

personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



Digital Recruiting & Active Sourcing

«Das Netzwerk der Mitarbeitenden einbeziehen»

Aline Zinniker von der Mobiliar im Titel-Interview

Treuepflicht

Nachvertragliche Konkurrenzverbote
Ein Verbot konkurrenzierender Tätigkeit nach Vertragsende muss örtlich, zeitlich und inhaltlich begrenzt werden. [S. 9](#)

Präzise Ansprache

Vier Tipps für Stellenanzeigen
Ob Ihr Jobinserat erfolgreich ist, hängt u.a. von der Länge des Jobtitels und der Stellenbeschreibung ab. [S. 26](#)

Unconscious Bias

Kognitiven Verzerrungen vorbeugen
Mit digitalen Assessments mehr Objektivität und Fairness bei der Talentauswahl erzielen. [S. 37](#)

Digital Recruiting und Active Sourcing

«Das Netzwerk der Mitarbeitenden einbeziehen»

Der Rekrutierungsprozess verlagert sich zunehmend in den digitalen Raum. Dies bringt viele Vorteile, vor allem in Bezug auf Zeit und Effizienz. Dafür geht der persönliche Touch ein wenig verloren. Wie man dieses Manko wieder wettmacht und welche Besonderheiten es beim Digital Recruiting und Active Sourcing zu beachten gilt, haben wir Aline Zinniker, Lead Digital Recruiting bei der Mobiliar, gefragt. Im Titelinterview spricht sie über rare Kandidatenprofile und erklärt, warum ihr ein persönlicher Stil bei der Kandidatenansprache wichtig ist.

Interview geführt von Dave Husi

Frau Zinniker, wie geht es Ihnen in der aktuellen Corona-Situation?

Mir geht es gut. Mittlerweile habe ich die für mich richtige Mischung zwischen Homeoffice und Arbeit vor Ort gefunden. Mir haben die sozialen Kontakte gefehlt. Der persönliche Austausch mit meinen Arbeitskolleg:innen gibt mir viel Energie und Inspiration. Ich schätze es aber auch sehr, konzentriert und ungestört zu Hause arbeiten zu können. Allerdings befinden wir uns hier bei der Mobiliar in einer äusserst privilegierten Situation: Dank der mir zur Verfügung gestellten Infrastruktur konnte ich zu jeder Zeit reibungslos von zu Hause aus arbeiten und musste auch nie um meine Arbeitsstelle bangen.

Welche Regelung gab respektive gibt es bei der Mobiliar bezüglich Homeoffice und Arbeit vor Ort?

Ortsunabhängiges Arbeiten wurde bei der Mobiliar bereits vor Corona gelebt. Wir halten uns in Zeiten von Corona an die Vorgaben des Bundesrats und schöpfen diese vollumfänglich aus. Die Mobiliar möchte, dass ihre Mitarbeitenden dort arbeiten können, wo es sinnvoll und effizient ist. Beispielsweise digital von zu Hause aus oder für kreative Workshops physisch vor Ort. Es gibt auch Mischformen, bei denen sich Personen zu einem Meeting vor Ort treffen und andere sich virtuell einwählen. Die hybride Zusammenarbeit wird bei uns je länger, desto mehr zum Standard. Sie verlangt Reflexion mit sich selbst, dem Team sowie der Nutzung von Ort und Raum. Je persönli-

cher das Thema, desto physischer ist die Arbeitsform. Diese Arbeitsformen sagen mir sehr zu – ich geniesse die Flexibilität und schätze die Eigenverantwortung, die sie mit sich bringt.

kompletten Prozess digital. Tools erleichtern einerseits unsere Arbeit und schaffen andererseits ein positives Erlebnis. Das klassische «post & pray» funktioniert schon lange nicht mehr. Wir müssen auf

«Wir können es uns im Wettlauf um die besten Talente nicht leisten, den passiven Stellenmarkt zu ignorieren und auf geeignete Kandidat:innen zu hoffen.»

Wie stark hat die Pandemie Ihre Arbeit beeinflusst?

Neue Arbeitsformen sind entstanden. Eine der grössten Veränderungen ist aus meiner Sicht, dass die Akzeptanz für digitale Vorstellungsgespräche extrem gestiegen ist – sowohl bei den Kandidat:innen wie auch bei den Hiring Managern. Während des Lockdowns fand unser gesamter Rekrutierungsprozess digital statt. Wir stellten fest, dass dies sehr gut funktionierte, und zogen daraus unsere Lehren. Erstgespräche finden vermehrt digital statt und das Zweitgespräch vor Ort. Während des Lockdowns hat sich gezeigt, dass unser Rekrutierungsprozess auch digital persönlich ist.

E-Recruiting, Online-Recruiting oder Digital Recruiting – es gibt unzählige Begriffe für die Rekrutierung via digitaler Kanäle. Was bedeutet «Digital Recruiting» für Sie im Kern?

Sowohl die Kandidaten wie auch Talent Acquisition Manager durchlaufen den

innovative Rekrutierungs- und Sourcing-Methoden setzen, sonst finden wir die passenden Mitarbeitenden für die Mobiliar heute nicht mehr. Hier unterstützen uns digitale Tools, Netzwerke etc. sehr.

Die Digitalisierung eröffnet in der Rekrutierung viele neue Möglichkeiten. Diese wollen wir nutzen und von neuen möglichen Massnahmen und Methoden profitieren. So haben wir etwa ein Webtracking auf unserem Stellenportal implementiert und zusammen mit den KPIs aus unserem Bewerbermanagement ein «Recruiting & Sourcing»-Dashboard aufgebaut. Daraus gewinnen wir viele Informationen, um ein aktives Channel-Management zu betreiben.

Welche sind Ihre bevorzugten Recruiting-Tools?

LinkedIn ist bei mir im Dauereinsatz. Ich betreibe damit Active Sourcing, also die aktive Ansprache von potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten und baue mein

Grenzen der Treuepflicht von Arbeitnehmenden

Nachvertragliche Konkurrenzverbote

Unternehmen haben grosses Interesse daran, die gesetzlich verankerte Treuepflicht ihres Personals auch über das Arbeitsverhältnis hinaus aufrechtzuerhalten, denn konkurrenzierende Aktivitäten ehemaliger Mitarbeitender bergen hohes Schädigungspotenzial. Verbreitetes Mittel dazu: nachvertragliche Konkurrenzverbote.

Von Isabelle Oehri

Im Arbeitsrecht spricht man von einem nachvertraglichen Konkurrenzverbot, wenn sich Mitarbeitende verpflichten, nach der Beendigung des Arbeitsverhältnisses auf alle oder bestimmte Tätigkeiten zu verzichten, mit denen sie die Arbeitgeberin konkurrenzieren würden. Darunter fällt neben der Tätigkeit für eine neue Arbeitgeberin, die mit der früheren im Wettbewerb steht, auch der Aufbau eines eigenen oder die Beteiligung an einem bereits bestehenden Konkurrenzunternehmen.

Der Schweizer Gesetzgeber hat in Art. 340–340c Obligationenrecht (OR) eine Reihe von Regeln aufgestellt, die im Zusammenhang mit nachvertraglichen Konkurrenzverboten zu beachten sind.

Gültigkeit: vier Voraussetzungen

Die Gültigkeit eines nachvertraglichen Konkurrenzverbots ist gemäss Art. 340 OR an vier Voraussetzungen geknüpft:

- Der Arbeitnehmer muss handlungsfähig (d.h. volljährig und urteilsfähig) sein.

- Das Verbot muss schriftlich vereinbart werden.
- Der Arbeitnehmer muss Einblick in den Kundenkreis oder alternativ in Geschäfts- und Fabrikationsgeheimnisse der Arbeitgeberin haben.
- Die Verwendung der gewonnenen Kenntnisse muss erhebliches Schädigungspotenzial für die Arbeitgeberin aufweisen.

Während die Handlungsfähigkeit des Arbeitnehmers regelmässig unproblematisch ist, wird das Erfordernis der Schriftform in der Praxis bisweilen zur Fehlerquelle. Schriftlich bedeutet, dass der Arbeitnehmer die Vereinbarung grundsätzlich eigenhändig unterzeichnen muss.¹ Entsprechend empfiehlt es sich, das Konkurrenzverbot direkt in den zu unterschreibenden Einzelarbeitsvertrag aufzunehmen.

Weniger ratsam sind Konkurrenzverbote in Personalreglementen oder allgemeinen Anstellungsbedingungen. Um dem Schriftformerfordernis zu genügen, müssten solche Standardklauseln jedenfalls im

Arbeitsvertrag zum integralen Bestandteil desselben erklärt werden. Aber selbst dann ist die formelle Gültigkeit umstritten. Darüber hinaus kann ein lediglich reglementarisch verankertes Konkurrenzverbot auch inhaltlich heikel sein: Denn wo Arbeitnehmende nicht mit einer solchen «klein gedruckten» Verbotsbestimmung rechnen müssen, dürfte deren Gültigkeit an der sog. Ungewöhnlichkeitsregel scheitern, welche im AGB-Kontext gilt.²

Dass ein Konkurrenzverbot nur dann vereinbart werden darf, wenn der Arbeitnehmer die Arbeitgeberin erheblich schädigen kann, indem er illegitim Kunden abwirbt oder deren Geschäfts- oder Fabrikationsgeheimnisse nutzt, ist an sich selbstverständlich. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Mitarbeitenden, die keinen oder nur geringen direkten Kundenkontakt pflegen und keinen Einblick in Geschäfts- und Fabrikationsgeheimnisse haben, kein nachvertragliches Konkurrenzverbot auferlegt werden kann. Letztere Begriffe sind jedoch weit zu verstehen und umfassen nicht nur eigentliche Produkt- oder Dienstleistungsinnovatio-



adt zurich gmbh
assessment & development team

*Personal-Diagnostik ist unsere Kernkompetenz –
in Assessments beurteilen wir Taten und nicht nur Worte.*

www.adtzurich.ch – Niederdorfstrasse 18 – 8001 Zürich – 044 253 29 92



Lohndiskriminierung trifft Frauen und jüngere Arbeitnehmende

Lohngleichheit unter der Lupe

Seit 1981 ist in der Bundesverfassung der Grundsatz verankert, dass Frauen und Männern für gleichwertige Arbeit der gleiche Lohn zusteht. Das revidierte Gleichstellungsgesetz trat am 1. Juli 2020 in Kraft. Eine Bilanz aus 300 durchgeführten Lohngleichheitsanalysen zeigt, dass die Lohndiskriminierung vor allem Frauen und jüngere Arbeitnehmende betrifft.

Von Thomas Landolt und Roland Stoll

Ergebnisse der Lohngleichheitsanalyse

Firmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden mussten im Zeitraum von Juli 2020 bis Juni 2021 eine erste Lohngleichheitsanalyse durchführen. Das von uns verwendete System bewertet die Tätigkeiten zur Berechnung des Lohnunterschieds zwischen Frau und Mann anhand von 26 Kriterien (intellektuelle, psychosoziale, physische und Anforderungen an die Führung). Die Auswertung der Ergebnisse aus rund 300 Lohngleichheitsanalysen, grösstenteils von Firmen aus der Realwirtschaft, ergibt folgendes Ergebnis:

Die Frauen verdienen bei gleichwertiger Arbeit 3,2% weniger als die Männer.

Die Firmen reagierten auf die gesetzlichen Vorgaben engagiert, sie nehmen die Ergebnisse ernst und werden die noch bestehenden Differenzen bereinigen. Können wir also bald sagen, dass keine Lohndiskriminierung mehr besteht? Verdienen Angestellte unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Hautfarbe, Alter oder Betriebszugehörigkeit denselben Lohn für eine gleichwertige Arbeit, so wie es die Bundesverfassung verlangt? Haben alle Personen dieselben Chancen bei der Besetzung anspruchsvoller (Führungs-) Funktionen? Betrachten wir einige weitere potenziell diskriminierende Aspekte etwas genauer.

Chancengleichheit

Gibt es Indikatoren einer potenziellen Anstellungs- oder Beförderungsdiskriminierung? Haben Frauen dieselben Entwick-

lungs- und Karrieremöglichkeiten? Eine Analyse von mehr als 150 000 Daten aus dem L&M-Salärvergleich 2021 zeigt ein eindrückliches Bild. Unten stehende Grafik zeigt die Anteile Frauen und Männer aufgeschlüsselt nach 15 Anforderungs-/ Funktionsstufen (1 = tiefste/15 = höchste Anforderung).

Bedingt durch die ungleichen Anteile verdienen Frauen durchschnittlich 15% weniger als Männer.

Die Suche nach den Ursachen, welche zu dieser «Schieflage» führten, ist in vollem Gange. Leider zeigen die bisher eingeleiteten Massnahmen anhand der ausgewerteten Daten noch keine Wirkung. Frauen sind in anspruchsvollen (Führungs-) Funktionen hier klar untervertreten. Inwiefern dafür traditionelle und geschlechtsspezifische Rollenmuster verantwortlich sind

und wie hoch die Chancen stehen, diese «Muster» in der technikorientierten Realwirtschaft zu verändern, muss durch Langzeitstudien erhoben werden.

Altersdiskriminierung

Gemäss Bundesverfassung besteht der «Anspruch auf gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit». So wie die Lohngleichheitsanalysen heute durchgeführt werden, sollte es eher heissen «Anspruch auf gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit bei gleichem Alter».

In den uns bekannten und anerkannten Systemen für die Durchführung von Lohngleichheitsanalysen fliesst das Alter als Variable in die Berechnung der Lohndiskriminierung ein. In der Schweiz verdient man – bei gleichwertiger Arbeit – mit zunehmendem Alter erheblich mehr. Das lässt sich anhand von Lohnstatistiken leicht nachweisen. Aufgeschlüsselt auf die

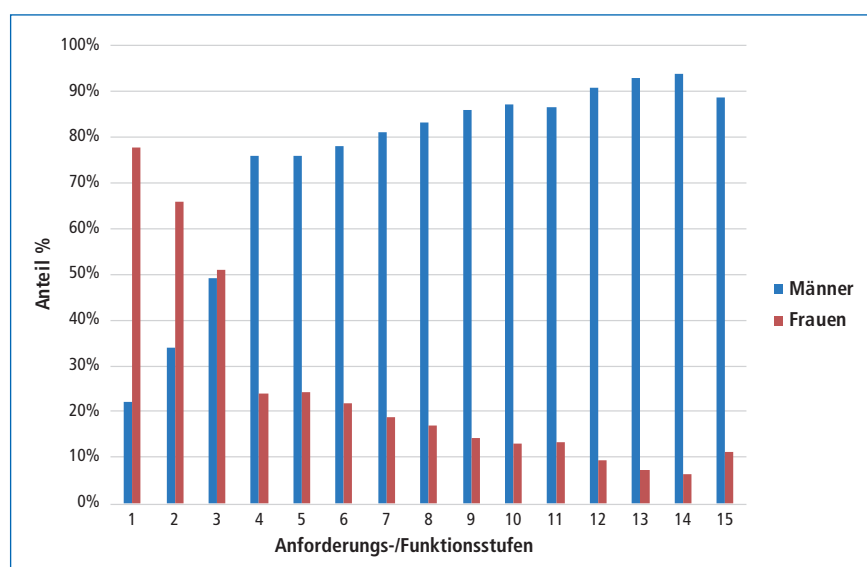


Abb. 1: Anteile Frauen und Männer nach Anforderungs-/Funktionsstufe

Recruiting-Kanal und -sprache auf die Zielgruppe abstimmen

Inserieren Sie noch oder UX-texten Sie schon?

Jobplattformen gibt's wie Sand am Meer. Aber über welche Kanäle erreiche ich meine Wunschkandidaten am besten und wie spreche ich sie effektiv an? Anstatt in die Breite zu gehen, braucht es eine knallharte Fokussierung – und diese beginnt bei der Auseinandersetzung mit der Zielgruppe.

Von Natalie Gyöngyösi

Lange hangelte ich mich beim Rekrutieren je länger, desto beliebiger durch den immer dichter werdenden Jobplattformen-Dschungel. Eifrig schoss ich mit Kanonen auf Spatzen und pfefferte meine Stelleninserate auf die üblichen Verdächtigen wie jobs.ch, Indeed, LinkedIn, und wie sie alle heissen. Irgendwann probierte ich es auch ganz frech auf Instagram, Facebook oder Twitter. Die naive Idee dahinter: Irgendwo wird's schon einschlagen. Bis ich gemerkt habe – das Giesskannenprinzip ist für die Katz. Das Geheimnis lautet: Kenne deine Pappenhäuser. Wissen, wie deine Zielgruppe tickt. Welche Sprache sie spricht. Wo sie sich aufhält. Und dann: Schreibe so, dass es deine Kandidatin nicht nur versteht, sondern sogar super findet! Denn dann bewirbt sie sich vielleicht sogar.

Das Stichwort lautet: UX-Texting* – auf den Kandidaten gemünzt schreiben. Darauf kommt's an. Welchen Kanal man für die Ausschreibung wählt, hängt davon ab, wo sich die erwünschten Kandidaten bewegen. Und ob sich die richtigen Personen dann auch noch vom Inserat angesprochen fühlen, hängt von Formulierung, Gestaltung oder dem Grad der Benutzerfreundlichkeit beim Bewerbungsprozess ab. Bevor ich also ausschreibe, begeben sich mich zuerst auf Recherche und mache mich über meine Zielgruppe schlau.

Personas der Zielgruppen erstellen

Folgende Punkte exerziere ich dabei durch. Zunächst definiere ich meine **Zielgruppe**. Wer soll auf das Inserat aufspringen? Jüngere oder erfahrenere Leute? Experten, Generalistinnen, Spezialisten? Nerds



Zwei Beispiele von Personas. Links: weiblich, jung, akademischer Background/Forscherin, Nerd etc. Rechts: männlich, berufserfahren, eher konservativ, Familienvater usw.



oder Kreative? Akademikerinnen oder Berufsschulabgänger? Es empfiehlt sich, für die eigenen typischen Zielgruppen Personas zu fabrizieren. Jedes Stereotyp seiner Gattung erhält dazu einen Namen, ein Gesicht, eine Funktion, einen Werdegang und ein Privatleben. Inklusive Ziele und Verhaltensweisen, Vorlieben und Erwartungen. Um die Personas möglichst realistisch zu entwickeln, spreche ich mit den Repräsentanten, am liebsten mit den eigenen Mitarbeitenden, persönlich oder mittels Online-Befragung.

Sobald ich ein gutes Gefühl für das Objekt meiner Recruiting-Begierde entwickelt habe, geht's zum nächsten Schritt: Welche **Plattform** passt zu meinem Wunschkandidaten? Das richtige Medium ist wiederum abhängig von der Zielgruppe. Dazu gehört, herauszufinden, wo sich meine Personas tummeln. Lernende bewegen sich auf Instagram, Mittvierziger auf Facebook. Ein erfahrener Spezialist liest gerne Fachmagazine, sogar in einer gedruckten Ausgabe. Handelt es sich um

eine schwer zu besetzende, prestigevolle Position, lohnt sich ein Inserat in der Sonntagspresse oder in einem überregionalen Wirtschaftsmagazin. Den Aufenthaltsort der Zielgruppen herauszufinden, bedeutet zwar Aufwand – aber Sie werden dadurch nicht nur Streuverluste vermeiden und Kosten sparen, sondern im besten Fall auch noch den Richtigen oder die Richtige finden. Sobald Sie ausserdem Ihre Personas erst einmal evaluiert haben,

DEFINITION UX-TEXTING/ UX-WRITING*

UX-Texting ist ein moderner Ansatz des Textens, bei welchem der Leser (hier Kandidat) im Fokus steht. Er soll das maximal positive Nutzererlebnis (User Experience – kurz: UX) erfahren.

Grundsätze des UX-Writings sind z.B.:

- einfache, kurze und treffende Begriffe
- klare, eindeutige Aussagen
- logischer Aufbau
- wohlstrukturierte Gliederung
- Kürze und Prägnanz

Mehr Objektivität bei der Talentauswahl durch digitale Assessments

Unconscious Biases verhindern

Unconscious Biases können Entscheidungen in der Talentauswahl beeinträchtigen. Digitale Assessments erhöhen die Objektivität und wirken somit unbewussten Verzerrungen entgegen. Voraussetzung sind die Auswahl qualitativ hochwertiger Lösungen und eine professionelle Implementierung.





Von Dr. Angelika Kornblum

Unconscious Biases in der Rekrutierung

Unsere Wahrnehmung ist nicht perfekt. Auch wenn wir objektive Urteile fällen wollen, können wir den Einfluss von Stereotypen und kognitiven Verzerrungen auf unsere Entscheidungen nie komplett ausschliessen. Aus der psychologischen Forschung gibt es zahlreiche Beispiele, welche die mangelnde Rationalität menschlicher Entscheidungen aufzeigen. In seinem Bestseller «Thinking fast and slow» beschreibt Daniel Kahneman (2011), dass unsere alltäglichen Entscheidungsprozesse zum Teil auf intuitiven Reaktionen beruhen, die ohne unser Bewusstsein aktiviert werden und ausserhalb unserer Kontrolle liegen. Diese kognitiven «Shortcuts» liegen in der menschlichen Natur, da sie die Schnelligkeit und Effizienz der Entscheidungsfindung steigern. Gleichzeitig sind sie anfällig für Fehler und können zu systematischen Verzerrungen führen – und somit auch die Qualität unserer Entscheidungen beeinträchtigen (Larrick, 2016).

Eine aktuelle Studie mit Daten aus über 400 000 Suchanfragen auf einer Schwei-

Vorteile eines digitalen Assessments in der Talentauswahl

 Erhöhte Standardisierung und Objektivität in der Talentauswahl	 Einsatz innovativer Methoden, z.B. Computer Adaptive Testing	 Hohe Flexibilität, Attraktivität und Nutzerfreundlichkeit	 Identifikation der Topkandidat*innen: gute Vorhersagekraft für berufliche Leistung
---	---	--	---

Voraussetzung: Qualitätskriterien & professionelle Umsetzung

zer Online-Plattform zur Jobvermittlung offenbart, dass Diskriminierung aufgrund der Herkunft und des Geschlechts im Schweizer Arbeitsmarkt alltägliche Realität ist (Hangartner, Kopp, & Siegenthaler, 2021). Auf der Online-Plattform wurden Personen mit Migrationshintergrund um bis zu 18,5% seltener von Recruiter*innen kontaktiert als Personen mit Schweizer Staatsbürgerschaft – obwohl die Kandidat*innen sich abgesehen von ihrer Herkunft nicht in wesentlichen Merkmalen unterschieden. Zudem fanden die Autoren geschlechtsspezifische Unterschiede: Für Stellen in Berufen mit einem niedrigen Frauenanteil (z.B. technische Berufe) wurden weibliche Kandidatinnen

signifikant seltener von Recruiter*innen kontaktiert. Umgekehrt waren männliche Kandidaten weniger gefragt, wenn es sich um eine Stelle mit einem niedrigen Männeranteil (z.B. Pflegeberufe) handelte. Diese ausgeprägten Unterschiede sind laut den Studienautoren mit hoher Wahrscheinlichkeit durch unbewusste Vorurteile der Recruiter*innen gegenüber den benachteiligten Personengruppen erklärbar.

Im Rekrutierungsprozess sind unbewusste Verzerrungen besonders problematisch, da sie kritische Fehlentscheidungen verursachen können (für einige Beispiele siehe Tabelle 1 auf der nächsten Seite). Wenn beispielweise eine passende Kan-



Starten Sie Ihre Karriere als Begleitperson und fördern Sie Gesundheit und Widerstandskraft.



Ihre Nummer 1 für Weiterbildungen zum **Coach, betriebl. MentorIn, SupervisorIn & ResilienztrainerIn.**

Betriebl. Mentor/in mit eidg. Fachausweis

Ausbildungsorte: Basel, Bern, Luzern, Olten, Zürich und Zürich Glattbrugg



CZO Coachingzentrum Olten GmbH
Konradstrasse 30 | 4600 Olten
www.coachingzentrum.ch

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Welche dieser Voraussetzungen ist für die Gültigkeit eines nachvertraglichen Konkurrenzverbots NICHT relevant?

- Das Verbot muss schriftlich vereinbart werden.
- Der Arbeitnehmer muss handlungsfähig (d.h. volljährig und urteilsfähig) sein.
- Der Arbeitnehmer muss mindestens acht Jahre für das Unternehmen tätig gewesen sein.

Was bedeutet der Ausdruck «UX» in «UX-Writing»?

- User Experience
- User Experiment
- User Excitement

Welches dieser Beispiele beschreibt den «Halo-Effekt»?

- Der erste Eindruck bleibt stärker im Gedächtnis haften und beeinflusst den Gesamteindruck einer Person.
- Eine positive Eigenschaft einer Person «überstrahlt» alles andere.
- Menschen ziehen selektiv Informationen in Betracht, die ihre Vorannahmen stützen.

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 November-Ausgabe 2021 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 13.10.2021. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der September-Ausgabe 2021:

In welcher Form muss das Personaldossier geführt werden?

Dies ist gesetzlich nicht vorgeschrieben.

Welche Abteilung wird mit der Rolle des Hofnarren in Verbindung gebracht?

Die Personalabteilung.

Welche dieser Aussagen ist ein Zitat von Albert Einstein?

«Das Spiel ist die höchste Form der Forschung.»

Die Gewinnerin der September-Ausgabe heisst Anja Burgener.
Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie eine Teilnahme am «Recruiting Day 2021» im Wert von CHF 690.-



Recruiting Day 2021

Das Leben geht weiter ... frische Ideen für mutiges Recruiting

Donnerstag, 18. November 2021
Crowne Plaza Zürich

Situationen richtig entschlüsseln und adaptiv reagieren

Der Weg zu agiler Führung

Agilität ist in aller Munde. Doch was bedeutet es, agil zu führen, und warum ist eine veränderungsorientierte Führung nicht ausreichend? Der vorliegende Beitrag stellt eine Perspektive auf agile Führung vor, die über die Idee von Anpassungen an Veränderungen hinausgeht.

Von Dr. Amelie Güntner

Organisationen müssen sich heutzutage mehr denn je dynamisch und flexibel an äussere Gegebenheiten anpassen. Im Zusammenhang mit diesem permanenten, schnellen Wandel ist häufig die Rede von VUKA-Welten: Welten, die gekennzeichnet sind von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Um mit diesen Herausforderungen umzugehen, greifen viele Organisationen längst auf Tools wie Scrum, Kanban oder Design Thinking zurück. Der Einsatz agiler Methoden allein reicht allerdings nicht aus, um Organisationen und ihre Teams agil aufzustellen. Stattdessen wird im erfolgreichen Umgang mit der zunehmenden Dynamik, der Organisationen ausgesetzt sind, Führungskräften eine zentrale Rolle zugesprochen – es wird von Führungskräften erwartet, agil zu führen. Doch was bedeutet dies?

Agile Führung: Dreht sich alles um Veränderung?

Während in der Forschung noch kein Konsens über eine allgemeingültige Definition von agiler Führung besteht, gibt es dennoch eine Reihe von Merkmalen, die sich in der Literatur dazu wiederholen. Agile Führung bedeutet im Kern, dass Organisationen und ihre Mitglieder dazu befähigt werden, sich maximal schnell an veränderte Bedingungen anzupassen. Um diese Befähigung zu erreichen, sind Machtabgabe, ein hoher Grad an Autonomie sowie eine offene und regelmässige Kommunikation zentral.

Ist dieser Ansatz tatsächlich etwas Neues, oder findet sich die Idee von agiler Führung nicht bereits in bestehenden Führungsansätzen wieder? Sicher ist, dass agile Führung einige Schnittmengen zu



Um wirklich agil zu sein, muss eine Führungskraft flexibel auf unterschiedliche Situationen reagieren können.

einer Kategorie von Führungsverhalten aufweist, die als veränderungsorientierte Führung bezeichnet wird. Veränderungsorientierte Führung hat das Hauptziel, eine flexible Anpassung an äussere Gegebenheiten sicherzustellen. Konkret zählt dazu Verhalten, wie beispielsweise Zukunftsvisionen entwickeln, Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeitenden fördern, innovative Ideen von Mitarbeitenden unterstützen, Risiken eingehen und den Mitarbeitenden ermöglichen, gemeinsam und voneinander zu lernen. Agile Führung erfordert jedoch mehr als veränderungsorientiertes Führungsverhalten. Um wirklich agil zu sein, muss eine Führungskraft flexibel auf unterschiedliche Situationen reagieren können. Denn unterschiedliche Situationen erfordern unterschiedliches Führungsverhalten, und veränderungsorientierte Führung ist nicht in jeder Situation gleichermassen angemessen. Einen der etabliertesten Ansätze zu effektivem Führungsverhalten bieten Yukl und Kollegen, die neben veränderungsorientierter Führung zwei weitere Kategorien unterscheiden: aufgabenorientiertes und beziehungsorientiertes Führungsverhalten.

Aufgabenorientierte Führung meint Verhalten, mit dem die effiziente Bewälti-

gung von Arbeitsaufgaben sichergestellt wird. Dies umfasst beispielsweise die Organisation und Planung von Aufgaben, die Zuteilung von Verantwortlichkeiten, die Kontrolle von Aufgaben sowie Hilfestellung bei der Problembewältigung. Beziehungsorientierte Führung hingegen meint Verhalten, das der Verbesserung der Beziehungsqualität zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sowie der Verbesserung des Humankapitals dient. Dieses Führungsverhalten drückt sich beispielsweise aus in sozialer Unterstützung gegenüber Mitarbeitenden, aber auch in der Förderung der persönlichen Entwicklung von Mitarbeitenden und ihrer Partizipation und Selbstständigkeit. Empirische Studien aus der Führungsforschung bestätigen, dass diese drei übergeordneten Kategorien der Führung effektives Führungsverhalten gut umschreiben. Um agil, d.h. flexibel, führen zu können, braucht es im Repertoire von Führungskräften demnach aufgaben-, beziehungs- und veränderungsorientierte Verhaltensweisen. Die Fähigkeit, je nach Situation mit angemessenem Führungsverhalten reagieren zu können, wird in der Führungsforschung auch als adaptive Führung bezeichnet. Adaptive

Digitalisierung und Transformation

Potenziale der Arbeitswelt 4.0

Digitalisierung und Pandemie treiben die interne Transformation von Organisationen voran. In den letzten Monaten wurde viel in die Dimensionen Arbeitsumfeld und Technologie investiert, aber wenig in die Mitarbeitenden, wie verschiedene Studien zeigen. Ziel ist nun, die Arbeitswelt 4.0 gemeinsam zu entwickeln.

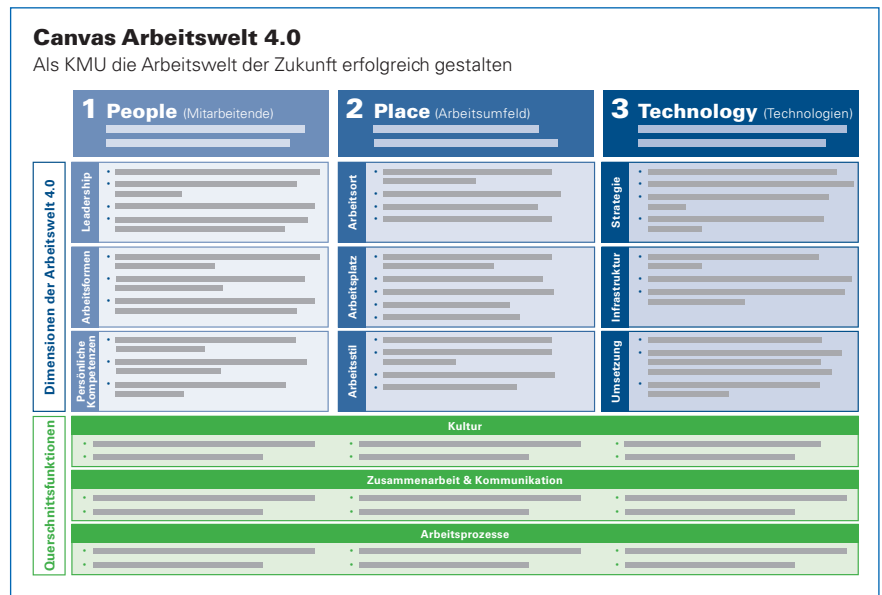
Von Prof. Dr. Marc K. Peter und Valérie Savoy

Die digitale Transformation und Arbeitswelt 4.0

Mit der ganzheitlichen digitalen Transformation werden Unternehmen und Verwaltungen modernisiert. Eine Grundlagenstudie der Hochschule für Wirtschaft FHNW zeigte, dass im Kontext des Handlungsfelds «Digital Leadership & Culture» (Arbeitswelt 4.0) über zwei Drittel der befragten Unternehmen erkannten, dass die digitale Transformation einen Einfluss auf ihre Unternehmens- und Führungskultur hat. Im Kern der Arbeitswelt 4.0 stehen die drei Dimensionen und Erfolgsfaktoren People (Mitarbeitende), Place (Arbeitsumfeld) und Technology (Technologien). Unternehmen sind gefordert, eine Veränderungsbereitschaft zu fördern und sich mit künftigen Führungsgrundsätzen und Arbeitsformen auseinanderzusetzen. Diese Transformation setzt die aktive Führung und den aktiven Einbezug der Mitarbeitenden voraus und hat zum Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation im digitalen Zeitalter sicherzustellen.

Investitionen in die Arbeitswelt 4.0 vor COVID-19

Die Schweizer Studie zur Arbeitswelt 4.0 (2019) zeigte, dass 12% der Studienteilnehmenden bereits ein fortschrittliches Stadium mit ihren Investitionen in die Arbeitswelt 4.0 erreicht hatten. 45% der Unternehmen befanden sich gerade in der Transformation, und 43% standen noch am Anfang. Gleichwohl gab nur ein Viertel der Unternehmen an, dass sie ihre Mitarbeitenden aktiv in die Erarbeitung einer Strategie miteinbeziehen. Dies überraschte sehr, sind doch Mitarbeitende eine der wichtigsten Erfolgs- und Wett-



Der Workshop-Canvas für die Planung und Entwicklung der Arbeitswelt 4.0 (www.arbeitswelt-zukunft.ch)

bewerbsfaktoren sowie eine der grössten Kostenpositionen im Unternehmen.

Wie veränderte die Pandemie die Arbeitswelt 4.0?

Mit dem Future Work Barometer misst das Projektteam regelmässig den Puls in der Deutschschweiz (bisher im Juli und Oktober 2020 sowie im April 2021). Mit Corona erfuhr die Dimension Place – erklärbar durch die Einführung des Homeoffice – den grössten Investitionsanstieg (56% der Unternehmen investierten viel oder sehr viel in diese Dimension). Die Dimension Technology, ursprünglich die stärkste Dimension, fiel auf den zweiten Platz (52%). Die Dimension People (mit Fokus Mitarbeitende, Kultur und Führung) sah über alle Messungen hinweg den niedrigsten Wert mit jeweils unter 40%. Während mehrheitlich in die Be-

reiche Place und Technology investiert wurde, bestehen gemäss einer Mehrheit (55%) der Befragten Entwicklungspotenziale in den Bereichen:

- Arbeitsprozesse (75%)
- Arbeitswelt – Strategie allgemein (74%)
- Führungsstil (73%)
- persönliche Kompetenzen (72%)
- Kultur/Werte/Zusammenarbeit (71%)

In der Dimension **People** wurde Anfang 2021 in die Einführung neuer Arbeitsformen (46%) zur Förderung der Agilität und interdisziplinären Zusammenarbeit in Teams, in die Schulung und Entwicklung von Kompetenzen (40%), zur Zusammenarbeit in einer modernen Arbeitswelt 4.0 und in die Entwicklung des eigenen Führungsstils (32%) mit Fokus «Führung auf Distanz» investiert. In der Dimension **Place** wurde weiterhin in die Einführung des Homeoffice (76%) und in die Anpassung

Der Spielervermittler – oder wie sich der Markt dreht

Kevin ist Datenforensiker. Mirca ist IT-Architektin. Murad ist Küchenchef. Ihre Gemeinsamkeit? Sie arbeiten alle mit Jobvermittlern. Sie haben es satt, über soziale Netzwerke angequatscht zu werden, und wollen keine Lohnverhandlungen führen. Und das kann man im Jahr 2030 locker an einen Profi delegieren.

Mirca ist leidenschaftliche Surferin und verbringt vier Monate im Jahr in Portugal. Gleichzeitig liebt sie ihre Arbeit als IT-Architektin. Mit 30 hat sie beschlossen, nur noch Jobs in KMU und Firmen anzunehmen, die nachhaltig arbeiten. Die Suche nach diesen Jobs hat sie an Mirijana delegiert. Diese ist Jobvermittlerin und hält Mirca genau die Arbeit zu, die sie will. Und das ist einfach praktisch.

Mirijana arbeitet auch für Murad. Er ist Küchenchef und absolviert aktuell ein FoodTech CAS. Die Suche nach dem passenden Engagement hat er aber an Mirijana abgegeben. Sie bringt ihm alle zwei Jahre und, bei Bedarf auch früher, neue Angebote. So kann sich Murad wie ein Musikstar mit Manager fühlen. Und das ist einfach angenehm.

Kevin sucht seine Stellen und Projekte eigentlich selbst aus. Aber er weiss, dass Mirijana als Profi die besseren Verträge aushandelt. Und er will sich auch kein schlechtes Image einhandeln, wenn er bei den Vertragsdiskussionen zu forsch auftritt. Da kommt Mirijana wie gerufen.

Im Fussball führen Spielervermittler vielversprechende Talente mit Vereinen zusammen. Sie handeln die Konditionen aus. Ihr Schützling, den sie meistens über die ganze Karriere begleiten, ist ihr «Produkt», das sie so managen, dass beide optimal profitieren.

Diese Fiktion wird in einem Arbeitnehmermarkt schneller Realität, als wir denken. Unternehmen wandeln sich von Arbeitgebern zu Jobplattformen. Neue Geschäftsmodelle entstehen. Neue Player tauchen auf. Das traditionelle Recruiting stirbt aus. Und die Frage lautet nicht: «Finden wir das gut?» Sondern: «Wie bereiten wir uns darauf vor, wenn wir einen Anruf von Mirijana bekommen?»

Christoph Jordi führt seit 2011 DoDifferent. Mit seinem Team begleitet er Strategie-, Personalentwicklungs- und Employer-Brand-Projekte. Er ist Dozent an der Fachhochschule Graubünden und VR. Seine Stationen: Chief Marketing Officer der Winterthur Versicherungsgruppe, Group Head of Learning sowie Head Organisation Development bei der AXA Gruppe.



arbeitenden ihre Stunden mit einer App auf ihrem Handy oder wahlweise auch über die Internet-HR-Plattform. Die Stunden werden zentral erfasst und monatlich nach der Online-Freigabe durch den/ die Standortleiter*in direkt in die Lohnverarbeitung eingespielt. Anschliessend kann die Lohnverarbeitung von den HR-Mitarbeitenden gestartet werden. Das Zahlungsfile wird direkt aus dem System auf die Bank geladen, und die Lohnabrechnungen sind für die Mitarbeitenden sofort mittels Handy-App oder auf der HR-Plattform abrufbar. Dieses Szenario veranschaulicht beispielhaft, wie ein bisher umfangreicher mehrtägiger Prozess dank Digitalisierung und Automatisierung verschlankt, beschleunigt und wirtschaftlicher gestaltet werden kann.

Zukunftsmusik?

Moderne-Enterprise-Ressource-Planning-(ERP)-Systeme decken heute sämtliche Aspekte einer digitalen HR-Organisation ab und wachsen mit den steigenden Bedürfnissen einer Arbeitsorganisation mit. Neben der Lohnbuchhaltung bieten solche Systeme diverse nützliche Werkzeuge für den Recruiting-Prozess oder für das Erstellen von KPI-Reports und helfen dabei zusätzlich, die personellen Ressourcen optimal zu planen.

Nutzer*innen von digitalisierten HR-Systemen sind nicht mehr nur die HR-Mitarbeitenden, sondern sämtliche Mitarbeitenden im Unternehmen. Dadurch steigen die Anforderungen an ein solches System enorm. Entscheidend ist, dass die Benutzeroberfläche für alle Anwender*innen ansprechend gestaltet und das System intuitiv zu bedienen ist. So werden alle Mitarbeitenden, auch solche, die weniger technikaffin sind, die neuen Services erfolgreich und mit Freude anwenden.

Eine ideale und einfache Lösung für den Austausch von Informationen zwischen dem HR und den Mitarbeitenden ist sicherlich der Einsatz von Handy-Apps. Damit kann ein Self-Service angeboten werden, bei dem die Mitarbeitenden auf ihre persönlichen Dokumente bzw. Daten zugreifen können wie z.B. auf ihr Mitarbeiterdossier oder die Lohnabrechnungen. Es besteht auch die Möglichkeit, Abwesenheiten zu melden, Stammdaten

anzupassen oder Kinderzulagen zu beantragen. Selbst ein Prozess für die Spesen-eingabe inklusive der notwendigen Viumsstruktur und Belegarchivierung kann integriert werden.

Personaladministration inhouse abwickeln oder auslagern?

Wenn Sie sämtliche HR-Prozesse digitalisieren und inhouse abwickeln möchten, ohne dabei hohe Investitionen tätigen zu müssen, können Sie die cloudbasierte HR-Software z.B. von einem Treuhänder oder einer Treuhänderin beziehen. Mit dieser Lösung verfügen Sie über eine moderne IT-Infrastruktur, die sämtliche Bedürfnisse an eine digitale HR-Lösung abdecken kann. Damit entlasten Sie Ihre HR-Mitarbeitenden von einem grossen Teil der wiederkehrenden administrativen Tätigkeiten. Durch die Digitalisierung und Automatisierung im HR-Bereich eröffnen sich neue Chancen. Die Rolle der HR-Funktion verändert sich weg von der hauptsächlich sehr administrativ belasteten Tätigkeit hin zu einer gestalterischen, strategischen Rolle. Die wertschöpfenden HR-Aufgaben gewinnen an Relevanz, und die HR-Mitarbeitenden können sich intensiver mit der individuellen Mitarbeiterbetreuung befassen.

Oder Sie lagern die gesamte Personaladministration an einen Treuhänder oder eine Treuhänderin aus um Ihre HR-Mitarbeitenden so von sämtlichen administrativen Tätigkeiten zu entlasten. Durch das Outsourcing von HR-Prozessen können langfristig Kosten gespart und die vorhandenen Ressourcen optimal eingesetzt werden. Zudem minimieren Sie das Risiko von Personalengpässen und erhöhen die Flexibilität Ihrer HR-Abteilung. Durch den Einsatz cloudbasierter Software stehen Ihnen auch in diesem Szenario jederzeit alle HR-relevanten Informationen zur Verfügung, und IT-Applikationen können entsprechend Ihren Bedürfnissen angeschaltet werden.



Marco Wettstein ist Inhaber der AMW Treuhand & Immobilien AG und bietet mit «amw.one» eine cloudbasierte All-in-one-Treuhandlösung für den Personal- und Finanzbereich an. Er verfügt über einen Abschluss als Betriebsökonom und einen Master in Corporate Finance.