

personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis

Jubiläumsausgabe
10 JAHRE
personalsCHWEIZ

Coaching & Personalentwicklung

«Ich halte nicht viel von Talent Pools»

Matthias Mölloney von peopleXpert im Experten-Interview

Sozialversicherungen

Koordinationsregeln im UVG

Mehrere Sozialversicherungen erbringen bei Unfall unterschiedliche Leistungen – ein Überblick. [S. 12](#)

Debatte

Die 4-Tage-Woche

Nur vier statt fünf Tage arbeiten – bei gleichem Lohn und gleicher Leistung. Funktioniert das? Drei Meinungen. [S. 24](#)

Stärkenorientierung

Positive Personalentwicklung

Wenn die Arbeitsanforderungen mit den persönlichen Stärken übereinstimmen, sind wir erfolgreich. [S. 30](#)

International zertifizierter Diplom-Lehrgang Systemischer Coach & BeraterIn



Werte entwickeln und Ziele erreichen als erfolgreicher Coach

Wertorientiertes syst. Coaching mit dem St. Galler Coaching Modell (SCM)[®]

Nutzen und Anwendbarkeit der Ausbildung

- + Sie lernen, das **St.Galler Coaching Modell (SCM)[®]** professionell anzuwenden.
- + Sie gehen Ziele systematisch und systemisch stimmig an und **erhöhen Effizienz und Leistungsfähigkeit**.
- + Sie **erkennen die Ursachen von Verhaltensmustern** und wissen, wie Sie diese verändern.
- + Sie lernen, sich und andere Menschen besser zu verstehen und vertiefen Ihre **Fähigkeit der Reflektion und Wahrnehmung**.
- + Sie können Ängste und Blockaden in **positive Entwicklungen** umwandeln.
- + Sie wissen, wie Sie ausgehend von Zielen **persönliche und berufliche Werte nachhaltig entwickeln**.
- + Sie schärfen Ihren **Blick für das Wesentliche und Ganzheitliche**.
- + Sie können die Methodik direkt nach der Ausbildung anwenden und **professionell coachen**.
- + **Internationale Anerkennung:** Nach Abschluss können Sie beim internationalen Coaching-Verband «ICI» Mitglied werden und erfüllen zudem die Grundvoraussetzung der international anerkannten Zertifizierung nach ISO 17024.



Nächste Ausbildungen in der Schweiz und in Meran

Modulare Lehrgänge

Dauer: 6 Wochenenden à 2,5 Tage
Bern: 13.05.2022 – 30.10.2022
St. Gallen: 23.09.2022 – 12.03.2023
Zürich: 04.11.2022 – 26.03.2023
Investition: CHF 3690.–

Block-Lehrgänge

Dauer: 10 Tage
Meran:* 11.07.2022 – 22.07.2022
Zürich: 08.08.2022 – 19.08.2022
Zürich: 13.10.2022 – 22.10.2022
Investition: CHF 3690.– / *EUR 2950.–

Inhalte, Ziele und Nutzen

- + St. Galler Coaching Modell (SCM)[®]
- + Nachhaltiges Coaching
- + Systemische Methoden
- + Lösungsbewusstes Führen
- + Professionelle Beratung
- + Förderung von Selbstbewusstsein
- + Wirksame Kommunikation
- + Systemische Beratungskompetenz
- + Vermehrung von Werten
- + Blick für das Wesentliche
- + Internationale Anerkennung ISO/ICI

Aktuellen Katalog bestellen
coachakademie.ch/katalog

Kostenlose Einführungskurse

Lernen Sie uns und das St.Galler Coaching Modell (SCM)[®] kennen:
coachakademie.ch/cek
coachakademie.ch/webinar

Bildungsberatung anfordern



Nicolas Fitz, Bildungsberater, freut sich auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen.

Kostenlos anrufen:
Schweiz: 0800 800 288

CoachAkademieSchweiz 

Werte schaffen Kompetenz

Alle Infos zur Ausbildung
coachakademie.ch/cub

Entwicklung und Veränderung

Liebe Leserinnen und Leser

Wir feiern einen runden Geburtstag: Vor 10 Jahren erschien die Erstausgabe von personalSCHWEIZ. Matthias Möllene, HR-Experte und Inhaber des Beratungsunternehmens peopleXpert, stand damals im Titelinterview zum Thema «Zukunft der Arbeitswelt» Rede und Antwort. In der aktuellen Ausgabe blicken wir mit ihm zurück und unterziehen seine damaligen Prognosen einem Realitätscheck. Wie sich die HR-Branche verändert hat, welches Führungsverständnis sich immer mehr durchsetzt und welche Personalentwicklungsstrategien in Zukunft erfolgversprechend sind, verrät der ehemalige Swissair-Personalchef im Experten-Interview (ab Seite 6).



Weitere Inputs zum Thema Personalentwicklung finden Sie im Beitrag von Anne Jansen und Timna Rother, die sich Gedanken zu einem synchron hybriden Setting machen. Im Kontext der Post-Corona-Arbeitswelt, in der viele Beschäftigte einen höheren Anteil an Remote Work beibehalten wollen, bietet dieses Format, sofern richtig umgesetzt, grosses Potenzial (ab Seite 26).

Um die Fokussierung auf die eigenen Stärken geht es im Text von Katharina Chicherio. Sie plädiert für eine positive Personalentwicklung, die durch Job Crafting gefördert wird. Mehr dazu lesen Sie ab Seite 30.

Veränderungswille spielt nicht nur bei der Personalentwicklung, sondern auch beim Coaching eine zentrale Rolle. Nicole Brandes ist heute Trusted Coach und Bestsellerautorin. Zu Beginn ihrer aktuellen Tätigkeit stand eine radikale Veränderung: Trotz grossem Erfolg war sie mit einer inneren Leere konfrontiert, verliess deshalb ihren Job als Topmanagerin und begab sich auf die Suche. Im Interview sprechen wir mit ihr über ihre Coaching-Philosophie, das «richtige» Mindset und wie man das eigene Potenzial voll ausschöpft (ab Seite 22).

In eigener Sache: Anlässlich unserer Jubiläumsausgabe unterstützen wir die drei Hilfswerke Caritas, SOS Kinderdorf und die Glückskette mit einer kostenlosen Anzeige im Magazin.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre mit vielen Inputs für Ihre Personalarbeit. Und ein grosses Dankeschön für Ihre Lesetreue.

Dave Husi
Chefredaktor



**Digitale HR-Prozesse?
Das rechnet sich!**

**HOHER
PRAXISBEZUG
GARANTIERT!**

Tages-Seminare und modulare Lehrgänge für Personalverantwortliche

SEMINAR-TIPPS AB JUNI 2022

SEMINARLEITUNG

NÄCHSTE TERMINE*

Excel für die Personalarbeit

Effiziente Anwendungsmöglichkeiten von Excel für Ihren Personalalltag



Manfred Wickli

- **Mittwoch** 08.06.2022
 - **Donnerstag** 10.11.2022
- Preis: CHF 890.– (exkl. MWST)

Arbeitszeit und Absenzen

Sicherer Umgang mit Arbeitszeit, Mehrstunden, bezahlten und unbezahlten Absenzen



Dr. Denis G. Humbert

- **Donnerstag** 09.06.2022
 - **Donnerstag** 01.09.2022
- Preis: CHF 890.– (exkl. MWST)

Krankentaggeld-, Unfall- und IV-Versicherungen

Mehr Sicherheit im Umgang mit Versicherungsansprüchen



Dr. Stefan Rieder

- **Donnerstag** 09.06.2022
 - **Dienstag** 08.11.2022
- Preis: CHF 890.– (exkl. MWST)

Datenschutz am Arbeitsplatz

Rechte und Pflichten im Umgang mit Mitarbeiter- und Bewerberdaten



Dr. iur. Stefan Eichenberger



Marius Vischer

- **Donnerstag** 09.06.2022
 - **Donnerstag** 03.11.2022
- Preis: CHF 890.– (exkl. MWST)

Rechtssichere Verwarnung und Kündigung in der Praxis

Rechtskonform vorgehen und kommunizieren



Leena Krieggers-Tejura

- **Dienstag** 14.06.2022
 - **Donnerstag** 27.10.2022
- Preis: CHF 890.– (exkl. MWST)

Bewerberinterviews effektiv führen

Professionelle Gesprächstechniken kennenlernen und trainieren



Diana Roth

- **Donnerstag** 16.06.2022
 - **Dienstag** 20.09.2022
- Preis: CHF 890.– (exkl. MWST)

Sozialversicherungen Refresher I

Frischen Sie Ihre Grundkenntnisse auf!



Ralph Büchel

- **Dienstag** 21.06.2022
 - **Dienstag** 30.08.2022
- Preis: CHF 890.– (exkl. MWST)

Human Potential Profiling

Mitarbeiterpotenziale erkennen und gezielt fördern



Patricia Staniek

- **Mittwoch** 22.06.2022
 - **Mittwoch** 16.11.2022
- Preis: CHF 890.– (exkl. MWST)

Sozialversicherungen Refresher II

Leistungen bei Krankheit, Unfall und Mutterschaft



Ralph Büchel

- **Donnerstag** 23.06.2022
 - **Donnerstag** 01.09.2022
- Preis: CHF 980.– (exkl. MWST)

MODULARE LEHRGÄNGE

Zertifizierter Lehrgang Sozialversicherungs-Experte/in WEKA/HWZ

Werden Sie Sozialversicherungs-Experte/in mit Zertifikat der HWZ

Dauer: 5 Tage
Mit Zertifikat der HWZ

HWZ

STARTTERMINE*

- **Dienstag** 21.06.2022
 - **Dienstag** 28.06.2022
- Preis: CHF 3950.– (exkl. MWST)

SPARTIPP

ab 2 Teilnahmen 10%
ab 4 Teilnahmen 15%

Gültig für Tagesseminare. Die Anmeldung muss am gleichen Tag erfolgen.

* Veranstaltungsort: Zentrum für Weiterbildung der Universität Zürich, Schaffhauserstrasse 228, 8057 Zürich

Jetzt informieren und anmelden!
www.praxisseminare.ch oder ☎ 044 434 88 34

EDITORIAL 3**EXPERTEN-INTERVIEW**

- «Ich halte nicht viel von Talent Pools» 6
Matthias Möllene von peopleXpert im Gespräch über den Stellenwert von HR, neue Strategien in der Personalentwicklung und wie sich die Arbeitswelt in den letzten 10 Jahren verändert hat.

LOHN UND SOZIALVERSICHERUNGEN

- Angehörigen- und Betreuungsurlaub 9
Das gilt bei der Betreuung von Angehörigen und Lebenspartner*in.
- Die Koordinationsregeln im UVG 12
Mehrere Sozialversicherungen erbringen bei Unfall unterschiedliche Leistungen – ein Überblick.

ARBEITSRECHT

- Freelancer oder Arbeitnehmer? 16
Fallstrick Scheinselbstständigkeit.
- Flexibilisierung der Arbeitszeiten als Herausforderung 18
Neue Schichtarbeitsmodelle auf dem Prüfstand.

PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS

- Tools und Methoden in Veränderungsprozessen 20
So können Unternehmen ihre Mitarbeitenden bei Veränderungsprozessen unterstützen.
- «Jeder braucht einen Coach» 22
Ein Gespräch mit Trusted Coach Nicole Brandes über die Nutzung des eigenen Potenzials.
- 4-Tage-Woche – Illusion oder bald Normalität? 24
Nur vier statt fünf Tage arbeiten – bei gleichem Lohn und gleicher Leistung. Kann das funktionieren? Drei Meinungen.
- Ein Format mit Zukunft für die Personalentwicklung? 26
Das synchron hybride Setting bringt viele Vorteile – sofern es richtig umgesetzt wird.
- LinkedIn und die Möglichkeiten für HR 28
Recruiting und Active Sourcing mit Social Media – das Potenzial ist gross.
- Stärkenorientierung wirkt! 30
Wenn die Arbeitsanforderungen mit den persönlichen Stärken übereinstimmen, sind wir erfolgreich.
- Diana Roths HR-Welt** **NEU!** 32
Die neue regelmässige Kolumne von Diana Roth.

FÜHRUNG

- Die 4 apokalyptischen Reiter der Mitarbeiterbindung 34
Gründe für den Jobwechsel.
- Wie Führungskräfte Widerstand bei Veränderung nutzen können 36
Change-Vorhaben durch Einbezug der Mitarbeitenden zum Erfolg bringen.
- Das Wesen einer Organisation 38
Mithilfe von Visualisierungen die Komplexität von Organisationen fassbar machen.

DENKSPORT

- Testen Sie Ihr Wissen im Quiz! 40

HR-STRATEGIE

- Neue Verantwortung im HR bei KI 41
Die Rolle von Corporate Digital Responsibility.
- Damit das Mitarbeitenden-Ensemble zur Band wird 44
Von New Work zu «Good Work».



- Systematisches permanentes Lernen als strategischer Erfolgsfaktor 46
Die Aufgaben des Chief Learning Officer.

WEITERBILDUNG

- Bias in der Personalentwicklung 48
Ein persönliches Beispiel zu Vorurteilen in der Arbeitswelt.
- Aktuelle Weiterbildungen im HR 50
Welcher Lehrgang findet wann statt?
- Millennials und moderne Personalentwicklung 52
Sinnhaftigkeit und Mitgestaltung stehen hoch im Kurs.

KOLUMNE

- Inneren Teamgeist entwickeln 53
Über das Modell des «Inneren Teams» schreiben Conny Zehnder und Isabelle Decurtins, Managing Partners von iDevelop, in der aktuellen Kolumne.

- VORSCHAU / IMPRESSUM** 54

Personalentwicklung & ein Blick zurück

«Ich halte nicht viel von Talent Pools»

In der allerersten Ausgabe von personalSCHWEIZ haben wir Matthias Mölloney, Leiter des Center for Human Resources Management & Leadership an der HWZ, zur Zukunft der Arbeit interviewt. Führen wir heute anders? Haben wir den Fachkräftemangel besser im Griff? Wir blicken mit ihm zurück und unterziehen seine damaligen Prognosen einem Realitätscheck. Ausserdem verrät der HR-Experte und ehemalige Swissair-Personalchef, warum er gegenüber Talent Pools skeptisch ist und welche Schwerpunkte bei HR-Weiterbildungen weiterhin wichtig sind.

Interview geführt von Dave Husi

Matthias Mölloney, vor genau 10 Jahren haben wir mit Ihnen das Titelinterview für die allererste Ausgabe von personalSCHWEIZ geführt – zum Thema «The future of Work». Wie hat sich die HR-Welt in dieser Zeit verändert?

Die Arbeitswelt hat sich erheblich verändert, vor allem wegen und mit der damals bereits deutlich spürbaren Digitalisierung. Und diese Entwicklung hat sich in der Pandemie noch weiter beschleunigt. Aber auch die anderen Themen wie Fachkräftemangel und die neuen Anforderungen an Führung in netzwerkartigen Strukturen waren damals vor 10 Jahren bereits absehbar. Heute sehen wir Organisationsformen in der Praxis, die damals konzeptionell entwickelt wurden. Wir sehen aber auch die Erfolge der Personal- und Organisationsentwicklung in den letzten Jahren, und wir sehen IT-Anwendungen im Personalmanagement, die das wirksam unterstützen.

War und ist die Pandemie Fluch oder Segen für die Personalarbeit?

Ich glaube, niemand von uns hat sich diese Pandemie gewünscht. Sie hat viele Betriebe extrem gefordert und an den Rand ihrer Existenz gebracht – manche auch darüber hinaus. Wenn man in der Entwicklung der Personalarbeit intensiv nach den positiven Aspekten der Pandemie sucht, wird man sie aus meiner Sicht am ehesten in einer gestiegenen Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden und den damit zusammenhängenden HR-Prozessen finden. Es ist schon immer so gewesen, dass Krisen zu einer Rückbesinnung auf das Menschliche füh-



Im Mai 2012 erschien die Erstausgabe von personalSCHWEIZ.

ren. Führungskräfte und Mitarbeitende suchen nach Orientierung, nach Leuchttürmen, weil die Unsicherheit schwerer zu ertragen ist als Veränderungen, auf die man sich einstellen kann.

Ist in den letzten Jahren die Anerkennung von HR gestiegen?

Die Zahl der Unternehmen, die das Personalmanagement als einen wichtigen Teil der Geschäftsleitung ansehen und nicht mehr nur als reine Dienstleistungsfunktion, hat deutlich zugenommen. Es ist allerdings noch nicht überall klar, was die Unternehmensführung von einem modernen Personalmanagement erwarten darf. Was ich allerdings nach wie vor vermisse, ist der Einfluss von Personalprofis in den Verwaltungsräten. Wenn sich das nicht ändert,

bleibt das Personalmanagement weiterhin eher operativ als wirklich strategisch.

Wie hat sich die HR-Rolle entwickelt?

Die HR-Rolle hat sich weiter professionalisiert. Die Dienstleistungen sind digitaler geworden und haben sich auch qualitativ weiter verbessert. In vielen Unternehmen hat das Personalmanagement auch eine Gestaltungs-, teilweise auch eine Führungsrolle übernommen. Z.B. bei der Veränderung der traditionell hierarchischen Strukturen in anpassungsfähige Netzwerke mit einem steigenden Grad an Selbstorganisation.

Sie haben damals einige Prognosen gewagt. Was denken Sie, wie gut haben Sie abgeschnitten?

Meine wesentlichen Prognosen aus dem Interview vor 10 Jahren waren ein sich weiter verschärfender Fachkräftemangel, die Entwicklung neuer Führungsansätze, die Erweiterung von Homeoffice und Remote Work, mehr Teilzeitarbeit, auch in der Führung, andere Attraktivitätskriterien für Arbeitgeber, v.a. bezüglich Work-Life-Balance, mehr Investitionen in die Führungskultur und entsprechende Weiterbildungen. Alle meine Aussagen sind ganz oder weitgehend eingetroffen, wobei zum Teil die nicht vorhersehbare Pandemie etwas nachgeholfen hat.

Ihre Einschätzungen waren in der Tat sehr akkurat. Sie haben damals die hierarchisch geprägte Führung im Kontext der Wissensarbeit infrage gestellt und für eine Führung im Netzwerk plädiert. Das ist heute in immer mehr Unternehmen Realität ...

Wir haben dafür zwischenzeitlich den Begriff der Agilität eingeführt, allerdings in manchen Unternehmen so inflationär, dass viele Mitarbeitende ihn schon gar nicht mehr hören wollen. Aber unabhängig von Modebegriffen haben sich viele Firmen auf den Weg gemacht zu einer verstärkten Selbstorganisation. Sie beziehen Mitarbeitende konsequenter ein bei der Entwicklung neuer Arbeits- und Arbeitszeitmodelle und befähigen sie, eigenverantwortlicher zu kooperieren.

Führungspositionen in Teilzeit auszuüben, war vor 10 Jahren noch ein Randphänomen. Top Sharing ist heute keine Seltenheit mehr. Wird sich der Trend fortsetzen?

Ja, ich denke schon. Ich wünsche mir aber für die Zukunft, dass wir nicht mehr nur über Arbeitszeitmodelle reden, sondern über Arbeitsmodelle. Ich habe vor einigen Jahren eine Kolumne geschrieben mit dem Titel «Lasst uns endlich die Teilzeit abschaffen – und Vollzeit auch». Damit wollte ich darauf aufmerksam machen, dass die Messung der Arbeitszeit bei Führungskräften und Wissensarbeitern meistens nicht geeignet ist, um die Leistung zu messen, denn eigentlich sollten ja die Ergebnisse zählen und nicht die Zeit, die man auf dem Weg dorthin gebraucht hat.

Inwiefern hat die besondere Situation in den letzten beiden Jahren zu einem Umdenken beim Führungsverständnis geführt?

Das offensichtlichste Umdenken bestand darin, dass alle Führungskräfte lernen mussten, wie man Mitarbeitende führt,



HR-Experte Matthias Möllene ist ehemaliger Swissair-Personalchef.

zeugt man junge Spezialist*innen von der eigenen Firma?

Das gelingt am besten durch die gelebte Kultur und durch Transparenz. Junge Spezialist*innen interessieren sich ganz besonders dafür, wie es ihnen gehen würde, wenn sie die Stelle bekämen und bei der Firma anfangen würden. Dank Social Media haben sie genügend Möglichkeiten, zu erfahren, wie es in dem Unternehmen wirklich zu und her geht und wie dort mit Mitarbeitenden umgegangen wird. Ganz wichtig ist auch, dass die Arbeit, die es zu tun gibt, «sinnvoll» ist.

Den eigenen Mitarbeitenden durchgängig «sinnvolle» Tätigkeiten anzubieten, ist nicht immer einfach.

Was raten Sie Unternehmen, deren «Purpose» schwer zu vermitteln ist?

Der Aufwand, den Purpose des eigenen Unternehmens zu identifizieren und zu beschreiben, lohnt sich auf jeden Fall. Klar,

eigenen Mitarbeitenden, zum Beispiel eine Weiterbildung, sind betriebswirtschaftlich gesehen gar keine Investitionen, sondern Kosten – und Kosten sind etwas, was alle Unternehmen tief halten wollen. Das führt dazu, dass die Entwicklung von Mitarbeitenden oft über Budgets gesteuert und die Mittel mit der Gießkanne verteilt werden und nicht über den individuellen Entwicklungsbedarf. Auch im Hinblick auf den Fachkräftemangel und die derzeit tendenziell zunehmende Fluktuation müssen wir unbedingt der Personalentwicklung mehr Aufmerksamkeit schenken. Das muss nicht unbedingt mehr Kosten bedeuten, aber es braucht ein sehr viel stärkeres Bewusstsein der Führungskräfte für das Potenzial und die Perspektiven ihrer Mitarbeitenden.

Was sollten Unternehmen bei ihrer Personalentwicklungsstrategie beachten?

Ich würde eine Dualstrategie vorschlagen, d.h. einerseits eine strategische Nachfolgeplanung für die Schlüsselpositionen einführen und andererseits die Begabungen und die Erfahrungen der Mitarbeitenden systematisch erfassen. Bei diesem Vorgehen geht es um eine gut aufeinander abgestimmte Bedarfs- und Ressourcenbetrachtung. Ich halte nicht viel vom immer noch recht verbreiteten Ansatz, für die als besonders förderungswürdig identifizierten Mitarbeitenden sogenannte Talent Pools zu bilden. Bei fast allen dieser Pools ist sehr genau geregelt, wer unter welchen Bedingungen dort hineinkommt und wer die Verantwortung für die Selektion trägt. Allerdings ist niemand dafür verantwortlich, dass die Mitglieder des Ta-

«Was ich nach wie vor vermisse, ist der Einfluss von Personalprofis in den Verwaltungsräten.»

die physisch nicht anwesend sind. In dieser Situation, die wir ja während der Phasen mit Homeofficepflicht flächendeckend hatten, greifen traditionell-transaktionale Führungsansätze zu kurz, und die Anforderung, tragfähige Beziehungen zu den Mitarbeitenden und zwischen den Mitarbeitenden aufzubauen, hat in der Pandemie stark an Bedeutung gewonnen.

Der Fachkräftemangel hat sich in den letzten Jahren, wie von Ihnen angekündigt, nochmals zugespitzt. Wie über-

es gibt solche, bei denen der Purpose auf der Hand liegt, und solche, wo man ihn mühevoll suchen muss. Ein Unternehmen ohne erkennbaren Purpose hat es auf jeden Fall schwer auf dem Arbeitsmarkt.

Teilweise sind die Probleme auch hausgemacht, weil zu wenig in die Entwicklung der eigenen Mitarbeitenden investiert wurde. Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation?

Da haben wir ein grundsätzliches Problem. Investitionen in die Entwicklung der

lent Pools auch wieder aus diesem «Topf» gezogen werden und eine anspruchsvollere Stelle übernehmen können.

Wir arbeiten nicht mehr 5 Tage pro Woche im Büro, sondern in einem Mix aus Homeoffice und Arbeit im Unternehmen. Wäre diese Entwicklung auch ohne Corona möglich gewesen?

Ja, das denke ich schon. Diese Entwicklung hätte auch ohne die Pandemie stattgefunden, nur nicht so schnell und nicht so umfassend. Es gibt ja nicht nur Corona als Auslöser von Remote Work, sondern auch den Klimawandel, der nachhaltigeres Handeln erfordert und damit u.a. auch die ökologischen Folgen des täglichen Pendlerverkehrs als Thema aufwirft. Ausserdem haben wir den Wertewandel, der einen besseren Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben fordert.

Als Leiter des Center for Human Resources Management & Leadership an der HWZ haben Sie direkten Einfluss auf die Inhalte von HR-Weiterbildungen. Werden heute andere Schwerpunkte gesetzt als vor 10 Jahren?

Zumindest bei uns an der HWZ sind die Schwerpunkte der Weiterbildung recht stabil. Es geht darum, nachhaltige und wirksame Personalstrategien zu entwi-

Neben Ihrem Engagement bei der HWZ führen Sie seit 2005 ein eigenes HR-Beratungsunternehmen. Mit welchen Fragestellungen sind Sie am häufigsten konfrontiert?

Wir haben bei peopleXpert zwei Arbeitsgebiete. Einerseits erarbeiten wir mit unseren Kunden Personalstrategien und Führungskonzepte unterschiedlicher Art, machen Führungstrainings und begleiten Leadership Teams in Veränderungsprozessen. Andererseits bieten wir für Menschen in persönlichen Neuorientierungen ein individuelles Coaching an. Das geht von Standortbestimmungen über die Begleitung von Bewerbungsprozessen bis zum Outplacement. Beide Arbeitsgebiete sind sehr gefragt, weil sich heutzutage vieles und viele sehr stark verändern müssen. Unternehmen brauchen wirksame Strategien, um anpassungsfähiger werden zu können, und Menschen suchen Orientierung in unsicheren Zeiten.

Welche Themen bekommen heute mehr Aufmerksamkeit als vor 10 Jahren?

Ich habe den Eindruck, dass die Menschen mit ihren Möglichkeiten, aber auch Begrenztheiten wieder etwas stärker ins Zentrum gerückt sind und demgegenüber die Prozesse und Strukturen ein

«Krisen haben schon immer zu einer Rückbesinnung auf das Menschliche geführt.»

ckeln, es geht um Innovationen im und durch das HR-Management und es geht darum, die Entwicklungen der Digitalisierung im Personalmanagement ebenso konsequent wie verantwortungsvoll zu nutzen. Die Inhalte im Detail, vor allem die Fallstudien, die Instrumente und die Methoden, sind heute vielfach nicht mehr genau die gleichen wie vor 10 Jahren. Unser «Eigenprodukt» Beyond Leadership zum Beispiel gab es vor 10 Jahren noch nicht. Wir haben die Grundidee vor 5 Jahren bei Patrick Cowden in Berlin entdeckt und daraus in Zusammenarbeit mit ihm ein Instrument entwickelt, das hervorragend wirkt, wenn man die Kooperation in einem Team oder über Teamgrenzen hinweg nachhaltig verbessern möchte. Es wirkt auch sehr gut, wenn man die psychologische Sicherheit erhöhen möchte.

kleines bisschen zurücktreten müssen. Die Qualität von Führung und die Befähigung von Führungskräften haben in diesem Zusammenhang auch mehr Aufmerksamkeit bekommen.

Vor Kurzem haben Sie gemeinsam mit zwei Partnern die Boutique Aviation AG gegründet. Sind Sie als ehemaliger Swissair-Personalchef der Fliegerei immer noch verbunden?

Einmal Aviatik, immer Aviatik – das gilt jedenfalls für mich. Bei dem Engagement für die Boutique Aviation AG steht allerdings mein Sohn Christian im Mittelpunkt, der die treibende Kraft hinter diesem Projekt ist. Er kennt die Business Aviation seit vielen Jahren in allen Aspekten und hat sich mit ein paar Kolleg*innen ein spannendes neues Konzept ausgedacht, das

ZUR PERSON



Matthias Mölleney hat 2005 zusammen mit seiner Frau Regine die peopleXpert GmbH in Uster gegründet. Seine berufliche Laufbahn begann bei der Lufthansa und führte ihn 1998 als Personalchef der Swissair in die Schweiz. Seit 2011 leitet er neben seiner Beratungsfirma an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich das von ihm gegründete Center for HRM & Leadership. Er ist ausserdem Direktor am Future Work Forum in London und Autor mehrerer Bücher zu Themen von Personalmanagement und Führung.

ich als Mitglied im Verwaltungsrat sehr gerne unterstütze.

Wie sieht die HR-Arbeit in 10 Jahren aus?

Ich erwarte, dass uns die Schwerpunkte psychologische Sicherheit, Selbstorganisation mit entsprechenden Führungssystemen, die Wirkung auf dem Fachkräftemarkt und neue Arbeits(zeit)modelle auch in 10 Jahren noch stark beschäftigen werden. Es wird aber sicher auch neue Herausforderungen geben, wenn sich nach dem Krieg gegen die Ukraine eine veränderte Weltordnung etabliert und wir u.a. das Thema der Globalisierung ganz neu denken müssen. Der Klimawandel, der im Moment wegen der Pandemie und jetzt zuletzt auch wegen des Kriegs etwas aus den Schlagzeilen herausgerutscht ist, wird uns in den nächsten 10 Jahren massiv beschäftigen.

Was ist Ihr nächstes (HR-)Projekt, auf das Sie sich besonders freuen?

Oh, da gibt es viele. Ein besonders spannendes ist die Entwicklung einer neuartigen Vergütungsstrategie für ein sehr agiles Unternehmen. In der neuen Welt zu arbeiten und in der alten Weltsicht zu entlohnen, passt nicht gut.

Familienmitgliedern mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen beistehen

Angehörigen- und Betreuungsurlaub

Sind Familienangehörige oder der/die LebenspartnerIn betreuungsbedürftig, steht Arbeitnehmenden ein Anspruch auf bezahlten kurzzeitigen Angehörigenurlaub zu. Ist ein Kind gesundheitlich schwer beeinträchtigt, können Eltern einen längeren bezahlten Betreuungsurlaub beziehen.

Von Prof. Dr. Gabriela Riemer-Kafka

Die rechtliche oder moralische Pflicht, einem Familienmitglied mit gesundheitlicher Beeinträchtigung beizustehen, steht für Arbeitnehmende im Spannungsverhältnis zu arbeitsvertraglichen Pflichten. Bis anhin führten Betreuungspflichten oftmals zur Reduktion des Arbeitspensums, zur Aufgabe der Erwerbstätigkeit oder zum Bezug von Ferien oder unbezahlten freien Tagen. Seit dem 1. Januar 2021 ist im Arbeitsrecht ein Anspruch auf einen bezahlten Angehörigenurlaub verankert, ebenso seit dem 1. Juli 2021 ein Urlaub für die Betreuung gesundheitlich schwer beeinträchtigter

Kinder. Die Finanzierung des Letzteren ist über die Erwerbsersatzordnung gesichert, während die Kosten des Ersteren zulasten der Arbeitgebenden gehen.

Bis zu drei Tage Angehörigenurlaub

Beim kurzzeitigen **Angehörigenurlaub (Art. 329h OR, Art. 36 Abs. 3 und 4 ArG)** können Arbeitnehmende, unabhängig von ihrem Arbeitspensum und ihrer Anstellungsdauer, pro Ereignis maximal drei bezahlte freie Arbeitstage (und insgesamt maximal zehn Arbeitstage pro

Dienstjahr und Arbeitgeber) beanspruchen (geht man von einem Geld- und nicht einem Zeitminimum aus, wäre ein halbtägeweiser Bezug möglich), wenn sich dies für die Betreuung von gesundheitlich beeinträchtigten Familienangehörigen (Ehegatte, Verwandte in auf- und absteigender Linie, Schwiegereltern, Geschwister) oder des Lebenspartners bzw. der Lebenspartnerin (vorausgesetzt wird ein seit mindestens fünf Jahren ununterbrochen geführter gemeinsamer Haushalt) als *notwendig* erweist. *Notwendig* bedeutet, dass keine andere Person für die Betreuung zur Verfügung steht, aber



Schweiz
Suisse
Svizzera
Svizra







**Jetzt mit
TWINT
spenden!**

Das Richtige tun

	Angehörigenurlaub	Betreuungsurlaub
Anspruchsberechtigte	Vorliegen eines Teil- und Vollzeit-Arbeitsverhältnisses	Vorliegen eines Teil- und Vollzeit-Arbeitsverhältnisses, AHV-Unterstellung
Karenz- oder Wartezeiten	keine	keine
Grund	Notwendigkeit (aufgrund Alter, Schwere der Symptome, Familiensituation) des Pflege- oder Begleitungsbedarfs infolge Krankheit, Unfall, Geburtsgebrechen bzw. Behinderung	erhebliche Verschlechterung der krankheits- oder unfallbedingten gesundheitlichen Beeinträchtigung mit unsicherem Verlauf, fehlender Kontrollierbarkeit bzw. schlechter Prognose: schwere Beeinträchtigung, keine Bagatellfälle bzw. Fälle von leichter oder mittlerer Schwere
anspruchsbegründende Personen	mündige oder unmündige Familienangehörige in auf- und absteigender Linie, Geschwister, Ehegatte, Schwiegereltern, Lebenspartner/-in (mind. 5-jähriger, ununterbrochener gemeinsamer Haushalt)	unmündige Kinder (Pflege- oder Stiefkinder)
Finanzierung	Arbeitgebende	Erwerbsersatzordnung bis CHF 7350.– Monatslohn; höherer Lohn: Arbeitgebende
Dauer	pro Ereignis max. 3 Tage und insgesamt max. 10 Tage pro Dienstjahr	Max. 98 Taggelder innerhalb einer Rahmenfrist von 18 Monaten
zeitlicher Kündigungsschutz	keiner	Während Urlaubsbezugs, aber längstens 6 Monate ab erstem Bezugstag
Ferienkürzung	keine	keine

auch, dass aufgrund des Alters oder der Symptome (unabhängig von der Schwere der Diagnose) ein akuter Betreuungsbedarf besteht. Ein weiterer Aspekt der Notwendigkeit ist auch die Erreichbarkeit der Betreuungsperson in vernünftiger Zeit (ca. 30 km Entfernung). Der Anspruch auf Angehörigenurlaub versteht sich zusätzlich zum Anspruch auf Betreuungsurlaub (Art. 329i OR) sowie zum Lohnfortzahlungsanspruch (Art. 324a OR), der aber nur geltend gemacht werden kann, wenn Familienmitglieder, gegenüber denen eine gesetzliche Beistandspflicht (Ehegatte, Kinder) besteht, betreut werden müssen.

Bis zu 14 Wochen Betreuungsurlaub

Beim **längerfristigen Betreuungsurlaub (Art. 329i OR)** handelt es sich um einen Anspruch auf Sonderurlaub für Eltern, die ein wegen Krankheit oder Unfall gesundheitlich schwer beeinträchtigtes unmündiges Kind zu betreuen haben. Der Anspruch ist jedoch davon abhängig,

dass der Arbeitnehmende seinen sozialversicherungsrechtlichen Anspruch auf Betreuungsentschädigung (Art. 16n–16s EOG) geltend macht. Dieser Anspruch hat zur Bedingung, dass zum betreuungsbedürftigen Kind ein Kindesverhältnis (oder Pflege- oder Stiefkindverhältnis) besteht und beim Kind erstens eine einschneidende körperliche oder psychische *Veränderung* eingetreten ist und zweitens der Ausgang oder Verlauf dieser Veränderung schwer vorhersehbar ist oder mit einer bleibenden oder zunehmenden Beeinträchtigung oder sogar mit dem Tod zu rechnen ist. Es hat sich somit um ein labiles Geschehen zu handeln, und zwar von der Art und Schwere, dass – vom Arzt prognostisch beurteilt – eine längere stationäre oder ambulante Behandlung (das Gesetz verlangt jedoch keine Minimaldauer) erforderlich ist. Zudem sollte der Ausgang des Heilungsverlaufs offen bzw. voraussichtlich nicht «unter Kontrolle» zu bringen sein (z.B. bei Krebs- oder Herzerkrankungen). So fallen leichte und mittelschwere Folgen von Gesundheits-

beeinträchtigungen, wie z.B. bei Knochenbrüchen oder auch Diabetes, nicht unter diese Kategorie von schweren Gesundheitsbeeinträchtigungen. Als Folge dieser Umstände muss zudem drittens ein erhöhter Bedarf an Betreuung durch die Eltern notwendig sein, was nicht nur von der Art und Schwere der gesundheitlichen Beeinträchtigung, sondern auch vom Alter des Kindes und der Familiensituation abhängt. Viertens müssen sich die Eltern bzw. ein Elternteil gezwungen sehen, *deswegen* die Erwerbstätigkeit für die Betreuung des Kindes zu unterbrechen (Art. 16o EOG).

Der Anspruch auf Betreuungsentschädigung setzt die Unterstellung unter die AHV im Zeitpunkt des Leistungsanspruchs und Arbeitnehmerstellung (auch bei Taggeldbezug von einer Privat- oder Sozialversicherung) voraus, und zwar unabhängig von Beschäftigungsgrad und Anstellungsdauer bzw. Karenz- und Wartezeiten. Sind beide Elternteile Arbeitnehmende, so kann jeder von ihnen

HR, Lohn, Zeiterfassung und Spesen in einer Software

Die effiziente Gesamtlösung für das Personalwesen

Abacus Forum
Human Resources
11.05.2022
hybrider Event
jetzt anmelden
abacus.ch/foren



Sind Familienangehörige oder der/die LebenspartnerIn betreuungsbedürftig, steht Arbeitnehmenden ein Anspruch auf bezahlten kurzzeitigen Angehörigenurlaub zu.

nach Wahl Anspruch auf Betreuungsurlaub erheben. Die zu beanspruchenden insgesamt maximalen 98 Kalendertage innerhalb einer Rahmenfrist von 18 Monaten (Beginn mit erstem Taggeldbezug) können tage- oder wochenweise bezogen werden, entweder durch einen Elternteil allein oder für je sieben Wochen bzw. eine abweichende Verteilung durch beide Elternteile (Art. 329i Abs. 2 und 3 OR). Die Taggelder berechnen sich auf der Grundlage von 80% des unmittelbar zuvor erzielten durchschnittlichen Erwerbseinkommens, maximal CHF 196.– pro Tag (z.B. CHF 8400.– : 30 = CHF 280.– × 80% = CHF 224.– → CHF 196.–). Für darüber liegende Lohnanteile gilt eine beschränkte Lohnfortzahlungspflicht (Art. 324a, Art. 324b OR). Zudem kommen die betreuenden Arbeitnehmenden in den Genuss einer Kündigungssperre während der Betreuungsdauer (Kündigung ist nichtig), längstens sechs Monate ab dem ersten Betreuungstag (Art. 336c Abs. 1 lit. c^{bis} OR), sowie eines Ferienkürzungsverbots (Art. 329b Abs. 3 lit. d OR). Der Anspruch auf Betreuungsurlaub endet mit dem Ausschöpfen der 98 Taggelder, dem Ende der Rahmenfrist, dem Wegfall der Voraussetzungen beim Kind (so auch bei seinem Tod), nicht jedoch bei

zwischenzeitlich eintretender Mündigkeit des Kindes oder bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses oder Stellenwechsel. Der Anspruch auf Betreuungsurlaub entsteht für jeden Krankheitsfall bzw. Unfall, bei welchem Kind auch immer, von Neuem, ebenso bei einem Rückfall.

Rechte und Pflichten des Arbeitgebenden

Arbeitgebende haben bei Geltendmachung des Angehörigenurlaubs Anspruch auf das Vorweisen eines Arztzeugnisses (oder eines anderen Beweismittels) und auf unverzügliche Information über die Abwesenheit. Beim Betreuungsurlaub stellen die Arbeitnehmenden, zusammen mit ihrem Arbeitgebenden, auf der Grundlage der ärztlichen Bestätigung der schweren gesundheitlichen Beeinträchtigung, bei der AHV-Ausgleichskasse mit einem Formular der AHV Antrag auf Betreuungentschädigung unter Angabe der Personalien, der Urlaubsaufteilung unter den Eltern, der bereits bezogenen Urlaubstage, dem Beschäftigungsgrad und des bisherigen Lohns (Zusatzformular für Arbeitgebende). Über den Urlaubsbezug und die allfällige Aufteilung unter den Eltern ist der Arbeitgebende zu informieren. Aufgrund eines zulässigen Urlaubsbezugs erfolgte Kündigungen (nach der Sperrfrist) können missbräuchlich bzw. fristlose Kündigungen ungerechtfertigt sein. Aus datenschutzrechtlichen Gründen sind Fragen nach der gesundheitlichen Situation von Familienangehörigen bzw. des Lebenspartners. Die beiden Urlaubsansprüche dürfen vertraglich nicht zuungunsten des Arbeitnehmenden eingeschränkt, jedoch zu seinen Gunsten erweitert werden. In welchem Masse die neuen Urlaubsmöglichkeiten genutzt werden, wird sich zeigen. Die zu erfüllenden Anspruchsbedingungen bergen nämlich einige Unsicherheiten in sich und dürften vom Arbeitgebenden nur schwer überprüfbar sein.



Prof. Dr. Gabriela Riemer-Kafka ist Professorin (em.) für Sozialversicherungs- und Arbeitsrecht an der Universität Luzern, Rechtsberaterin, Rechtsgutachterin und Publizistin.



Human Resources



Lohnbuchhaltung



Zeiterfassung



Spesenmanagement

Ihr Nutzen

Unsere Module im Personalbereich bieten innovative Lösungen für ein effizientes HR-Management. Sie umfassen Rekrutierung, Employee Self Service (ESS/MSS), Personaldossier, Einsatzplanung, Vergütungsmanagement, branchenspezifische Lohnbuchhaltungen sowie die integrierte Erfassung von Arbeitszeit, Absenzen, Spesen und vieles mehr.



Weitere Informationen finden Sie unter:
abacus.ch/personal

Koordination der Versicherungsleistungen bei Unfall

Die Koordinationsregeln im UVG

Die umfangreichen Koordinationsregeln bei Unfall mit anderen Sozialversicherungen sind eine Herausforderung. Begriffe wie Ausschliesslichkeit, Kumulation und Überentschädigung der Leistungen kommen allesamt im UVG zur Anwendung. Die Koordination der Versicherungsleistungen bei Unfall findet aufgrund der ganz unterschiedlichen Leistungen auf unterschiedlichen Ebenen statt.

Von Beatrix Bock

Bei Unfall erbringen mehrere Sozialversicherungen unterschiedliche Leistungen. Besteht eine UVG-Deckung bei Berufs- resp. Nichtberufsunfall, ist der UVG-Versicherer grundsätzlich zuständig. Damit nicht mehrere Versicherer bei einem Unfall gleichzeitig Leistungen erbringen, gibt es je nach UVG-Leistung ganz unterschiedliche Koordinationsregeln.

Merke:

- Bei **Ausschliesslichkeit** kommt nur eine Sozialversicherung zum Zuge
- Bei **Kumulation** zahlen mindestens 2 Versicherungen Leistungen.
- Bei **Überentschädigung** gibt es eine Kürzungsgrenze.

Gesetzliche Lohnfortzahlung

Die gesetzliche Lohnfortzahlung sieht bei Unfall in Art. 324b OR eine Lohnfortzahlung von 80% während der Wartefrist bis zum Einsetzen des UVG-Taggeldes vor. Die meisten Arbeitgebenden ergänzen die Lohnfortzahlung auf 100% während den ersten zwei Tagen nach dem Unfall und oft darüber hinaus. Dazu gibt es unterschiedliche Regelungen, die im Personalreglement der jeweiligen Unternehmung festgehalten sind.

Heilbehandlung

Wird eine medizinische Heilbehandlung in Anspruch genommen, können verschiedene Versicherer zuständig sein, weshalb definiert wurde, welcher Versicherer zuerst die Leistungen erbringt. Die Heilbehandlung wird **ausschliesslich** von einer einzigen Sozialversicherung in folgender Reihenfolge bezahlt:



1. Militärversicherung
2. **Unfallversicherung**
3. Invalidenversicherung
4. Krankenversicherung

Erkrankt eine bereits verunfallte Person im Spital, werden die Heilungskosten alleine durch die Unfallversicherung übernommen, auch wenn der Gesundheitsschaden nur zum Teil auf einen von ihm zu deckenden Versicherungsfall zurückzuführen ist. Ebenfalls werden die Gesundheitsschädigungen bezahlt, die während des Spitalaufenthalts auftreten und nicht getrennt behandelt werden können.

Hilfsmittel

Bei einem Unfall können Sachleistungen wie Hilfsmittel gewährt werden. Die Sachleistungen werden in folgender Reihenfolge beglichen:

1. Militärversicherung oder **Unfallversicherung**
2. Invalidenversicherung oder Alters- und Hinterlassenenversicherung
3. Krankenversicherung

UVG-Taggelder

Die Unfalltaggelder werden ab dem 3. Tag nach dem Unfall erbracht und kumulativ

zu Renten anderer Sozialversicherungen gewährt, wobei die Überentschädigungsregel zur Anwendung kommt. Dabei darf das Zusammentreffen von Leistungen mit anderen Sozialversicherungen nicht zur Überentschädigung führen, wobei nur Leistungen gleicher Art und Zweckbestimmung berücksichtigt werden. Eine solche liegt vor, wenn die gesetzlichen Sozialversicherungsleistungen den mutmasslich entgangenen Verdienst, zuzüglich der durch den Versicherungsfall verursachten Mehrkosten sowie allfälliger Einkommenseinbussen von Angehörigen übersteigen.

Während in der Krankentaggeldversicherung die *Leistungsdauer* der Taggelder klar definiert ist, werden die UVG-Taggelder bis zum Einsetzen der UVG-Invalidenrente erbracht, wobei das Datum offenbleibt. Der UVG-Rentenanspruch entsteht erst, wenn von der Fortsetzung der ärztlichen Behandlung keine namhafte Besserung des Gesundheitszustands des Versicherten mehr erwartet werden kann und allfällige Eingliederungsmassnahmen der Invalidenversicherung abgeschlossen sind. Dieser Zeitpunkt ist individuell und letztlich *ungewiss*. Dies kann nach einem Jahr, zwei Jahren oder sogar erst nach 5 Jahren der Fall sein.

Renten und Abfindungen

Bei Invalidität infolge eines Unfalls erbringen gleich 3 Sozialversicherungen Invalidenrenten. Entsprechend braucht es eine Koordinationsregel, damit der Verunfallte nicht eine Invalidenrente erhält, die höher als sein Verdienst war. **Renten und Abfindungen** werden nun in folgender Reihenfolge **kumulativ** gewährt:

1. Alters- und Hinterlassenenversicherung oder Invalidenversicherung
2. Militärversicherung oder **Unfallversicherung**
3. Berufliche Vorsorge BVG

Sobald der Versicherte Anspruch auf eine Rente der AHV oder IV hat, wird eine Komplementärrente ausgerichtet, die der Differenz zwischen 90% des versicherten Verdienstes (max. CHF 148200.–) und der Rente der IV oder der AHV entspricht, höchstens aber den für Voll- oder Teilinvalidität vorgesehenen Betrag. Ausländische gleichwertige Sozialversicherungen werden ebenfalls angerechnet (siehe Berechnungen auf Seite 14).

Hilflosenentschädigung

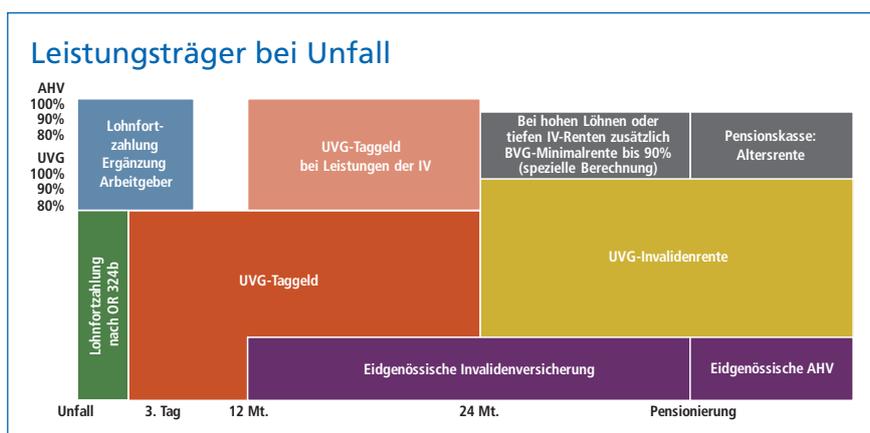
Bei Hilflosigkeit hat der Verunfallte Anspruch auf eine Hilflosenentschädigung, die nach dem Grad der Hilflosigkeit bemessen wird. Als hilflos gilt eine Person, die wegen der Beeinträchtigung der Gesundheit für alltägliche Lebensverrichtungen dauernd der Hilfe Dritter oder der persönlichen Überwachung bedarf. **Hilflosenentschädigungen** werden in folgender Reihenfolge **ausschliesslich** gewährt:

1. Militärversicherung oder **Unfallversicherung**
2. Invalidenversicherung oder Alters- und Hinterlassenenversicherung

Spezialitäten

Kürzung der Invalidenrente bei Pensionierung

Mit der UVG-Revision per 1.1.2017 wurde eine Kürzung der Invalidenrente bei Pensionierung eingeführt. Bei Erreichen



**KRIEG IN DER UKRAINE
SPENDEN SIE HOFFNUNG
FÜR KINDER UND FAMILIEN
IN NOT.**



Jetzt scannen



SOS
KINDERDORF

Berechnung der Komplementärrente

Beispiel 1: Mann, 1 Kind, Invalidität infolge eines Unfalls, Jahreslohn CHF 80 300.–			
Berechnung 1: Höchstanspruch			
Jahresverdienst	CHF	80 300	
Vollrente (80% des massgebenden Jahreslohns)	CHF	64 240	
Invaliditätsgrad		100%	
Jahresrente (100% der Vollrente)	CHF	64 240	
Berechnung 2: Komplementärrente			
Jahresverdienst	CHF	80 300	
Davon 90%	CHF	72 270	
Abzüglich IV-Rente und IV-Kinderrente	CHF	38 868	
Komplementärrente	CHF	33 402	

Beispiel 2: Frau, 2 Kinder, Invalidität infolge eines Unfalls, Jahreslohn CHF 250 000.–			
Berechnung 1: Höchstanspruch			
Jahresverdienst, maximal CHF 148 200.00	CHF	148 200	
Vollrente (80% des massgebenden Jahreslohns)	CHF	118 560	
Invaliditätsgrad		100%	
Jahresrente (100% der Vollrente)	CHF	118 560	
Berechnung 2: Komplementärrente			
Jahresverdienst, maximal CHF 148 200.00	CHF	148 200	
Davon 90%	CHF	133 380	
Abzüglich IV-Renten und IV-Kinderrenten	CHF	51 624	
Komplementärrente	CHF	81 756	

Koordination mit der beruflichen Vorsorge

Beispiel 1: Mann, 1 Kind, Invalidität infolge eines Unfalls, Jahreslohn CHF 80 300.–			
Massgebender Jahreslohn	CHF	80 300	
Überentschädigungsgrenze 90%	CHF	72 270	
./.. Jährliche Invalidenrente IV CHF 2314 × 12	CHF	27 768	
./.. Jährliche Invalidenkinderrente IV CHF 925 × 12	CHF	11 100	
./.. Jährliche BVG-Invalidenrente	CHF	18 770	
./.. Jährliche BVG-Invalidenkinderrente	CHF	3 754	
./.. UVG-Invalidenrente (Komplementärrente)	CHF	33 402	
Total	CHF	-22 524	

Die Überentschädigung entspricht den BVG-Renten. Es wird keine Rente der Vorsorgeeinrichtung ausgerichtet.

Beispiel 2: Frau, 2 Kinder, Invalidität infolge eines Unfalls, Jahreslohn CHF 250 000.–			
Massgebender Jahreslohn	CHF	250 000	
Überentschädigungsgrenze 90%	CHF	225 000	
./.. Jährliche Invalidenrente IV CHF 2390 × 12	CHF	28 680	
./.. Jährliche Invalidenkinderrente IV CHF 956 × 12 × 2	CHF	22 944	
./.. Jährliche BVG-Invalidenrente	CHF	20 721	
./.. Jährliche BVG-Invalidenkinderrenten CHF 4144 × 2	CHF	8 288	
./.. UVG-Invalidenrente (Komplementärrente)	CHF	81 756	
Total	CHF	62 611	

Es erfolgt keine Überentschädigung und die BVG-Invalidenrente und die BVG-Invalidenkinderrenten werden ohne Kürzung ausgerichtet.

des Rentenalters erfolgt eine Rentenkürzung bei Unfällen nach Alter 45:

- Für jedes volle Jahr, ab 45 bis zum Unfallzeitpunkt, beträgt die Kürzung 2%, sofern der IV-Grad mind. 40% beträgt, max. jedoch 40%.
- Für jedes volle Jahr, ab 45 bis zum Unfallzeitpunkt, beträgt die Kürzung 1%,

sofern der IV-Grad unter 40% liegt, max. jedoch 20%.

Es wird keine Kürzung vorgenommen bei Personen, die am 1.1.2017 weniger als 8 Jahre vor der Pensionierung standen, und eine teilweise Kürzung bei weniger als 12 Jahren.

Vorleistungspflicht und Rückerstattung

Wenn Zweifel bestehen, welche Sozialversicherung leistungspflichtig ist, geht die Krankenversicherung bei Sachleistungen und Taggeldern sowie die obligatorische berufliche Vorsorge bei Rentenleistungen in Vorleistung. Die Unfallversicherung erbringt die Vorleistung im Verhältnis mit der Militärversicherung. Die vorleistende Versicherung erbringt die Leistungen nach ihren Bestimmungen. Ist dagegen der andere Versicherer zuständig, werden die erbrachten Leistungen zurückerstattet.

Heilbehandlung nach Festsetzen der Rente

Sobald die Rente festgesetzt wurde, werden die Heilbehandlungen gewährt, wenn der Leistungsbeziehende an einer Berufskrankheit leidet, unter einem Rückfall oder an Spätfolgen leidet und die Erwerbsfähigkeit durch medizinische Vorkehren wesentlich verbessert oder vor wesentlicher Beeinträchtigung bewahrt werden kann, zur Erhaltung seiner verbleibenden Erwerbsfähigkeit dauernd der Behandlung und Pflege bedarf oder erwerbsunfähig ist und sein Gesundheitszustand durch medizinische Vorkehren wesentlich verbessert oder vor wesentlicher Beeinträchtigung bewahrt werden kann.

Koordination mit der Militärversicherung

Renten, Integritäts- und Hilflosenentschädigungen sowie die Bestattungsentschädigung werden von jedem Versicherer nach seinem Anteil am Gesamtschaden erbracht. Für alle übrigen Leistungen kommt ausschliesslich jener Versicherer auf, der unmittelbar leistungspflichtig ist. Besondere Bestimmungen gibt es zur Leistungspflicht bei Rückfällen, Schädigungen paariger Organe und Fällen von Staublungen.

Quellen
ATSG, UVG, BVG, OR



Beatrix Bock ist Kundenberaterin bei Kessler & Co AG. Die Sozialversicherungsexpertin ist Geschäftsführerin der Sozialversicherungswelt GmbH und Dozentin an der KV Business School Zürich. Sie publiziert u.a. das «Lehrbuch berufliche Vorsorge». www.sozialversicherungswelt.ch

Lohnabrechnungen per Klick – ja, aber bitte verschlüsselt!

Schnell, sicher und datenschutzkonform – so einfach sollte das Versenden von HR-Dokumenten, wie Lohnabrechnungen, via E-Mail sein. Besonders da HR-Abteilungen bezüglich personenbezogener Daten strengen Vorschriften unterliegen.

Noch immer hält sich der Ruf, dass die E-Mail-Verschlüsselung kompliziert und umständlich sei. Damit die Verschlüsselung genutzt wird, muss sie sich leicht in den täglichen Betrieb integrieren lassen. Erst dann können die Vorteile – der sichere Versand schützenswerter Informationen ist nur einer davon – genutzt werden.

Strikte Vorschriften

Das Eidgenössische Datenschutzgesetz (DSG) und die europäische Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) geben klar vor, dass der elektronische Versand von persönlichen oder personenbezogenen Daten nur in geschützter Form erfolgen darf. Versäumen Unternehmen dies, drohen ihnen erhebliche Sanktionen. Vor allem HR-Abteilungen sind aus mehreren Gründen besonders gefordert, da sie ständig mit personenbezogenen und besonders schützenswerten Daten zu tun haben.

Praktisch – aber auch mühselig?

Heutzutage ist das Verschlüsseln weder kompliziert noch aufwendig. «Der Mythos, dass E-Mail-Verschlüsselung unpraktisch ist, findet seinen Ursprung in den 90er-Jahren. Die damaligen standardisierten Verfahren waren zwar sicher, aber nicht wirklich benutzerfreundlich noch einfach handzuhaben. Deshalb setzten sie sich im typischen Mailverkehr zwischen Menschen nicht durch.

Heute verfügt die Schweizerische Post mit der patentierten SAFE-Technologie von IncaMail ein Verfahren, welches die Verschlüsselung und Entschlüsselung auf praktisch einen Mausklick reduziert», erklärt Marin Bogdan, IncaMail-Experte der Schweizerischen Post.



Mehr als nur Zeit und Kosten sparen

Eine E-Mail-Nachricht ist schnell verfasst und versendet – auch geschützt. Beim traditionellen Versand von Lohnabrechnungen fallen Kosten für den Druck, das Kuvertieren und physische Versenden an. «Mit dem digitalen Versand fallen all diese Herausforderungen weg. Unternehmen können nicht nur Zeit und Kosten sparen. Sie schonen die Umwelt und haben die Chance, frei gewordene Ressourcen anderweitig effizienter zu nutzen – beispielsweise fürs Recruiting oder Talentmanagement», erklärt Marin Bogdan. Auch Mitarbeitende profitieren vom digitalen Versand: Sie müssen sich nicht in ein separates Unternehmensportal einloggen, erhalten die Abrechnung innerhalb weniger Sekunden in ihrer persönlichen Mailbox und greifen ortsunabhängig darauf zu.

Digitale Kommunikation mit IncaMail: sicher, einfach und anerkannt

IncaMail ist der E-Mail-Verschlüsselungsdienst der Schweizerischen Post für den einfachen und sicheren Versand von sensiblen Nachrichten und Dokumenten per E-Mail. Bereits heute vertrauen zahlreiche Unternehmen, Behörden und Privatpersonen auf IncaMail, wenn es um den Versand persönlicher, vertraulicher und eingeschriebener E-Mails geht. Erfahren Sie mehr: post.ch/incamail-personalschweiz



Marin Bogdan
Die Schweizerische Post
support@incamail.ch
post.ch/incamail-personalschweiz

Fallstrick Scheinselbstständigkeit

Freelancer oder Arbeitnehmer?

Durch die kürzlich gefällten Entscheide zum Fahrdienst «Uber» ist die Problematik um das Thema «Freelancer» wieder mehr ins Bewusstsein der Öffentlichkeit gerückt. Diverse Gerichte haben entschieden, dass die vermeintlich selbstständigen Uber-Fahrer beitragsrechtlich als unselbstständig Erwerbende qualifizieren und in einem Arbeitsverhältnis zu «Uber» stehen.

Von Sara Ledergerber und André Lerch

Was sind Freelancer?

Vorab zur Terminologie: «Freelancer» und «freie Mitarbeiter» sind keine gesetzlich geregelten Begriffe. Darunter werden Personen verstanden, welche sich persönlich verpflichtet haben, für ein Unternehmen Dienstleistungen zu erbringen, ohne jedoch bei diesem Unternehmen als Arbeitnehmende angestellt zu sein. In der Praxis häufig anzutreffen sind solche Konstellationen bei Ärzten, IT-Beratern, Interim-Managern, Chauffeuren und Journalisten. Entsprechende Verträge werden oft als «Auftrag» oder «Zusammenarbeitsvertrag» bezeichnet, was die beabsichtigte juristische Qualifikation als Auftrag oder einfache Gesellschaft verdeutlichen soll. Problematisch an solchen Vertragsbeziehungen kann sein, dass den «beauftragten» Personen der durch das Arbeits- und Sozialversicherungsrecht angestrebte Sozialschutz entgeht, obwohl sich ein solcher Schutz aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses rechtfertigen würde.

Risiken bei der Beschäftigung von Freelancern

Freelancer, die für ein Unternehmen Dienstleistungen erbringen, erhalten in der Regel ein höheres Entgelt als Arbeitnehmende. Dafür kommen Freelancer nicht in den Genuss von bezahlten Ferien, Kündigungsschutz, Lohnfortzahlung bei Krankheit oder Unfall, Zulagen bei Nacht- und Sonntagsarbeit, berufliche Vorsorge etc. Stellt sich nun aber nachträglich heraus, dass ein Freelancer als Arbeitnehmender qualifiziert, kann er arbeitsrechtliche Forderungen gegenüber dem Unternehmen geltend machen. Einzelne Forderungspositionen können ein

Unternehmen teuer zu stehen kommen; beispielsweise dann, wenn der vermeintliche Freelancer plötzlich rückwirkend den Ferienlohn für die letzten fünf Jahre einfordert.

Wer in seinem Unternehmen Freelancer ohne Arbeitsvertrag beschäftigt, ist daher gut beraten, eingehend zu prüfen, ob diese Mitarbeitenden sozialversicherungsrechtlich tatsächlich als Selbstständigerwerbende qualifizieren und aus zivilrechtlicher Sicht nicht doch ein Arbeitsverhältnis vorliegt.

Wie unterscheidet man Freelancer von Arbeitnehmenden?

Grundsätzlich irrelevant ist die Bezeichnung des Vertrags, denn die rechtliche Qualifikation eines Vertragsverhältnisses ist dem Parteiwillen entzogen. Es nützt also wenig, wenn man ein faktisches Arbeitsverhältnis als «Auftrag» betitelt. Die Gerichte stellen zur Unterscheidung auf eine Reihe von Kriterien ab, wobei stets eine Gesamtwürdigung bezogen auf den konkreten Einzelfall vorzunehmen ist. Oft liegen gleichzeitig Merkmale vor, die sowohl für als auch gegen ein Arbeitsverhältnis sprechen. Entscheidend ist in einem solchen Fall, welche Merkmale überwiegen.

Ein Arbeitsverhältnis liegt insbesondere dann vor, wenn der Mitarbeitende in die fremde Arbeitsorganisation eingegliedert wird und Weisungen bezüglich der Arbeitsausführung erhält. Zur Eingliederung in eine fremde Arbeitsorganisation gehört in der Regel, dass die Arbeitsleistung in zeitlicher und örtlicher Hinsicht umschrieben wird, wobei letzteres Krite-

rium infolge der nun verbreitet eingeführten Möglichkeit von Homeoffice wohl an Bedeutung verlieren wird.

Für einen Arbeitsvertrag ist weiter typisch, dass der Arbeitgeber die Arbeitsmaterialien zur Verfügung stellt und dem Arbeitnehmenden dessen Auslagen vergütet. Auch die Gewährung von Ferien deutet auf ein Arbeitsverhältnis hin, ebenso wie eine fixe oder periodische Vergütung. Dabei muss es sich nicht zwingend um einen Zeitlohn handeln; auch ein Leistungslohn bzw. eine Erfolgsvergütung kommen infrage. Weiteres Merkmal eines Arbeitsvertrags ist das Tragen des Unternehmerrisikos durch den Arbeitgeber. Sodann spricht die wirtschaftliche Abhängigkeit des Arbeitnehmenden für das Vorliegen eines Arbeitsverhältnisses, ebenso wie eine Verpflichtung, das Unternehmen nicht zu konkurrenzieren.

In der Regel stimmt die zivilrechtliche Einstufung als Arbeitsverhältnis mit der sozialversicherungsrechtlichen Einstufung als unselbstständige Erwerbstätigkeit überein und vice versa, d.h., bei Vorliegen einer selbstständigen Erwerbstätigkeit liegt in aller Regel auch kein Arbeitsverhältnis vor. Diese Gleichung ist jedoch nicht zwingend. Hat ein Zivilgericht zu klären, ob eine Zusammenarbeit als Arbeitsvertrag qualifiziert, so ist dafür die beitragsrechtliche Ausgangslage nicht alleine ausschlaggebend; sie dient lediglich als Indiz. Dass die beitragsrechtliche Ausgangslage von der zivilrechtlichen Qualifikation abweichen kann, zeigt auf, wie komplex, unklar und deshalb risikoreich die Handhabung des freien Mitarbeiterstatus im Einzelfall sein kann.

Umgang mit Freelancern

Um bezüglich der beitragsrechtlichen Ausgangslage Sicherheit zu erlangen, ist es möglich, bei der zuständigen Ausgleichskasse ein sogenanntes «Ruling», d.h. eine verbindliche schriftliche Beurteilung, einzuholen, bei welchem die Ausgleichskasse den Sachverhalt prüft und im konkreten Einzelfall entscheidet, ob eine selbstständige oder unselbstständige Tätigkeit vorliegt.

Die Möglichkeit eines verbindlichen «Ruling» besteht zur Frage, ob eine Zusammenarbeit zivilrechtlich als Arbeitsvertrag qualifiziert, leider nicht. Hier gilt es, anhand der oben ausgeführten Kriterien abzuwägen. Im Zweifel raten die Autoren zum Abschluss eines Arbeitsvertrags, sofern die Kandidatin oder der Kandidat dazu überhaupt bereit ist. Nicht selten sträuben sich namentlich hoch qualifizierte und gutverdienende Arbeitskräfte dagegen, sich anstellen zu lassen, obwohl die Umstände der Zusammenarbeit klar auf ein Arbeitsverhältnis hindeuten. Kann auf die Zusammenarbeit mit solchen

Fachkräften nicht verzichtet werden, sollte zumindest gut dokumentiert werden, dass ein Arbeitsvertrag angeboten, jedoch von der Fachkraft abgelehnt wurde. Die nachträgliche Einforderung arbeitsrechtlicher Ansprüche könnte in einem solchen Fall allenfalls mit der Einrede des Rechtsmissbrauchs abgewehrt werden. Nicht selten verfügen solche gut qualifizierten Fachkräfte über eine eigene Gesellschaft, deren Eigentümer sie selbst sind. Ist dies der Fall, ist es insbesondere im Hinblick auf sozialversicherungsrechtliche Konsequenzen ratsam, mit solchen Fachpersonen keine direkten Verträge abzuschliessen, sondern mit deren Gesellschaft. Sodann kann es sich unter Umständen anbieten, den Zusammenarbeitsvertrag als Werkvertrag – nicht als Auftrag – zu strukturieren, und zwar namentlich dann, wenn die vom Freelancer erbrachte Leistung die Realisierung eines angestrebten Erfolgs beinhaltet, beispielsweise die massgeschneiderte Ausfertigung einer Softwareapplikation. Dabei ist gleichzeitig zu empfehlen, die Vergütung nicht periodisch, sondern nach Erreichen vertraglich definierter «Milestones» auszurichten.

Pro Arbeitsvertrag sprechen:

- Weisungsgebundenheit betreffend Arbeitsausführung
- Vorgaben betreffend Arbeitsort/-zeit
- Zurverfügungstellung von Arbeitsgeräten/-kleidern
- Gewährung von Ferien
- Wirtschaftliche Abhängigkeit
- Kein Unternehmerrisiko
- Regelmässiges Entgelt
- Beitragsrechtliche Einstufung als unselbstständig erwerbend
- Konkurrenzverbot



Sara Ledergerber und **André Lerch** sind beides Fachanwältinnen SAV für Arbeitsrecht. Sie beraten Arbeitgeber sowie Mitarbeitende in allen Belangen des privaten und des öffentlichen Arbeitsrechts. Auf Anfrage führen Frau Ledergerber und Herr Lerch auch betriebsinterne Schulungen zu arbeitsrechtlichen Themen durch.

UKRAINE

Spendenaufruf

GLÜCKSKETTE
DIE SOLIDARISCHE SCHWEIZ



Spenden unter www.glueckskette.ch

Jetzt mit TWINT
spenden!

-  QR-Code mit der TWINT App scannen
-  Betrag und Spende bestätigen



Neue Schichtarbeitsmodelle

Flexibilisierung der Arbeitszeiten als Herausforderung

Welche Möglichkeiten bestehen gemäss SECO und Fachliteratur zur Flexibilisierung der Arbeitszeit von Schichtarbeitenden im Produktionsbetrieb?

Von Bettina Hübscher, Jeanette Küher-Kiser und Adriana Bitschnau

In der Schweiz arbeitete im Jahr 2020 rund 1/6 der Erwerbstätigen in sogenannten atypischen Arbeitszeitsystemen. Häufig ist diese Entwicklung mit Arbeitsverdichtung und somit zunehmender Belastung für die Beschäftigten verbunden.

Einen Regulierungsgrad bezüglich der Arbeitszeiten zu finden, welcher weder zu detailliert ist und demnach die Flexibilität der Parteien einschränkt, noch zu vage ist und damit einem allfälligen Missbrauch begünstigt, ist eine schwierige Aufgabe. Die Schweizer Regelung in Zusammenhang mit der Arbeitszeit beschränkt sich mehrheitlich darauf, die Rahmenbedingungen festzulegen. Allerdings hält sie für verschiedene Berufsgruppen Detailregelungen bereit. Die Schwierigkeit hierbei besteht darin, dass die einzelnen Regelungen in verschiedenen Gesetzen und Verordnungen verstreut sind und sich bei konkreten Fragen die Beantwortung derselben zu einer regelrechten Schnitzeljagd ausweiten kann.

Herausforderungen für die Produktionsindustrie

Eine Unternehmung steht ständigen Modernisierungen gegenüber, welche durch den Wandel ihrer Umwelt bedingt sind. Dachte man früher beim Stichwort Modernisierungen meist an neuste Systeme, Maschinen oder Ausstattungen, so stehen heute bei einer Modernisierung im Arbeitsalltag öfters auch Fragen zur Work-Life-Balance und zu den damit verbundenen flexiblen Arbeitsmodellen im Vordergrund. Seit COVID-19 ist für viele Unternehmungen zwangsläufig eine Flexibilisierung betreffend Arbeitsort, -zeit und -weise möglich geworden. Der unternehmerische Druck zu einer solchen Flexibilisierung hat in Produktionsbetrieben bereits vor der COVID-19-Pandemie zugenommen. So ist es für Produktionsunternehmen mit Schichtbetrieb wichtig, gute und moderne Schichtarbeitszeitmodelle zu gestalten, um hohe Belastungen, damit verbundene gesundheitliche Folgen wie Krankheitsausfälle und darauf folgende höhere Kosten zu vermeiden.

xibilisierung hat in Produktionsbetrieben bereits vor der COVID-19-Pandemie zugenommen. So ist es für Produktionsunternehmen mit Schichtbetrieb wichtig, gute und moderne Schichtarbeitszeitmodelle zu gestalten, um hohe Belastungen, damit verbundene gesundheitliche Folgen wie Krankheitsausfälle und darauf folgende höhere Kosten zu vermeiden.

Arbeitsrechtliche Bestimmungen

Um sicherzustellen, dass die Arbeitsorganisation den Vorschriften des Arbeitsgesetzes entspricht, hat das SECO eine Auswahl von gesetzeskonformen Schichtplänen entwickelt. Generell bei Schichtarbeitsmodellen sind bei der Gestaltung der Schichtpläne die arbeitsmedizinischen und arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zu beachten.

Die gesetzlichen Bestimmungen, die bei der Schichtplanung zwingend berücksichtigt werden müssen, geben ein Minimum, sogenannte Untergrenzen für die Umsetzung der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen vor. Die arbeitswissen-

schaftlichen Empfehlungen haben eine höhere Schutzwirkung im arbeitsmedizinischen Sinn, die arbeitsgesetzlichen Vorgaben erweitern stellenweise den Spielraum. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass diese Spielräume, wie zum Beispiel die Verkürzung der Ruhezeit von 11 auf 8 Stunden, ausschliesslich Ausnahmefällen und Sondersituationen vorbehalten seien und nicht zur Regel werden sollten.

Arbeitsgesetzliche Bewertung von Schichtmodellen für den klassischen Schichtbetrieb ohne Sonntagsarbeit:

Gesetzliche Bestimmungen (MUSS-Kriterien)	
1	Von Samstag, 23 Uhr, bis Sonntag, 23 Uhr, ist frei
2	Wöchentliche Höchstarbeitszeit von 45 bzw. 50 Std.
3	Ruhezeit von mindestens 11 Std. zwischen 2 Einsätzen, einmal pro Woche 8 Std., wenn die tägliche Ruhezeit von 11 Std. im Durchschnitt von 2 Wochen eingehalten wird.
4	Regelung für wöchentlichen freien Halbtage
5	Beginn der Tagesarbeit nicht vor 5 Uhr

Tabelle: SECO; Broschüre Arbeitszeitmodelle.

Definition Schichtarbeit (Art. 34 ArGV 1):

Schichtarbeit liegt vor, wenn zwei oder mehrere Gruppen von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen nach einem bestimmten Zeitplan gestaffelt und wechselweise am gleichen Arbeitsplatz zum Einsatz gelangen. Nach jeweils höchstens sechs Wochen ist ein Schichtenwechsel vorzunehmen (ArG 25 Abs. 1). Die Dauer kann im Einverständnis mit dem Arbeitnehmer verlängert oder es kann bei Tages- und Abendarbeit auf den Schichtenwechsel verzichtet werden (ArG 25 Abs. 3; ArGV 1 35).

Definition ununterbrochener Betrieb (Art. 36 ArGV 1):

Als ununterbrochener Betrieb gilt ein Arbeitszeitsystem:

- a. bei dem während 24 Stunden und an sieben Tagen die Woche Schichtarbeit geleistet wird; und
- b. das aus mehreren Schichten besteht, wobei der einzelne Arbeitnehmer oder die einzelne Arbeitnehmerin grundsätzlich alle Schichten durchläuft.

Ununterbrochener Betrieb ist nur mit einer Bewilligung zulässig (ArG 24). Für Ruhetage und die Arbeitszeit gelten besondere Bestimmungen (ArGV 1 37 ff.).

Arbeitsgesetzliche Bewertung von Schichtmodellen für den ununterbrochenen Schichtbetrieb:

Gesetzliche Bestimmungen (MUSS-Kriterien)

- 1 Wöchentliche Höchstarbeitszeit von 45 bzw. 50 Std. wird im Durchschnitt von 16 Wochen eingehalten.
- 2 Maximale tägliche Arbeitszeit 9 Std.; zwischen Freitagabend und Montagmorgen kann in 12-Std.-Schichten gearbeitet werden, wenn 2 Std. Pause gewährt werden.
- 3 Nach spätestens 7 Tagen muss wenigstens eine Ruhezeit von 24 Std. gewährt werden.
- 4 Ruhezeit von mindestens 11 Std. zwischen 2 Einsätzen, einmal pro Woche 8 Std., wenn die tägliche Ruhezeit von 11 Std. im Durchschnitt von 2 Wochen eingehalten wird.
- 5 Regelung für Anzahl Ruhetage erfüllt
- 6 Regelungen für Anzahl freie Sonntage erfüllt
- 7 Schichtzyklus muss sich nach 4 bis 16 Wochen, längstens aber nach 20 Wochen wiederholen.

Tabella: SECO; Broschüre Arbeitszeitmodelle.

Flexible Arbeitszeitmodelle sind nur dann legal, wenn sie sich an alle Vorschriften des Arbeitsgesetzes und an die zwingenden Vorschriften des Arbeitsvertragsrechts im Obligationenrecht halten. Die Belastung durch die Schichtarbeit ist objektiv beschreibbar und grundsätzlich für alle Menschen vorhanden, da wir Menschen tagaktiv sind. Stehen nicht ausreichend individuelle Ressourcen bereit, führt die Belastung durch Schichtarbeit zu einer hohen Beanspruchung, die zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen kann. Arbeitswissenschaftlich gut gestal-

tete Schichtmodelle reduzieren das Risiko für gesundheitliche Einschränkungen.



Flexible Arbeitsmodelle können Mitarbeitende langfristig an ihr Unternehmen binden.

Unternehmen müssen umdenken. Arbeitsplätze sollten so gestaltet werden, dass sie für Fachkräfte attraktiv sind und generationenübergreifend gesundes und motiviertes Arbeiten ermöglichen. Insbesondere flexible Arbeitsmodelle können Mitarbeitende langfristig an ihr Unternehmen binden, da sie unterschiedlichen Lebensentwürfen und sich verändernden Lebenssituationen Rechnung tragen. Für Tätigkeiten mit Präsenzerfordernissen (Schicht, Labor, Nicht-Bürotätigkeit) sind die Möglichkeiten, flexible Arbeitsmodelle zu nutzen, obwohl begrenzt, durchaus vorhanden und sollten für die entsprechende Tätigkeit genau evaluiert und realistisch kommuniziert werden.

Um auch den Produktionsmitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, flexibler zu arbeiten und auf das Bedürfnis nach einer besseren Work-Life-Balance zu reagieren, ist es unabdinglich, dass jede Unternehmung die Möglichkeiten einer Flexibilisierung im Schichtbetrieb analysiert und in ein neues Schichtmodell abzuleiten ver-

sucht. Es ist klar, dass flexible Arbeit im Schichtbetrieb einen erhöhten Planungsaufwand für die Einteilung der Schichten erfordert. Aber diesen Aufwand gilt es zu stemmen, denn nur mit einem ansprechenden Schichtmodell wird es für viele Produktionsunternehmen weiterhin möglich sein, neue Mitarbeitende zu gewinnen und auch bereits vorhandene Mitarbeitende zu behalten.

Quellen:

- Geiser, T., Müller R. & Pärli K. (2019).
- Hoff, 2020.
- Kutscher, J. & Leydecker, J. M. (2018)
- SECO: Nacht- und Schichtarbeit: Arbeitszeitmodelle modern gestalten. <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitszeitbewilligungen-TACHO/Schichtplaene.html>



Bettina Hübscher, MLaw und MRisk, Hochschule Luzern – Wirtschaft, ist Dozentin, Studiengang- und Projektleiterin mit Schwerpunkt in den Bereichen Arbeitsrecht, Datenschutz, öffentliches Recht und Risikomanagement.



Jeannette Küher-Kiser, Rechtsanwältin, lic. iur., Hochschule Luzern – Wirtschaft, ist Rechtsanwältin und Dozentin mit Schwerpunkt in den Bereichen Vertrags- und Arbeitsrecht, Gesellschaftsrecht und öffentliches Wirtschaftsrecht.



Adriana Bitschnau, Junior Produkt Managerin in einer Schweizer Medizinaltechnik-Unternehmung, berufsbegleitende Studentin Bachelor Business Administration, Hochschule Luzern – Wirtschaft.



Profitieren Sie von 40 Jahren Erfahrung!

Ihr Schweizer Partner für effiziente Lohn & Gehaltsprozesse



- ✓ **Managed CH-Payrollservice** – Externe Lohnbuchhaltung und Salär-Administration – allgemeine HR-Arbeiten und Revisionsbegleitung
- ✓ **Knowhow, Unterstützung, Stellvertretung** und Beratung
- ✓ **Datensicherheit, Diskretion** und faire Partnerschaft
- ✓ **swissdec** und **EuroCloudSwiss** zertifiziert
- ✓ **Lohn- & Personalinformations-Lösung im Selfservice** via Cloud (CH-Rechenzentrum)

swisspayroll ag

INEL-DATA AG

Infos & Kontakt: Tel. +41 71 969 30 30 | marketing@sps-ag.ch | swisspayroll-ag.ch





Coaching und Personalentwicklung

Tools und Methoden in Veränderungsprozessen

Situationen, die den Arbeitsalltag verändern, wie z.B. eine Umstrukturierung, gibt es in Schweizer Unternehmen oft. Mit bestimmten Methoden und Tools aus dem Coaching- und Personalentwicklungsbereich können Unternehmen ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen, möglichst erfolgreich mit solchen Veränderungsprozessen umzugehen.

Von Sonja Kupferschmid Boxler

Unternehmen müssen mit den Marktgegebenheiten und -anforderungen mitgehen, damit sie langfristig konkurrenzfähig bleiben. Damit einher gehen oftmals Veränderungsprozesse, die unternehmerisch betrachtet notwendig, jedoch nicht immer angenehm für Arbeitnehmende sind. Jobunsicherheit, neue Arbeitsaufgaben, Durchmischung von Teams, Umstellungen in der organisationalen Struktur sind nur einige der Themen, die daraus entstehen können und die Personalentwicklung immer wie wichtiger machen. Die Marktsituation ist sowohl für Arbeitgebende wie auch für Arbeitnehmende nicht immer ganz leicht. Vieles ist im Umbruch, was gestern noch war, wird heute schon hinterfragt und ist morgen wieder ganz anders. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung ist für beide Parteien unerlässlich. Diese Veränderungen können aber so manchen Mitarbeitenden an seine Grenzen bringen und

bisweilen überfordern. In der Arbeitswelt von morgen braucht es daher dringend mehr Menschen, die sich selbst gut kennen und die andere bei ihrer Entwicklung fördern können. Dafür bieten gewisse Methoden und spezifische Tools eine wichtige Unterstützung für alle Beteiligten, um auch aus stürmischen Zeiten erfolgreich hervorzugehen.

Alles eine Frage der Haltung

Insbesondere in turbulenten Zeiten sind wir Menschen dankbar für ein (unter-)stützendes Gegenüber, das uns hilft, herausfordernde Situationen oder Veränderungen zu bewältigen. Im Coaching wird dafür auf eine breite und vielfältige Palette an Tools und Methoden zurückgegriffen. Diese bauen auf einer Stärken- und Ressourcenorientierung Grundhaltung sowie auf einer systemischen Betrachtungsweise auf. Mit diesen Haltungen

im Hinterkopf sowie dem Wissen um passende Methoden und wirksamen Übungen können Veränderungsprozesse begleitet und die Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung gestärkt werden.

Stärken- und Ressourcenaktivierung

Nehmen wir an, es werden Teams durchmischte und Arbeitsaufgaben neu verteilt. Die Mitarbeitenden fühlen sich dadurch verunsichert und sehen den Wald vor lauter neuen Bäumen nicht mehr. Hier kann es hilfreich sein, durch gezieltes Fragen die individuellen Stärken und Ressourcen jedes Einzelnen zu aktivieren, dadurch sichtbar und vor allem nutzbar zu machen.

Unterstützende Fragemethoden

Stellen wir uns vor, in einem Unternehmen kommt es zu einer Umstellung in

Frage Typen	Beschreibung	Beispiele
Zielorientierte Fragen	Sie unterstützen die Teilnehmenden in der Definition der Ausrichtung, also was sie erreichen möchten.	Wie fühlt es sich an, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben?
Lösungsorientierte Fragen	Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich mit der Lösung beschäftigen, Wahlmöglichkeiten schaffen, Ressourcen identifizieren, Kooperationen realisieren und erste Schritte thematisieren.	Wie müssten Sie sich verhalten, um Ihre herausfordernde Situation zu bewältigen?
Ressourcenfragen	Damit werden Fähigkeiten und Möglichkeiten aufgedeckt, die Personen darin unterstützen, die gewünschte Entwicklung zu erreichen.	Was hilft Ihnen in der momentanen, herausfordernden Situation weiter? Und wie können Sie diese Ressourcen gezielt aktivieren?
Coping-Fragen	Dabei werden bewährte Bewältigungsstrategien eruiert. Es geht darum, das Handlungsrepertoire des Gegenübers zu beleuchten, auf wirkungsvolle Strategien in ähnlichen Situationen zurückzugreifen und zu prüfen, ob die damals gewählte Handlungsstrategie auch für die aktuelle Lebenssituation einsetzbar ist.	Was ist Ihr Geheimnis im Umgang mit der aktuellen Herausforderung?

der organisationalen Struktur. Die Mitarbeitenden fühlen sich dadurch verunsichert oder haben sogar Angst, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. In diesem Fall ist es hilfreich, eine systemische Betrachtungsweise einzunehmen und so den Blick auf die herausfordernde Situation zu weiten. Dafür eignen sich systemische Fragen aus unterschiedlichen Fragetypen, welche darauf abzielen, das Erleben und Verhalten sichtbar zu machen und daraus neue Erkenntnisse zu gewinnen. Auf der linken Seite sehen Sie ein paar Beispiele systemischer Fragetypen.

Fragen sind grundsätzlich ein zentrales Instrument in der Begleitung von Menschen, denn durch Fragen können wir erfahren, wie unser Gegenüber die Welt sieht, sowie Ressourcen sichtbar und bewusst machen. Egal, für welches Tool, welche Methode oder welche Intervention wir uns in der Begleitung von Veränderungsprozessen entscheiden: Es geht darum, anregende, ressourcen- und zielorientierte (Reflexions-)Fragen zu stellen, um eine bestmögliche Unterstützung zu bieten.

Damit die Übungen ihre Wirksamkeit entfalten, gilt es einerseits Wert auf eine gute Begleitung zu legen. Andererseits müssen

PRAXISTIPP – ÜBUNGEN FÜR DEN ARBEITSALLTAG

Nebst verschiedenen Fragemethoden bietet der Einsatz von gezielten Übungen eine zusätzliche Möglichkeit, Stärken und Ressourcen zu aktivieren und die Mitarbeitenden so in Veränderungsprozessen zu unterstützen. Folgende zwei Tools eignen sich aufgrund ihrer Einfachheit für den Einsatz im Arbeitsalltag:

Übung 1: Die Ressourcendusche

Mit der Ressourcendusche kommen aus dem Blick geratene Ressourcen und Stärken wieder zum Vorschein. Dafür stellt sich das Team jeweils hinter einem Teammitglied auf und zählt 1–2 Minuten lang «hinter dem Rücken» der betroffenen Person ihre Ressourcen und Stärken auf. Der/die Moderator/-in achtet dabei auf einen wertschätzenden und respektvollen Umgang miteinander. Diese Übung lässt sich beispielsweise vor oder nach einer Sitzung integrieren und kann unabhängig von der Teamgrösse eingesetzt werden.

Übung 2: Das Stärken-Spiel

Mit dem Stärken-Spiel haben Teammitglieder die Möglichkeit, sich gegenseitig ein wertschätzendes Feedback zu geben sowie eines zu erhalten. Dafür wählen die Beteiligten in einem ersten Schritt aus einer Auswahl an Stärkekarten ein paar aus, die ihre persönlichen Stärken am besten beschreiben. Danach stellen sich alle Teilnehmenden im Kreis auf, die Karten werden einzeln aufgedeckt, woraufhin erraten wird, zu wem die aufgedeckte Stärke gehört und weshalb. Für dieses Tool muss eine gewisse Zeit einberechnet werden. Nichtsdestotrotz ist es eine wirksame Möglichkeit, die eigenen Stärken bewusst wahrzunehmen und diese besser einschätzen zu lernen.

der Rahmen, die Rollen und das Ziel klar definiert sein. Zum Schluss ist es wichtig, genügend Zeit für die gemeinsame Reflexion einzuplanen.

Professionelle Begleitung

Es gibt Momente, wo die Veränderungen so gross oder die Situationen so herausfordernd sind, dass eine professionelle Unterstützung nötig wird. Coaches und betriebliche Mentor/-innen stossen positive Veränderungsprozesse an, schaffen neue Perspektiven und helfen, veränderte Denk- und Handlungsroutinen im Alltag zu verankern – ein nützliches Segel auf stürmischer See. Indem die Mitarbeitenden während Veränderungs- und Entwicklungsprozessen unterstützt werden, können im besten Fall Unsicherheiten ausgeräumt und die Akzeptanz der neu-

en Struktur nach der Umsetzung erhöht werden. Durch professionelle Begleitung wird die Chance erhöht, dass Change-Prozesse erfolgreich umgesetzt, das Unternehmen für die Zukunft ausgerichtet, Wissen erhalten und Mitarbeiterzufriedenheit erreicht werden. Damit einer weiteren vielversprechenden Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebenden und -nehmenden nichts mehr im Wege steht.



Sonja Kupferschmid Boxler ist beim Coachingzentrum Olten – dem Kompetenzzentrum für Coaching, betriebliches Mentoring, Supervision und Resilienztraining – in der Geschäftsführung tätig und hat sich beim Auf- und Ausbau des Weiterbildungsangebotes vertieft mit Tools und Methoden für die Begleitung von Veränderungsprozessen auseinandergesetzt.

INFOBOX

Möchten Sie Menschen in Veränderungsprozessen begleiten? Bilden Sie sich zum Coach und betriebl. MentorIn weiter und lernen Sie im Lehrgang Coaching Mentoring beim Coachingzentrum Olten wirkungsvolle Impulse zur Weiterentwicklung kennen.

Besuchen Sie unsere Website:
www.coachingzentrum.ch/coach.

Soreco•Payroll

Ihr cloudbasierter Lohnassistent

Senken Sie Kosten, steigern Sie die Effizienz und entlasten Sie Ihr Team.

Mehr erfahren!



payroll.sorecowed.ch/wk



soreco
swiss business software since 1988

Interview mit Nicole Brandes

«Jeder braucht einen Coach»

Trotz erfolgreicher Karriere als Topmanagerin war Nicole Brandes mit einer zunehmenden inneren Leere konfrontiert. Also hängte sie ihren alten Job an den Nagel und begab sich auf die Suche. Heute ist sie Trusted Coach, Bestsellerautorin und Keynote Speakerin. Ein Gespräch über ihre Coaching-Philosophie, das richtige Mindset und wie man das eigene Potenzial voll ausschöpft.

Interview geführt von Dave Husi

Nicole Brandes, Sie haben eine erfolgreiche Karriere als Topmanagerin aufgegeben und sind Coach geworden. Was hat Sie zu diesem Schritt bewegt?

Ich war 15 Jahre im Spitzenbusiness tätig. Je mehr Erfolg ich hatte, desto mehr breitete sich zu meiner Überraschung innerlich eine Leere aus. Als sie so unerträglich wurde, dass ich sie nicht mehr ignorieren konnte, musste ich die Reissleine ziehen. Ich warf meine Karriere über Bord und ging für ein paar Monate tauchen. Dann begann ich zu forschen. Ich wollte unbedingt herausfinden, wieso mir das passierte. Dabei kam ich unter anderem dem Erfolgsschock auf die Spur. Heute berate ich herausragende Persönlichkeiten, damit sie nicht in bestimmte Fallen tappen, sondern noch erfolgreicher sind – und zwar mit dem guten Gefühl von Authentizität, Autonomie und Autorität.

Beim Coaching ist der persönliche Kontakt sehr wichtig. Wie hat sich Ihre Tätigkeit seit Pandemiebeginn verändert?

Fast gar nicht. Meine Klienten leben überall auf der Welt. Bei mir läuft seit Jahren fast alles online. Auch in diesem Format ist der Kontakt persönlich, die Energie gut spürbar und die Resonanz stark.

Sie sind neben Ihrer Tätigkeit als Coach und Beraterin auch als Keynote Speakerin und Buchautorin tätig. Was machen Sie am liebsten?

Ich mag alles, sonst würde ich es nicht machen. Aber ich bin mit Herzblut Coach und Beraterin. Erfolgreichen Menschen als Insiderin mit externer Sicht zur Seite zu stehen, sie zu unterstützen, ihrem Wirken mehr Einfluss, Gewicht und Multiplikation zu verleihen, ist in der Einzel-



Nicole Brandes ist Trusted Coach und Advisor, Bestsellerautorin und gefragte Vortragsrednerin.

arbeit direkt erlebbar und für mich enorm beflügelnd.

Es gibt sehr unterschiedliche Coaching-Philosophien. Was ist Ihre persönliche Sicht auf Coaching?

Ein Coach muss ein absoluter Vollprofi sein. Es geht immer um das Wesentliche: das Wesen des Menschen. Bei Klienten spielt die Fachkompetenz beim Aufbau der Karriere eine Rolle. Aber danach geht es um die Persönlichkeit. Diese zu entwi-

Sie haben mit dem Prosperity-Modell Ihre eigene Coaching-Methode entwickelt. Welche Ziele können damit erreicht werden?

Es geht nicht einfach um eine steilere Karriere. Viele investieren Jahre in den beruflichen Aufstieg, um dann festzustellen, dass sie das gar nicht glücklich macht. Ziel in meinem Coaching ist, dass der Klient den Shift vom High Performer zu einem Lebensunternehmer macht. Es geht darum, eine persönlich passende, gesellschaftlich

«Der Mensch strebt naturgemäss nach mehr.»

ckeln, zu entfalten, gekonnt einzusetzen und sie zu Grösserem zu entfesseln, ist das eine. Den Klienten zu helfen, den Druck, der dabei entsteht, Ängste, Zweifel und Widerstände zu überwinden, ist das andere. Beides braucht jahrelange Erfahrung. Deswegen ist meine Philosophie wie die von Bill Gates: «Jeder braucht einen Coach» – wenn sie oder er einfacher, schneller und leichter in eine neue Dimension von Erfolg kommen will.

wertvolle, finanziell einträgliche, erfüllende und vielleicht sogar grosse Lebenskarriere zu schaffen und sie dann in ein Lebenswerk zu überführen. Aus interdisziplinärer Forschung wissen wir, was herausragende Menschen auszeichnet und welche Gemeinsamkeiten sie haben. Es ist nicht Talent und Glück oder Zufall, wie die meisten meinen. Vielmehr spielen dabei komplexe, in ganz unterschiedlichen Erscheinungsformen auftretende, aber generell gültige

Zusammenhänge eine entscheidende Rolle. Diese habe ich in sechs Dimensionen zusammengefasst, damit Menschen sich nachhaltig in ihrem Element fühlen.

Was sind typische Fragestellungen oder Herausforderungen Ihrer Klient*innen?

Der Mensch strebt naturgemäss nach mehr. Der nächste Job, das grössere Auto oder der Executive MBA sind toll, begeistern aber oft nur kurzfristig. Die Sehnsucht bleibt. Wonach? Die Antwort ist meist diffus. Trotz Erfolg kommt eine leise Unzufriedenheit, und man fragt sich: «War es das schon?» Allein ist das schwierig zu verorten. Vordergründig geht es dann um Entscheidungen, Standortbestimmungen und Neuorientierungen. In einer tieferen Ebene stellen sich aber Fragen wie «Wer bin ich?» oder «Was ist mein Potenzial?». Und ein Bedürfnis nach mehr Selbstausdruck und einem Leben entlang der eigenen Werte und Philosophie wird sichtbar.

Sie haben die Frage nach dem eigenen Potenzial erwähnt. Wie gelingt es, sich der eigenen Stärken bewusst zu werden?

Selbst-Bewusstsein muss man entwickeln und trainieren. Ist es da, ist es eine Superpower. Weil Sie erkennen, wie viel mehr in Ihnen steckt, was Sie auszeichnet, was Sie treibt, was zu Ihnen gehört und was nicht. Da beginnt Potenzialentfaltung. Und die Selbststeuerung. Das ist sehr beglückend.

Welche Rolle spielt das eigene Mindset beim Coaching?

Ein grosses. Aber es kommt auf das richtige Mindset an. Carol Dweck, Professorin an der Stanford University, beschäftigt sich seit Jahrzehnten mit «Mindsets». Ihre

richtungsweisenden Erkenntnisse über «flexible» und «statische» Mindsets zeigen, warum die einen Menschen ihre Intelligenz zu ihrem Wohl einsetzen können und andere nicht. Der alles bestimmende Faktor für Erfolg sei ein flexibles Mindset. Das bedeutet Offenheit, Neugier, sich nicht allein vom Wissen leiten zu lassen, sondern von der Gewissheit, dass es noch unbekannte Dinge gibt.

Geht es im Coaching-Prozess immer auch darum, die Fähigkeit zum Selbstcoaching zu fördern? Ja.

Der Begriff «Self-Empowerment» fällt oft in diesem Kontext. Was bedeutet er für Sie?

Es geht um die Fähigkeit, die eigenen Fähigkeiten zu mobilisieren. Und es geht um Transzendenz. Menschen, deren Anliegen weit über die eigene Person hinausgeht und die aus tiefer, innerer Motivation handeln und über sich selbst hinauswachsen, erfahren eine tiefe Befriedigung.

Welche Faktoren braucht es, damit der Coaching-Prozess zum Erfolg führt?

Die Klientin oder der Klient muss sich auf den Prozess einlassen. Es geht nicht um kognitives Wissen, sondern um den Prozess, sich selbst fähiger werden zu lassen. Das geschieht durch das Anwenden unerspektakulärer Prinzipien, die aber spektakuläre Resultate erbringen.

Zum Schluss: Wechseln Sie auch ab und zu in die Rolle des Coachees, um den Prozess aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten? Unterstützt man sich dabei z.B. unter befreundeten Branchenkolleg*innen?

SEMINARTIPP

Der Selbst-Coach mit Nicole Brandes

Potenziale entfalten und mehr aus sich herausholen

Nächster Termin:
Mittwoch, 28. September 2022

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Anmeldung und weitere Infos:
www.praxisseminare.ch

Ich arbeite immer wieder mit meinen Mentoren. Weiter zu forschen, Neues zu lernen und Perspektiven zu erweitern, gehört für mich einfach dazu. Es nährt, belebt und begeistert mich.

ZUR PERSON



Nicole Brandes ist Trusted Coach und Advisor, Bestsellerautorin und gefragte Vortragsrednerin. Sie hat eine fast unglaubliche Karriere und arbeitete 15 Jahre in Top-Positionen mit den Mächtigen und Reichen. Weil sie verstehen wollte, was herausragende Menschen auszeichnet, begann sie intensiv zu forschen und entwickelte daraus ihr ganz spezifisches Coaching. Heute arbeitet sie mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Entertainment.

DIGITALISIEREN SIE DIE HR-PROZESSE IN IHREM UNTERNEHMEN

VOLLINTEGRIERTE UND BRANCHENNEUTRALE HR-LÖSUNG

INTUITIVE, ZEITGEMÄSSE UND MOBILE ARBEITSINSTRUMENTE

MEHR EFFIZIENZ DURCH AUTOMATISIERTE PROZESSE

DURCHGÄNGIG DIGITAL FÜR HR, FÜHRUNG, MITARBEITENDE

axdigital-hr.ch



AXEPT
DIGITALE INNOVATION
AUF HOHEM NIVEAU

AXdigital HR

Debatte

4-Tage-Woche – Illusion oder bald Normalität?

Nur vier statt fünf Tage arbeiten - bei gleichem Lohn und gleicher Leistung. Eine spannende Idee, aber ist dieses Arbeitsmodell auch umsetzbar? Bringt es Arbeitnehmenden mehr Entschleunigung oder grösseren Stress? Über die Vor- und Nachteile der 4-Tage-Woche debattieren Andreas Ott, Lea Rutishauser und Diana Roth.

«Wir haben die 4-Tage-Woche vor sechs Jahren eingeführt – und könnten nicht mehr zurück.»

**Andreas Ott**

Vier Tage arbeiten, drei Tage anderen Tätigkeiten nachgehen. Die Vier-Tage-Woche wird glücklicherweise immer salonfähiger. Wir haben sie vor sechs Jahren eingeführt und könnten nicht mehr zurück. Als Kreativagentur generieren wir Ideen, verfassen Konzepte und schärfen Strategien. Das geschieht nicht immer auf Knopfdruck und funktioniert besser, wenn wir zu den Projekten Distanz kriegen, einen

guten Ausgleich haben und unsere Arbeit gerne machen. Dieses Arbeitsmodell führt auch dazu, dass wir ausgeglichener leben, weniger krank sind und mehr Power vorhanden ist. Der Lohn ist übrigens gleich hoch wie damals, als wir noch 5 Tage gearbeitet haben.

Zu erwähnen ist, dass wir am Montag gemeinsam in die Woche starten und am Donnerstag, wenn unser Kalender «Bierum-vier» ruft, wir als Team langsam die Stifte niederlegen und

gemeinsam runterfahren. Somit herrschen am Freitag Dunkelheit und Stille in unserem Büro.

Oft werden wir gefragt, wie es dann aussieht bezüglich Erreichbarkeit und Planung. Dank guter Kommunikation und Koordination haben die Projektabwicklungen bis jetzt grösstenteils gut funktioniert. Doch gibt es wirklich keine Nachteile? Ich befürchte, dass es zu einer sozialen Ungleichheit in der Arbeitswelt kommen kann, weil dieses Arbeitsmodell nicht in allen Berufsgruppen gleich gut umsetzbar ist. Wenn aber die Menschheit so weiterwächst und wir Industrie 4.0, künstliche Intelligenz und die Digitalisierung im selben Tempo weiter vorantreiben, wird es in Zukunft sowieso nicht für alle Menschen 5 Tage die Woche eine Beschäftigung geben.

Andreas Ott ist Designer und seit 14 Jahren Inhaber einer Kreativ-Agentur in Aarau. Vor sechs Jahren hat er dort die Vier-Tage-Woche eingeführt. Der zweifache Familienvater verbringt seine Freizeit mit Hündin Nica und sucht den Ausgleich beim Tennis, auf dem Velo oder in seinem zweiten Zuhause: dem Tessin. #Branding #Customer Experience #Design #Workshops www.aoao.ch

«It's about time»

**Dr. Lea Rutishauser**

Die Arbeit von 5 Tagen in 4 Tagen erledigen, bei ungefähr gleichem Lohn. Das klingt gut. Vielleicht fast zu gut? Ist das überhaupt machbar? Weshalb machen wir das nicht schon lange?

Die Idee einer 4-Tage-Woche, letztendlich das Ergebnis einer konsequent weitergedachten Arbeitszeitflexibilisierung, ist gar nicht so neu, wie man denken könnte. Verschiedene Unternehmen leben die 4-Tage-Woche bereits erfolgreich, und wissenschaftliche Artikel zum Thema gab es bereits vor 50 Jahren. In diesem Zusammenhang ist

1974 ein Artikel der Wirtschaftswissenschaftler Elbing, Gadon und Gordon mit dem Titel «Flexible working hours: It's about

time» in der Harvard Business Review erschienen. Dieser Titel könnte aktueller nicht sein. Deshalb möchte ich ihn in seinem doppelten Sinne aufgreifen.

«It's about time» – Es geht um (Arbeits-)Zeit: Um die gleiche Arbeitsleistung in 4 statt 5 Tagen zu erreichen, müsste die Produktivität massiv steigen. Das kann theoretisch durch längere Arbeitstage oder durch höhere Arbeitseffizienz erreicht werden. Da wir jedoch keine Maschinen sind, stossen beide Ansätze an Grenzen. Wir wissen es seit Langem, und aktuelle Studien bestätigen es weiterhin: Mit überlangen Arbeitstagen nimmt unsere Grenzproduktivität ab, und Ermüdungserscheinungen führen zu einer höheren Fehlerquote und gesteigerten Risiken bei der Arbeitssicherheit.

Wenn unsere Produktivität folglich an Grenzen stösst, müssen wir halt effizienter arbeiten. Natürlich können wir Meetings

straffen, um effizienter zu arbeiten (warum tun wir das nicht auch in der 5-Tage Woche?). Die Gefahr besteht dabei, dass der soziale Austausch mit Arbeitskolleg*innen und Vorgesetzten der Effizienz zum Opfer fällt. Das ist zu vermeiden, denn genau dieser soziale Austausch ist der zentrale Kitt für eine effiziente Zusammenarbeit und wichtig, damit Unternehmen innovativ und erfolgreich sind. Der soziale Austausch macht einen Arbeitsplatz attraktiv, nicht die Effizienz.

Was für die Arbeitnehmenden schlussendlich wohl mehr zählt als eine 4-Tage-Woche, ist die Gestaltungsfreiheit der Arbeitszeit, ohne an Grenzen sozialer Normen zu stossen, die besagen, dass ein 100%-Arbeitspensum immer 5 Arbeitstage

beansprucht. Arbeitszeitflexibilisierung entspricht dem agilen, selbstverantwortlichen Mindset, das viele Unternehmen propagieren.

«It's about time» – Es wird langsam Zeit: Es gibt keinen Grund, die 4-Tage-Woche nicht auszuprobieren – auf freiwilliger Basis und soweit es die persönlichen, organisatorischen und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen erlauben.

Dr. Lea Rutishauser forscht und lehrt am Center für Human Resource Management der Universität Luzern. Sie ist ausserdem Mitgründerin von HR ConScience GmbH, einem Start-up, das mit wissenschaftlichen Methoden und Analysen evidenzbasiertes Human Resource Management unterstützt.

«Die anfängliche Euphorie verflüchtigte sich bald»



Diana Roth

Bereits 1995 arbeitete ich in einer Firma, die ihren Mitarbeitenden die 4-Tage-Woche als Arbeitszeitmodell zur Wahl stellte. Von 220 Mitarbeitenden waren nur 80 im Vollzeitpensum angestellt. Nur diese 80 hatten die Wahl. Ausserdem galt dieses Angebot nicht für Kaderpersonen, von diesen wurde eine Vollzeitpräsenz erwartet. Übrig blieben 30 Mitarbeitende, zumeist Fachkräfte. Lediglich acht Personen

wählten voller Begeisterung dieses Modell. Innerhalb von 18 Monaten wandelten es alle wieder in fünf Tage um.

Mich machte es neugierig. Ich war damals HR-Fachkraft in Teilzeitanstellung (70 Prozent). Als alleinerziehende Mutter mit zwei schulpflichtigen Kindern war mein Teilzeitpensum auf vier Tage verteilt. Darüber war ich ganz und gar nicht glücklich. Der Arbeitgeber bestand jedoch vehement auf meiner Präsenz. «Der HR-Bereich muss jederzeit besetzt sein», hiess es aus der Geschäftsleitung.

Die Personen, die ihre Vollzeittätigkeit in 4 Tagen verrichteten, hatten nicht nur mehr Kurzabsenzen, sondern auch Produktivitätseinbussen, mehr Überstunden und höhere Fehlerquoten. Die anfängliche Euphorie über Work-Life-Balance, etwaige höhere Arbeitszufriedenheit und Vorstellung von Freitagen in der Sonne verflüchtigte sich bald. Die herbeigesehnte Distanz

zum Büro gab es nicht. Oft wurde Freitag und Samstag noch nachgearbeitet. Abnutzungerscheinungen waren innert weniger Monate sichtbar. Ausserdem beklagten sie sich darüber, dass kaum mehr Zeit für Pausen oder ein Schwätzchen mit dem Teamkollegen an der Kaffeemaschine bleibe. In einem Austrittsgespräch hiess es sogar, wir würden wie Sklaventreiber agieren.

Aber Achtung: Der Altersdurchschnitt in diesem Unternehmen war eher hoch (v.a. Babyboomer). Bei meinem HR-Kollegen Fred, der in der IT arbeitete und einen Altersdurchschnitt von 27 Jahren mit zumeist männlichen Mitarbeitenden vorweisen konnte, war es umgekehrt. Sie fanden Gefallen am flexiblen Arbeitszeitmodell und meldeten eine verbesserte Work-Life-Balance und eine gleichbleibende Produktivität. Er setzte es als Instrument gegen den Fachkräftemangel ein. Der saisonale Einsatz (4 Tage im Sommer, 5 Tage im Winter) bewährte sich.

Mein Fazit: Je nach Arbeitgeber, Branche und Arbeitnehmergegeneration ist die 4-Tage-Woche ein durchaus akzeptables Modell, welches dem Schnee von gestern gleicht. Aber jedes Jahr freuen wir uns erneut über die weisse Pracht.

Diana Roth ist HR-Fachfrau mit eidg. FA, Erwachsenenbildnerin HF und Systemischer Businesscoach Uni of A.Sciences. Die HerzBlutPersonalerin arbeitet seit 1987 als aktive Personalleiterin, HR-Dozentin/Trainerin und HR-Fachbuchautorin in Bern und Basel. Sie bildet HR-Fachleute aus, ist anerkannte Prüfungsexpertin beim Schweizerischen HR-Verband (HRSE). Ihr Podcast «Abenteuer HRM» erscheint wöchentlich u.a. auf iTunes und Spotify. www.dianarothcoaching.com



**Starten Sie Ihre Karriere!
Fördern Sie Gesundheit und Widerstandskraft.**

Werden Sie
**Coach, betriebl. MentorIn,
SupervisorIn & ResilienztrainerIn**

bei der Nr. 1 – über 20 Jahre erfolgreich auf dem Markt.

In Basel, Bern, Luzern, Olten, Winterthur, Zürich oder digital

 **coachingzentrum**
Beratungsbildung mit Wirkung



Synchron hybrides Setting

Ein Format mit Zukunft für die Personalentwicklung?

Die zunehmende Verbreitung von flexiblen Arbeitsmodellen ermöglicht es den Mitarbeitenden, die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit entsprechend ihrer Präferenzen und Bedürfnisse zu gestalten. Das synchron hybride Setting ist ein Format, das gleichzeitig hohe Flexibilität wie auch direkten Austausch ermöglicht. Im Kontext der Post-Corona-Arbeitswelt, in der viele Beschäftigte einen höheren Anteil an Remote Work beibehalten wollen, bietet dieses Format für die Personalentwicklung grosses Potenzial.

Von Prof. Dr. Anne Jansen und Timna Rother

Das synchron hybride Setting lässt Teilnehmenden eines Meetings, Trainings oder einer Weiterbildung die Wahl, ob sie physisch vor Ort oder online teilnehmen möchten. Hybride Settings stellten daher für viele Weiterbildungsanbieter in der zweiten Phase der Pandemie eine sinnvolle Lösung dar: Während ein Teil der Gruppe vor Ort am Unterricht teilnahm, konnten alle, die aus Gründen im Zusammenhang mit Covid (z.B. Quarantäne, fehlendes Zertifikat, Sorge vor Ansteckung) nicht vor Ort partizipieren konnten oder wollten, am Unterricht virtuell teilnehmen.

Technisch ermöglicht wird synchron hybrider Unterricht durch ein Videokonferenzsystem (z.B. Zoom, Webex oder MS Teams) kombiniert mit Kamera(s) und Mikrofon(en), die Ton und Bild vom Raum vor Ort in den virtuellen Raum und zurück in beide Richtungen übertragen. Die Gruppe vor Ort benötigt hierbei nicht unbedingt einen Zugang zur Videokonferenz, die virtuellen Teilnehmenden jedoch nehmen über einen Computer von verschiedenen Orten an der Videokonferenz teil.

Potenzial für die Personalentwicklung und Berücksichtigung verschiedener Präferenzen

Dieses Format wird bereits seit einigen Jahren vor allem von grösseren Unternehmen für Meetings mit Teilnehmenden von verschiedenen Standorten genutzt. Aufgrund der zunehmenden Verbreitung von flexiblen Arbeitsmodellen, die den



Im Kontext der Post-Corona-Arbeitswelt bietet das synchron-hybride Format für die Personalentwicklung grosses Potenzial.

Beschäftigten Autonomie über die Wahl ihres Arbeitsorts ermöglichen, wird es zudem zunehmend schwieriger, alle Beteiligten vollzählig vor Ort zu versammeln. Diese hybride Meeting-Praxis setzt sich auch dank immer besserer technischer Ausstattung der Unternehmen mehr und mehr durch. Auch für interne Personalentwicklungsmassnahmen ist das Format interessant. So können Trainings oder Schulungen mit Mitarbeitenden von unterschiedlichen Standorten oder mit Mitarbeitenden im Büro und im Homeoffice hybrid durchgeführt werden. Dies vereinfacht die Terminfindung, und es werden weniger Durchführungen eines Trainings benötigt. Auch können Gäste ohne Reiseaufwand von ihrem Schreibtisch in die Veranstaltungen integriert werden, beispielsweise, um die Relevanz des Themas für das Unternehmen oder ein spezifisches unternehmensinternes Anwendungsbeispiel zu erläutern.

Gleichzeitig ermöglicht die synchron hybride Durchführung von Meetings und

Trainings für Mitarbeitende eine bessere Vereinbarkeit von Lebensbereichen, da bei Bedarf Reisezeit eingespart werden kann und Termine flexibler gestaltet werden können. Andererseits wird das Format dem Anspruch nach Austausch vor Ort gerecht: Viele Personen sehnen sich zurück zu Präsenzveranstaltungen, da rein virtuelle Meetings häufig zu Konzentrationsproblemen und spezifischer Ermüdung, der sogenannten «Zoom Fatigue», führen. Zudem gelingen die informelle Kommunikation und der soziale Austausch in Präsenzveranstaltungen besser als online. Synchron hybride Formate scheinen die Vorteile aus beiden Welten – einschliesslich einer Wahloption – zu bieten.

Funktionierende Technik als Voraussetzung

Die Umsetzung in der Praxis zeigt jedoch häufig, dass einige Herausforderungen überwunden werden müssen, damit beide Gruppen tatsächlich ein gleichwertiges Erlebnis haben. Unabhängig von der Form

der Teilnahme sollten den Teilnehmenden alle Materialien zugänglich sein, sie sollten die Möglichkeit haben, sich mit Fragen und Diskussionsbeiträgen einzubringen und sich an allen Gruppenaufträgen zu beteiligen. Dies setzt voraus, dass Räume und Teilnehmende mit entsprechender Technik ausgerüstet sind. Erste Ergebnisse aus einem laufenden Forschungsprojekt zeigen, dass vor allem eine gute Tonqualität entscheidend und wichtiger als die Bildqualität ist. Für die Teilnehmenden, die sich virtuell dazuschalten, besteht sonst die Gefahr, dass sie die Stimmen im Raum nur unzureichend verstehen und sich daher auch nur wenig an der Diskussion beteiligen können. Für die Teilnehmenden vor Ort kann es unangenehm sein, wenn sie auf Kamera und Mikrofon achten müssen, um etwas zu sagen oder das Gesagte im Raum aufgrund schlechter Tonqualität immer für die virtuellen Teilnehmenden wiederholt werden muss. Weder sollte das hybride Setting ein «Live»-Streaming darstellen, bei dem die virtuellen Teilnehmenden lediglich die passive Zuschauerrolle einnehmen, noch sollte es so gestaltet sein, dass auch die Teilnehmenden vor Ort mit Headset allein hinter ihrem Laptop sitzen und die Präsenzveranstaltung einer reinen Online-Veranstaltung gleicht. Bei einer gelungenen Umsetzung ist das synchron hybride Format inklusiv und macht keine der beiden Gruppen zu Teilnehmenden zweiter Klasse.

Herausfordernd vor allem für die Moderator*innen

Nicht nur die Technik spielt eine entscheidende Rolle für eine erfolgreiche Durchführung. Häufig sind es die Trainer*innen, die ein reines Präsenz- oder Onlineformat

dem hybriden Format vorziehen, denn die Anforderungen an sie sind im synchron hybriden Setting höher. Es gilt nicht nur die zusätzliche Technik zu beherrschen, die eine stärkere Interaktion verlangt, sondern es müssen auch zwei unterschiedliche Gruppen im Blick behalten und bedient werden. Situatives und spontanes Handeln wird dadurch erschwert, und Unterrichtsstile, die sich durch Improvisation und viel Bewegung im Raum auszeichnen, bergen eher das Risiko, dass die Umsetzung nicht für beide Gruppen gleichermaßen funktioniert. Insbesondere wenn Diskussion und Austausch zwischen den Teilnehmenden im Vordergrund stehen sollen, kommen so Moderator*innen, die allein ohne zusätzliche Unterstützung dieses Setting leiten, schnell an ihre Grenzen. Auch spielt es eine Rolle, wie gross die Gesamtgruppe ist, wie viele Personen vor Ort und wie viele virtuell teilnehmen, wie gut sich die Gruppe bereits kennt und wie ausgeprägt ihre digitalen Kompetenzen sind.

Schliesslich zeigen erste Evaluationen von diesem Setting auch, dass die (Lern-)Kultur eine entscheidende Rolle spielt.

NÜTZLICHE ARBEITSHILFEN ZUM THEMA



Gönnen Sie sich ein Upgrade zu **personalsCHWEIZ mit Toolbox** und erhalten Sie Zugriff auf verschiedene Arbeitshilfen zum Thema Personalentwicklung, z.B. die «Checkliste Personalentwicklung» oder zur Ermittlung des «Weiterbildungsbedarfs».

Upgrade-Wünsche nehmen wir gerne via info@weka.ch oder **Telefon 044 434 88 34** entgegen.

Sowohl vonseiten der Moderator*innen als auch vonseiten der Teilnehmenden braucht es die Bereitschaft, sich auf dieses Setting einzulassen, sich einzubringen und die unterschiedlichen Präferenzen zu akzeptieren. Die Gefahr besteht, dass die Gruppe auseinanderfällt, weil die Teilnehmenden vor Ort lieber hätten, dass alle Personen in Präsenz teilnehmen, während sich die virtuellen Teilnehmenden eine reine Online-Veranstaltung wünschen.

Fazit

Die Arbeitswelt hat sich verändert, und die Bedürfnisse nach Flexibilität in den Arbeits- und Lernorten sind gestiegen. Für interne Personalentwicklungsangebote bietet das synchron hybride Setting eine Reihe von Vorteilen, und durch die Wahloption kommt es den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entgegen. Eine erfolgreiche Umsetzung des synchron hybriden Settings bedingt jedoch eine funktionierende Technik, erfordert kommunikative und digitale Kompetenzen von Moderator*innen und Teilnehmenden sowie eine entsprechende (Lern-)Kultur.



Prof. Dr. Anne Jansen ist Dozentin für HRM am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) an der Fachhochschule Nordwestschweiz und leitet die Studienrichtung HRM & Change.



Timna Rother ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) an der Fachhochschule Nordwestschweiz.



IT'S TIME TO CELEBRATE 15 YEARS.

+41 44 267 90 90 – humanpro.ch

Recruiting und Active Sourcing mit Social Media

LinkedIn und die Möglichkeiten für HR

Viele HR-Schaffende kommen heutzutage kaum noch um LinkedIn herum. Sie nutzen die Plattform z.B. fürs Active Sourcing, um Stellenanzeigen zu posten oder Sponsored Content auszuspielen. Angesichts der vielfältigen Funktionen und Einsatzmöglichkeiten verliert man aber leicht den Überblick. Im Beitrag erfahren Sie, welches Tool Ihnen bei Ihrer Fragestellung am meisten nützt.

Von Sonja Berger

Bereits 2002 gegründet, ist LinkedIn eines der ältesten Social Media Netzwerke, erst später folgten Facebook und Youtube. LinkedIn zählt als internationales Business Network mittlerweile mehr als 810 Mio. User in über 200 Ländern, Tendenz steigend. Seit 2016 gehört LinkedIn zu Microsoft und bietet ähnliche Funktionen wie Facebook: ein persönliches Profil, Unternehmensprofile, die Online Marketing ermöglichen, sowie Gruppen und Events.

LinkedIn gewährt seinen Usern relativ viele Funktionen im kostenlosen Basis-Account, man spricht hier auch vom Freemium Account. Zahlreiche Möglichkeiten der Profilgestaltung, Suche und Kontaktanfrage stehen kostenlos zur Verfügung. Nutzt man LinkedIn etwas intensiver, sei es für den Vertrieb oder für das HR, kommt man jedoch kaum um einen Premium Account herum.

Active Sourcing – gezielt Talente suchen und finden

Für das HR bietet LinkedIn mit seinen Talent Solutions verschiedene Möglichkeiten. Der Premium Account speziell für Active Sourcing ist der «Recruiter Lite». Dort lassen sich schnell Talente finden, Kandidat*innen direkt kontaktieren und Beziehungen zu potenziellen Beschäftigten aufbauen. Es ist das Einsteiger Recruiting Tool für HR-Verantwortliche in KMU mit geringem Einstellungsbedarf. Folgende Funktionen bietet «Recruiter Lite»:

- 30 InMails pro Monat
- Zugriff auf Kontakte 2. und 3. Grades
- Mehr als 20 erweiterte Suchfilter

- Suchbenachrichtigungen bei geeigneten Kandidat*innen
- Tägliche Kandidatenempfehlungen
- Intelligente Suchvorschläge
- Persönliche Kontaktaufnahme mit gespeicherten Vorlagen
- Kostenlose Stellenanzeigen
- Einfache Verwaltung und unkompliziertes Tracking mit Projekten

Für Teams in mittelständischen und Grossunternehmen reicht jedoch der «Recruiter Lite» nicht aus, da sich die Lizenz nur auf Einzelpersonen bezieht. Sie benötigen den grossen Bruder «LinkedIn Recruiter», der mehr als 40 Suchfilter bietet und vor allem die HR-Zusammenarbeit und Koordination zwischen mehreren Teammitgliedern unterstützt. Hier unterscheidet LinkedIn nochmals zwischen «Recruiter Professional Services» für Personaldienstleister und «Recruiter Corporate» für Konzerne.

Beim Active Sourcing lassen sich zusätzlich Boolesche Operatoren wie NOT, OR, AND etc. anwenden, um die Suche nach geeigneten Kandidat*innen zu verfeinern. Eine weitere sehr hilfreiche Funktion ist «ähnliche Kandidaten» anzeigen, die das Active Sourcing ungemein erleichtert.

Passive Sourcing – LinkedIn als Jobboard nutzen

Der LinkedIn Jobmarkt und die auf LinkedIn ausgeschrieben Stellenanzeigen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Die LinkedIn «Stellenanzeigen» sind geeignet für kleine Unternehmen, die nur gelegentlich Beschäftigte einstellen und über kein eigenes Recruiting-Team ver-

fügen. Mit diesen Stellenanzeigen sollen die richtigen Personen zur richtigen Zeit erreicht werden. Es lassen sich direkte Nachrichten zur schnellen Kontaktaufnahme mit Kandidat*innen versenden. Weitere Features sind:

- Basisversion eines Bewerbermanagementtools
- Einfache Berichte zur Anzeigen-Performance
- Option, Kandidatenprofile mit Teammitgliedern zu teilen
- Filtern, Sortieren und Bewerten von Kandidat*innen
- Eignungsfragen und Kenntnistest zur Kandidatenauswahl
- Stellenanzeigen kostenlos schalten oder mit einem Tagesbudget sponsern

LinkedIn erlaubt, eine Stelle pro Monat kostenlos zu schalten, für alle weiteren Stellen muss ein bestimmtes Tagesbudget gezahlt werden. Wird nun eine Stellenanzeige beworben, man spricht hier von einer Recruitment Ad, besteht die Möglichkeit, eine gezielte Zielgruppe auszuwählen und ein Angebot bei LinkedIn für einen bestimmten Zeitraum aufzugeben, z.B. CHF 25.– pro Tag. Ähnlich wie bei einer Auktion wird dann die Stellenanzeige der entsprechenden Zielgruppe vorgeschlagen. Das Tagesbudget kann auch erhöht werden, um die Platzierung in den obersten Suchergebnissen auf LinkedIn zu verbessern. Zusätzlich werden Jobsuchende via Push-Benachrichtigungen auf relevante Jobs hingewiesen.

Im Gegensatz zu den einzelnen Stellenanzeigen bietet LinkedIn auch die Möglichkeit von sogenannten «Jobslots». Diese sind geeignet für Recruitingteams

in Unternehmen, die mehrere Stellen pro Jahr besetzen müssen. Man kann sich das ähnlich vorstellen wie bei einem Parkhaus. Man kauft mehrere Jobslots, quasi Parkplätze, und kann dort immer unterschiedliche Autos/Jobs platzieren. Dies ist für das Handling einfacher als das immer neue Aufbereiten einer Stellenanzeige. Die Konditionen (Anzahl und Preise) für die Jobslots werden direkt mit LinkedIn verhandelt. Auch die Jobslots können beworben werden mit einem bestimmten Tagesbudget und einer gewissen Laufzeit.

Social Recruiting und Employer Branding

Die einfachste Form, um die Reichweite einer Stellenanzeige zu erhöhen, ist, diese auf der LinkedIn Unternehmensseite zu posten und via Mitarbeiter*innen in den persönlichen Profilen zu teilen. Die automatisch von LinkedIn generierten Jobpostings sehen jedoch meist sehr langweilig aus. Es sind nur der Firmenname, das Logo und die Jobbezeichnung zu erkennen.

Hier empfiehlt es sich, mit Unterstützung des Marketings einen kreativen Post zu einer ausgeschriebenen Stelle zu erstellen und diesen dann auf der LinkedIn Unternehmensseite und, falls vorhanden, auch auf Facebook, Instagram und Co. zu veröffentlichen. Ausgewählte Mitarbeiter*innen sollten diesen Post dann gerne selbst nochmals veröffentlichen, um die organische Reichweite zu erhöhen. Je-

de Interaktion, jeder Like und jeder Kommentar erhöhen diese Reichweite.

Erzielt man mit einem kreativen Post immer noch zu wenig Reichweite, kann dieser zusätzlich beworben werden. Man spricht hier von der Adform «Sponsored Content» und anorganischer Reichweite. Für konkreten Content gibt es hier unterschiedliche Kampagnenziele und Formate, um gezielt potenzielle Kandidat*innen anzusprechen und auf das Unternehmen aufmerksam zu machen. Sponsored Content kann als Format mit Text, Bildern oder Video ausgespielt werden und wird den LinkedIn Usern dann direkt im Newsfeed angezeigt. Dabei wird eine höhere Anzahl an Bewerbungen angestrebt und eine kürzere Time-to-Hire.

Sponsored Content ist nicht nur für eine Stellenanzeige anzuwenden, sondern kann auch das Employer Branding und die Markenbekanntheit eines Unternehmens unterstützen. Die Ad kann dann beispielsweise direkt auf die Webseite oder die Karriereseite verlinkt werden und wird den Usern via Mobil und Desktop angezeigt. Das Spannende an den Ads ist, dass die Zielgruppen je nach Jobbezeichnung, Karrierestufen, Kenntnissen, Hochschulen und Berufserfahrung gefiltert werden können.

Bei LinkedIn besteht auch noch die Möglichkeit eines «Website Retargeting». Dort lassen sich auf der eigenen Webseite sogenannte Pixel einbauen, die es ermöglichen, Kandidaten, die bereits die Karriere-

seite eines Unternehmens besucht haben, gezielt ein weiteres Mal anzusprechen.

Diskutieren Sie gerne mit mir auf LinkedIn: www.linkedin.com/in/blueinthemiddle/

CHECKLISTE

- Active Sourcing: Einzelpersonen – «Recruiter Lite»
- Active Sourcing: Team + Collaboration – «LinkedIn Recruiter»
- Passive Sourcing: LinkedIn «Stellenanzeige» für kleine Unternehmen, wenige Stellen
- Passive Sourcing: LinkedIn «Jobslots» für grössere Unternehmen, viele Stellen
- Social Recruiting: organisch, kreativer Jobpost
- Social Recruiting: anorganisch, Adformat «Sponsored Content»
- Employer Branding: via LinkedIn Unternehmensseite oder Karriereseite



Sonja Berger ist Inhaberin der Firma Blueinthemiddle Gmbh und spezialisiert auf Social Media Management und Social Recruiting. Nach dem Studium der Betriebswirtschaft und langjähriger Erfahrung als Unternehmensberaterin betreut sie heute zahlreiche Unternehmen und Privatpersonen, die digitale Medien gezielt einsetzen wollen. Sie bietet Workshops und Trainings für digitales Netzwerken und den optimalen Profilaufbau auf LinkedIn an. Schulungen für Privatpersonen auf Stellensuche und Social Recruiting Projekte für HR gewinnen für sie zunehmend an Bedeutung.



Einfach ausfüllen und abschicken!

Gleich bestellen:

Fon: 044 434 88 34

Fax: 044 434 89 99

Web: personal-schweiz.ch

Mail: bestellung@weka.ch

Coupon ausfüllen, ausschneiden und schicken/faxen an:

WEKA Business Media AG
 Leserservice
 Hermetschloostrasse 77
 8048 Zürich

Ja, ich möchte personalSCHWEIZ abonnieren!

10 Ausgaben für CHF 98.-*
 Jahresabonnement

5 Ausgaben für CHF 59.-*
 Schnupperabonnement

10 Ausgaben plus Toolbox für CHF 138.-*
 Kombi-Jahresabonnement (Online-Archiv und über 100 Tools)

TIPP!

Firma Funktion

Vorname Name

Strasse, Nr. PLZ, Ort

Datum / Unterschrift

* zzgl. MWST und Porto

Positive Personalentwicklung mit Job Crafting

Stärkenorientierung wirkt!

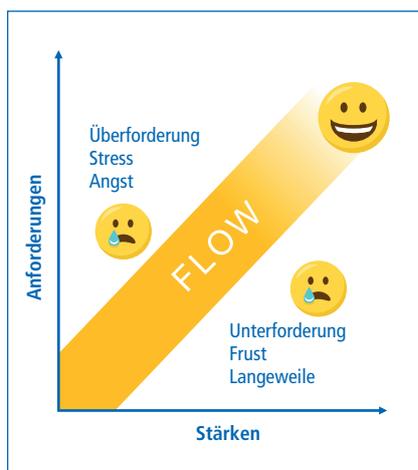
Aus Schwäche entsteht keine Leistung, schon gar nicht Höchstleistung. Wir erreichen Leichtigkeit, Zufriedenheit und Erfolg, wenn die Arbeitsanforderungen mit den persönlichen Stärken übereinstimmen. Unternehmen, welche langfristig erfolgreich sein wollen, brauchen Stärkenorientierung – vor allem in der Personalentwicklung.

Von Katharina Chicherio

Glückliche Menschen sind produktiver. Wer sich zufrieden und selbstwirksam fühlt, ist von innen heraus motiviert und zu persönlichen Höchstleistungen fähig. Dies ist intuitiv nachvollziehbar und wurde mit der «happy-productive-worker»-Hypothese bereits in den 1930er-Jahren von Rexford B. Hersey wissenschaftlich belegt. Was jahrzehntelang keine Anwendung in der Wirtschaft gefunden hat, stösst heute auf grosses Interesse. Denn Unternehmen haben erkannt, dass sie intrinsisch motivierte Mitarbeitende brauchen, um langfristig und nachhaltig erfolgreich zu sein. Die brennende Frage ist somit: Was können Unternehmen tun, um die intrinsische Motivation zu fördern?

Stärken stärken

Die persönlichen Stärken einzusetzen und auszubauen, ist um so vieles sinnvoller, als die eigenen Schwächen reparieren zu wollen. Denn wir erleben die höchste Form intrinsischer Motivation, wenn wir im «Flow» sind und die Arbeitsanforderungen mit unseren Stärken übereinstimmen (Csikszentmihalyi, 2014). In diesem schmalen Flow-Korridor zwischen Stress und Langeweile erleben wir Sinn und wahre Freude in unserem Tun. Harzer und Ruch (2012) konnten nachweisen, dass die Arbeitszufriedenheit, das Engagement und die Freude am Arbeitsplatz durch den Einsatz der persönlichen Signaturstärken gesteigert werden können. Signaturstärken sind individuell besonders bedeutsame Stärken. Sie lösen das Gefühl aus, sich selbst zu sein im Sinne von «Das bin ich wirklich!» (Ruch & Proyer, 2011). Damit ist die optimale Voraussetzung für die persönliche Weiterentwicklung gegeben.



«Flow-Erleben» als schmaler Korridor zwischen Stress und Langeweile, in welchem Menschen voller Freude und Motivation ihre Tätigkeiten verfolgen (in Anlehnung an Csikszentmihalyi, 2014, S. 93)

Job Crafting – ein Ansatz für die Praxis

Eine Möglichkeit, diese wissenschaftlichen Erkenntnisse in die Unternehmenspraxis umzusetzen, ist das *Job Crafting*. In diesem Ansatz gestalten Mitarbeitende ihre Arbeit kontinuierlich selbst, um die eigenen Stärken miteinzubeziehen und sich neue Herausforderungen zu suchen. Job Crafter «schneiden» sich ihren Job so zurecht, dass er besser zu den eigenen Bedürfnissen passt (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Damit fördern sie die persönliche Entwicklung im Unternehmen und gestalten die eigene Karrierelaufbahn proaktiv weiter. Dies wirkt sich nicht nur positiv auf das Wohlbefinden und die Leistung von Mitarbeitenden aus, sondern auch auf das Arbeitsklima und die Unternehmensleistung (z.B. hohe Effizienz und Produktivität) sowie deren Kunden (Taris & Schreurs, 2009).

Job Crafting kann nicht erzwungen werden. Es handelt sich um einen «bottom-up»-Ansatz, der durch die Mitarbeitenden initiiert wird. Doch ob Mitarbeitende ihre Arbeit umgestalten werden, hängt unter anderem davon ab, wie hoch die Möglichkeit wahrgenommen wird, den eigenen Job verändern zu können. Deshalb ist es wichtig, dass Unternehmen ein Umfeld schaffen, in dem die Mitarbeitenden ihrer Leidenschaft nachgehen können und aus eigenem Antrieb daran arbeiten, immer besser zu werden.

Zu den wichtigsten Bedingungen für Job Crafting gehören:

- Kommunizieren, dass Job Crafting gewünscht ist.
- Einen ausreichend hohen Handlungsspielraum in Bezug auf die Arbeitsgestaltung und Zeiteinteilung schaffen.
- Klare Rollen und Verantwortlichkeiten für Aufgaben definieren, um Rollenkonflikten und der Vernachlässigung von Zielen vorzubeugen.
- Ein offenes Kommunikationsklima fördern und eine Feedbackkultur schaffen, die den Austausch und die Reflexion über positive Job Crafting Beispiele im Unternehmen fördert.
- Ein Job Crafting Training mit den Mitarbeitenden durchführen, um das Prinzip kennenzulernen und Vorgehensweisen einzuüben.

Praxistipp: Ein Job Crafting Training durchführen

Wenn man Menschen stärkenorientiert weiterentwickeln will, um sie zu Höchstleistung zu befähigen, müssen die Stärken von Menschen mit ihren Aufgaben in Einklang gebracht werden. Dabei ist es wichtig, nicht den Menschen zu ver-

ändern, sondern die Aufgaben. Damit wecken wir das Einzigartige im Menschen und erreichen aussergewöhnliche Erfolge. Dieses Training unterstützt diese Ziele (siehe Abbildung 2).

1. Stärkenanalyse

Decken Sie in einem ersten Schritt Ihre persönlichen Signaturstärken auf. Dies kann mit dem Fragebogen VIA-IS gemacht werden: www.charakterstaerken.org

2. Aufgabenanalyse

Schreiben Sie Ihre maximal 10 wichtigsten Aufgabenbereiche auf, wobei Sie ähnliche Tätigkeiten zu einem Aufgabenbereich zusammenfassen. Bspw. Mitarbeitergespräche vorbereiten und durchführen, Finanzzahlen aufbereiten und rapportieren, Kundengespräche führen und nachbearbeiten. Sortieren Sie Ihre Aufgabenbereiche nach der Wichtigkeit und dem aktuellen Zeitaufwand.

3. Aufgaben-Stärken-Analyse

Vergleichen Sie die Aufgabenbereiche mit Ihren Signaturstärken. In welchen



Das Job-Crafting-Training wird als kontinuierlicher Verbesserungsprozess angewendet, der das ganze Team miteinbezieht (in Anlehnung an BARMER-Seminar, Universität St. Gallen).

Die Ausreden enden HEUTE

Besuchen
Sie uns am
HR-Festival
Halle 3,
Stand A.05



Personalmanagement für SOFORT mit Infoniqa ONE HCM Xpress

-  Kostengünstig
-  In 7 Tagen startklar
-  Leistungsstark



 SCAN ME

INFONIQA

■ FOCUS ON YOU



Aufgaben setzen Sie Ihre persönlichen Signaturstärken ein – wo ist dies häufig und wo ist dies selten der Fall?

4. Konkrete Massnahmen formulieren

Basierend auf der vorangegangenen Analyse, formulieren Sie für jeden Aufgabenbereich konkrete Möglichkeiten, wie Sie diesen optimieren können, um Ihre persönlichen Signaturstärken häufiger zu nutzen. Beginnen Sie mit jenen Aufgabenbereichen, in welchen Sie Ihre persönlichen Signaturstärken aktuell selten einsetzen.

5. Neue Aufgabenbereiche hinzufügen

Ergänzen Sie neue herausfordernde Aufgabenbereiche, welche mit Ihren persönlichen Signaturstärken übereinstimmen. Fügen Sie diesen neuen Aufgaben den geschätzten Zeitaufwand hinzu.

6. Handlungsziele festlegen

Erstellen Sie Ihren persönlichen Handlungsplan mit konkreten Zielen und Terminen. Was werden Sie bis wann umset-

zen? Wen oder was benötigen Sie dazu? Woran erkennen Sie, dass Sie die jeweiligen Ziele erreicht haben?

7. Im Team abstimmen

Besprechen Sie die neuen und angepassten Aufgaben im Team, um sie zu koordinieren. Können Aufgaben von anderen Teammitgliedern übernommen werden?

8. Umsetzung und fortlaufende Reflexion

Überprüfen Sie die Umsetzung Ihres persönlichen Handlungsplans regelmässig. Was ist mir gelungen? Wie habe ich das geschafft? Was ist noch nicht so gut gelungen? Was werde ich diesbezüglich Schritt für Schritt tun? Teilen Sie Ihre Erfolge und Herausforderungen im Team.

Job Crafting ist ein kontinuierlicher Veränderungsprozess und keine einmalige Aufgabe. Ziel ist es, dass mit Job Crafting eine Unternehmenskultur geschaffen wird, in welcher Mitarbeitende aktiv eingebunden werden. Deshalb starten Sie den Prozess in kleinen Schritten, z.B., indem Sie 10% der Aufgaben umgestalten. Machen Sie auf

die Veränderungen aufmerksam, indem Sie Ihre Erfolgsgeschichten teilen. Damit handeln Sie als Vorbild und motivieren andere Teammitglieder und Mitarbeitende.

Quellen

Barmer Seminar, Center for Disability and Integration – Universität St. Gallen, <https://www.barmer.de/blob/354824/5b540b52a648a0d951b98c1290019529/data/seminarunterlagen-job-crafting.pdf>, 21.03.2022

Csikszentmihalyi, M. (2014). *Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz*. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.

Harzer, C., & Ruch, W. (2012). When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *The Journal of Positive Psychology*, 7, 362–371. <https://doi.org/10.1080/17439760.2012.702784>

Ruch, W., & Proyer R. T. (2011). Positive Psychologie: Grundlagen, Forschungsthemen und Anwendungen. *Report Psychologie*, 36, 60–70.

Malik, F. (2021). Leistung statt Potenzial. *Malik Letter* 02/2021.

Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120–136. <https://doi.org/10.1080/02678370903072555>

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.



Katharina Chicherio ist Geschäftsführerin der Celso Institut GmbH. Mit Leidenschaft für Menschen und Expertise in Betriebswirtschaft (MSc), Coaching (Dipl.) und Psychologie (BSc) coacht sie Unternehmer und Führungskräfte, leitet Workshops und gibt Impulsreferate.



Diana Roths HR-Welt

«Hast du gehört? Urs soll gekündigt werden ...»

Der effektivste Kommunikationskanal in jedem Unternehmen ist der Flurfunk (ein informeller, ungeplanter Informationsfluss). Dieser folgt ungeschriebenen Regeln und Gesetzen. Er kann Karrieren zerstören oder gar beflügeln. Er spiegelt das Betriebsklima und die aktuelle Stimmung wider und kann von keiner Firmenleitung der Welt wirklich kontrolliert werden.

Vor Corona funktionierte der Flurfunk an der Kaffeemaschine, auf dem Gang, am Kopierer, am zentralen Drucker, vorm Eingang in der Raucherecke, bei geöffneten Bürotüren oder auch im Archiv. Heute kommen noch Whatsapp-Gruppen und virtuelle Zoom-Kaffeerunden dazu. Die soziale Funktion des Flurfunks ist wichtig, denn es hilft, Ärger zu deponieren und sich zu erleichtern.

Der Flurfunk verteilt Ängste, lässt Gerüchte zirkulieren und kann schlimmstenfalls in Mobbing ausarten. Aber auch das Gegenteil kann der Fall sein.

Klatsch, Tratsch, Geschwätz – ein Karrierekiller?

Dazu eine Geschichte aus meinem HR-Leben. 2015 stellte ich zwei Mitarbeiter im gleichen Monat ein. Beide verstanden sich prächtig und sie spannten zusammen. D.h., sie setzten den Flurfunk sehr gezielt zu einer Art Selbstmarketing ein. Sie spielten sich Bälle zu, redeten in den höchsten Tönen über den anderen und befeuerten den Flurfunk

ganz bewusst. 2016 wurden sie beide zu Führungskräften befördert. Das war in diesem Unternehmen unüblich.

Als ich kündigte, verrieten mir beide zum Abschied ihre Strategie. Sie hatten das Wissen über das «Dutch Admiral Paradigm» auf ihre Situation umgesetzt, erprobt, verfeinert, und es hatte erstaunlich gut funktioniert.

Jetzt wollen Sie bestimmt wissen, was dieses Dutch Admiral Paradigm aussagt? Ich habe für Sie im Online-Lexikon für Psychologie und Pädagogik nachgelesen: Ein Aspekt der selbsterfüllenden Prophezeiung, der den Reputationseffekt beschreibt. Gegenseitiges Lob kann Karrieren anheben. Angelehnt ist die Theorie an zwei junge Kadetten, die, bevor sie in den Krieg zogen, einander versprachen, nur Gutes über den anderen zu erzählen. Sie gingen als jüngste Admiräle der Niederlande in die Geschichte ein.

Und, haben Sie heute schon mal bewusst gefunkt?

Diana Roths HR-Welt erscheint in jeder zweiten Ausgabe von personalsCHWEIZ.



Diana Roth ist HR-Fachfrau mit eidg. FA, Erwachsenenbildnerin HF und Systemischer Businesscoach Uni of A.Sciences. Die HerzBlutPersonalerin arbeitet seit 1987 als aktive Personalleiterin, HR-Dozentin/Trainerin und HR-Fachbuchautorin in Bern und Basel. Sie bildet HR-Fachleute aus, ist anerkannte Prüfungsexpertin beim Schweizerischen HR-Verband (HRSE). Ihr Podcast «Abenteuer HRM» erscheint wöchentlich u.a. auf iTunes und Spotify. www.dianarothcoaching.com

Nachhaltige Kompetenzerweiterung durch Weiterbildung

Lebenslanges Lernen sichert das Weiterkommen im Beruf und erhöht die Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Bereits bei der Berufswahl werden Weiterbildungsmöglichkeiten und Karriere in den Entscheidungsprozess miteinbezogen. Anforderungen wandeln sich, Entwicklungen erfordern neue Kompetenzen, bestehendes Wissen geht verloren oder verändert sich. Entsprechende Fortbildungen können diese Lücken füllen. Der nächste Schritt in der beruflichen Laufbahn sollte jedoch gut überlegt sein.



Vorwärtskommen im HR-Bereich.

Nachhaltigkeit als Entscheidungsfaktor

Bei der Wahl einer Weiterbildung gilt es, das Ziel im Auge zu behalten. Welche Kompetenzerweiterung soll damit angestrebt werden? Die Nachfrage nach kompakten Lehrgängen wird immer grösser. Bildungsanbieter kennen dies: Weiterbildungen sollten in möglichst kurzer Zeit möglichst viel Wissen vermitteln. Möchte man zu einem bestimmten Thema Zusatzwissen aufbauen, sind ein- oder mehrtägige Seminare und Kurse sicher die richtige Wahl. Will man sich jedoch in ein neues Fachgebiet einarbeiten oder sich fundierte Kompetenzen, v. a. Handlungskompetenzen, aneignen, sind längere Weiterbildungen zu empfehlen. Diese sind nachhaltiger, denn wichtige Zusammenhänge werden berücksichtigt, die Materie kann «verinnerlicht» und das Gelernte bereits während der berufsbegleitenden Weiterbildung im Betrieb umgesetzt werden. Es findet eine nachhaltige Kompetenzerweiterung mit Praxisbezug statt. Genau

mit diesem Fokus werden die Angebote auf Stufe Sachbearbeitung entwickelt. So auch die nachfolgende Ausrichtung:

Sachbearbeiter/-in Personalwesen edupool.ch

Dieser Bildungsgang wurde komplett überarbeitet, den Bedürfnissen angepasst und ist somit noch attraktiver! Er vermittelt fundiertes Grundlagenwissen entlang der wichtigsten Personalprozesse, von der Gewinnung bis zur Trennung von Mitarbeitenden. Dank dem hohen Praxisbezug kann das Gelernte bereits während der Fortbildung effizient angewendet und vertieft werden. Dieser edupool.ch Abschluss hat zwei Vorteile: Einerseits befähigt er zu selbstständigem Arbeiten im HR-Bereich, und andererseits hat das Diplom die **Äquivalenz der HRSE** und ist bei der Zulassung zur Berufsprüfung HR-Fachleute mit eidg. Fachausweis anerkannt.

Die Diplomprüfung für diesen Bildungsgang wird bereits seit geraumer Zeit di-

gital durchgeführt. Genau aus diesem Grund geht edupool.ch, als Pionierin in der kaufmännischen Weiterbildung, einen Schritt weiter: Die Studierenden haben die Wahl, die Prüfung entweder in einem Kompetenzzentrum oder aber in einer ihnen gewohnten Umgebung abzulegen. **edupool@home** heisst dieses Prüfungssystem. Teilnehmen kann, wer sich verpflichtet, sich genau an das vorgegebene Reglement zu halten. Während der Prüfung, die gleichzeitig mit der Präsenzprüfung stattfindet, werden die Kandidatinnen und Kandidaten von einem technischen Support-Team überwacht und unterstützt. Die Prüfung, ob im Kompetenzzentrum oder zu Hause, wird gemäss den gewohnt hohen edupool.ch Standards durchgeführt.

edupool.ch ist das bedeutendste Qualitätslabel und die wichtigste Prüfungsorganisation der Schweiz in der nicht formalen kaufmännischen Weiterbildung. Die Pionierin und Marktführerin auf Stufe Sachbearbeitung entwickelt zudem Angebote in den Bereichen Basiswissen, kaufmännische Allgemeinbildung und Expertenwissen. Die schweizweit anerkannten **edupool.ch** Diplome und Zertifikate werden vom Kaufmännischen Verband und, je nach Ausrichtung, von namhaften Branchen- und Berufsverbänden mitunterzeichnet.

edupool.ch //
Bildung von Wert und Nachhaltigkeit.

edupool.ch
Baarerstrasse 77
6300 Zug
041 726 55 66
info@edupool.ch
www.edupool.ch/pw

Gründe für einen Jobwechsel

Die 4 apokalyptischen Reiter der Mitarbeiterbindung

Man könnte meinen, dass in unsicheren Zeiten wie aktuell allein schon die Tatsache, eine Stelle zu haben, Mitarbeiterbindung genug sei. Doch weit gefehlt. Einer Studie dieses Jahres zufolge denken aktuell 40% der Erwerbstätigen aktiv über einen Jobwechsel nach und bei den 30-39-Jährigen sogar fast jeder Zweite (48%).

Von Evelyn Wenzel

Die Studie¹ wurde vom Meinungsforschungsinstitut forsa im Auftrag von XING E-Recruiting 2022 durchgeführt. Insgesamt nahmen 2523 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland, Österreich und der deutschsprachigen Schweiz daran teil. Dabei hat man das Wechselbedürfnis der Arbeitnehmenden abgefragt. Es mag sich so manche*r fragen, warum gerade in Zeiten der Unsicherheit so viele Menschen das Risiko einer Veränderung eingehen, statt auf Sicherheit zu setzen. Schauen wir auf die Beweggründe, die diese Studie offengelegt hat, so erhoffen sich 42% der Befragten einen Gehaltsanstieg durch einen möglichen Wechsel. Bei den Youngsters bis 29 Jahre sind es sogar 79%. Kündigt jemand hingegen tatsächlich, spielt vor allem die Kultur bzw. das Arbeitsklima eine zentrale Rolle. Jeder Dritte beklagt dabei die direkte Führung (28 Prozent), und 27% der Befragten sind unzufrieden mit der Work-Life-Balance. Jede*r Vierte kündigt, da die Tätigkeit nicht den persönlichen Anforderungen entspricht (24 Prozent). Nur für 19% spielen finanzielle Gründe beim tatsächlichen Jobwechsel eine Rolle.

Die Krux an der Sache ist, dass Führungskräfte derzeit so gefordert sind wie selten zuvor und täglich versuchen, den sich ändernden Bedingungen gerecht zu werden. Auch sie sind betroffen von Veränderungen, Druck und einer zusehends flexibler werdenden Arbeitsform, welche die Spürbarkeit der Mitarbeitenden z.B. durch Homeoffice einschränkt. Sie geben ihr Bestes, und dennoch führt dies angesichts der Umfrageergebnisse of-



Kontrolle und Mikromanagement statt Vertrauen behindern Motivation und Leistungsbereitschaft.

fenbar nicht zum gewünschten Resultat, nämlich fähige Mitarbeitende erfolgreich zu binden und gemeinsam an den Herausforderungen zu wachsen. In unserer täglichen Arbeit mit Führungskräften und Teams haben wir vier fatale Faktoren identifiziert, die Mitarbeiterbindung verhindern. Schauen wir uns diese vier apokalyptischen Reiter der Mitarbeiterbindung an und ebenso Möglichkeiten, sie erfolgreich zu umgehen.

Apokalyptischer Reiter 1: Durch Überlastung bei gleichzeitiger Kompetenzunterforderung wird verhindert, dass Mitarbeitende in ihre wahre Grösse finden

Die voran genannte Studie hat gezeigt, dass ein Kündigungsgrund der Tätigkeit zugeschrieben wird. Viel zu tun zu haben, bedeutet noch lange nicht, sich optimal gefordert zu fühlen. Viele Führungsver-

antwortliche unterschätzen das Bedürfnis nach Entwicklung. Wer an seinen Aufgaben wachsen kann, empfindet Spannung und Arbeitsfreude durch Flowerleben. Dies ist eine Voraussetzung für die Entfaltung der vollen Leistungsfähigkeit. Mitarbeitende brauchen eine gesunde Balance zwischen Gefordertwerden und Förderung (Bestärkung). In Unternehmen erleben sie vielfach eine fachliche und kompetenzweise Unterforderung, während die Arbeitslast sie erdrückt. Das bedeutet konkret: Sie machen viel, aber zu wenig von dem, was ihren ausserordentlichen Kompetenzen, Fähigkeiten und Stärken entspricht. Diese breite Kompetenzunterforderung frustriert auf Dauer. Wer kaum Arbeitsfreude empfindet, da persönliche Stärken zu kurz kommen, gibt früher oder später auf.

Ausweg: Führungskräfte können in regelmässigen 1:1-Gesprächen mit Mitarbeitenden herausfinden, ob diese ihre

Aufgaben als positiv fordernd und inspirierend erleben oder ob sie ihre Energie hauptsächlich in kompetenzunterfordernde Themen investieren. Gemeinsam kann man dann Anpassungen treffen.

Apokalyptischer Reiter 2: Mitarbeitende als Selbstverständlichkeit – Sie können doch froh sein, einen Job zu haben!

Wir hören tatsächlich aktuell regelmässig diesen Satz als Antwort auf eine niedrige Mitarbeiterzufriedenheit. Manche Führungsverantwortlichen denken, dass ihre Mitarbeitenden zu Einsatz und Dank verpflichtet sind, nur weil sie ein Gehalt beziehen – das leider auch nicht selten zu knapp bemessen wird. Doch gerade die Pandemie hat in uns allen Bewusstseins- und Werteveränderungen hervorgebracht. Viele streben nach Sinnhaftigkeit und suchen als Gegenpol zur sie umgebenden Unsicherheit Wertschätzung und Anerkennung für ihren Beitrag. Wir erleben, dass sogar langjährige Angestellte kündigungswillig sind, weil sie nicht mehr bereit sind, auf Wertschätzung und Förderung zu verzichten.

Ausweg: Wer den individuellen Beitrag der Einzelnen als Zwischenerfolge im Gesamtteam sichtbar macht, schenkt Anerkennung und würdigt die Stärken und den Einsatz aller. Wer sein Zutun am Gesamterfolg sieht, fühlt sich wertgeschätzt und motiviert, sich weiterhin zu engagieren.

Apokalyptischer Reiter 3: Chef im Tarnmodus

Persönliche Nähe ist ein zentraler Faktor für Vertrauen und Verbundenheit. Remote Führung ist eine Herausforderung für alle, denn durch ausgefranste Präsenzzeiten ist es schwerer, spürbar zu führen. Anliegen werden in E-Mails gepackt, weil das einfach praktisch ist und gleichzeitig Dokumentation ermöglicht. Doch ein Lob via E-Mail wird niemals die Wirkung erzielen wie das direkte Gespräch. Nähe entsteht durch Kontakt, und das unterscheidet erfolgreiche Führungskräfte von anderen. Denn sie nehmen Veränderungen und Bedürfnisse direkter und unmittelbar wahr und können darauf reagieren. Erfolgreiche Führung ist Beziehungspflege.

Ausweg: Führungsverantwortliche sollten täglich direkten Kontakt zu ihren Mitarbeitenden haben und sich bewusst überlegen, wie sie Nähe, Vertrauen und Verbundenheit stärken können. Das können morgendliche Check-Ins oder abendliche Check-Outs sein – täglich ist dabei entscheidend und nicht als Alibiübung.

Apokalyptischer Reiter 4: Kontrolle und Mikromanagement statt Vertrauen

Es ist absolut natürlich, in unsicheren Zeiten alles unter Kontrolle und im Griff

haben zu wollen. Schliesslich müssen ja auch Chefs Ergebnisse liefern. Fehler dürfen jetzt auf keinen Fall passieren, und deshalb soll alles hieb- und stichfest sein. Diese Einstellung bewirkt jedoch das Einschläfern von Motivation und Leistungsbereitschaft. Denn wer das Gefühl hat, keine Fehler machen zu dürfen, entwickelt sich nicht weiter und hält mutige Einfälle, Innovations- und Entwicklungstrieb zurück. Wer bestimmte Fähigkeiten und Stärken aufgebaut hat und das Erlernte wegen Überregulierung nicht einsetzen kann, wird sich demotiviert fühlen.

Ausweg: Gerade in Krisenzeiten kommen besondere Stärken zum Vorschein. Ein wenig Mut, Ausprobieren zuzulassen, kann Mitarbeitende bestärken, über sich hinauszuwachsen, und so alle weiterbringen.

Fussnote

¹ <https://www.xing.com/news/articles/xing-studie-zeigt-jeder-vierte-kündigt-job-ohne-neue-stelle-in-aussicht-zu-haben-4540742?cce=em5e0cbb4d.%3Aw10-APxmeDC0C146wWY1AN>



Evelyn Wenzel ist Geschäftsführerin der Stärkenschmiede GmbH und Expertin für positive Leadership. Sie unterstützt Führungskräfte und Teams in Coachings und Workshops dabei, durch Stärkenfokus erfolgreicher zusammenzuarbeiten.

Alles aus einer Hand

Dank eines smahrten Partnernetzwerks



Gehen Sie einen weiteren Schritt Richtung Digitalisierung und Workflow Automatisierung, ohne dabei den Datenschutz zu vernachlässigen. Mit den Lösungen von FTAPI versenden Sie sensible HR-Dokumente, wie beispielsweise die Lohnabrechnung - vollkommen sicher und bei Bedarf automatisiert.

HR-Dokumente sicher versenden

dank der Software von FTAPI



Transformation und Change

Wie Führungskräfte Widerstand bei Veränderung nutzen können

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Strukturen und Prozesse dem steigenden Innovationsdruck des Markts anzupassen. Unternehmensweite Veränderungen sind häufig die Folge. Führungskräfte treffen dabei auf Widerstand aus dem Team – aber auch auf Widerstand in sich selbst. Diesen können sie sich zunutze machen.

Von Andrea Rutishauser

Für viele Führungskräfte wird der Innovationsdruck am Markt zunehmend spürbar. Agile Wettbewerber und der Einsatz von künstlicher Intelligenz bringen mehr Komplexität und neue Fragen mit sich. Organisationen, die bisher hierarchisch geführt wurden, merken, dass sie nicht genug schnell reagieren können – etwa beim Eintritt in neue Märkte, bei Technologieadaptionen oder zeitgemässen Serviceleistungen. Die Konsequenz ist, dass immer mehr Organisationen Hierarchieebenen entfernen und Entscheidungen dorthin delegieren, wo sie anfallen. Das sind grosse Veränderungen. Teams müssen sich anders organisieren und miteinander neue Arbeitsweisen definieren. Aufgaben aus der Führung werden auf verschiedene Teammitglieder verteilt, wofür diese wiederum ein breiteres Skillset benötigen. Um solche tief greifenden Anpassungen in der Zusammenarbeit vornehmen zu können, sollte Führung im Team von Vertrauen und einem positiven Menschenbild getragen sein.

Keine Veränderung ohne Widerstand

Bei Veränderungen entstehen Widerstände, das ist menschlich. Angst vor Sicherheitsverlust, Statusverlust oder die Sorge, nicht mehr zu genügen, können sich in Widerstand äussern. Das ist jedoch per se nicht negativ. Im Gegenteil: Eine anfängliche Gegenwehr ist ein Zeichen, dass die Menschen «dabei» sind, dass sie sich engagieren und sich Gedanken machen. Die Führungskraft kann sich diese Widerstände der Teammitglieder deshalb zunutze machen. Beispielsweise, indem sie immer



Bei Veränderungen entstehen Widerstände. Dies ist jedoch per se nicht negativ.

wieder nachfragt, wie sich die Teammitglieder fühlen, sich mit ihnen auseinandersetzt und aufzeigt, welche positiven Aspekte sich durch die Transformation für das Team realisieren lassen. Gefragt sind in solchen regelmässig wiederkehrenden Situationen Dialog und der Wille, sich immer wieder auf die Metaebene zu begeben, um im Team die Qualität der Zusammenarbeit zu besprechen und neu zu vereinbaren. Kontakt und Austausch wollen laufend gesucht und gepflegt werden – mit einem Mal ist es nicht getan.

Zusammen den Blick auf das Gelingende richten

Auch bei der Führungsperson selbst können sich Widerstände regen. Oft bedeutet eine Transformation eine enorme

Stresssituation für die Führungskraft: Mehr Arbeit, wenig Orientierung, kein klar definiertes Ziel. Um dabei nicht von den eigenen Emotionen und Unsicherheiten überwältigt zu werden, hilft eine regelmässige Selbstreflexion und Analyse der eigenen Widerstände. Nur wenn die Führungsperson für sich selbst klar ist, kann sie ihr Team aufmerksam, empathisch und sicher führen und den Teamzusammenhalt sowie die Performance stärken. Deshalb ist es wichtig, immer wieder innezuhalten und sich zu fragen: «Wo stehe ich? Was verursacht mir Stress und Druck? Handle ich sinnvoll?» In dem Kontext ist es förderlich, immer wieder in den Austausch mit Kolleg*innen in der Führung und den eigenen Vorgesetzten zu gehen sowie positive Beziehungen aufrechtzuerhalten und gezielt zu

pflügen. Wenn zusammen der Blick auf das Gelingende gerichtet werden kann, können Führungskräfte besser mit ihren eigenen Widerständen umgehen und damit auch empathischer auf die Emotionen aus dem Team eingehen.

Die Führungskraft als Nahtstelle

Die Auslöser von Veränderungen können sehr unterschiedlich sein. Oft werden sie von der obersten Führung kommuniziert und müssen alle Ebenen der Organisation erreichen. Dafür braucht es eine klare und transparente Kommunikation. Führungskräfte im mittleren und oberen Management agieren als Übersetzer*innen und Nahtstellen – auf vertikaler sowie auf horizontaler Ebene. Sie vermitteln vom Top-Kader an die Mitarbeitenden und vice versa. Dabei gilt es, sehr achtsam abzuwägen, wann was den Teammitgliedern in welcher Transparenz kommuniziert wird. Die Aufgabe der Führungsperson besteht darin, sicherzustellen, dass komplexe Zusammenhänge für das Team im eigenen Handlungsumfeld

4 RATSCHLÄGE FÜR FÜHRUNGSPERSONEN IN GROSSEN TRANSFORMATIONSPROJEKTEN

- Setzen Sie sich mit den Personen aus Ihrem Team auseinander, um ihre Widerstände zu verstehen und ihnen aufzeigen zu können, welche positiven Aspekte mit der Transformation für das Team realisiert werden können.
- Nehmen Sie Ihre eigenen Widerstände ernst. Eine regelmässige Selbstreflexion und der Austausch mit Kolleg*innen helfen, die Klarheit zu erlangen, welche es braucht, um Ihr Team aufmerksam und sicher zu führen.
- Vertrauen Sie auf die Fähigkeiten und die Eigenmotivation jedes einzelnen Teammitglieds. Ein positives Menschenbild hilft, mit der Aufgabe auch die Verantwortung zu übertragen.
- Kommunizieren Sie mit Ihrem Team klar und transparent, damit komplexe Zusammenhänge für das Team im eigenen Handlungsumfeld verständlich und greifbar werden.

verständlich und greifbar werden. Bei grossen Veränderungen können sich einzelne Ziele häufig ändern. Um das Team durch eine Phase der Transformation zu navigieren, handelt die Führungsperson immer wieder neu aus, was diese Veränderung für das ganze Team und den gesamten Prozess bedeutet. In weiterer Folge kommuniziert sie die konkreten Schritte, die es braucht, um das Erreichte nachhaltig zu verankern und gestärkt aus dem Prozess hervorzugehen. Auch auf horizontaler Ebene, von Peer zu Peer, ist

ein regelmässiger Austausch dienlich, um die Organisation als Ganzes sicher auf das Transformationsziel hinzuführen.



Andrea Rutishauser ist Geschäftsführerin des Beratungs- und Weiterbildungsinstituts BWI, Coach von Führungskräften in Transformationsprozessen und Organisationsentwicklerin mit langjähriger Führungserfahrung in multinationalen Konzernen und KMU.

Wir sind Unternehmer.

Darum helfen wir mit unserem Betrieblichen Gesundheitsmanagement anderen Unternehmen Absenkkosten sparen – dies dank langfristig gesünderen Mitarbeitenden. [visana.ch/bgm](https://www.visana.ch/bgm)

Wir verstehen uns.

 **VISANA**

Diagnose- und Visualisierungstool für Change-Prozesse

Das Wesen einer Organisation

Eine Organisation als lebendiges Wesen mit unterschiedlichen Elementen zu betrachten, ist wesentlich für die systemische Organisationsentwicklung. Führungskräfte und HR unterstützt es darin, Komplexität fassbarer zu machen und Prozesse erfolgreich zu gestalten.

Von Barbara Grass

Die Aktivierung und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden und das Design von Veränderungsprozessen sind neben vielen anderen Aufgaben eine zentrale Herausforderung im HR-Management. In der systemischen Beratung geht man davon aus, dass Mitarbeitende und Unternehmen lebendige Wesen sind, die ohne das jeweils andere nicht existieren oder sich weiterentwickeln können. Das Modell der 7 Wesenselemente macht diesen Gedanken fassbar und ist zentral für die Arbeit an HR-Themen wie «Leitbild und Vision», «Change-Management», «Onboarding-Prozesse» und nicht zuletzt auch «Digitalisierung».

Noch häufig werden Organisationen als «Maschinen» gesehen. Sauber konstruiert, funktioniert der Apparat einwandfrei. Die Vorstellung, das Unternehmen wie ein Auto steuern zu können, ist immer noch ein Ideal in vielen Bereichen. Auch während meines Grundstudiums der Betriebswirtschaft war dies keine Frage: Eine Organisation ist etwas Statisches. Unterdessen ist meine Sichtweise jedoch eine andere. Ich betrachte Organisationen als wesenshafte, sich entwickelnde Organismen, die in ihrer Komplexität letztlich nie ganz fassbar sind. Gleich wie ein Mensch ist jede Organisation einzigartig und lässt sich über bestimmte Charakterzüge fassbarer machen. Während es beim Menschen Kriterien wie Geschlecht, Grösse, Haar- und Augenfarbe, aber auch Charakterzüge sind, lassen sich Organisationen gut über die 7 Wesenselemente nach Trigon erfassen. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um eine Organisation mit mehreren Hierarchiestufen und mehreren Hundert Mitarbeitenden oder ein einzelnes Team mit einigen wenigen Mitgliedern handelt. Alle individuellen

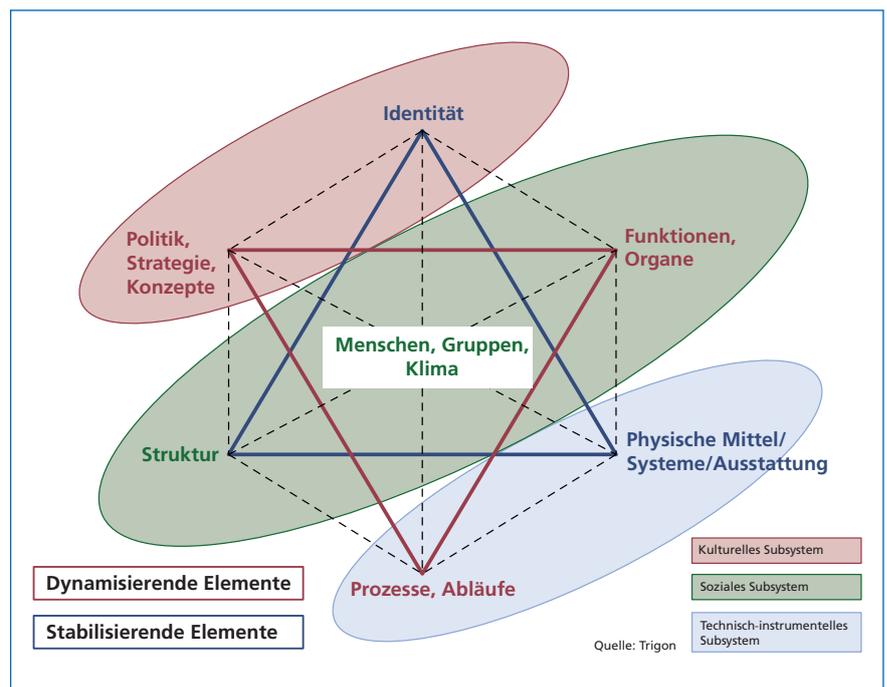
(Organisations)-Systeme lassen sich mit dem Modell der 7 Wesenselemente gut abbilden.

Die 7 Wesenselemente einer Organisation

Das Modell der 7 Wesenselemente wurde von Fritz Glasl und Hans von Sassen in den 70er-Jahren des 20. Jahrhunderts entwickelt und basiert auf der Systemtheorie. Es beschreibt Organisationen als umfassende Wesen. Dies bedeutet, dass die einzelnen Elemente nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können. Sie stehen in Abhängigkeit zueinander und beeinflussen sich gegenseitig. Ähnlich wie bei einem Mobile lösen Veränderungen in einem Wesenselement immer auch Veränderungen bei den anderen Elementen aus.

Dabei unterscheiden Glasl/von Sassen folgende sieben Wesenselemente:

- **Die Identität:** Dieses Wesenselement umfasst den Sinn und Zweck der Organisation, die Vision, Mission sowie die Grundwerte nach innen und aussen, aber auch das historische Selbstverständnis der Organisation.
- **Politik, Strategie, Konzepte:** Das meint die langfristigen Programme der Organisation, die Unternehmenspolitik, Leitsätze, die Strategie sowie längerfristige Konzepte und Pläne.
- **Die Struktur:** Darunter versteht man die Aufbaustruktur einer Organisation, aber auch die Führungshierarchie, die Linien- und Stabsstellen, zentrale und dezentrale Stellen sowie das formale Layout, das Organigramm.
- **Menschen, Gruppen Klima:** Im Zentrum des Modells steht der Mensch. Im



7 Wesenselemente der Organisation

Detail sind damit das Wissen und Können der Mitarbeitenden, ihre Haltungen und Einstellungen, die informellen Zusammenhänge und Gruppierungen sowie das Betriebsklima, aber auch das Führungsverständnis der Führungskräfte gemeint.

- **Einzelfunktionen, Organe:** Das Wesenselement «Funktionen, Organe» beinhaltet die Aufgaben der einzelnen Funktionen, die dazugehörigen Kompetenzen und Verantwortungen sowie die Definition von Projektgruppen, Spezialisten und Koordinationsaufgaben.
- **Prozesse und Abläufe:** Darunter versteht man sämtliche Prozesse und Abläufe, wie Führungs-, Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozesse.
- **Physische Mittel, Systeme und Ausstattung:** Das letzte Wesenselement umfasst die vorhandene Infrastruktur. IT-Systeme, Instrumente, Maschinen, Möbel, aber auch die finanziellen Mittel und allenfalls Gebäude, die zur Organisation gehören, sind damit gemeint.

Identität, Struktur und physische Mittel lassen sich als die stabilisierenden (und langfristig eher konstanten) Aspekte des Systems beschreiben, während Strategie, Funktionen und Prozesse demgegenüber eher kurzfristig und dynamisierend für das System der Organisation wirken. Tastet man eines der stabilisierenden Elemente an, wird die Organisation als Ganzes viel mehr erschüttert als bei den dynamisierenden Elementen.

Neben der Grundeinteilung in die 7 Wesenselemente unterscheidet das Modell zudem 3 Subsysteme.

1. **Identität und Strategie** bilden zusammen das kulturelle Subsystem, sozusagen den Geist der Organisation.
2. Die **Struktur und Menschen und Funktionen** sind im sozialen Subsystem zusammengefasst. Man könnte dieses Subsystem auch als Seele der Organisation bezeichnen.
3. Und die **Prozesse und Mittel** wiederum bilden das technisch-instrumentelle Subsystem, in unserer Metapher die Hand der Organisation.

Je nachdem, wo ein Veränderungsprojekt ansetzt, sind die Subsysteme unterschiedlich stark betroffen. So setzen Leitbild- und Strategieprozesse in einem ersten Schritt beim kulturellen Subsystem an. Die anderen Subsysteme sind erst nachgelagert betroffen. Digitalisierungsprojekte hingegen wirken sich unmittelbar auf das technisch-instrumentelle Subsystem aus.

Zahlreiche Einsatzmöglichkeiten

Durch die intuitive Verständlichkeit sind die Einsatzmöglichkeiten des Modells im Human Resources Management fast unbegrenzt und gehen von Workshops mit Geschäftsleitungen über ausgefeilte Fragebögen zu den einzelnen Wesenselementen bis hin zu Grossgruppenanlässen. Zum einen ist es ein Diagnostetool, das sehr schnell einen Überblick gibt, wo Entwicklungsbedarf besteht.

Es lässt sich auch nutzen, um ein gemeinsames Bild der Zukunft zu entwickeln. Hierzu eignen sich insbesondere auch Ansätze, bei denen die gewünschte Entwicklungsrichtung pro Wesenselement in Metaphern ausgedrückt und anschliessend in messbare Veränderungsmass-

nahmen übersetzt wird. Das Modell bildet zum anderen auch eine gute Grundlage für ein ganzheitliches und damit nachhaltiges Design von Veränderungsprozessen. Auch heute geht man viel zu oft davon aus, dass bei Veränderungsprojekten nur ein Wesenselement betroffen ist: bei der Entwicklung eines neuen Leitbilds das Wesenselement «Identität» und bei der Einführung eines neuen IT-Systems das Wesenselement «Physische Mittel». Obwohl mittlerweile klar ist, dass die meisten Veränderungsprojekte – ganz besonders auch Digitalisierungsprojekte – nicht am Fachlichen, sondern häufig an den Mitarbeitenden scheitern, fehlt der Blick auf die Organisation als Wesen. Dies führt dazu, dass Veränderungen nicht wie gewünscht umgesetzt werden können oder viel mehr Energie kosten als angenommen. Ein ganzheitliches Organisationsverständnis und der Blick in die Tiefe mittels der 7 Wesenselemente hingegen hilft uns, sich dem Wesen der Organisation in seiner Komplexität zu nähern, es fassbarer zu machen und dessen individuelle Muster und Dynamiken besser zu erkennen und Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten.

Quellen

Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H.: Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der 7 Basisprozesse, 3. Auflage, HauptVerlag Bern, 2014
<https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2017/09/Ganzheitliches-Systemkonzept-einer-Organisation-%E2%80%93-eine-Einf%C3%BChrung-in-die-7-Wesenselemente.pdf>, abgerufen am 15. März 2022



Barbara Grass ist Betriebswirtschaftlerin und arbeitet seit über 15 Jahren in der Organisationsentwicklung. Sie kombiniert betriebswirtschaftliches Expertenwissen mit sozialwissenschaftlichen Ansätzen und hat sowohl die ökonomischen Ziele als auch die Menschen im Blick.



DIACOVA
KONKRET · KOMPETENT · KOSTENBEWUSST

In einem Assessment Center schätzen wir die Stärken und das Potenzial Ihrer Kandidierenden ein. Dabei verfassen wir einen individuellen Bericht mit dem Fokus auf Entwicklungsempfehlungen.

www.diacova.ch · Waisenhausplatz 14 3001 Bern · 031 311 23 11

DIACOVA ist zertifiziertes Mitglied des Vereins Swiss Assessment. Kontinuierliche Optimierung der Qualität steht auf unserem Banner



Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Wann erschien die Erstausgabe von personalSCHWEIZ?

- 1992
- 2012
- 2017

Welche berufliche Tätigkeit hat Nicole Brandes ausgeübt, bevor sie Coach wurde?

- Lehrerin
- Journalistin
- Topmanagerin

Wie viele bezahlte freie Arbeitstage können Arbeitnehmende beim Angehörigenurlaub pro Dienstjahr und Arbeitgeber maximal beziehen?

- 10 Tage
- 20 Tage
- 30 Tage

Gewinnen Sie eine Teilnahme am Kongress Arbeitsrecht und Sozialversicherungen 2022 im Wert von CHF 690.–

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



Via QR-Code direkt zum Wettbewerb: Öffnen Sie dazu die Foto-App auf Ihrem Smartphone und fokussieren Sie den Code. Die eingeblendete Adresse führt direkt zum Gewinnspiel.

Lösungen und Gewinner werden in der Ausgabe Juni 2022 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 12.05.2022. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe April 2022:

Bei welchem Unternehmen arbeitet Patrick Fehr (Titelinterview)?

Brack.ch

Was ist ein «echter» Fringe Benefit?

Vertrauensarbeitszeit

Welches sind die wichtigsten sozialen Netzwerke der Generation Z?

Instagram, YouTube, Snapchat, TikTok und Pinterest

Die Gewinnerin der April 2022-Ausgabe heisst Kathrin Eberhardt. Herzliche Gratulation!



Arbeitsrecht und Sozialversicherungen 2022

Donnerstag, 29. September 2022 – Crowne Plaza, Zürich

Aktuelles Schweizer Arbeitsrecht kombiniert mit sozialversicherungsrechtlichen Fragen

Profitieren Sie von Referaten über die aktuelle Rechtspraxis, bevorstehende Änderungen und die häufigsten Fragen zum Arbeitsrecht im Zusammenhang mit Sozialversicherungen.

NEU!

Corporate Digital Responsibility (CDR)

Neue Verantwortung im HR bei KI

Im HR sind Lösungen noch selten, die auf künstliche Intelligenz (KI) setzen. Ein Grund für das zögerliche Aufgreifen sind ethische und rechtliche Herausforderungen. Sich ihrer anzunehmen, ist Aufgabe von «Corporate Digital Responsibility» – CDR. In Experteninterviews wurde erfasst, wie Lösungen der KI und das Thema der Digitalverantwortung (CDR) im HR bisher aufgegriffen werden.

Von Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock

Verbreitung von KI

Automatisierung durch künstliche Intelligenz (KI) bzw. Machine Learning findet, wenn auch zögerlich, Einkehr in die Schweizer Betriebe. Konkrete Angaben über die Nutzung von Daten und das Ausmass des Einsatzes von Machine Learning in Unternehmen schwanken. In einzelnen Studien ist von 16% die Rede, in anderen von 6% (Fraunhofer IAO, 2019; Billerbeck, 2020). Als ursächlich für eine zögerliche Zuwendung zum Thema KI gelten u.a. finanzielle Überlegungen, Fragen der technischen Sicherheit und Zuverlässigkeit der KI-Systeme, Unsicherheiten mit Blick auf Datenschutz, fehlende Kompetenzen und die Beimessung eines geringen Nutzens bei gleichzeitig hohen Risiken für das eigene Unternehmen. Grössere Unternehmen sind meist weiter im Prozess als KMU, die sich aufgrund knapper Ressourcen besonders schwertun (Prebit, 2021). Dennoch werden auch für den HR-Bereich daten- und Machine-Learning-basierte Lösungen zunehmend diskutiert. Je weiter ein Unternehmen in der digitalen Entwicklung ist, umso eher ist es auch im Personalbereich

digitalisiert. Man spricht von einem synchronen Verhältnis zwischen Digitalisierungsausprägung und -entwicklung im Personalwesen zur gesamten Unternehmung (Prebit, 2021).

Anwendungsszenarien daten- und Machine-Learning-basierter Lösungen im HR

Ausgewählte Anwendungsszenarien im HR sind z.B. «Robo-Recruiting» in der Personalbeschaffung, intelligente Personaleinsatzplanung, KI-basierte Leistungsbewertung und Feedbacksysteme für das Performance Management sowie Learning Analytics in der Personalentwicklung. Sie werden nachfolgend näher beschrieben.

Robo-Recruiting beschreibt datenbasierte Lösungen zur aktiven Beschaffung von Mitarbeitenden, zum Matching und zur Auswahl von Arbeitskräften. Insbesondere im Zuge des Fachkräftemangels kann ein smartes *Suchsystem* eine grosse Unterstützung sein, um spezialisiertes Personal auffindig zu machen. Dazu können sogenannte *Recommender* dem Arbeitgeber passende Kandidatenprofile

vorschlagen. Erste Kandidatenbefragungen finden virtuell über intelligente Chatbots statt. Smarte *Auswahlssysteme* können Vorhersagen über die Eignung eines Kandidaten anhand von bspw. automatisierter Auswertung von Lebensläufen, webbasierten Persönlichkeits- oder Kreativitätstests, Selektion mittels Sprachproben oder Videointerviews treffen.

Intelligente Personaleinsatzpläne sollen künftig die Personaleinsatzplanung übernehmen. Im Fall des *Contingent Workforce Management* im produzierenden Gewerbe kann KI die klassischen Vollzeitmitarbeiter und Teilzeitbeschäftigte, aber auch Berater, Freelancer oder Leiharbeiter optimal einplanen. Es lassen sich vielfältige und sich wandelnde Parameter (persönliche, rechtliche etc.) berücksichtigen und die Flexibilität unterstützen. Im Software-Bereich bietet KI zusätzlich *skillbasierte Personaleinsatzplanung*: Arbeitskräfte, welche in mehreren Projekten involviert sind, werden nach ihren Fähigkeiten in den Projekten eingeplant. Die Vorteile intelligenter Personaleinsatzplanung liegen im Aufzeigen von Opportunitäten und neuen Lösungs-



CONVIDIS
assess • develop 

Bei der Selektion und Entwicklung Ihrer Mitarbeitenden unterstützen wir Sie gerne mit einer fundierten und objektiven Zweitmeinung. Unser kompetentes Assessorteam verfügt über langjährige Management- und Führungserfahrung in den verschiedensten Unternehmensbereichen wie auch über eine ausgewiesene psychologische Expertise in der Konzipierung und Durchführung von Assessments für Führungspositionen auf unterschiedlichen Levels.



WIR ERKENNEN POTENTIALE

Als zertifiziertes Mitglied arbeiten wir nach den Qualitätskriterien von Swiss Assessment.



Convidis AG · Schaffhauserstrasse 104 · CH-8152 Glattbrugg · convidis.ch

Steckbrief	Robo Recruiting	Personaleinsatz	Leistungsbewertung & Feedbacksysteme	Learning Analytics
Kurze Beschreibung	Robo-Recruiting fällt in den Bereich der Personalbeschaffung und -auswahl. Es umfasst digitalbasierte Lösungen zur aktiven Beschaffung, zur Abgleichung und zur Auswahl von Arbeitskräften.	Eine KI-Lösung für die Personaleinsatzplanung ermöglicht nicht nur eine Skills-basierte Zuteilung von Arbeitskräften zu Projekten, sondern kann auch für die Überprüfung der Kompatibilität der Mitglieder eines Teams genutzt werden, sodass die Teamleistung optimiert werden kann.	Im Performance Management geht es um die Steuerung der Leistung der Mitarbeitenden und ihre Bewertung. Heute gibt es verschiedene Software, die dies integriert.	Seit vielen Jahren fragen sich Unternehmen in Bezug auf die Personalentwicklung, wie sie den Nutzen von Weiterbildungen messen können. Learning Analytics unterstützt hier, indem «Daten über Lernprozesse gemessen, gesammelt und ausgewertet werden» (Gärtner, 2020).
Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> Entlastung von Fleissarbeit Vorselektion der Bewerbenden Nutzen der Objektivität 	<ul style="list-style-type: none"> Weiterentwicklung der Arbeitskräfte Neue Lösungswege Effizienzgewinn und Kosteneinsparungen 	<ul style="list-style-type: none"> Häufigere Feedbackloops Verbesserung der Teamkommunikation Zusätzliche Indikatoren für Bewertung Frühwarnsysteme 	<ul style="list-style-type: none"> Kontrollinstrument für Führungskräfte Zweck der Entwicklungssicherstellung Verbesserung und Steuerung der Lernprozesse
Ausgewählte Teillösungen	<ul style="list-style-type: none"> Smart Matching Smarte Chatbots Smarte Auswahlssysteme 	<ul style="list-style-type: none"> Skills-basierte Zuteilung Kompatibilität der Teammitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> Peer-to-Peer Feedback 360°-Feedback Feedback in Echtzeit 	<ul style="list-style-type: none"> Lernmanagementsysteme Machine learning
Verbreitung/Einsatz gemäss Interviews mit zehn Experten	Die meisten Expertinnen und Experten sehen Robo-Recruiting als noch nicht sehr verbreitet. Sie kennen keine spezifischen Schweizer Unternehmen, die bereits Robo-Recruiting nutzen. Gemeinsam sind sie der Meinung, dass Robo-Recruiting eher in Grossunternehmen zum Einsatz kommt.	Auch wenn die Experten der Meinung sind, dass viele KI-basierte Lösungen zur Personaleinsatzplanung in Unternehmen bereits im Einsatz sind, bleiben konkrete Beispiele rar.	Die Experten sind der Meinung, dass bereits einige Unternehmen solche Systeme im Einsatz haben, jedoch wurden nur zwei Unternehmen konkret genannt.	Die Experten sind der Meinung, dass bereits einzelne Unternehmen solche Systeme im Einsatz haben.
Nutzung der Teillösungen in der Zukunft (Antworten der Unternehmen, welche die Teillösungen heute bereits einsetzen)	Das Ergebnis fällt tendenziell positiv aus. Nur ein Befragter hat angegeben, smarte Chatbots zukünftig nicht zu nutzen.	Das Ergebnis fällt durchwachsen aus. Die Antwortenden sind sich uneinig über die zukünftige Nutzung.	Peer-to-Peer Feedback und 360-Feedback wird auch in Zukunft genutzt. Das Feedback in Echtzeit wird in Zukunft eher nicht verwendet.	Die Befragten sind sich unschlüssig, ob die beiden Teillösungen auch in der Zukunft genutzt werden.
Anforderungen mit Blick auf CDR	<ul style="list-style-type: none"> Faire und transparente Algorithmen Mensch wird lediglich durch die KI unterstützt Geeignetes Rahmenwerk für den Einsatz von KI und breite Förderung von Digital-Kompetenzen im Umgang mit KI 	<ul style="list-style-type: none"> Es muss ein Rahmenwerk über ethische und rechtliche Aspekte gegeben sein Gewährleistung der Plausibilität Erfassung der Wirkung auf die Zwischenmenschlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Technik verstehen und gute Einführung Datenschutz gewährleisten Digitales Feedback soll analoges Feedback ergänzen, wo sinnvoll, und nicht ersetzen 	<ul style="list-style-type: none"> Aufwand muss verhältnismässig sein Hohe Individualisierbarkeit erforderlich Die Abbildbarkeit des Lerneffekts muss gewährleistet sein

Tab. 1: Überblick über KI-basierte (Teil-)Lösungen im HR und Anforderungen an ihren verantwortungsbewussten Einsatz (Berger et al. 2021)

wegen des aktuellen und zukunftsbezogenen Einsatzes der Arbeitskräfte.

Im Performance Management geht es um die Steuerung der Leistung des Mitarbeitenden und ihrer Bewertung. Erstrebt wird zum einen Leistungsverbesserung. In einer ausgeprägten Feedbackkultur, in der die Feedbackfrequenzen steigen, können Teamkollegen durch das sogenannte *Peer-to-Peer-Feedback* die Rückmeldung zur Leistung des Einzelnen ergänzen. Eine *Echtzeitbewertung* ist ein Tool, das unmittelbare Feedbacks bieten und herkömmliche Rückmeldungen in einzelnen Punkten ergänzen kann. Es kann die Teamkommunikation verbessern und als Frühwarnsystem dienen. Vor allem in Unternehmen und Funktionen, in denen der persönliche Austausch nicht stetig möglich ist, findet digitales Feedback statt.

Ein weiterer Anwendungsbereich ist Learning Analytics. **Learning Analytics** kann im Rahmen der Personalentwicklung zum

Einsatz kommen und soll den Nutzen angebotener Weiterbildungen im Unternehmen erfassen. Je nach System wird z.B. Auskunft über den Lernprozess einer Person gegeben. Diese Inhalte werden dort, wo dies sinnvoll und möglich ist, in Echtzeit den Lernenden sowie den Lehrenden zurückgemeldet, damit die Lerninhalte und die Abläufe kontinuierlich verbessert werden können. Learning Analytics kann eine Übersicht über den Wissens- und Entwicklungsstand der Belegschaft bieten. Ferner können Verbesserung, Steuerung und die Optimierung der Lernprozesse nach einem festgelegten Budget ausgerichtet werden. Schlussendlich können intelligente Tools zur Optimierung von Weiterbildungsmaßnahmen und -prozessen genutzt werden.

Herausforderungen beim Einsatz von KI im HR

Unternehmen, die mit KI-basierten Lösungen arbeiten oder ihren Einsatz in Erwägung ziehen, sehen sich mit eini-

gen Herausforderungen konfrontiert. Vieles scheidet am fehlenden Know-how bezügl. Funktionsweise, möglichen Nutzens und Risiken. Die Aneignung oder Beschaffung von erforderlichen Kompetenzen und Wissen über Technik und Algorithmen ist noch nicht ausreichend geleistet. Es stellt sich mehr als in anderen betrieblichen Anwendungsbereichen die Frage, wie KI die Anforderungen erfüllen kann, den menschlichen Variantenreichtum in all seinen Facetten abzubilden: Ist der Algorithmus in der Lage, nutzengenerierend zu lernen?

Mit der Einführung und Pflege von KI-basierten Lösungen stellen sich auch Fragen hinsichtlich der verantwortungsvollen Nutzung von Daten und Anwendungen. Hier kommt CDR ins Spiel, worunter man eine «Unternehmensverantwortung in der digitalen Gesellschaft» bzw. eine «unternehmerische Digitalverantwortung» (Kettner et al., 2018) verstehen kann.

Bestehende Unsicherheiten, welche verantwortungsbezogenen Herausforderungen die jeweiligen KI-Lösungen mit sich bringen, sowie Regulierungserwartungen – wie sie etwa der AIA vorsieht – sind eine weitere Ursache, dass Unternehmen sich eher zögerlich KI-basierten Lösungen zuwenden. Der Aufbau von entsprechendem Know-how ist eine Voraussetzung des Abbaus von Hemmnissen in der Nutzung von KI-Lösungen.

KI und Digitalverantwortung (CDR) in Schweizer Unternehmen

Im Projekt *HR und Corporate Digital Responsibility in Schweizer Unternehmen* (Berger et al., 2022) wurde auch der Frage nachgegangen, wie die oben dargestellten Anwendungsszenarien von KI im HR aus Sicht von zehn Experten und 30 Unternehmensvertretern eingeschätzt werden und wie das Thema der Digitalverantwortung (CDR) bisher aufgegriffen wird. Tabelle 1 stellt die Verbreitung und die Anforderungen an ihren verantwortungsbewussten Einsatz dar. Erkennbar wird, dass es um den Aufbau einer umfassenden digitalen Kompetenz in der Gesamtorganisation geht. Nebst dem erforderlichen Know-how über die Technik und die Algorithmen weisen die Experten darauf hin, dass es gemeinsame Normen, Standards bzw. ein Rahmenwerk für den verantwortungsvollen Umgang mit Daten festzulegen gilt. Allem voran sind die Frage der Datenherkunft und ein hoher Anspruch an die Datenqualität zu stellen. Oft enthalten die Daten implizit kulturelle Einstellungen, Werte und Normen jedes Einzelnen, deren man sich bei ihrer Erfassung und Nutzung bewusst werden muss.

DAS PROJEKT HR UND CORPORATE DIGITAL RESPONSIBILITY IN SCHWEIZER UNTERNEHMEN

Die in diesem Artikel dargestellten Ergebnisse basieren auf einem Forschungsprojekt der Ostschweizer Fachhochschule St. Gallen, kurz OST, im Jahr 2021. U.a. ging es um folgende Inhalte: *Welche Fragen stellen sich Unternehmen, um einer digitalen Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden beim Einsatz moderner Technologien gerecht zu werden? Welche ethischen Fragen wirft der Einsatz moderner Technologien bezogen auf die Führung von Mitarbeitenden und Kooperation auf?*

Die Studie wurde von Sophie Berger, Hannah Bischof, Marin Bossart, Fabian Burkhard, Désirée Gmür und Priscilla Lourenço durchgeführt.

Zu einem verantwortlichen, menschengerechten Umgang mit KI gehören z.B. die Transparenz und die Nachvollziehbarkeit von KI, um die Grundlage der Entscheidung, den Lösungsweg und die Ergebnisse überprüfen und bewerten zu können. Eine hohe Genauigkeit und Robustheit ist wichtig, um das Fehlentscheidungsrisiko zu minimieren. Wichtig ist zudem, die Entscheidungsbefugnis der KI zu definieren bzw. die menschliche Aufsicht zu gewährleisten.

Fazit CDR – Und wer soll sich darum kümmern?

Sowohl die Ergebnisse der vorliegenden als auch jene anderer Studien (z.B. Prebit 2021) zeigen, dass Digitalisierung im Personalmanagement vor allem in der Beschaffung, im Einsatz und im Controlling angestrebt wird, die Verbreitung von KI-Lösungen aber noch gering ist. Die Wahrnehmung von Digitalverantwortung z.B. durch ein Datenschutzkonzept, die Transparenz im Umgang mit Daten, die Erklärbarkeit und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen sind Voraussetzungen der Akzeptierbarkeit von KI-basierten Lösungen im HR.

Um die Relevanz des Themas zu unterstreichen und zu gewährleisten, dass es im Unternehmen wirksam aufgegriffen wird, sollte der Anstoss der Zuwendung zum Thema der digitalen Verantwortung vom Topmanagement kommen. Strukturell ist das Thema über Digitalisierungsverantwortliche, das HR und Führungskräfte, Projektmanager, Risikomanager und Softwareentwickler und Changemanager zu verankern. Im Rahmen der Umsetzung ist letztlich Digitalkompetenz breit in der Belegschaft zu fördern. Schliesslich betrifft der verantwortungsvolle Umgang mit KI nicht nur das Unternehmen an sich, sondern die Gesellschaft im weiten Sinn. Entsprechend ist CDR auch ein Thema der Politik für die Gesellschaft. Kunden, Konkurrenz, Arbeitnehmer oder Gesetzgeber, sie alle sind Stakeholder, welche ihren Anteil an der verantwortungsvollen unternehmerischen Handlung wahrnehmen wollen.



Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock ist Professorin am Kompetenzzentrum für Leadership und Personalmanagement an der OST – Ostschweizer Fachhochschule, Campus St. Gallen.



SWISS+
assessment

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

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



www.swissassessment.ch · Kaserne Reppelstal 8903 Birmensdorf · nadine.eggimann@mitak.ethz.ch

New Work – Good Work

Damit das Mitarbeitenden-Ensemble zur Band wird

«New Work» umfasst mehr als bloss flexibles und mobiles Arbeiten. Nötig sind eine Balance zwischen individuellen Freiheiten und kollektiven Regeln, die Erweiterung des methodischen Repertoires und das Aufbrechen von starren Rollenkonzepten.

Von Boris Billing

Plötzlich sassen wir also da: Auf einem unbequemen Stuhl am schmalen Küchentisch, vor uns ein viel zu kleiner Laptop-Monitor; und das Licht war schlecht, die Kinder hinter unserem Rücken laut, und über allem lag noch der Geruch des letzten Abendessens. Homeoffice wurde dieses – polemisch formuliert – Zwangsexperiment genannt. Die Regeln schrieb die Pandemie, die näher rückte, als uns lieb war. Wir alle waren gezwungen, Dinge zu tun und Erfahrungen zu sammeln, die wir gar nicht hätten machen wollen. Doch die Umstände liessen uns keine Wahl.

Mittlerweile sind wir zurück im Büro – zumindest gegenwärtig. Den Begriff Pandemie haben wir in unser geistiges Archiv verbannt – zumindest für den Moment. Doch die Erinnerungen an die Anfänge des «verpflichteten» Homeoffice verfolgen uns weiter – mit Begriffen und leider auch Floskeln, die sich scheinbar endemisch festgesetzt haben in den Beschrieben zum Arbeiten der Zukunft: «New Work», «New Normal» und all die anderen begrifflichen Derivate des Neuen. Doch was ist denn hier neu?

Vertiefte Diskussionen

Neu war zu Beginn vielleicht die kollektive Erkenntnis, dass es möglich ist, an unterschiedlichsten Orten zu arbeiten – wenn wir nur kompromissbereit sind. Neu ist aber in jedem Fall die Heftigkeit, mit der nun, häufig unreflektiert, ein scheinbar neues Paradigma konstruiert und manchmal auch glorifiziert oder mystifiziert wird. Allerdings: Wirklich Neues ist aus unserer Sicht nicht entstanden.



Das Mitarbeitenden-Ensemble als Band.

Immerhin: Durch solche neuen Labels werden die Diskussionen und Reflexionen darüber in Gang gesetzt, wie wir künftig arbeiten wollen oder müssen. Das Homeoffice ist hier nur ein kleiner Teil des grossen Ganzen, wenngleich ein komplexer: Denn um diese Arbeitsform von einem temporären Krisenmodus in einen definitiven Status zu überführen, sind komplexe Regelwerke nötig. Es gilt, neben der Berücksichtigung individueller und unternehmerischer Ansprüche, vor allem rechtliche, sicherheitsrelevante, gesundheitliche oder kulturelle Ansprüche auszubalancieren.

Bei der vertieften Diskussion um «New Work» oder auch – Achtung: weiteres Label – «Arbeitswelt 4.0» geht es hingegen nicht mehr nur um die Frage, an welchem Ort wir arbeiten und wie wir das mithilfe technologischer Hilfsmittel gut hinbekommen. Es geht vor allem darum, in welcher Form wir idealerweise zusammenarbeiten. Darum, wann wir mit viel Ownership Dinge besser allein vorantreiben und wann wir besser im Team Themen erkunden. Darum, wie wir unsere Workload strukturieren und aufteilen können. Und darum, wie wir uns sinnvoll vernetzen und mit welchen Methoden wir die Komplexität unserer Arbeitswelt in den Griff

bekommen. Es geht also um Organisation und Teamstrukturen, um Fähigkeiten und Fertigkeiten, um den persönlichen Mindset und kollektive Glaubenssätze.

Damit wird aber auch deutlich: Wir müssen beim Thema «New Work» weder den Stein der Weisen noch den Heiligen Gral finden, sondern schlicht angemessene Zusammenarbeitsformen, die zukunftstauglich und angemessen sind. Wir müssen uns fragen, welches der beste Weg ist für unser Team oder unseren Bereich, damit wir die Aufgaben lösen können, die sich uns in unserer individuellen Arbeitswelt stellen.

Originäre Aufgabe der HR-Organisation

Bei der Zürcher Kantonalbank haben wir schon vor Jahren damit begonnen, genau diese Überlegungen anzustellen. Wir haben uns gefragt, wie es einerseits gelingen kann, das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen, um es als Basis für eine erfolgreiche gemeinsame Arbeit zu nutzen; und andererseits den Mitarbeitenden das Vertrauen zu geben, damit sie ihren Gestaltungsspielraum auch nutzen können. Oder um es mit einem Bild aus der Musikwelt zu beschreiben: Wie schaffen wir es, dass aus einem zwar guten, aber vielleicht etwas zu notentreuen Orchester eine Jazzband wird? Eine Einheit mit einem gemeinsamen Klangteppich, in der auch unterschiedliche Musiker ein Solo spielen können? Ein klingendes Ensemble, in dem jede und jeder im richtigen Moment die individuelle Stärke ausspielen kann?

Das Thema wird damit zu einer originären Aufgabe der HR-Organisation im Unternehmen: Denn das HR muss für die

angemessenen strukturellen Rahmenbedingungen sorgen, die es für ein flexibles und mobiles Arbeiten braucht. Berufliche Rollenkonzepte müssen angepasst, starre Berufslandschaften aufgebrochen und revidiert werden. Die Aufgaben sind entsprechend vielfältig: Wir müssen Führungskräfte und Mitarbeitende qualifizieren, damit sie ihr methodisches Repertoire erweitern und mit neuen Setups von Teamarbeit umgehen können. Wir müssen Teams aktiv begleiten und unterstützen, damit sie adäquate Wege der Zusammenarbeit und der Arbeitsorganisation finden können. Und wir müssen einen dafür passenden Mix an individuellen Freiheiten und kollektiven Regeln schaffen. Am besten gelingt dies, wenn all das mit den einzelnen Teams zusammen erarbeitet wird.

Wenn wir die Organisationsstrukturen durchleuchten, müssen wir nicht gleich beim holokratischen Arbeiten landen, diesem dritten Weg zwischen Autokratie und Demokratie, bei dem das gesamte Unternehmen umgekrempelt wird. Es ist schon viel gewonnen, wenn wir dort, wo es Sinn macht, agile Setups einführen. Das HR hat dabei die Aufgabe, die Gesamtorganisation zu neuen Arbeitsformen zu inspirieren und entsprechend aktiv zu begleiten.

Strategische Stossrichtungen definiert

Wer als HR-Einheit das Thema wirklich ernst nehmen will, muss es in die stra-

tegischen Stossrichtungen aufnehmen und sich entsprechend positionieren. In der Zürcher Kantonalbank haben wir im HR zunächst drei solcher Stossrichtungen definiert, um unsere Mitarbeitenden stark zu machen.

Erstens wollen wir den Empfängerinnen und Empfängern unserer HR-Leistungen gute Erlebnisse bieten, indem wir für einfache Prozesse sorgen. Wo dies sinnvoll und hilfreich ist, automatisieren und digitalisieren wir unsere Services und stellen diese rund um die Uhr zur Verfügung. Die gewonnene Effizienz nutzen wir im Gegenzug für komplexere Beratungs- und Betreuungsangebote.

Zweitens wollen wir die Arbeitswelt von morgen bereits heute gestalten. Etwa indem wir vielfältige Führungs- und Zusammenarbeitsformen etablieren und begleiten. Wir helfen konkret, in vielfältigen Kontexten und parallelen Arbeitswelten zu führen.

Und drittens wollen wir als lernende Organisation unsere Mitarbeitenden unterstützen, sich den ständig wandelnden Anforderungen anzupassen, indem wir ihnen eine klare Orientierung geben.

Wie sieht das in der Praxis aus? Zusammen mit den Verantwortlichen für unsere Infrastrukturen haben wir begonnen, die Arbeitsräume und -plätze so umzugestalten, dass agiles Arbeiten gefördert wird.

Dazu gehören neben herkömmlichen Einzelarbeitsplätzen auch unterschiedlich angelegte Besprechungszonen oder Co-Working-Spaces mit Kanban-Boards oder anderen Hilfsmitteln. Darüber hinaus halten wir natürlich auch die technischen Hilfsmittel und Applikationen des digitalen Arbeitsplatzes fürs mobile Arbeiten auf dem neuesten Stand. Und unser internes Lernportal soll die Mitarbeitenden animieren, sich selbstständig weiterzubilden, beispielsweise zu Scrum-Techniken im Projektmanagement.

Wir sehen also, dass «New Work» deutlich mehr umfasst als bloss den (zeitweiligen) Wechsel zwischen Bürostuhl und Küchenhocker zu Hause. Denn nur wenn wir das Problem mehrdimensional angehen, sind wir gerüstet für die Anforderungen der Zukunft. Das HR kann dabei mit gutem Beispiel vorangehen – am besten, indem es den Schwung gleich selbst von der Theorie mit in die Praxis nimmt. Und so wird dann aus «New Work» sogar: «Good Work».



Boris Billing ist Leiter Entwicklung und Transformation bei der Zürcher Kantonalbank. Er verfügt über jahrelange Erfahrung in der Beratung und Führung von Teams und Organisationen. Unter anderem war er selbstständiger Unternehmer, Partner beim Management Zentrum St. Gallen und in verschiedenen Führungsfunktionen im HR-Group Development der Swisscom tätig.

Das digitale KOMPETENZKAFFEE

Sie möchten einen unkomplizierten und unverbindlichen Austausch zu den Themen Kompetenz- und Performance-Management, 360°-Analysen, Future Skills, Werte und Kompetenzentwicklung?

Dann schauen Sie doch einfach rein ins **KOMPETENZKAFFEE** und nutzen Sie die ungezwungene Atmosphäre zum Fragen, Zuhören und Profitieren.

Termine und Details finden Sie unter www.kompetenzkaffee.ch



Die Rolle des Chief Learning Officer

Systematisches permanentes Lernen als strategischer Erfolgsfaktor

In einer Welt der Veränderung gewinnt das Lernen auf allen Ebenen und in allen Dimensionen an Bedeutung. Die Lern- und Entwicklungsmassnahmen innerhalb eines Unternehmens zu steuern und zu koordinieren, ist die Aufgabe des Chief Learning Officer (CLO). Dieser wird zum Motivator und Koordinator des Lernens des Einzelnen, des Teams und des gesamten Unternehmens.

Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Wir leben in einer Welt der Veränderung und der technologischen und gesellschaftlichen Brüche. Erfahrungen aus der Vergangenheit («nicht digitale Welt») können nur bedingt auch in der Zukunft genutzt werden. Die Unternehmen müssen sich neu ausrichten, um im Wettbewerb zu bestehen. Ganzheitliches Lernen wird zum wichtigsten Erfolgsfaktor und zeigt die Dynamik und Agilität eines Unternehmens.

Lebenslanges Lernen

Die Grenzen zwischen persönlicher, beruflicher und kultureller Weiterbildung sind inzwischen fließend. Denn mit der zunehmenden Bedeutung von persönlichen Kompetenzen im Berufsleben, sog. Soft Skills, steht eine persönliche Weiterbildung immer auch im Zusammenhang mit der beruflichen Situation. Zugleich ist die Bedeutung kontinuierlicher Weiterbildung, also des lebenslangen Lernens, gerade mit der Digitalisierung deutlich gestiegen. Es liegt im Interesse von Unternehmen, diesbezüglich die Übersicht zu behalten und die Entwicklung der Belegschaft gezielt voranzutreiben. Hier kommt der CLO, der Chief Learning Officer, ins Spiel.

Das Anforderungsprofil des CLO

Das Anforderungsprofil für einen Chief Learning Officer hat sich stark verändert. CLOs sind nicht mehr nur «Leitende für Schulungen und Fortbildung», sondern werden immer mehr zur Stimme der Belegschaft sowie zu Architekten der Unternehmenskultur. Worin die wichtigsten



U.a. ist es Aufgabe der CLO, eine Kultur kontinuierlichen Wachstums zu schaffen.

Aufgaben und Verantwortungsbereiche eines CLOs bestehen, hat der E-Learning-Anbieter Skillsoft in Kooperation mit Forschungs- und Branchenanalysten zusammengestellt.

Der Verantwortungsbereich eines CLOs ist umfangreich. Sie sollen als Begleiter, Auszubildende, Botschafter, Vermittler, Strategen, Technologen und insbesondere als Betreuende von und für die wichtigen Fachkräfte fungieren. CLOs sind dafür verantwortlich, das Lernen im Alltags- und Arbeitsfluss zu ermöglichen und Technologie, Prozesse und Ressourcen bereitzustellen.

Neue Schlüsselrolle für CLOs

CLOs erfüllen heute eine Schlüsselfunktion für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, insofern es ihre Aufgabe ist, eine Kultur kontinuierlichen Wachstums zu schaffen, die Entwicklung von Fähigkeiten voranzutreiben und notwendige Qualifikationen aufzubauen. Besonders stark zeigte sich dieser Bedarf in den letzten zwei Jahren, in denen Unternehmen quasi dauerhaft mit Störungen konfrontiert waren: durch die Pandemie, den

Siegeszug digitaler Geschäftsmodelle, neue Ansätze zur Bereitstellung von Services, den massiven Fortschritt im Bereich künstlicher Intelligenz und maschinellen Lernens sowie den enormen Bedarf an neuen Führungsfähigkeiten für dezentrale Belegschaften in einem digitalen Arbeitsumfeld.

Die fünf Aufgaben eines CLO

1. Aufbau einer zentralen, skalierbaren und qualifizierbaren L&D-Organisation

Besonders bei sehr grossen Organisationen ist es nicht immer möglich, den Bereich Learning & Development (L&D) vollständig zu zentralisieren. Er sollte aber auf keinen Fall in jeder Abteilung neu erfunden und ohne Anbindung an andere Unternehmensbereiche umgesetzt werden. Erfolgreiche CLOs erstellen eine klare Definition der zentralen und regionalen Serviceleistungen und -programme sowie der Bedürfnisse der einzelnen Geschäftseinheiten. Anhand eines solchen Modells lässt sich der Fokus auf strategische Programme und Investitionen richten, während lokale oder vertikale Lernangebote und Schulungen ergänzt werden können.

Die meisten Unternehmen, die eine solche Vereinheitlichung des Bereichs L&D umsetzen, realisieren dabei, dass sie über eine massive Anzahl von redundanten Systemen verfügen. Noch wichtiger ist, dass die durch einen übergreifenden Ansatz erreichte höhere Transparenz zeigt, welche Qualifikationen und Fähigkeiten es bei Mitarbeitenden im gesamten Unternehmen gibt.

2. Strategischer Weitblick und Abstimmung mit der Unternehmensstrategie

Um die für die Zukunft benötigten Qualifikationen und Fähigkeiten einschätzen und die Lernangebote entsprechend ausrichten zu können, müssen CLOs sehr eng mit der Unternehmensführung zusammenarbeiten. Gleichzeitig sollten sie genauso auf veränderte Marktanforderungen achten, wie auch auf Veränderungen in Organisationsstrukturen und auf Transformationen in der Arbeitsweise und Teamführung. Sie müssen die in näherer und weiterer Zukunft zu schaffenden Jobs erkennen und für deren Anforderungen sensibilisiert sein. Darüber hinaus sollten sie verstehen, wie sich Angebot und Nachfrage nach Talenten verändern. Natürlich müssen sie eng mit der HR-Abteilung zusammenarbeiten, in vielen Fällen sind sie zudem in direktem Kontakt mit den Produktions- und Vertriebsteams, Entwicklern oder anderen funktionalen Geschäftsbereichen.

3. Technische Integration und Skills-Taxonomien

Ein weiterer wichtiger Aufgabenbereich ist das Erstellen von sog. Skills-Taxonomien. Anhand solcher Klassifikationsschemata können Unternehmen den Bedarf an Qualifikationen und benötigten Fähigkeiten für die Zukunft planen. Die Welt des Corporate Learnings ist sehr daten- und technologieorientiert geworden. Mit Dutzenden von Trainingstools können Mitarbeitende im Arbeitsfluss, bei Bedarf

(on-Demand) oder anhand von gesteuerten Fortbildungsprogrammen, lernen. CLOs müssen diese komplexen Prozesse verwalten, die zudem mit Personaldaten sowie der IT-Infrastruktur und Jobarchitektur integriert sein sollten.

4. Positive Lernerfahrungen für Motivation und Innovation

Jedes Unternehmen hat eine Kultur des Lernens (oder eine Kultur des Nicht-Lernens). Sie steht oftmals im Konflikt mit den zu bewältigenden Aufgaben im Arbeitsalltag. Erfolgreiche CLOs realisieren, dass für das kontinuierliche Lernen in einem Unternehmen nicht die Anzahl an Programmen entscheidend ist, sondern die positiven Lernerfahrungen. Das heisst, dass die von den CLOs mitgestalteten Lernangebote und die Möglichkeiten, das Lernen in den Alltag einzubinden, die Mitarbeitenden zur Adaptation an neue Anforderungen, zu Verbesserung und zu Innovationen anregen sollten. Zu ihren Aufgaben gehört es auch, die Lernerfahrung zu demokratisieren und für alle Mitarbeitenden zugänglich zu machen.

Corporate Learning ist eine endlose Herausforderung, und Menschen lernen auf ganz unterschiedliche Art und Weise. Gute CLOs ermutigen ihre Teams, neue Wege zu finden, um das Lernen durchzuführen und auch zu vermitteln. Dazu müssen sie die neuesten Technologien kennen, durch die neue Arten des Lernens erst ermöglicht werden. Genauso wichtig sind die passenden Inhalte für

die verschiedenen Bedürfnisse von Mitarbeitenden über alle Abteilungen hinweg.

5. Aktive Mitgestaltung der Unternehmenskultur

CLOs sind in vieler Hinsicht auch die «Führungskräfte für die Unternehmenskultur». Das bezieht sich auf die Umsetzung von Werten wie Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion sowie die ausnahmslose Befähigung aller Mitarbeitenden. Fast jedes grössere Unternehmen muss sich heute aber auch mit notwendigen Anpassungen an veränderte Marktanforderungen, dem Transformieren seiner Produkte und Serviceleistungen sowie der damit einhergehenden Schulung seiner Belegschaft auseinandersetzen. Das bedeutet, dass die CLOs auch die Unternehmenskultur und die Werte bis hin zu den Vergütungssystemen kennen müssen.

Quelle
SAS Report Curiosity Work Report 2021



Prof. Dr. Claus W. Gerberich ist Investor, Unternehmer und geschäftsführender Gesellschafter eines Familienunternehmens im Bereich Maschinenbau. Er war lange in Vorständen verschiedener internationaler Unternehmen tätig (u.a. BASF, Adidas und Mövenpick). Als Inhaber und Partner der Gerberich Consulting AG berät er mittelständische Unternehmen in strategischen Fragen. Er hat Maschinenbau und Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT in Cambridge studiert.

Wie attraktiv sind Sie als Arbeitgeber?

Nehmen Sie an der grössten Mitarbeitendenbefragung der Schweiz teil!



JETZT ANMELDEN!

www.swissarbeitgeberaward.ch

Ungelebte Diversität – Verschwendetes Potenzial

Bias in der Personalentwicklung

An einem persönlichen Beispiel wird der Bias in der Personalentwicklung (PE) aufgezeigt. Diesen gilt es mutig zu thematisieren. Denkanstösse finden sich dafür in der entsprechenden ISO und in der Charta der Vielfalt. Für HR-Verantwortliche wird veranschaulicht, wie Diversität zum Erfolgsfaktor wird.

Von Dr. Anja H. Förster

Ich möchte Ihnen eine Geschichte erzählen: Lara war seit 20 Jahren Leadership-Trainerin und Coach, sowohl für inhouse wie auch für offene Führungsschulungen. Ihre Kernthemen waren Kommunikation, Teamführung, Selbstmanagement, Konfliktbewältigung und Selbstkenntnis. Mit Leidenschaft, viel Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz schaffte sie es, die Teilnehmenden – auch die männlichen – immer wieder für diese Themen zu sensibilisieren. Den Satz «Hier kommt die «Gspürsch-mi-Frau» fand sie zwar nicht mehr witzig, stellte sich aber diesem Vorurteil, denn sie glaubte zutiefst, dass gute Führung nicht nur gutes Management, sondern vor allem gutes Leadership ist und damit ein Erfolgsfaktor im Kampf gegen den Fachkräftemangel in Unternehmen. Es galt, nicht nur die besten Mitarbeitenden für sich zu gewinnen, sondern sie auch zu binden.

Lara war «a force to be reckoned with». 1,76 m gross. Wache Augen. Bodenständig. Wenn sie den Raum betrat, wurde sie wahrgenommen. Wenn ihr Humor überschwappte, kamen die interessantesten Diskussionen auf. Sie bewegte sich problemlos in einem eher männlichen Umfeld.

Ein Neustart mit Herausforderungen

Nach einigen gesundheitlichen Herausforderungen brauchte Lara ab Januar 2020 einen Rollator. Es sollte der Rolls Royce unter den Rollatoren sein. Ein Off-roader-Modell. Und da es das in keiner attraktiven Farbe gab, bat sie ihre Freundinnen, ihren Rollator für sie anzumalen. Sie wollte sich nicht verstecken. Nicht schämen. Also ging sie offensiv mit dem Thema um. Wenn Fragen kamen, beant-



Anja H. Förster – ein Neustart mit Herausforderungen.

wortete sie diese. Und stellte sich somit, in ihrer ganz eigenen Art und Weise, dieser Herausforderung. Gelebtes Leadership, hätte sie gesagt.

Schnell musste sie erfahren, dass das Leben mit einem Rollator herausfordernd war. Die Fahrt zu den Kunden mit den öffentlichen Verkehrsmitteln wurde zum Wechselbad der Gefühle. Zwischen Hilfe suchend und Hilflosigkeit musste Lara feststellen, dass unsere Gesellschaft auf ihren Wunsch nach Mobilität nicht ausgelegt war. Aber ihr Arbeitsgebiet – PE und Coaching – sollte ja davon nicht betroffen sein, oder?

Eines Tages hatte Lara ein interessantes Gespräch mit einem Kollegen. Es ging um die Frage, ob er, wenn er die Wahl hätte zwischen zwei gleich qualifizierten Trainern, Lara mit Rollator oder die

Person ohne Rollator engagieren würde. Und die Antwort überraschte sie nicht nur, sondern tat ihr auch weh. Der Kollege erklärte, dass er sich für die andere Person entscheiden würde, denn allein schon, wie sie den Raum betrat (mit Rollator), erweckte den Eindruck von weniger Energie, weniger Kraft. Halt weniger ... Und ja, es stimmt natürlich, Lara geht langsamer, achtsamer. Aber mit der Interpretation konnte sie sich so gar nicht anfreunden.

- War sie eine schlechtere Trainerin, nur weil sie einen Rollator brauchte?
- Konnte sie in ihren Vorträgen das Publikum weniger inspirieren?
- Hatte sie ihre Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz eingebüsst?

Weil ich Lara bin, darf ich auch diese Geschichte erzählen. Corona und damit verbunden das Normalisieren von Online-Trainings waren für mich ein Segen. Man sah mich nur sitzend, keiner wusste, wie ich ging. Und für meine Kunden waren meine Energie und meine Kompetenzen auch online spürbar.

Potenziale nicht durch Voreingenommenheit verschwenden

Was für ein Bias. Nicht einmal wir, die in der PE resp. im Leadership-Bereich tätig sind, können den ganzen Menschen mit all seinen Stärken und Schwächen, mit all seinen Erfahrungen und Herausforderungen erfassen. Sollten wir nicht Vordenker und Querdenker sein? Sollten wir nicht die Zukunft schon leben und nicht der Vergangenheit hinterherhinken? Eine Kollegin, die als Gast in meinem Podcast «She Unplugged»¹ war und sich mit Neurodiversität beschäftigt, sagte mir in unserem Gespräch sinngemäss, dass sie sich

auf den Tag freue, wenn wir nicht mehr über Neurodiversität sprechen müssten, sondern unsere Diversität als das Normalste auf der Welt sähen.

Wir verschwenden ein riesiges Potenzial, wenn HR-Verantwortliche Angst haben, Diversität auch bei der Trainerauswahl zu leben. Die Mitarbeitenden aus ihrer «Komfortzone» zu stupsen, sollte zum ausgesprochenen Ziel der PE gehören. Denn Wachstum beginnt da, wo Neuland anfängt.

Unsere Welt ist divers. Jeder von uns ist ein Unikat. McKinsey hat in einer Studie 2015 festgestellt, dass Unternehmen, deren Belegschaft sich durch eine Diversität bez. ethnischem und kulturellem Hintergrund sowie hinsichtlich physischer Merkmale wie Geschlecht oder Hautfarbe auszeichnet, eine 35% höhere Wahrscheinlichkeit haben, überdurchschnittliche Finanzerträge zu erzielen.²

Denkanstösse

Die ISO30415:2021³ bietet einen umfassenden Leitfaden zu Diversity & Inclusion (D&I) für Organisationen. Und mit der Charta der Vielfalt⁴ haben HR-Verantwortliche ein Tool, um sich klar zu werden, was alles zur Diversität zählt. An diesem abgeleiteten Modell^{5,6} wird die Komplexität der Aufgabe deutlich. Die entscheidende Frage für Unternehmen ist, welche Werte es LEBEN will. Und dazu gehört auch das situative ERLEBEN.

Fragen, die es zu klären gibt:

- Was sind unsere Werte?
- Wie und wann leben wir sie schon?
- Welche Werte gilt es zu stärken?
- Welche Denk- und Handlungsweisen sind damit verbunden?
- Wo wollen wir anfangen?
- Wer kann uns auf dem Weg helfen?

Die Angst, die eigenen Mitarbeitenden vielleicht zu überfordern, gilt es einzutauschen gegen den Mut, neue Erfahrungen zu machen. Aus jeder Erfahrung lernen wir. Als Individuum. Als Team. Als Unternehmen.

Ein Beispiel, das mich aus der Komfortzone bringen würde: Wenn mich heute ein Unternehmen bitten würde, einen Teamevent mit einer Wanderung im Gebirge zu verbinden, müsste ich tief durchatmen. Aber die Chancen für alle wären unbezahlbar, denn folgende Punkte würden thematisiert werden, ohne sie direkt anzusprechen:

Wie geht das Team damit um, dass

- jemand mit einem Rollator kommt?
- jemand langsamer geht?
- jemand Hilfe braucht?
- jemand Angst hat?
- ein erhöhter Zeitdruck entsteht?
- das Ziel «nicht erreichbar» scheint?

Wer übernimmt welche Rolle im Team? Welche unerwarteten Stärken zeigen sich? Viel Herzklopfen auf meiner Seite. Viel Potenzial für das Team! Wir sollten

BUCHTIPP



Journal #365umarmungen

Denkanstösse für das Jahr 2022 von Anja H. Förster

Mehr Informationen und Bestellung unter: www.anja-foerster.com/365umarmungen

unerschrocken unseren Bias ins Blickfeld rücken, mutig ansprechen und voneinander lernen. Denn wir sind alle einmalig, und Diversität zahlt sich aus. Und ich, als Trainerin mit einem Rollator, habe nichts an meiner Kompetenz und meinem Wert eingebüsst, sondern an Empathie und Erfahrung dazugewonnen.

Fussnoten

- 1 <https://open.spotify.com/episode/0cNWh0Dw2QgOeKelnMLU4j>
- 2 <https://www.anja-foerster.com/5xux>
- 3 <https://www.iso.org/standard/71164.html>
- 4 <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-arbeitgebende/vielfaltsdimensionen/>
- 5 <https://www.gardenswartzrowe.com/>
- 6 <https://www.amazon.co.uk/Workforce-America-Managing-Employee-Diversity/dp/1556233868>



Seit über 20 Jahren revolutioniert **Dr. Anja H. Förster** als Vor- und Querdenkerin die PE. «Wertvoll Fühlen – Wertvoller Führen dich selbst und andere» ist ihr Motto. Ihre Denkanstösse gibt sie als Trainerin, Coach, Speakerin, in ihrem Podcast «She Unplugged» und mit ihrem Journal #365umarmungen. www.anja-foerster.com

29. Internationale Fachmesse und Kongress



Europe's #1
in digital learning

31. Mai – 2. Juni 2022
Messe Karlsruhe

→ Jetzt Ticket sichern!

Premium Partner:
**HAUFE.
AKADEMIE**

learntec.de

messe
— karlsruhe

Aktuelle Weiterbildungen im HR

Die Zahl an Bildungsinstituten, die HR-Weiterbildungen zu unterschiedlichen Konditionen anbieten, wird immer grösser. Damit Sie den Überblick nicht verlieren, haben wir für Sie eine Übersicht mit ausgewählten Anbietern zusammengestellt.

Kurstitel	Durchführungsort	Website	Dauer	Unterrichtstage	Lektionen	Spezielles
Seminare						
Arbeitsrecht Refresher	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Di	1 Tag	Inkl. Zertifikat
Arbeitsverträge, Reglemente und Sonderregelungen	Frauenfeld	provida-academy.ch	3 h	Mi	3 Lektionen	Starker Praxisbezug mit Beispielen
Bewerbungsgespräch professionell führen	Rüschlikon	zfu.ch	2 T	Verschiedene	2 Tage	Seminarleitung Dr. Albrecht Müllerschön
Flexible Arbeitsmodelle und mobiles Arbeiten	Frauenfeld	provida-academy.ch	3 h	Mi	3 Lektionen	Starker Praxisbezug mit Beispielen
Grundlagen/Neuerungen im Lohnwesen	Frauenfeld	provida-academy.ch	3 h	Mi	3 Lektionen	Starker Praxisbezug mit Beispielen
Personalgewinnung mit Frechmut und Können	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Do	1 Tag	Inkl. E-Book und Zertifikat
Rechtssichere Verwarnung, Freistellung und Kündigung	Frauenfeld	provida-academy.ch	3 h	Mo	3 Lektionen	Starker Praxisbezug mit Beispielen
Smart HRM: Analytics, Automatisierung, Agilität	Feusisberg	zfu.ch	2 T	Verschiedene	2 Tage	Inkl. Fachbüchern
Sozialversicherungen und Quellensteuer in der Lohnbuchhaltung	Frauenfeld	provida-academy.ch	3 h	Di	3 Lektionen	Starker Praxisbezug mit Beispielen
Zertifizierte Lehrgänge						
Arbeitsrecht-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Assistent/in (Personalassistent/in)	E-Learning	educavanti.ch	6 M	Modular	180 Lektionen	HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in WEKA/SIB	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Professional WEKA/SIB	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Neurokompetenz Neuroiminations-Coach®	Zürich	brainjoin.com	13 M	Do bis Sa	25 Tage	Modulares Programm
Int. Payroll-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Kompakt-Kurs E-Didaktik und E-Methodik	E-Learning	educavanti.ch	14 T	Modular	12 Lektionen	EducAvanti-Zertifikat
Lernprozesse digital unterstützen	Blended-Learning	educavanti.ch	4 M	Blended-Learning	129 Lektionen	SVEB Zertifikat/4 Präsenztage/ diverse Standorte
Lernprozesse digital unterstützen	7 Standorte	lernwerkstatt.ch/digital	3 M	Verschiedene	5 Tage	Verpasste Kurstermine in einem Parallellehrgang besuchen
Personalassistent/in	zB. Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch/pa-hrse	6 M	Do	64 Lektionen	HRSE-Zertifikat
Personalassistent/in	Basel	kvpro.ch	6 M	Sa	64 Lektionen	HRSE-Zertifikat
Personalassistent/in	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	8 M	Di morgens, z.T. Sa	25 Tage	HRSE-Zertifikat
Recruiting 4.0 WEKA/SIB	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Ressourcenorientiertes Coaching	12 Standorte	coach-werden.ch	4 M	Verschiedene	12 Tage	Neu auch online
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	zB. Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch/sbpw	7 M	Di und Sa oder Mo und Sa	150 Lektionen	edupool.ch-Diplom, 2 Starts/Jahr
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	Basel-Stadt/Basel-Land	kvpro.ch	12 M	Verschiedene	172 Lektionen	edupool.ch-Diplom
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	zB. Zentrum Bildung Brugg	zentrumbildung.ch/sbpw	7 M	Mo und Sa	150 Lektionen	edupool.ch-Diplom
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	BWZ Rapperswil-Jona	www.bwz-rappi.ch	8 M	Mo und Mi abends	164 Lektionen	edupool.ch-Diplom, BWZ-Zertifikat
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	EBZ Solothurn-Grenchen	ebzsolothurn.ch	12 M	Di, z.T. Sa	162 Lektionen	edupool.ch-Diplom, EBZ Zertifikat
Sozialversicherungs-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
SVEB Zertifikat Kursleiter/in	Blended-Learning	educavanti.ch	6 M	Blended-Learning	255 Lektionen	SVEB-Zertifikat/10 Präsenztage/ diverse Standorte
SVEB-Zertifikat Kursleiter/in	29 Standorte	lernwerkstatt.ch/sveb	4 M	Verschiedene	14 Tage	Verpasste Kurstermine in einem Parallellehrgang besuchen
SVEB-Zertifikat Praxisausbilder/in	13 Standorte	praxisausbilder.ch	4 M	Verschiedene	14 Tage	Verpasste Kurstermine in einem Parallellehrgang besuchen
Vertiefungs Lehrgang Arbeitsrecht WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm

Kurstitel	Durchführungsort	Website	Dauer	Unterrichtstage	Lektionen	Spezielles
Eidg. Fachausweis						
Ausbilder/in mit eidg. Fachausweis	10 Standorte	lernwerkstatt.ch/ausbilder	12 M	Verschiedene	37.5 Tage	Verpasste Kurstermine in einem Parallellerngang besuchen
Betrieblicher Mentor/in mit eidg. Fachausweis	12 Standorte	lernwerkstatt.ch/mentoring	20 M	Verschiedene	36 Tage	Anschlussprogramm MAS Bildungsmanagement
Betrieblicher Mentor/in mit eidg. Fachausweis	Verschiedene	coachingzentrum.ch/bm	18 M	Verschiedene	16.5 Tage	Ausbaubar zum CAS Coaching
Betrieblicher Mentor/in mit eidg. Fachausweis – für Erwachsenenbildner	Bern, Olten, Zürich Glattbrugg	coachingzentrum.ch/eb	12 M	Verschiedene	12 Tage	Zielgruppenspezifischer Lehrgang, ausbaubar zum CAS Coaching
HR-Fachfrau/-Fachmann mit eidg. FA	zB. Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch/hr-fachleute	12 M	Mo und Mi	270 Lektionen	Fachrichtungen A, C (Swisstafing), Prüfungsvorbereitung
HR-Fachleute mit eidg. Fachausweis	Basel-Stadt/Basel-Land	kvpro.ch	18 M	Verschiedene	342 Lektionen	Fachrichtung A
HR-Fachfrau/-Fachmann mit eidg. FA	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	13 M	Mi, z.T. Sa	42 Tage	Testat der FHNW
HR-Fachfrau/-Fachmann mit eidg. FA	E-Learning	educavanti.ch	12 M	Modular	312 Lektionen	Fachrichtung A (B, C)
HR-Fachfrau/-Fachmann mit eidg. FA	Handelsschule KV Aarau	hkvaarau.ch	17 M	Di abends und Sa	370 Lektionen	Fachrichtung A, C
HR-Fachfrau/-Fachmann mit eidg. FA	KV Luzern Berufsakademie	kvlu.ch	12 M	Di/Fr oder Mi/Sa	350 Lektionen	2 Modelle
HR-Fachfrau/-Fachmann mit eidg. FA	Zürich	kv-business-school.ch	12/18 M	Mo/Mi oder Di oder Fr	328 Lektionen	Fachrichtung A
HR-Fachleute mit eidg. Fachausweis	EBZ Solothurn-Grenchen	ebzsolothurn.ch	12 M	Mo und Sa	319 Lektionen	Fachrichtung A
Eidg. Diplom						
Ausbildungsleiter/in mit eidg. Diplom	Olten	lernwerkstatt.ch/al	12 M	Fr und Sa	35 Tage	Durchführungsgarantie
Dipl. HR-Leiter/in NDS HF	KV Luzern Berufsakademie	kvlu.ch	12 M	Fr und Sa alle 2 Wo.	36 Tage	Eidg. anerkannt
Dipl. HR-Leiter/in NDS HF	SIB Zürich	sib.ch	12 M	Fr und Sa	33 Tage	Diplomarbeit
Leiter/-in HR mit eidg. Diplom	Zürich	kv-business-school.ch	12 M	Fr und Sa	48 Tage	Modulares Programm
CAS						
CAS Coaching	Verschiedene	coachingzentrum.ch/coaching	18 M	Verschiedene	15 Tage	Ausbaubar zum MAS Interkulturelles Coaching und Supervision
CAS Compensation & Benefits Management	HSW Freiburg	heg-fr.ch	5 M	Do, Fr und Sa	15 Tage	Durchführung auch in Zürich
CAS Digitalisierung und Digitale Führung im HRM	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	10 M	Do	18 Tage	Neuer CAS
CAS Innovatives HR Management	Campus St. Gallen	ost.ch	15 M	Do bis Sa	16 Tage	Kann zum MAS ausgebaut werden
CAS Integriertes Personalmanagement in kleinen Unternehmen	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	8 M	Sa	12 Tage	Inkl. betrieblicher Vertiefung
CAS Interkulturelles Coaching	Olten	coachingzentrum.ch/ic	8 M	Verschiedene	12 Tage	Ausbaubar zum MAS Interkulturelles Coaching und Supervision
CAS Moderne Personal- und Organisationsentwicklung	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	15 M	Verschiedene	20 Tage	Ausbaubar zum MAS Leadership und Changemanagement
CAS New Leadership in Team- und Selbstführung	Campus St. Gallen	ost.ch	15 M	Mo bis Mi	18 Tage	Kann zum MAS ausgebaut werden
CAS Resilienztraining	Olten, Zürich	coachingzentrum.ch/rt	12 M	Verschiedene	18 Tage	Burnout-Prävention mit anerkanntem Abschluss
CAS Supervision und Teamcoaching	Olten	coachingzentrum.ch/sv-tc	6 M	Verschiedene	16 Tage	Ausbaubar zum MAS Interkulturelles Coaching und Supervision
DAS						
DAS Bildungsmanagement	Olten, Zürich	lernwerkstatt.ch/das	11 M	Mo oder Di	29 Tage	Durchführungsgarantie
MAS						
MAS Human Resource Management	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	24 M	Fr und Sa, z.T. Do	70 Tage	Deutsch und Englisch
MAS Interkulturelles Coaching und Supervision	Olten	coachingzentrum.ch/mas	42 M	Verschiedene	63–66 Tage	Zusätzlich zum MAS: Fachtitel Supervisor/-in-Coach bso

EINFACH MEHR WISSEN. WEITERBILDUNG IM EBZ.

Sachbearbeiter/-in Personalwesen edupool.ch

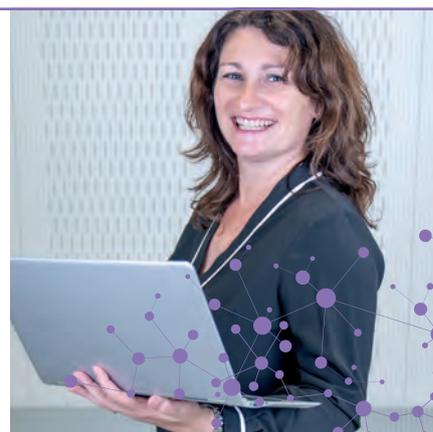
Start: 3. Mai 2022 oder 8. November 2022 | 162 Lektionen

HR-Fachleute mit eidg. FA | Fachrichtung A

Start: 20. August 2022 | 319 Lektionen



Erwachsenbildungszentrum | Berufsbildungszentrum Solothurn-Grenchen
 ebzsolothurn.ch | ebz.solothurn@dbk.so.ch | ebzsolothurn



Werte im Wandel

Millennials und moderne Personalentwicklung

Millennials verändern die Arbeitswelt. Auf der Suche nach Sinnhaftigkeit, Eigenverantwortung und Inspiration fordern sie Unternehmen heraus. Proaktive Arbeitgebende richten sich frühzeitig auf die New Generation aus und bieten Arbeitsbedingungen, in welchen Millennials mitgestalten und sich entlang ihren individuellen Bedürfnissen entwickeln können.

Von Selina König und Tamara Kühne

Millennials und ihre Werte

Damit die Generation Y ihr Potenzial entfalten kann, sucht sie eine Arbeitsumgebung, in der sie sich wohlfühlt. Dabei setzt sie auf ihre persönlichen Werte und entscheidet sich für einen Arbeitgebenden, der ihre Werte teilt. Millennials wollen sich mit dem Unternehmen identifizieren. An oberster Stelle steht die Sinnhaftigkeit. Deshalb wird die klare Ausrichtung eines Unternehmens am ureigenen Purpose wichtiger. Millennials wollen zudem einen Beitrag leisten, Eigenverantwortung übernehmen und etwas bewirken. Dies vermittelt ihnen Selbstvertrauen und fördert ihr Engagement.

In der Zusammenarbeit mit Millennials sind Offenheit und Transparenz erfolgversprechend. Dazu gehören eine offene Feedbackkultur und der Austausch auf Augenhöhe – sowohl mit Kolleginnen und Kollegen als auch mit Vorgesetz-

ten. Denn Millennials sind keineswegs mit einem angemessenen Lohn und fünf Wochen Ferien zufrieden. Sie wünschen sich ein Arbeitsumfeld, in dem sie ihr Potenzial entfalten können und welches ihnen individuelle Entwicklungschancen bietet. Attraktive Arbeitgebende richten sich nach diesen Bedürfnissen aus.

Ausrichtung als attraktive Arbeitgebende

Ganz schön fordernd, diese Millennials? Das mag so klingen und gar so sein. Aber: Unternehmen, die sich frühzeitig mit dieser Generation auseinandersetzen, werden sich im Arbeitsmarkt der Zukunft erfolgreich positionieren können. Das Millennial Board ist ein Netzwerk, welches die Werte der Generation Y vertritt und Arbeitgebende in Form von Workshops oder Key Note Speeches in der Gestaltung der Arbeitswelt von morgen unterstützt. Denn die Zukunft lässt sich nur gemeinsam, im

offenen und konstruktiven Austausch, entwickeln.

Erwartungen an die Millennials

Arbeitgebende fordern von Millennials, dass sie sich proaktiv in Themengebiete inner- und ausserhalb ihres konkreten Aufgabenbereiches einbringen, sich an Teamentscheidungen beteiligen und Verantwortung für ihr eigenes Handeln übernehmen. Ausserdem sollen sie engagiert sowie mit Begeisterung, Kreativität und Innovation mitgestalten und das Unternehmen weiterbringen. Eine direkte Kommunikation ist dabei von grosser Bedeutung und zielführend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Moderne Personalentwicklung: Potenzial individuell entfalten

Erfolgreichen Arbeitgebenden gelingt es, Millennials individuell zu fördern. Personalentwicklung erhält dadurch eine neue



papilio ag ist Ihr Partner für den Auf- und Ausbau Ihres optimalen Talent Portfolios.

PAPILIO AG | 044 380 22 44 | INFO@PAPILIO.CH | PAPILIO.CH



PLANUNG	AKQUISE	ASSESSMENT	ENTWICKLUNG
<ul style="list-style-type: none"> - Talent Management Strategien - Kompetenz- und Skills-Modelle - Talent Akquisitionsstrategien - Organisational Design - Change Management 	<ul style="list-style-type: none"> - Persönlichkeitsfragebogen - Motivationsfragebogen - Fähigkeitstests - Realistic Job Previews 	<ul style="list-style-type: none"> - Einzelassessments - Gruppenassessments - Online Assessments - Video Interviews - Management Audits 	<ul style="list-style-type: none"> - Development Center - 360° Feedback - Einzel & Team Coachings - Trainings

Inneren Teamgeist entwickeln

«Ich glaub, ich wechsele den Job.» – «Warum, ist doch tipptopp hier?» – «Ich hätte Lust auf was Neues.» – «Genau, ist gut für dein CV.» – «Aber nicht ohne Risiko.» – «Bin ich dem überhaupt gewachsen?» – «Mach's! Da lernst du neue Leute kennen.» – «Wie willst du das unter einen Hut kriegen?» Was sich anhört wie ein Gespräch unter Kolleginnen und Kollegen, ist in Tat und Wahrheit ein Dialog im Kopf.

Wer kennt es nicht? Sie stehen vor einer Entscheidung und hören einen zerstrittenen Haufen von Stimmen, die wild durcheinanderreden. Machen Sie aus der Not eine Tugend und nutzen Sie diese innere Pluralität, um in herausfordernden Situationen gut aufgestellt zu sein. Wir arbeiten in Coachings oft mit dem Modell des «Inneren Teams», entwickelt von Friedemann Schulz von Thun. Er bezeichnet den gekonnten Umgang mit dem inneren Team als Schlüsselqualifikation sowohl für die persönliche als auch für die berufliche Entwicklung. Statt sich die Haare zu raufen ob dem inneren Durcheinander, organisieren Sie doch eine Teamsitzung mit Ihren «Kolleginnen und Kollegen». Hier ein paar Tipps:

- **Kennenlernen.** Da gibt's zum Beispiel den Moderator, verantwortlich fürs Teambuilding. Oder den Stammspieler, der Sie schon über lange Zeit begleitet. Laut kann der Aufpasser sein, dominant der Angeber. Leiser der Zögerer und versteckt der Aussenseiter. Am besten zeichnen Sie Ihre Charaktere als Strichmännchen auf ein Blatt Papier, zusammen mit einem typischen Statement.
- **Anerkennen.** Lassen Sie alle zu Wort kommen, auch die, die Sie gar nicht hören wollen. Denn Ausschluss wirkt: Stimmen, die Sie verdrängen, werden lauter oder nehmen die Hintertür.
- **In Dialog treten.** Hören Sie sich alle Botschaften und Meinungen an und verhandeln Sie. Ein Prozess, der mit Zug und Druck verbunden sein kann. Aushalten lohnt sich.
- **Handeln.** Stellen Sie sich wieder in die Chefposition. Sie werden ein Gefühl von Übereinstimmung und Ruhe erfahren und merken, dass letztlich Sie entscheiden. Diese Kohärenz wirkt unterstützend nach innen und aussen.

Conny Zehnder
und **Isabelle**
Decurtins

sind Managing Partners von iDevelop. Ihre Erfahrung haben sie neu gemixt. Der Cocktail: langjährige Expertise in der Organisations- und Personalentwicklung in verschiedenen Branchen. www.iDevelop.ch



Dimension. Dabei geht es nicht mehr nur um die Organisation von Seminaren: Der ganzheitliche Fokus gewinnt an Bedeutung. So zählen Coachings, Mentorings sowie die netzwerkartige Zusammenarbeit zu wichtigen Lernchancen für alle Beteiligten. Doch was können Arbeitgebende und insbesondere die Personalentwicklung konkret tun, um Millennials weiterzuentwickeln?

- Als Unternehmen ist es wichtig, die New Generation zu verstehen und ihre Werte und Visionen zu kennen, um sich gezielt auf sie auszurichten. Hierfür ist es unumgänglich, sich aktiv und regelmässig mit den Millennials auszutauschen – zum Beispiel über die Bildung von internen und externen Boards. Der ständige Diskurs bringt Inspiration und gibt relevante Hinweise, wie diese Generation tickt.
- Ausgehend von den Werten der Millennials soll die Personalentwicklung zukünftig individuell und durch das Angebot einzigartiger Karrierewege erfolgen. Millennials haben ihre spezifischen Ziele und wollen auf diesem Entwicklungsweg unterstützt und gefördert werden. Dabei geht es nicht darum, lineare Karrierepfade aufzugleisen. Viel wichtiger ist es, passende, agile Karrieremöglichkeiten aufzuzeigen und Perspektiven zu bieten.
- Inskünftig ist es nicht mehr nur Aufgabe der Personalentwickler, Talente zu fördern und weiterzubringen. Vielmehr gilt es für die Millennials, Eigenverantwortung zu übernehmen und Netzwerke mit inspirierenden Personen aufzubauen, um so vom Wissenstransfer zu profitieren. Die Personalentwicklung kann im Aufbau der Netzwerke (Change Agents, Boards, Austauschplattformen) unterstützen. Der Mehrwert resultiert aus dem regelmässigen Austausch zwischen den Mitarbeitenden in den entsprechenden Gefässen.
- Ein dynamisches und zukunftsorientiertes Mindset hat eine fundamentale Bedeutung, wenn es darum geht, sich den Herausforderungen der Arbeitswelt von morgen zu stellen. Die eigene mentale Einstellung ständig

und kritisch zu überprüfen und nach Bedarf zu revidieren, wird zentral. Eine holistische Denkweise ist eine wichtige Grundlage, um erfolgreiche und zukunftsfähige Lösungen zu erarbeiten. Ausserdem führt das gemeinsame Mindset innerhalb eines Teams zu mehr Flow und Drive, was sich in unserer schnelllebigen (Arbeits-)Welt positiv auswirkt.

Die effektivste und effizienteste Personalentwicklungsmassnahme besteht letztlich aus einem ehrlichen, zeitnahen und konstruktiven Feedback sowie aus der Förderung zur Selbstreflexion. Es liegt in der Verantwortung jedes Einzelnen, eine Vertrauenskultur zu kreieren, welche kritisches Feedback sowie Raum und Zeit für Reflexion zulässt.

Schliesslich haben auf Worte Taten zu folgen: Um Fortschritts- und Erfolgsmöglichkeiten zu schaffen, müssen Ideen und Projekte zeitnah umgesetzt werden. Dabei ist es wichtig, durch flexible und adaptive Lösungsmodelle ein dynamisches Umfeld zu erschaffen.

Raus aus der Komfortzone

Um sich zu entwickeln, weiterzukommen und die persönliche Leistung täglich zu steigern, gilt es, immer wieder mutig die eigene Komfortzone zu verlassen. Wachstum erleben diejenigen, die ihre Lernchancen nutzen und Neues entstehen lassen. Ausserhalb der Komfortzone ist «where the magic happens».



Selina König, Mitglied des Millennial Boards, studiert Psychologie an der Universität Bern. Vor dem Studium war sie bei der Graubündner Kantonalbank tätig. Sie interessiert sich besonders für die Schnittstelle zwischen der Psychologie und der Arbeitswelt.



Tamara Kühne ist Gründungsmitglied des Millennial Boards und bringt Erfahrung in der Personalentwicklung mit. Als HR-Beraterin für den Nachwuchs bei der Graubündner Kantonalbank gewinnt, betreut und entwickelt sie die New Generation.

VORSCHAU

personalSCHWEIZ Ausgabe 5
Juni 2022*

Kommunikation, Konfliktmanagement & Kündigung

Die Ursachen für Konflikte am Arbeitsplatz sind vielfältig. Stress, fehlende Wertschätzung oder unzureichende Kommunikation können genauso zu Unstimmigkeiten führen wie äussere Umstände, z.B. die Corona-Massnahmen und die damit zusammenhängende Unsicherheit oder Unzufriedenheit. Im Titelinterview sprechen wir mit Monika Farmer, HR-Leiterin und Mitglied der Geschäftsleitung bei Bindella, über Herausforderungen und Lichtblicke bei der Arbeit in einem Gastronomieunternehmen in Pandemiezeiten. Wie sie Konflikte gemeistert hat, wie die Stimmung im Team war und welche Rolle eine gelingende Kommunikation im hektischen Arbeitsalltag in Restaurants spielt, lesen Sie in der Juni-Ausgabe von personalSCHWEIZ.



Eine gelingende Kommunikation ist die Basis zur Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz.

Erfolgreiches Konfliktmanagement

Wo Menschen zusammenarbeiten, gibt es Reibungen und manchmal auch Konflikte – das ist ganz normal. Problematisch wird es, wenn Konflikte überhandnehmen und einer konstruktiven Zusammenarbeit «im Weg» stehen. Wir zeigen, welche Vorkehrungen kommunikativer Art in einer Konfliktsituation seitens Arbeitgeber getroffen werden können, damit Vorgesetzte keine Kündigung aussprechen müssen.

Fragen rund um die Kündigung

Viele arbeitsrechtliche Streitigkeiten entstehen aufgrund einer Kündigung. Stefan Rieder greift in seinem Beitrag verschiedene rechtliche Fragen auf wie z.B., ob eine per E-Mail verschickte Kündigung rechtsgültig ist. Und er gibt Tipps, wie ein Arbeitsverhältnis im privaten Arbeitsrecht möglichst rechtssicher gekündigt werden kann.

Kündigung bei öffentlich-rechtlichen Arbeitsverhältnissen

Personen, die bei einem öffentlichen Gemeinwesen (Bund, Kantone, Gemeinden) arbeiten, unterstehen nicht dem Obligationenrecht, sondern dem öffentlichen Personalrecht. Andrea Amsler zeigt die Unterschiede zur Kündigung im privaten Arbeitsrecht auf.

* Änderungen vorbehalten

SEMINARTIPP

CRASH – Was tun, wenn es kracht?

Wie Sie Konflikten erfolgreich vorbeugen und diese lösen

Nächster Termin: Mittwoch, 21. Juni 2022

Mehr Informationen unter
www.praxisseminare.ch

IMPRESSUM

Verlag	WEKA Business Media AG Hermetschloostrasse 77 CH-8048 Zürich www.weka.ch
Herausgeber	Stephan Bernhard
Redaktion	Dave Husi (Chefredaktion)
Abonnement	Jahresabonnement CHF 98.– Jahresabonnement mit Toolbox CHF 148.– Schnupperabonnement für 6 Mt. CHF 59.– (Preise exkl. MWST und Versandkosten) Bestellung auf www.personal-schweiz.ch
Abo-Service	Sanja Rajkovic Tel: +41 (44) 434 88 34 E-Mail: sanja.rajkovic@weka.ch
Chefredaktion	Dave Husi Tel: +41 (44) 434 88 32 E-Mail: dave.husi@personal-schweiz.ch
Anzeigenverkauf	Daniel Blumer Tel: +41 (44) 434 88 69 daniel.blumer@personal-schweiz.ch
Vertrieb	Sabine Zumach Tel: +41 (44) 434 88 67 E-Mail: sabine.zumach@weka.ch
Layout/DTP	Dimitri Gabriel
Korrektorat/ Lektorat	Norbert Hauser ihrlektorat.ch
Druck	Galledia Print AG, Flawil www.galledia.ch
Auflage	Druckauflage: 5000 Exemplare WEMF-beglaubigte Auflage 2021: 2602 Exemplare
Publikation	10 Mal jährlich ISSN 1664-5693

Bildrechte: Titelbild, Bild S. 7 und Bild S. 8 Matthias Mölleny; Grafiken S. 12 und S. 13 Beatrix Bock; Bild S. 22 und S. 23 Nicole Brandes; Bild S. 48 Anja H. Förster; Autorenportraits und Produktabbildungen: WEKA Business Media AG. Symbolbilder: www.istockphoto.com.

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.

Buchen Sie jetzt ein
kostenloses
Beratungsgespräch
im Wert von
CHF 165.-

Telefon 062 291 10 10
www.lernwerkstatt.ch/beratung

SVEB-Zertifikat Praxisausbilder/in

Die neue Ausbildung für Ihre Berufsbildner/innen.

Als Fachperson Lernende, Studierende oder
Mitarbeitende individuell begleiten und beraten.

- 13 Kursorte
- Durchführungsgarantie
- Verpasste Kurstermine in einem Parallellehrgang besuchen





**Kompetenz.
Excellence.
Exklusivität.**

«Bewährtes gepaart mit Neuem» ist das Erfolgsrezept, welches in allen Lagen funktioniert.

In den hochkarätigen, exklusiven ZfU-Weiterbildungen vermitteln Ihnen **Persönlichkeiten aus der Wirtschaft** und **exzellente Top-Speaker** Inspiration, Impulse und Know-how, wie Sie Ihr **Unternehmen, Ihre Mitarbeitenden** und **sich selbst** widerstandsfähig, ganzheitlich und systemisch in eine sichere und erfolgreiche Zukunft führen.

Auszug aus dem aktuellen Seminar-Angebot:

Coachingkompetenz für Führungskräfte mit Dr. Sonja Radatz Mitarbeiterführung im digitalen Zeitalter

17.-18.05.2022, Hotel Panorama Resort, Feusisberg
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/cof

Auftritt mit Wirkung für Frauen

Überzeugen Sie: selbstbewusst, authentisch und souverän – immer!

24.-25.05.2022, Hotel Belvoir, Rüslikon | 05.-06.10.2022, Hotel Panorama Resort, Feusisberg
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/fra

Der 2-Stunden-Chef mit Insa Klasing

Dank des Autonomie-Prinzips in der Führung zu mehr Zeit und Erfolg kommen!

01.06.2022, Hotel Panorama Resort, Feusisberg | 23.11.2022, Hotel Belvoir, Rüslikon
1 Tag | CHF 1490.00 | Infos unter: zfu.ch/go/dsc

Servant Leadership NEU!

Führung als Dienstleistung: Holen Sie das Beste aus Ihrem Team heraus!

09.-10.06.2022, Hotel Sedartis, Thalwil | 10.-11.11.2022, Hotel Belvoir, Rüslikon
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/svl

Bewerbungsgespräche professionell führen

Erfolgreiche Eignungsfeststellung bei der Mitarbeiterselektion

14.-15.06.2022, Hotel Belvoir, Rüslikon | 10.-11.10.2022, Hotel Belvoir, Rüslikon
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/bif

Resilienz – mit innerer Stärke Herausforderungen meistern

Hürden und Hindernisse überwinden

20.-21.06.2022, Hotel Panorama Resort, Feusisberg | 15.-16.09.2022, Hotel Panorama Resort, Feusisberg
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/fks

Achtsamkeit: Wege zu mehr Gelassenheit und Stress-Resistenz

Gezielt zu mehr Vitalität und Lebenskraft

20.-21.06.2022, Hotel Panorama Resort, Feusisberg | 13.-14.10.2022, Hotel Panorama Resort, Feusisberg
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/sbw

Die 7 Wege der Samurai: Führen mit Leichtigkeit & Klarheit

Die Lebens- & Führungs-Prinzipien der Samurai

23.-24.06.2022, Hotel Panorama Resort, Feusisberg | 11.-12.10.2022, Hotel Panorama Resort, Feusisberg
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/fsa

Das jährliche Mitarbeitergespräch agil transformiert

Warum das jährliche Mitarbeitergespräch in modernen Arbeitswelten versagt

24.06.2022, Hotel Sedartis, Thalwil | 02.12.2022, Hotel Belvoir, Rüslikon
1 Tag | CHF 1490.00 | Infos unter: zfu.ch/go/tzm

Dr. Reinhard K. Sprenger: Radikal führen – Reduced to the Max! NEU!

Kompakt, intensiv, effizient: Führung nach Dr. Reinhard K. Sprenger – Ein Muss für jede Führungspersönlichkeit

01.09.2022, Hotel Belvoir, Rüslikon | 14.11.2022, Hotel Belvoir, Rüslikon
1 Tag | CHF 1490.00 | Infos unter: zfu.ch/go/spr1

Weitere Informationen zum Angebot finden Sie unter www.zfu.ch