

personalSCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



Unternehmenskultur & Employer Attractiveness

«Wir sind eher das Speedboot, weniger der Cruiseler»

René Behr von IWC Schaffhausen im Experten-Interview

Sozialversicherungen

Update bei Homeoffice-Regelung

Was passiert mit der Ausnahmeregelung der Lohnbesteuerungsabkommen mit unseren Nachbarstaaten? [S. 16](#)

Arbeitgebermarke

Überzeugt die Candidate Experience?

Seien Sie ein guter Arbeitgeber und behandeln Sie Ihre Bewerber anständig – das ist reales Employer Branding. [S. 31](#)

Leadership

Führungsprinzipien zum Vergessen

Diese 10 Dinge in der Führungsarbeit sollten Sie besser schnell wieder verlernen. [S. 42](#)

EDITORIAL 3**EXPERTEN-INTERVIEW**

- «Wir sind eher das Speedboot,
weniger der Cruiseler» 6
René Behr, CHRO bei IWC Schaffhausen, im
Gespräch über Unternehmenskultur und Diversität.

ARBEITSRECHT

- Arbeitsrechtliche Merkmale
zum Themenfeld Personalmarketing 10
Wichtiges zu Datenschutz, Diskriminierungsverbot
und Arbeit im Homeoffice.
- Big Boss, Big Brother? 12
Zulässigkeit und Grenzen der Überwachung
am Arbeitsplatz.

LOHN UND SOZIALVERSICHERUNGEN

- Gemeinsam ist man stärker 14
Die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitge-
benden soll durch die WEIV-Reform gestärkt werden.
- Update zu grenzüberschreitendem
Homeoffice 16
Was passiert mit der Ausnahmeregelung der Lohnbe-
steuerungsabkommen mit unseren Nachbarstaaten?

PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS

- Warum funktionierende Ökosysteme
erfolgreicher sind als lustige Inserate 18
Insights aus 40 Employer-Branding-Projekten.
- Teamwork in der flexiblen Arbeitswelt 22
Carole Kläy, Nadine Schlegel und Jonas Probst
verraten in der Debatte ihre Sicht auf Teamwork.
- Erfolg mit Corporate Influencer*innen 24
Mitarbeitende als Unternehmensbotschafter*innen.

- Diana Roths HR-Welt **NEU!** 25
Die neue regelmässige Kolumne von Diana Roth.

- Wege zur Arbeitgeberattraktivität 26
Auf diese Punkte setzt die Graubündner Kantonalbank.
- Strategisches Sourcing und Employer
Branding im Gesundheitswesen 28
Ein Best Practice der Kantonsspital Aarau AG.

HR-STRATEGIE

- Hält die Arbeitgebermarke,
was sie verspricht? 31
Candidate Experience als Reality Check
beim Employer Branding.

- HR – Von der Fabrik zur Manufaktur
der Veränderungsfähigkeit (Teil 2) 34
Der zweite Beitrag zeigt, wie HR eine Erfolgskultur
umsetzen kann.

- Milizsystem Schweiz – too big to fail 36
Auch die Unternehmen profitieren von
der Freiwilligenarbeit ihrer Mitarbeitenden.

- Was HR vom digitalen Marketing
lernen kann 39
So nutzen Sie Social Media fürs Recruiting.

**FÜHRUNG**

- 10 Dinge, die wir in der Führung
unbedingt wieder verlernen müssen 42
Führungsprinzipien auf dem Prüfstand.
- Autonomie und Selbstverantwortung
im Homeoffice 44
Selbstführung statt «Command & Control».

WEITERBILDUNG

- Aktuelle Weiterbildungen im HR 46
Welcher Lehrgang findet wann statt?

DENKSPORT

- Testen Sie Ihr Wissen im Quiz! 48

WERTE UND KOMPETENZEN

- Die Magie des Wir-Gefühls 49
Zugehörigkeit und Commitment fördern.
- Wer ist an Feedback interessiert? 52
Nicht alle Teilnehmenden von Assessment Centers
wollen eine ehrliche Rückmeldung.

KOLUMNE

- Liebe Recruiter*innen: Seien
Sie für Bewerbende erreichbar! 53
Patrick Fehr von Brack.ch schreibt in der aktuellen
Kolumne über Kontaktmöglichkeiten für Bewerbende
und die Berücksichtigung von nicht passgenauen
Kandidatenprofilen.

- VORSCHAU / IMPRESSUM 54

Unternehmenskultur & Employer Attractiveness

«Wir sind eher das Speedboot, weniger der Cruiselinier»

Was macht einen attraktiven Arbeitgeber aus? Sind es die inspirierende Tätigkeit in einem sinnstiftenden Umfeld, nette Arbeitskolleg*innen oder grosszügige Benefits? Ganz entscheidend ist, dass man seinen Mitarbeitenden zuhört und ihr Feedback ernst nimmt, betont René Behr im Gespräch. Der 49-Jährige ist seit 2016 Chief People Officer (CHRO) und Mitglied der Geschäftsleitung bei der weltbekannten Uhrenmanufaktur IWC Schaffhausen. Wir haben mit ihm über Unternehmenskultur, Werte und Employer Branding gesprochen. Warum es ohne Offenheit für Veränderungen nicht geht und warum er Diversität in den Teams als immens wichtig erachtet, erfahren Sie im Interview.

Interview geführt von Dave Husi

Wie fühlt es sich an, für eine weltbekannte Uhrenmarke zu arbeiten?

Natürlich sehr gut. Es ist ein schönes Gefühl, wenn Menschen, denen ich erzähle, wo ich arbeite, die Marke kennen und schätzen. Als ich zu IWC aus der «schnellen» Fashionindustrie kam, hatte ich die Erwartung, dass die Uhrenindustrie langsamer ist. IWC hat mich das Gegenteil gelehrt. Wir sind eher das Speedboot, weniger der Cruiselinier, und das passt zu mir wie die Faust aufs Auge.

Sind Sie selbst ein «Uhrenmensch»?

Geworden. Ich habe mir früher nicht wirklich Gedanken zu mechanischen Uhren gemacht. Nach meinem ersten Uhrmacherkurs, den jeder neue Kollege, jede neue Kollegin absolvieren muss, habe ich grossen Respekt vor diesem Handwerk bekommen. Seitdem schaue ich schon fast automatisch auf die Handgelenke der Menschen, die ich kennenlerne, um zu erraten, welche Marke sie tragen und welche technischen Feinheiten die Uhr hat.

Was macht die Faszination für mechanische Uhren aus?

Das Handwerk. Diese Ingenieurskunst ist einzigartig. Die Art und Weise, wie sich Technik und Design zu einem Produkt verbinden, welches zu 100% nachhaltig ist, fasziniert mich. Die mechanische Uhr benötigt kein Update – so muss unser «ewiger Kalender», der von unserer Uhrmacherikone Kurt Klaus entwickelt worden ist, erst im Jahr 2100 mit einer manuellen Korrektur

um einen Tag gestellt werden, weil dann aufgrund einer Ausnahmeregel von Papst Gregors Kalender das Schaltjahr ausfällt.

IWC ist in den letzten Jahren wiederholt in den Top 10 der von Great Place to Work ausgezeichneten «Large Workplaces» in der Schweiz aufgetaucht, in diesem Jahr auf Platz 8.

Was bedeutet Ihnen dies persönlich?
Ich bin sehr stolz auf diese Auszeichnung, denn es zeigt, dass sich unsere Arbeit an der Unternehmenskultur seit nun über sechs Jahren ausgezahlt hat. Das Schöne hier ist, dass es allein die Mitarbeitenden der IWC sind, die uns diese Platzierung ermöglicht haben.

Und was bedeutet dies für IWC als Arbeitgeberin?

Für uns ist es ein starkes Zeichen nach innen und aussen. Wir sind immer noch die einzige Uhrenmarke in der Schweiz, die jetzt schon zum zweiten Mal die Auszeichnung «Great Place to Work» bekommen hat. Nach innen bestärkt es den Stolz der Mitarbeitenden, für eine grossartige Marke zu arbeiten, und nach aussen werden wir auch von Talenten wahrgenommen, die nicht aus der Uhrenindustrie kommen und sich bisher keine Karriere bei uns vorstellen konnten.

Welchen Stellenwert hat Employer Branding bei IWC?

Die richtigen Mitarbeitenden für das Unternehmen zu begeistern und für eine

hohe Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Arbeitgeber zu sorgen, ist für uns essenziell. Die Produktmarke «IWC» hat eine hohe Strahlkraft für unsere Kundinnen und Kunden. IWC auch als Arbeitgebermarke in den Köpfen und Herzen unserer zukünftigen Mitarbeitenden zu verankern, stellt für uns eine zentrale Herausforderung für die Zukunft dar. Im Wettbewerb um die besten Talente kann nur der bestehen, der ein attraktives Arbeitsumfeld für die Mitarbeitenden schafft, in dem sie sich wertgeschätzt fühlen und sie selbst sein können. Daran arbeiten wir konsequent und fühlen regelmässig den Puls unserer Mitarbeitenden, indem wir sie zur Arbeitsplatzkultur der IWC befragen. Unsere gelebten Werte und unsere Kultur authentisch nach aussen kommunizieren – das bedeutet für uns Employer Branding.

Die Zertifizierung ist ein Ausdruck der Zufriedenheit Ihrer Mitarbeitenden mit ihrem Arbeitgeber. Wie wird man zum attraktiven Arbeitgeber?

Wichtig ist, dass Sie zuhören, aktiv nachfragen und Ihre Mitarbeitenden und ihr Feedback ernst nehmen. Danach folgt das «Machen», das Umsetzen der erarbeiteten Vorschläge und Veränderungsmassnahmen. Hierbei binden wir immer wieder die Teams ein, denn die Unternehmenskultur und die Zufriedenheit gehen alle an.

Wie würden Sie die Unternehmenskultur von IWC beschreiben?

Datenschutz, Diskriminierungsverbot und Arbeit im Homeoffice

Arbeitsrechtliche Merkpunkte zum Themenfeld Personalmarketing

Die Themen Personalmarketing und Employer Attractiveness haben in den vergangenen Jahren ebenso an Bedeutung gewonnen wie eine wertschätzende Unternehmenskultur. Eine klare Kommunikation ist dabei der Schlüssel zum Erfolg. Im Beitrag werden arbeitsrechtliche Aspekte aus diesem Themenfeld beleuchtet.

Von Marita Hauenstein

Ausgangslage

Aufgrund der demografischen Entwicklung erreichen seit einigen Jahren jeweils mehr Mitarbeitende das Rentenalter, als neue Arbeitskräfte in den Arbeitsmarkt eintreten. Der daraus resultierende Ressourcenmangel wird zusätzlich verschärft durch den in vielen Bereichen (Ingenieurwesen, Technik, Informatik, Humanmedizin und Pharmazie) herrschenden Fachkräftemangel und macht den Arbeitsmarkt zu einem Arbeitnehmermarkt. Die Arbeitswelt präsentiert sich zudem nicht mehr wie vor der COVID-19-Pandemie, nachdem viele Prozesse und Arbeitsweisen den Umständen angepasst werden mussten. Aktuell ist deshalb ein guter Zeitpunkt für Arbeitgebende, um sich mit den Themen Personalmarketing, Employer Attractiveness und Unternehmenskultur vertieft auseinanderzusetzen und neue Impulse zu setzen. Was sich mit Sicherheit bei jedem dieser Themen lohnt, ist die Investition in eine aktive und klare Kommunikation.

Personalmarketing

Bei der Personalrekrutierung als Teil des Personalmarketings gilt es aus arbeitsrechtlicher Sicht verschiedene Themen zu beachten, insbesondere datenschutzrechtliche Fragen sowie Aspekte hinsichtlich unlauteren Wettbewerbs. Datenschutzrechtlich darf das rekrutierende Unternehmen Daten über einen potenziellen Arbeitnehmenden nur bearbeiten, soweit diese dessen Eignung für das Arbeitsverhältnis betreffen oder zur Durchführung des Arbeitsvertrags erforderlich

sind. So steht es in Art. 328b OR, welcher nach der Botschaft des Bundesrats zum Datenschutzgesetz (DSG) eine Konkretisierung des Verhältnismässigkeitsgebots von Art. 4 Abs. 2 DSG darstellt. Im Rahmen von Bewerbungsgesprächen müssen die Bewerbungsunterlagen mit aller Diskretion behandelt werden. Wird ein Arbeitsverhältnis am Ende des Rekrutierungsprozesses nicht abgeschlossen, müssen die Bewerbungsunterlagen vernichtet bzw. zurückgegeben werden. Bei elektronischen Unterlagen ist bei einer Absage auf deren Vernichtung hinzuweisen, da eine physische Rückgabe gar nicht möglich ist.

Ferner stellt sich die Frage, inwiefern eine (eigene) Datenerhebung im Rahmen des Rekrutierungsprozesses durch die Arbeitgebenden zulässig ist. Erlaubt ist im Allgemeinen die punktuelle Internetrecherche über eine Kandidatin oder einen Kandidaten mithilfe sog. Businessnetzwerke nicht privater Prägung (z.B. Xing oder LinkedIn), da hier ein ausreichender Arbeitsplatzbezug sowie die Zustimmung der Kandidatin oder des Kandidaten angenommen werden können. Nicht zulässig ist hingegen eine generelle Durchleuchtung mithilfe von Suchmaschinen oder sozialen Netzwerken mit privater Prägung (z.B. Facebook). Bei der Personalrekrutierung beliebt ist auch das sog. Active Sourcing. Darunter versteht man die persönliche Ansprache von vielversprechenden Kandidatinnen und Kandidaten mit dem Ziel, Interessentinnen und Interessenten für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Active Sourcing wird vermehrt online betrieben in beruflichen Netzwer-

ken wie LinkedIn oder Xing, welche die Profile unzähliger potenzieller Ansprechpersonen enthalten. Geeignete Personen können durch die Aufnahme in einen Talent Pool an das Unternehmen gebunden und der Kontakt durch regelmässige Newsletter und aktuelle Jobangebote gepflegt werden. Ebenso ist dieses «Candidate Relationship Management» eine gute Möglichkeit, aufzuzeigen, wofür das Unternehmen steht. Durch eine klare Kommunikation kann die Arbeitgebermarke gestärkt und die Unternehmenskultur geprägt werden. Bei dieser Form von Personalmarketing sind weniger arbeitsrechtliche denn wettbewerbsrechtliche Aspekte zu beachten (z.B. Verleitung eines Kandidaten zum Antritt der neuen Stelle, wenn dadurch ein nachvertragliches Konkurrenzverbot verletzt wird).

Bei der Personalgewinnung ist sodann selbstverständlich das Diskriminierungsverbot zu beachten. Das Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann (Gleichstellungsgesetz, GLG) untersagt jede direkte und indirekte Benachteiligung aufgrund des Geschlechts, und das Diskriminierungsverbot gilt explizit auch bei der Anstellung von neuen Mitarbeitenden (Art. 3 Abs. 2 GLG).

Employer Attractiveness und Unternehmenskultur

1. Permanente Möglichkeit zu Homeoffice

Ein seit der Pandemie besonders aktuelles Thema sind flexible Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit, einen Teil der Arbeitspflicht im Homeoffice zu er-

Förderung der Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden

Gemeinsam ist man stärker

Die letzte IV-Revision hat zum Ziel, die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden im Rahmen einer erstmaligen beruflichen Ausbildung (EbA) von Jugendlichen in der IV zu stärken und ihnen so zu einem besseren Start ins Berufsleben zu verhelfen.

Von Dr. iur. Martina Filippo

Überblick

Am 1. Januar 2022 trat die Weiterentwicklung der IV (WEIV) in Kraft. Ziel der WEIV ist eine adäquate und koordinierte Unterstützung von Kindern, Jugendlichen und psychisch erkrankten Versicherten in Zusammenarbeit mit den beteiligten Akteuren, um das Eingliederungspotenzial der Versicherten zu stärken und so ihre Vermittlungsfähigkeit zu verbessern (BBl 2017 2535, 2537). Zu den Jugendlichen und den jungen psychisch erkrankten Versicherten zählen in der IV junge Menschen vom 13. bis zum 25. Altersjahr. Die WEIV sieht ein ganzes Paket von Massnahmen für diese Altersgruppe vor:

- die Ausweitung der Früherfassung und der Integrationsmassnahmen auf Jugendliche,
- die Mitfinanzierung kantonaler Brückenangebote zur Vorbereitung auf eine EbA und des Case Managements Berufsbildung auf Kantonsebene,
- die Ausrichtung der EbA auf den ersten Arbeitsmarkt,
- die Gleichbehandlung mit gesunden Personen in Ausbildung beim Taggeld und Verbesserung der Ausbildungschancen,
- die Erweiterung der medizinischen Eingliederungsmassnahmen,

- den Ausbau der Beratung und Begleitung sowie die Möglichkeit zur Wiederholung von Eingliederungsmassnahmen.

Der Fokus liegt dabei auf den wichtigen Übergängen von der Schule in eine Berufsausbildung und von der Berufsausbildung ins Berufsleben.

«Früher Vogel fängt den Wurm»

Die Früherfassung hat sich bei Erwachsenen als Instrument zur Vermeidung von Arbeitsunfähigkeit bewährt, weshalb sie nun auf Jugendliche ausgeweitet wurde. Bisher war die Früherfassung nur auf arbeitsunfähige Personen ausgerichtet. Neu ist die Früherfassung bereits ab dem 13. Altersjahr möglich (Art. 3a^{bis} Abs. 2 lit. a IVG). Die auf Jugendliche und junge Erwachsene erweiterte Früherfassung soll die verstärkte Zusammenarbeit zwischen den IV-Stellen und den kantonalen Einrichtungen zur Unterstützung bei der Berufsbildung ergänzen und sicherstellen, dass eine junge versicherte Person zum Zeitpunkt einer allfälligen Rentenprüfung der IV bereits seit Längerem bekannt ist und dem Rentenentscheid vorgelagert bereits eine Vielzahl verschiedener Abklärungen bezüglich geeigneter Eingliederungsmassnahmen unternommen worden ist (BBl 2017 2535, 2570).

Auch die Zusammenarbeit mit den Kantonen wurde gestärkt: Doch um das Ziel von Art. 16 Abs. 2 IVG – die Integration in den ersten Arbeitsmarkt – zu erreichen, müssen auch die Arbeitgebenden mit ins Boot geholt werden.

Finanzielle «Zückerchen» für Arbeitgebende

Wichtige Akteure bei einer EbA sind die Arbeitgebenden: Ihre Mitwirkung ist unverzichtbar. Um Anreize für Arbeitgebende zu setzen, dass sie Jugendlichen, die von Invalidität bedroht sind, eine EbA ermöglichen, sind neu verschiedene Massnahmen vorgesehen. Die Betreuung gesundheitlich eingeschränkter Personen während der Ausbildung ist für die Arbeitgebenden mit einem Mehraufwand verbunden. Dieser wird nun von der IV kompensiert: Der Lohn, den Arbeitgebende gesunden Lernenden zahlen würden, wird neu von der IV in Form von Taggeldern übernommen (Art. 22 Abs. 2 IVG). Für Versicherte in einer beruflichen Grundbildung entspricht das auf einen Monat hochgerechnete Taggeld grundsätzlich dem Lohn gemäss Lehrvertrag (Art. 24^{ter} Abs. 1 IVG). Während einer EbA wird das Taggeld an die Arbeitgebenden ausgerichtet, soweit diese der versicherten Person einen entsprechenden Betrag als Lohn zahlen (Art. 24^{quater} Abs. 1 IVG). Den Arbeitgebenden werden zusätzlich auch die Sozialversicherungsbeiträge für diese Lernenden vergütet, sodass sie neu keinerlei finanziellen Aufwand mehr haben, solche Personen auszubilden (Art. 25 Abs. 2 IVG). Die finanziellen Anreize sollen die Arbeitgebenden dazu ermutigen, Ausbildungsplätze für gesundheitlich beeinträchtigte Jugendliche zu schaffen. Die



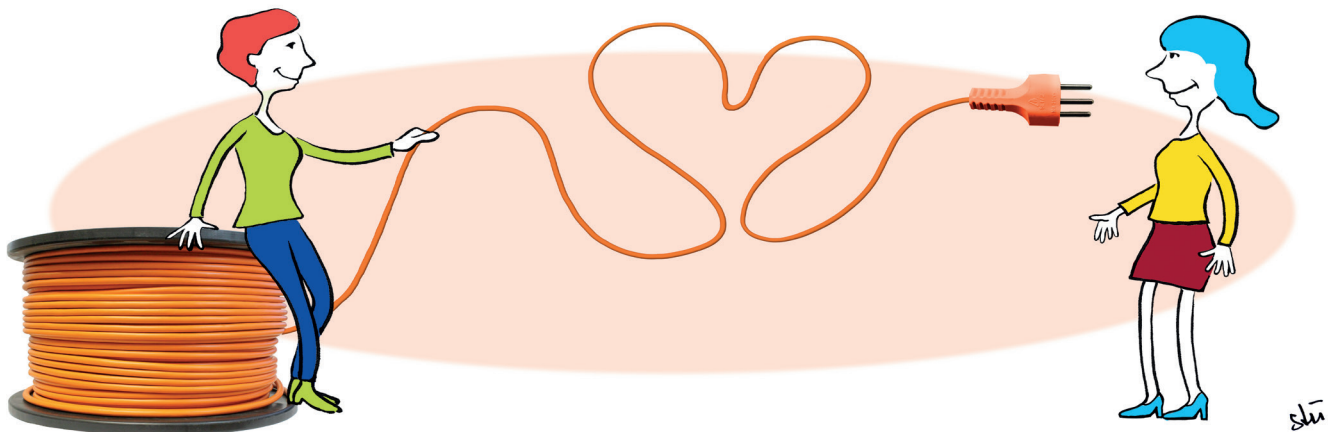
Die auf Jugendliche und junge Erwachsene erweiterte Früherfassung soll die verstärkte Zusammenarbeit zwischen den IV-Stellen und den kantonalen Einrichtungen zur Unterstützung bei der Berufsbildung ergänzen.

Employer Branding 2022

Warum funktionierende Ökosysteme erfolgreicher sind als lustige Inserate

Als wir vor 12 Jahren begonnen haben, Unternehmen in Sachen Employer Branding zu begleiten, war alles noch neu. Employer Branding war etwas für innovative Unternehmen, die etwas ausprobieren wollten. Heute ist es Pflichtprogramm. Und in den letzten Jahren hat sich einiges geändert. Hier unsere wichtigsten Erkenntnisse und Praxistipps aus 40 Employer-Branding-Projekten.

Von Christoph Jordi



© Christof Stückelberger, DoDifferent AG

Sprechen wir Klartext. Employer Branding ist dazu da, mehr Leistung aus ihren Mitarbeitenden herauszuholen und passende Kandidaten zu tieferen Kosten für das Unternehmen zu gewinnen. Das ist die Kurzversion für den Finanzchef. In Ergänzung gilt die «heilige Fünffaltigkeit» der Employer-Branding-Ziele: Kultur stärken, Reputation aufbauen, Leistungsbereitschaft steigern, gute Mitarbeitende halten, Talente gewinnen.

Was sich gerade stark verändert, ist das Umfeld, in dem Employer Branding stattfindet. Covid hat nicht nur die Digitalisierung beschleunigt. Covid hat die soziale Bindung der Mitarbeitenden zum Unternehmen stark beeinträchtigt. Noch nie befanden sich so viele Mitarbeitende auf dem Absprung wie heute. Gleichzeitig nimmt der Fachkräftemangel in praktisch allen Branchen bedrohliche Züge an. Die Prognosen sind also eingetroffen. Die Bedrohung ist plötzlich real. Die Geschäftsleitungen verlangen Massnahmen. Hier die wichtigsten Punkte auf dem Weg zu

einem nachhaltig wirksamen Employer Branding.

1. Marke, Marketing und Werbung sind drei verschiedene Dinge

Komplett verschieden! Und es gibt eine Hierarchie. Die Marke als Gesamtkonstrukt erfasst eigentlich alles, was innerhalb oder ausserhalb der Unternehmung als Reputation wahrgenommen wird. Die Arbeitgebermarke ist der Marke des Gesamtunternehmens untergeordnet. Sie hat den strategischen Auftrag, die Marke als Ganzes zu unterstützen, indem sie eine positive Wahrnehmung bei den Kandidat*innen schafft und den Stolz bei den Mitarbeitenden stärkt. Die Marke wirkt auf alle Fasern des Unternehmens. Während sich die Gesamtmarke auch stark an den Produkten und der Wertschöpfung beim Kunden orientiert, fokussiert sich die Arbeitgebermarke auf die (potenziellen) Mitarbeitenden. Marketingmassnahmen sind die taktischen

Massnahmen, die man trifft, um diesen Effekt im Sinne einer mittelfristigen Planung zu erreichen. Die Marketingplanung versucht, differenziert über verschiedene Kanäle und Massnahmenpakete bei verschiedenen externen und internen Zielgruppen Wirkung zu erzielen. Werbung oder Werbemassnahmen, oft sagt man auch Kampagnen, sind operative, konkrete Einzelmassnahmen. Diese helfen, die Marketingziele zu erreichen. Dazu kann das optimierte Stelleninserat gehören, eine bessere Karriereseite oder die Präsenz an einem Hochschulabsolventen-Kongress. Das kann ein einzelnes Video sein, das auf verschiedenen Kanälen in verschiedenen Formaten eingesetzt wird. Ein solches Video wird fälschlicherweise sehr oft mit Employer Branding gleichgesetzt. So gelangen wir zu Anfragen nach Videos, ohne dass sich der Kunde Gedanken zu seiner Markenpositionierung oder zu seiner Marketingstrategie gemacht hat. Zielgruppen sind oft unklar, und der Gesamtkontext fehlt. Man redet also über Medikamente, ohne die Krankheit

Candidate Experience als Reality Check beim Employer Branding

Hält die Arbeitgebermarke, was sie verspricht?

Wie schaffen Sie eine attraktive Arbeitgebermarke? Ganz einfach: Seien Sie ein guter Arbeitgeber und behandeln Sie Ihre Bewerber anständig. Bye-bye Hochglanz-Marketing: Mitarbeiterbotschaft und Candidate Experience sind das reale Employer Branding.

Von Natalie Gyöngyösi

Jeder Arbeitgeber hat die Erfahrung inzwischen gemacht: der demografische Wandel schenkt aufgrund des Fachkräftemangels gnadenlos ein, die digitale Transformation ist längst mit der Tür ins Haus gefallen: der «War for Talents» tobt, es rücken weit weniger Talente nach, als Mitarbeitende das Unternehmen verlassen. Die Generation Z ist sich ihres Werts mehr als bewusst und stellt entsprechend hohe Erwartungen an ihren Arbeitgeber. Diese Leute weisen ein verändertes Kommunikationsverhalten auf. Sie bewegen sich auf XING, LinkedIn, Twitter, Instagram, kununu und YouTube – you name it. Dazu kommt, dass sie sich über Plattformen wie kununu und Glassdoor darüber schlaumachen, was bestehende Mitarbeitende über ihren Arbeitgeber denken oder wie Konkurrenten den Bewerbungsprozess erleben. Die Stunde der Wahrheit hat geschlagen, denn Mitarbei-

terkommentare und Kandidatenbewertungen können vom Arbeitgeber nicht wirklich manipuliert werden. Versuchen Sie also nicht, sich mittels Hochglanz-Marketing einen tollen Ruf zu erkaufen. Setzen Sie lieber auf Authentizität und seien Sie *real*.

Welche neuen Wege gilt es zu beschreiten?

Möchten Sie als moderner Arbeitgeber wahrgenommen werden, sollten Sie auch ein zeitgemässes Recruiting bieten. Es lohnt sich, in diversifizierte Recruitingkanäle zu investieren – Stichwort Multichannel-Recruiting. Verfolgen Sie Trends aktiv, testen Sie laufend neue Möglichkeiten und messen Sie konsequent, über welche Kanäle sie am effizientesten ihre besten Leute einstellen. Es ist zudem unverzichtbar, Mobile Recruiting zu be-

treiben, sprich, Bewerbungen über die mobilen Endgeräte der Kandidaten zu optimieren. Die One-Click-Bewerbung sollte eine selbstverständliche Option sein. Kooperieren Sie mit den Anbietern Ihrer bevorzugten Stellenportale und sorgen Sie dafür, dass sich Bewerberinnen ohne Umschweife direkt über die Plattformen bewerben können.

Ihr Recruiting muss zudem auf Ihre Zielgruppe ausgerichtet sein. Gehen Sie dahin, wo sich die von Ihnen gewünschten Fachleute bewegen. Sprechen Sie deren Sprache und bieten Sie ihnen das, was sie brauchen, um glücklich und zufrieden zu sein und einen tollen Job zu machen. Ein ebenso wichtiger Faktor ist, dass Sie über ein Talent Relationship Management verfügen. Bauen Sie qualitative Talent Pools auf und pflegen Sie systematisch den Kontakt mit potenziellen künftigen Mit-



Die erfrischende Pause, die allen schmeckt

Ob vor Ort, im Homeoffice oder im Aussendienst - finden Sie die massgeschneiderte Lösung für Ihre Mitarbeiterverpflegung.

QR-Code scannen - Vorteile entdecken

LUNCH-CHECK 



Führungsprinzipien auf dem Prüfstand

10 Dinge, die wir in der Führung unbedingt wieder verlernen müssen

Ein untaugliches Mittel wird nicht besser, wenn wir es verdoppeln. Und wenn wir Untaugliches verzehnfachen, gibt es auch keinen höheren Nutzen. Trotz dieser Erkenntnis glorifizieren Verantwortliche oft untaugliche Führungsprinzipien. Zehn Dinge zum Vergessen listet dieser Artikel auf.

Von Peter Baumgartner

1. Schnöde Strategie über alles stellen

Viele versuchen, mit Strategien und Methoden von gestern die Probleme von morgen zu lösen. Eine Strategie kann absolut brilliant formuliert sein, wenn ihr aber die Organisationskultur entgegensteht, lässt sich diese Strategie nicht umsetzen. Ohnehin wird eines klarer und klarer: Menschen ignorieren Organisationen, die Menschen ignorieren. Strategien verbauen oft den Blick auf das Wesentliche. Mein Credo lautet darum: «Meine Strategie ist Kultur.» Natürlich klingt der Satz «Kultur ist Strategie zum Frühstück und Technologie zum Mittagessen» von Peter F. Drucker wesentlich besser.

2. Auf untaugliche Autoritäts-schemata setzen

Untaugliche Autoritäten wirken wie aus der Zeit gefallen. Der Weg von der vertikalen über die diffuse bis zur transformativen Autorität war ein weiter. Vorrechte, Bestrafung und Gleichgültigkeit sind tot. Heute geht es um Beziehungswissen und emotionale Intelligenz sowie um Kooperation und Transparenz. Autoritäre Züge funktionieren im Hinblick auf die gesellschaftlichen Entwicklungen immer schlechter. Ein junges, dynamisches Team kann mit Härte und Willkür nichts anfangen. Der Leader schafft nicht Regeln und Hierarchien, sondern ein Klima und eine Kultur.

3. Zahlen, Daten und Fakten als einzige Basis für Entscheidungen sehen

Manager, die sich nur auf «Hard Skills» konzentrieren, entbehren jeder mensch-



Autoritäre Führungskräfte sind immer weniger gefragt.

lichen Komponente. Sie sehen die Mitarbeitenden als reine Funktionsträger. Leader hingegen schaffen Rahmenbedingungen, in denen sich die Menschen angenommen fühlen. «Soft Skills» steuern die Beziehungen und befähigen die Mitarbeitenden. Diese arbeiten dadurch selbstständig über ihre Eigeninteressen hinaus. Empathie und Wertschätzung sind oft kritischere Erfolgsmomente als Kontostände und Datenmaterial.

4. Ständig über flache Hierarchien reden

Wer ständig über flache Hierarchien spricht und keine Zeit und Energie in die wirkliche Umsetzung investiert, belässt bloss alles beim Alten. Flache Hierarchie erkennen wir an drei Kriterien:

- Alles sagen (Vertrauen, Offenheit, Kommunikation, ...) *Kommunikation wird somit zur Basis für Wissen.*
- Alles wissen (kollektives Wissen, Transparenz, Selbstorganisation ...) *Wissen*

wird dadurch zur Basis für tragfähige Entscheidungen.

- Alles entscheiden (kurze Entscheidungswege, Routinen, Budgets, Entscheidungsqualität ...) *Richtige Entscheidungen sind die Basis für Erfolg.*

5. Wissenstransfer hochstilisieren

Wir leben in einer Informationsgesellschaft ohne Ende. Die Halbwertszeit des Wissens schwindet. Wissensaustausch braucht jedoch eine längerfristige Perspektive. Ohne hochkomplexe organisationsinterne Wissenstransfersysteme geht es offensichtlich nicht mehr. Oder etwa doch? Versuchen Sie es mit dieser bestechend einfachen Methode: «Wer weiss, was ich wissen muss? Wer muss wissen, was ich weiss?» Bedenken Sie die Möglichkeit, dass Sie sich in Ihrem Umfeld zudem um die Vermeidung von Nichtwissen kümmern. Wissen ist das einzige Gut, das wir mit anderen teilen können, ohne dabei etwas zu verlieren. Schaffen Sie Bedingungen, bei denen das kooperative Verhalten das naheliegende ist.

6. Sich eindimensional auf Digitalisierung und künstliche Intelligenz verlassen

Unsere Antwort auf die radikalste Digitalisierungsphase der Menschheit lautet Digitalisierung. Wie perspektiven- und phantasielos ist das denn? Heute wissen wir, dass junge Menschen im Hinblick auf die Entwicklung ihrer Denkfähigkeit durch zu viel Bildschirmzeit leiden. Es wird also höchste Zeit, damit aufzuhören, den Alltag noch mehr digitalisieren zu wollen. Das Spannendste ist ja, was nach der Digitalisierung kommt: Postdigitalisierung!

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Aus welchem Prinzip leitet sich ab, dass betroffene Personen vor Einführung ausführlich über Art, Ziel und Zweck einer Überwachungsmassnahme informiert werden müssen?

- ☐ Öffentlichkeitsgesetz
- ☐ Grundsatz der Gleichberechtigung
- ☐ Transparenzgebot

*Was sind Corporate Influencer*innen?*

- ☐ Personen, die einen Fachhochschulabschluss im Bereich «Influencing» haben
- ☐ Personen, die für das Unternehmen, bei dem sie tätig sind, stehen und dessen Werte und Botschaften gezielt nach aussen kommunizieren
- ☐ Personen, die hauptberuflich als Influencer*innen für verschiedene Konzerne tätig sind

Mit welchem Wassergefährdungsrisiko bringt René Behr sein Unternehmen in Verbindung?

- ☐ Cruiselineer
- ☐ Pedalo
- ☐ Speedboot

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 September 2022 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.

Teilnahmeschluss: 1.8.2022. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe Juni 2022:

Welche fünf Themenbereiche sind für eine erfolgreiche Team Excellence entscheidend?

Fokus, Organisation, Dialog, Atmosphäre und Entwicklung

Darf einem arbeitsunfähigen Mitarbeitenden in der Probezeit gekündigt werden?

Ja, innerhalb einer siebentägigen Frist.

Welches ist das Lieblingsrestaurant von Monika Farmer?

Restaurant Verdi in Bern

Die Gewinnerin der Juni-2022-Ausgabe heisst Rebecca Eggmann. Herzliche Gratulation!



Gewinnen Sie eine Teilnahme am Recruiting Day 2022 im Wert von CHF 690.-

Recruiting Day 2022

Dienstag, 15. November 2022 – Crowne Plaza Zürich

NEU!

It's a new game – Talentgewinnung neu gedacht

Am 7. WEKA Recruiting Day erhalten Sie von ausgewiesenen Expert*innen wertvolle Impulse und frische Ideen für proaktives Recruiting und kreative Talent-Acquisition-Strategien.



Zugehörigkeit und Commitment

Die Magie des Wir-Gefühls

Um Mitarbeitende auch in schwierigen Zeiten bei der Stange zu halten, braucht es einen starken Zusammenhalt unter Kolleginnen und Kollegen und ein Gefühl von Geborgenheit und Schutz. Eine im Rahmen einer Bachelorarbeit durchgeführte Online-Umfrage bei der smahrt consulting AG zeigt auf, welches die Erfolgsrezepte für das vielgepriesene Wir-Gefühl sein können.

Von Claudia Broghammer und Anja Gloor

Psychologische Einflussfaktoren

Ein solides Wir-Gefühl entsteht nicht als Zufallsprodukt, vielmehr sind es verschiedene psychologische Aspekte, die hierzu beitragen. Insbesondere psychologische Sicherheit, Teamzusammenhalt und Commitment spielen hierbei eine Schlüsselrolle. Aber was bedeuten diese drei Dimensionen überhaupt?

Psychologische Sicherheit definiert sich über die gemeinsame Überzeugung, dass innerhalb des Teams die eigene Meinung frei geäussert und Ideen eingebracht werden können. So werden in einem psychologisch sicheren Team auch die Fähigkeiten der anderen Teammitglieder anerkannt und eine offene Kommunikations- und Feedbackkultur gepflegt. Dadurch wird insgesamt der Teamzusammenhalt gestärkt, was sich wiederum positiv auf das Vertrauen untereinander und zur Organisation auswirkt. Vertrauen, welches gerade in der virtuellen Teamarbeit von hoher Bedeutung ist, wie wir alle in den vergangenen zwei Jahren selbst erlebt haben.

Kommen wir zur zweiten Dimension, dem **Commitment**, sprich der Bindung an das Unternehmen. Commitment übt nicht nur seinerseits einen Einfluss auf die psychologische Sicherheit aus, sondern bestimmt massgeblich die Beschäftigungsdauer der Mitarbeitenden. In der Psychologie wird die Bindung der Mitarbeitenden an eine Organisation als organisationales Commitment bezeichnet und gewinnt aufgrund der immer grösser werdenden Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeit mehr an Bedeutung. Vorhandenes Vertrauen, eine zeitnahe und passende Kommunikation sowie ein guter Kontakt zur Führungsebene sind ihrerseits Faktoren, die ein hohes Commitment erzeugen. Commitment ist dahingehend wichtig, dass es die Kündigungsabsicht reduziert und die Zufriedenheit, die Arbeitsleistung und auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden erhöht.

Insbesondere dann, wenn die räumliche Distanz zur Organisation, beispielsweise durch Homeoffice, gross ist, hängt die individuelle Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden stark vom Grad des Commit-

ments zum Unternehmen ab. Es gilt also, das Spannungsfeld zwischen virtuellem Arbeiten und Bindung so zu managen, dass eine hohe Leistung der Organisation resultiert. Die Forschenden Tomaschek, Meyer & Richter (2005) gehen in einer Studie der Frage nach, ob in virtuellen Teams trotz der Distanz überhaupt Commitment entstehen kann. Sie gelangten durch quantitative Befragungen zum Schluss, dass dies durchaus möglich ist – ein Ergebnis, welches auch die smahrt consulting bestätigen kann.

Teamzusammenhalt, die dritte der erwähnten Dimensionen, basiert auf Vertrauen und einem Gefühl von Zugehörigkeit, welches entsteht, wenn Mitarbeitende gleiche Wertvorstellungen und Normen vertreten. In der Psychologie wird der Teamzusammenhalt oft als «Gruppenkohäsion» bezeichnet. Die Gruppenkohäsion wiederum wird beschrieben durch die Stärke einer Beziehung, welche die Teammitglieder zu einer Gruppe empfinden. So bestimmt der Teamzusammenhalt oftmals die Basis für eine erfolgreiche Teamarbeit. Arbeitet ein Team erfolgreich zusammen, so



SWISS⁺
assessment

Die Förderung und Sicherung der Qualität von Assessment Center-Verfahren in der Schweiz ist das oberste Ziel von Swiss Assessment. Aktuell zählt der Verein 21 zertifizierte Organisationen.

www.swissassessment.ch · Kaserne Reppischtal 8903 Birmensdorf · nadine.eggimann@milak.ethz.ch



Verein Swiss Assessment – das Kompetenzzentrum für Qualität in Assessment Center-Verfahren.



sessierte, könnte dies folgendermassen lauten:

- **Addition** oder Argumente hinzufügen: «Ich bin vielleicht nicht die Jüngste, aber verfüge über innere Schönheit!» oder «Ich besitze wichtige Kompetenzen, die im Assessment gar nicht gefragt waren!»
- **Subtraktion oder Vermeidung** von Information: «Heute hat mich der Spiegel angelogen!» oder «Ich konnte diese Assessoren nicht ernst nehmen!»
- **Reduktion oder Trivialisierung:** «Was heisst schon Schönheit?» oder «Ein anderes Assessment lieferte weit aus bessere Resultate!»

Auch Christoph Obermann griff das Thema «Grenzen der Akzeptanz» im Standardwerk «Assessment Center» (erschienen 2013) auf und schreibt: «Auch wenn die Hinweise aus dem Konzept der sozialen Validität berücksichtigt werden und wenn Teilnehmer in vollem Umfang informiert und beteiligt werden, dann wird es immer noch Teilnehmer geben, die mit dem Verfahren unzufrieden sind, weil sie sich selbst im Gegensatz zu den Beobachtern für grossartige Führungskräfte halten.»

Wer von den Assessierten nutzt Feedback und wie lautet deren Urteil?

Insgesamt haben wir 930 Feedback-Gespräche mit AC-Teilnehmenden ausgewertet. Dabei wurde der schriftliche Bericht eingehend erläutert, Einblick in alle Testergebnisse gegeben und sämtliche offenen Fragen geklärt. Allfällige Inkonsistenzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung waren beim Gespräch ebenso Thema wie gezielte Entwicklungsschritte.

Obwohl die meisten der Beurteilten unmittelbar nach dem absolvierten Assessment Center versicherten, sie würden das Angebot eines mündlichen Feedbacks gerne in Anspruch nehmen, nutzten lediglich 63% der Betroffenen diese Möglichkeit. Warum verzichtete über ein Drittel der Assessierten auf ein persönliches Feedback? Vielleicht ist für einzelne Absolventen nach der Absage der angepeilten Stelle auch das Interesse an einer zusätzlichen Rückmeldung erloschen.

Oder der Bericht stimmt mit dem Selbstbild so überein, dass die Kandidaten keinen Zusatznutzen im Gespräch erkennen. Wir wollten es genauer wissen und haben die Daten der Feedback-Interessierten detailliert unter die Lupe genommen:

- Von den assessierten Frauen haben 74% das Feedback-Gespräch in Anspruch genommen, bei den Männern waren es lediglich 60%. Frauen scheinen also statistisch gesehen empfänglicher gegenüber Rückmeldungen zu sein als Männer.
- Nur 50% derjenigen, bei denen das Assessment-Resultat «nicht erfüllt» lautete, haben sich für ein mündliches Feedback gemeldet, während es 53% mit einem «Vorbehalt» waren und rund 67% mit einem «erfüllt». Je positiver das Resultat des Assessments war, desto eher haben sich die Betroffenen ein zusätzliches, mündliches Feedback eingeholt.
- Auch zwischen dem Gesamtergebnis eines logisch-analytischen Tests und dem Wunsch, sich nach dem Absolvieren des Assessments ein mündliches Feedback einzuholen, zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang: 65% war die Feedback-Quote mit gutem und sehr gutem, 58% mit durchschnittlichem, 51% mit unterdurchschnittlichem und 27% mit schwachem Resultat. Je besser also das Resultat im logisch-analytischen Leistungstest ausfiel, desto höher war die Wahrscheinlichkeit, dass die Person ein persönliches Feedback-Gespräch in Anspruch nahm.

Fazit

Daraus lässt sich als Fazit, wer an Feedback interessiert ist, ableiten:

1. Frauen sind häufiger als Männer an den AC-Ergebnissen interessiert.
2. Erfolgreiche Absolventen nutzen Feedback öfter als weniger erfolgreiche.
3. Logisch-analytisches Denkvermögen steigert das Interesse an Feedback.



Martina Hubacher, Dr. phil. I, ist Expertin im Bereich Personal-Diagnostik, Inhaberin und Geschäftsführerin der adt zurich gmbh.

Liebe Recruiter*innen: Seien Sie für Bewerbende erreichbar!

Wieso fehlt bei so vielen Stellenanzeigen eine Kontaktmöglichkeit? Und warum müssen Bewerbende vielerorts zuerst ein Login erstellen, bevor sie ihre Unterlagen hochladen können? «Datenschutz» als alleinige Begründung überzeugt nur halbwegs.

Recruiter*innen sind tatsächlich oft in Interviews besetzt, und eine gute Erreichbarkeit ist somit nicht immer gewährleistet. Dennoch stellen wir fest, dass die telefonische Kontaktmöglichkeit geschätzt wird – übrigens auch von jungen Menschen – und dass eine solche zu erfolgreichen Anstellungen führen kann.

Vor Kurzem haben wir bei einer Stellenausschreibung den Kontakt per WhatsApp angeboten. Aus einem kurzen Chat mit einem Bewerber wurde rasch ein längerer telefonischer Austausch. Unser Chatpartner hatte in diesem Bereich keinerlei Erfahrung und arbeitete in komplett anderer Funktion. Jedoch war er gerade dabei, eine Masterarbeit zu verfassen, die in der von uns zu besetzenden Funktion relevant war. Obwohl wir noch keine Unterlagen von ihm hatten, luden wir ihn basierend auf diesem Austausch zu einem Erstgespräch ein, da wir wussten, dass der Hiring Manager offen ist, «out of the box»-Profile zu prüfen, die vielleicht nicht ganz dem absoluten Wunschprofil entsprechen.

Der erste Eindruck hatte nicht getäuscht: Noch vor dem Gespräch haben wir seine Unterlagen erhalten. Nach zwei Interviewrunden und einer Business-Case-Präsentation erfolgte ein erfolgreicher Vertragsabschluss. Übrigens hat diese Person den Kontakt via WhatsApp ausdrücklich geschätzt und meinte, sie hätte sich ohne diese vorgängige Kontaktmöglichkeit wahrscheinlich nicht beworben.

Damit appelliere ich an mehr Offenheit. Offenheit vom Arbeitgeber, von Hiring Manager*innen und natürlich von Recruiter*innen. Und bei Bewerbenden appelliere ich an deren Mut. Den Mut, Kontakt aufzunehmen und sich auf die Position zu bewerben. Natürlich wird nicht jedes Telefonat zu einer Anstellung führen. Ebenso wenig schlägt Erfahrung in jedem Fall Talent und Potenzial.

Patrick Fehr ist seit Sommer 2017 bei BRACK.CH und heute für Recruiting und Employer Branding verantwortlich. Zuvor war er im Executive Search sowie in verschiedenen Führungs- und Managementfunktionen in der Personaldienstleistungsbranche tätig.

