

NEW WORK

«Die Personalarbeit wird in Zukunft noch wichtiger»

Lars Thomsen im Experten-Interview

Lebenslanges Lernen

Lerninitiative

Wie das permanente Dazulernen in Zeiten des stetigen Wandels funktionieren kann, zeigt ein Projekt der ZKB. [S. 12](#)

Neue Führung

Komplexe Situationen meistern

Insbesondere in Krisen ist gute Führungsarbeit entscheidend. Wir zeigen 7 Führungskonzepte. [S. 30](#)

Future Workforce

Wie ticken Millennials?

Millennials haben eine Schlüsselrolle in der digitalen Transformation. Was sind ihre Wertvorstellungen? [S. 42](#)

New Work & Arbeitswelt der Zukunft

«Die Personalarbeit wird in Zukunft noch wichtiger»

Die (Arbeits-)Welt befindet sich im Wandel. Bedingt durch die Corona-Pandemie, wurde den Unternehmen ein teils längst überfälliger Digitalisierungsschub «aufgezwungen». Und auch das regelmässige Arbeiten von zu Hause aus wurde über Nacht möglich. Wie die Arbeitswelt der Zukunft aussehen wird, wollten wir vom Trend- und Zukunftsforscher Lars Thomsen wissen. Im Gespräch verrät er, in welchem Ausmass Roboter unseren Alltag prägen werden, ob die Arbeit weiter flexibilisiert wird und warum Personalarbeit auch zukünftig einen hohen Stellenwert haben wird.

Interview geführt von Dave Husi

Herr Thomsen, Sie sind Trend- und Zukunftsforscher. Wie sind Sie zu diesem Beruf gekommen?

Das fing schon ganz früh bei meinen Brüdern und mir an: Unsere Mutter war Kindergärtnerin, die uns immer ermutigte, unsere Kreativität, Neugier und Fantasie einzusetzen, um die Welt und unsere Zukunft so zu gestalten, wie wir sie uns wünschten. Mein Vater hingegen war Ingenieur, der uns immer sagte, dass Ideen zu haben nur der erste Schritt sei. Und so schauten wir dann gemeinsam, ob diese Ideen mit den Gesetzen von Physik, Logik und Ökonomie tatsächlich auch umsetzbar wären.

Als ich später Betriebswirtschaftslehre studierte, fiel mir auf, dass angehende Managerinnen und Manager kaum Werkzeuge und Methoden lernten, um zukünftige Entwicklungen und Umbrüche in Technologien und Industrien zu berechnen und zu planen. Man lernte praktisch nur, die Gegenwart möglichst gut zu beschreiben. Das passte nicht zu dem, was ich schon als Kind gelernt hatte.

Schon während des Studiums beschäftigte ich mich aus Eigeninteresse mit Methoden der Zukunftsforschung und gründete mit 22 Jahren meine erste Firma in diesem Bereich. Damals klang das sehr exotisch, und mein Vater war zunächst schockiert und meinte, ich solle lieber etwas Vernünftiges machen. Aber er war auch in Teilen mit «schuld daran».

Wie gehen Sie bei Ihrer Arbeit vor oder, anders gefragt, wie kommen Sie zu Ihren Zukunftsprognosen?

Wir analysieren vornehmlich technologische Entwicklungen und Innovationen sowie deren systemische Wechselbeziehungen. Hört sich kompliziert an, ist es aber gar nicht: Neue Technologien verändern die Welt nicht über Nacht, aber langfristig meist sehr nachhaltig. Oft ist eine neue Technologie am Anfang ihrer Entwicklung sogar teurer und schlechter als die bestehende Technik. Doch während ausgereifte Technik kaum mehr signifikante Fortschritte machen kann, ist die Innovationsdynamik im neuen Feld wesentlich höher.

Jeder von uns hat solche Umbrüche und Ablösungen in der Vergangenheit miterlebt. Ein Beispiel: Es gab Zeiten, da waren Schreibmaschinen wesentlich praktikabler als die ersten Computer. Hätten wir damals schon gearbeitet, wäre es unsere Aufgabe gewesen, den Zeitpunkt zu berechnen, an dem ein PC in Verbindung mit einem Drucker ökonomisch sinnvoller wird als die Anschaffung einer neuen Schreibmaschine. Dafür analysieren wir zahlreiche Trends, Einflussfaktoren und deren Dynamik und berechnen den Zeitpunkt, an dem der Systemwechsel ökonomisch und logisch zu erwarten ist.

Sie haben eine Methodik zur Bestimmung von Systembruchmomenten, den sog. «Tipping Points», entwickelt. Was hat es damit auf sich?

Oft hört man heute den Begriff von disruptiven Entwicklungen. Ein Tipping Point nach unserer Definition bezeichnet den Zeitpunkt, an dem ein Trend seine höchste Wachstumsdynamik erreicht und ein Systemwechsel einsetzt. Es ist, wie wenn man Popcorn in einer Pfanne mit etwas Öl erhitzt: Eine ganze Weile lang passiert gar nichts, bis auf den Trend, dass das Öl immer heisser wird. Bei ca. 180° Celsius Öltemperatur poppt das erste Maiskorn, da die Hitze das Wasser um den Keim herum verdampft hat und der Druck so gross wurde, dass es quasi explodierte. Auch wenn es einige Zeit bis zu diesem Punkt brauchte, poppen die anderen Maiskörner ab jetzt in kurzer Abfolge. Das ist in diesem System der Tipping Point. Dieser ist allerdings weder Zufall noch unvorhersehbar. Jeder, der das System naturwissenschaftlich analysiert, kann die Logik beschreiben. Tipping Points sind aber nicht nur bei Popcorn zu beobachten, sondern auch in unserer Arbeitswelt, in der Mobilität, Logistik, Energie, Nahrungsmittelproduktion und vielen anderen Bereichen unseres Lebens.

Wie gelangen Sie an Ihre Daten?

Unsere wichtigste Informationsquelle stellen diejenigen Experten dar, die tatsächlich an der Zukunft arbeiten: Wir sprechen jedes Jahr mit Hunderten von Wissenschaftlern, Experten, Unternehmensgründern und Vordenkern. Wir sind immer wieder überrascht, wie offen und happy die Menschen sind, wenn wir mit ihnen über ihre Ideen zur Zukunft spre-

Langzeitabsenzen

Lohnfortzahlungspflicht und Kündigungsschutz

Bei einer Arbeitsverhinderung ist der Mitarbeitende vor einer Kündigung während einer bestimmten Dauer geschützt. Bei Langzeitabsenzen ist irgendwann eine Kündigung rechtlich zulässig, allerdings kann die Kündigung missbräuchlich sein. Zusätzlich gilt es, die Frage der Lohnfortzahlungspflicht zu klären.

Von *Stefan Rieder*

Zeitlicher Kündigungsschutz

Sofern ein Mitarbeitender ohne eigenes Verschulden durch Krankheit ganz oder teilweise an der Arbeitsleistung verhindert ist, gewährt ihm Art. 336c Abs. 1 lit. b OR einen zeitlichen Kündigungsschutz, sodass die Arbeitgeberin das Arbeitsverhältnis während einer zeitlich begrenzten Sperrfrist nicht kündigen kann. Die Sperrfrist wird nicht durch die Krankheit ausgelöst, sondern durch die daraus resultierende vollständige oder teilweise Arbeitsverhinderung. Die Länge der Sperrfrist aufgrund einer krankheitsbedingten Arbeitsverhinderung ist in Abhängigkeit von der Dauer des Arbeitsverhältnisses begrenzt. Die Schutzfrist beträgt im ersten Dienstjahr 30 Tage, ab dem zweiten bis und mit dem fünften Dienstjahr 90 Tage und ab dem sechsten Dienstjahr 180 Tage. Dabei handelt es sich um Kalender- und nicht um Arbeitstage. Eine Kündigung während dieser Sperrfristen wäre ungültig und müsste nach Ablauf des zeitlichen Kündigungsschutzes wiederholt werden. Der Kündigungsschutz gelangt auch bei einer Freistellung des Mitarbeitenden zur Anwendung.

Lohnfortzahlung

Dieser zeitliche Kündigungsschutz ist nicht mit der gesetzlichen Lohnfortzahlungspflicht koordiniert. Die Lohnfortzahlungspflicht bestimmt sich nach Art. 324a OR und hängt vom Dienstalter des Mitarbeitenden ab. Je länger das Arbeitsverhältnis dauerte, desto länger ist gemäss der anwendbaren Basler, Berner oder Zürcher Skala die Lohnfortzah-

lungspflicht der Arbeitgeberin. Es kommt nicht selten vor, dass die Lohnfortzahlungspflicht früher endet als der zeitliche Kündigungsschutz. Ohne eine Krankentaggeldversicherung, die Leistungen erbringt, befindet sich der Mitarbeitende dann in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis, erhält jedoch keinen Lohn. Durch eine Krankentaggeldversicherung lässt sich diese drohende Einkommenslücke bei einer Langzeitabsenz verhindern, allerdings besteht keine gesetzliche Pflicht, eine Krankentaggeldversicherung abzuschliessen.

Krankentaggeldversicherung

Sofern die Arbeitgeberin eine kollektive Krankentaggeldversicherung abgeschlossen hat, ist es wichtig, dass diese Versicherungslösung im Arbeitsvertrag oder im Personalreglement sauber umgesetzt ist. Bezüglich der Lohnfortzahlungspflicht bei Arbeitsverhinderung gibt es drei verschiedene Varianten:

1. Bei der gesetzlichen Minimallösung nach Art. 324a Abs. 1–3 OR gelangt die Basler, Berner oder Zürcher Skala zur Anwendung, und die Dauer der Lohnfortzahlung richtet sich nach dem Dienstjahr. Die Lohnfortzahlung beträgt während dieser Dauer zwingend 100% des Lohns, wie wenn gearbeitet worden wäre.
2. Es ist möglich, im Sinne einer Ergänzungslösung komplementäre Leistungen vorzusehen, d.h., die gesetzliche Lohnfortzahlungspflicht wird durch die Krankentaggeldversicherung zu-

gunsten des Mitarbeitenden erweitert. Die Leistungen gemäss vorstehender Ziffer müssen also trotzdem erbracht werden, allerdings gehören die Taggeldleistungen der Arbeitgeberin. Nach Ablauf der gesetzlichen Lohnfortzahlungspflicht stehen dem Mitarbeitenden die Versicherungsleistungen zu.

3. Nach Art. 324a Abs. 4 OR ist es mittels schriftlicher Vereinbarung möglich, von der gesetzlichen Lohnfortzahlungspflicht im Sinne einer Ersatzlösung abzuweichen, sofern mindestens eine gleichwertige Leistung vereinbart wird. Eine Krankentaggeldversicherungslösung ist gleichwertig, wenn während 720 Tagen Taggelder in der Höhe von 80% des Lohns ausgerichtet werden und eine Karenzfrist von max. 3 Tagen besteht, wobei die Prämien mindestens zu 50% von der Arbeitgeberin getragen werden müssen. Während einer allfälligen Wartefrist, bis die Versicherung bezahlt, kann vereinbart werden, dass die Arbeitgeberin nur 80% bezahlt.

In der Regel beabsichtigt die Arbeitgeberin die 3. Variante, allerdings wird diese oftmals vertraglich nicht sauber umgesetzt, sodass ungewollt die 2. Variante zur Anwendung gelangt. Damit die 3. Variante rechtsgültig vereinbart werden kann, müssen in der schriftlichen Vereinbarung mindestens folgende Punkte festgehalten werden: (1) abgedeckte Risiken, (2) Prozentsatz des versicherten Lohns, (3) Dauer der Leistungen und (4) Modalitäten der Prämienfinanzierung.

Lebenslanges Lernen

Lernen als Geben und Nehmen

Flexibilität und Lernfähigkeit sind für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden heute so wichtig wie nie. Wie das permanente Dazulernen in Zeiten des stetigen Wandels funktionieren kann, zeigt die Zürcher Kantonalbank mit ihrer neuen Lerninitiative.

Von Boris Billing

Handgeschriebene Kassenbücher, Siegelstempel, Rechenrollen mit logarithmischen Tabellen, Nachrichten per Boten oder Bernhardinerhunde im Sicherheitsdienst: Wer sich in die Geschichten zum 150-Jahr-Jubiläum der Zürcher Kantonalbank vertieft, findet zahlreiche kuriose Fakten und amüsante Anekdoten. Sie machen die Erfolgsgeschichte der Bank erlebbar. Und sie zeigen vor allem eines: den Wandel des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden.

Früher dauerte es oft Monate oder sogar Jahre, bis organisatorische Abläufe oder technische Neuerungen in der Bank umgesetzt wurden. Heute bleiben dafür manchmal nur Wochen, Tage oder Stunden. Dies hat das Pandemiejahr 2020 exemplarisch gezeigt: mit immer kürzeren Halbwertszeiten des Wissens, mit dem Umbau von betrieblichen Angeboten und Konzepten quasi über Nacht oder mit einem Entwicklungs- und Ausbausub im digitalen Bereich.

Lernen und Entwickeln ganz zuoberst

Wie die ganze Gesellschaft sind auch die Zürcher Kantonalbank und ihre Mitarbeitenden gefordert, sich ständig anzupassen: Situationen müssen immer wieder neu bewertet, Gestaltungsmöglichkeiten ausgelotet und Lösungsansätze evaluiert werden. Flexibilität und Lernfähigkeit sind deshalb so zentral wie nie: Sie sind Voraussetzung und Bedingung zugleich, damit die Organisation Zürcher Kantonalbank fortbestehen und auch in den nächsten 150 Jahren erfolgreich sein kann. Doch wie kann die Bank ihre Mitarbeitenden auf allen Stufen ermutigen, sich weiterzuentwickeln und jeden Tag dazulernen? Wie kann das Unternehmen es schaffen,



Der Grundsatz vom «Lernen und Entwickeln» ist sowohl auf der individuellen Ebene, der Führungsebene als auch auf der organisationalen Ebene verankert.

dass seine Markenwerte nicht tote Buchstaben bleiben, sondern mit Leben gefüllt werden? Wie werden aus «gewöhnlichen» Mitarbeitenden Impulsgeber mit Ideen und verantwortungsvolle Kundenbetreuerinnen und Kundenbetreuer? Wie werden aus ihnen leidenschaftliche Entdecker, stets offen für Neues?

Gelingen kann dies nur, wenn der Grundsatz vom «Lernen und Entwickeln» innerhalb der Bank einen sehr hohen Stellenwert erhält: auf der individuellen Ebene, der Führungsebene und der organisationalen Ebene. Und wenn der Wandel nicht bloss als Fluch, sondern auch als Segen begriffen wird.

Wollen, können und dürfen

Innerhalb der Bank verstehen wir Lernen als Prozess, der das Verhalten, Denken und Fühlen formt und entwickelt. Dies führt dann auch zu neuen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Wir stützen uns dabei auf aktuelle Erkenntnisse der Lehr- und Lernforschung und insbesondere auf das Modell resp. die Differenzierung «wollen – können – dürfen». «Wollen» steht dabei für den Willen zur Veränderung und die Bereitschaft, sich

auf neue Themen einzulassen und Neues auszuprobieren. «Können» meint, Lerntechniken und Lernstrategien zu entwickeln und anzuwenden, das eigene Lernen zu planen, seine Lernfortschritte zu reflektieren und die Lernmotivation aufrechtzuerhalten. Und «Dürfen» bedeutet, Handlungsspielräume zu nutzen, neue Verhaltensweisen auszuprobieren und (mehr) Verantwortung zu übernehmen.

Die Zürcher Kantonalbank hat bereits vor Jahren das alte System der Leistungs- und Zielvereinbarung abgeschafft und stattdessen das Modell «Performance und Entwicklung» lanciert. Aus der Erkenntnis, dass hierarchische Steuerung oft langsam und träge ist, haben wir stärker auf die einzelnen Mitarbeitenden und ihre Eigenverantwortung fokussiert. Aber auch die Führungskräfte bleiben in der Verantwortung: Denn Führen bedeutet in unserem Verständnis, anderen dabei zu helfen, erfolgreich zu sein – und zu bleiben.

Neue Lerninitiative lanciert

Mit der Einführung von «Performance und Entwicklung» hat die Bank die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Ler-

Best Practice «Digitale Transformation in der GKB»

Neuausrichtung und Reorganisation eines HR-Bereichs (Teil 1)

Die digitale Transformation, der demografische Einbruch und der Wertewandel verändern die Arbeitswelt grundlegend und nachhaltig. Die resultierende New Work Transformation hat zum einen direkte Implikationen für die Personalarbeit. Zum anderen verändert sie die Anforderungen an die Führung – was wiederum neue Ansprüche an die Unterstützung seitens HR nach sich zieht. Diesen direkten und indirekten neuen Herausforderungen wird ein Personalbereich mit der bestehenden funktionalen Organisation und einer oft umständlichen Arbeitsweise nicht länger gerecht. Eine fundamentale Neuausrichtung der Personalarbeit wird unausweichlich. In einer mehrteiligen Artikelserie stellen wir ein Reorganisationsprojekt der GKB als Best Practice vor.

Von Dr. Alex Villiger

Die Unternehmensführung der Graubündner Kantonalbank (GKB) hat sich im Strategieprozess 2019 explizit den Trends und den Themen der Arbeitswelt 4.0 gewidmet. In vier parallel laufenden Workshops haben sich die Führungskräfte mit folgenden Fragestellungen auseinandergesetzt:

- In welcher **Unternehmenskultur** können sich die Mitarbeiterpotenziale am besten entfalten?
- Welcher **Führungsstil** fördert eine transformationale Unternehmenskultur?
- Welche **Organisationsformen** ermöglichen diese Entwicklung?
- Was bringt **New Work?** D.h., wie und wo werden wir in Zukunft (zusammen-)arbeiten?

Um diese Fragen nicht nur aus der Theorie heraus zu beantworten, hat die GKB

das **HRM als Pilotbereich** deklariert und mit der Aufgabe betraut, diese Themen zu testen, auszuwerten und die Erkenntnisse ans Unternehmen zurückzuspielen. In diesem Artikel wird die **Weiterentwicklung der Personalarbeit in den folgenden Schritten** beschrieben (siehe Abb. 1).

1. Megatrends und veränderte Anforderungen

Als ersten Schritt der Transformation haben sich die Mitarbeitenden mit strategischen Fragen auseinandergesetzt: Wie verändert die digitale Transformation den Arbeitsmarkt (1.1.)? Welche strukturellen Megatrends wirken auf den Arbeitsmarkt und auf die Personalarbeit ein (1.2.)? Wie verändern sich die Anforderungen an die Führungs- und Personalarbeit (1.3.)?

1.1 Digitale Transformation

Wie lässt sich die Wirkung der digitalen Transformation auf den Arbeitsmarkt im Generellen und die Personalarbeit im Konkreten beschreiben?

- Auf der einen Seite sorgt der **Substitutionseffekt** dafür, dass mächtiger werdende Systeme, Robotics oder die künstliche Intelligenz repetitive Tätigkeiten und einfache Sachbearbeiterfunktionen nach und nach übernehmen und ersetzen.
- Auf der anderen Seite entstehen durch den **Komplementäreffekt** neue Anforderungen an bestehende Funktionen sowie neue Berufsbilder mit höheren Anforderungen.
- Der **Transformationseffekt** schliesslich bildet in Form der Kulturentwicklung den Nährboden, damit sich Unternehmen agiler und innovativer auf die Zukunft ausrichten und den sich verändernden Anforderungen überhaupt gerecht werden können.
- Die **Strategische Personalentwicklung** verantwortet das Schliessen des aus den Effekten der digitalen Transformation entstehenden **Skills-Gaps** – also der Differenz von heute zur Verfügung stehenden und morgen von der Volkswirtschaft benötigten Kompetenzen. Anders ausgedrückt: Wie schaffen es die Unternehmen, den Substitutionseffekt ohne Kündigungen



Abbildung 1: Aufbau Artikel

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Welche dieser Aussagen ist korrekt?

- Bei Krankheit beträgt die Sperrfrist für eine Kündigung von Mitarbeitenden im ersten Dienstjahr 60 Tage.
- Es besteht keine gesetzliche Pflicht, eine Krankentaggeldversicherung abzuschliessen.
- Eine Krankentaggeldversicherung ist für Schweizer Unternehmen obligatorisch.

Bei der Erstellung von Zukunftsprognosen spielen sogenannte «Tipping Points» eine wichtige Rolle.

Was ist damit gemeint?

- Der Zeitpunkt, an dem ein Trend das erste Mal sichtbar wird.
- Der Zeitpunkt, an dem sich niemand mehr für den Trend interessiert.
- Der Zeitpunkt, an dem ein Trend seine höchste Wachstumsdynamik erreicht und ein Systemwechsel einsetzt.

Was ist eine Organisation «oben ohne»?

- Eine Organisation ohne Kleidervorschriften
- Eine Organisation ohne Strategie
- Eine hierarchielose Organisation

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

Lösungen und Gewinner werden in der November-Ausgabe von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 12.10.2020. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der September-Ausgabe 2020:

Was gehört NICHT zwingend in ein Verwarnungsschreiben?
Betreffzeile «Letzte Chance»

Aus welchen Gruppen von mehr oder weniger veränderungswilligen Personen besteht die Innovation Curve von Everett Rogers?

Vorreiter, frühe Mehrheit, späte Mehrheit und Nachzügler

Wie hoch ist gemäss einer Talent Acquisition Studie der Gartner Inc. der Anteil an sog. «bad hires» bei neu eingestellten Mitarbeitenden?

20–30%

Gewinner: Die Gewinnerin der September-Ausgabe heisst Gaby Locher. Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie eine
Übernachtung für 2 Personen
im Superior Zimmer im Wert
von CHF 490.–
(Angebot Gipfelträume)



Auf dem Gipfel des Luzerner Hausbergs thronen die traditionsreichen Pilatus Kulm Hotels mit 50 Zimmern. Die lichtdurchfluteten Veranstaltungsräume bieten einen atemberaubenden Blick auf die Alpen. Erklimmen Sie den Pilatus auf 2132 m. ü. M. von Alpnachstad mit der steilsten Zahnradbahn der Welt in 30 Minuten oder von Kriens/Luzern aus per Gondelbahn. Beide Talstationen sind bequem über die Autobahn zu erreichen.

Mehr Informationen unter www.pilatus.ch/entdecken/gipfeltraeume

Global Talent Trends

Benefits als Basis der Employee Experience

HR muss sich zunehmend mit dem Thema Employee Experience auseinandersetzen. Die Grundlage eines guten Mitarbeitererlebnisses bilden zielgerichtete Benefits, die effizient und zeitgemäss über digitale Plattformen angeboten werden.

Von Michael Dean und Stephan Pieronczyk

In der heutigen Wirtschaftslandschaft müssen Unternehmen ihren Zielkunden ein einzigartiges Kundenerlebnis bieten, um sich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Das Gleiche gilt für die eigenen Mitarbeitenden: Unternehmen, die das Mitarbeitererlebnis – die Employee Experience – gezielt fördern, profitieren von einer höheren Produktivität und Kundenzufriedenheit.¹

Dazu zählen nicht nur die Digitalisierung von HR-Prozessen, sondern auch personalisierte Benefitangebote, die auf die individuellen Bedürfnisse und Lebensumstände der Mitarbeitenden zugeschnitten sind, insbesondere im Bereich des sogenannten Employee Wellbeing – des kör-

perlichen, psychischen und finanziellen Wohlergehens. Die Coronakrise, geprägt von Unsicherheit und virtueller Arbeit, hat in diesem Jahr vielen Arbeitgebern erneut aufgezeigt, welche wichtige Rolle relevante Wellbeing-Angebote sowie deren digitale Delivery in der Motivation von Mitarbeitenden spielen können.

Laut Mercers «Global Talent Trends»-Studie 2020 (GTT-Studie), für die über 7300 Antworten von Executives, HR-Verantwortlichen und Mitarbeitenden weltweit analysiert wurden, sagen aber nur 4 Prozent der Unternehmen, dass sie eine gute Employee Experience bieten. Und rund 40 Prozent der Mitarbeitenden in Westeuropa geben an, dass sie

grundsätzlich zwar zufrieden mit ihrem Arbeitgeber sind, aber dennoch darüber nachdenken, ihr Unternehmen zu verlassen. Woran liegt das?

Digitalisierung und Wellbeing

Nur 22 Prozent der Mitarbeitenden weltweit sagen, dass die HR-Prozesse in ihrem Unternehmen digital sind. Immerhin sieht aber die Hälfte der befragten Führungskräfte und HR-Verantwortlichen ein gutes digitales Erlebnis als Top-Herausforderung mit Blick auf ihre Belegschaft. Das Thema kommt in den Unternehmen langsam an.

Für ebenfalls die Hälfte aller Führungskräfte ist die Unterstützung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Mitarbeitenden eine zentrale Herausforderung. Doch nur 29 Prozent der Unternehmen verfolgen eine entsprechende Strategie, und kaum ein Viertel analysiert den Erfolg entsprechender Programme. Laut GTT-Studie sind 2 von 3 Mitarbeitenden mit Burnout-Risiko konfrontiert, während etwa 20 Prozent mit einem chronischen Gesundheitsproblem leben. Gleichzeitig sagen stark engagierte Mitarbeitende mit sechsmal höherer Wahrscheinlichkeit, dass ihr Unternehmen auf ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden fokussiert ist.

Führungskräfte und HR-Verantwortliche wissen natürlich schon längst, dass engagierte Mitarbeitende für nachhaltigen Erfolg entscheidend sind. Untermauert wird dies durch die Studienergebnisse: Engagierte Mitarbeitende beschreiben sich fünfmal häufiger als hoch leistungsfähig, und sie bleiben mit dreimal höherer Wahrscheinlichkeit im Unternehmen.



Mit personalisierten Benefits Toptalente ans Unternehmen binden.



Digitalisierung und Werte

Mensch, alles wird anders!

Die Digitalisierung nimmt in unserem Alltag – so auch in den Organisationen – immer mehr Raum und Platz ein. Inzwischen werden Mitarbeitende bereits mittels Unterstützung künstlicher Intelligenz rekrutiert. Wo führt das alles hin? Benötigen wir bis in ein paar Jahren überhaupt noch Mitarbeitende oder übernehmen Maschinen unsere Arbeit und somit die Kontrolle über uns Menschen?

Von *Monika Manhart und Stephan Tanner*

Es steht fest, dass wir heutzutage nicht mehr ohne Maschinen arbeiten können. Ohne uns Menschen geht es aber auch nicht, denn wir sind weitaus effizienter als die Maschine, wenn es um folgende Punkte geht:

- Entscheidungsfindung,
- gesamtheitliches Denken,
- Erfassen von komplexen Situationen,
- Kreativität und Innovation,
- visionäre Ideen und
- Emotionen und Empathie

Der Einsatz von Robotern bringt bereits heute in vielen Branchen technologische Fortschritte und Gewinne. Entsprechend der Forschung besitzt Software jedoch weder Intelligenz noch Klugheit. Nehmen wir als Beispiel den Rekrutierungsprozess eines neuen Mitarbeitenden. Wenn wir unsere Grundlagen und das Bewertungsmodell für die Rekrutierung auf wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Verhaltens- und Organisationspsychologie aufbauen und in einem digitalen Prozess abbilden, kann dies für alle einen Mehrwert und gleiche Chancen bedeuten. Dabei entsteht ein weiterer, nicht zu unterschätzender und positiver Nebeneffekt: die Parameter, welche in einem solchen System definiert werden, sind durch die am Rekrutierungsprozess beteiligten Mitarbeitenden zu definieren und zu erarbeiten. Dieser vorgelagerte Prozess führt zu mehr Klarheit, wen und was man nun wirklich sucht. Somit wird die Basisselektion von einem System übernommen und die empathische Interview-Arbeit von menschlichen Stärken begleitet.

Wie viele Jobs, welche wir an Schreibtischen erledigen, ist auch Human Re-

source Management mit vielen Aufgaben verbunden, die sich perfekt dazu eignen, automatisiert zu werden. Dadurch werden Personalabteilungsmitarbeitende von repetitiven Routineaufgaben befreit. Dies wiederum gibt die Möglichkeit, mehr Aufmerksamkeit und Zeit in Tätigkeiten zu investieren, die menschlich einzigartig sind, wie Empathie und persönliche Beziehungen sowie in die Personalentwicklung.

Die Ansprüche der Mitarbeitenden verändern sich

Die Arbeitswelt verändert sich auf Basis der Digitalisierung rasend schnell. Bestehende Geschäftsmodelle werden durch globale Konkurrenz torpediert oder durch neue innovative Ansätze überflüssig. Geschwindigkeit, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit werden zu Alltagsherausforderungen. Zusätzlich drängt eine neue Generation von Arbeitnehmenden in den Arbeitsmarkt, welche neue, zusätzliche Forderungen stellen. Auf einmal steht nicht mehr die Entlohnung an oberster Stelle. Heutzutage bleiben Mitarbeitende wegen ihrer Chancen auf interessante Arbeit und der Möglichkeit, in einer attraktiven Rolle mitzugestalten. Ihre Arbeit muss geschätzt werden, sie muss befriedigend sein und, was vielleicht am wichtigsten ist und sie muss Spass machen. Auf der anderen Seite gibt es (noch) sehr viele Arbeitnehmende, für welche die letzten Jahre repetitive Aufgaben Stabilität bedeuten. Aber genau diese Art von Jobs ist auf Basis der Automatisierung stark gefährdet. Um all die Bedürfnisse und Herausforderungen der Mitarbeitenden zielführend abholen zu können, bedarf

es vonseiten Unternehmung transparenter Vorgaben, in welche Richtung man marschieren will. Nur so kann man den Konsequenzen nachhaltig, vorausschauend und im Sinne der Organisation entgegenwirken.

Neue Formen der Zusammenarbeit

Der Begriff «New Work» ist für viele inzwischen ein Schimpfwort. Dies gründet unter anderem in der Problematik, dass dieses Thema viel umfangreicher und tiefergreifender ist, als dies von vielen wahrgenommen wird. Dadurch, dass wir einen Fussballtisch im Kaffeeraum aufstellen oder unseren Mitarbeitenden Homeoffice ermöglichen, sind wir noch lange nicht «New Work». Primär bedeutet New Work, dass wir bereit sind, mit der gesamten Belegschaft auf eine Reise zu gehen, indem wir uns der Aufgabe stellen, die Mitarbeitenden dort einzusetzen, wo diese am wertvollsten sind und vor allem die Dinge tun, welche Nutzen und Sinn stiften. Das dafür nötige Grundgerüst ist die gemeinsame Erarbeitung von Kultur und Werten, welche nicht nur fürs Unternehmen stimmig sein sollten, sondern auch für jedes Individuum selbst. Je umfassender der Match dieser Faktoren, umso höher die Identifikation jedes Einzelnen mit dem Unternehmen.

Um auch die letzten Idealisten aufzuwecken: für «New Work» gibt es keine Checkliste, welche aus dem Internet heruntergeladen und der Reihe nach abgearbeitet werden kann. Jede Organisation ist einzigartig und unterschiedlichsten Rahmenbedingungen unterworfen – genau so einzigartig ist somit auch die Reise hin

Selbstorganisation ist kein Jekami

Kürzlich erreichte mich die Mail eines Kunden: «Ich sehe im Moment die nachteiligen Wirkungen von (weitgehend) selbstorganisierten Gruppierungen», hiess es darin. Er meinte damit endlose Debatten und die Einmischung unzähliger Stellen.

Offenbar gibt es in seinem Betrieb merkwürdige Vorstellungen, die tatsächlich nicht so selten anzutreffen sind. Aber: Selbstorganisation ist kein Jekami, bei dem jede und jeder nach Belieben mitreden kann. Selbstorganisation bedeutet Ordnung, nur eben eine, die nicht durch ein «Unten» und ein «Oben» geprägt ist.

Zwei Elemente sorgen für Ordnung in der Selbstorganisation: die klare Zuteilung von Verantwortungsbereichen und Spielregeln für die Entscheidungsfindung. Darüber hinaus gilt das Prinzip der Autonomie bei grösstmöglicher Transparenz.

Damit das alles funktioniert, ist – ein altmodisches Wort – Disziplin gefragt. Es erinnert an muffige Schulstuben und will nicht so recht zur bunten neuen Arbeitswelt passen. Disziplin meint hier jedoch Achtsamkeit, Reflexion und Respekt, etwa vor vereinbarten Spielregeln. Gefragt ist ein Arbeitsverhalten, das sich an Grundwerten ausrichtet und die Interessen des Betriebs im Auge behält. Ohne Disziplin mündet Selbstorganisation schnell in ein «Gnusch» (Durcheinander), wie es im Berndeutschen heisst. Genau aus diesem Grund betont das «agile Manifest» Werte und Prinzipien.

Diejenigen, die Selbstorganisation als Jekami auslegen, müssen sich die Frage gefallen lassen, ob es ihnen um selbstbestimmtes Arbeiten geht oder eher um das Abschieben von Verantwortung und um informelle Macht. Natürlich lässt sich Selbstorganisation pervertieren, davor ist kein Organisationsmodell gefeit. Echte selbstorganisierte Unternehmen bieten dagegen nicht so viel Platz für Spielchen, allein die Transparenz setzt dem Grenzen. Es sei denn, einzelne Gruppen im Betrieb erhoffen sich vom «Gnusch» Vorteile. Dann ist Selbstorganisation freilich nicht nur Jekami, sondern auch Mimikry.

Dr. Daniel Marek ist Organisationsberater und Coach BSO, Dozent an der Swiss HR Academy und für die WEKA-Gruppe. Er führt in Zürich ein eigenes Beratungsunternehmen für Teamcoaching und Organisationsentwicklung. www.danielmarek.ch



auch angreifbarer. Schlussendlich ist es das, was bewegt und zu Leidenschaft für das, was man tut, anstiftet. Ehrliche und verständnisvolle Führung geht gar nicht ohne gesunden Menschenverstand, «Bauchgefühl» und «Herz».

Leichter gesagt als getan ...

Wir, die wir hier als nicht direkt Betroffene schreiben und Erfahrungen in vielen Unternehmen gesammelt haben, veröffentlichen viel darüber, was Führung jetzt zu tun hätte, wie sie sich verhalten müsste und welche Eigenschaften sie sich aneignen sollte. Unsere Vorschläge machen aus unserer Sicht zwar Sinn, doch schreibt sich dies leichter, als es sich in die Tat umsetzen lässt.

Dennoch, Schluss mit Worthülsen. Worten muss Leben eingehaucht werden in Form von sinnstiftendem und wertorientiertem Handeln. Doch wie? Eigenes Verhalten ändern, mit Gewohnheiten brechen, auf einmal Vertrauen haben, sich selbst vertrauen und auch den anderen. Eigene Werte formulieren und leben, dann die Werte des Unternehmens definieren und diese schlussendlich mit den Mitarbeitenden leben und erlebbar machen.

Viel zu oft wurde die Möglichkeit, das eben Genannte zu trainieren, zu lernen und zu transformieren, zum Wohle der Unternehmensperformance und der schnellen Erfolgsgeschichten verschoben. Jetzt, wo emotionale Kompetenz gefragt ist, klafft eine grosse Lücke. Jetzt ist es an der Zeit, sich als Führungskraft Hilfe zu holen. Es lohnt sich, gute Weggefährten zu haben, die mit der Führung experimentieren, initiieren und reflektieren. Solche, die einen einfach unterstützen, alles auf die Reihe zu bekommen, ohne Schaden zu nehmen. Dies gibt einem auch die Kraft, an der Zukunft zu feilen. Es ist Zeit, loszulassen, die persönlichen Werte wieder zu verinnerlichen oder sogar neu zu definieren und sie als stabiles Gerüst als Begleiter zu wissen.

Schöne Aussichten

Stellen Sie sich vor, Sie konzentrieren sich auf die gemeinsame Sache, nämlich das Erreichen der Ziele, die Eroberung von Märkten oder die Excellence im Umgang mit Kunden und Mitarbeitenden,

anstatt sich im Dickicht zu verheddern. Gesteigerte Produktivität durch beseeltes Engagement wäre die Folge. Da, wo Führung mit Vertrauen, Tiefe und Zusammenarbeit agiert, besteht eine aufrichtige Gesprächskultur und somit ein «Füreinander» und «Miteinander». Der kleinste gemeinsame Nenner ist ein attraktives Zukunftsbild. Die Menschen in diesen Organisationen wollen wirklich etwas bewegen. In diesen Unternehmen wird mehr ausprobiert, quergedacht und gelacht – die Eigenmotivation dient als Gradmesser für unternehmerisches und menschliches Wachstum. In diesen Teams fühlt sich jeder und jede einbezogen und angesprochen, ergreift Initiative und übernimmt Verantwortung. Das Wort «WIR» ist nicht nur Makulatur, sondern eine Tatsache, und das motiviert. Da hat Führung alles richtig gemacht! In diesem Sinne, schöne Aussichten, oder?



Sabine Grebien ist seit 2002 Unternehmerin und als Wegbegleiterin in Sachen «Best Performance» unterwegs. In ihrem Gepäck hat sie über 20 Jahre Linien- und Führungserfahrung auf nationalen

und internationalen Pfaden. Sie macht Mut, persönliche und unternehmerische Ideen umzusetzen, und gibt Impulse für ein neues Rollenverständnis in der Führung. Sie ist Wegbegleiterin für Persönlichkeiten und Organisationen in Sachen «Werte». Renommierte Unternehmen nutzen heute ihre Expertise in Erneuerungs- und Veränderungsprozessen und in der Verankerung von wertebasierter Kultur, Leadership und Excellence in Unternehmen. Darüber hinaus ist sie Autorin beim Gabal Verlag. «Werte messen – Change erfolgreich gestalten» «Wertebasierter Kulturwandel im öffentlichen Dienst».

sabine.grebien@grebien-performance.ch
www.grebien-performance.ch



Bruno Geiger ist Betriebsökonom FH und aktuell Leiter Dienste und Internat an der Ecole d'Humanité Hasliberg, einer internationalen Schule und Internat mit 120 Schüler/-innen aus über 20 Nationen und

70 Mitarbeitenden. Er hat langjährige Erfahrung in Führungs- und Stabsfunktionen verschiedener Branchen – national und international. Sein Fokus auf die wirkungsvolle Entwicklung und Leitung von Menschen, Projekten und Organisationen macht ihn zum engagierten Sparringspartner. Er ist zudem Gründer und Inhaber von Geiger Evolution. www.geiger-evolution.ch