



VORSORGE IM FOKUS

«Radikale Reformen finden bei uns fast nie einen Konsens»

Hans Zeltner im Experten-Interview

Sozialversicherungen

Änderungen per 2021
Vaterschaftsurlaub, AHV- und
IV-Minimalrenten: die wichtigsten
Anpassungen im Überblick. [S. 12](#)

Psychische Erkrankungen

Reden statt tabuisieren
So nehmen Führungskräfte
ihre Verantwortung gegenüber
Mitarbeitenden wahr. [S. 31](#)

Flexibilisierte Arbeitswelt

Neue Anforderungen an die BVG
Wie sich die BVG den flexiblen
Arbeitsmodellen anpassen kann,
zeigt ein Forschungsprojekt. [S. 40](#)

Vorsorge im Fokus

«Radikale Reformen finden bei uns fast nie einen Konsens»

Die Altersvorsorge steht aufgrund der demografischen Veränderung vor einer riesigen Herausforderung. Grössere Reformen sind in letzter Zeit alle gescheitert. Wir haben Hans Zeltner, den Präsidenten des Schweizerischen Verbands der Sozialversicherungs-Fachleute Region Nord-Ostschweiz, um eine Einschätzung zur anstehenden BVG-Revision gebeten. Im Interview spricht der Sozialversicherungsexperte ausserdem über den Einfluss der Corona-Pandemie, Nachhaltigkeit und digitale Lösungen in der beruflichen Vorsorge.

Interview geführt von Dave Husi

Herr Zeltner, Sie sind Präsident des Schweizerischen Verbands der Sozialversicherungs-Fachleute Region Nord-Ostschweiz. Was sind die aktuellen Herausforderungen in Ihrer Aufgabe?

Nachhaltigkeit und Altersvorsorge sowie optimale Rahmenbedingungen und lebenslanges Lernen. Dazu gehören Gesetzesrevisionen und laufende Projekte. Für die Reform der Ergänzungsleistungen bleiben gerade mal zehn Wochen Zeit, um die neuen Gesetzesartikel vor Inkrafttreten zu studieren. Eine Herausforderung ist, dass die Sozialversicherungs-Fachleute unseres Verbands mit der Dynamik mithalten können.

Was ist Ihre Meinung als Sozialversicherungsexperte zur anstehenden BVG-Reform?

Zuerst ein kurzer Blick zurück: Anfangs waren die Pensionskassen einer kleinen Elite vorbehalten. Im Laufe des 20. Jahrhunderts wurden sie laufend ausgebaut und gelten heute als 2. Säule der schweizerischen Sozialversicherungen für die Altersvorsorge. Noch immer aber sind aufgrund des Koordinationsabzugs nicht alle Arbeitnehmenden in einer Pensionskasse versichert. Die Entwicklung der Altersvorsorge wurde während des Ersten Weltkriegs beschleunigt. Neben steuerlichen Anreizen gründeten die Unternehmungen auch Pensionskassen, um ihr Personal an sich zu binden. Man sprach in diesem Zusammenhang von «goldenen Fesseln». Die sozialen Spannungen,

welche 1918 im Generalstreik gipfelten, sollten dadurch vermindert werden.

Es ist zu begrüßen, dass der Bundesrat nach der Abstimmungsniederlage bei der Altersvorsorge 2020 vom 24. September 2017 einen weiteren Versuch startet, die gesetzlichen Rahmenbedingungen an die veränderten demografischen und finanzmarkttechnischen Gegebenheiten anzugleichen. Dazu zählt insbesondere auch die Senkung des Mindestumwandlungssatzes im obligatorischen Bereich.

In welchem Bereich wird die Reform eine «Lösung» bringen?

Zusammenfassend werden im Rahmen des Gesetzesvorentwurfs die bisherigen Solidaritäten aufgrund der Umverteilung von aktiven Versicherten zu Rentnern teilweise abgebaut und durch neue Solidaritäten ersetzt, welche wiederum den künftigen Rentnern zugutekommen. Es bleibt abzuwarten, inwiefern ein optimales Gleichgewicht zwischen einer kompromissfähigen und einer nachhaltigen Lösung von der Bevölkerung mitgetragen wird.

Wo wird sie scheitern?

Anlass zu Diskussionen und Kontroversen geben zweifelsohne die Senkung des BVG-Umwandlungssatzes sowie der zum Ausgleich dieser Umwandlungssatzsenkung vorgesehene Rentenzuschlag. Dies aus den folgenden Gründen: Ein Umwandlungssatz von 6% ist versicherungstechnisch bereits überholt, was sich darin

widerspiegelt, dass die Umwandlungssätze bei einigen umhüllenden Vorsorgeeinrichtungen bereits unter 6% respektive sogar unter 5% liegen. Der Rentenzuschlag wird für sämtliche anspruchsberechtigte Rentner einer Übergangsgeneration gleich sein – und zwar unabhängig von der Rentenhöhe und dem über das BVG hinausgehenden Anteil der Rente. Er wird über zusätzliche Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge finanziert, was zur Einführung einer neuen systemfremden Umlagekomponente von Jung zu Alt sowie von Vorsorgeeinrichtungen mit einer vorteilhaften Altersstruktur zu den anderen führt. Ich hoffe, dass eine sozialverträgliche Lösung von den Stimmberechtigten mitgetragen wird. Denn zuwarten kostet einfach noch mehr Geld.

Die BVG-Reform sieht vor, dass es künftig nur noch zwei Abstufungen bei den Altersgutschriften geben soll: 9% für Personen unter 45 Jahren und 14% für ältere Personen. Werden dadurch die älteren Arbeitnehmenden wieder attraktiver für die Unternehmen?

Die Wirtschaft braucht Fachkräfte. Und Menschen brauchen Jobs. Jedoch altert unsere Gesellschaft und mit ihr die Fachkräfte. Heute hat bereits jede fünfte erwerbstätige Person das 55. Lebensjahr überschritten. Die Verantwortlichen in den Betrieben sind deshalb gefordert, schon heute die Weichen zu stellen, um das Potenzial von Älteren noch besser auszuschöpfen.

Professionelles Trennungsmanagement

Sonderentschädigungen bei Aufhebungsvereinbarungen

Damit ein Arbeitsverhältnis mit einer rechtsgültigen Aufhebungsvereinbarung beendet werden kann, muss die Vereinbarung im Interesse des Arbeitnehmenden und deshalb vorteilhaft sein. Aus diesem Grund werden oftmals Sonderentschädigungen bezahlt, und es stellt sich die Frage, wie diese in Bezug auf die Arbeitslosenentschädigung und die Steuern behandelt werden.

Von Dr. Stefan Rieder

Aufgrund des Prinzips der Vertragsfreiheit ist es möglich, das Arbeitsverhältnis einvernehmlich durch eine Aufhebungsvereinbarung zu beenden. Eine solche einvernehmliche Beendigung des Arbeitsverhältnisses hat beidseitig den Vorteil, dass eine endgültige Klarheit und Rechtssicherheit in Bezug auf sämtliche Ansprüche aus dem zu beendenden Arbeitsverhältnis geregelt werden können. Idealerweise wird deshalb auch bereits der Wortlaut des Arbeitszeugnisses geregelt.

Verzichtsverbot

Eine Aufhebungsvereinbarung darf jedoch keine Gesetzesumgehung darstellen, insbesondere in Bezug auf mögliche Sperrfristen infolge Arbeitsunfähigkeit oder Schwangerschaft oder die Kündigungsfrist. Ebenso wenig darf sie gegen das zwingende Verzichtsverbot nach Art. 341 Abs. 1 OR verstossen. Arbeitnehmende können während dem Arbeitsverhältnis und einen Monat danach nicht auf Forderungen verzichten, die sich aus zwingenden Bestimmungen des Gesetzes oder des Gesamtarbeitsvertrages ergeben. Nicht verzichtet werden kann z.B. auf:

- Überstundenentschädigung und Zuschlag von 25%, sofern nicht eine abweichende Regelung schriftlich vereinbart wurde, bevor die Überstunden geleistet wurden
- Ferienlohn
- Spesenersatz
- Lohnanspruch bei Arbeitsverhinderung
- Ansprüche bei ungerechtfertigter Kündigung (missbräuchliche Kündigung,



Bedingung für eine rechtsgültige Aufhebungsvereinbarung ist, dass diese im Interesse der Arbeitnehmenden und deshalb vorteilhaft ist.

ungerechtfertigte fristlose Entlassung, Kündigung zur Unzeit)

- Arbeitszeugnis
- Familienzulagen
- Zuschläge für Nacht- und Sonntagsarbeit gemäss Arbeitsgesetz
- Lohngleichheit (Gleichstellungsgesetz)

Es kann aber nicht gesagt werden, dass auf solche Ansprüche überhaupt nicht verzichtet werden kann. Eine Aufhebungsvereinbarung ist in der Regel dann unproblematisch und rechtsgültig, wenn der Arbeitnehmende ein berechtigtes Interesse

an der Aufhebungsvereinbarung hat und es sich um eine ausgewogene Vereinbarung handelt, die beidseitig Konzessionen oder Vorteile vorsieht. Aus diesem Grund werden neben einer Freistellung oftmals Sonderentschädigungen ausbezahlt.

Sonderentschädigung und Arbeitslosenentschädigung

Das Bezahlen einer Sonderentschädigung führt nicht automatisch dazu, dass im Falle einer Arbeitslosigkeit die Arbeitslosenentschädigung wegen einem nicht anrechen-

Sozialversicherungen und Quellensteuern

Vaterschaftsurlaub und weitere Änderungen per 2021

Der Bundesrat hat eine Anpassung der AHV- und IV-Minimalrenten um CHF 10.– beschlossen. Damit ändern auch die Grenzbeträge der beruflichen Vorsorge. Zudem tritt eine Reihe von Neuerungen in Kraft.

Von Thomas Wachter

Überbrückungsleistungen für ältere Arbeitslose

Bisher bestanden folgende Varianten für ältere Arbeitnehmende bei Stellenverlust:

- Leistungen der Arbeitslosenversicherung: Ab Alter 55 beträgt der Anspruch 520 Taggelder, sofern die Voraussetzungen erfüllt sind. Zudem gilt ein Anspruch auf zusätzliche 120 Taggelder, wenn die Person innerhalb der letzten 4 Jahre vor Erreichen des AHV-Rentenalters arbeitslos geworden ist. Insgesamt besteht somit Anspruch auf Taggelder während 2 resp. 2½ Jahren.
- Vorzeitige Pensionierung: Das frühestmögliche Rentenalter der beruflichen Vorsorge ist im Reglement festgelegt und beträgt meist 58 Jahre, während der Vorbezug der AHV-Altersrente ab Alter 62 (Frauen) resp. ab 63 (Männer) möglich ist. Der vorzeitige Rentenbezug wird über eine dauernde Kürzung der BV-Altersrente resp. der AHV-Rente finanziert. Guthaben aus der Säule 3a können frühestens 5 Jahre vor dem Erreichen des ordentlichen AHV-Alters bezogen werden.

Damit bestand die Gefahr, dass ältere Arbeitslose in die Armut abrutschen, weil sie die Altersleistungen vorbeziehen und Vermögen aufbrauchen mussten. Nur teilweise sehen Unternehmen bei Entlassungen von älteren Mitarbeitenden im Rahmen eines Sozialplans Leistungen wie Abgangsentschädigungen oder Überbrückungsrenten vor.

Neu erhalten ältere Arbeitslose, die nach dem 60. Altersjahr von der Arbeitslosen-

versicherung ausgesteuert werden, bis zum Bezug einer Altersrente Überbrückungsleistungen (ÜL), wenn sie vorher genügend lang in der Schweiz erwerbstätig waren und nur wenig Vermögen besitzen. Geregelt ist dies im Bundesgesetz über Überbrückungsleistungen für ältere Arbeitslose (ÜLG) vom 19. Juni 2020.

Bei den Überbrückungsleistungen handelt es sich um Bedarfsleistungen, die Berechnung orientiert sich am System der Ergänzungsleistungen (EL). Der Betrag entspricht grundsätzlich der Differenz zwischen den anerkannten Ausgaben und den anrechenbaren Einnahmen. Die Überbrückungsleistungen werden aus allgemeinen Bundesmitteln finanziert und die Kantone tragen die Vollzugskosten.

Für den Anspruch auf Überbrückungsleistungen besteht eine Reihe von Voraussetzungen. So muss der Wohnsitz in der Schweiz liegen und eine Mindestversicherungsdauer in der AHV von 20 Jahren erfüllt sein, wovon im Minimum 5 Jahre nach dem 50. Altersjahr erfolgt sein müssen. Eine weitere Voraussetzung ist ein durchschnittliches jährlich erzielt Mindesteinkommen von CHF 21 510.– während der letzten 20 Jahre (entspricht 75% der maximalen AHV-Altersrente). Das Vermögen muss unter CHF 50 000.– für alleinstehende Personen resp. unter CHF 100 000.– für ein Ehepaar betragen, wobei selbstbewohntes Wohneigentum nicht angerechnet wird.

Der Anspruch gilt bis zum Zeitpunkt, in dem die Person das ordentliche Rentenalter der AHV erreicht (oder die Altersrente frühestens vorbeziehen kann, wenn ab-

sehbar ist, dass sie bei Erreichen des ordentlichen Rentenalters einen Anspruch auf Ergänzungsleistungen hat).

Ergänzungsleistungen (EL)

Hauptaufgabe der Ergänzungsleistungen ist die Existenzsicherung von Personen, die eine AHV- oder eine IV-Rente beziehen und ihren Lebensunterhalt nicht mit eigenen Mitteln bestreiten können. Die EL entsprechen der Differenz zwischen den anerkannten Ausgaben (Wohn- und Verpflegungskosten, medizinische Versorgung usw.) und den anrechenbaren Einnahmen (AHV/IV-Renten, Erwerbseinkommen, Vermögen usw.).

Zunehmend wirken sich der steigende Anteil älterer Menschen, die längere Lebenserwartung und der gestiegene Pflegebedarf auf die EL-Kosten aus. Zwischen 2000 und 2018 haben sich die EL-Ausgaben von 2,3 auf 5,0 Milliarden Franken pro Jahr mehr als verdoppelt. Im selben Zeitraum ist die Zahl der Bezügerinnen und Bezüger von 202 700 auf 328 100 Personen angestiegen. Ende 2018 haben 47,4% der IV-Rentenbezügerinnen und -bezüger und 12,5% der Bezügerinnen und Bezüger von AHV-Altersrenten Ergänzungsleistungen erhalten. Der Zugang zu Ergänzungsleistungen wurde deshalb wie folgt geändert:

- Einführung einer Eintrittsschwelle: Neu haben nur noch Personen mit einem Vermögen von weniger als CHF 100 000.– Anspruch auf EL. Für Ehepaare liegt diese Eintrittsschwelle bei CHF 200 000.–, für Kinder bei CHF 50 000.–. Der Wert von selbstbewohnten Liegenschaften wird nicht berücksichtigt, ebenso we-

BGM mit Fokus auf Mitarbeitende 50+

Die Weiterbeschäftigung bringt Vorteile für alle

Der Austritt der Babyboomer-Generation aus dem Arbeitsmarkt in den kommenden zehn Jahren stellt eine gesellschaftliche Herausforderung dar. Eine verbesserte Gesundheitsförderung zugunsten älterer Mitarbeitender könnte diese Entwicklung abfedern.

Von Jasmine Suter und Isabel Baumann

Die Babyboomer-Generation, welche die geburtenstarken Jahrgänge 1945–1965 umfasst, befindet sich aktuell im Übergang vom Berufsleben in die Rente. Die älteren Mitglieder dieser Generation haben das Rentenalter bereits erlangt, während die Jüngeren dieses spätestens 2030 erreichen, sofern das gesetzliche Rentenalter auf den bestehenden Regelungen verbleibt. Da gleichzeitig weniger junge Arbeitnehmende in den Arbeitsmarkt eintreten, nimmt die Anzahl Erwerbstätiger ab.

Diese demografischen Entwicklungen stellen in zweierlei Hinsicht eine gesellschaftliche Herausforderung dar (OECD, 2014). Einerseits gehen den Unternehmen wertvolle Fachkräfte verloren, welche mangels geeigneten Nachwuchses

nicht immer einfach zu ersetzen sind. So zeigte bereits 2014 eine Studie für die Schweiz, dass 77% der Betriebe Schwierigkeiten bei der Suche nach qualifiziertem Personal hatten (Zölch & Swoboda, 2014), wobei eine Verschärfung der Situation in den nächsten Jahren anzunehmen ist. Andererseits steigt in der Schweiz der sogenannte Altenquotient, definiert durch die Anzahl Personen über 65 Jahren pro 100 Personen im erwerbsfähigen Alter von 20–64 Jahren. Lag der Altenquotient 2015 noch bei 29, wird er 2050 voraussichtlich bei 55 liegen (OECD, 2018). Diese Entwicklung erhöht den finanziellen Druck auf die Altersvorsorgesysteme, da eine abnehmende Zahl von Erwerbstätigen eine zunehmende Zahl von Rentenbeziehenden finanziert.

Gesundheit als zentrale Voraussetzung für die Erwerbstätigkeit

Ein Ansatz, um diese Herausforderungen anzugehen, ist die Förderung eines längeren Verbleibs von Erwerbstätigen im Arbeitsprozess – und zwar möglichst bis zum Rentenalter oder sogar noch darüber hinaus. Dieser Ansatz setzt allerdings eine gute Gesundheit der Arbeitnehmenden voraus, da der häufigste Grund für Frühpensionierungen gesundheitliche Beschwerden sind (Steinmann, 2008). Laut dem Konzept des Hauses der Arbeitsfähigkeit von Ilmarinen & Tempel (2002) ist eine gute Gesundheit die zentrale Voraussetzung für die Erwerbstätigkeit. Dieses Konzept besteht im Wesentlichen in der Idee, dass die Gesundheit von Erwerbstätigen das erste Stockwerk eines Hauses



Ein guter Gesundheitszustand ist die Grundvoraussetzung dafür, dass Arbeitnehmende bis zur ordentlichen Pensionierung und auch darüber hinaus erwerbstätig bleiben.

Führungskompetenzen

«Happy new Leadership» – was gute Führung in Zukunft ausmacht

Ein neuer Führungsstil für eine neue Generation: Moderne Vorgesetzte sollen inspirieren, Mitarbeitende fordern und fördern, Networking unterstützen und Veränderungsprozesse erfolgreich steuern, so das Erfolgsrezept. Aber wie steht es tatsächlich um die Führungskompetenzen im Alltag? Eine Studie von Avenir gibt mögliche Hinweise.

Von Barbara Künzle und Anna Scherzer

Neue Leadership-Kompetenzen sind gefragt

Der Wandel in der Gesellschaft und in Unternehmen ist spürbar und schreitet mit grossem Tempo voran. Die Babyboomer stehen kurz vor der Pensionierung, und junge, gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte sind Mangelware. Zudem haben sie klare Vorstellungen, was sie von ihren künftigen Arbeitgebern und ihren Chefs erwarten. Die Spielregeln in der Arbeitswelt haben sich gedreht, und Unternehmen sind gefordert, eine attraktive «Employer Brand» zu schaffen und diese nach aussen zu tragen. Glaubwürdig kann dies nur erfolgen, wenn die gelebte Führungskultur sich daran orientiert. Dies wiederum bedingt neue Kompetenzen für die Führung, die gelernt sein wollen. Die vorliegende Studie hat es sich zum Ziel gemacht, die wichtigsten Anforderungen zu New Leadership für diese veränderten Rahmenbedingungen festzuhalten, und mit handfesten Daten überprüft, inwieweit die dringend benötigten Kompetenzen bereits Teil des heutigen Führungsverhaltens sind.

Was zeichnet New Leader aus?

Basierend auf Agilität im Denken, Kreativität und herausragenden kognitiven Fähigkeiten sollen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden durch Sinn und Vision inspirieren. Sie sollen als Coaches agieren, Raum für Innovation schaffen und die Eigeninitiative stärken. Empowerment bedingt Vertrauen und eine konstruktive Lernkultur. Die Vernetzung von Teams und Individuen soll dazu beitragen, dass

breit abgestützte Lösungen entwickelt werden. Eine weitere Anforderung ist die Gestaltung des Wandels. Dazu bedarf es Weitsicht und der Fähigkeit, in Szenarien zu denken und die Konzeption und Umsetzung von Veränderungen als konstante Führungsaufgabe zu verstehen.

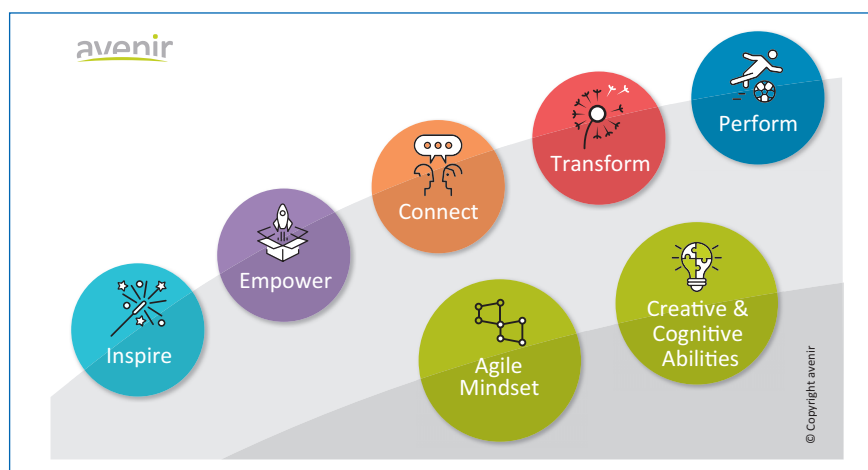
New Leadership heute: Stärken beim Managen von Veränderungen – Aufholbedarf bei Empowerment

Wir haben 140 Führungskräfte gebeten, ihr Führungsverhalten zu beurteilen, um herauszufinden, welche Aspekte dieses New Leadership Modells die Vorgesetzten bereits heute bewusst umsetzen und wo es noch Entwicklungsbedarf gibt.

Bei der Fähigkeit, Veränderungen anzustossen, schätzen sich 84% der Teilnehmenden so ein, dass sie die dazu nötigen Handlungsweisen bereits verinnerlicht

haben. Dies ist nicht weiter erstaunlich – kaum ein anderes Thema wurde in Fachbüchern, Internetforen und Forschung so intensiv behandelt. Konkret weisen die Daten darauf hin, dass Führungskräfte im Allgemeinen sich eher auf Chancen und das Schaffen von Neuem konzentrieren als auf das Minimieren von Risiken und Fehlern.

Beim Thema «Empower», also der Kompetenz, Mitarbeitende in die Lage zu versetzen, selbstständig zu handeln, besteht noch Aufholbedarf. Nur 57% der Teilnehmenden geben sich hier selbst eine hohe Bewertung. Ein Aspekt von Empowerment, der besonders hervorsteicht, weil er von der Mehrheit der Führungskräfte noch nicht gelebt wird, ist das Loslassen von Entscheidungen (nur 37% praktizieren dies aktiv). Zwar werden die Meinungen anderer eingeholt, die Entscheidungen werden aber noch mehrheitlich von den Führungskräften selbst getroffen. Hätten Führungskräfte noch mehr Mut,



Das Avenir New Leadership Modell.

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Welche dieser Aussagen zum Vaterschaftsurlaub ist falsch?

- ☐ Der Urlaub kann an 14 aufeinanderfolgenden Tagen (inkl. Wochenende) oder tageweise (10 Tage) bezogen werden.
- ☐ Väter von Kindern, die am 1. Dezember 2020 oder später geboren sind, haben Anspruch auf den Vaterschaftsurlaub.
- ☐ Bei Adoption besteht kein Anspruch auf den Vaterschaftsurlaub.

Welche dieser Leistungen fällt NICHT unter das Verzichtsverbot nach Art. 341 Abs. 1 OR?

- ☐ Ferienlohn
- ☐ Firmenauto
- ☐ Zuschläge für Nacht- und Sonntagsarbeit gemäss Arbeitsgesetz

Welcher Punkt gehört NICHT zum New Leadership Modell von Avenir?

- ☐ Inspire
- ☐ Transform
- ☐ Dominate

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

Alternativ gelangen Sie via QR-Code direkt zum Wettbewerb. Öffnen Sie dazu die Foto-App auf Ihrem Smartphone und fokussieren Sie den Code. Die eingeblendete Adresse führt direkt zum Gewinnspiel.



Lösungen und Gewinner werden in der Februar-Ausgabe von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 14.12.2020. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Vielen Dank an alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer der personalSCHWEIZ-Leserumfrage. Wir schätzen Ihre Meinung sehr und werden Ihre Anregungen bei der Themenplanung berücksichtigen.

Gewinnerin: Die Gewinnerin der personalSCHWEIZ-Leserumfrage heisst Claudia Aebi. Herzliche Gratulation!

Fachtagung



vps.epas 

Gewinnen Sie eine virtuelle Teilnahme am Kongress Lohn und Sozialversicherungen 2021 im Wert von CHF 590.-

Lohn und Sozialversicherungen 2021

Mittwoch, 13. Januar 2021
Live Web Conference



Kompetenzmodell zur digitalen Transformation

Der strategische Kulturwandel als Ausgangspunkt

Um die digitale Transformation strategisch umzusetzen, hat PostFinance ein neues Kompetenzmodell entwickelt. Ausgangspunkt ist die Überzeugung, dass die Kultur eines Unternehmens massgebend für den Erfolg eines umfassenden Wandels ist. Das Kompetenzmodell verbindet die Bereiche Kultur, Führung und Skills zu einer ganzheitlichen Strategie. Diese Verknüpfung ist für eine wirksame (digitale) Transformation zentral.

Von Dieter Kramer

Das Thema «Digitale Transformation» ist aktueller denn je. Bei PostFinance haben wir uns schon früh mit diesem Prozess auseinandergesetzt. Unser Ziel war und ist, die digitale Transformation voranzutreiben, aber auch sicherzustellen, dass wir alle Mitarbeitenden auf die bevorstehende Reise mitnehmen. Zu diesem Zweck haben wir – ganz nach dem Motto *«Die Welt von morgen ist nicht mit den Modellen von gestern abbildbar!»* – ein eigenes Kompetenzmodell entwickelt, in dessen Zentrum unsere Unternehmenskultur steht.

Kultur als Dreh- und Angelpunkt der Transformation

Das Kompetenzmodell basiert auf der Idee, dass die Unternehmenskultur für eine nachhaltige digitale Transformation massgebend ist. Das bedeutet konkret, dass nicht nur die digitalen Kenntnisse der Mitarbeitenden, sondern in erster Linie ihr kulturelles «Mindset» darüber entscheidet, ob einer Firma die Umsetzung dieses umfassenden Wandels gelingt. Denn wenn Mitarbeitende sich auf die Veränderungen einlassen und ihnen angemessene Lernressourcen zur Verfügung stehen, dann erlernen sie die nötigen Skills gewissermassen «automatisch». Um eine mutige, offene Unternehmenskultur verinnerlichen zu können, muss diese allerdings auch gegeben sein. Woher aber weiss man, ob die eigene Organisationskultur diese Anforderungen erfüllt?

IST-Kultur vs. SOLL-Kultur: Eine Bestandsaufnahme

Um diese Frage zu beantworten, haben wir in einem ersten Schritt in Zusammenarbeit mit dem Culture Institute die IST-Kultur von PostFinance analysiert. Anschliessend haben wir in einigen Workshops die von uns angestrebte SOLL-Kultur erarbeitet und der IST-Kultur gegenübergestellt. Dafür wurden die kulturellen Eigenschaften in einem sog. «Culture Design» farblich abgebildet. Diese Darstellung illustriert, dass Eigenschaften wie Konsensorientierung, die Einbindung aller in Entscheidungen und eine angenehme Arbeitsatmosphäre zur «Kultur-DNA» von PostFinance gehören. Sie macht aber auch deutlich, dass wir in Bereichen wie digitalem Know-how und dem Mut, sich zu exponieren, Verbesserungspotenzial aufweisen.

Das Kultur-Kompetenzmodell von PostFinance

Um die so identifizierten Schwachstellen gezielt anzugehen und die digitale Transformation strategisch umzusetzen, haben wir in einem zweiten Schritt ein neuartiges Kompetenzmodell entwickelt. Orientiert am «Culture Design» stellt das Kompetenzmodell in 7 Farben 10 Kultur-Kompetenzen dar, die unsere SOLL-Kultur repräsentieren – darunter «Kampfgeist», «Entdeckergeist» und «Zukunftsdenken». Für jede Eigenschaft wurden mehrere Beobachtungsmerkmale festgelegt, mit denen sie eingeschätzt



Die Arbeitskultur ist entscheidend, ob die (digitale) Transformation gelingt.

werden kann. «Kampfgeist» wird zum Beispiel durch Merkmale wie «Ich trage Konflikte bewusst aus» und «Ich exponiere mich» erfasst. Das Vorhandensein jeder Eigenschaft kann auf einer 4-stufigen Skala reflektiert werden, die von «zu wenig ausgeprägt» bis «übertrieben ausgeprägt» reicht.

Das Kompetenzmodell visualisiert und konkretisiert somit die Kultur eines Unternehmens und ermöglicht, sichtbares individuelles und kollektives Verhalten einzuschätzen. Es dient daher in erster Linie als Feedbackinstrument und zur Selbstreflexion. Entsprechend soll es bei Zielvereinbarungs- und Standortbestimmungsgesprächen zum Einsatz kommen. Aber auch im Rekrutierungsprozess – von der Stellenausschreibung bis zum Aus-



«Werte-Serie» Teil 3

«Motivier mich mal!»

Jahresende! Briefe, vollgespickt mit Gratifikation, wandern zu den Mitarbeitenden oder auch ein fester Händedruck als Dank für die Zusammenarbeit und die erbrachte Leistung. Was braucht es, damit die Mitarbeitenden mit Liebe, Lust und Leidenschaft ans Werk gehen. Ist es wirklich die Gratifikation, die Menschen zu Spitzenleistungen animiert oder steckt mehr dahinter? Und wenn Mitarbeitermotivation Chefsache ist, wer motiviert dann den Chef?

Von Sabine Grebien und Bruno Geiger

«Bereitschaft, Wissen und Kompetenz sind Zugpferde für Unternehmensperformance»

Zugegeben, die Märkte, die Konjunktur, die finanzielle Lage, die Weltpolitik und die Weltgesundheitslage sind wichtige Einflussfaktoren für die positive Entwicklung der Unternehmensperformance. Doch jeder Unternehmenserfolg, jede Geschäftsidee und jedes gute Produkt ist heute mehr denn je abhängig von der Bereitschaft, dem Wissen und der Kompetenz der Führungskräfte und Mitarbeitenden. Es macht einen Unterschied, ob Leistung mit Freude und Begeisterung erbracht wird oder ob Mitarbeitende nur «ihren Job machen». Wenn das Zusammenspiel der Menschen, die dies alles planen, umsetzen und implementieren, nicht funktioniert, wird vieles andere zur Nebensache. Was ist eine Mission und eine Strategie wert, die nicht leidenschaftlich erdacht und umgesetzt wird? Was ist ein gutes Produkt wert, wenn es nicht durch engagierte und begeisterte Menschen im Unternehmen produziert, vermarktet und verkauft und von zufriedenen Kunden gekauft und weiterempfohlen wird? Genau, nichts!

Unternehmen brauchen also Menschen, die als Markenbotschafter fungieren, die sich mit der Organisation und deren Werten identifizieren. Dazu gehören Mitarbeitende, Unternehmensführung und Kunden gleichermaßen. Es braucht Führungskräfte, die den Gedanken der Fülle leben und eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und der Ehrlichkeit aufbauen können. Doch wer ist verantwortlich dafür, dass Menschen mit Esprit ans Werk gehen, um all dies «zum Fliegen zu bringen»?

«Motivation ist selbstgemacht»

Bei Motivation geht es (kurz umschrieben) um die Gesamtheit aller Motive (Beweggründe), die zu einer Handlungsbereitschaft führen. Hinzu kommt das auf emotionaler und neuronaler Aktivität beruhende Streben des Menschen nach Zielen bzw. wünschenswerten Zielobjekten.¹

Aus dieser kurzen Umschreibung von Motivation wird ersichtlich, dass Ausstehende nicht verantwortlich für die Motivation eines Menschen sind. Die Befriedigung unserer «Kernbedürfnisse» steuern in uns zu einem grossen Teil die Motivation und die Lust, etwas leisten zu wollen. Da steckt also eine grosse Portion Selbstverantwortung und Eigenmotivation drin.

Stellen Sie sich vor, Sie würden sich für Ihre eigenen positiven Emotionen und Handlungen abhängig von der Motivation durch andere machen. Sie würden sich in eine «Opferrolle» begeben. Aus dieser Position heraus haben Sie keine Macht und Kraft, sich selbst anzuspornen, ihr Leben in Fülle und Begeisterung zu leben.

Erfüllung unserer Kernbedürfnisse, unserer Motive

Neben den individuellen Wünschen nach Sinnhaftigkeit sowie körperlicher und mentaler Gesundheit sind drei Kernbedürfnisse unabdingbar, die, unserer Meinung nach, das Fundament für Motivation bilden. Dazu zählt das Streben nach:

- Sicherheit und Orientierung
- Bindung/Zugehörigkeit
- Anerkennung/Bedeutung

Diese Grundmotive sind unsere Antreiber, und die Leistung, die wir selbst bereit sind, zu erbringen, ist abhängig vom Erfüllungsgrad dieser Motive. Führung übernimmt zusätzlich zur Eigenmotivation der Mitarbeitenden einen wichtigen Part auf dieser Reise der Motiverfüllung – davon sind wir überzeugt.

... denn was gesät wird, wird geerntet

Können Sie sich vorstellen, dass ein Bauer das Frühjahr untätig verstreichen lässt, dann kurz vor Torschluss im Herbst das Feld pflügt, das Saatgut ausbringt und den Boden bewässert, in der Hoffnung, er könne seine Ernte über Nacht in Spitzenqualität einfahren? Und dass er überdies das eine säte, aber etwas ganz anderes ernten wollte? Was braucht es also, damit ein Samenkorn zu einer stattlichen Pflanze heranwächst und gedeiht? Richtig, Sie ahnen es bereits, es braucht Vorbereitungsarbeiten und passende Rahmenbedingungen:

- fruchtbaren und bestellten Boden
- den richtigen Samen
- Dünger/Nahrung
- Wasser, richtig dosiert
- Licht und Sonne
- Pflege ...

Und genauso verhält es sich auch mit der Motivation! Führungskräfte tun gut daran, sich in den Dienst der Mitarbeitenden zu stellen, um Grundlagen und Rahmenbedingungen zu schaffen, damit alle Protagonisten in der Lage sind, ihre Motive zu aktivieren und zu wachsen.

In unserem Beitrag aus der Oktoberausgabe von personalSCHWEIZ haben wir

Erhebliche Unterschiede fallen hingegen bei der Sach-/Beziehungsorientierung, der Ich-/Wir-Orientierung und dem Kommunikationsverhalten auf:

Sach-/Beziehungsorientierung

Deutsche gelten als sachorientiert, die im Geschäftsleben eher sachliche vor menschliche Aspekte stellen und wo das Was eine hohe Präferenz hat. «Wir wollen doch sachlich bleiben» oder «zur Sache kommen» sind häufige Denk- und Herangehensweisen, ganz gleich, ob es um Projektarbeit oder Vertragsverhandlungen geht. Schweizer freilich haben neben der Sachorientierung zudem die Beziehungsorientierung, das Wer, im Blick: Man ist sich dessen bewusst, dass die Sachebene bei Pflege der Beziehungsebene besser funktioniert, dass Erfolg auch auf persönlichen Kontakten beruht und Kontinuität wichtig ist. Man stimmt sich auf das Gegenüber ein und nimmt sich dafür eine gewisse Zeit: Der beachtliche Stellenwert des Znüni, von Apéros, kurzen Smalltalks und geschäftlichen Mittagessen belegt dies eindrucksvoll.

Ich-/Wir-Orientierung

Wie Deutschland gehört die Schweiz zum individualistischen Kulturkreis. Die Ich-Orientierung aber ist in der Eidgenossenschaft mit einem unverkennbaren Sinn für das Wir verbunden; die Zugehörigkeit z.B. zum Kanton, zu Sprachgruppen, zum Militär oder zu Studentenkreisen ist von Bedeutung. Schweizer agieren weniger hierarchisch als beispielsweise Deutsche oder Franzosen; Mitarbeitende werden oft als Gleichberechtigte gesehen und in Prozesse einbezogen. Stehen Projekte an, wird in der Schweiz bevorzugt eine gemeinsame Lösungsstrategie erarbeitet und nicht von oben herab diktiert; Verbesserungsvorschläge und Entscheidungen werden vorab mit allen Beteiligten detailliert diskutiert.

Direkte/indirekte Kommunikation

Der Wunsch nach klarer, offener Kommunikation ist bei Deutschen wie Schweizern deutlich. In Deutschland allerdings ist bei Problemen bzw. Konflikten nicht selten folgender Satz zu hören: «Nimm meine Kritik nicht persönlich.» In gut gemeinter Absicht sagt man unverblümt und geradeheraus die Wahrheit. So kann, auch wenn es keineswegs so gemeint ist, der deutsche Stil zuweilen als rechthaberisch,

ungeduldig und unhöflich aufgefasst werden und demzufolge auf erheblichen Widerstand stossen. Wenn also Deutsche in einem Konfliktfall damit argumentieren, sie würden mit ihrer Beanstandung ja nur den strittigen Sachverhalt und nicht die Person meinen, sollten sie sich bewusst machen, dass in vielen Kulturen, so auch in der Schweiz, eine separate Kritik rein an der Sache nicht möglich ist und eine das Gesicht wahrende Vorgehensweise unabdingbar ist, sprich: kritisches Feedback lediglich unter vier Augen, niemals im Beisein Dritter, und obendrein diplomatisch und konstruktiv.

In der Eidgenossenschaft wird meist eine vorsichtige, indirektere Kommunikation gepflegt; erwünscht ist hier ein nicht-konfrontativer Gesprächsstil, tunlichst vermieden wird ein dezidiertes Klären von Fronten und direktes Ansprechen von Unbehagen bzw. Problemen. Vielmehr sind die leisen Töne, höfliche Formulierungen und das zwischen den Zeilen Lesen angesagt. Selbstverständlich äussert man seine Meinung in der Schweiz ebenfalls, diese gilt indessen nicht als absolut: Der grosse Stellenwert der eidgenössischen Konsensfähigkeit findet seinen Niederschlag auch in der Alltagssprache.

So fern und doch so nah!

Es liegt auf der Hand: Für eine optimale internationale Zusammenarbeit kommt dem HR-Management eine besondere Aufgabe zu, indem es rechtzeitig, am besten prophylaktisch, mittels Trainings, Coaching und Mentoren Hilfestellung leistet. Ganz gleich, ob man ein geografisch nahe gelegenes Land betritt oder Ozeane dazwischen liegen: Entscheidend ist, dass man die Existenz unterschiedlicher Kulturrucksäcke und damit andersartiger Denk-, Kommunikations- und Arbeitsweisen anerkennt. Derart vorbereitet, kann die Ähnlichkeitsfalle nicht mehr zuschnappen, und dem einander Näherkommen steht nichts mehr im Wege.



Dr. Irene Pill arbeitet als Dozentin und Trainerin für Interkulturelle Kompetenzen, unter anderem an der Fernfachhochschule Schweiz.
www.irenepill.com

Ist unsere Vorsorge nachhaltig finanziert?

Seit Jahren wird vergeblich versucht, die AHV und die berufliche Vorsorge zu reformieren, damit eine nachhaltige Finanzierung der Leistungen möglich ist. Das Ziel lautet gebetsmühlenartig, dass das Rentenniveau zu erhalten sei. Das hätten wir alle gerne. Wir leben seit Jahren länger, und das gleiche Geld soll wie von Zauberhand länger reichen. Es geht nicht ohne Mehrausgaben, und diese belasten alle, die arbeiten, ein Geschäft führen oder gar einkaufen gehen. Der Finanzierungskampf beginnt einmal mehr im Parlament und wird in der garantiert kommenden Volksabstimmung enden.

«Wer soll das bezahlen? Wer hat so viel Geld?» lautet ein altes Lied. Im Moment greift die Umverteilung von Jung zu Alt. Dieses Konzept funktioniert so gut, dass es gar offiziell in der beruflichen Vorsorge Einzug halten soll. Bald sind die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer in Pension, und dann kippt das ganze Umverteilungsgeschenk. Schliesslich ist die Stabilisierung der AHV (AHV 21) nur bis 2030 gedacht. Schon heute ist sicher, dass die Finanzen nicht ausreichen. Die BVG-Reform sieht zwar etwas besser aus, wobei ein Rentenextra für alle Neurentner/innen inbegriffen ist – und zwar unabhängig vom effektiven Bedarf. Besitz- und damit Rentengarantie sei Dank, lässt sich der Ruhestand prima geniessen.

Zugegebenermassen leben wir auf zu grossem Fuss zulasten der nächsten Generation. Schliesslich sind die hohen Ansprüche ja verdient, auch wenn sie letztlich die eigenen Nachkommen bezahlen. Sinnvollerweise sollte am Tabu gerüttelt werden, das Rentenniveau zu erhalten. Und wie unsere Nachbarländer werden auch wir nicht drum herumkommen, das Rentenalter der gestiegenen Lebenserwartung anzupassen. Spätestens wenn die Babyboomer den goldigen Ruhestand erreichen, fehlen die Arbeitskräfte. Die Weiterarbeit soll mit den Reformen gefördert werden – ja, sonst reicht das Geld nicht! Und wir sollten alle sparen, damit unsere individuelle Vorsorge die kommenden Lücken schliessen kann.

Beatrix Bock ist Kundenberaterin bei Kessler & Co AG. Die dipl.

Sozialversicherungsexpertin und dipl. Versicherungsfachfrau ist Geschäftsführerin der Sozialversicherungswelt GmbH und Dozentin an der KV Business School Zürich. Sie publizierte u.a. das «Lehrbuch berufliche Vorsorge» und das «Lehrbuch grenzüberschreitende Sozialversicherungen».
www.sozialversicherungswelt.ch

