigen Sie bei der Auswahl?

Lonza setzt sich zum Ziel, dass bis ins Jahr 2030 jeder zehnte Mitarbeitende am Standort Visp eine Lernende oder ein Lernender ist. Um dies zu erreichen, rekrutieren wir über Inserate, über unsere Webseite berufslehre-lonza.ch und über Social Media. Da uns der persönli-

che Austausch sehr wichtig ist, laden wir Jugendliche und ihre Eltern zu Infoanlässen ein. Ganz wichtig ist nach wie vor die Schnupperlehre, die für die Wahl eines Berufs unerlässlich ist: Hier lernt der junge Mensch das ganze Arbeitsumfeld kennen, nimmt Kontakt mit den Ausbildern sowie den zukünftigen Kollegen auf und lernt die verschiedenen handwerklichen Anforderungen kennen. Ohne Schnupperlehre wird bei uns kein Lehrvertrag ausgestellt.

Weiter schauen wir uns das Bewerbungsdossier mit dem Basis Check und den Schulnoten an. Es geht nicht nur um die Noten als Zahl, sondern beispielsweise auch um Notentrends oder Absenzen. Zu guter Letzt gibt es, je nach Beruf, noch eine praktische und/oder eine theoretische Aufgabe zu erfüllen und in jedem Fall ein persönliches Gespräch.

Welche Benefits geniessen Lernende bei Lonza?

Unsere Lernenden profitieren von vielen attraktiven Angeboten. Sie können z.B. ein Generalabonnement für CHF 365.– beziehen. In Zusammenarbeit mit Roche bieten wir zudem einen Lehrlingsaustausch an. Zwei Lernende dürfen jährlich ein Austauschjahr in den Staaten absolvieren und dort die High-School besuchen.

Sicherheit und Prävention werden bei uns ebenfalls belohnt. Bei Erfüllung der Sicherheitsziele erhalten alle Lernenden einen Bonus. Nach abgeschlossener Lehre unterstützen wir zudem alle Lehrabgänger finanziell, die direkt anschlies-

ZUR PERSON



Paul Briggeler ist Leiter Aus- und Weiterbildung bei der Lonza AG in Visp. Einst selber Lernender bei Lonza, bildete er sich nach seiner Lehre als Chemielaborant im Fachbereich Chemie und in der Berufsbildung weiter. Nebst seiner hauptberuflichen Tätigkeit ist Paul Briggeler unter anderem in der Verwaltungskommission des kantonalen Berufsbildungsfonds des Kantons Wallis aktiv und arbeitet in der Schweizerischen Kommission für Berufsentwicklung und Qualität (SKBQ) für den Beruf Laborant mit.

send an die Lehre eine Vollzeitmatura absolvieren.

Wie oft werden Lehren abgebrochen?

Im Schnitt brechen 5 bis 7% der Lernenden ihre Lehre ab. Schulische Probleme sind der häufigste Grund für einen Ab-

Trennungsstory

Aus der Trennung gestärkt hervorgehen

Trennungen sind, sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext, immer vielseitige und meist komplexe Prozesse. Bei jeder Trennung sind diverse Systeme beteiligt und verschiedene Trauerphasen vorhanden. Gleichzeitig braucht es einen formalen Trennungsprozess. Jede Trennungserfahrung ist jedoch einzigartig und immer mit einer individuellen Geschichte verknüpft, der individuellen Trennungsstory.

Von Karin Bernhard und Richard Meyer

Zu Hause angekommen, setze ich mich erst mal hin. Noch bin ich allein, meine Partnerin ist noch bei der Arbeit, meine Tochter kommt erst in etwa einer Stunde von der Schule zurück. Der Druck in meinem Kopf nimmt zu, mir ist übel. Ich bin geschockt, wütend, traurig, erstarrt ... und erleichtert. Erleichtert? Das kann doch nicht sein! Ich erlebe einen ambivalenten Gefühlsmix, der nur schwer zu fassen ist. Völlig ungläubig gehe ich gedanklich die letzten zwei Stunden nochmals durch.

Nichts deutete darauf hin, dass mir in Kürze die Anstellung gekündigt wird. Zu schön schien die Spätsommersonne durchs Bürofenster, als ich mich mit einer Kaffeetasse in der Hand zum Jour Fix mit meinem Vorgesetzten in die zweite Etage begab. Es war wie immer, fast wie immer. Nur dass das Meeting seltsamerweise auf Mittwochnachmittag verschoben wurde. Alles schien so vertraut, ich fühlte mich im sicheren Hafen, wie die Amerikaner vor Pearl Harbour. Mit diesem Gefühl trat ich ins Büro meines Vorgesetzten ein. Dort sass ein weiterer Kollege aus der Geschäftsleitung. Ich setzte mich nieder und hörte als Erstes «Guten Tag, wir haben entschieden, deine Stelle per 31. März zu streichen. Ich werde deine Funktion als Leiter HR künftig selber übernehmen. Du bist ein teurer Mann, und wir müssen wegen des Wettbewerbs auf die Finanzen schauen, das verstehst du doch sicher ...»

Das war ein Auszug aus meinem persönlichen Trennungsprozess. Viele haben eine solche oder eine ähnliche Situation ebenfalls schon einmal erlebt. Für die Un-

ternehmung, die den Prozess durchführt, fängt alles schon viel früher an.

Der Beitrag des Unternehmens

Menschen streben nach Sicherheit. Trennungen von Mitarbeitenden beeinflussen nicht nur den Mitarbeitenden und das Team, sondern haben auch Signalwirkung nach aussen. Wie Betroffene die Trennung erleben und daran zurückdenken, wird massgeblich durch das professionelle Verhalten des Unternehmens, die Fähigkeit, einen möglichst fairen Trennungsprozess durchzuführen, beeinflusst. Definierte Abläufe und Prozesse, bei denen alle Beteiligten involviert sind, unterstreichen die Professionalität. Ein solcher Ablauf, der zur Stabilisierung aller führt, beinhaltet:

1. Trennungsentscheid fällen
2. Trennung sauber planen/vorbereiten
3. Trennungsgespräch durchführen (Aussprache der Kündigung)
 - Gesprächsführung auf Augenhöhe
 - Einfluss auf die Unternehmenskultur und das Firmenimage beachten
 - Motivationsstory (Trennungsgrund, Ebene Unternehmen) vs. Trennungsstory (Ebene Betroffene)
4. Emotionale Trennung einleiten (Kommunikation an Team, Abteilung, Unternehmung und Kunden)
5. Formale Trennung durchführen (Korrespondenz, Regelungen, Checklisten)
6. Trennung nachbearbeiten und betreuen

Damit die Trennungsschritte glaubwürdig sind, müssen Haltung und Kommunikation mit den Werten (Trennungskultur, Wertschätzung, Fairness, soziale und

kommunikative Verantwortung) des Unternehmens übereinstimmen. Willkür, Schnellschüsse, Unklarheit und Wankelmüt sollten vermieden werden.

Veränderung betrifft uns alle

Deshalb ist für den erfolgreichen nächsten beruflichen Schritt mein Umgang und die Identifikation mit meiner persönlichen Trennungsgeschichte entscheidend. Dazu gehört die Verarbeitung der damit verbundenen meist negativen Gefühle. Erst dann kann eine **authentische und glaubwürdige Trennungsstory** entwickelt werden, die mir hilft, mich erfolgreich und nachhaltig neu zu orientieren. Und nicht vergessen: Es lohnt sich, sich wirklich genug Zeit für die Veränderung und einen Neubeginn zu lassen. Sich immer wieder selber etwas Gutes zu gönnen (z.B. Ferien, Freunde treffen, Wellness, Sport, Kulturelles etc.).

Trennungsstory – der andere Elevator-Pitch

In einer authentischen Trennungsgeschichte gehe ich von meinen Gefühlen aus. Höre mir an, was mich bedrückt, was mich herausfordert, was mich überrascht. Nehme ich meine Gefühle im Moment des Trennungsprozesses nicht auf, gären sie vor sich hin, nähren Unfrieden und Unzufriedenheit. Wie der Sauerteig stecke ich in diesem Moment mein Umfeld an, das Team, das zurückbleibt, meine Freunde und Bekannten; schüre damit den Schatten, der auf das Unternehmen fällt. Das Erarbeiten der eigenen Trennungsstory unterstützt bei der Verarbeitung. Dazu gehört auch das Benennen

der eigenen und fremden Anteile, die zur Trennung geführt haben. Beinhaltet die Lernngs als entscheidenden USP bei der Neu- und Umorientierung.

Der Weg zur Trennungsgeschichte

• **Anerkennen: Zulassen der mit der Trennung verbundenen Gefühle**

Ist es wirklich mir passiert? Die Phase der Anerkennung braucht Zeit, damit die Gefühle Unsicherheit, Angst, unklare Grenzen, Wut, Verwirrung, Verlust etc. kommen dürfen. Es ist wie das Sammeln von Indizien am Tatort. In dieser Phase sind ein offenes Ohr und ein uneingeschränktes Wahrgenommenwerden wichtig. Menschen müssen mit ihren Gefühlen achtsam umgehen, um ein Ja zu finden, dass es ihnen passiert ist.

• **Wertschätzen**

In der Phase der Wertschätzung wird ein Dialog wieder möglich. Ich löse mich sozusagen aus der inneren Betrachtung und schaue nach aussen. Mache mir bewusst, was ich alles geleistet oder unterlassen habe. Höre mir an, was die anderen sagen. Brauche Gelegenheit und Sparringspartner, um mich selbst zu reflektieren und die Tatsache in Worte zu fassen.

• **Auseinandersetzen**

Im stillen Kämmerlein oder in Begleitung einer Fachperson stelle ich mir am Prozess beteiligte Personen realistisch vor. Sage ihnen unverblümt, was ich von ihnen und ihrem Verhalten halte. Schreibe zum Beispiel einen Brief. Prüfe, ob ich noch weitere Anklagepunkte finde. Wenn ich zufrieden mit meinem Werk bin, nehme ich den Brief feierlich und verbrenne ihn. Jetzt kann ich mich meinen Ressourcen widmen. Was kann ich? Was begeistert mich? Was möchte ich nicht mehr? Wo hole ich mir Ruhe und Sicherheit?

• **Loslassen**

Wertschätzen wir uns selber und setzen uns ehrlich mit dem, was ist, auseinander, können wir im Hier-und-Jetzt ankommen. Wir können ehrlich loslassen und nicht mit gezogener Handbremse in den Bewerbungsprozess. Wir können vor den Firmmentoren stehen und sagen: «Es ist gut, so wie es ist.»

Trennungsgeschichte: Erfolgsfaktor für einen nachhaltigen Neustart

Ein 1,5-tägiger Kurs für Menschen, die auf Stellensuche sind oder sich neu orientieren wollen, zum Entwickeln der persönlichen Trennungsgeschichte.

<http://zeitraum-beratungen.ch/trennungsgeschichte/>

• **Trennungsgeschichte entwickeln**

Die Trennungsgeschichte ist kurz, wahr und glaubwürdig. Alle Fakten werden auf den Tisch gelegt. Sie ist nachvollziehbar, verständlich und verzichtet auf Gejammer oder das Einnehmen der Opferrolle. Dadurch wird auf konstruktive Weise sichtbar, was wir daraus gelernt haben. Weil wir unsere Emotionen aufgenommen und verarbeitet haben, können wir sachliche und fachliche Fakten zusammentragen. Wir können dazu stehen, wer wir sind, und werden wieder arbeitsfähig.

Die Investition in die eigene Trennungsgeschichte lohnt sich, weil sie die Schnittstelle zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist. Neue Arbeitgeber profitieren davon, einen glaubwürdigen und geklärten Arbeitnehmer anzustellen. Die Einführung des neuen Mitarbeitenden wird einfacher und effizienter, und es müssen nicht zuerst emotionale Hürden abgebaut werden. Mentoring und Coaching können zeitlich reduziert und der Fokus auf die Neuorientierung gelegt werden.



Richard Meyer ist Inhaber einer eigenen Beratungsfirma (www.richard-meyer.ch) mit Fokus auf Business und Personal Coaching, Karriere- und Neuorientierungsberatung sowie HR-Beratung. Der gelernte Bau-

und Wirtschaftsingenieur verfügt neben einem Abschluss als integrativer Paarberater auch über einen Master in Supervision & Coaching in Organisationen (IAP Zürich).



Karin Bernhard will Menschen mit ihrer Lebensfreude anstecken und ermutigt sie, zu aktiven Lebensgestaltern zu werden. In ihrer Beratungsfirma (www.zeitraum-beratungen.ch) begleitet sie

Menschen auf dem Weg zu sich selbst. Als Coach & Supervisorin BSO, Ausbilderin und integrative Paarberaterin konzentriert sie sich auf die Biografie- und Laufbahnarbeit.

Dem Kompromiss eine Chance geben

Die Altersvorsorge muss reformiert werden, damit auch die nächsten Generationen noch von ihrer Rente leben können. Darin sind sich Politik und Fachleute einig. Leider sind in jüngerer Vergangenheit alle Reformen gescheitert. Die 11. AHV-Revision hat 2010 die Schlussabstimmung im Parlament nicht überstanden, die Senkung des Umwandlungssatzes in der obligatorischen beruflichen Vorsorge (BVG) fiel im selben Jahr vor dem Volk durch, und ebenso erging es 2017 der Altersvorsorge 2020.

Nach Jahren des Stillstands kommt nun Bewegung in die Altersvorsorge. Der Bundesrat hat die Botschaft zur Revision AHV 21 präsentiert. Darin sind die Angleichung des Frauenrentenalters an jenes der Männer (65) mit entsprechenden Ausgleichsmassnahmen sowie ein flexibler Altersrücktritt zwischen 62 und 70 vorgesehen. Über eine Mehrwertsteuererhöhung erfolgt die nötige Zusatzfinanzierung der AHV.

Zudem haben die Sozialpartner, der Pensionskassenverband ASIP und der Gewerbeverband ihre Vorschläge für eine BVG-Reform vorgestellt. Kritik ernten alle Vorschläge. Der Kompromissvorschlag von SGB, Travail.Suisse und Arbeitgeberverband sieht unter anderem eine Senkung des Mindestumwandlungssatzes auf 6 Prozent, eine Halbierung des Koordinationsabzugs und einen Rentenzuschlag vor. Er wird im Vergleich zu den anderen beiden Vorschlägen als teurer eingeschätzt. Besonders schlecht kommt der Rentenzuschuss weg, der im Umlageverfahren finanziert werden soll. Ja, dies ist im Kapitaldeckungsverfahren der 2. Säule systemfremd. Aber geht es nicht am Ende darum, den Rentnern trotz steigender Lebenserwartung und tieferen Kapitalerträgen eine angemessene und sichere Rente zu ermöglichen?

Um dies zu erreichen, sind Politiker wie auch Fachleute gefragt, zwei mehrheitsfähige Vorlagen für AHV und BVG auszuarbeiten. Und es ist Kompromissbereitschaft nötig, damit das System der Altersvorsorge wieder auf Kurs kommt.

Gregor Gubser ist stv. Chefredaktor der «Schweizer Personalvorsorge» und leitender Redaktor der «Schweizer Sozialversicherung» sowie Sozialversicherungsfachmann mit eidg. Fähigkeitsausweis.

