

personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



Agilität, Holacracy und Remote Work
«Die Macht der kleinen Schritte»
Nadine Schlegel von Unic im Experten-Interview

Arbeitsrecht

Pikettendienst

Für Mitarbeitende, die im Bereitschaftsdienst z.B. IT-Störungen beheben, gelten besondere Regelungen. [S. 14](#)

Debatte

Virtuelle Meetings

Gewinnen wir durch digitale Treffen mehr Zeit oder werden einfach mehr Meetings abgehalten? Drei Meinungen. [S. 24](#)

Digitale Tools

Work smarter, not harder?

«Smart Technologies» im Arbeitskontext sind ein Gewinn – wenn sie mit Verstand eingesetzt werden. [S. 42](#)

Agilität, Holacracy und selbstorganisiertes Arbeiten

«Die Macht der kleinen Schritte»

In einer dynamischen Welt sind Unternehmen im Vorteil, die rasch auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren können. Mit dem Ziel vor Augen, sich von starren Hierarchieebenen und langen Entscheidungswegen zu befreien, hat sich die Digitalagentur Unic vor 5 Jahren für das Organisationsmodell Holacracy entschieden. Wir haben mit Nadine Schlegel, Lead Link People/HR bei Unic, über selbstorganisiertes Arbeiten, Agilität und Eigenverantwortung gesprochen. Im Interview verrät sie, warum Mitarbeitende mit dem neuen System zufriedener sind.

Interview geführt von Dave Husi

Nadine Schlegel, wie geht es Ihnen in dieser ungewissen Situation?

Aufgrund der Pandemie haben sich bewährte Rollenverteilungen und Tagesstrukturen quasi über Nacht in nichts aufgelöst. Wir sind gefordert – sowohl geschäftlich als auch privat. Was bis jetzt selbstverständlich war, ist plötzlich infrage gestellt. Ich persönlich vermisse schmerzlich den persönlichen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen vor Ort in den verschiedenen Niederlassungen.

Wie hat sich die Pandemie auf die Arbeit bei Unic ausgewirkt?

Wir haben in den letzten Monaten noch mehr gelernt, wie wir trotz der räumlichen Distanz Nähe und Vertrauen schaffen können. Wir haben es geschafft, unsichtbare Fäden zwischen einander zu spinnen, damit trotz der physischen Distanz keine soziale Isolation entsteht. Wir sind alle verteilt. Umso wichtiger ist jetzt eine gemeinsame Vorstellung vom Sinn und Zweck unserer Aufgaben. Mit Holacracy, auf Deutsch «Holakratie», haben wir vor fünf Jahren einen Schritt in die Richtung einer Purpose-getriebenen Organisation gemacht. Das zahlt sich auch in der Pandemie aus: Alle haben in ihren Kreisen und Rollen einen klar definierten Sinn und Zweck – einen Purpose. Dies gibt uns gerade jetzt, in dieser aussergewöhnlichen, hektischen Zeit, Orientierung, Verbindlichkeit und Verbindung.

Welche Tools nutzen Sie für die Zusammenarbeit?

Unser technisches Toolset für die Kommunikation ist unglaublich vielfältig. Alle Anwendungen fördern die Transparenz: In

Jira, unserem Projektmanagement-Tool für agile Teams, sehe ich, wer woran arbeitet und wo eine Aufgabe gerade steckt. Über Microsoft Teams kann ich chatten, Telefongespräche und Videokonferenzen führen sowie meinen Bildschirm teilen. Wie so oft ist allerdings nicht die Technologie die grosse Herausforderung, sondern die Organisation und das Menschliche. Wenn die Ad-hoc-Kommunikation über den Bürotisch hinweg entfällt, braucht es andere Hilfsmittel, um einander nahe zu sein.

nach einer neuen Organisationsform zu suchen, die es uns erlaubt, agiler und selbstorganisierter zu arbeiten. Wir hatten über die Jahre die Prozesse meisterhaft verbessert. Die vielen Hierarchieebenen haben jedoch zu langen Entscheidungswegen geführt und bürokratische Hindernisläufe verursacht.

Wir leben in einem hoch dynamischen System: Jede Organisation muss sich laufend an veränderte Gegebenheiten anpassen.

«Grenzen verstehen wir als Chancen.»

Sie haben erwähnt, dass Unic seit 5 Jahren holakratisch organisiert ist – was bedeutet das?

Wir haben im April 2017 unsere traditionelle Aufbauorganisation in ein selbstorganisiertes Modell überführt. Eine klassische disziplinarische Führungsperson gibt es seither bei uns nicht mehr. Vielmehr haben wir klare transparente Regeln, nach denen wir im Betrieb handeln. Diesen wiederum sind Verantwortlichkeiten zugeordnet. Die Mitarbeitenden erleben diese neue Arbeitswelt anders und agieren nach neuen Regeln. Die Ansprüche an Selbstverantwortung, Sinnhaftigkeit und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten sind gestiegen. Wir haben Leadership, fachliche Führung und Zusammenarbeit für unsere Organisation neu definiert, um die Mitarbeitenden für Unic zu halten und zu gewinnen, die am besten zu uns passen.

Warum hat sich Ihr Unternehmen für diese Organisationsform entschieden?

Im Herbst 2016 haben wir uns in der damaligen Geschäftsleitung entschieden,

In Holacracy gleicht sich die Organisation dank des sogenannten spannungsbasierten Arbeitens laufend in kleinen Schritten den veränderten Umständen an. Unser Ziel beim Entscheid war, die interdisziplinäre und flexible Zusammenarbeit innerhalb unserer Organisation und mit anderen Organisationen zu stärken.

Im Zusammenhang mit Holacracy fällt häufig der Begriff «Agilität». Worin liegt der Unterschied?

Für mich ist Agilität das Ziel einer Organisation, flexibel und proaktiv die sich immer schneller ändernden Rahmenbedingungen zu antizipieren und sich entsprechend zu verändern. Holacracy ist ein mögliches Organisationsmodell, um dies zu erreichen. Ich verstehe Holacracy als Werkzeug, das ein Unternehmen in der Transformation zu mehr Agilität befähigt und zu mehr Selbstorganisation verhilft. Es fördert in unserer Organisation die Eigenverantwortung jeder einzelnen Person und die dezentrale Entscheidungsfindung. Agilität und Holacracy gehen für mich Hand in Hand.

Sozialversicherungs- und steuertechnische Folgen beim Arbeiten im Ausland

Grenzüberschreitendes Homeoffice

Spätestens seit Ausbruch der Corona-Pandemie ist Homeoffice als neue Arbeitsform ein grosses Thema. Hierbei gibt es viele Aspekte zu berücksichtigen, wie Datenschutz oder Entschädigung der Mitarbeitenden und die betriebliche Organisation an sich. Vorliegender Artikel beleuchtet die Fragen rund um Homeoffice im Ausland, wobei insbesondere in steuerlicher und sozialversicherungsrechtlicher Hinsicht diverse Stolpersteine zu berücksichtigen sind.

Von *Cyrill Habegger*

«Homeoffice», «remote work» und ähnliche Konzepte gibt es schon länger. Viele Unternehmen bevorzugten es jedoch, wenn ihre Mitarbeitenden sich am üblichen Arbeitsort einfanden und ihre Arbeit dort erledigten. Als der Bundesrat während der Pandemie empfahl, im Homeoffice zu arbeiten, und spätestens, als Homeoffice sogar behördlich angeordnet wurde, mussten sich Unternehmen und ihre HR-Abteilungen mit dem Thema erneut auseinandersetzen.

Mittlerweile sind die Arbeitsplätze zu Hause gut eingerichtet, die IT- und sonstige Infrastruktur funktioniert, und Unternehmen wie auch Mitarbeitende haben festgestellt, dass Homeoffice durchaus Vorteile hat. Nicht verwunderlich daher, dass zahlreiche Arbeitgebende Homeoffice auch weiterhin ermöglichen wollen, selbst wenn die Lage eine Rückkehr ins Büro ermöglicht. Dies bedeutet für HR-Abteilungen, verschiedenste Punkte zu klären, wobei zusätzliche Aspekte zu beachten sind, falls Mitarbeitende ihre Arbeit aus dem Homeoffice im Ausland erledigen.

Die grössten Stolpersteine bei Homeoffice im Ausland

Die grössten Fallstricke, wenn man Mitarbeitenden ermöglicht, im ausländischen Homeoffice zu arbeiten, finden sich in den Bereichen Steuern und Sozialversicherungen. Während man die Logistik und auch das Vertragliche hinkriegt, ist es schwierig, sicherzustellen, dass Steuern und Sozialversicherungen korrekt abgerechnet werden. Doch wo liegt das Problem?

Sozialversicherungen

Im Bereich Sozialversicherungen ist die Sachlage, jedenfalls bei Tätigkeit im EU/EFTA Homeoffice, «einfach» geregelt: arbeitet man «wesentlich», d.h. 25% oder mehr, im Wohnsitzstaat, ist man grundsätzlich dort zu versichern, egal wo die Arbeitgeberin ansässig ist. Vgl. auch die nachfolgende Tabelle der Unterstellungsregeln gemäss Verordnung EU 883/2004.

Staat B Staat A	Nur selbstständig erwerbend	Nur/auch beschäftigt
Nur selbstständig erwerbend	Wohnsitzstaat, wenn hier wesentlicher Teil der Tätigkeit Sonst: Staat mit Mittelpunkt der Tätigkeit	Staat B
Nur/auch beschäftigt	Staat A	Wohnsitzstaat, wenn hier wesentlicher Teil der Tätigkeit oder Tätigkeit für zwei oder mehr Arbeitgeber mit Sitz in verschiedenen Vertragsstaaten ausserhalb des Wohnsitzstaates; sonst: Sitzstaat des Arbeitgebers

DIGITALISIEREN SIE DIE HR-PROZESSE IN IHREM UNTERNEHMEN

- VOLLINTEGRIERTE UND BRANCHENNEUTRALE HR-LÖSUNG
- INTUITIVE, ZEITGEMÄSSE UND MOBILE ARBEITSINSTRUMENTE
- MEHR EFFIZIENZ DURCH AUTOMATISIERTE PROZESSE
- DURCHGÄNGIG DIGITAL FÜR HR, FÜHRUNG, MITARBEITENDE

axdigital-hr.ch

Axept Business Software AG

Grubenstrasse 109 CH-3322 Schönbühl Telefon 058 871 94 10	Hohenrainstrasse 10 CH-4133 Pratteln Telefon 058 871 94 33	Kemptpark 12 CH-8310 Kemptthal Telefon 058 871 94 11	Heiligkreuzstrasse 5 CH-9008 St. Gallen Telefon 058 871 94 30
---	--	--	---



AXdigital HR

Pausen, Arbeitsweg oder Geschäftsreisen

Was ist Arbeitszeit?

Arbeitszeit ist nicht einfach nur die Zeit, in der effektiv Arbeitsleistung erbracht wird, sondern hat vielfältige Erscheinungsformen. Was alles als Arbeitszeit gilt, ist wichtig für die Einhaltung der täglichen und wöchentlichen Höchstarbeitszeit.

Von Dr. Stefan Rieder

Der Begriff der Arbeitszeit wird in Art. 13 Abs. 1 ArGV 1 definiert und ist die Zeit, während der sich der Arbeitnehmer zur Verfügung der Arbeitgeberin zu halten hat. Doch was bedeutet dieses zur Verfügung der Arbeitgeberin zu halten genau? Arbeitszeit liegt zuerst einmal vor, wenn die Arbeitgeberin die Leistung von Arbeitszeit angeordnet hat. Aber auch ohne ausdrückliche Anordnung kann Arbeitszeit vorliegen, wenn nämlich die Leistung von Arbeitszeit notwendig ist und durch den Mitarbeitenden nach Treu und Glauben im Interesse der Arbeitgeberin geleistet wird. Sofern Mitarbeitende nun Arbeitszeit leisten, ohne dass diese angeordnet worden ist und ohne dass diese im Interesse der Arbeitgeberin erfolgt, dann würde diese geleistete Zeit eigentlich keine Arbeitszeit darstellen. Allerdings ist der Anordnung von Arbeitszeit die Leistung von Arbeitszeit, gegen welche die Arbeitgeberin nicht einschreitet und dadurch duldet, obschon darüber Kenntnis besteht oder Kenntnis bestehen müsste (das ist in aller Regel der Fall, wenn eine offizielle Zeiterfassung besteht), gleichgestellt. Die Arbeitgeberin müsste also umgehend gegen als Arbeitszeit erfasste Zeit reklamieren, da diese ansonsten als genehmigt gilt. Grundsätzlich keine Rolle spielt, ob der Mitarbeitende die Arbeitsleistung innerhalb der Organisation der Arbeitgeberin erbringt oder ausserhalb, allenfalls zu Hause (Homeoffice) oder irgendwo anders (work from anywhere).

Die Arbeitszeit bedingt rechtlich gesehen nicht eine effektive Arbeitsverrichtung, sondern stellt eigentlich eine blosser Präsenzzeit dar. Bei einer ineffizienten Arbeitserledigung kann deshalb die erfasste Arbeitszeit nicht gekürzt werden, zumindest solange nicht offensichtlich während der Arbeitszeit arbeitsfremde Tätigkeiten ausgeführt werden. Keine Arbeitszeit



Die für den Arbeitsweg aufgewendete Zeit vom Wohnort zum normalen Arbeitsort stellt keine Arbeitszeit dar.

liegt vor, wenn der Mitarbeitende gegen den Willen der Arbeitgeberin Arbeitsleistung erbringt, weil sich der Mitarbeitende in einem solchen Fall nicht zur Verfügung der Arbeitgeberin zu halten hat, keine Arbeitszeit angeordnet worden ist und in aller Regel (abgesehen von dringenden Sonderfällen) nicht betrieblich notwendig war. Das kann dort relevant sein, wo Mitarbeitende gegen die ausdrückliche Weisung (und allenfalls nach Verwarnungen) am Sonntag, in der Nacht oder in den Ferien arbeiten.

Arbeitsweg

Die für den Arbeitsweg aufgewendete Zeit vom Wohnort zum normalen Arbeitsort stellt keine Arbeitszeit dar. Der Arbeitsweg stellt jedoch in drei verschiedenen Fällen ausnahmsweise doch Arbeitszeit dar:

1. Wird die Arbeit ausserhalb des üblichen Arbeitsorts geleistet, dann stellt die Differenz eines allfällig längeren Arbeitswegs zum auswärtigen Arbeitsort im Vergleich zum gewöhnlichen Arbeitsweg Arbeitszeit dar (Art. 13 Abs. 2 ArGV 1). Bei einem kürzeren Arbeitsweg kann die Arbeitgeberin keine Minusstunden geltend machen. Durch einen auswärtigen Arbeitsort darf der Zeitraum der täglichen Arbeitszeit oder die wöchentliche Höchstarbeitszeit ausnahmsweise überschritten werden, allerdings beginnt die tägliche Ruhezeit von 11 Stunden erst bei der Rückkehr des Mitarbeitenden an dessen Wohnort (Art. 13 Abs. 3 ArGV 1).
2. Wenn Pikettdienst ausserhalb des Betriebs geleistet wird, dann stellt der Arbeitsweg infolge eines Einsatzes

Schweizer HR-Barometer

Beeinflusst Digitalisierung die Arbeitszufriedenheit?

Ergebnisse der ETH Zürich und der Universität Luzern zeigen, dass mit steigendem Digitalisierungsgrad in Unternehmen die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden sinkt. Welche Rolle dabei wahrgenommene Chancen und Risiken der Digitalisierung spielen, beleuchtet der vorliegende Artikel.

Von Lena Schneider und Dr. Anja Feierabend

Die Coronapandemie hat den Digitalisierungsfortschritt in vielen Schweizer Unternehmen beschleunigt. Damit sind immer mehr Arbeitnehmende von Veränderungen in ihrem Arbeitsalltag betroffen. So werden beispielsweise Meetings vermehrt in den virtuellen Raum verlagert, oder die Rekrutierung neuer Mitarbeitender erfolgt über einen Chatbot, gesteuert durch künstliche Intelligenz. Solche Veränderungen beeinflussen die Arbeitszufriedenheit und führen zu unterschiedlich wahrgenommenen Chancen und Risiken aus Sicht der Beschäftigten.

Digitalisierung und Arbeitszufriedenheit

Die bisherige Befundlage zur Rolle der Digitalisierung für zentrale Arbeitseinstellungen und Verhaltensabsichten ist gemischt und reicht von der Betrachtung der Digitalisierung als des zentralen Schlüssels zur grösseren Arbeitszufriedenheit bis hin zu einer Entwicklung mit

negativen Konsequenzen auf Bereiche wie Work-Life-Balance und Datenschutz.

Im Rahmen der Ausgabe 2020 des Schweizer HR-Barometers, eines gemeinsamen Projekts der ETH Zürich und der Universitäten Luzern und Zürich, ergaben die durchgeführten Analysen, dass ein höherer Digitalisierungsgrad von Unternehmen in der Schweiz mit niedrigerer Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitenden einhergeht. Die Arbeitszufrie-

denheit hat neben Zusammenhängen mit Gesundheit und Wohlbefinden beispielsweise auch Auswirkungen auf die Arbeitsproduktivität und Kündigungsabsichten der Beschäftigten. Daher ist es auch im Interesse von Unternehmen, die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeitenden zu fördern. Insgesamt ist die Arbeitszufriedenheit bei Beschäftigten in der Schweiz recht hoch: 82% der Befragten geben gemäss dem Schweizer HR-Barometer 2020 an, eher bis voll und

SCHWEIZER HR-BAROMETER

Der Schweizer HR-Barometer erfasst seit 2005 in regelmässigen Abständen, wie Arbeitnehmende in der Schweiz ihre Arbeitssituation erleben. Erhoben werden unter anderem gegenseitige Erwartungen und Angebote von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden als Bestandteil der Arbeitsbeziehung (psychologischer Vertrag), Praktiken des Human Resource Management wie Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung, Führung, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmarktfähigkeit und Karriereorientierung. Die Grundlage der aktuellen Ausgabe bildet eine Befragung von 1995 Angestellten, basierend auf dem Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik. Die Befragung fand zwischen März und Mai 2020 in der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz statt. Mehr Infos zum Projekt: www.hrbarometer.ch



DIACOVA
KONKRET · KOMPETENT · KOSTENBEWUSST

In einem Assessment Center schätzen wir die Stärken und das Potenzial Ihrer Kandidierenden ein. Dabei verfassen wir einen individuellen Bericht mit dem Fokus auf Entwicklungsempfehlungen.

www.diacova.ch · Waisenhausplatz 14 3001 Bern · 031 311 23 11



DIACOVA ist zertifiziertes Mitglied des Vereins Swiss Assessment. Kontinuierliche Optimierung der Qualität steht auf unserem Banner



Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Bei einer täglichen Arbeitszeit von bis zu 4 Stunden haben stillende Mütter im 1. Lebensjahr des Kindes Anspruch auf

- 10 Minuten bezahlte Stillzeit
- 30 Minuten bezahlte Stillzeit
- 60 Minuten bezahlte Stillzeit

Was gehört NICHT zu den 3-Ps, die ausschlaggebend für ein starkes Arbeitsklima sind?

- Positive Sinnstiftung bei der Arbeit
- Positive Emotionen
- Positive Visionen

Für was steht «Unconscious Bias»?

- Einen genialen Einfall
- Einen betrunkenen Clown
- Kognitive Verzerrungen

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



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 Ausgabe März 2022 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.

Teilnahmeschluss: 11.02.2022. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Dezember 2021/Januar 2022-Ausgabe:

Welcher unumstössliche Grundsatz gilt bei der Datenbearbeitung (Art. 5 Abs. 1 DSGVO)?

Grundsatz der Richtigkeit

Welche Revision tritt am 01.01.2022 in Kraft?

Die 7. IV-Revision

Was versteht man unter Kernkompetenzen?

Kompetenzen, die Mehrwert stiften, nicht duplizierbar und nicht substituierbar sind.

Die Gewinnerin der Dezember 2021/Januar 2022-Ausgabe heisst Saskia Suter. Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie eine Teilnahme am 22. WEKA Arbeitsrecht-Kongress 2022 im Wert von CHF 690.-



22. WEKA Arbeitsrecht-Kongress 2022

Donnerstag, 31. März 2022 – Crowne Plaza Zürich

NEU!

Frischen Sie Ihr Know-how zum Schweizer Arbeitsrecht auf

Dieser Kongress ist ein Muss für jeden, der im Personalbereich tätig ist und sein arbeitsrechtliches Wissen auf dem neusten Stand halten möchte. Denn Sie hören Referate über genau die arbeitsrechtlichen Themen, wo der Schuh im Personalwesen am meisten drückt.

Topsharing in der Führung

Entscheidend ist die zwischenmenschliche «Chemie»

Jobsharing – oder, wenn richtig ausgeführt, Topsharing – wird in Führungspositionen immer salonfähiger. Die beiden Personen müssen von ihrer Persönlichkeit her zusammenpassen: Ist die Passung gross, dann funktioniert's. Organisatorische Fragen wie Jobübergabe, Informationsbeschaffung oder Zuständigkeiten lösen sich dann mit grosser Selbstverständlichkeit.

Von Dr. Urs Tschanz

Welche Persönlichkeiten passen zusammen?

Oft wird gemunkelt. «Topsharing? Sehr gute Idee. Aber ich habe noch nicht gesehen, dass es wirklich funktioniert.» Die Diskrepanz zwischen lobenden Worten aus der Onlinecommunity sowie in der Literatur und einer ernüchternden Haltung diesem Thema gegenüber in der Praxis ist aktuell vielerorts gut sichtbar. Oft wird der zwischenmenschliche Faktor unterschätzt: Für ein gutes Gelingen ist entscheidend, dass sich die beiden Persönlichkeiten in einigen Faktoren sowohl ergänzen als auch in gewissen Dimensionen gleichen.

«Gleich und gleich gesellt sich gern.»

Vor allem hinsichtlich Werten, Ambitionen und Konventionen sind ähnliche Grundhaltungen in einem Topsharing wesentlich für eine konstruktive Zusammenarbeit. Insbesondere in Führungspositionen ist demzufolge ein geteiltes Verständnis dafür, wie geführt werden soll, unabdingbar. Hier ein paar Faktoren, die für ein erfolgreiches Topsharing auf Führungsebene gleichgeschaltet sein sollten.

- Führungsverständnis und seine Umsetzung
- Qualitätsanspruch bezüglich auszuführender Arbeit
- Vorstellung punkto Zuverlässigkeit
- Soziales Verhalten und Umsetzung von gesellschaftlichen Konventionen
- Erfolgsorientierung
- Termintreue

Der Anspruch an die Qualität der Dienstleistung oder das Produkt muss bei beiden Personen, die sich die Führungsposition

teilen, in derselben Ausprägung ausgestaltet sein. Die Kompetenzen zur Umsetzung dieses Anspruchs hingegen müssen nicht zwingend bei beiden Personen gleich vorhanden sein. Entsprechende Kompetenzen können auch delegiert oder extern eingekauft werden.

«Gegensätze ziehen sich an.»

Bezüglich einiger Persönlichkeitsfaktoren ist es in einem Topsharing opportun, wenn sich die beiden Stellenbesetzenden unterscheiden und sich dadurch sinnvoll ergänzen. Wo sind nun die Unterschiede erwünscht?

- Innovation und Kreativität
- Konzeptuelle Fähigkeiten
- Fähigkeit, andere zu inspirieren
- Betriebswirtschaftliche Fokussierung

- Strategische Fähigkeiten
- Ausprägung der Persönlichkeitsfaktoren «Introversion» und «Extraversion»

Es kann von Nutzen sein, wenn eine stellenbesetzende Person mit einem sehr hohen Innovations- und Gestaltungswillen sowie einem Tatendrang, regelmässig grössere Veränderungen anzureissen, durch eine Person ergänzt wird, die sich diesbezüglich reflektiert und tendenziell kritisch gibt. So werden stetig potenzielle Veränderungsschritte besprochen und eingeleitet, die aber auch wohlüberlegt hinterfragt werden.

Fallbeispiele

Im Assessment hat sich gezeigt, dass eine Person ihre Führungsposition eher

VORTEILE DES TOPSHARINGS

Bei erfolgreicher Besetzung der Kaderstelle im Rahmen eines Topsharings warten folgende Vorteile:

- **Gegenseitige Bereicherung**
Wenn zwei sich konstruktiv austauschen und Lösungen erarbeiten, hat dies einen guten Effekt auf die Qualität der getroffenen Entscheidungen.
- **Geregelte Stellvertretung**
Immer eine Person ist als Ansprechperson für die Mitarbeitenden präsent.
- **Steigende Produktivität**
Dadurch, dass beide Personen nicht 100% arbeiten, können sie meist mehr Dynamik und Energie für die verbleibende Arbeitszeit aufbringen und sind dadurch produktiver und belastbarer.
- **Gegebene Diversität**
Unterschiede, nicht nur hinsichtlich des Geschlechts, des Alters oder des kulturellen Hintergrunds, sondern vor allem auch in der Persönlichkeitsstruktur, sind das Salz in der Suppe und steigern die Chancen, zusammen Ausserordentliches zu leisten.
- **Employer Branding**
Heute arbeiten vielerorts gute Fachkräfte nur Teilzeit. Wenn in der Führung vorgelebt wird, dass auch dort eine Teilzeitanstellung auf Kaderebene möglich ist, dann wird die Firma oder die Organisation für Arbeitnehmende attraktiver.

Kulturentwicklung

HR als Gamechanger für die Unternehmenszukunft

Auf welcher kulturellen Stufe befindet sich eigentlich Ihre Organisation? Oder haben Sie sich darüber ohnehin noch nie Gedanken gemacht? Dieser Artikel regt Ihr Nachdenken darüber an. Mehr noch. Er verdeutlicht, warum zukünftig nur «People and Culture» die HR und damit die gesamte Organisation auf ein neues Niveau heben.

Von Peter Baumgartner

Sucher suchen. Finder finden.

Was steht an Ihrer Tür? Personalwesen, Personalabteilung oder das neudeutsche HR? Wie auch immer. Mit den diesen Bezeichnungen zugrunde liegenden Denkweisen wird der Alltag oft vom Suchen geprägt sein. HR-Führungskräfte sind aber Vorreiter der Zukunft. Niemand muss sich so sehr mit der Zukunft auseinandersetzen wie sie. Die einen sind dafür, die anderen sind dagegen, und die Dritten wissen es noch nicht: Die Fähigkeit, Menschen für ein Unternehmen, ein Team oder eine Aufgabe zu gewinnen, ist existenziell wichtig. Sucher suchen immer nur. Finder finden Menschen, die sie begleiten wollen. Finder schaffen eine Kultur, die Menschen gerecht wird und anzieht. Und Finder haben eine klare Vorstellung von den Fertigkeiten für die Zukunft. Lassen Sie uns Finder sein. Lassen Sie uns finden, wen und was wir für die Zukunft brauchen.

Next Level

Sind Sie organisationsintern unter «Head of Talent», «HR Operating Business» oder «People Operations» zu finden, ist Ihre Position und eventuell Ihre Organisation offensichtlich auf einem neuen Niveau angelangt. Dabei, Sie entschuldigen die Bemerkung, geht es nicht um Sie, sondern vielmehr um das, was Sie, Ihre Position und Ihre Organisation, vermitteln und vorleben. Je mehr Ihre Abteilung auf dem nächsten Niveau ist, desto eher gelingt es Ihnen, die positive Unternehmenszukunft voranzutreiben. Am Ende des Tages werden Sie ohnehin bei «People & Culture», also «Menschen und Kultur», landen. Die

sektorale Personalverknappung und der daraus resultierende Wettbewerb um die Talente haben dazu geführt, dass Sie für die Wertschöpfung Ihrer Organisation eine grosse Bedeutung erlangt haben und weiter erlangen werden. Ihr Aufgabenbereich entwickelt sich rasant weiter. Simple Verwaltungstätigkeiten laufen zunehmend automatisiert ab, die reine Konzentration auf «Employer Brand» ist nicht attraktiv genug. Um erfolgreich zu agieren, muss Ihre Marke auf einer entsprechenden Kultur basieren.

Menschen und Kultur

Was treibt Sie um und an? Worauf liegt Ihr tagtäglicher Fokus? Es sind die Menschen. Und es ist die Kultur. Das eine kann ohne das andere nicht. Beide zusammen ermöglichen das gemeinsame Arbeiten, das Überwinden von Widerständen und das Erreichen der Ziele. Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden genau dafür mehr. Bieten Sie eine besondere Kultur:

- Eine Kultur, die Menschen durch Offenheit und Zugehörigkeit von Anfang an begeistert.
- Eine Kultur der Wertschätzung, des Zuhörens und der persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten.
- Eine Kultur, die Menschen über die beruflichen und privaten Lebensphasen begleitet.
- Eine Kultur, in welcher Sie als direkte Anlaufstelle für die Menschen in der Organisation da sind.

So eine Kultur zu etablieren ist die zentrale Aufgabe von HR. Dafür müssen wir genau verstehen, wie Kulturen entstehen,

sich entwickeln und welche Ausprägungen sie annehmen können.

Die Entwicklung menschlicher Kultur

Wie haben sich die Menschen und mit ihnen die Kultur entwickelt? Dave Logan, John King und Halee Fischer-Wright haben es geschafft, die kulturellen Entwicklungsstufen zu verdichten und verständlich zu formulieren. Die Studie mit ungefähr 24.000 Interviews lief über 8 Jahre. Das erzielte Ergebnis bietet einen eindrucksvollen Überblick über die Kulturformen von Organisationen. Das Modell basiert auf drei Ergebnissen:

1. Menschen organisieren sich in «Stämmen». Bezogen auf die Wirtschaft kann das ein ganzes Unternehmen oder eine Abteilung sein.
2. Stämme und auch einzelne Menschen lassen sich in fünf Stufen eingliedern. In grösseren Stämmen existieren verschiedene Stufen oft parallel. Immer ist eine Stufe jedoch die bestimmende Kultur.
3. Die Stufen unterscheiden sich nach den Sprachen beziehungsweise nach den vorherrschenden Weltbildern. Die Entwicklungsstufen lassen sich jeweils in einem Kernsatz ausdrücken.

Stufe 1: «Life sucks!» – Das Leben ist deprimierend.

Die Menschen sind frustriert. Das Leben ist schlecht. Es gibt kein Miteinander, nur ein Gegeneinander. Die Kultur ist ähnlich der von kriminellen Banden und verbrecherischen Organisationen. Perspektiven sind auf Stufe 1 nicht möglich. Befehls-

Digitale Helfer für die Personalabteilung

HR-Chatbots: Die Zukunft der HR-Kommunikation?

Auf vielen Websites sind sie inzwischen anzutreffen. Sie sind stets verfügbar und beantworten Fragen schnell und sicher. Die sog. Chatbots prägen die gesamte Unternehmenskommunikation immer stärker – auch im HR. Ihr Einsatzgebiet: der Austausch zwischen Personalabteilung, Mitarbeitenden und Bewerber*innen. Doch wie viel Potenzial steckt in ihnen und worauf sollte man bei ihrem Einsatz achten?

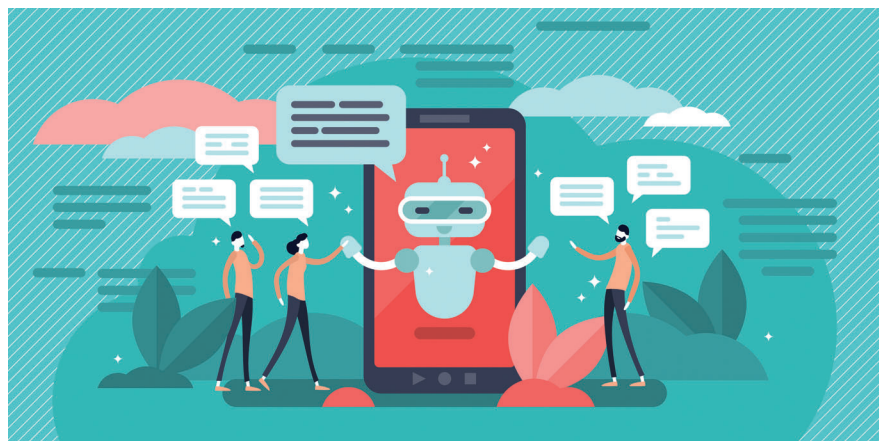
Von Julian Müller-Schwefe

Mehr Entlastung durch Chatbots

Personaler*innen müssen heute ein wachsendes Arbeitspensum stemmen, so lautet das Ergebnis der Umfrage «Chatbots in der Personalabteilung» von Haufe, nach der 78% der befragten HR-Verantwortlichen angeben, dass sie eine hohe oder sogar deutlich zu hohe Arbeitsbelastung haben. Das Gebot der Stunde lautet also: Entlastung. Hierbei können Chatbots wertvolle Unterstützung leisten. Routineanfragen, die einen hohen Anteil am Arbeitsaufkommen von Personalern darstellen, werden von den Bots schnell und rechtssicher beantwortet. Der Vorteil für Personaler*innen liegt dabei auf der Hand: Anstatt ständig dieselben Fragen der Belegschaft beantworten zu müssen, können sie sich strategischeren Aufgaben widmen. Einem Feld, das in Zeiten von digitaler Transformation und New Work immer wichtiger wird. Und auch die Mitarbeitenden müssen nun nicht mehr warten, bis sich jemand aus der Personalabteilung ihren Anliegen widmet. Stattdessen steigt das Gefühl der Wertschätzung, wenn ihre Fragen umgehend beantwortet werden.

Transparenz beugt Ängsten vor

Doch wie sieht es mit der Akzeptanz von HR-Chatbots aus? Gerade sensible Themen wie Krankheit, Schwangerschaft oder Gehalt möchten Mitarbeiter*innen häufig nicht mit einer anonymen künstlichen Intelligenz «besprechen». Aus diesem Grund ist Transparenz beim Einsatz von Chatbots oberstes Gebot. So sollte im Unternehmen beispielsweise



Chatbots sind bereits auf vielen Websites anzutreffen. Sie sind stets verfügbar und beantworten Fragen schnell und sicher. Davon kann auch HR profitieren.

allgemein bekannt sein, in welchem Rahmen die Kommunikation der Bots zu Optimierungszwecken gespeichert wird und ob sie auf sensible Personaldaten zugreifen. Eine weitere zentrale Frage, die ein Unternehmen dabei im Dialog mit der Belegschaft beantworten muss: Wie persönlich soll der Kontakt zwischen Mitarbeiter*innen und HR-Abteilungen sein? In welchen Fragen kommunizieren Mitarbeitende gerne mit einem Bot und was vertrauen sie lieber Menschen an? Das klassische Einsatzgebiet von Chatbots sind allgemeine Fragen zu Prozessen, z.B., wo Ferienanträge einzureichen sind. Doch natürlich steht es Unternehmen frei, welche Anfragen es in die Hand der Bots legen möchte. Dies ist immer auch eine Frage der Unternehmenskultur und des Austauschs mit der Belegschaft: Bei welchen Themen beschleunigt und vereinfacht ein Bot im Interesse aller Beteiligten Prozesse und wo sind seine Grenzen?

Der Next Step in der Employee Experience

Doch Mitarbeitende erwarten heute nicht mehr nur Transparenz, sondern möchten auch, dass interne Prozesse für sie angenehm gestaltet werden. Ganz oben auf den To-do-Listen von HR-Abteilungen steht deshalb die Optimierung der (digitalen) Employee Experience. Der reibungslose Kontakt zwischen Personalabteilung und Mitarbeitenden ist dabei ein wichtiger Faktor – und dieser war bisher häufig mühsam. Chatbots können dies verbessern und damit das Vertrauen zur HR-Abteilung stärken. Auch im Recruiting können die digitalen Helferlein eine Menge Mehrwert bieten. So werden sie mittlerweile eingesetzt, um Fragen von Kandidat*innen schnell zu beantworten und so Bewerbungs- und Onboardingprozesse nicht nur effizienter zu gestalten, sondern auch Wertschätzung für die

Broterwerb vs. Selbstverwirklichung

Soll Arbeit Spass machen?

Ob Arbeit Spass macht oder nur Broterwerb ist, hängt wesentlich von zwei Faktoren ab: dem grundlegenden Lebenskonzept (Credo) und der Kultur in der Firma. Und wenn Arbeit wirklich das halbe Leben ist, dann darf erwartet werden, dass sie (auch) mit Spass und Selbstverwirklichung verbunden ist.

Von Peter Wyss

Das grundlegende Lebenskonzept

Mein grundlegendes Lebenskonzept bestimmt, wie ich Arbeit erlebe. Ist das Leben für mich vor allem hart, ein Kampf, kein Zuckerschlecken? Oder ein grosses Geschenk, ein Wunder, ein Spiel, Magie? Wer das Leben als Kampf sieht, der wird auch die Arbeit als Last erleben, die lediglich zum Broterwerb dient. Und wer das Leben als ein Spiel ansieht, als eine Möglichkeit zum Erforschen und Wachsen, der wird auch von der Arbeit Spass und Selbstverwirklichung erwarten.

Solche Lebenskonzepte haben wir schon als kleine Kinder von unseren Vorbildern (z.B. Eltern) übernommen, unbewusst und ungeprüft. Und wenn wir diese Konzepte nicht über Bord werfen und bewusst durch solche ersetzen, die uns wirklich entsprechen, haben wir sie heute noch – ebenso unbewusst, wie wir sie übernommen haben. Wir können unsere Lebenskonzepte aber auch neu gestalten. Wir sind nicht Opfer unserer Konditionierungen. Wir können uns als Schöpfer unserer eigenen Realität begreifen und Verantwortung übernehmen für das, was in unserem Leben geschieht. Aufhören, anderen Menschen oder den Umständen die Schuld zu geben.

Leistungsprinzip oder Spielprinzip?

Wir wurden getrimmt auf Leistung. Als kleine Kinder waren wir noch im Spielmodus, aber spätestens mit Schuleintritt wurde die Spiel-Idee von der Leistungs-Idee verdrängt: «Das Leben ist kein Ponyhof. Erst die Arbeit, dann das Vergnügen. No pain, no gain.» Ist das der Sinn des Lebens? Nein, das ist einfach die

Idee unserer Gesellschaft. Wir sind darauf konditioniert, Schule und Arbeit als ein notwendiges Übel anzusehen. Dabei wissen wir, dass Kinder und Erwachsene mit der Spiel-Idee signifikant besser lernen, denn sie operiert nicht mit Druck. Die Leistungs-Idee mit ihrem Druck blockiert das Grosshirn und behindert so den Lernprozess, und dann übernimmt das Reptilienhirn mit seinen alten Mustern von Kampf, Flucht, Erstarrung oder Unterwerfung das Szepter.

«Der Weg zum Ziel beginnt an dem Tag, an dem du die hundertprozentige Verantwortung für dein Tun übernimmst.»

Dante Alighieri

Die Angst, dass Menschen ohne Druck keine Leistung erbringen, ist in einer hierarchischen Kultur durchaus berechtigt. Aber in einer freiheitlichen Kultur sind Menschen erfinderisch, neugierig, kreativ und freuen sich über ihre erbrachten Leistungen. So sieht man Geparde im Zoo z.B.

niemals rennen, in der Freiheit hingegen sind sie pfeilschnell. Lassen wir doch die Menschen auch im Job frei und emanzipieren wir sie von der Bevormundung am Arbeitsplatz, wo viele als Befehlsempfänger ihre Arbeit verrichten.

Die zwei Szenarien: «Hamsterrad und Egoverwirklichung» oder «Spass und Selbstverwirklichung»

Szenario 1: Hamsterrad und Egoverwirklichung

Hier ist Arbeit reiner Broterwerb, macht keinen Spass und ermöglicht keine Selbstverwirklichung – das Leben findet in den Randzeiten statt. Die Trennung zwischen mühseliger Arbeit und schönem Leben zeigt sich anschaulich im Begriff «Work-Life-Balance»: Da haben wir auf der einen Seite der Waage die Arbeit und auf der anderen Seite das Leben. Der Begriff suggeriert, dass wir nicht leben, wenn wir arbeiten, und dass nicht beides gemeinsam zu haben ist: entweder Arbeit oder Leben.



Im Szenario «Hamsterrad und Egoverwirklichung» gibt es eine strikte Trennung zwischen mühseliger Arbeit und schönem Leben. Echte Selbstverwirklichung bleibt aussen vor.

Fehleranfälligkeit und ungenügende Offenheit erhebliche negative Konsequenzen haben können. Unconscious Bias beherrscht unser Handeln, wie wir miteinander umgehen, wessen Meinung wir hören und welche Perspektiven für uns sichtbar werden. Wir laufen Gefahr, Menschen aufgrund ihrer Herkunft, ihres Geschlechts, ihrer sexuellen Orientierung, ihres Alters oder wegen einer Behinderung auszugrenzen und Diversität zu vermeiden. Diese Voreingenommenheit behindert unser Urteilsvermögen gerade auch bei der Personalauswahl, führt zu fragwürdigen Entscheidungen und provoziert Fehleinschätzungen. Wir nehmen Ressourcen nicht wahr, wir trauen bestimmten Gruppen von Menschen bestimmte Kompetenzen weniger oder überhaupt nicht zu, während wir die Fähigkeiten anderer gar nicht erst hinterfragen. Dies erschwert nicht nur die Chancengerechtigkeit, sondern kann, wenn auch unabsichtlich, sogar Ausgrenzung und Diskriminierungsprozesse zur Folge haben.

Unconscious Bias effektiv begegnen

Verantwortliches Handeln in Beruf und Gesellschaft verlangt also permanent, automatische Vorannahmen klarsichtig in den Blick zu nehmen:

- Was weiss ich über die Personen wirklich, mit denen ich zu tun habe?
- Wo schliesse ich von Bekanntem auf Unbekanntes? Ist meine Wahrnehmung selektiv und sehe ich nur das, was mein eigenes vorgefasstes Urteil bestätigt?
- Neige ich zu Generalisierungen oder erkenne ich den Einzelnen in seiner individuellen Einzigartigkeit und lasse mich überraschen?
- Wo laufe ich eventuell sogar Gefahr, andere zu diskriminieren oder zu privilegieren?

Den vielfaltsbewussten Personalverantwortlichen kommt somit eine tragende Rolle zu. Selbstverständlich lassen sich verborgene Muster nicht so einfach erkennen, hinterfragen und ablegen. Indem wir uns aber die Mechanismen vor Augen halten, unsere Wahrnehmungen selbstkritisch hinterfragen und sensibel und offen sind für einen kontinuierlichen

Reflexionsprozess, können irrationale Entscheidungen umgangen und neue Handlungsoptionen gesehen werden. So vermeiden wir, dass im Gefolge unserer unterschwelligsten Voreingenommenheit Stereotype oder gar Vorurteile unsere Einstellungen gegenüber Andersartigkeit dominieren.

Vielleicht möchten Sie für sich einmal ein Training ausprobieren, das ich ab und an selbst anwende, um mir wieder einmal klarzumachen, wie Unconscious Bias mein eigenes Bild von anderen Menschen und mein Handeln prägt. Wenn ich in einem gut gefüllten öffentlichen Verkehrsmittel oder in einer rege besuchten Kantine Platz nehmen möchte, schaue ich mir gleichsam von oben zu, welche Blitzannahmen ich treffe und welche Kategorisierungen ich vornehme:

- Wie scanne ich? Beobachte ich zuerst ruhig und konzentriert oder interpretiere und bewerte ich auf der Stelle?
- Nach welchen Kriterien suche ich mir einen Platz aus?
- Wen beachte, wen ignoriere ich? Gehe ich gezielt auf Personen zu, die ich als fremd empfinde? Bin ich offen für Neues, Andersartiges oder mache ich mir ein holzschnittartiges Bild von meinem Gegenüber?
- Habe ich die passenden Brillen auf oder wären anders getönte Clip-Ons eher hilfreich?

Für einen diskriminierungssensiblen und diversitätsbewussten Arbeitsplatz sind Anti-Bias- und Managing-Diversity-Trainings zentrale Hilfsmittel. Sie unterstützen Unternehmen bei einem strukturellen und kulturellen Wandel und zeigen Strategien gegen blinde Flecke, Ausgrenzung und Benachteiligung auf. Wohl versehen mit neuen Brillen, wird die Integration der Vielfalt unterschiedlichster Mitarbeitender und verschiedenartiger Kulturen – und damit neues Sehen – möglich.



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

HR goes Agile

Was würde der Linie fehlen, wenn es kein HR gäbe? Neben administrativen Prozessen wohl häufig wenig. Zwar schreibt sich HR Kundenorientierung auf die Fahne, doch die Fremdwahrnehmung seitens Linie ist häufig anders. Liegt es daran, dass HR in der Regel immer noch standardisierte One-size-fits-all-Lösungen anbietet und diese top-down implementiert? Oder hat es damit zu tun, dass HR der Mut fehlt, anstelle von Best Practices durch Experimentieren und Probieren unternehmensspezifische Lösungen zu entwickeln? Wohl an beidem, jedoch vor allem an der Haltung und fehlender Erfahrung mit agilen Praktiken.

Agiles Arbeiten heisst, iterativ zu arbeiten und Feedback von allen Anspruchsgruppen einzubeziehen. Dieses Handwerkszeug, «doing agile», kann durch Erfahrung erlernt werden. Agilität ist aber primär eine Haltung im Umgang mit erhöhter Unsicherheit und Mehrdeutigkeit. Noch wichtiger ist daher «being agile», eine Haltung des kontinuierlichen Infragestellens, Experimentierens und Probierens, ohne Ziel und Lösung bereits im Voraus zu kennen. Agiles Arbeiten bedeutet die Bereitschaft, sich vom Expertentum etwas zu lösen und mit einem unternehmerischen Selbstverständnis am Outcome messen zu lassen.

Gefragt sind somit eine Art Produkte- oder Service-Entwicklungslogik sowie ein entsprechender Dienstleistungs-Mindset, bei welchem iterativ und co-kreativ mit den Endabnehmern gemeinsam Lösungen erarbeitet werden. HR sollte versuchen, in der Rolle des Mitgestalters am «Tatort» zu sein, denn dort wird nur zugelassen, wer etwas beizutragen hat. Das klingt nach viel, und das ist es für HR in vielen Fällen auch.

Vielleicht entsteht dadurch anstelle einer Backoffice-Funktion eine Business-Einheit zur Befähigung im Umgang mit Humankapital. Denn im Kontext von Agilität mögen sich Rollen und Strukturen ändern, die HR-Themen bleiben. Von einer entfernten zentralisierten Einheit zum agilen Team, das interne Produkte und Services mit Mehrwert für das Unternehmen und seine Mitarbeitenden entwickelt: So verstanden, klingt «agiles HR» doch schon weniger bedrohlich. Also los und ausprobieren!

Marius Gerber leitet seit 2020 die Fachstelle für Human Capital an der ZHAW School of Management and Law in Winterthur. Seine Themenschwerpunkte sind: agiles HR, Personal-, Führungs-, Kultur- und Organisationsentwicklung.

