

3 Editorial

Experten-Interview

6 «Ausgesprochene Kontinuität und Stabilität»

Bruno Staffelbach über die Arbeitsplatzzufriedenheit

Arbeitsrecht

11 Kündigungsfreiheit ein Mythos?

Worauf bei ordentlichen Kündigungen zu achten ist

15 Alles zur Kündigung

Rechtssichere Antworten aus der Praxis

Lohn

16 Bröckelndes Tabu

Lohntransparenz in der Schweiz



Sozialversicherungen

18 Solides Werk mit Reformbedarf

Korrekturmassnahmen zur Sicherung der EL

HR-Strategie

20 Wider den Einheitsbrei

Vom Employer Branding zur Employee Experience

23 Qualifiziert für die Zukunft

Richtige Akzente bei der Weiterbildung setzen

26 Ein Blick in die Zukunft

Wie HR Services künftig aussehen

28 Mitarbeiterbindung geht durch den Magen

Trend Essensgutschein

Personalarbeit in der Praxis

30 Mitarbeitende im virtuellen Raum

VR im Trainingsumfeld



32 Vertrauen ist der Schlüssel

Unternehmenskultur nach Great Place to Work

34 Zukunft der Arbeit

Positives Personalmanagement

Werte & Kompetenzen

36 Flexibilität und Unternehmenskultur

Mitarbeitende müssen funktional anpassungsfähig sein

38 Unternehmensschädigende Handlungen verhindern

Mit Integrity Management gegen Reputations- und Vertrauensverlust



40 Leitbild für Tun und Handeln

Wertebasierte Unternehmenskultur

46 Vorschau / Impressum

Profitieren Sie von unserer Toolbox!
Weitere Informationen dazu auf:
www.personal-schweiz.ch

HR-Barometer

«Ausgesprochene Kontinuität und Stabilität»

Seit 2006 geben die Universität Zürich und die ETH Zürich den HR-Barometer heraus. Dieser erfasst, wie Beschäftigte in der Schweiz ihre Arbeitssituation erleben. Mitherausgeber Bruno Staffelbach verrät im Interview, wie es um die Zufriedenheit steht.

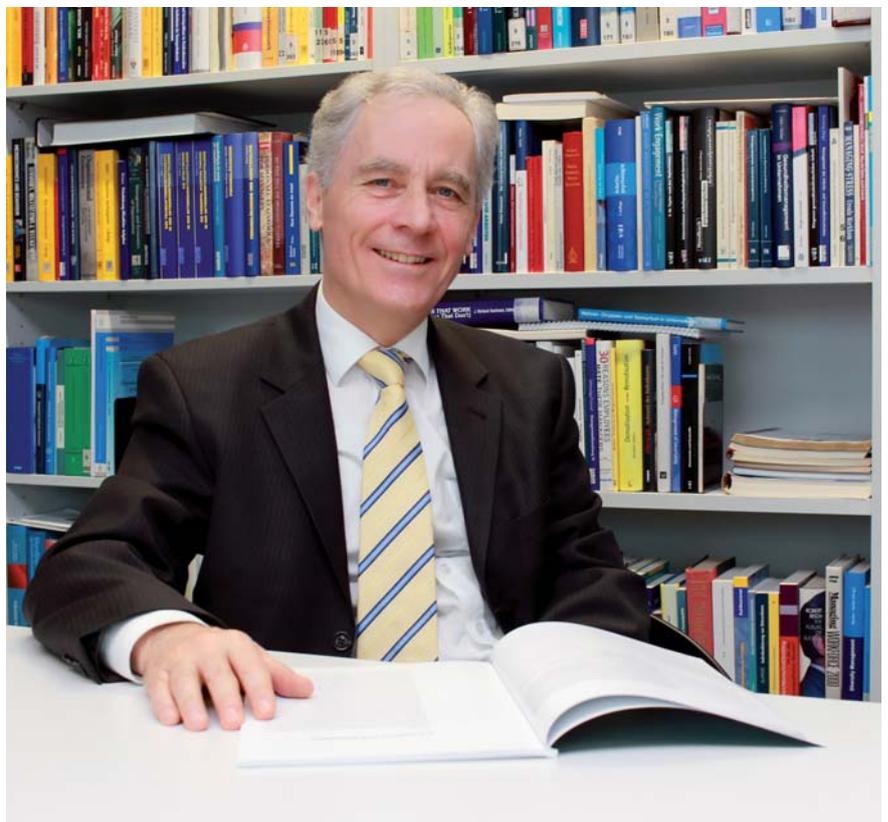
Interview geführt von Kevin Hofer

personalsCHWEIZ: *In den letzten zehn Jahren haben Sie neun HR-Barometer herausgegeben. Was lässt sich allgemein zur Zufriedenheit der Beschäftigten in der Schweiz sagen?*

Bruno Staffelbach: Im Grossen und Ganzen lässt sich sagen, dass die Zufriedenheit der Beschäftigten in der Schweiz erstaunlich hoch ist. Das Commitment der Beschäftigten gegenüber den Arbeitgebern ist hoch und befindet sich gar in einem leichten Aufwärtstrend. Die Frage ist, warum jemand zufrieden ist. Ist jemand zufrieden, weil sie oder er genau die Arbeitsbedingungen vorfindet, die er oder sie sucht? Oder ist jemand zufrieden, weil sie oder er zurzeit keine Alternative hat und sich mit dem Aktuellen zufriedengibt? Diese Personen sind dann eher resignativ zufrieden. Auch bei den Unzufriedenen gibt es unterschiedliche Typen. Beispielsweise solche, die sich sagen, dass es so nicht mehr weitergehen kann, und dies auch den Vorgesetzten kommunizieren, um Veränderungen in Gang zu setzen. Die braucht es auch, denn sie sind hoch innovativ. Wenn wir beim Barometer also feststellen, dass 79 Prozent zufrieden sind und 19 Prozent unzufrieden, müssen wir auch wissen, wieso sie zufrieden oder unzufrieden sind. So sind beispielsweise von den 79 Prozent der Zufriedenen 30 Prozent resigniert zufrieden.

Was erstaunt Sie an den Resultaten der letzten zehn Jahre am meisten?

Die ausgesprochene Kontinuität und Stabilität. In den letzten zehn Jahren hatten wir die Finanzkrise. In unseren Daten haben wir die fast gar nicht gefunden. Wir haben uns lange überlegt, wieso. Als die Finanzkrise ausbrach, haben wir gedacht,



Laut Bruno Staffelbach ist die Zufriedenheit der Beschäftigten in der Schweiz hoch.

dass wir in unseren Erhebungen nun eine Fieberkurve sehen werden. Diese hat es aber nicht gegeben. Lediglich die Arbeitsplatzunsicherheit hat etwas zugenommen. Wir haben aber auch immer nur die Beschäftigten befragt. Zudem fanden die Befragungen immer betriebsintern statt. Bis sich eine Krise vom Finanzmarkt, über den Absatzmarkt, bis in die Organisationsstrukturen niederschlägt, geht es eine Weile. Das schlägt nicht ein wie der Blitz. Wir versuchten es uns so zu erklären. Aber die Fieberkurve blieb bis jetzt aus. Erstaunlich, wenn man bedenkt,

dass sich in den letzten zehn Jahren so viel getan hat. Wenn sich in allgemein hin volatilen Bereichen – wie den Arbeitsbeziehungen und den zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb – im statistischen Mittel eine hohe Stabilität und Berechenbarkeit ergibt, ist das äusserst positiv.

Kommt die Fieberkurve überhaupt noch?

Gemessen an den Beobachtungen und Interpretationen der letzten zehn Jahre, nein. Die Arbeitsbeziehungen in der Schweiz haben eine Stabilität und eine



Kündigung

Kündigungsfreiheit ein Mythos?

Im Schweizerischen Arbeitsrecht gilt der Grundsatz der Kündigungsfreiheit für beide Parteien (Art. 335 Abs. 1 OR). Allerdings gelten nicht zu vernachlässigende Einschränkungen und Hürden zulasten des Arbeitgebers bei ordentlichen Kündigungen.

Von Nicole Vögeli Galli

Diese können die Vornahme von Kündigungen oft erschweren oder zumindest verzögern. Unterschieden wird zwischen dem sachlichen und dem zeitlichen Kündigungsschutz. Bevor jedoch überhaupt derartige Fragestellungen zu prüfen sind, scheitern Kündigungen nicht selten an formellen Fehlern. Dabei erlegen sich Arbeitgeber in bester Absicht selbst zusätzliche Schranken auf.

Aussprechen der Kündigung

Das Gesetz schreibt keine besondere Form für die Kündigungserklärung vor.

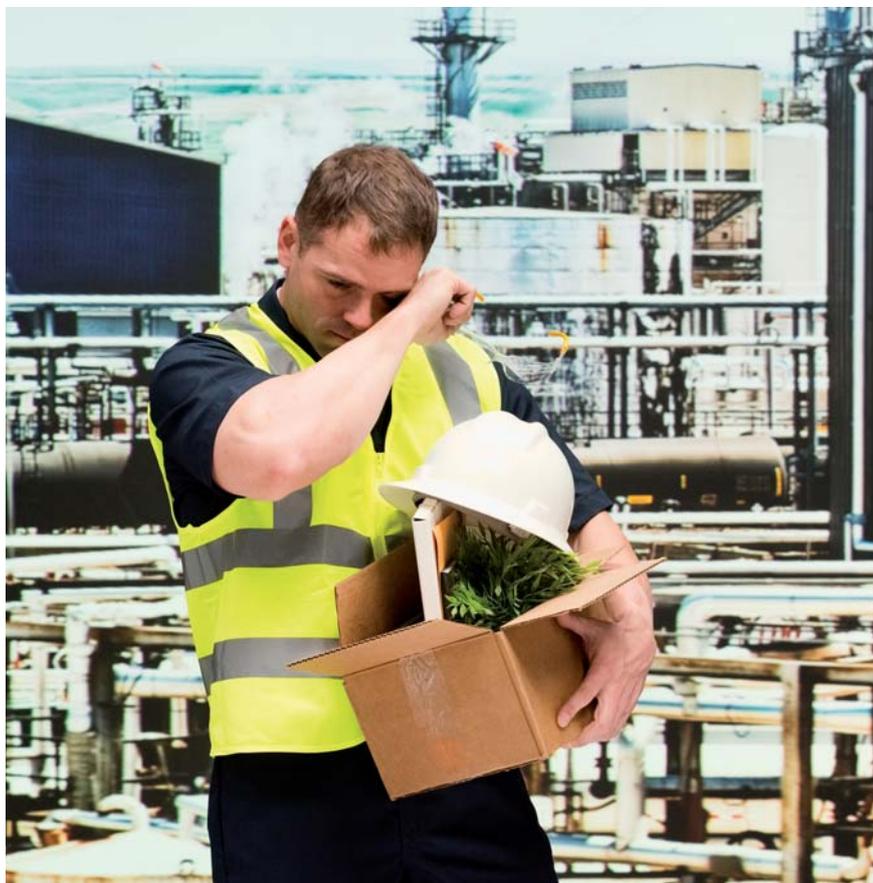
Es kann und wird oft auf Wunsch des Arbeitgebers die Schriftform vereinbart, welche nach gesetzlicher Vermutung als Gültigkeitserfordernis (Art. 16 Abs. 1 OR) angesehen wird. E-Mail und SMS stellen dabei keine Schriftlichkeit dar, ausser das E-Mail erfolge mit qualifizierter elektronischer Unterschrift (Art. 14 OR). Hingegen liegt Schriftlichkeit vor, wenn dem E-Mail ein eingescanntes Dokument mit Unterschrift angehängt wird. Mithin muss immer geprüft werden, ob die Kündigung gemäss Arbeitsvertrag oder Personalreglement schriftlich auszusprechen ist.

Die Kündigungserklärung ist empfangsbedürftig. Vielfach versuchen sich Arbeitnehmende dem Empfang der Kündigung in der Hoffnung auf eine längere Kündigungsfrist zu entziehen. So werden Kündigungen auf der Post nicht abgeholt oder bei persönlicher Übergabe nicht mitgenommen. Allerdings gilt bei verweigerter Annahme die Kündigung dennoch als zugestellt.

Die Kündigung ist von den beim Arbeitgeber zuständigen Personen gemäss Eintragung im Handelsregister oder internen Richtlinien auszusprechen. Kündigungen anderer Personen benötigen eine Genehmigung, und die Kündigung kann erst nach Genehmigung Wirkung entfalten. Dies ist besonders in Konzernverhältnissen zu berücksichtigen. Sollen Organpersonen entlassen werden, wozu auch ein Geschäftsführer zählt, ist für den Entscheid ein Verwaltungsratsbeschluss notwendig (Art. 716a Ziff. 4 OR). Die Kündigung kann indes in der Folge von anderen Vertretern effektiv ausgesprochen werden.

Vorangehende personalrechtliche Massnahmen

Das Gesetz verlangt weder, dass der Arbeitgeber vor einer Kündigung anderweitige Massnahme getroffen oder geprüft hat, noch die Ankündigung der Kündigung. Allerdings sind völlig überraschende Kündigungen eher mit dem Risiko der Qualifikation als missbräuchliche Kündigung behaftet, ausser der Kündigungsgrund habe sich kurz vorher manifestiert. Hat der Arbeitgeber jedoch selbst festgelegt, dass vor einer Kündigung anderweitige Massnahmen wie Bewährungsfrist oder Abmahnung stattfinden sollen, ist er daran gebunden. Bei Nichtbeachtung ist die Kündigung ungültig.



Arbeitnehmende müssen beweisen, ob eine Kündigung missbräuchlich ist oder nicht.

Lohntransparenz

Bröckelndes Tabu

Über den Lohn spricht man nicht. Dieses Denken ist heute noch verbreitet, wird aber langsam verdrängt von einer neuen Bewegung, die mehr Transparenz fordert. Eigenständige Mitarbeitende haben ein Recht auf klare und faire Systeme, die nicht verdeckt werden müssen.

Von Dorothea Brunner

In der Schweiz ist der Lohn nach wie vor ein Tabuthema. Einige Arbeitsverträge enthalten sogar sogenannte Verschwiegenheitsklauseln, die den Mitarbeitenden verbieten, über den eigenen Lohn zu sprechen. Dennoch bleibt der Lohn ein Dauerthema, das uns beschäftigt – in der Politik, im Unternehmen und im Privatbereich.

Lohnvergleich

Wir haben stets das Bedürfnis – so zeigt es der Alltag und beweisen auch die Theorie und die Empirie –, uns mit anderen zu vergleichen. Nicht unser absoluter, sondern der relative Lohn ist entscheidend, ob wir mit unserem Lohn zufrieden sind oder nicht.

Dabei orientieren wir uns einerseits an unseren eigenen Erwartungen – wir vergleichen unseren aktuellen Lohn mit dem bisherigen Lohn –, andererseits an einem Referenzpunkt. Wie wählen wir unseren Referenzpunkt aus? Ob der Vergleich nach oben (direkte Vorgesetzte, Geschäftsleitung) oder unten stattfindet oder wir uns auf der gleichen Ebene mit unseren Peers messen, sowie ob es einzelne Referenzpersonen oder eher Referenzgruppen sind – darüber bestehen widersprüchliche Annahmen. Ebenfalls bleibt umstritten, ob die Vergleiche eher innerhalb oder ausserhalb des eigenen Unternehmens gemacht werden.

Lohnkenntnisse durch ...

Im Zusammenhang mit dem Lohnvergleich zu Referenzpersonen oder -gruppen stellt sich die Frage: Wie viel wissen wir denn überhaupt über die Löhne unserer Kollegen und unserer Vorgesetzten? Haben wir haltbare Vergleichsmöglichkeiten oder beruht der Vergleich auf nicht

stichhaltigen Annahmen und allenfalls einem grundsätzlichen, diffusen Ungerechtigkeitsempfinden?

... gesetzliche Vorgaben

Allgemein ist die Transparenz über Löhne auf Ebene Geschäftsleitung und Verwaltungsrat in den letzten Jahren erheblich grösser geworden, seit im Jahr 2002 die Schweizer Börse die «Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance» eingeführt hat. Aufgrund der Änderungen des Obligationsrechts im Jahr 2007 sind die Unternehmen gar verpflichtet, die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats sowie des höchstbezahlten Mitglieds der Geschäftsleitung offenzulegen.

... informelle soziale Kommunikation

Um Kenntnisse über die Löhne von Referenzpersonen oder -gruppen zu erlangen, nutzen wir auch Informationsquellen auf informellem Weg, im Austausch mit Freunden und Verwandten. Gerade bei der jüngeren Generation scheint der Wunsch nach mehr Transparenz stärker zu werden und so auch die Offenheit, über den eigenen Lohn zu sprechen, grösser.

... elektronische Tools

Nebst den privaten Informationsquellen mehren sich sogenannte Lohnrechner im Internet, in welche der eigene Lohn mit Zusatzangaben über Position, Branche etc. eingegeben und mit anderen, möglichst gleichwertigen, Positionen verglichen wird. Dies bietet die Möglichkeit, anonym den Lohn zu thematisieren und gleichzeitig an Informationen zu gelangen. Ob mit den eingegebenen Kriterien tatsächlich eine effektive Vergleichbarkeit gegeben ist, bleibt allerdings fraglich.



Der Lohn ist in der Schweiz nach wie vor ein Tabuthema.

... offene Kommunikation

Die Tendenz steigt auch in der Schweiz, dass der Lohn nicht erst in der letzten Gesprächsrunde des Rekrutierungsprozesses auf den Tisch kommt, sondern bereits vor dem ersten Treffen angesprochen wird. Meist wird entweder von der Seite der Stellensuchenden eine Lohnvorstellung angefordert oder es wird bereits im Stelleninserat ein Lohnband offengelegt.

Transparenz in den Unternehmen

Weiter mehren sich in den letzten Jahren Beispiele von Unternehmen, welche ihre Löhne bewusst offenlegen. Dabei handelt es sich vor allem um Start-ups und Organisationen im Sozialbereich, aber auch in öffentlichen Verwaltungen ist durch ein klar definiertes System mit abgesteckten Lohnbändern eine hohe Transparenz gegeben.

Viele Grossunternehmen verwenden ebenfalls ein Grading-System, welches mehr oder weniger transparent und einheitlich ist. Oft heisst die Anwendung eines Grading-Systems, d.h. die Einstufung der Funktionen, allerdings nicht unbedingt, dass dieses auch systematisch mit dem Lohnsystem verlinkt ist.

Ergänzungsleistungen

Solides Werk mit Reformbedarf

Die Ergänzungsleistungen (EL) sind als individuelle Leistungen für einkommensschwache Rentenbezüger/innen konzipiert und haben sich als solides Werk bewährt. Allerdings braucht es verschiedene Korrekturmassnahmen zur nachhaltigen Sicherung der EL.

Von Beatrix Bock

Die EL sollen bei tiefen Renten der AHV oder IV die Existenz sichern und Armut verhindern, sofern weitere Einnahmen oder das Vermögen nicht ausreichen, um den notwendigen Lebensunterhalt zu decken. Ausgelegt sind die Ergänzungsleistungen als Bedarfsleistungen und entsprechen der Differenz zwischen anerkannten Ausgaben und anrechenbaren Einnahmen. Die anerkannten Ausgaben definieren letztlich ein schweizerisches Existenzminimum, welches den Grundbedarf für den Lebensunterhalt, die Wohnkosten und die Kosten für die medizinische Grundversorgung inklusive Prämie für die obligatorische Krankenversicherung umfasst. Die anrechenbaren Einnahmen beinhalten Erwerbseinkommen, Rentenleistungen, Familienrechtliche Unterhaltsbeiträge inkl. Familienzulagen, Taggeldleistungen, Vermögenseinkünfte, Vermögensverzehr sowie Einkünfte und Vermögenswerte, auf die verzichtet worden ist.

Die Anzahl Bezüger/innen von EL nahm in der 10-Jahres-Entwicklung stetig zu. Bei den IV-Rentner/innen steigen die EL-Quote sowie die EL-Ausgaben in Prozen-



Wenn die Rente nicht ausreicht, helfen die Ergänzungsleistungen.

ten der Rentensumme deutlich stärker an und verdeutlichen die Notwendigkeit von EL. Die EL-Ausgaben 2015 belaufen sich auf CHF 4782.1 Mio.

Anspruchsberechtigte Personen

Personen mit einem zivilrechtlichen Wohnsitz und gewöhnlichen Aufenthalt in der

Schweiz haben Anspruch auf EL, sofern sie eine Altersrente, eine Witwen-/Witwerrente oder eine Waisenrente der AHV, eine Rente oder eine Übergangsleistung der IV beziehen oder ununterbrochen während mindestens sechs Monaten ein Taggeld der IV erhalten. Weitere Spezialgruppen haben ebenfalls Anspruch.

Provisorische EL-Berechnungen sind online möglich wie z.B. auf der Website www.ahv-iv.info der Informationsstelle AHV/IV, der Website www.prosenectute.ch der Pro Senectute oder auf verschiedenen Berechnungstools der kantonalen Ausgleichskassen. Die Berechnungen geben sofort Auskunft über mögliche Ansprüche. Bei Pro Senectute werden zusätzlich Beratungsadressen angezeigt.

Anmeldung zum Bezug von EL

Die leistungsberechtigte Person oder deren gesetzliche/r Vertreter/in meldet den Anspruch beim Kanton des zivilrecht-

| Jahr | Personen mit EL | | | EL-Quote: Anteil Rentner/innen mit EL in % | | | EL-Ausgaben in % der Rentensumme | |
|------|-----------------|-----------|-----------|---|-----------|-----------|-------------------------------------|-----------|
| | EL zur AV | EL zur HV | EL zur IV | EL zur AV | EL zur HV | EL zur IV | EL zur AHV | EL zur IV |
| 2006 | 153 537 | 3 003 | 96 281 | 12,1% | 6,0% | 31,0% | 6,4% | 26,7% |
| 2007 | 155 617 | 3 100 | 97 915 | 12,0% | 6,3% | 32,4% | 6,4% | 27,8% |
| 2008 | 158 969 | 3 156 | 101 535 | 11,6% | 6,4% | 36,0% | 7,2% | 33,7% |
| 2009 | 164 078 | 3 280 | 103 943 | 11,7% | 6,8% | 37,2% | 7,2% | 35,1% |
| 2010 | 168 206 | 3 346 | 105 596 | 11,8% | 7,0% | 38,4% | 7,5% | 37,0% |
| 2011 | 175 671 | 3 447 | 108 536 | 12,1% | 7,4% | 40,0% | 7,6% | 38,8% |
| 2012 | 181 493 | 3 496 | 110 179 | 12,2% | 7,7% | 41,3% | 7,7% | 41,3% |
| 2013 | 185 770 | 3 577 | 111 400 | 12,2% | 7,9% | 42,7% | 7,7% | 42,2% |
| 2014 | 192 856 | 3 631 | 112 864 | 12,4% | 8,3% | 44,1% | 7,9% | 44,2% |
| 2015 | 197 417 | 3 765 | 113 858 | 12,5% | 8,6% | 45,2% | 7,9% | 45,7% |

AV = Altersrenten, ohne Hinterlassenenrenten, HV = Hinterlassenenrenten

Quelle: Statistik der Ergänzungsleistungen zur AHV und IV 2015, Bundesamt für Statistik

Employer Branding

Wider den Einheitsbrei

Wie gewinnt man neue Talente und wie bindet man bestehende? Eine populäre Antwort darauf: mit Employer Branding. Ist diese Methode zielführend und weshalb sollte man heute vermehrt von Employee Experience sprechen?

Von Raphael Zahnd



Employee Experience heisst auch, sich durch Einzigartigkeit von der Masse abzuheben.

Die Erkenntnisse sind nicht neu: Die Mitarbeitenden sind die wertvollste Ressource eines Unternehmens, zufriedene Mitarbeitende arbeiten besser, und Erfahrungen am Arbeitsplatz und mit dem Arbeitgeber werden von der Belegschaft nach aussen getragen. Sich als Arbeitgeber gut zu positionieren, ist deshalb eine wichtige unternehmensstrategische Massnahme. Gerade in Branchen, die vom «War for Talents» betroffen sind, ist das Image des Unternehmens zentral für die Rekrutierung. Denn ob sich jemand auf eine Stelle bewirbt, hängt auch davon ab, wie er oder sie die betreffende Firma wahrnimmt. Für die Bindung der bestehenden Mitarbeitenden gilt: Je mehr sich diese mit dem Unternehmen identifizieren, desto motivierter sind sie. Und motivierte, begeisterte Arbeitnehmende leisten mehr und sind weniger häufig krank. Sie bringen eigene Ideen ein und handeln im Sinne des Unternehmens statt nur für die eigene Karriere.

Blasse Arbeitgebermarken

Bislang war Employer Branding das Zauberwort, von dem man sich all das erhoffte. Mit anderen Worten: Durch den Aufbau einer starken Arbeitgebermarke verspricht sich ein Unternehmen Vorteile in der Mitarbeiterrekrutierung und -bindung innerhalb der Branche. Besonders grössere Unternehmen in der Schweiz sowie im gesamten deutschsprachigen Raum konkurrenzieren sich gegenseitig mit immer umfassenderen und teureren Employer-Branding-Massnahmen. Die tatsächliche Umsetzung erzielt aber nicht unbedingt die gewünschte Wirkung: Prospekte mit zufrieden lächelnden Mitarbeitenden, ansprechende Karriere-Webseiten, grossangelegte Imagekampagnen, Videos unter der Beteiligung von Mitarbeitenden und beeindruckende Auftritte an Absolventenmessen – beim Versuch, als Unternehmen bei bestehenden und potenziellen Mitarbeitenden einen positiven

Eindruck zu hinterlassen und sich möglichst einzigartig darzustellen, gleichen sich die Firmen wie ein Ei dem anderen. Die meisten Unternehmen positionieren sich über Themen der Arbeitgeberqualität und erwähnen fast ausschliesslich Hygienefaktoren, die von potenziellen und aktuellen Mitarbeitenden als notwendige Voraussetzung angesehen werden und kein «Verkaufsargument» darstellen.

Authentizität statt Oberflächlichkeit

In den letzten Jahren hat sich eine Tendenz gefestigt: Marken werden immer mehr durch Erlebnisse und Erfahrungen der Kunden definiert und nicht mehr durch einseitige Kommunikation der Unternehmen. Die Kunden tauschen auf sozialen Netzwerken ihre Erfahrungen und Meinungen aus und lassen sich weniger leicht beeinflussen. Dasselbe gilt für die Arbeitnehmenden: Auch sie sind kritischer geworden gegenüber austauschbaren

Virtual Reality

Mitarbeitende im virtuellen Raum

Virtual Reality, kurz VR, ist in aller Munde. In der Fachpresse liest man von Augmented Reality (AR – Erweiterte Realität), von 360-Grad-Fotos und -Filmen, von VR-Brillen bis hin zum Begriff Mixed-Reality (MR). Doch was bedeutet VR für Unternehmen sowie HR und Personalentwickler?

Von Torsten Fell

VR existiert bereits seit den 60er Jahren. Doch in den letzten zwei und insbesondere im letzten Jahr verging fast keine Woche, in der nicht ein Artikel zu diesem Thema zu lesen war oder eine neue Lösung auf den Markt kam. 2016 kamen nun endlich bezahlbare und für jeden anwendbare Hardware-Lösungen auf den Markt. Am Jahresende hat Sony mit Playstation VR den letzten Impuls gegeben. Facebook-Chef Marc Zuckerberg hat 2016 VR als «das Medium von morgen» betitelt. Die Prognosen gehen im Moment davon aus, dass bis 2020 ca. 900 Millionen Euro in Lösungen im Umfeld VR/AR/MR im DACH-Bereich fliessen werden. Heute bekommen Sie bereits für wenige Franken sogenannte Cardboards aus Pappe, bei denen Sie Ihr Smartphone meist zum Abspielen von 360-Grad-Filmen/-Fotos nutzen. Ein Luxusmodell, beispielsweise das HTC Vive, kostet dann schon rund 900 Franken, und mit Controllern ist es möglich, interaktiv Objekte im virtuellen Raum anzufassen und zu manipulieren. Es erlaubt zudem, sich in einem maximal 25m² grossen physischen Raum frei zu bewegen und dies im virtuellen Raum in Echtzeit abzubilden. Weiterhin hat Microsoft die Hololens 2016 als Entwicklerversion platziert und im Umfeld AR einen deutlichen Impuls geben können. Im Massenmarkt hat fast gleichzeitig Pokémon GO für alle das Thema AR erlebbar werden lassen.

Die Hardware ist vorhanden und entwickelt sich weiter, an der CES 2017 in Las Vegas vor ein paar Wochen wurden bereits die nächsten Entwicklungen vorgestellt. Die grossen VR-Brillen-Hersteller planen die Zukunft kabellos, mit Eye-Tracking-Funktionen und einer besseren Auflösung (4K und mehr), es ist alles nur eine Frage der Zeit. Allerdings wurde auch



Nicht nur zum Spielen geeignet – mit VR eröffnen sich viele neue Anwendungsfelder.

klar, dass es weiter gute und sinnvolle Einsatzszenarien benötigt und manchmal auch ein wenig Mut, diese umzusetzen. Die Umsetzung ist bezahlbar geworden, von 360-Grad-Filmen, die z.B. für Rekrutierungsprozesse und damit für Employer Branding eingesetzt werden können oder die Onboarding-Prozesse unterstützen, bis hin zu Trainingsanwendungen, bei denen Sicherheitstraining oder -prozesse interaktiv erlernt werden können.

VR im Trainingsumfeld

VR wird für das Trainieren von Arbeitssicherheitsprozessen, Support-/Service-Abläufen und Verkaufsprozessen eingesetzt. Bekanntestes Schweizer Beispiel sind im Moment wohl die Begleitung der Öffnung des Gotthardtunnels und in diesem Zusammenhang die Sicherheitstrainings der rund 4500 Personen. Dies hat allerdings auch mehrere Millionen Schweizer Franken gekostet. Lösungen können aber auch weitaus weniger kosten. Ein Bei-

spiel davon ist die Zürich Versicherung, die im Umfeld des Verkaufsprozesses per 360-Grad-Film Lerninhalte einfach aufbereitet dargestellt.

Auch in den klassischen Bildungsprozessen der Schulen gibt es bereits erste Anwendungen, z.B. im Bereich Chemieunterricht oder Biologie. Hier kann man analog dem Film «Die Reise ins Ich» in einem U-Boot unseren Körper erkunden und live den Angriff von Viren auf eine Zelle erleben. Auch im Umfeld der Medizin haben in den letzten Monaten einige Softwarelösungen für wenige Dollar in den App-Stores der grossen VR-Lösungen Einzug gehalten und erlauben das interaktive Erkunden des menschlichen Körpers und dessen Prozessen.

In den Lösungen geht es meist darum, die Perspektive zu wechseln und damit die Sensibilisierung für bestimmte Rahmenbedingungen zu steigern. Neue Erlebnisräume zu schaffen, die nur mit sehr

Industrie 4.0

Flexibilität und Unternehmenskultur

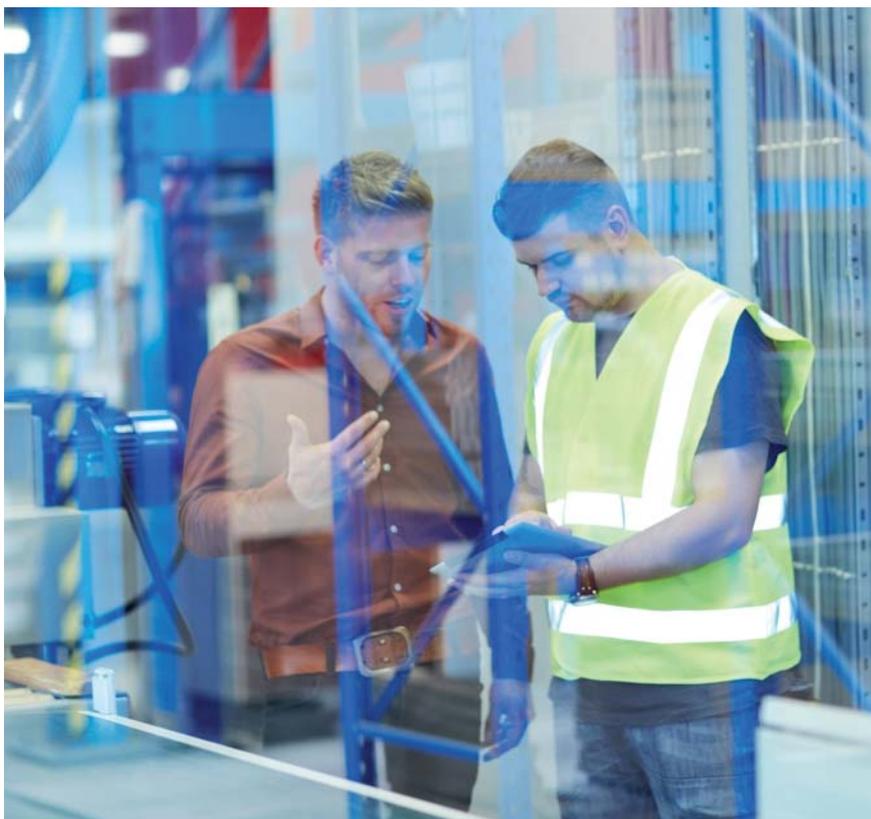
Auch in einer durchgängig digitalisierten Geschäftswelt wird der arbeitende Mensch weiterhin im Mittelpunkt stehen. Erst durch seine Arbeitskraft entstehen aus der Vernetzung echte Potenziale für ein Unternehmen.

Von Richard Müller

Über, wie sich die Arbeitsplätze in der sogenannten «Industrie 4.0» entwickeln werden, herrscht keine Einigkeit. Sicher ist, dass sich die Schweizer Arbeitswelt in einem tief greifenden Wandel befindet. Die vierte industrielle Revolution verlangt nicht nur eine durchgängige Vernetzung und Digitalisierung der in- und externen Wertschöpfungsprozesse, sondern auch Unternehmenskulturen, die sowohl die Anpassungsfähigkeit an den Markt und eine hohe Produktivität garantieren als auch den in den Produktionsstätten tätigen Menschen Sicherheit und Entwicklungsmöglichkeiten gewährleisten. Aus dieser Perspektive interessieren die Einflüsse der flexiblen Organisationsgestaltungskonzepte auf die Unternehmenskultur und daraus abzuleitende personalpolitische Anpassungsmassnahmen.

Zerreisst die Flexibilisierung die Unternehmenskultur?

Starke Unternehmenskulturen lassen sich durch drei Kriterien unterscheiden. Erstens zeichnen sie sich dadurch aus, dass deutlich vermittelt wird, was im täglichen Handeln erwünscht ist und was nicht. Diese sogenannte Prägnanz zeigt, wie klar und stimmig Orientierungsmuster und Werthaltungen in einer Organisation ineinanderfliessen und welchem Verhalten gefolgt werden soll. Durch unternehmensübergreifende Kooperationen und virtuelle Netzwerke entstehen durchlässige Gebilde mit ständig wechselnden Trennlinien zwischen Lieferant, Unternehmen und Kunden. Diese beinahe konturlosen Konstrukte erschweren den Zusammenhalt der Werte, Standards und Symbolsysteme einer Unternehmenskultur und führen in vielen Fällen zu Unklarheiten, welchen Werten (denen des Lieferanten, des Kunden oder denen der



In der Industrie 4.0 müssen Mitarbeitende funktional in hohem Masse anpassungsfähig sein.

eigenen Firma) gefolgt werden soll. Anstelle verpflichtender Normen und Werte findet sich vielmehr ein Netz von nur lose verknüpften und häufig veränderten Handlungsmustern.

Das zweite Unterscheidungskriterium von starken Kulturen stellt das Ausmass dar, in welchem Mitarbeitende die Kultur teilen. In starken Kulturen wird das Handeln vieler Mitarbeitender von den gemeinsam geteilten Orientierungsmustern und Werten geleitet. Zeit- und ortsungebundene Arbeitsmöglichkeiten führen dazu, dass Mitarbeitende sich selten begegnen und wenig gegenseitiger Austausch stattfindet. Dies kann unterschiedliche Vorstel-

lungen über Normen und Werte wie auch eine Vielzahl von Handlungs- und Orientierungsmustern hervorbringen. Weiter führt nach Hirsch-Kreinsen (2014) die Digitalisierung zunehmend zur Polarisierung in die anspruchsvollen, interessanten Jobs und die nicht automatisierbaren, schlecht bezahlten Jobs. Polarisierend daher, weil es nur noch Fachkräfte am «oberen» und am «unteren» Ende der Hierarchie gibt. Diese Arbeitssituation führt zu ausgeprägten Subkulturen unter der Arbeiterschaft.

Das dritte Kriterium gibt darüber Auskunft, wie tief die kulturellen Muster in einer Unternehmung verankert sind. In