

3 Editorial

Experten-Interview

- 6** «Kulturentwicklung aktiv angehen»
Hans C. Werner von Swisscom
über die Arbeitswelt der Zukunft

Arbeitsrecht

- 10** Im Interesse des Arbeitgebers
Spezielles am Zwischenzeugnis

Sozialversicherungen

- 12** Ein Jahresende ohne Schrecken
Wichtigste Änderungen für 2018
- 16** «Es lohnt sich!»
Interview zur Wiedereingliederung
am Arbeitsplatz

Lohn

- 18** Kaum Bewegungen
Keine substanziellen Lohnerhöhungen 2018

Personalarbeit in der Praxis

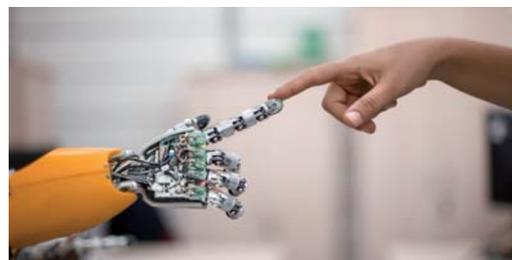
- 19** «Wir setzen anspruchsvolle Ziele»
HR-Manager Interview mit TESARO Bio GmbH
- 20** Wertschätzende Kommunikation
Vorgehen bei Lohnverhandlungen



- 22** «Wir fokussieren auf die Menschen»
Neuer Rekrutierungsansatz von Helvetia
- 24** Welche Potenziale verschenken Sie?
Stolpersteine bei der Personalsuche
- 27** Strategisches Führungsmanagement
Performance Management als HR-Instrument

HR-Strategie

- 29** Wie werden wir künftig arbeiten?
Wie die Arbeitswelt der Zukunft aussieht



- 32** Grenzenlos kommunizieren
Interkulturelle Kommunikation im Arbeitsalltag
- 35** Mit offenen Karten spielen
Change-Projekte weitgehend reibungslos durchführen
- 38** Arbeitsplatz der Zukunft
Tipps zum Umgang mit
der digitalen Transformation

Werte & Kompetenzen

- 40** Neue Begeisterung für den alten Job?
Zum Zusammenhang zwischen Arbeits-
zufriedenheit und der eigenen Persönlichkeit
- 42** Fiktive Stellvertreter
Wozu Candidate Personas gut sind
- 44** «Bleiben Sie neugierig»
Interview mit dem Zukunftsforscher Lars Thomsen

Work+

- 46** Sind Sie bereit?
Welche Rolle spielt der Mensch in der Arbeitswelt
der Zukunft?

Denksport

- 48** Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

50 Vorschau / Impressum

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



New Work Transformation

«Kulturentwicklung aktiv angehen»

New Work Transformation, Arbeit 4.0 und Digitalisierung sind in aller Munde. Swisscom ist eines der Unternehmen, die diese Entwicklungen in der Schweiz vorantreiben. Mit Hans C. Werner, Leiter Group Human Resources, sprechen wir über die Arbeitswelt der Zukunft.

Interview geführt von Kevin Hofer

personalsCHWEIZ: Zum Einstieg: Wie hat sich die Arbeitswelt bei Swisscom in den letzten Jahren verändert?

Hans Werner: Wir befinden uns mitten in der digitalen Transformation. Die neue, internetbasierte Welt zeichnet sich durch Geschwindigkeit und sich rasch verändernde Geschäftsmodelle aus. Dies verändert einerseits die Angebotsgestaltung und die Leistungserbringung am Markt, andererseits aber auch bestehende Abläufe und die Art der Zusammenarbeit. Mit zunehmender Digitalisierung entstehen neue Wissens- und Wertschöpfungsnetzwerke im Unternehmen. So haben wir zum Beispiel als Early Adopter bereits 2009 Unified Communication & Collaboration, d.h. virtuelle Kommunikations- und Zusammenarbeitsinstrumente wie beispielsweise Skype for Business, ausgerollt, teilen unsere Arbeitsplätze oder haben eine unternehmensweite Austauschplattform für Wissen etabliert. Agile Arbeitsweisen bringen Geschwindigkeit, Effizienz, kürzere Reaktionszeiten bei Marktveränderungen und mehr Eigenverantwortung für den einzelnen Mitarbeitenden. Swisscom arbeitet daher schon lange erfolgreich in einzelnen Bereichen der Softwareentwicklung mit agilen Arbeitsformen, wie z.B. Tribes und Squads, und testet die holokratische Zusammenarbeit (Holacracy).

Was sind genau Tribes und Squads und wie funktioniert die agile Zusammenarbeit hier?

Ein Squad ist ein kleines, interdisziplinäres Team, das eine gemeinsame, klar definierte Mission hat – zum Beispiel die Entwicklung und den Betrieb eines neuen Produkts. Es wendet eine agile Arbeits- und Denkweise an und verfügt über alle nötigen Fähigkeiten, um seine Mission weitgehend autonom zu erfüllen. Eine

Tribe umfasst mehrere Squads, die an ähnlichen Themen arbeiten – zum Beispiel an einem Portfolio von Produkten für das gleiche Kundensegment.

Und welche Erfahrungen haben Sie bisher mit der holokratischen Zusammenarbeit gemacht?

Mit Holacracy gibt es keine formellen Vorgesetzten mehr, sondern nur noch unterschiedliche Rollen und Zuständigkeiten. So wird die Autorität, die sonst bei Führungspersonen oder Managern liegt, auf verschiedene Rollen verteilt. Jedes Teammitglied hat im Rahmen seiner Rollenbeschreibung volle Entscheidungsautorität. Es braucht zudem keinen Vorgesetzten, der eine Rekrutierung absegnet oder das Mitarbeitergespräch führt, dazu gibt es speziell gewählte Rollen. Die entscheidenden Orientierungsgrößen sind der Unternehmenszweck und die gemeinsam festgelegten Spielregeln, nicht die Meinung des Chefs. Das sorgt dafür, dass jeder und jede gemäss seinen Verantwortlichkeiten entscheiden darf, aber auch muss. Das kommt Angestellten entgegen, die sich einbringen, mitdiskutieren und mehr Verantwortung übernehmen wollen. Holacracy ermöglicht, vieles mit einem gewissen Pragmatismus anzupassen und auszuprobieren – Lösungen müssen nicht perfekt, sondern «good enough to try» sein. Es ist alles erlaubt, was nicht explizit verboten ist.

Wieso würden Sie diese Art der Zusammenarbeit weiterverfolgen?

Der Holacracy-Ansatz hat den Vorteil, dass sich vieles vom Unternehmenssinn, englisch: «purpose», ableitet. Das führt dazu, dass Mitarbeitende das tun können, wofür sie Feuer und Flamme sind, dass sie sich in verschiedenen Rollen einbringen können und weniger abhängig

sind von persönlichen Seilschaften und unnötigen Abstimmungen mit ihren vormaligen Führungskräften. Sie können auch leichter inhaltlich entscheiden, ohne dafür Führungskraft werden zu müssen. Und sie erkennen leichter, welches ihr Beitrag zum grösseren Ganzen ist.

Wie schätzen Sie Swisscom persönlich ein, wo steht das Unternehmen in Bezug auf die New Work Transformation?

Swisscom bewegt sich im Zentrum der Digitalisierung. Mit unserer Vision «Das Beste in der vernetzten Welt – immer und überall» unterstreichen wir unseren Anspruch, zum Vorzeigeunternehmen der Digitalisierung in der Schweiz zu werden und unsere Kunden in die vernetzte Welt zu begleiten.

Aus meiner Sicht sind wir hier schon sehr gut unterwegs, wir stehen Veränderungen seit je offen gegenüber. Deshalb pilotieren wir auch Arbeitsformen wie Holacracy und setzen auf agile Zusammenarbeitsformen. Basis dafür sind Vertrauen und Selbstverantwortung, wie sie zum Beispiel bei der Förderung von flexiblen Arbeitsmodellen (z.B. Teilzeitarbeit, mobiles Arbeiten, Job Sharing, Work & Care, Ferienkauf) zum Ausdruck kommen.

Telekommunikationsunternehmen gelten als besonders innovativ. Ist die New Work Transformation bei Ihnen nicht ein Selbstläufer?

Nein, sie ist absolut kein Selbstläufer. Wir gestalten diese Transformation aktiv, nahe bei den Menschen und dem Business und den jeweiligen Bedürfnissen, aber auch aus der Perspektive des Gesamtkonzerns. Wir bei HR investieren entsprechend Zeit und Energie, weil wir unsere Rolle als Begleiter in Transforma-



Zwischenzeugnis

Im Interesse des Arbeitgebers

Die Mitarbeitenden haben das Recht, jederzeit ein Zeugnis zu verlangen. Mit «jederzeit» ist jedoch nicht «nach Belieben» gemeint, sondern es muss ein minimales Interesse vorliegen.

Von Gerhard Koller

Das Verlangen eines Zwischenzeugnisses ist dabei nicht als Hinweis aufzufassen, dass Mitarbeitende ihre Stelle verlassen möchten. Vielmehr sollte das Ausstellen von Zwischenzeugnissen bei internen Stellenwechseln oder Wechsel der Vorgesetzten eine Selbstverständlichkeit von Arbeitgeberseite her sein, da es im eigenen Interesse des Unternehmens liegt. Nur so kann beim Austritt der Mitarbeitenden ein fundiertes Vollzeugnis erstellt werden.

An Inhalt und Form des Zwischenzeugnisses sind die gleichen Anforderungen wie an ein Abschlusszeugnis zu stellen. Dennoch gibt es einiges zu beachten, wie folgender etwas älterer, aber nach wie vor aktueller Gerichtsentscheid zeigt.

Gesetze, Vorschriften und Rechtsprechung

Art. 330a Abs. 1 OR bestimmt: «Der Arbeitnehmer kann jederzeit vom Arbeitgeber ein Zeugnis verlangen, das sich über die Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses sowie über seine Leistungen und sein Verhalten ausspricht.» An Inhalt und Form eines Zwischenzeugnisses sind die gleichen Anforderungen wie an ein Vollzeugnis zu stellen.

Darum ist auch die Ausführung des Bundesgerichts zum Vollzeugnis massgebend, wonach der Arbeitnehmer ein berechtigtes Interesse an der Ausstellung eines Zwischenzeugnisses haben muss.

Ausgangslage

Am 18. Juli 2003 wurde dem Kläger ein Zwischenzeugnis ausgestellt. Am 14. Oktober 2003 wurde ihm ein Schlusszeugnis ausgestellt, wobei ihm im Gegensatz zum Zwischenzeugnis kein sehr gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten, Kunden und internen Ansprechpartnern mehr attestiert

Beispiel Zwischenzeugnis

Beispiel Zwischenzeugnis

FIRMENLOGO

Zwischenzeugnis

Frau Anna Gut, geboren am 17.10.1978, von Meilen ZH, ist seit dem 1.8.2011 an unserem Kundendienstschalter als Teilzeitmitarbeiterin mit einem Pensum von 60% tätig.

Die Schwerpunkte ihres Aufgabengebietes liegen in der Auskunftserteilung und Beratung von Kunden während den Hauptgeschäftszeiten. Dies umfasst:

- Ansprechperson für alle Anliegen von Kunden
- Entgegennahme von Bestellungen
- Bearbeiten von Garantiefällen und Reklamationen
- Beantworten von telefonischen Anfragen

Wir schätzen Frau Gut als kompetente und zuverlässige Mitarbeiterin. Rasch und engagiert hat sie sich in die Kundenbetreuung eingearbeitet und mit der Beratung und der Umsetzung der verschiedenartigen Anliegen vertraut gemacht. Sie ist belastbar und behält auch in hektischen Momenten den Überblick. Besonders schätzen wir ihren professionellen Umgang mit Kunden und ihre Fähigkeit, Lösungen für auftauchende Probleme zu finden. Ihr Verhalten gegenüber Mitarbeitenden und Vorgesetzten ist stets freundlich und korrekt.

Frau Gut befindet sich im ungekündigten Arbeitsverhältnis, und dieses Zwischenzeugnis wurde auf ihren Wunsch ausgestellt. Einen Austritt würden wir sehr bedauern.

Name direkter Vorgesetzter	Name Personalabteilung
Funktion direkter Vorgesetzter	Funktion Personalabteilung
Unterschrift direkter Vorgesetzter	Unterschrift Personalabteilung

Ort und Datum

wurde. Als Schluss- und Zeugnisdatum wurde jeweils der September 2003 aufgeführt.

Aus dem Entscheid

Als Enddatum ist das rechtliche Ende des Arbeitsverhältnisses einzusetzen. Nachdem das Arbeitsverhältnis zwischen dem Kläger und der Beklagten korrekterweise erst am 30. November 2003 geendet hat, ist auch dieses massgebend. Es ist im Ar-

beitszeugnis als End- und Ausstelldatum einzusetzen.

Die Beklagte hat dem Kläger am 18. Juli 2003 ein Zwischenzeugnis ausgestellt, in welchem das Verhältnis des Klägers zu Vorgesetzten, Kunden und internen Mitarbeitern als sehr gut bezeichnet wurde. Diese Qualifikation im Zwischenzeugnis bindet die Beklagte. Eine Verschlechterung darf im Endzeugnis nur dann erfolgen, wenn in der Zwischenzeit derart

Kalenderjahreswechsel

Ein Jahresende ohne Schrecken

Alljährlich stellt der Kalenderjahreswechsel Personalabteilungen im ganzen Land vor Herausforderungen. Neben dem Tagesgeschäft müssen Lohnausweise erstellt, AHV-, Versicherungs- und Quellensteuerdeklarationen ausgefüllt und muss die Lohnbuchhaltung auf das neue Jahr hin angepasst werden.

Von *Brigitte Zulauf*

Gleichzeitig bringt der Jahreswechsel in der Regel gesetzliche Änderungen, welche rechtzeitig berücksichtigt werden müssen. Wir weisen auf die wichtigsten Änderungen hin, ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Lohnbuchhaltung

Für die Einrichtung der Lohnbuchhaltung des neuen Jahres müssen die arbeitgeberseitigen Verwaltungskosten für AHV-Ausgleichskasse und Familienausgleichskassen überprüft und nötigenfalls angepasst werden. Auch die Ansätze für Personenversicherungen wie die Unfall-, Unfallzusatz- und Krankentaggeldversicherung können sich ändern. Neue oder überarbeitete Gesetze können darüber hinaus zu Anpassungen von spezifischen Lohnarten führen. Als Beispiel für den anstehenden Jahreswechsel seien Lohnarten im Zusammenhang mit der Übernahme von Weiterbildungskosten (siehe nachfolgende Ausführungen zur Subjektfinanzierung) genannt.

Wegleitungen AHV/IV per 1. Januar 2017

Alljährlich werden auch die wichtigsten Wegleitungen in der AHV und IV den neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen angepasst. Gleichzeitig werden jeweils Präzisierungen und Klarstellungen eingearbeitet, welche die Arbeit mit den Wegleitungen erleichtern und die Interpretation der Normen vereinfachen sollen. Die Änderungen in der Wegleitung über den massgebenden Lohn (WML) und die Wegleitung über die Versicherungspflicht (WVP) auf das Jahr 2017 hin sind hauptsächlich kosmetischer Natur.

So wurden in der WML bereits geltende Regeln in den Bereichen Dividendenaufrechnung und Umrechnung von Renten in Kapital bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses präzisiert, die Rechtsprechung nachgeführt und weitere Klarstellungen zu den Themen Zuwendungen anlässlich besonderer Ereignisse und überobligatorischer Familienzulagen ergänzt.

Die WVP wurde mit Hinblick auf die Ausdehnung des Freizügigkeitsabkommens mit der EU auf Kroatien ergänzt. Auch trägt die Überarbeitung per 1. Januar 2017 dem Umstand Rechnung, dass eine stetige Zunahme der Bedeutung von grenzüberschreitenden Tätigkeiten zu erkennen ist, indem eine erhöhte Dokumentationspflicht verlangt wird, um Ausgleichskassen die Überprüfung der Versicherungspflicht zu vereinfachen. Neu eingeführt wurde das Formular «Antrag zur Weitergeltung des schweizerischen Sozialversicherungsrechts während einer vorübergehenden Tätigkeit im Ausland», welches das bisherige Formular «Antrag auf Entsendung, Entsendungsverlängerung oder langfristige Entsendung» ersetzt. Eine wichtige Präzisierung wurde im Bereich der Teilerwerbstätigkeit bei internationalen Arbeitsverhältnissen gemacht, indem nun explizit festgehalten wird, dass das Kriterium des wesentlichen Teils der Beschäftigung (>25 Prozent) im Verhältnis zum Gesamtpensum zu betrachten ist. Weitere kleinere Anpassungen sowie die Aktualisierung der Rechtsprechung sind ebenfalls zu berücksichtigen.

Subjektfinanzierung

Ab dem 1. Januar 2018 werden Teilnehmer von Kursen, welche sich auf eine

eidgenössische Prüfung vorbereiten, auf Antrag vom Bund direkt finanziell unterstützt. Zusätzlich werden die Bundesbeiträge zugunsten der höheren Berufsbildung signifikant erhöht. Neu werden Zuschüsse an vorbereitende Kurse für eidgenössische Berufs- oder höhere Fachprüfungen direkt an Kursteilnehmende ausbezahlt, sofern die Voraussetzungen dafür gegeben sind. Die Studierenden erhalten nach Teilnahme an den eidgenössischen Prüfungen 50 Prozent der anrechenbaren Kursgebühren (max. Höhe der Rückerstattung beträgt CHF 9500.– bei Berufsprüfungen, max. CHF 10500.– bei höheren Fachprüfungen) zurückerstattet, unabhängig vom Prüfungserfolg.

Konkret bedeutet dies für Teilnehmende an entsprechenden Weiterbildungskursen, dass sie für die Finanzierung der Massnahme zunächst selbst besorgt sein müssen. Sie müssen sich sodann auf einem Onlineportal des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI (<https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home.html>) registrieren und Bundesbeiträge beantragen. Das Onlineportal enthält ebenfalls eine Liste der zuschussberechtigten Weiterbildungskurse, aus welcher ausgewählt werden kann.

Kursteilnehmer, denen die Vorleistung aus finanziellen Gründen nicht möglich ist, haben unter gewissen Voraussetzungen die Möglichkeit, Teilbeträge des Bundeszuschusses bereits vor Absolvieren der eidgenössischen Prüfung zu beantragen. Hierfür müssen folgende drei Punkte kumulativ erfüllt sein:

- Gemäss letzter Steuerveranlagung mussten weniger als CHF 88.– direkte Bundessteuer bezahlt werden

Lohntendenzen 2018

Kaum Bewegungen

In der Industrie ist mit Lohnerhöhungen um 1,03 Prozent zu rechnen und bei den Dienstleistungen um 0,92 Prozent. Das zeigt die neuste Erhebung von Lohntendenzen.ch

Von *Andreas Kühn*

Die Verschiebungen im Vergleich zum August sind klein, bewirken aber eine leicht reduzierte Erwartung an die Lohnerhöhungen 2018. Inzwischen gehen mit 10,4 Prozent knapp 3 Prozent mehr Unternehmen von einer Verschlechterung der Wirtschaftssituation aus, während sich der Anteil an Unternehmen, die von einer Verbesserung der Wirtschaftssituation ausgehen, so gut wie nicht verändert hat.

Insgesamt zeigt sich: Der Aufschwung bei den Lohnerhöhungen lässt weiter auf sich warten, die derzeitige Prognose für 2018 liegt mit 0,97 Prozent Total nur gerade 0,08 Prozent über den definitiven Erhöhungen von 2017.

Generelle Erhöhungen

Fast unverändert gegenüber August planen 33 Prozent der Unternehmen für 2018 generelle Erhöhungen. Diese sind vor allem im Baugewerbe (60 Prozent der Unternehmen), in der Chemieindustrie, Dienstleistungen für Unternehmen und Erziehung und Unterricht (je 50 Prozent) aktuell sowie in eher kleineren Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitenden vorgesehen. Je grösser die Unternehmen, desto eher wird darauf verzichtet.

Individuelle Erhöhungen

Im Vergleich zum August haben sich deutlich mehr Unternehmen gegen eine individuelle Erhöhung ausgesprochen. Waren es vor zwei Monaten noch 9,1 Prozent, sind es jetzt 22,8 Prozent. Die eingangs erwähnten Rückgänge sind denn auch vor allem auf Abwärtsbewegungen bei den individuellen Erhöhungen zurückzuführen. Am häufigsten, bei 28,2 Prozent der Unternehmen, sind individuelle Erhöhungen zwischen >0,75–1 Prozent geplant. Eine Mehrheit von 58,5 Prozent

liegt bei den Angaben zu individuellen Erhöhungen zwischen >0–1 Prozent, nur 18,8 Prozent darüber.

Erhöhungen Total

Deutlich über dem Mittelwert von 0,97 Prozent befinden sich an der Spitze die Chemieindustrie mit 1,68 Prozent, die Informatik mit 1,38 Prozent sowie die Pharmaindustrie mit 1,24 Prozent. Auch elektrische, elektronische, optische Erzeugnisse, Uhren (1,12 Prozent) sowie Maschinen-/Fahrzeugbau (1,05 Prozent) liegen etwas über dem Mittelwert. Energie, Wasser, Entsorgung sowie Gross- und Detailhandel befinden sich mit 0,91 Prozent gemeinsam mit den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (0,88 Prozent) etwa in der Mitte des Feldes. Am unteren Ende ist das Gastgewerbe mit 0,36 Prozent, wobei die Zahl aufgrund der geringen Anzahl dort befragter Unternehmen mit Vorsicht zu geniessen ist. Gesichert sind hingegen die 0,59 Prozent, mit welchen im Mittel in der Branche Metallerzeugnisse zu rechnen ist.

Einschätzungen zur Wirtschaftsentwicklung

In vielen Industriebranchen, vor allem der Pharmaindustrie, bei den Metallerzeugnissen sowie im Maschinen- und Fahrzeugbau und im Gross- und Detailhandel, ist der Einfluss des Frankenkurses gegenüber Euro oder Dollar sowie der Einfluss der Konjunkturprognose Europa auf die Lohnentscheide besonders ausgeprägt. Während die Chemie bezüglich der Geschäftsentwicklung eher zuversichtlich ist und 54 Prozent von einer Verbesserung ausgehen, sind Pharma (38 Prozent) sowie Maschinen- und Fahrzeugbau (19 Prozent) eher weniger zuversichtlich. Sowohl in der Branche Metallerzeugnisse, wo 44 Prozent

von einer Verschlechterung ausgehen, als auch im Gesundheitswesen (39 Prozent) sehen die Aussichten weniger gut aus.

Bei der Beschäftigung gehen 33 Prozent der Unternehmen aus der Branche «Metallerzeugnisse» von einer Abnahme aus, in vielen Branchen sind zwischen 15 und 25 Prozent der Unternehmen derselben Meinung. Dieser Wert liegt in einigen Dienstleistungsbranchen wie Gesundheitswesen, öffentliche Verwaltung Finanz, Versicherungen und Informationstechnologie eher zwischen 5 und 10 Prozent.

Fazit

Die Erwartungen wurden gegenüber August nach unten korrigiert. Der Anteil an Unternehmen, die keine Erhöhung gewähren, ist von 7,1 Prozent im August auf 12,7 Prozent im Oktober gestiegen. Inzwischen wächst der finanzielle Druck bei den Arbeitnehmenden, was sich in häufigeren Demonstrationen niederschlägt.

Das arbeitgeberseitig da und dort vorgebrachte Argument, bei negativer Teuerung habe der Mitarbeitende «real» mehr in der Tasche, ist unhaltbar. Die Teuerung ist nicht auf individuelle Haushalte anwendbar. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis die Forderung nach Mindestlöhnen an Fahrt gewinnt und beim Stimmbürger ankommt. Ob die Arbeitgeber mit Zuwarten wirklich gut beraten sind?



Autor

Andreas Kühn lic. oec. HSG, Betriebswirtschafter mit Schwerpunkt Personalmanagement und langjährigen Erfahrungen als Strategieberater für Grossunternehmen, ist Managing Partner und VR der know.ch AG.

HR-Manager

«Wir setzen anspruchsvolle Ziele»

Ausserordentliche Arbeitsplatzkultur und Arbeitgeberattraktivität, dadurch zeichnen sich «Great Place to Work»-Preisträger aus. Zu diesen Unternehmen gehört auch die TESARO Bio GmbH mit Sitz in Zug. Renate Gloggner, VP Head of International Human Resources, stellt sich unseren Fragen im Interview.

Interview geführt von Kevin Hofer

personalSCHWEIZ: Was machen Sie anders/besser als andere?

Renate Gloggner: Wir haben eine inspirierende Vision, eine gut kommunizierte Strategie, die uns erlaubt, das Wichtige vom Unwichtigen zu unterscheiden. Und beide Aspekte sind eingebettet in unsere Werte, die uns Wegweiser und Leitplanken sind und die Basis unserer Kultur bilden.

Als schnell wachsendes Start-up haben alle unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter grossen Handlungsspielraum und meistern allein und im Team immer wieder herausfordernde Aufgaben, an denen sie selber wachsen, aber auch Zugehörigkeit und Befriedigung erleben.

Wie motivieren und fördern Sie Ihre Mitarbeitenden?

Basierend auf unserer Vision und der Strategie setzen wir anspruchsvolle Ziele. Innerhalb dieses Rahmens agieren unsere Mitarbeitenden selbstverantwortlich und konfrontieren sich mit Themen und Aufgaben, die sie fordern und fördern. Das bedeutet einerseits stetiges persönliches Wachstum, andererseits persönliche Motivation, Spass an der Arbeit und persönlichen Stolz auf die eigene oder die vom Team erbrachte Leistung.

Wie verbessern Sie Ihre HR-Prozesse?

Die meisten unserer administrativen HR-Prozesse sind noch am Entstehen, erste Verbesserungen werden aber bereits implementiert. Wir achten von Anfang an darauf, dass wir den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, diverse Prozesse direkt selber zu initialisieren und Lösungen einzuführen, die wir gerne zur Hand gehabt hätten in vorherigen Firmen (papierloses Arbeiten, zentralisierte Lohnadministra-



tion etc.). Die wichtigen Personalprozesse rund um persönliche Entwicklung, Feedback und Performance Management sind aber eingeführt, da sie für die Kultur von grosser Wichtigkeit sind.

Wenn Geld keine Rolle spielen würde, was würden Sie in Ihrer Personalabteilung sofort ändern?

Wir würden zusätzliche Unterstützung anstellen, um mehr Coaching-Zeit zur Verfügung zu haben, um noch näher bei der Linie zu sein, den Managern weitere Fähigkeiten und Instrumente zu geben, um den eigenen Führungsstil und das Employee Engagement stetig weiterzuentwickeln.

Welches sind zurzeit die grössten Herausforderungen im HR?

Die richtige Balance zu finden zwischen der Einführung von administrativen Strukturen und Prozessen und der Arbeit an den Teams, um all die neuen Mitarbeitenden einzuarbeiten, die Teamkohäsion zu optimieren und die Firmenwerte zu etablieren und im Tagesgeschäft zu leben.

Was macht für Sie die Faszination am HR aus?

Ein Sparringspartner für das Business zu sein, den Auf- und Ausbau direkt mitzuverantworten, die richtigen Talente auf dem Markt zu finden, für TESARO zu gewinnen und als motivierte und engagierte Mitarbeitende zu halten.

Zur Person



Renate Gloggner ist VP Head of International Human Resources bei TESARO Bio GmbH.



Arbeitswelt der Zukunft

Wie werden wir künftig arbeiten?

Wie und wo wir arbeiten und die Arbeit an sich verändert sich aufgrund der Entwicklungen im Bereich der technischen Lösungen, aber auch aufgrund einer Veränderung der Bedürfnisse der Arbeitnehmenden. Dies bedeutet jedoch nicht nur einen Wandel aufseiten der Arbeitnehmenden, auch den Arbeitgebern werden hier in Zukunft Veränderungen ins Haus stehen.

Von Frithjof Müller

Viele der heute noch üblichen Routearbeiten auch in Büros werden wegfallen – etwa der Beruf des Buchhalters. Die neuen Arbeitsplätze werden anspruchsvoller und erfordern eine bessere Ausbildung. Zukünftig wird vor allem Problemlösungskompetenz gefragt sein. In der vernetzten Industrie 4.0 hat gute Chancen, wer Produktions- und Digitalwissen zugleich hat. Die kontinuierliche Weiterbildung bekommt dadurch ein noch stärkeres Gewicht. Man wird sich vermehrt über ein Set von Kompetenzen definieren, nicht so sehr über einen erlernten Beruf. Weil die Arbeitswelt trotz aller Risiken immer technischer wird. Computerbasierte, technologische Fä-

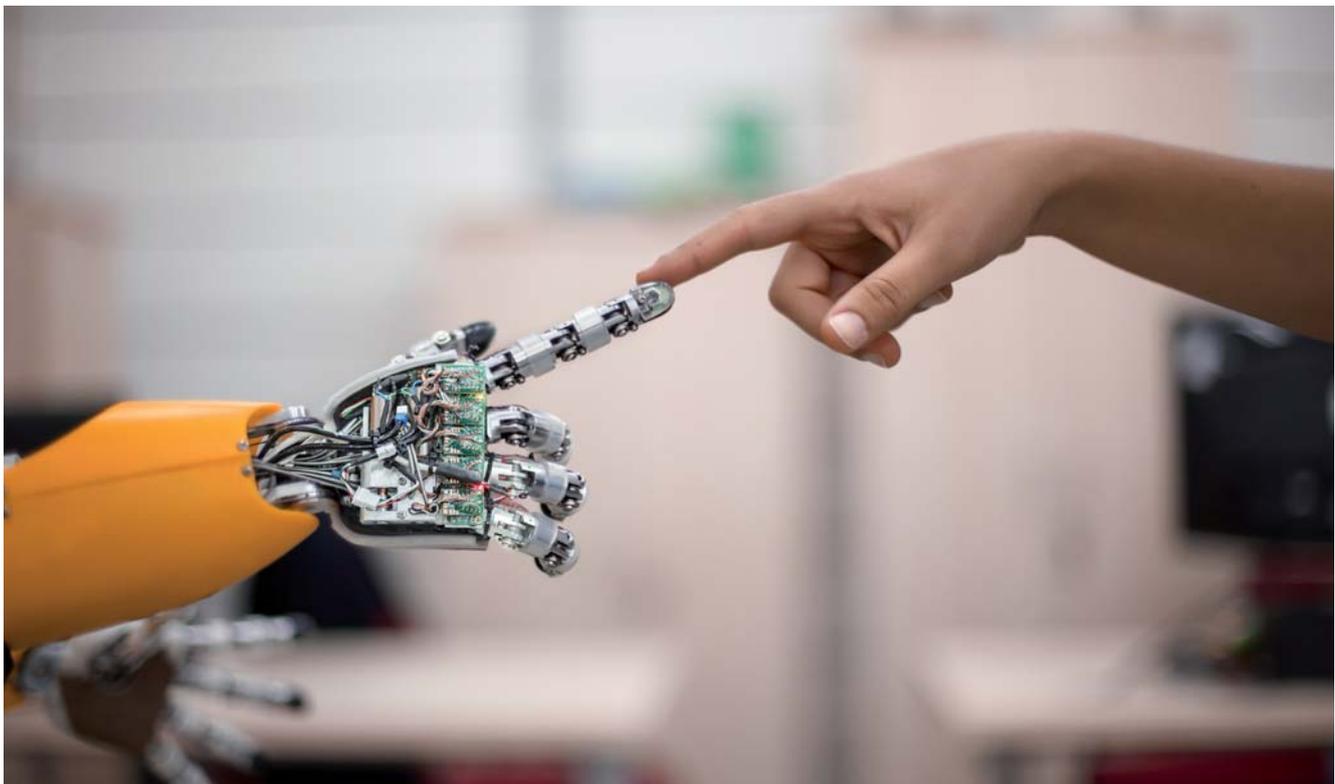
higkeiten werden zu Grundqualifikationen. Kritisches Denken und Hinterfragen werden wichtiger, als Fakten zu lernen. Gefragt sind zudem Flexibilität und lebenslanges Lernen. Ganz gleich, wie alt die Mitarbeitenden sind.

Der Roboter wird zum «Kollegen»

Stark verändern wird sich die Industriearbeit. Dabei wird der Mensch keineswegs vom Roboter verdrängt, sondern zukünftig eng mit ihm zusammenarbeiten. «In der Zukunft darf der Roboter den Käfig verlassen, um mit dem Menschen Hand in Hand zu arbeiten», sagt IAB-Chef Möller. Dementsprechend wird die

Mensch-Roboter-Kollaboration in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen. «Sie eröffnet grosse Potenziale auch für Unternehmen, für die der Einsatz von Robotern bisher nicht sinnvoll war», sagt Stefan Sagert, Robotik-Experte beim Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA). Hochintelligente Produktionsautomaten werden vor allem belastende Arbeiten übernehmen.

Sicher ist die künftige starke Veränderung vieler Tätigkeiten. Wenn Computer und Roboter die langweiligen und anstrengenden Routinetätigkeiten übernehmen, könnte das den Mitarbeitenden mehr Freiräume verschaffen.



Hand in Hand mit dem Roboter – die Zusammenarbeit Mensch-Roboter nimmt künftig zu.



Selbstmotivation

Neue Begeisterung für den alten Job?

Wir verbringen sehr viel Zeit auf der Arbeit – mancher von uns mehr als mit seiner Familie. Dennoch zeigen Studien, dass Berufstätige oft wenige bis gar keine zärtlichen Gefühle mehr für ihren Job hegen. Was sind die Gründe für Arbeitsfrust? Was sind die Faktoren für gute und erfüllende Arbeit?

Von Silke Weinig

Früher oder später stellt sich wohl jeder Arbeitnehmende folgende drei Fragen:

- Was mache ich hier eigentlich?
- Will ich das echt bis zur Rente machen?
- Was würde mir stattdessen gefallen?

Nur 15 Prozent sind glücklich mit ihrem Job

Die jüngste Studie der Gallup Organization, die Jahr für Jahr per Umfrage den Motivationsstand der Beschäftigten in Deutschland ermittelt, zeigt es schwarz auf weiss: Menschen, die sich für ihre Arbeitsstelle dauerhaft begeistern, muss man mit der Lupe suchen. 25 Prozent der Befragten haben innerlich gekündigt, 60 Prozent machen Dienst nach Vorschrift, und nur 15 Prozent sind zufrieden mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber. Wäre die Arbeit eine Lebensgemeinschaft, so wäre gerade mal jede siebte Ehe glücklich.

Was da nach Midlife-Crisis oder Sinnkrise klingt, hat in vielen Fällen einen ernst zu nehmenden Hintergrund. Nur für die wenigsten ist der Job ein reiner Broterwerb. Die meisten suchen – wenn auch oft unbewusst – nach dem Sinn ihrer Arbeit, wünschen sich Freude und Spass. Wertschätzung für ihre Arbeit und für sie als Person ist ihnen wichtig.

Diese Faktoren gehen über die bloße Idee der Selbstverwirklichung im Job hinaus. Unsere Arbeit ist ein wichtiger Bestandteil unseres Lebens. Sie bietet Anregung, Stabilität und Identität. Sie ist entscheidend für unsere Gesundheit und unser Selbstbild. Wenn also drei Viertel alle Arbeitnehmer unzufrieden sind, dann ist das alarmierend – für die betroffenen Personen ebenso wie für Arbeitgeber.

Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und der eigenen Persönlichkeit

Es gibt Psychologen wie Volker Kitz und Manuel Tusch, die behaupten, dass alle Jobs gleich seien und es daher egal sei, für wen man arbeite. In ihrem Bestseller Das Frustjobkillerbuch schreiben sie, der Weg beruflicher Zufriedenheit liege in uns selbst. Das klingt im ersten Moment schlüssig, greift aber zu kurz. Die Verantwortung für Zufriedenheit und Motivation auf Arbeitnehmer abzuwälzen, wenn beispielsweise deren Arbeitsplatz gefährdet ist, wirkt schon fast zynisch.

Dennoch geht auch der Mainzer Arbeitspsychologe Christian Dormann in seinen Forschungsprojekten der Frage nach, ob die Arbeitszufriedenheit von der Persönlichkeit abhängt. Dormann konnte nachweisen, dass Menschen mit einer negativen Grundhaltung unzufriedener mit ihrer Arbeit sind. Demgegenüber empfinden Menschen, die sich als handlungs- und somit selbstwirksam erleben, ihre Arbeit oft als erfüllend.

Selbstwirksam kann ich in allen Hierarchiestufen sein

Wer nun glaubt, dass er als Arbeitnehmer nur ein Rädchen im Getriebe sei und man sich einzig als Chef handlungswirksam erleben könne, dem sei die folgende Studie von Chak Fu Lam und seinen Kollegen von der Bostoner Suffolk University genannt. Sie untersuchten bei den Angestellten eines Speiselieferanten für Krankenhäuser, inwieweit ein besonderes Engagement die Mitarbeiter energetisiert und zufrieden macht. Die Teilnehmer der Untersuchung, von denen keiner zum

Management gehörte, sollten eine Woche lang zu Beginn und zum Ende ihrer täglichen Arbeit ein Tagebuch ausfüllen. Dabei gaben sie an, ob das, was sie gerade taten, für sie sinnvoll war und wie energiegeladen sie sich fühlten. Mitarbeiter, die sich zusätzlich engagierten, indem sie zum Beispiel ohne Anweisung des Vorgesetzten Kollegen halfen, erlebten ihre Arbeit als sinnvoller und sich selbst als tatkräftiger. Sich selbst als wirkungsvoll und sinnstiftend zu erleben ist die Erklärung dafür: Durch das freiwillige Tun erschien die Arbeit bedeutsamer, was wiederum Energie gab.

Die gute Nachricht: Sie können sich Motivation und Begeisterung erhalten

Dormann leitet von seinen Studien konkrete Handlungsanweisungen für mehr Selbstwirksamkeit ab. Er rät, auf Situationen im Arbeitsalltag zu achten, in denen wir Wahlmöglichkeiten haben. Dabei

Kündigungsgrund: Chef

Die 10 häufigsten Fehler, mit denen Chefs ihre Mitarbeiter vergraulen

1. sich nur dann blicken lassen, wenn etwas nicht läuft
2. Überstunden mit Produktivität oder Effizienz verwechseln
3. seine Mitarbeiter unterfordern
4. unverbindlich sein und keine Entscheidungen treffen
5. keinen Platz bieten, um eigene Ideen zu entfalten
6. keine Wertschätzung zeigen
7. Regeln, Regeln, Regeln
8. Ziele zur Geheimsache erklären
9. keine Verantwortung übernehmen
10. Mikro-Management: Arbeiten werden auf Schritt und Tritt kontrolliert



Mensch 4.0

Sind Sie bereit?

Wenn Sie sich mit den Geschehnissen, der Entwicklung und den Fragen der industriellen und der sozialen Welt beschäftigen, kommen Sie an den Begriffen «4. Industrielle Revolution», «Digitalisierung», «Industrie 4.0» und «Internet of Things» (IoT) nicht vorbei.

Von Markus Bieri

Man spricht von Industrie 4.0, Produktion 4.0, Finanzen 4.0, Logistik 4.0, Human Resources 4.0, Arbeiten 4.0 usw. – kurz, wir erleben einen wahren 4.0 Hype.

Nun stellen sich die Fragen: Wo finden wir den Menschen? Gibt es auch den Menschen 4.0 oder den «homo digitalis»? Diesen Text habe ich im Sinne eines Denkanstosses geschrieben. Ich hoffe, dass ich Sie mit meinen Zeilen zum Reflektieren anregen kann.

Die Digitalisierung und die Folgen für den Menschen

Die Digitalisierung hat Fahrt aufgenommen. Sie lässt sich nicht mehr aufhalten, und wir sind gezwungen, ihr zu folgen. Oder wie es der Physiker und Philosoph Ludwig Hasler sagt: «Wer Akteur bleiben will, freundet sich mit dem neuen Zauber an, ohne sich ihm auszuliefern» (Interview Luzerner Zeitung vom 5. März 2017). In der Fach- und Tagespresse wird darüber geschrieben, dass Berufe aufgrund der Digitalisierung verschwinden, aber auch, dass neue Berufe entstehen und uns deshalb die Arbeit trotz Digitalisierung nicht ausgeht.

Dr. Reinhard Riedl, wissenschaftlicher Leiter des Fachbereichs Wirtschaft an der Berner Fachhochschule (Interview Luzerner Zeitung vom 18. Februar 2017), sieht in der Digitalisierung folgende Trends:

- Die Geschäftsprozessintegration geschieht organisationsübergreifend und ermöglicht die dynamische Optimierung von Abläufen.
- Es wird Broker für alles geben, und über Internetplattformen wird ein fast uneingeschränkter Abgleich von Angebot und Nachfrage ermöglicht werden.

- Der Kunde wird zum eigenständigen Markt, beziehungsweise es wird eine radikale Personalisierung stattfinden.

Eine radikale Personalisierung des Marktes bei ca. 7,5 Milliarden Erdbewohnenden – wie hochkomplex und unübersichtlich wird dies?!

Die bisherigen drei industriellen Revolutionen haben dem Menschen zum Wohle gedient. Sie vereinfachten uns das Leben, führten zu besserer Gesundheit und Wohlstand. In der Industrie 4.0 mit dem IoT sind nicht nur wir Menschen miteinander vernetzt, sondern auch die Dinge und Maschinen in unserem Umfeld. Heute sind wir, nebst den hoch optimierten und effizienten Arbeits- und Produktionsprozessen, von einer immer innovativeren und schneller werdenden Informations- und Kommunikationstechnologie vollständig umgeben. Wir setzen diese tagtäglich ein und sind dieser Art zu kommunizieren zum Teil bereits ausgeliefert.

Der arbeitstätige Mensch ist zukünftig noch mehr gezwungen, sich beruflich und persönlich neu zu orientieren. Dies war auch in der Vergangenheit der Fall, jedoch musste er sich wohl noch niemals zuvor mit einer solchen Komplexität, Dynamik und Geschwindigkeit auseinandersetzen.

Kann der Mensch in der digitalen Revolution sein Dasein noch selber gestalten?

In meiner Arbeit als Coach und Organisationsberater habe ich regelmässig mit Menschen aus Führungs- und Fachfunktionen zu tun, die sich fragen, wie sie mit den immer schneller werdenden Verän-

derungen im Berufsalltag persönlich, als Mensch und Führungskraft umgehen sollen. Die Frage: «Wie kann ich mit meinem Unternehmen, meinem Team und mir selber dieser Wandlung begegnen?», steht immer mehr im Vordergrund.

Ich stelle fest, dass dem Menschen als Individuum und dessen Zukunft in der aktuell stattfindenden digitalen Revolution kaum eine wirkliche Beachtung geschenkt wird. Es wird vor allem darüber gesprochen, wie sich die Berufswelt verändern wird und wer mehr oder weniger Chancen in der Arbeitswelt haben wird.

Zukünftig wird der neue Arbeitskollege, die neue Arbeitskollegin wahrscheinlich nicht mehr jene Person sein, mit welcher man sich wie bisher während der Arbeit, in der Pause unkompliziert austauschen und gemeinsam einen Kaffee trinken, eine Zigarette rauchen oder sich über Fussball, Modetrends oder andere menschbewegende Themen unterhalten kann. Selbstlernende Systeme, sogenannte künstliche Intelligenzen (KI), werden uns zunehmend bestimmen, mit uns arbeiten und kommunizieren. Die Firma Apple zeigt uns mit der bereits massentauglichen Software Siri (Speech Interpretation and Recognition Interface) auf, was heute schon möglich ist und zukünftig noch in grösserem Ausmass möglich sein wird.

Der Mensch wird sich der Maschine anpassen müssen. Anders als in den ersten drei Revolutionen, als die Maschine vor allem für die Menschen im Dienst stand. Die Arbeitswelt wird demnach noch intellektueller und noch viel anspruchsvoller. Das wird bedeuten, dass nicht mehr alle Arbeitnehmenden mit den Anforderungen des Arbeitsprozesses mithalten können. Vor allem für Arbeitskräfte, welche