

# personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



## Green HR, Nachhaltigkeit & Innovation

### «Nachhaltigkeit beginnt bei mir selbst»

Philipp Hatt, Head HR bei ewz im Experten-Interview

#### Arbeitsrecht

##### Sucht am Arbeitsplatz

Eine Gratwanderung für Arbeitgeber zwischen Fürsorgepflicht und Sanktionsmassnahmen. [S. 10](#)

#### Künstliche Intelligenz

##### ChatGPT als Recruiting-Booster

So unterstützt das Hypetool bei Stelleninseraten und weiteren Aspekten der Personalgewinnung [S. 24](#)

#### Innovationskultur

##### Vertrauen als Grundlage

Wie die Arbeitsplatzkultur neue Ideen fördern oder aber ersticken kann. [S. 32](#)

**EDITORIAL** 3

**EXPERTEN-INTERVIEW**

«Nachhaltigkeit beginnt bei mir selbst» 6  
 Philipp Hatt, Head HR bei ewz, im Gespräch über den Verzicht auf bestimmte Benefits und nachhaltige Impulse aus dem HR.

**ARBEITSRECHT**

Sucht am Arbeitsplatz 10  
 Eine Gratwanderung für Arbeitgeber zwischen Fürsorgepflicht und Sanktionsmassnahmen.

Neuere Rechtsprechung zur erhöhten Fürsorgepflicht bei Kündigungen 12  
 Welchen Schutz geniessen ältere und langjährige Mitarbeitende?

**LOHN UND SOZIALVERSICHERUNGEN**

Nachhaltige Fringe Benefits korrekt deklarieren 15  
 Abrechnungsbeispiele zu E-Geschäftsfahrzeugen und Gratiskursen in der Mittagspause.

Ausblicke: Vereinbarkeit von Beruf und Care-Arbeit 18  
 Den verschiedenen Bedürfnissen aller Beteiligten gerecht werden.

**PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS**

Grünes HR – nachhaltiges Personalmanagement oder Greenwashing? 20  
 Ein Bewusstsein für ökologisches Handeln schaffen.



Ist die Teilnahme von HR an Vorstellungsgesprächen nötig? 22  
 Die Debatte mit den Standpunkten von Birgit Eberle, Fabio Blasi und Marija Tomas.

Wie KI-Chatbots das Recruiting und die Jobsuche verändern 24  
 Künstliche Intelligenz als Wendepunkt in der Personalgewinnung.

**Mattmanns Sicht** 26  
 Die Kolumne von Dr. Oliver Mattmann.

Neue Kompetenzen für und durch Künstliche Intelligenz 28  
 Wie KI New Learning fördern kann.

Von der Persönlichkeit zum Team 30  
 Teambuilding mithilfe der Stimme.

Wie die Arbeitsplatzkultur neue Ideen fördern oder aber ersticken kann 32  
 Ohne Vertrauen wird Innovation verunmöglicht.

**FÜHRUNG**

Selbstorganisation ohne Führung? 34  
 Eine neue Balance von Führung und Autonomie.



**HR-STRATEGIE**

Von der strategischen Verankerung zu kompatiblen Handlungsfeldern 38  
 Nachhaltigkeit im HRM gelingt nur im Zusammenspiel mit der Unternehmensstrategie.

Wie der Transformationsprozess gelingt 41  
 Kulturintegration als Königsdisziplin einer Fusion/Übernahme.

**AUS- & WEITERBILDUNG**

Weiterbildungen im HR 44  
 Welcher Lehrgang findet wann statt?

**DENKSPORT**

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz! 46

**WERTE UND KOMPETENZEN**

Psychological Safety: Mit Sicherheit zum Erfolg 47  
 Warum psychologische Sicherheit so wichtig, aber nicht immer einfach zu erreichen ist.

**KOLUMNE**

Liebe Unternehmen, wenn Sie Nachhaltigkeit als Umweltschutz verstehen, dann liegen Sie falsch 49  
 Über unrealistische Nachhaltigkeitsziele und Eco-Design schreibt Timon Becker, Experte für Innovation und Nachhaltigkeit bei Milani Design & Consulting, in der aktuellen Kolumne.

**VORSCHAU / IMPRESSUM** 50

## Green HR, Nachhaltigkeit & Innovation

# «Nachhaltigkeit beginnt bei mir selbst»

In den letzten Jahren haben Umweltthemen und damit auch Nachhaltigkeit an Wichtigkeit gewonnen. Unternehmen sind mehr denn je gefordert, sich mit ihrem Impact auf ihre Umgebung auseinanderzusetzen. Mit welchen Massnahmen und Ideen HR im Betrieb den Nachhaltigkeitsgedanken vorantreiben kann, haben wir Philipp Hatt, Head HR bei ewz, gefragt. Ein Gespräch über erneuerbare Energie, Verzicht auf bestimmte Benefits, Innovationspielraum als städtische Behörde und Arbeitskultur beim Zürcher Stromproduzenten.

*Interview geführt von Dave Husi*

**Herr Hatt, Sie sind seit 1999 als Personalleiter bei ewz tätig. Was gefällt Ihnen besonders an Ihrer Arbeit?**

Mein beruflicher Werdegang hat mir früh gezeigt, dass die Kultur und Werte eines Unternehmens wichtige Voraussetzungen sind, um eine sinnvolle Arbeit leisten zu können. Mit ewz habe ich einen Arbeitgeber gefunden, der seine gesellschaftliche Verpflichtung wahrnimmt, bei dem die Kund\*innen auch Shareholder sind und bei dem der respektvolle Umgang mit Lieferant\*innen, Mitarbeitenden und Stakeholdern zur DNA der Kultur gehört. In solch einem Umfeld ist eine kooperative, professionelle und nachhaltige HR-Arbeit gefordert, was mich immer wieder motiviert.

**Der Begriff «Nachhaltigkeit» ist nicht neu, jedoch ist in den letzten Jahren das Bewusstsein dafür gestiegen. Wie haben Sie diese Entwicklung bei Ihrem Arbeitgeber erlebt?**

ewz setzt schon seit Langem auf Nachhaltigkeit, lange bevor der Begriff in Mode kam. Tatsächlich ist das Bewusstsein jedoch in den letzten Jahren noch weiter gestiegen. Unsere grossen Investitionen in die Energieproduktion oder in den Ausbau thermischer Netze auf Basis erneuerbarer Quellen sind nur mit Zustimmung unserer Eigentümer\*innen, der Stadtzürcher Bevölkerung, möglich. Die hohe Zustimmung bei Abstimmungen der letzten Jahre zeigt, dass die Zürcherinnen und Zürcher auf eine nachhaltige Energiezukunft setzen. In der Stadt tut

sich einiges – vom Ausbau der Elektromobilität, der Vervielfachung der Solarstromproduktion, der Einführung eines intelligenten Stromnetzes bis hin zur innovativen «Smart City».

**Was bedeutet für Sie persönlich «Nachhaltigkeit»?**

«Die Welt ist mit so vielen Dingen gefüllt, dass wir alle glücklich wie Könige sein sollten.» Diesen Spruch von Robert Stevenson versuche ich mir immer wieder vor Augen zu führen und bewusst zu geniessen. Wenn ich im Sommer mit dem Velo zur Arbeit fahre, bringt dies nicht nur der Umwelt etwas, ich fühle mich danach auch besser für den neuen Tag. Nachhaltigkeit heisst für mich, meine Gewohnheiten immer wieder zu überdenken: Wie viele Kleidungsstücke besitze ich, was für Lebensmittel konsumiere ich, esse ich Speisereste später noch, brauche ich wirklich ein eigenes Auto? Nachhaltigkeit beginnt bei mir selbst, und ich möchte meinen Beitrag leisten.

**Was ist die Mission von ewz?**

Wer sich eine gute Zukunft wünscht, muss sich schon heute dafür einsetzen. Deshalb engagieren wir uns für die erneuerbare Energiezukunft. Und weil wir schon heute das nachhaltigste Energieunternehmen der Schweiz sind, ermöglichen wir allen, ihren Beitrag zu dieser Entwicklung zu leisten. Zum Beispiel, indem sie auf 100% Naturstrom oder auf unsere Energielösungen setzen. Dafür

investieren wir in neues Wissen, nutzen fortschrittliche Technologien und sichern eine zuverlässige Versorgung.

**Nachhaltigkeit ist einer der Leitgedanken Ihres Arbeitgebers. Als Stromproduzent fällt Ihnen eine grosse Verantwortung zu. Wie berücksichtigen Sie diese in Ihrer Unternehmens-tätigkeit?**

Wir leisten einen wichtigen Beitrag zum Netto-null-Ziel der Stadt Zürich und zur Energiestrategie 2050 des Bundes. Wir investieren ausschliesslich in 100% erneuerbare Energien und realisieren in der ganzen Schweiz Energieverbunde auf Basis lokaler, erneuerbarer Energiequellen. Zum Beispiel den Energieverbund Altstetten und Höngg: Gereinigtes Abwasser und Abwärme aus dem Klärwerk Werdhölzli versorgen im Jahr 2035 rund 30 000 Haushalte mit Wärme und Kälte. Der Energieverbund ist der grösste seiner Art in der Schweiz und ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zu einer fossilfreien Wärmeversorgung.

Energieproduktion ist immer auch ein Eingriff in die Natur. Gerade deshalb setzen wir uns für die Erhaltung der Biodiversität ein. Wir betreiben naturemazedertifizierte Kraftwerke, die Ökostrom aus Wasserkraft produzieren. Pro verkaufte Kilowattstunde speisen wir 0,7 Rappen in den naturemade-star-Fonds ein, der Renaturierungen von Gewässern sowie die Aufwertung von seltenen Lebensräumen für Tiere und Pflanzen ermöglicht.

## Einfluss auf Arbeitsleistung und Verhalten von Mitarbeitenden

# Sucht am Arbeitsplatz

Sucht am Arbeitsplatz bleibt ein heikles Thema. Arbeitgebende befinden sich auf einer Gratwanderung zwischen besonders schützenswerten Personendaten und einem Haftungsrisiko, wenn sich das Suchtproblem auf die Arbeitsleistung und das Verhalten am Arbeitsplatz auswirkt und dadurch die Sicherheit der betroffenen Person oder Dritter gefährdet.

Von Catherine de Sépibus und André Lerch

### Was gilt als Sucht?

Die Sucht hat viele Gesichter. Menschen unterschiedlichen Alters und aus allen sozialen Schichten können davon betroffen sein. Entscheidend für die Sucht ist ein eigendynamisches und zwanghaftes Verhalten. Es wird unterschieden zwischen der substanzgebundenen Sucht:

- Genuss- und Suchtmittel (Nikotin, Alkohol)
- illegale Drogen (Cannabis, Kokain, Ecstasy, Heroin etc.)
- Medikamente (Schlafmittel, Beruhigungsmittel etc.)
- weitere Substanzen (Lösungsmittel, Lachgas etc.)

und den substanzungebundenen Suchtarten:

- Glücks- und Geldspiele – anerkannt als suchtartige Störung
- Videospiele (Gambling, Gaming) – anerkannt als suchtartige Störung
- Sexualverhalten und Kaufverhalten – Störung der Impulskontrolle (nahe an Suchtverhalten)
- Soziale Medien und Internet – noch keine Anerkennung als suchtartige Störung

Während die Einnahme von psychoaktiven Substanzen die psychischen Funktionen (Wahrnehmung, Bewusstsein, Emotion etc.) beeinflusst, spricht man bei der substanzungebundenen Sucht von Verhaltenssucht. Beides kann sich auf die Arbeitsleistung, das Arbeitsklima und die Sicherheit auswirken.

### Was gilt rechtlich?

Insbesondere der Konsum von psychoaktiven Substanzen wie Alkohol, Kokain

und anderer Drogen am Arbeitsplatz kann die Arbeitssicherheit gefährden und die Gesundheit schädigen. Arbeitgebende sind gestützt auf ihre Fürsorgepflicht (Art. 328 OR und Art. 6 ArG) sowie Art. 82 UVG gehalten, die notwendigen Massnahmen zur Verhütung von Berufsunfällen zu treffen und die Belegschaft oder deren Vertretung über alle Fragen, welche den Gesundheitsschutz betreffen, anzuhören. Gestützt auf die VO 3 zum Arbeitsgesetz können Arbeitgebende den Genuss alkoholischer Getränke einschränken oder verbieten. Arbeitgebenden obliegt zudem eine Informations- und Kontrollpflicht hinsichtlich der getroffenen Schutzmassnahmen.

Mitarbeitende haben eine arbeitsvertragliche Sorgfalts- und Treuepflicht sowie gestützt auf Art. 11 der Verordnung über die Unfallverhütung die Pflicht, sich nicht in einen Zustand zu versetzen, in dem sie sich selbst oder andere gefährden. Dies gilt auch für den Konsum von Alkohol oder anderen berauschenden Mitteln.

Bei einem vorsätzlichen oder fahrlässigen Verstoss gegen die Gesundheitsbestimmungen machen sich Arbeitgebende und Arbeitnehmende strafbar (Art. 59 und 60 ArG; Art. 112 UVG). Führt das Suchtproblem gar zu einem Schaden von anderen Mitarbeitenden resp. Drittpersonen, können sowohl Arbeitgebende (Art. 55/97 OR) als auch die handelnden Arbeitnehmenden (Art. 41/321e OR) haftbar gemacht werden.

### Handlungspflicht und Vorgehen

Erscheint eine Person in einem Zustand zur Arbeit, der zumindest den Verdacht

### PRÄVENTIVE MASSNAHMEN

- Verbot von Konsum und Handel mit Suchtmitteln (inkl. Alkohol) am Arbeitsplatz (inkl. Konsum vor Arbeitsbeginn)
- Nutzungsreglement für Internet und Telefon
- Technische Sicherheitsvorkehrungen
- Androhung von Konsequenzen bei Verstoss
- Schulungen und Kontrollen

weckt, dass sie berauscht oder nicht voll handlungsfähig ist, muss der/die Vorgesetzte gemäss Suva einschreiten und abklären, ob die Arbeit ohne erhöhte Gefährdung erledigt werden kann. Ist unklar, ob die Person arbeitsfähig ist, ist sie nach Hause zu schicken oder an einen ungefährlichen Arbeitsplatz zu versetzen.

Spätestens nach dem zweiten Vorfall dieser Art empfiehlt sich eine schriftliche Verwarnung sowie ein protokolliertes Personalgespräch über die allfällige Suchtproblematik und deren Konsequenzen für das Arbeitsverhältnis.

Achtung: Blut- oder Urinproben stellen einen Eingriff in die Persönlichkeitsrechte der Mitarbeitenden dar. Solche Alkohol- und Drogentests können nur unter der Voraussetzung durchgeführt werden, dass die betroffene Person ihr Einverständnis erklärt und ein überwiegendes Sicherheitsinteresse vorliegt. Unter diesen strikten Voraussetzungen können auch Drogentests vor der Einstellung

**E-Geschäftsfahrzeug, Yogakurs oder Sprachunterricht**

# Nachhaltige Fringe Benefits korrekt deklarieren

Das Thema Nachhaltigkeit hat längst den Touch von grünem Aktivismus überwunden und darf heute in keiner Geschäftsstrategie mehr fehlen. Sowohl Auftraggebende als auch Mitarbeitende stellen immer höhere Anforderungen an die Werte ihrer Geschäftspartner bzw. Arbeitgebenden. Auf der Website publizierte Lippenbekenntnisse reichen nicht aus, konkret spürbare Massnahmen sind gefragt – etwa bei den gewährten Fringe Benefits für Mitarbeitende.

Von Myriam Minnig und Roland Z'Rotz

## Beispiel E-Fahrzeug

Ein häufiger erster Schritt ins Thema Nachhaltigkeit ist die Umstellung der Fahrzeugflotte auf E-Fahrzeuge. Auch die haben vier Räder. Und doch gibt es ein paar Unterschiede zum herkömmlichen Fahrzeugmodell. Ein fiktives Beispiel soll zeigen, welche kniffligen Fragen neue Lösungen aufwerfen können.

### Priska erhält ein E-Geschäftsfahrzeug

Priska erhält von ihrem neuen Arbeitgeber ein Geschäftsfahrzeug zur Verfügung gestellt. Priska darf das Fahrzeug auch für Privatfahrten benutzen, ohne dass sie dafür etwas bezahlen muss. Sie sucht sich ein E-Fahrzeug aus.

	CHF exkl. MWST
Anschaffungspreis E-Fahrzeug	85 000
Wert separat geleaste Batterie	5 000
Wallbox (Ladestation) inkl. Installation	3 500
Aufpreis Sonderzubehör von Priska privat bezahlt	2 000

Die Privatfahrten mit dem Stromer gelten als Naturallohn, der mit einem Privatanteil abgerechnet werden muss. Die Pauschalermethode verlangt einen monatlichen Privatanteil von 0,9% vom Fahrzeugwert exkl. MWST. Vorliegend heisst das von CHF 92 000.–, nämlich vom Fahrzeug-

wert sowie von allen fest verbauten Teilen, auch wenn sie separat geleast (Batterie) oder privat vom Mitarbeitenden finanziert werden. Die Regelung basiert auf der Annahme, dass alle verbauten Teile Unterhaltskosten verursachen, die durch den Privatanteil mitabzugelten sind.

Die politische Forderung, dass die Berechnung für E-Fahrzeuge anzupassen sei, da die Anschaffungskosten zwar höher, die Unterhaltskosten jedoch tiefer seien, hat bisher kein Gehör gefunden. Für E-Fahrzeuge gelten daher dieselben Regeln wie für Verbrenner.

### Die Wallbox

#### Finanzierung durch die Arbeitnehmerin

Die Wallbox ist separat zu behandeln, da sie nicht mit dem Fahrzeug verbunden ist. Priska muss die Wallbox selbst bezahlen. Ihr Arbeitgeber möchte mit den notwendigen Abklärungen für die Installation nichts zu tun haben. Denn je nach Wohnsituation der Mitarbeitenden kann das mit einigem Aufwand verbunden sein.

Priska wohnt im Kanton Obwalden. Dieser bestimmt, dass sie die Anschaffung der Wallbox nicht vom steuerbaren Einkommen in Abzug bringen kann, da es sich um eine Investition handelt. Spätere Reparaturen oder ein allfälliger Ersatz können jedoch als Unterhalt abgezogen werden.

Auf Priskas Bitte hin prüft der Arbeitgeber, ob er nicht doch die Kosten der Wallbox auch übernehmen soll. Abklärungen haben Folgendes ergeben:

#### Finanzierung durch den Arbeitgeber

AHV-rechtlich handelt es sich bei der Übernahme der Wallbox-Kosten um Naturallohn. Da die Wallbox CHF 3 500.– kostet, gilt der Betrag als Nettolohn und muss ins Brutto hochgerechnet, mit den Sozialversicherungen abgerechnet und vom Nettolohn wieder in Abzug gebracht werden. Der Naturallohn wird so auch zwangsläufig auf dem Lohnausweis ersichtlich sein.

Die Steuerverwaltung im Kanton Obwalden hat festgelegt, dass auf einer solchen Kostenübernahme 50% Privatanteil abzurechnen sei. Dasselbe gilt für einen Teilbeitrag des Arbeitgebers. Bis zu 50% Kostenübernahme sind steuerfrei, der übersteigende Anteil ist als steuerbares Einkommen zu behandeln. Damit Priska in ihrer privaten Steuererklärung den nicht steuerbaren Anteil in Abzug bringen kann, ist ein entsprechender Vermerk im Lohnausweis sinnvoll.

### Die Stromkosten

Während Priskas Kollegen mit einer vom Arbeitgeber bezahlten Tankkarte unterwegs sind, lädt sie ihr Auto zu Hause. Sollte die Installation eine genaue Abrechnung ermöglichen, die ausschliesslich ihr Fahrzeug betrifft, kann sie die effektiven Ladekosten beim Arbeitgeber abrechnen. Alternativ kann dieser ihr einen Pauschalbetrag als Spesen auszahlen. Das Muster-Spesenreglement der Schweizerischen Steuerkonferenz SSK schlägt CHF 60.– pro Monat vor. Weder die Steuerämter noch die Ausgleichskassen sind daran gebunden (ausser im

## Ein Bewusstsein für ökologisches Handeln schaffen

# Grünes HR – nachhaltiges Personalmanagement oder Greenwashing?

Führungsparadigmen, Arbeitsplätze und Skillsets sind im Wandel und so auch das organisationale Verantwortungsverständnis der Gesellschaft und deren «blauem Planeten» gegenüber. Umweltverträgliches Produzieren reicht nicht mehr aus: Es braucht eine naturverbundene Unternehmenskultur gestützt und flankiert von einem nachhaltigen Personalmanagement – Green HR. Alles nur Marketing und Image-Politur oder ein weiterer Schritt in die neue Zukunft?

Von Sonja Kupferschmid Boxler und Pascal Dimitri Ruchti

Organisationen trugen schon seit jeher gesellschaftliche Verantwortung – Stichwort Corporate Social Responsibility (CSR). Früher bauten Unternehmen Parks, öffentliche Verkehrsmittel oder Wohnungen. Sie zahlten in kommunale Kassen, sorgten für Arbeitsplätze und somit für finanziellen Wohlstand einer Stadt, einer Region und einer gesamten Nation. Heutzutage sind dies politisch definierte Must-haves, welche das verantwortungsbewusste Wirtschaften einer Firma neu definieren: Angesichts der grassierenden Klimaproblematik ist Nachhaltigkeit eines

der wichtigsten Kriterien sowohl für Arbeitgebende als auch Arbeitnehmende. Green HR, also grünes Personalmanagement, bietet Möglichkeiten für wirksame Strategien, mit denen Beschäftigte aktiv in naturbewahrende Massnahmen eingebunden werden, wodurch umweltfreundliches Verhalten gefördert und gefestigt wird.

### Nachhaltigkeit meets HR

Was hat Nachhaltigkeit mit HR zu tun? Vieles, wenn man die aktuelle Debatte

rund um dieses Thema verfolgt, denn «Grün-Sein» ist kein Parteipolitikum, sondern eine gesamtglobale, gesellschaftliche Aufgabe. Green HR ist zu verstehen als akademisches Teilgebiet der ökologischen Unternehmensführung und fokussiert die Umsetzung nachhaltiger Überlegungen im Rahmen der Organisations- und Personalkultur (Osranek & Zink, 2014). Die intuitive Konnotation, dass nur noch Velofahrende und Leinwandstofftragende in einem modernen Betrieb eingestellt werden, ist schlicht zu kurz gegriffen und banalisiert einen immer schon da gewesenen Faktor: gelebte Kultur im Arbeitskontext. So eröffnet Green HR lediglich eine neuere Wertediskussion, einen weiteren Wert in einem stetig vorangetriebenen, omnipräsenten Diskurs rund um die organisationale Werterhaltung. Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein sollen in alle Aspekte integriert werden, so auch im Personalwesen, ganz im Sinne der holokratischen, also ganzheitlichen und alles einbeziehenden Geschäftsphilosophie.

### Tarnanstrich – Grün-Sein als Camouflage

Grün ist völlig im Trend und wird gegenwärtig oftmals zu Marketingzwecken missbraucht. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Nachhaltigkeit ist nicht mehr nur ein subkulturelles Ideal, sondern einer der wichtigsten Werte der jüngeren Generationen. Um diese beispielsweise zum Kauf eines Geräts zu animieren, werben Firmen aus allen Branchen mit ökologischen Argumenten. Sie gaukeln



Nachhaltigkeit ist nicht mehr nur ein subkulturelles Ideal, sondern einer der wichtigsten Werte der jüngeren Generationen.

**Führungsverständnis in einer neuen Arbeitswelt**

# Selbstorganisation ohne Führung?

Auch Selbstorganisation braucht Führung. Damit Gruppen arbeitsfähig sind, ist es fast immer notwendig, dass sich jemand um Orientierung und Zusammenhalt kümmert. Aber die hierarchische Führung dürfte an Bedeutung verlieren. Eine neue Balance von Führung und Autonomie zeichnet sich ab.

Von Dr. Daniel Marek



*Eine jüngere Generation von Mitarbeitenden stellt höhere Ansprüche an Kommunikation und Beteiligung.*

«Ohne Chef gehts nicht!», titelte der Blick noch 2017 bewusst provokativ. Seither haben selbstorganisierte Unternehmen viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Sie versprechen nicht nur mehr Agilität und Effizienz, sondern auch Sinnerfüllung und eine erhöhte Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Alles Werte, die zu einer neuen Arbeitswelt passen. Modelle der Selbstorganisation, wie die Soziokratie oder die Holokratie, stellen das hierarchische Führungsverständnis zwangsläufig infrage.

## Postulate und Herausforderungen

Einzelne Stimmen postulieren eine radikale Dezentralisierung der Führung zugunsten von autonomen Teams, die wie kleine Unternehmen oder selbststeuernde Zellen funktionieren. Sogar innerhalb der Zellen sollen sich die Mitarbeitenden möglichst autonom abstimmen (Marek, 2022). In der Praxis bestehen freilich zahlreiche Mischformen zwischen Selbstorganisation und Hierarchie. Unabhängig von der Wahl des Organisationsmodells dürften

Selbstführung und Selbstverantwortung grundsätzlich an Bedeutung gewinnen, wie einzelne Ergebnisse der sechsten IAP-Studie der «Mensch in der Arbeitswelt 4.0» nahelegen (Majkovic u.a., 2022).

Die grösste Herausforderung der Selbstorganisation liegt im Zusammenhalt und in der Abstimmung unter den Teams. Autonomie hat ihre Grenzen, sobald einheitliches Handeln gefragt ist. Die Organisationslehre spricht vom Dilemma zwischen «Initiative» und «Koopera-

## Nachhaltigkeit im HRM

# Von der strategischen Verankerung zu kompatiblen Handlungsfeldern

Nachhaltigkeit hat sich in den vergangenen Jahren verstärkt und in verschiedenen Formen in den Aufgabenkatalogen des HRM etabliert. Umso wichtiger ist es, nicht nur auf «Zufallsbasis» ein paar scheinbar geeignete Handlungsfelder zu pflegen. Vielmehr soll die eigene Rolle zum Gegenstand systematischer Überlegungen gemacht werden, welche auf die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens ausgerichtet sind.

Von Prof. Dr. Gery Bruederlin

Als die Nachhaltigkeitsthematik erstmals in unternehmerischen Überlegungen auftauchte, tat sie das unter dem Label der Corporate Social Responsibility (CSR) als eine Leitidee zur gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens. Die (freiwillige) Konkretisierung dieser Vorgaben erwies sich als relativ offen und blieb den einzelnen Unternehmungen überlassen. Diese nicht unproblematische Freiwilligkeit hat in der jüngsten Vergangenheit substantielle staatliche und unternehmensrechtliche Regulierungen erfahren, welche weit über die schon früher geltenden Verhaltensnormen hinausgehen und durch ihre Verbindlichkeit grosse unternehmerische Relevanz bekommen. So sehen neue Bestimmungen im Obligationenrecht (OR) zwei wichtige Neuerungen vor: Zum einen werden grosse Schweizer Unternehmen (ab 500 Mitarbeitenden sowie einer Bilanzsumme > CHF 20 Mio. oder Umsatz > CHF 40 Mio.) gesetzlich verpflichtet, über die Risiken ihrer Geschäftstätigkeit in den Bereichen Umwelt, Sozialbelange, Arbeitnehmerbelange, Menschenrechte und Bekämpfung der Korruption sowie über die dagegen ergriffenen Massnahmen Bericht zu erstatten und damit Transparenz zu schaffen. Zum anderen müssen Unternehmen mit Risiken in den sensiblen Bereichen der Kinderarbeit und der sogenannten Konfliktmineralien besondere und weitgehende Sorgfalts- und Berichterstattungspflichten einhalten.

Aus der einerseits «natürlichen» und andererseits gesetzlich gesteuerten Entwicklung von Nachhaltigkeit als strategi-

schem Thema resultierten zum Teil kühne Versprechungen vieler Unternehmen, ihre ESG-Leistung, das heisst in Bezug auf die Umwelt («Environmental»: Klima, Ressourcen etc.), Soziales («Social»: Menschenrechte, Diversity etc.) und Unternehmensführung («Governance»: Compliance, Ethik etc.) zu verbessern. Umso schneller kam die Frage auf, wo und was die Rolle des HRM in diesen Bestrebungen sein soll. Gerade wenn ein Unternehmen sich nicht direkt in betroffenen Risikobereichen betätigt, ist nicht offensichtlich, was der Beitrag der HR-Funktion zu einer nachhaltigen Geschäftsführung ist. Neben der unbestrittenen Erkenntnis, dass «Nachhaltigkeit» auch für das HRM einer Organisation einen hohen Stellenwert haben sollte, gehen die Meinungen über deren personalspezifische Ausgestaltung weit auseinander.

### Unterschiedliche Ansätze für ein nachhaltiges HR

Es kann deshalb nicht überraschen, dass sich in der aktuellen betrieblichen Praxis verschiedene Herangehensweisen eines «nachhaltigkeitsorientierten HRM» herausgebildet haben: Die einen legen den Fokus darauf, durch das HR eine verantwortungsvolle Unternehmensführung zu unterstützen – beispielsweise in der Kommunikation nach aussen durch Etablierung einer entsprechend formulierten Employee Value Proposition (EVP). Andere richten sich im Kontext von «Green HR» danach aus, durch die HR-Praktiken primär das Ziel eines ökologisch verantwortlichen Arbeitgebers zu verfolgen. Und

weitere Personalverantwortliche sehen in etablierten Praktiken im Diversity- und/oder Gesundheitsmanagement die gelungene Realisierung von wesentlichen Inhalten einer Nachhaltigkeitsagenda. Alle diese Ansätze sind nicht fundamental falsch, aber sie laufen Gefahr, als unsystematisch, einseitig und vor allem als losgelöst von den strategischen Stossrichtungen des Unternehmens gesehen zu werden. Und dies ginge in die falsche Richtung.

Zuallererst ist festzuhalten, dass die Nachhaltigkeitsthematik im HRM nicht von der Geschäftsstrategie abgekoppelt werden sollte. Eine Trendstudie des Instituts für Personal und Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz aus dem Jahr 2022 zeigt aber, dass gerade dies oft geschieht, indem die Personalfunktion «nachhaltige» (und auch im Trend liegende) Handlungsfelder definiert, welche zwar längerfristig ausgerichtet sind, sich jedoch nicht unbedingt mit den unternehmensspezifischen strategischen Stossrichtungen begründen lassen. Der beste Ausgangspunkt, eine unternehmensspezifische Nachhaltigkeitsstrategie für das HRM zu entwickeln, liegt nämlich in der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens selbst. Mit der Verbreitung von «Corporate Social Responsibility» (CSR) und «Environment Social Government» (ESG) hat sich die Ansicht durchgesetzt, dass nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale und ökologische Zielsetzungen im Interesse eines Unternehmens liegen. Deshalb ist zu erwarten, dass relevante Nachhaltigkeitsziele entlang massgebender Entscheidungsfaktoren in eine

**Wettbewerb**

# Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Was gehört NICHT zur substanzgebundenen Sucht?

- Medikamente (Schlafmittel, Beruhigungsmittel etc.)
- Videospiele (Gambling, Gaming)
- Genuss- und Suchtmittel (Nikotin, Alkohol)

ewz beliefert neben der Stadt Zürich auch noch andere Gemeinden mit Strom. In welchem Kanton liegen diese?

- Appenzell Innerrhoden
- Genf
- Graubünden

Die Eidgenössische Kommission für Familienfragen (EKFF) setzt sich für die Einführung einer nationalen Elternzeit ein. Wie lange soll diese dauern?

- 100 Wochen
- 52 Wochen
- 38 Wochen

Gewinnen Sie  
zwei Übernachtungen  
für 2 Personen  
inkl. 4-Gang-Verwöhnmenü  
im Hotel Eden Spiez

Nehmen Sie per Online-Fragebogen auf [www.personal-schweiz.ch](http://www.personal-schweiz.ch) am Wettbewerb teil!



Alternativ gelangen Sie via QR-Code direkt zum Fragebogen. Öffnen Sie dazu die Foto-App auf Ihrem Smartphone und fokussieren Sie den Code. Die eingeblendete Adresse führt direkt zum Gewinnspiel.

Lösungen und Gewinner werden in der Ausgabe Juli-August 2023 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben. Teilnahmeschluss: 12.6.2023. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

## Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Mai-2023-Ausgabe:

In welchem Betrieb arbeitet Thomas Riegger?

Bei der LAK

Welcher Normalsatz gilt bei der Mehrwertsteuer ab 2024?

8,1%

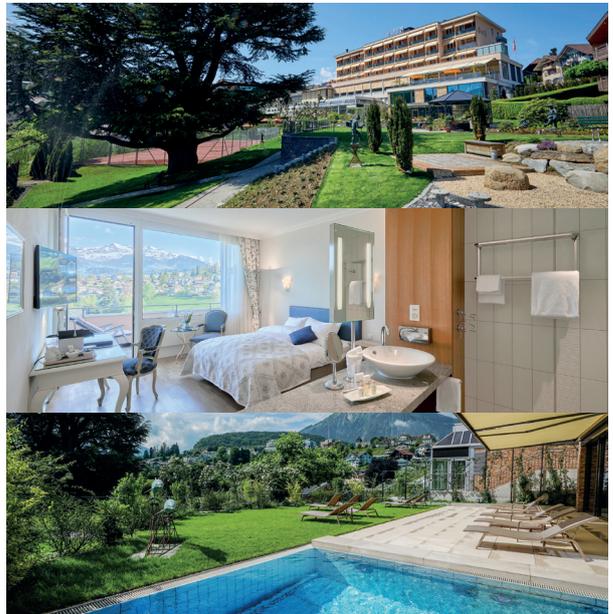
Was ist während der Arbeitszeit gestattet?

Ein kurzes Telefonat mit der Steuerbehörde.

Die Gewinnerin der Ausgabe Mai 2023 heisst Jasmine Genc. Herzliche Gratulation!



- 4-Gang-Verwöhnmenü an allen Abenden
- Willkommens-Drink
- Reichhaltiges Eden Frühstück mit regionalen Produkten.
- Zugang zum Eden Spa mit Sole-Aussenbad, Panorama-Hallenbad, Salzraum, Saunen, Dampfbad und mehr.
- Tägliche Kuchenauswahl am Nachmittag in der Bistro-Bar.
- PanoramaCard Thunersee für freie Fahrt mit Bus und Postauto und bis zu 50% Ermässigung auf Ausflüge und Erlebnisse in der Region



Das elegante 4-Sterne-Superior-Hotel ist in einer idyllischen Parkanlage gelegen und bietet ein grandioses Panorama auf den türkisernen Thunersee und die Berner Alpen. Geniessen Sie die Kraft der Elemente und Salze auf 650m<sup>2</sup> im Eden Spa und erleben Sie kulinarische Höhepunkte im Restaurant Belle Epoque von Küchenchef Michael Engel und seinem Team. Veranstaltungen aller Art von 5 bis 120 Personen finden im autonomen Tagungszentrum viel Raum zum Sein.

[www.eden-spiez.ch](http://www.eden-spiez.ch)



## Positives Arbeitsklima

# Psychological Safety: Mit Sicherheit zum Erfolg

Psychological Safety ist in aller Munde. Wundermittel oder nur Placebo am Arbeitsplatz? Warum Firmen darauf setzen, wann sie damit Erfolg haben, und was F. Dürrenmatt damit zu tun hat – testen Sie Psychological Safety in Ihrem Team!

Von Balz Marti

«Kommen Sie herauf», forderte ihn der Kommissär auf. Der Bauer zögerte. «Geh, Heiri», rief einer, «sei kein Feigling.» Der Bauer kam herauf. Unsicher. Der Gemeindepräsident und der Staatsanwalt waren in den Hausgang des Hirschen zurückgetreten, sodass Matthäi mit dem Bauern allein auf der Plattform stand. «Was wollen Sie von mir?», fragte der Bauer. «Ich bin der Benz Heiri.» Die Mägendorfer starrten gespannt auf die beiden.<sup>1</sup>

### Worum es geht, und warum gerade jetzt

Hand aufs Herz: Situationen wie jene in Friedrich Dürrenmatts «Versprechen» sind auch uns bekannt. Und zwar nicht unbedingt, weil wir die Antwort nicht wissen, sondern aus Angst davor, durch eine Antwort oder Meinung negative Reaktionen hervorzurufen.

Gemäss Gallup-Daten denken nur drei von zehn Amerikanern, dass ihre Meinung etwas zählt. Würde dieser Wert verdoppelt, könnten Firmen offenbar 27% mehr Umsatz erzielen, 40% aller Unfälle verhindern und 12% Produktivitätssteigerung erreichen.<sup>2</sup>

Und so hätten auch einige der grossen Skandale wie Dieselgate bei VW oder die Finanzkrise der 2000er-Jahre verhindert werden können, wenn die Geschäftsleitung die Bedenken ihrer Belegschaft ernster genommen und rechtzeitig aus Fehlern gelernt hätte.<sup>3</sup>

Stattdessen war die Vertuschung von Fehlern jahrzehntelang Teil der Firmenkultur, aus Angst, dafür bestraft zu werden, statt sie aufzudecken und aus ihnen zu lernen.



*Psychological Safety ermöglicht es den Teammitgliedern, sich ohne Furcht vor negativen Konsequenzen zu äussern, Fehler einzuräumen und gemeinsam daraus zu lernen.*

Folgen davon waren vermindertes Wohlbefinden, einschliesslich Stress, Burn-out sowie erhöhte Fluktuationsraten.<sup>4</sup>

Das Prinzip der Stunde heisst «Psychologische Sicherheit» oder Neudeutsch: Psychological Safety. Und vielleicht ist es kein Zufall, dass der Begriff gerade jetzt in aller Munde ist: Einerseits wirken die geopolitische und wirtschaftliche Instabilität verunsichernd. Andererseits müssen Unternehmen agiler, resilienter und innovativer werden, um sich diesen rasch ändernden Anforderungen anzupassen, was das Verlangen nach «menschlicher» Sicherheit noch verstärken dürfte. Und schliesslich äussert die auf den Markt strömende Generation Z gemäss «more agility now» vermehrt das Bedürfnis nach Psychological Safety.<sup>5</sup>

### Woher Psychological Safety kommt

Ursprünge finden sich, wie viele andere arbeitspsychologische Konzepte, in der

Psychotherapie: Carl Rogers, Vertreter der Humanistischen Psychologie, verband Psychological Safety in den 50er-Jahren mit der Förderung von Kreativität.<sup>6</sup>

In den Schriften von Edgar Schein und Warren Bennis wird der Begriff in den 60er-Jahren erstmals im Zusammenhang mit Change-Management verwendet, nämlich als Teamspirit, in welchem erhöhte Risiken und Versuch und Irrtum ohne Angst vor Strafe oder Ablehnung gefördert werden.<sup>7</sup> Und William Kahn fand 1990, dass Mitarbeitende engagierter und auch gewillter sind, ihr Bestes zu geben, wenn Psychological Safety innerhalb der Gruppe gegeben war.<sup>8</sup>

### Was Psychological Safety bedeutet

Amy Edmondson, Leadership-Professorin an der Harvard Business School, war es schliesslich, die dem Begriff um die Jahrtausendwende mit breit angelegten Studien die Relevanz verlieh, die er heute

sicheren Rahmen, in dem das Team aus Fehlern gemeinsam lernen kann.

Darüber hinaus beschreibt Amy Edmondson im hörenswerten Podcast mit Nicolai Tangen<sup>18</sup> auch das Eingestehen von Fehlern, Offenheit («Candor») in Kombination mit positiven Aussichten, Humor (solange nicht auf Kosten anderer) sowie aktives Zuhören, Wertschätzung und Demut als förderlich für Psychological Safety.

### CHECKLISTE – WANN FÜHLE ICH MICH PSYCHOLOGISCH SICHER?<sup>19</sup>

1. Wenn ich einen Fehler mache, wird dies nicht gegen mich verwendet.
2. Teammitglieder können Probleme und schwierige Themen zur Sprache bringen.
3. Im Team werden Unterschiede zwischen den Mitgliedern voll und ganz akzeptiert.
4. Es geschieht nichts, wenn im Team persönliche Risiken eingegangen werden.
5. Es ist nicht schwierig, andere Teammitglieder nach Hilfe zu fragen.
6. Niemand im Team würde absichtlich meine Bemühungen untergraben.
7. In der Zusammenarbeit mit den Teammitgliedern werden meine spezifischen Fähigkeiten und Talente geschätzt und genutzt.

### Das Fazit ...

Psychological Safety wird zum firmenkulturellen Imperativ, indem ...

- ... sie als Katalysator eine Vielzahl von essenziellen Themen begünstigt: Lernen, Kreativität, Innovation und Leistung.
- ... die Generation Z, die auf den Arbeitnehmermarkt drängt, mehr und mehr ein sicheres Teamklima einfordert, gerade in unsicheren Zeiten.
- ... Führungskräfte statt eines direkten Führungsstils Servant Leadership einsetzen.

... oder wie Friedrich Dürrenmatt «das Versprechen» vielleicht eingelöst hätte

Und hätte Kommissär Matthäi, statt die vermeintlichen Zeugen in zeitgemäss autoritärem Führungsstil einzeln auf die

Plattform zu rufen, als Servant Leader mit vereinten Kräften und seiner Zeit voraus in psychologisch sicherem Rahmen den Mörder zu eruiieren versucht – wer weiss, ob er Albert Schrott doch hätte zu Lebzeiten stellen können.

#### Quellen und Hinweise

- 1 Friedrich Dürrenmatt (1985). Die Kriminalromane. Diogenes, S. 389–390.
- 2 Gallup: How to Create a Culture of Psychological Safety, in: Gallup, 7.12.2017, [www.gallup.com/workplace/236198/create-culture-psychological-safety.aspx](http://www.gallup.com/workplace/236198/create-culture-psychological-safety.aspx) (abgerufen am 7.4.2023).
- 3 Natalie Gratwohl: Eine Angstkultur kann grossen Schaden anrichten – weshalb Firmen umdenken, in: [www.nzz.ch/wirtschaft/angstkultur-das-schweigen-der-mitarbeiter-schadet-den-firmen-ld.1682539?](http://www.nzz.ch/wirtschaft/angstkultur-das-schweigen-der-mitarbeiter-schadet-den-firmen-ld.1682539?) (abgerufen am 5.1.2023)
- 4 Amy Gallo: What is Psychological Safety? In: Harvard Business Review, 15.2.2023, <https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety> (abgerufen am 21.3.2023).
- 5 More agility now: Generational Difference, in: <https://moreagilitynow.com/generation-z-barriers-to-psychological-safety/> (abgerufen am 1.4.2023).
- 6 Rogers, Carl (1954). «Chapter 13: Towards a Theory of Creativity.» In: Vernon, P.E. (ed.). Creativity Selected Readings, Penguin Books, pp. 137–151.
- 7 Schein, Edgar H.; Bennis, Warren G. (1965). Personal and organizational change through group methods: the laboratory approach. New York: Wiley. Pp. 44–45. ISBN 978-0471758501.
- 8 William Kahn, 1990. «Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.» Academy of Management Journal. 33 (4): 692–724.
- 9 Guide: Understand team effectiveness. Google Study, in: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/> (abgerufen am 17.3.2023).
- 10 Joachim Maie. Psychologie im Alltag nutzen, in <https://blog.zhaw.ch/iap/2021/05/10/psychologische-sicherheit-wie-aufrichtig-kann-ich-in-meinem-team-kommunizieren/> (abgerufen 17.3.2023).
- 11 Shane Snow: Why Psychological Safety is Important for Productive Teamwork, in: <https://shanesnow.com/research/why-psychological-safety-is-important-for-productive-teamwork> (abgerufen am 9.4.2023).
- 12 Marvin Berhold, A Theory of Linear Profit-Sharing Incentives, in: Quarterly Journal of Economics 85, 1971, S. 85.
- 13 TEDx Talk: Daniela Landherr on «How Psychological Safety Drives Innovation», in: [www.youtube.com/watch?v=SFQBN0Ngsuc](http://www.youtube.com/watch?v=SFQBN0Ngsuc) (abgerufen am 15.4.2023)
- 14 Mc Kinsey, 11.2.2021. Psychological safety and the critical role of leadership development, in: [www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development](http://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development) (abgerufen 20.3.2023).
- 15 Robert K. Greenleaf. The Servant as Leader. Robert K. Greenleaf: The Servant as Leader. Neuaufgabe. The Robert K Greenleaf Center, 1991 (Erstaufgabe 1970).
- 16 Lyreco, 5.9.2022. Führung in einer neuen Zeit – über Digital Leadership und psychologische Sicherheit, in: <https://lyreco.com/group/switzerland/de/stories/fuehrung-einer-neuen-zeit-ueber-digital-leadership-und-psychologische-sicherheit> (abgerufen am 8.4.2023).
- 17 Brené Brown: The Courage to Be Vulnerable. In: [www.youtube.com/watch?v=NgmJinwZDgw](http://www.youtube.com/watch?v=NgmJinwZDgw) (abgerufen am 8.4.2023).
- 18 Amy Edmondson: In Good Company with Nicolai Tangen. Nicolai Tangen, Sep. 2022.
- 19 Matt Windsor (2019). Psychological safety is the secret to workplace success. University of Alabama at Birmingham, 2019.



**Balz Marti** studierte Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bern und ist aktuell als Senior HR Business Partner in einem multinationalen Unternehmen tätig. Er arbeitet zudem als selbstständiger HR-Berater und spricht und unterrichtet zu aktuellen HR-Themen (z.B. FH Fribourg/ZHAW/Spot On People Podcast).

## Liebe Unternehmen, wenn Sie Nachhaltigkeit als Umweltschutz verstehen, dann liegen Sie falsch

Glauben Sie, dass es bei Ihrer Nachhaltigkeit hauptsächlich um Bäume pflanzen und Klimaschutz geht? Dann haben Sie den Paradigmenwechsel verkannt. Für zukunftsorientierte Unternehmen bedeutet Nachhaltigkeit längst Lieferfähigkeit, Absicherung gegen steigende Rohstoffpreise und Wettbewerbsfähigkeit. Dabei geht es darum, über den Tellerrand zu schauen und neue Geschäftspotenziale zu erschliessen.

Natürlich ist die Erreichung von ökologischen Zielen ein wesentlicher Bestandteil von Nachhaltigkeit. Sie müssen sich aber deshalb nicht auf Umweltschutz fokussieren.

Ein Fehler, den viele Unternehmen machen, ist der Versuch, sofort ein unrealistisches Nachhaltigkeitsideal anzustreben. Zu grosse Neuerungen und überzogene Zielsetzungen führen zu Frustration und Unzufriedenheit im Unternehmen und sind letztlich zum Scheitern verurteilt.

Setzen Sie dort an, wo Ihre Stärken liegen – bei Ihren Produkten und Dienstleistungen! Unserer Erfahrung nach liegt genau dort der grösste Hebel für Nachhaltigkeit und insbesondere die Kreislaufwirtschaft. Vergessen Sie also das Altpapiersammeln und überlegen Sie stattdessen, wie Sie es schaffen, nach Prinzipien des Eco-Design Ihr Kernprodukt zu optimieren oder zum Beispiel ein interessantes Rücknahmesystem zu etablieren.

Einfach mal anfangen, ist unsere Empfehlung! Eine pragmatische und umsetzungsorientierte Vorgehensweise hilft Mitarbeitenden, auf ihren Kernkompetenzen aufzubauen und Nachhaltigkeit Schritt für Schritt im Unternehmen umzusetzen.

Learning by Doing ist das Erfolgsrezept, um für Ihr Unternehmen die erfolgversprechendsten Themen zu finden. Nachhaltigkeit wird Katalysator für Innovation: Finden Sie so neue Geschäftspotenziale und entwickeln Sie Produkte und Services, die Nachhaltigkeit und wirtschaftlichen Erfolg verbinden.

**Timon Becker** ist Experte für Innovation und Nachhaltigkeit bei Milani Design & Consulting, eine führende Schweizer Innovations- und Produktdesign-Agentur mit Fokus auf Nachhaltigkeit.

