

personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



Digital Recruiting & Active Sourcing

«Das Netzwerk der Mitarbeitenden einbeziehen»

Aline Zinniker von der Mobiliar im Titel-Interview

Treuepflicht

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

Präzise Ansprache

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

Unconscious Bias

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



**Kompetenz.
Excellence.
Exklusivität.**



Die beste Zeit Chancen zu nutzen, neue Wege zu beschreiten und zu lernen ist jetzt!

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:

Profiling – never lie to me!

Lesen der emotionalen Mimik leicht gemacht

19.-20.10.2021, Hotel Belvoir, Rüslikon | 16.-17.03.2022, Hotel Belvoir, Rüslikon
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/prs

Professionelle Gesprächsführung mit René Borbonus

Bewusst auf andere eingehen & positive Resonanz entstehen lassen

20.-21.10.2021, Hotel Sedartis, Thalwil | 02.-03.06.2022, Hotel Sedartis, Thalwil
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/rbo

Mein Wille geschehe – Macht, Manipulation und Statusinszenierungen

Der Workshop zum Erfolgsbuch «Mein Wille geschehe»

von Patricia Staniek, Europas bester Profilerin

21.-22.10.2021, Hotel Belvoir, Rüslikon
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/mwg

Prof. Dr. Peter Warschawski: Überwinden eigener Grenzen

Erreichen von «Excellence»

24.-26.10.2021, Hotel Basel, Basel | 05.-07.12.2021, Hotel Basel, Basel
3 Tage | CHF 4490.00 | Infos unter: zfu.ch/go/weg

Das Innere Team NEU!

Selbstführung und Selbstcoaching mit dem Inneren Team

«Zwei Seelen hab' ich, ach, in meiner Brust!»

26.-27.10.2021, Hotel Belvoir, Rüslikon
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/int

Personalgewinnung mit Social Media

Moderne Recruiting-Strategien für Ihren Unternehmenserfolg

02.-03.11.2021, Hotel Belvoir, Rüslikon
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/pgm

Das jährliche Mitarbeitergespräch agil transformiert NEU!

Warum das jährliche Mitarbeitergespräch in modernen Arbeitswelten versagt

05.11.2021, Hotel Sedartis, Thalwil | 24.06.2022, Hotel Sedartis, Thalwil
1 Tag | CHF 1490.00 | Infos unter: zfu.ch/go/tzm

Coachingkompetenz für Führungskräfte mit Dr. Sonja Radatz

Mitarbeiterführung im digitalen Zeitalter

09.-10.11.2021, Hotel Panorama Resort, Feusisberg | 17.-18.05.2022, Hotel Panorama Resort, Feusisberg
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/cof

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

Das Grundlagen-Seminar: Ein Muss für jede Führungspersönlichkeit

16.-17.11.2021, Hotel Belvoir, Rüslikon | 16.-17.05.2022, Hotel Belvoir, Rüslikon
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/spr

Das Flow-Prinzip: Mit Energie zur Höchstleistung

Mit entspannter Leichtigkeit zu persönlichem Erfolg

23.-24.11.2021, Hotel Sedartis, Thalwil | 10.-11.05.2022, Hotel Sedartis, Thalwil
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/flo

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

Candidate Experience

Liebe Leserinnen und Leser

Der Rekrutierungsprozess verlagert sich zunehmend in den digitalen Raum. Dies bringt zunächst einige Vorteile für Kandidat*innen und Recruiting-Abteilung. Der Zeitgewinn und die erhöhte Flexibilität stehen im Vordergrund. Dafür geht der persönliche Touch ein wenig verloren. Ein weiterer Nachteil sind umständliche Log-in-Prozedere bei Bewerbermanagement-Systemen – insbesondere, da sich Stellensuchende selten nur an einem Ort bewerben. Einen separaten Account für jedes System einzurichten und sich mit den individuellen Upload-Vorgaben auseinanderzusetzen, kann mühsam sein. Wenn ich anschliessend weder eine Eingangsbestätigung, geschweige denn eine grobe Timeline zum Bewerbungsverfahren erhalte, wird meine persönliche Candidate Experience nicht die beste sein.



Damit so etwas nicht passiert, informiert ihr Arbeitgeber transparent über das Recruiting-Verfahren, sagt Aline Zinniker, Lead Digital Recruiting bei der Mobiliar. Im Titelinterview spricht die Rekrutierungsexpertin ausserdem über das Potenzial des passiven Stellenmarkts, und wie man mit LinkedIn erfolgreiches Active Sourcing betreibt. Warum ihr der persönliche Stil bei der Talentsprache besonders wichtig ist, erfahren Sie ab Seite 6.

Stichwort Ansprache: Ob ein Stelleninserat eine gute Resonanz erzielt, hängt u.a. von der Länge des Jobtitels und einer präzisen Jobbeschreibung ab. Vier nützliche Tipps dazu finden Sie ab Seite 26. Wie man mit UX-Texting die Zielgruppe nicht nur erreicht, sondern begeistert, erfahren Sie im Beitrag auf Seite 20. Eine kleine Inspiration dazu, wo Sie Ihre Anzeige veröffentlichen können, gibt's auf Seite 36. Ausserdem erhalten Sie weitere Inputs zu Candidate Experience in den Beiträgen von Jacqueline Spirig (Seite 30) sowie von Samira Amanda Luzi und Yannick Möhr (Seite 34).

Ein Lesetipp zum Schluss: In Diana Roths HR-Welt geht es diesmal um Bewerbende, die spurlos verschwinden – ein «unheimliches» Phänomen, das Schule macht (Seite 27).

Ich wünsche Ihnen einen sonnigen Herbst und viel Lesevergnügen mit der aktuellen Ausgabe.

Dave Husi
Chefredaktor

VERMEIDEN SIE
NOCH FEHLER



ODER LEBEN
SIE SCHON
FEHLERKULTUR?

HR Campus

HAPPY EMPLOYEE, HAPPY COMPANY.

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 Vorarlberg

Block-Lehrgänge

Dauer: 10 Tage
Vorarlberg: 24.01.2022–04.02.2022
Investition: EUR 2950.–

Modulare Lehrgänge

Dauer: 6 Wochenenden à 2,5 Tage
Bern: 12.11.2021–08.05.2022
Olten: 17.03.2022–10.09.2022
Rebstein (SG): 25.03.2022–02.10.2022
Zürich: 25.03.2022–11.09.2022
Investition: CHF 3690.–

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

Bildungsberatung anfordern



Nicolas Fitz, Bildungsberater und Geschäftsführer, 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

EDITORIAL	3	Baustelle Candidate Experience	30
		Ein transparenter Bewerbungsprozess ist die Visitenkarte des Unternehmens.	
EXPERTEN-INTERVIEW		Personalrekrutierung heute und morgen	32
«Das Netzwerk der Mitarbeitenden einbeziehen»	6	Trotz digitaler Unterstützung darf der menschliche Touch beim Recruiting nicht zu kurz kommen.	
Aline Zinniker, Lead Digital Recruiting bei der Mobiliar, über das Potenzial des passiven Stellenmarkts und den persönlichen Stil bei der Kandidatenansprache.		New Recruiting für Millennials	34
		Persönliche Candidate Experience als Schlüsselfaktor.	
ARBEITSRECHT		Wer bietet was?	36
Nachvertragliche Konkurrenzverbote	9	Drei angesagte Stellenportale kurz vorgestellt.	
Ein Verbot konkurrenzierender Tätigkeit nach Vertragsende muss begrenzt werden.		HR-STRATEGIE	
Konfliktmanagement am Arbeitsplatz	12	Unconscious Biases verhindern	37
Handlungsempfehlungen zur Schlichtung von Auseinandersetzungen.		Mit digitalen Assessments mehr Objektivität bei der Talentauswahl erzielen.	
LOHN UND SOZIALVERSICHERUNGEN		Die Rekrutierung wird digitaler	40
Lohngleichheit unter der Lupe	14	Bewerberdaten in Excel-Listen haben ausgedient.	
Eine Bilanz aus 300 Lohngleichheitsanalysen.		Was erwarten junge Talente?	42
Frauen, Geld und Vorsorge	16	Social Media beim Recruiting: So funktioniert's.	
Plädoyer für mehr Initiative und Eigenverantwortung.		DENKSPORT	
PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS		Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!	44
Inserieren Sie noch oder UX-texten Sie schon?	20	WEITERBILDUNG	
Recruiting-Kanal und -sprache unbedingt auf die Zielgruppe abstimmen!		Aktuelle Weiterbildungen im HR	45
		Welcher Lehrgang findet wann statt?	
«Wir sind ein Meta-Personaldienstleister»	23	FÜHRUNG	
Ein Gespräch mit HR-Start-up-Gründer Kushtrim Arifi.		Der Weg zu agiler Führung	46
Bewerbungsgespräch: Geht's auch ohne die «klassischen» Fragen?	24	Situationen richtig entschlüsseln und reagieren.	
Die Debatte mit den Standpunkten von Julien Burnand, Bernhard Stalder und Andreas Mollet.		Die Zukunft von Führung	48
Vier smarte Tipps für Stellenanzeigen	26	Zum Next Level Leadership gehört Selbstreflexion.	
Ob Ihr Jobinserat erfolgreich ist, hängt u.a. von der Länge des Jobtitels ab.		FUTURE OF WORK	
Diana Roths HR-Welt NEU!	27	Potenziale der Arbeitswelt 4.0	50
Die neue regelmässige Kolumne von Diana Roth.		Erkenntnisse aus dem Future-Work-Barometer und weiteren Studien.	
«Im Vordergrund stehen die Skills»	28	Effizienzgewinn durch Cloud-Systeme	52
Christian Kliner im Gespräch über die Matching-Plattform «WE Talents».		Mit digitalen HR-Lösungen die Personaladministration vereinfachen.	
		KOLUMNE	
		Der Spielervermittler – oder wie sich der Markt dreht	53
		Christoph Jordi über eine Jobvermittlerin im Arbeitnehmermarkt.	
		VORSCHAU / IMPRESSUM	54

Digital Recruiting und Active Sourcing

«Das Netzwerk der Mitarbeitenden einbeziehen»

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

Interview geführt von Dave Husi

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

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

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

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

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

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

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

Wie stark hat die Pandemie Ihre Arbeit beeinflusst?

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

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

Sowohl die Kandidaten wie auch Talent Acquisition Manager durchlaufen den

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

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

Welche sind Ihre bevorzugten Recruiting-Tools?

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

eigenes Netzwerk aus. Wir publizieren auf LinkedIn unsere Stellenanzeigen und schalten Kampagnen zu Jobs oder zur Mobiliar als Arbeitgeberin.

Ein weiteres wichtiges «Tool» ist für mich das Netzwerk unserer Mitarbeitenden. Ich fordere bei jeder Rekrutierung die Teams dazu auf, die offene Stelle in ihrem Netz-

«LinkedIn ist bei mir im Dauereinsatz.»

werk zu streuen und sich ebenfalls aktiv auf die Suche nach geeigneten Personen zu machen. Denn die Wahrscheinlichkeit, dass sie jemand Passenden im Netzwerk haben, ist gross – sei es eine alte Studienkollegin oder ein früherer Arbeitskollege.

Wir arbeiten bei uns im Team auch mit Talent Communities. Dort sind potenzielle interne und externe Kandidat:innen drin. Wir führen zum Beispiel eine Silver Community. Das sind Personen, bei welchen es am Ende des Rekrutierungsprozesses nicht geklappt hat, bei denen wir aber grosses Potenzial für eine passende künftige Stelle sehen. So gehen wir bei der nächsten Vakanz proaktiv auf diese Kandidatinnen und Kandidaten zu und verkürzen dadurch den Rekrutierungsprozess enorm. Und natürlich ist unser Bewerbermanagementsystem der Grundstein – ohne ein solches würde es nicht funktionieren.

Umständliche Log-in-Prozedere, ein intransparenter Bewerbungsablauf oder lange Wartezeiten bei Rückmeldungen auf eine Bewerbung gehören zu den grossen Ärgernissen bei der Stellensuche. Wie sorgen Sie bei der Mobiliar für eine positive Candidate Experience im Bewerbungsprozess?

Wir stellen das Erlebnis für die Kandidatinnen und Kandidaten in den Mittelpunkt unseres Rekrutierungsprozesses. Die Werte der Mobiliar – menschlich, nah, verantwortungsvoll – machen wir auch im Rekrutierungsprozess spürbar. Wir wollen an jedem Kontaktpunkt mit unseren Kandidat:innen ein Mobiliar-typisches Erlebnis schaffen. Sei es im physischen oder digitalen Kontakt. Zudem informieren wir auf unserer Webseite transparent, wie unser Rekrutierungsprozess abläuft, ge-

ben eine Timeline vor und zeigen auf, was von uns während der einzelnen Schritte erwartet werden kann. Selbstverständlich halten wir uns dann an diese Vorgaben.

Wie wichtig ist in diesem Kontext die firmeneigene Karriereseite?

Die Karriereseite ist ein wichtiger Bestandteil der Candidate Experience. Dort

sind einerseits harte Fakten wie z.B. die Anstellungsbedingungen oder Jobanzeigen zu finden. Und offene Fragen zum Rekrutierungsprozesses können beantwortet werden.

Andererseits gewähren wir auch einen Einblick in unsere Arbeitswelt. Unsere Mitarbeitenden lassen Kandidat:innen an ihren Geschichten, Aufgaben und Erlebnissen teilhaben. Unsere Werte und unsere Kultur werden dadurch spürbar. Eine interessierte Person soll ein ehrliches und realistisches Bild erhalten, wie es ist, für die Mobiliar zu arbeiten und Teil von diesem Unternehmen zu sein.

«Die Akzeptanz für digitale Vorstellungsgespräche ist extrem gestiegen.»

Stimmt es, dass eine Mehrheit der Bewerbenden via Smartphone nach Stellen sucht?

Ja, das stimmt. Unsere Stelleninserate werden viel öfter via Smartphone angeklickt als via Laptop oder Tablet. Wir beobachten jedoch, dass die Bewerbungen nach wie vor via Laptop eingereicht werden. Ich denke aber, dass dies in Zukunft abnimmt und sich potenzielle Kandidat:innen direkt über das Smartphone bewerben. So kann man sich schon heute bei einigen Firmen mit dem LinkedIn-Profil bewerben.

Die Frage, ob man Arbeitnehmende, die zufrieden mit ihrer aktuellen Stelle sind, trotzdem aktiv abzuwerben versuchen soll, ist umstritten.

Wie ist Ihre Einstellung dazu?

Wir haben uns vom Arbeitsmarkt zum Bewerbermarkt entwickelt. Unternehmen müssen aktiv werden, um geeignete Mitarbeitende zu gewinnen. Nur knapp

21% sind aktiv auf Stellensuche. Die restlichen 79% denken entweder über einen Wechsel nach, sind nicht aktiv auf der Suche, aber offen für Gespräche, oder sind eben glücklich mit ihrer Stelle. Wir können es uns im Wettlauf um die besten Talente nicht leisten, den passiven Stellenmarkt zu ignorieren und auf geeignete Kandidat:innen zu hoffen. Talent Acquisition Manager müssen proaktiv auf Leute zugehen und diese vom Unternehmen und von der Stelle überzeugen. Es ist eine andere Rolle als die eines klassischen Recruiters; deshalb muss ein Talent Acquisition Manager auch andere Skills und ein anderes Mindset mitbringen.

Die Zeit von «post & pray» ist vorbei, haben Sie gesagt. Besonders gefragte Kandidatenprofile müssen von Unternehmen aktiv angesprochen werden. Wie gehen Sie beim Active Sourcing vor?

Wir starten mit einem ausführlichen Gespräch mit dem Hiring Manager. Welche Skills werden gesucht? Was braucht das Team? Wir definieren gemeinsam das gesuchte Profil und legen die individuelle Sourcing-Strategie fest. Anschliessend

macht sich der Sourcer gezielt und systematisch auf die «Suche» nach geeigneten Kandidat:innen. Dies kann sowohl online wie auch offline geschehen. Geeignete Personen werden dann zielgruppengerecht und individuell angeschrieben. Kommt der Kontakt zustande, ist der nächste Schritt ein Telefongespräch. Da beziehen wir den Hiring Manager, falls möglich, gleich mit ein. Technische Fragen werden so kompetenter beantwortet, und der Hiring Manager zeigt den Kandidat:innen auch gleich auf, wie wichtig es ihm ist, den/die neue Mitarbeiter:in zu finden. Hier geht es darum, die Kandidat:innen von der Stelle und vom Unternehmen zu begeistern. Hier muss Überzeugungsarbeit geleistet werden.

Besteht Interesse von beiden Seiten, können wir nicht zum «normalen» Rekrutierungsprozess übergehen. Denn es macht einen Unterschied, ob sich ein/eine

Kandidat:in beworben hat oder von uns angesprochen wurde. Daraus ergeben sich in den Gesprächen andere Diskussionen und Fragen.

Wir spüren den Fachkräftemangel in verschiedenen Bereichen. Natürlich, wie die anderen Unternehmen auch, besonders stark in der IT. Aber nicht alle

«Eine interessierte Person soll ein ehrliches und realistisches Bild erhalten, wie es ist, für die Mobiliar zu arbeiten.»

Was sind die Dos und Don'ts beim Active Sourcing?

Individuelle und zielgruppengerechte Ansprachen, wissen und verstehen, welches Profil gesucht wird, sowie den angesprochenen Personen ein ehrliches und transparentes Bild vermitteln – dies sind für mich absolute Dos. Der Sourcer muss sich selbst treu bleiben. Klar vertrete ich die Mobiliar als Arbeitgeberin, aber ich gehe als «Aline» auf die Personen zu. Ich muss authentisch sein, damit ich die Personen von der Stelle und dem Unternehmen überzeugen kann. Deshalb ist es mir auch sehr wichtig, bei einem Unternehmen zu arbeiten, mit dem ich mich identifizieren kann.

Ein «Don't» ist für mich, auf den schnellen Erfolg zu hoffen, denn Active Sourcing ist Networking. Man muss sich ein Netzwerk aufbauen und dieses aktiv pflegen. Das nimmt viel Zeit in Anspruch, aber die Investition lohnt sich. Active Sourcing braucht Übung, Zeit und auch ein bisschen Leidenschaft, man kann es nicht einfach nebenbei machen.

Kürzlich wurde ich durch einen Recruiter für eine Stelle angesprochen. In der Anfrage stand: «Liebe Anna ...». So etwas darf nicht passieren! Nehmt euch für die Ansprachen Zeit und schreibt nur über Dinge, die ihr auch versteht. Ich bin überzeugt, dass das Gegenüber merkt, wenn ich etwas verkaufen will, wovon ich keine Ahnung habe. Mir ist beim Active Sourcing wichtig, meinen eigenen Stil zu finden. Er soll eine Mischung zwischen der Arbeitgebermarke und meiner Eigenmarke sein und natürlich auch die Zielgruppe ansprechen.

Der Fachkräftemangel ist in vielen Branchen bereits zu spüren. In welchem Bereich ist die Mobiliar besonders betroffen?

IT-Stellen sind schwer zu besetzen. Cloud-Spezialist:innen, Cyber-Security-Analyst:innen sowie Software Engineers sind Profile, die für uns schwierig zu finden sind. Wir engagieren uns sehr für Diversität. Deshalb schreiben wir jede IT-Stelle mit einem 40- bis 100-Prozent-Pensum aus und sind offen für Jobsharings. So konnten wir im letzten Jahr mehr als jede dritte ausgeschriebene IT-Stelle mit einer Frau besetzen. Das wurde übrigens vom IT-Chef der Mobiliar, Thomas Kühne, explizit so gewünscht. Wir sind überzeugt, dass diverse Teams den grössten Erfolg erzielen. Zusätzlich erhalten wir dadurch Zugang zu einem grösseren Personenkreis. Es sind Kandidatinnen, die eben nicht in einem klassischen 80- bis 100-Prozent-Job arbeiten können oder möchten.

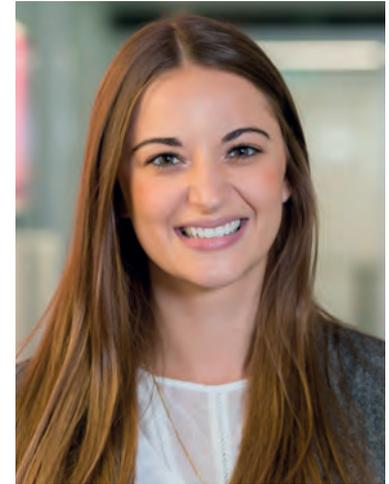
Hinzu kommt, dass wir gelegentlich Personen mit exzellenten Deutsch- und Französischkenntnissen suchen. Eine Spezialisierung plus eine Sprachvorgabe – das

sind schwer zu findende Profile. Hier ist es auch Aufgabe des Sourcers, das gesuchte Profil zu challengen und aufzuzeigen, wie realistisch es ist, ein solches zu finden – und ob dieses überhaupt im Markt existiert. Denn zaubern kann auch der Sourcer nicht.

Welche anderen Recruiting-Trends werden sich künftig durchsetzen?

Der War for Talents wird sich weiter zuspitzen und das Thema People Attraction Management noch mehr in den Fokus rücken. Aktuell werden am Markt auch sehr viele Recruiter & Sourcer gesucht. Weiter klopft die Generation Z an die Türen des

ZUR PERSON



Aline Zinniker ist Verantwortliche Digital Recruiting und Talent Acquisition Manager für Stellen im MINT-Bereich bei der Mobiliar. Sie hat im letzten Jahr erfolgreich ein neues Bewerbermanagementsystem eingeführt und somit das Thema «digitales Recruiting» bei der Mobiliar einen Schritt weitergebracht. Sie studierte Betriebswirtschaft und Psychologie an der Universität Bern. Aline Zinniker verbringt ihre Freizeit gerne in den Bergen beim Skifahren und Wandern.

Arbeitsmarkts. Wer diese jungen Talente gewinnen will, muss verstehen, wie die Gen Z tickt, und sich mit ihren präferierten Social-Media-Plattformen auskennen, Stichwort «Tiktok».

«Wir konnten im letzten Jahr mehr als jede dritte ausgeschriebene IT-Stelle mit einer Frau besetzen.»

Für den Unternehmenserfolg ist es wichtig, die richtigen Mitarbeitenden zu gewinnen und sie auch halten zu können. Talent Acquisition und Talent Relationship Management müssen Hand in Hand gehen. Diese Synergien können wir in Zukunft noch mehr nutzen. Und natürlich das Thema datengetriebenes Recruiting – dort gibt es noch viel Potenzial. Zum Beispiel um die Performance und Visibilität der Stelleninserate zu erhöhen.

Wichtig bleibt für uns bei der Mobiliar auch in Zukunft: Unsere Kandidatinnen und Kandidaten sollen eine persönliche Candidate Experience erleben.

Grenzen der Treuepflicht von Arbeitnehmenden

Nachvertragliche Konkurrenzverbote

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

Von Isabelle Oehri

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

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

Gültigkeit: vier Voraussetzungen

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

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

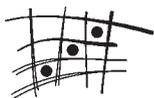
- Das Verbot muss schriftlich vereinbart werden.
- Der Arbeitnehmer muss Einblick in den Kundenkreis oder alternativ in Geschäfts- und Fabrikationsgeheimnisse der Arbeitgeberin haben.
- Die Verwendung der gewonnenen Kenntnisse muss erhebliches Schädigungspotenzial für die Arbeitgeberin aufweisen.

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

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

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

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



adt zurich gmbh
assessment & development team

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

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



nen, sondern allenfalls auch strategische Konzepte, Lieferantennetzwerke, Kalkulationsmaterialien und dergleichen.³

Insbesondere bei freien Berufen, wo Kundenbeziehungen stark persönlich geprägt sind, sind Konkurrenzverbote nach Gerichtspraxis regelmässig unzulässig. Ist die persönliche Beziehung zwischen Arbeitgeberin und Kunden ausschlaggebend, wird es dem Arbeitnehmer auch bei vorhandenen Einblicken nicht gelingen, diese abzuwerben. In diesem Sinne dürfte etwa eine bekannte Anwältin ihrem Praktikanten kein Konkurrenzverbot auferlegen können. Im entgegengesetzten Fall – man denke etwa an einen in einer Praxis beschäftigten Zahnarzt – sind für den Kunden häufig die Fähigkeiten des Arbeitnehmers deutlich wichtiger als die Tatsache, für wen dieser arbeitet. Dass der Kunde diesem entsprechend bei einem Arbeitgeberwechsel regelmässig folgen wird, ist hier aber nicht auf die erworbenen Insiderkenntnisse zurückzuführen und ein Konkurrenzverbot daher nicht zulässig.⁴

Schranken und Wegfall

Sind die vier Gültigkeitsvoraussetzungen erfüllt, bedeutet dies noch nicht, dass ein nachvertragliches Konkurrenzverbot bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses auch tatsächlich exakt wie vereinbart zur Anwendung gelangt. Vielmehr gibt es Konstellationen, in denen es eingeschränkt werden oder ganz dahinfallen kann.

Örtliche, zeitliche und inhaltliche Begrenzung

Damit das wirtschaftliche Fortkommen der Arbeitnehmenden nicht über Gebühr erschwert wird, sind Konkurrenzverbote zeitlich, örtlich und sachlich angemessen zu begrenzen (Art. 340a Abs. 1 OR). In diesem Sinne übermässige Konkurrenzverbote werden durch das Gericht bei der Anwendung eingeschränkt (Art. 340a Abs. 2 OR). Die Bestimmung des angemessenen Rahmens eines Konkurrenzverbots hängt von den Umständen des konkreten Einzelfalls ab.

Zeitlich sehen in der Praxis die meisten Klauseln eine Dauer von wenigen Monaten vor und liegen damit deutlich unter der gesetzlichen Obergrenze von drei Jahren. Das zulässige Mass ist stark von der spezifischen Situation abhängig: Während im Zusammenhang mit Einblicken in den Kundenkreis von einem Richtwert von sechs Monaten ausgegangen werden kann, dürfte sich bei Geschäftsgeheimnissen eine wesentlich längere Frist rechtfertigen.⁵

Geografisch kann ein Konkurrenzverbot höchstens auf den tatsächlichen Markt der Arbeitgeberin ausgedehnt werden, denn ausserhalb desselben fällt ein Schädigungspotenzial ausser Betracht.⁶

Sachlich kann das Verbot selbstredend nicht über den Geschäftszweig der Arbeitgeberin hinausgehen. Die in der Praxis etablierte Umschreibung mit «jeder konkurrenzierenden Tätigkeit» ist gemäss Bundesgericht zulässig.⁷

Für die Beurteilung, ob ein Konkurrenzverbot angemessen oder übermässig ist, sind

Weniger Unfälle, weniger Ausfälle

Freizeitunfälle zu verhüten lohnt sich für Unternehmen. Die BFU bietet dazu alles aus einer Hand – forschungsbasiert und unabhängig:

- Beratungen und Schulungen für Sicherheitsfachleute und Vorgesetzte
- Sensibilisierungsangebote und Einsatzmittel für Mitarbeitende

bfu.ch/unternehmen

KONKURRENZVERBOTE: DOS & DON'TS

- Integrieren Sie das Konkurrenzverbot direkt in den Einzelarbeitsvertrag, der unterzeichnet wird.
- Prüfen Sie vor der Vereinbarung eines Konkurrenzverbots im Einzelnen, ob der Arbeitnehmer Einblicke in Kundenkreis oder Geschäftsgeheimnisse hat und ob ein erhebliches Schädigungspotenzial für die Arbeitgeberin besteht.
- Beschränken Sie das Konkurrenzverbot örtlich, zeitlich und sachlich angemessen und klar.
- Bestimmen Sie eine allfällige Karenzentschädigung genau.
- Vereinbaren Sie eine massvolle Konventionalstrafe für die Verletzung des Konkurrenzverbots und legen Sie fest, dass die Bezahlung derselben nicht von der weiteren Einhaltung entbindet. Behalten Sie die Möglichkeit der Realexekution schriftlich vor.
- Seien Sie sich bewusst, dass das Konkurrenzverbot bei arbeitgeberseitig veranlasster Beendigung des Arbeitsverhältnisses dahinfällt.
- Vereinbaren Sie im Falle einer Vertragsbeendigung durch Aufhebungsvertrag explizit, dass das Konkurrenzverbot fortbestehen soll.

die zeitliche, die örtliche und die sachliche Ausdehnung nicht gesondert, sondern in ihrem Zusammenspiel zu betrachten. So kann etwa ein geografisch und sachlich relativ weitgehendes Konkurrenzverbot zulässig sein, wenn die Dauer sehr kurz angesetzt wird. Mit Blick auf die Angemessenheit ebenfalls miteinzubeziehen ist eine allfällige Karenzentschädigung, die der scheidende Arbeitnehmer für die Einhaltung des Verbots erhält.⁸

Wegfall

Nicht nur herabgesetzt, sondern ganz aufgehoben wird ein Konkurrenzverbot, wenn die Arbeitgeberin nachweislich kein erhebliches Interesse mehr an dessen Aufrechterhaltung hat (Art. 340c Abs. 1 OR) und – praktisch bedeutsamer – wenn das Arbeitsverhältnis aus arbeitgeberseitig bedingten Gründen beendet wird (Art. 340c Abs. 2 OR). Nur wenn die Vertragsbeendigung dem Arbeitnehmer zuzuschreiben ist, hat das Konkurrenzverbot Bestand. Kündigt die Arbeitgeberin, fällt das Konkurrenzverbot dahin, sofern sie nicht beweisen kann, dass ihr der Arbeitnehmer begründeten Anlass zur Vertragsauflösung gegeben hat. Kündigt der Arbeitnehmer, entfällt das Konkurrenzverbot, wenn er belegt, dass die Arbeitgeberin ihm begründeten Anlass zur Kündigung gegeben hat. Ein begründeter Anlass erfordert nicht zwingend eine Vertragsverletzung durch die Gegenpartei. Vielmehr lässt die bundesgerichtliche Rechtsprechung ein der anderen Seite zuzurechnendes Ereignis genügen, das bei vernünftiger kaufmännischer Erwägung einen erheblichen Anlass zur Kündigung darstellt. Bejaht wurde ein solcher

begründeter Anlass etwa bei einer arbeitnehmerseitigen Kündigung wegen wesentlich unter dem Marktüblichen liegender Entlohnung, bei arbeitgeberseitiger Kündigung beispielsweise aufgrund von Vorbereitungen des Arbeitnehmers auf eine Tätigkeit in einem Konkurrenzbetrieb.⁹

Gemäss Gerichtspraxis kann ein Konkurrenzverbot nicht nur bei einer Kündigung, sondern auch im Falle eines Aufhebungsvertrags entfallen, wobei analoge Beurteilungskriterien herangezogen werden.¹⁰ Um in solchen Konstellationen Klarheit zu schaffen, ist es ratsam, den Fortbestand des Konkurrenzverbots im Aufhebungsvertrag explizit zu vereinbaren.

Rechtsfolgen bei Verletzung

Verletzt ein Arbeitnehmer sein gültig vereinbartes, wirksames Konkurrenzverbot, wird er gemäss Art. 340b Abs. 1 OR schadenersatzpflichtig. Dies setzt freilich voraus, dass die Arbeitgeberin den Schaden beweisen kann, der ihr aus dem Verstoß erwächst, was in der Praxis oft schwierig ist. Daher wird die Vereinbarung eines Konkurrenzverbots häufig mit einer Konventionalstrafe verbunden. Die Strafzahlung sollte in der Regel eine Obergrenze eines Jahreslohns nicht übersteigen, da sonst eine Herabsetzung droht.¹¹

Mangels abweichender Abrede ist davon auszugehen, dass der Arbeitnehmer sich durch die Bezahlung der vereinbarten Geldsumme der weiteren Einhaltung des Konkurrenzverbots entledigen kann (Art. 340b Abs. 2 OR). Entspricht dies nicht der Intention der Parteien, muss

durch entsprechende Formulierung der Klausel klargestellt werden, dass die Entrichtung der Konventionalstrafe nicht vom Verbot befreit.

Unter den Voraussetzungen von Art. 340b Abs. 3 OR kann sich die Arbeitgeberin für besonders schwerwiegende Konstellationen ferner schriftlich die Möglichkeit vorbehalten, neben Schadenersatz und Konventionalstrafe die Realexekution, d.h. die Untersagung der konkurrenzierenden Tätigkeit unter richterlicher Strafandrohung, zu verlangen (Art. 340b Abs. 3 OR).¹²

Durchsetzbar, massvoll und klar

Am Ende eines Arbeitsverhältnisses haben Arbeitgeberin und Arbeitnehmer häufig gegenläufige Interessen: Die Arbeitgeberin möchte nicht, dass der scheidende Arbeitnehmer weiter von ihren wertvollen Assets profitiert; der Arbeitnehmer will sich beruflich optimal weiterentwickeln. Mit einem massvollen, durchsetzbaren, klar formulierten Konkurrenzverbot können die legitimen Anliegen beider Seiten angemessen berücksichtigt und Konflikte vermieden werden.

Fussnoten

- ¹ Vgl. Art. 13 f. OR. Das Gesetz kennt als digitale Alternative zur handschriftlichen Unterzeichnung die qualifizierte elektronische Signatur. Dieser kommt im arbeitsvertraglichen Kontext heute allerdings praktisch keine Bedeutung zu. Jedenfalls ungenügend ist unter geltendem Recht eine Vereinbarung etwa per E-Mail oder in einem PDF-File, das mit einem blossen Scan einer händischen Unterschrift versehen wird.
- ² Vgl. statt vieler Emmel, F. (2016). Kommentar zu Art. 340 OR, N 2. *Handkommentar zum Schweizer Privatrecht (3. Aufl.)*. Zürich/Basel: Genf: Schulthess.
- ³ Vgl. zum Ganzen etwa Rehinder, M., & Stöckli, J.-F. (2014). Kommentar zu Art. 340 OR N 10. *Berner Kommentar: Schweizerisches Zivilgesetzbuch – Das Obligationenrecht – Der Arbeitsvertrag, Art. 331–355 und Art. 361–362 OR (2. Aufl.)*. Bern: Stämpfli.
- ⁴ Vgl. etwa die Urteile des Bundesgerichts BGE 138 III 67, E. 2.2, oder BGE 4C.100/2006 vom 13. Juli 2007, E. 2.
- ⁵ Vgl. zum Ganzen BGE 4A_62/2011 vom 20. Mai 2011, E. 4.
- ⁶ Vgl. BGE 4A_466/2012 vom 12. November 2012, E. 5.
- ⁷ Vgl. etwa BGE 4C.298/2001 vom 12. Februar 2002, E. 2; BGE 4A_210/2018 vom 2. April 2019, E. 3.
- ⁸ Vgl. BGE 130 III 353, E. 2.
- ⁹ Vgl. zum Ganzen etwa BGE 4A_8/2013 vom 2. Mai 2013, E. 6.2; BGE 4A_22/2014 vom 23. April 2014, E. 4.3.1.
- ¹⁰ Vgl. BGE 4A_209/2008 vom 31. Juli 2008, E. 3.
- ¹¹ Vgl. BGE 4A_466/2012 vom 12. November 2012, E. 6.
- ¹² Vgl. zum Ganzen etwa Portmann, W., & Rudolph, R. (2020). Kommentar zu Art. 340b OR, N 4 ff. *Basler Kommentar – Obligationenrecht I (7. Aufl.)*. Basel: Helbing Lichtenhahn.



Isabelle Oehri,
Rechtsanwältin, M.A. HSG
in Law & Economics, Stv.
Leiterin Kompetenzzentrum
Management & Law,
Leiterin Fachgruppe Recht
& Steuern, Dozentin, Studiengangs-
und Projektleiterin an der Hochschule
Luzern – Wirtschaft.

Handlungsempfehlungen zur Schlichtung von Auseinandersetzungen

Konfliktmanagement am Arbeitsplatz

Im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses lassen sich – ähnlich einer Beziehung – Konflikte nie ganz vermeiden. Doch welche Rechte und (Handlungs-)Pflichten haben Arbeitgeber bei Konflikten am Arbeitsplatz? Dies hängt entscheidend von der Konstellation des Konflikts ab.

Von Marc Ph. Prinz und Jeannine Dehmelt

Pflichtverletzungen durch Mitarbeitende

Die Mitarbeitenden trifft im Rahmen des Arbeitsverhältnisses nicht nur eine Arbeits-, sondern auch eine Treuepflicht (Art. 321a OR). Oftmals resultieren Konflikte am Arbeitsplatz, wenn ein Mitarbeitender seine Arbeits- und/oder seine Treuepflicht gegenüber dem Arbeitgeber verletzt. Typische Fälle von Treuepflichtverletzungen sind beispielsweise widerrechtliches oder ungebührliches Verhalten gegenüber dem Arbeitgeber, dessen Kunden oder auch Mitarbeitenden, die Herabsetzung des Ansehens des Arbeitgebers, die Arbeitsleistung für Dritte und die Verletzung von Geheimhaltungspflichten.

Ist eine Pflichtverletzung gegeben/erstellt (vgl. auch nachstehend), stehen dem Arbeitgeber je nach deren Art verschiedene Handlungsmöglichkeiten offen. In der Regel ergreift der Arbeitgeber disziplinarische Massnahmen. Diese können von einer Ermahnung/einem Verweis, bei welchem es sich um eine Rüge des vertragswidrigen Verhaltens ohne weitere Konsequenzen handelt, über eine Verwarnung bis hin zu einer (fristlosen) Kündigung reichen.

Mit einer Verwarnung wird das fehlbare Verhalten des Mitarbeitenden abgemahnt und – für den Wiederholungsfall – eine Sanktion angedroht (meist eine fristlose Kündigung). Die Verwarnung und die Sanktionsandrohung haben dabei explizit und unmissverständlich sowie – aus Beweisgründungen – grundsätzlich schriftlich zu erfolgen. Der betreffende Mitarbeitende muss gestützt auf die Verwarnung somit klar erkennen können,



Der Arbeitgeber muss zumindest versuchen, den Konflikt zu lösen.

welches Verhalten nicht mehr toleriert wird und welche Konsequenzen weitere (gleichartige) Verfehlungen haben.

Alternativ kann direkt eine Kündigung ausgesprochen werden. Für eine gerechtfertigte fristlose Kündigung muss das Fehlverhalten des Mitarbeitenden aber derart gravierend sein, dass dem Arbeitgeber die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nicht mehr zugemutet werden kann (Art. 337 OR). Dies dürfte in der Regel bei Straftaten am Arbeitsplatz oder bei sehr schweren Treuepflichtverletzungen der Fall sein. Eine fristlose Kündigung ist zudem umgehend auszusprechen. Wird dies nicht beachtet, dürfte die fristlose Kündigung als ungerechtfertigt qualifizieren und zu Entschädigungsansprüchen des Mitarbeitenden führen (Schadenersatz in der Höhe des Einkommens des Mitarbeitenden während der ordentlichen Kündigungsfrist und Entschädigung von bis zu sechs Monatslöhnen; Art. 337c OR).

Im Falle einer Verletzung der Arbeitspflicht oder einer Treuepflichtverletzung, welche zu einem Schaden führt, kann der Arbeitgeber unter Umständen alternativ den Lohn zurückbehalten oder den Schaden mit diesem verrechnen (wobei bei

nicht absichtlich herbeigeführten Schäden das sog. Existenzminimum zu beachten ist; Art. 323b OR).

Konflikte zwischen Mitarbeitenden oder mit Vorgesetzten; Kündigungen in Konfliktsituationen

Am Arbeitsplatz kann es zudem sowohl zu Konflikten zwischen Mitarbeitenden als auch mit dem Vorgesetzten kommen. Das Spektrum reicht von kleineren Auseinandersetzungen bis hin zu eigentlichem Mobbing oder sog. Bossing.

Gemäss Art. 328 OR ist der Arbeitgeber – gerade auch in solchen Konfliktsituationen – dazu verpflichtet, die Persönlichkeit der Mitarbeitenden zu schützen und zu deren Schutz alle notwendigen und zumutbaren Massnahmen zu treffen. Der Arbeitgeber muss somit zumindest versuchen, den Konflikt zu lösen. Entsprechende Massnahmen können (interne oder externe) Aussprachen, Schlichtungsbestrebungen, ein Coaching, das Aufstellen von Verhaltensregeln/Zielvereinbarungen, das Erteilen von Weisungen, interne Versetzungen, Umstellungen der Arbeitsabläufe, Verwarnungen oder ultimativ das Aussprechen von Kündigungen sein.

Obwohl in der Schweiz grundsätzlich die sog. Kündigungsfreiheit gilt, ist bei der Aussprache von Kündigungen in einer Konfliktsituation (sog. Konfliktkündigungen) Vorsicht geboten. Gemäss der mittlerweile gefestigten Rechtsprechung des Bundesgerichts qualifiziert eine Konfliktkündigung als missbräuchlich, wenn der Arbeitgeber zuvor nicht die notwendigen und zumutbaren (verhältnismässigen) Massnahmen zur Entschärfung des

Konflikts ergriffen hat (zumindest sofern nicht von vornherein klar ist, dass entsprechende Massnahmen nicht zielführend sind). Infrage kommen dabei sowohl die vorgenannten disziplinarischen als auch vermittelnden Massnahmen. Welche Massnahmen zu ergreifen sind, hängt von den Umständen des Einzelfalls und der Natur des Konflikts ab. Die gewählten Massnahmen müssen aber auf jeden Fall dazu geeignet sein, den Konflikt zu lösen oder zumindest abzuschwächen.

Eine fristlose Kündigung ist auch bei Konflikten zwischen Mitarbeitenden untereinander oder mit Vorgesetzten nur unter den vorab genannten, strengen Voraussetzungen gerechtfertigt (was in der Praxis selten der Fall sein dürfte).

Betriebsinternes Konfliktmanagement/Interne Untersuchungen zur Sachverhaltsabklärung

Vor diesem Hintergrund sollte jedes Unternehmen über ein effizientes (Leistungs-) und insbesondere Konfliktmanagement verfügen. Es empfiehlt sich, die Leistungen und das Verhalten der Mitarbeitenden regelmässig und ehrlich zu evaluieren und zu dokumentieren. Sollten die Leistungen und/oder das Verhalten Anlass zum Ergreifen von disziplinarischen Massnahmen geben, sollten diese – ebenso wie das mit dem betreffenden Mitarbeitenden zu führende Gespräch (dringend empfohlen) – schriftlich festgehalten werden. Kommt es zu

Konflikten zwischen Mitarbeitenden untereinander oder mit Vorgesetzten, hat der Arbeitgeber in einem ersten Schritt grundsätzlich die geeigneten Massnahmen zur Entschärfung des Konflikts zu ergreifen, bevor eine allfällige Kündigung ausgesprochen wird.

Unabhängig von der Konfliktkonstellation nimmt die Ab- und Aufklärung des Sachverhalts beim Konfliktmanagement zudem einen wichtigen Stellenwert ein. Arbeitgeber sehen sich daher immer häufiger veranlasst, sog. interne Untersuchungen durchzuführen. Eine solche kann von einer Befragung von Mitarbeitenden bis hin zu einer Sicherung und Sichtung von elektronischen Dateien, insbesondere von E-Mails, reichen. Dabei sind die relevanten arbeits- und datenschutzrechtlichen Bestimmungen zu beachten.

Eine interne Untersuchung sollte immer von einer unabhängigen Stelle durchgeführt werden. Bei überschaubaren und nicht das Gesamtunternehmen (insbesondere die Geschäftsleitung) betreffenden Konflikten ist dies in der Regel das HR oder die Rechtsabteilung (bei diesen Stellen sollten sich die Mitarbeitenden auch bei Verdacht auf Pflichtverletzungen oder bei Konflikten melden können).

Im Falle von Befragungen von Mitarbeitenden sind diese zwar darauf hinzuweisen, dass sie (als Ausfluss ihrer Treuepflicht) grundsätzlich verpflichtet sind, zu geschäftsbezogenen Vorfällen wahrheits-

gemäss auszusagen. Ebenso sind sie aber darauf hinzuweisen, dass sie sich nicht selbst belasten müssen. Wird dies nicht gemacht, können die Einvernahmen in einem späteren Zivil- oder gar Strafverfahren (allenfalls) nicht verwendet werden.

Sollen im Rahmen einer internen Untersuchung elektronische Daten gesichert werden, gilt ferner Folgendes: Idealerweise sollte den Mitarbeitenden bereits klar sein (z.B. aufgrund interner Reglemente, Weisungen), dass der Arbeitgeber unter gewissen Umständen auf ihre geschäftlichen Daten zugreifen kann. Andernfalls sind sie vor der Untersuchung grundsätzlich entsprechend zu informieren.

Auch dies zeigt, dass Arbeitgeber gut beraten sind, wenn die internen Abläufe bei Auftreten von Konfliktsituationen klar sind und dadurch schnell und angemessen reagiert werden kann.



Marc Ph. Prinz, LL.M., ist Partner und Teamleiter der Fachgruppe Arbeitsrecht der Kanzlei VISCHER an den Standorten Basel und Zürich.



Jeannine Dehmelt ist Anwältin im Arbeitsrechtsteam der Kanzlei VISCHER am Standort Zürich. Sie berät und vertritt nationale und internationale Klienten in allen Belangen des Arbeitsrechts.



deinpersonalberater.ch

Finden Sie Ihren Personalberater

Die passende Unterstützung für Ihre Branche auf www.deinpersonalberater.ch

KV und KV-technisch

IT/Telekommunikation

Logistikberufe &
Verkehr

Technik

Bank / Versicherung

Verkauf

Werbung / Grafik /
Marketing

Mehr

Lohndiskriminierung trifft Frauen und jüngere Arbeitnehmende

Lohngleichheit unter der Lupe

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

Von Thomas Landolt und Roland Stoll

Ergebnisse der Lohngleichheitsanalyse

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

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

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

Chancengleichheit

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

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

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

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

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

Altersdiskriminierung

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

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

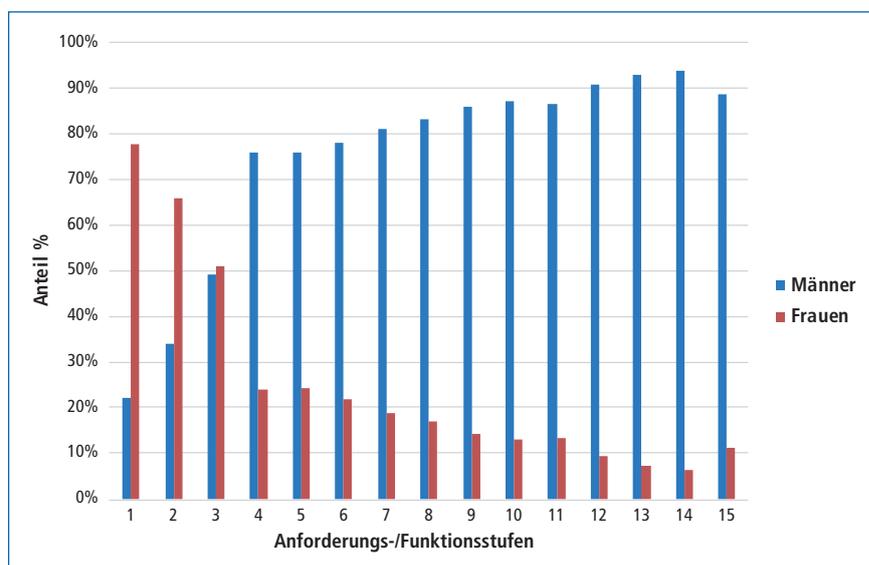


Abb. 1: Anteile Frauen und Männer nach Anforderungs-/Funktionsstufe

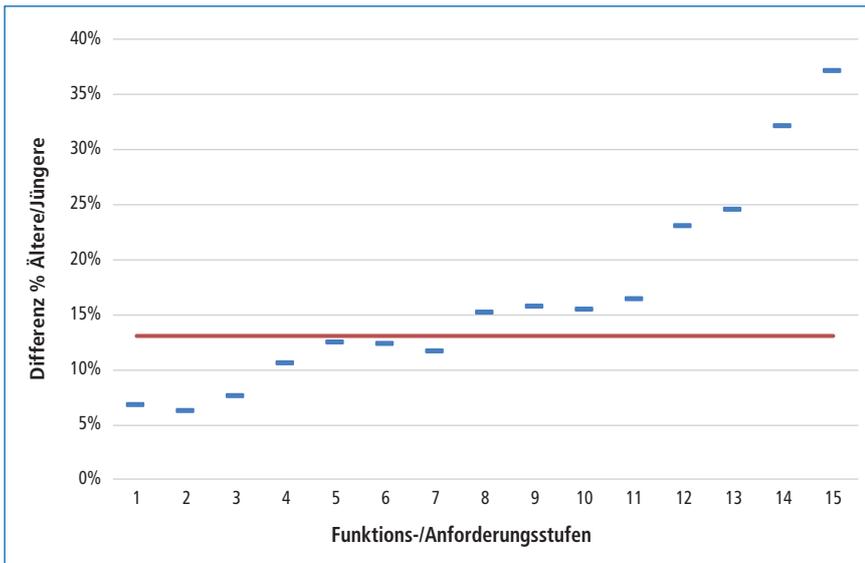


Abb. 2: So viel verdienen ältere Angestellte mehr als jüngere

Für gleichwertige Arbeit verdienen die älteren Mitarbeitenden durchschnittlich 13% mehr als die jüngeren.

15 Anforderungs- resp. Funktionsstufen liegen die Lohndifferenzen, welche allein durch das Alter zu erklären sind, zwischen 6% und 37%. Verglichen wurden die Löhne von 35-jährigen (40- und 45-jährigen in höheren Stufen) und 65-jährigen Angestellten (siehe Abbildung 2).

Fazit

Wenn wir den «Anspruch auf gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit» erfüllen

wollen, sollten wir in Zukunft die Aspekte der Lohndiskriminierung differenzierter analysieren, als dies mit der heutigen Lohnvergleichsanalyse gemacht wird. Mit den aktuellen Berechnungsmodellen werden sich die Löhne der Frauen nur noch wenig verändern.

Die Lohndifferenzen zwischen jüngeren und älteren Angestellten werden in zunehmendem Masse als ungerecht und nicht mehr zeitgemäss empfunden. Es gibt nach wie vor viele Lohnsysteme, bei denen ein automatischer Lohnanstieg mit zunehmendem Alter oder Dienstalter verankert ist. Firmen sind gefordert, ihre Lohnpolitik resp. ihre Lohnsysteme diskriminierungsfrei und zukunftsorientiert

auszurichten. Ein zeitaufwendiger und sehr anspruchsvoller Veränderungsprozess!

Eine weitere Herausforderung besteht darin, mehr Frauen in anspruchsvollen (Führungs-)Funktionen zu beschäftigen. Dies ist insbesondere in der eher technisch ausgerichteten Realwirtschaft eine besondere Herausforderung. Die wichtigsten Hindernisse sind bekannt: Rollenenteilung, Rollenbilder, Berufswahl, Kinderbetreuung und Weiteres. Klar ist, dass es länger dauern wird, bis wir die Früchte des Veränderungsprozesses ernten können. Frauen und jüngere Angestellte werden mit grosser Wahrscheinlichkeit daraus den grössten Nutzen ziehen.



Thomas Landolt ist Inhaber und Geschäftsführer der Firma Landolt & Mächler Consultants AG. Er ist Ingenieur und Personalleiter SKP mit langjähriger Erfahrung als HR-Leiter in verschiedenen Industriefirmen.

Herr Landolt führt seit 20 Jahren Salärvergleiche für verschiedene Branchen in der Schweiz durch (tl@marketsalary.ch).



Roland Stoll ist Senior Compensation Consultant bei der Firma Landolt & Mächler Consultants AG. Er ist Ingenieur mit einer Weiterbildung MAS in Human Capital Management. Herr Stoll hat langjährige

Erfahrung im HR und in der Gestaltung von Lohnsystemen in der Schweiz und international (rs@marketsalary.ch).

swisspayroll ag

Ihr Schweizer Spezialist für effiziente und kostenoptimierte Personal- und Salär-Administration.

Befreien Sie sich vom Termin-, Stellvertretungs- und Knowhow-Druck. Unser Human Resources-Servicecenter bietet Ihnen Unterstützung und Entlastung:

- Externe Lohnbuchhaltung und Salär-administration nach CH-Gesetzgebung
- Beratung und Stellvertretung in allen Bereichen von Personal und Lohn
- Lineare Kosten, HR-Fachsupport inklusive; ohne zusätzliche Software-Investitionen
- Swissdec-zertifizierte Lohnbuchhaltung mit diversen HR-Modulen via Browser für Selfservices

Nutzen Sie über 35 Jahre HR-Erfahrung.

Infos & Kontakt unter:

Telefon +41 71 969 30 50
marketing@sps-ag.ch
www.swisspayroll-ag.ch



Ein Plädoyer für mehr Initiative und Eigenverantwortung

Frauen, Geld und Vorsorge

Zwar sind junge Frauen heute gut ausgebildet, doch gesellschaftliche Rollenbilder bremsen sie immer noch aus. Ich wünsche diesen Frauen die Zielstrebigkeit, Dinge, die ihnen am Herzen liegen, mit Leidenschaft durchzusetzen. Den Mut, Ängste zu überwinden, und weitgehende Unabhängigkeit von der Meinung anderer. Unsere Zukunft ist immer eine Frage der heutigen Entscheidung.

Von Clivia Koch

In der Regel sprechen Menschen, die Geld haben, nicht gross darüber. Andere hingegen, die plötzlich zu Geld kommen – aus welchen Gründen auch immer – protzen bei jeder Gelegenheit damit. Ein paar Zitate rund ums Geld:

- Jean Paul Getty (US-amerikanischer Öltcoon) sagte: «Über Geld spricht man nicht, man hat es.»
- Danny Kaye (US-amerikanischer Schauspieler) meinte: «Geld allein macht nicht glücklich. Es gehören noch Aktien, Gold und Grundstücke dazu.»
- Und noch ein deutsches Sprichwort: «Frauen und Geld regieren die Welt.»

Das Thema Geld begleitet uns ein Leben lang. Es ist egal, ob dies im privaten, beruflichen oder gesellschaftlichen Kontext ist. Mal offen über Geld zu reden, das ist fast wie ein Vertrauensbeweis. Den persönlichen Wert des Geldes bestimmt jeder/jede selbst. Frauen stehen den Männern heute bezüglich Finanzwissen nicht nach. Doch sie kümmern sich zu wenig um die eigenen Finanzen. – Da sind sich Banken, Vorsorgeexperten und Frauennetzwerke für einmal einig. Warum ist das so?

Altersarmut ist weiblich – ein Naturgesetz?

Junge Frauen sind gut ausgebildet, und es besteht in der Schweiz eine zunehmende Nachfrage der Frauen nach bezahlter Arbeit. Dies zeigt sich im steilen Anstieg der Frauenerwerbsquoten in den letzten zwei Jahrzehnten sehr deutlich. Die Erwerbsquoten der 15- bis 64-jährigen Frauen und Männer gleichen sich immer mehr an. Seit Ende der 90er-Jahre ist jene der Frauen gestiegen, während die der Männer zunächst leicht zurückgegangen und seit 2004 stabil geblieben ist.

Die Schweiz liegt mit den Erwerbsquoten von Mann und Frau im europäischen Vergleich auf dem zweiten Rang. Nur Island hat eine noch höhere Erwerbsquote. Die schlechte Nachricht: Es arbeiten hierzulande mehr erwerbstätige Frauen Teilzeit und in kleineren Prozentanteilen als in den Nachbarländern. Teilzeitarbeit bedeutet häufig schlechtere soziale Absicherungen (z.B. bei der Pensionskasse), tiefere Löhne sowie geringere Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen.

Andererseits ermöglicht ein Teilpensum andere Aktivitäten, etwa ein Studium, eine Weiterbildung oder ein freiwilliges Engagement. Während die Erwerbsquote in der Schweiz in den letzten 30 Jahren zwar zugenommen hat, ist im Vergleich die Vollzeitbeschäftigung der Frauen eher zurückgegangen.

Für Frauen ist die Rente bis in die 1960er aufgrund ihrer niedrigen Lebenserwartung und der Versorgung durch den Ehemann kein Thema.

Demnach mussten sich Frauen wenig Gedanken über ihre finanzielle Absicherung im Rentenalter machen. War eine Frau berufstätig, wurde ihr oftmals automatisch mit Bekanntgabe der Verlobung gekündigt, denn sie hatte ja eine andere Einkommensquelle.

Warum strebten die Frauen Anfang der 70er-Jahre nach dem Recht auf Bildung und Arbeit? Ich bin selbst Ende der 70er-Jahre ins Berufsleben eingestiegen. Wir hatten nicht die gleichen Ausbildungschancen wie die heutigen Frauen. Wir



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

aber wollten unabhängig vom Einkommen des Mannes sein und auf eigenen Beinen stehen. Und trotz guter Ausbildung liessen uns beispielsweise die Grossbanken nicht im Finanzbereich arbeiten. So starteten wir meist als Assistentinnen und arbeiteten uns durch die gläserne Decke durch. Für die erste Kaderstelle stand ich, wohlgermerkt mit 27 Jahren für ein Jahr unter Probe. Erst nach einem Jahr wurde ich offiziell ernannt. Bis dahin hatte ich zwar die ganze Verantwortung, aber meine männlichen Mitarbeitenden verdienten mehr – na ja, sie waren auch älter und sie hatten eine Ehefrau und Kinder, die es zu ernähren galt.

Als ich dann später CEO wurde und über ein Vermögen von 8 Mrd. (als Frau) wachte, kam ich zu meinem Erstaunen gleich in der «Handelszeitung» und in der Zeitschrift «Women in Business» unter die einflussreichsten Frauen in der Schweiz.

Dabei wollte ich einfach unabhängig sein. Mein Vater wollte das Baugeschäft nicht einer Tochter weitergeben. Er hatte das Pech, vier Töchter zu haben, und ich brachte den passenden und ersehnten Schwiegersohn nicht mit nach Hause. Es blieb ihm nichts anders übrig, als zu verkaufen. Und mir? Karriere zu machen, denn ich wollte unabhängig bleiben. Und heute sieht die Realität laut einer Umfrage der Frauenzeitschrift «Annabelle» – auch 50 Jahre später – nicht wirklich besser aus: Jede zweite Frau würde zu wenig verdienen, um ihren Lebensunterhalt allein bestreiten zu können. Ja, liebe Frauen, wir müssen reden!

Liegt es an unserer Geschichte oder an unserem Wohlstand?

Die Mühlen in der Schweiz scheinen tatsächlich etwas langsamer zu mahlen. Bis 1988 stand im Gesetz: «Der Ehemann ist das Haupt der Gemeinschaft. Er bestimmt die eheliche Wohnung und hat für den Unterhalt von Weib und Kind in gebührender Weise Sorge zu tragen.» Wer denkt, dieser Artikel sei mit Einführung des Frauenstimmrechts gekippt worden, liegt falsch. So hatte die Frau bis 1988 selbst vor dem Kauf eines Staubsaugers streng rechtlich die Zustimmung des Ehemanns einzuholen! Das Scheidungsrecht,

das noch aus dem Jahr 1907 stammte, wurde 1990 immerhin revidiert und trat 2000 in Kraft. Heute feiern wir 50 Jahre Frauenstimmrecht – und einige wichtige Gesetze wurden angepasst. Bildungsmässig stehen Frauen aktuell alle Türen offen, und Unternehmen bemühen sich, mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen.

Warum gibt es immer noch Baustellen bezüglich Gleichstellung und finanzieller Absicherung und Unabhängigkeit der Frauen?

Je fortschrittlicher sich ein Land gibt, desto geringer ist der Anteil an Studentinnen in den sog. MINT-Fächern (Mathe, Informatik, Naturwissenschaft und Technik). Ausgerechnet die nördlichen Musterstaaten wie Finnland, Norwegen und Schweden bilden auf dieser Rangliste die Schlusslichter. Dafür sind Länder ganz vorne, die nicht unbedingt für Gleichstellung bekannt sind, nämlich Algerien, Tunesien, die Türkei und die Vereinigten Arabischen Emirate.

Wirtschaftliche Unabhängigkeit scheint nicht das oberste Ziel der Frauen zu sein. Aber warum ist das so? In unseren Breitengraden setzen die Frauen eher auf Selbstverwirklichung und persönliche Entfaltung. Sie glauben, es sich leisten zu können. Daran ist zwar auf den ersten Blick nichts falsch – wenn man es sich eben langfristig leisten kann. Ein guter Lohn bedeutet Sicherheit im Alter, Freiheit, Unabhängigkeit und bessere Möglichkeiten für unsere Kinder.

Das häufigste Familienmodell in der Schweiz besteht immer noch aus dem Mann, der 100% arbeitet, und der Frau, die einem Pensum von maximal 50% nachgeht. Bei der zweithäufigsten Konstellation ist der Mann der Alleinernährer. Konkret: 32% der Frauen im erwerbsfähigen Alter gehen keiner bezahlten Arbeitstätigkeit nach. Meist sitze ich sprachlos am Tisch, wenn junge Frauen ganz nebenbei erzählen – in einer Frauenrunde natürlich –, dass sie sich ihren Männern bezüglich Ausbildung überlegen fühlen, aber zugunsten von Kindern und flexibler Arbeitseinteilung auf eine Karriere verzichten.

Meine Mutter leitete mit meinem Vater den Betrieb. Er wäre nie so erfolgreich gewesen, hätte sie nicht mitgearbeitet. Nebenbei zog sie noch uns vier Töchter gross. Ich erinnere mich, dass sie von meinem Vater den gerechten Lohn einforderte. Sie bekam ihn auch. Bei der Scheidung zog sie allerdings den Kürzeren, denn das alte Scheidungsrecht ging wohl immer noch davon aus, dass für den Erfolg eines Unternehmens allein der Mann verantwortlich sein kann.

Ich habe gelernt: Der Ehemann ist keine Altersvorsorge! Und niemals alles auf nur eine Karte setzen.

Gut, das Scheidungsrecht hat sich angepasst. Die Frauen dürfen und sollen auch mehr zum gemeinsamen Lebensunterhalt beitragen. Das hat kürzlich das Bundesgericht entschieden. Die Ehefrau bekommt nicht mehr per se den nachehelichen Unterhalt. Der Aufschrei der Gewerkschaften und Frauenorganisationen liess nicht lange auf sich warten und zeigt: Die Frauen sind und waren auf das nicht vorbereitet. Warum denn nicht? Haben die Frauen nicht längst gelernt, ihre Stimme zu erheben und zu verhandeln? Warum regeln sie das Zusammenleben mit einem Konkubinatsvertrag, nicht aber die Ehe mit einem Ehevertrag? Ist es wegen der Schmetterlinge im Bauch? Haben andere Dinge Priorität? Oder glauben sie, dass sie nie so alt werden, und lassen es sich lieber heute gut gehen? So geht den Frauen wichtige Zeit verloren, die sie für die Altersvorsorge brauchen.

Die Panik kommt irgendwann, und das Rentendilemma wird plötzlich sehr greifbar.

Und jetzt kommt noch die AHV-Reform. Ich wurde von verschiedenen Seiten eingeladen, den Appell «Hände weg von den Frauenrenten» zu unterzeichnen – gegen die geplante Angleichung des Frauenrentenalters auf 65. War das Frauenrentenalter nicht schon einmal bei 65 Jahren? Nach unten angepasst auf 63 und 62 wurde es 1957 und 1964. Zudem wurde damals bereits eine Ehepaarrente ausgerichtet, wenn der Mann 65 Jahre und die Frau mindestens 60 Jahre alt waren. Böse Zungen behaupteten damals, dass Männer in ihrem Ruhestand nicht alleine ge-

lassen werden wollten. Tatsächlich aber waren die damaligen Argumente wesentlich ernüchternder: «Physiologisch betrachtet ist die Frau trotz ihrer höheren Lebenserwartung dem Mann gegenüber im Nachteil» – war die Rechtfertigung. Heute beziehen die Frauen von der AHV die gleiche Rente wie die Männer. Es gibt praktisch keinen Unterschied zwischen den Geschlechtern.

Natürlich beziehen die Frauen insgesamt deutlich tiefere Renten – aber aus der beruflichen Vorsorge. Und selbstverständlich muss das Problem angegangen werden. Aber doch nicht so! Schnell werden alle Privilegien den Männern zugeordnet und uns die Nachteile. Wo bleibt da die Eigenverantwortung? Wir haben auch Vorteile: Wir leben durchschnittlich fünf Jahre länger ohne physiologischen Nachteil und müssen noch immer nicht ins Militär.

Die berufliche Vorsorge bildet das Erwerbseinkommen des Ehepaars ab. Entscheidet sich heute ein Paar dafür, dass eine Person Teilzeit arbeitet und die andere Vollzeit, was bei den meisten Paaren der Fall ist, werden in der Vorsorge ihre zukünftigen Renten auf genau diesem gemeinsamen Einkommen berechnet. Bei einer Scheidung kommt es zu einem Splitting, und jeder/jede erhält die Hälfte des während der Ehe angesparten Altersguthabens. Gegen dieses Modell spricht grundsätzlich nichts, solange die Paare nicht zwei Haushalte führen müssen.

Im Grund wissen wir: Vorsorge ist besser als Nachsorge. Das Prinzip der Vorsorge setzt darauf, das Risiko möglichst zu umgehen oder für den Ernstfall vorgesorgt zu haben. Sichere Arbeitsplätze für die gesamte Dauer des Erwerbslebens gibt es nicht mehr. Brüchige Erwerbsbiografien nehmen zu. Wir werden unsere Sozialsysteme so oder so umbauen müssen. Das Arbeitsleben ist heute wesentlich komplizierter als noch vor einigen Jahrzehnten. Wirtschaftskrisen, Finanzkrisen, Gesundheitskrisen – es gibt viele Gründe, die unser gesellschaftliches Leben ins Wanken bringen können.

Geschlechtsspezifische Erwartungen in einer Partnerschaft führen oft nicht nur für Frauen, sondern auch für Männer zu Problemen. Studien wie die «National Longitudinal Survey of Youth» (1977 bis 2011) belegen: Je höher die finanzielle Verantwortung, die Männer allgemein übernehmen, desto mehr verschlechtert sich ihr psychisches Wohlbefinden. Bei Frauen ist das Umgekehrte zu beobachten. Je mehr sie zum Familieneinkommen beitragen können, desto besser fühlen sie sich. Das erstaunt nicht, schliesslich ist man zusammgekommen, um Seite an Seite für die Verwirklichung der gemeinsamen Lebensträume kämpfen.

Mit zunehmendem Wunsch nach Sicherheit und Autonomie werden sich Frauen auch bei uns früher oder später mit Finanzthemen auseinandersetzen müssen. Manchmal scheint es bequemer, den

Stein gar nicht erst ins Rollen zu bringen. Anstatt einen Appell zu unterzeichnen, nehmen wir doch die Dinge besser selbst im eigenen Umfeld in die Hand.

Fazit

Liebe Frauen, warten Sie nicht darauf, dass sich die Dinge von selbst regeln oder bis andere das für Sie tun. Die tun das nämlich entweder gar nicht und wenn doch, dann viel zu spät. Eine Auseinandersetzung mit den Lebenszielen und eine unabhängige Beratung sind essenziell, um die wirtschaftlichen Ziele und Wünsche im Leben zu erreichen. Ich glaube nicht, dass Frauen andere Produkte brauchen als Männer. Aber mehr Mut und Eigenverantwortung, die Ziele zu formulieren. Und gerade als **Frau** gibt es manchmal ganz besondere **Herausforderungen**, die gemeistert werden müssen.



Clivia Koch ist Expertin für Leadership und Diversity und seit 2009 Präsidentin der Wirtschaftsfrauen Schweiz. Als Gründerin der Beratungsgesellschaft «Koch Pohl Consulting GmbH» baute sie das Kompetenz-Zentrum für Leadership und Organisation auf. Zuvor war die Betriebsökonomin vor allem in Führungsfunktionen der Versicherungs- und Finanzbranche tätig. Sie war unter anderem CEO einer Treuhandgesellschaft und CEO einer der grossen Pensionskassen, Arbeitgeber-Stiftungsrätin der Migros-Pensionskasse und Schulungsleiterin für betriebliches Sozialwesen. www.kochpohl.ch/ www.femaleleaders.ch

HR-Prozesse optimieren?

fidevision, der Abacus Gold Partner Ihres Vertrauens.

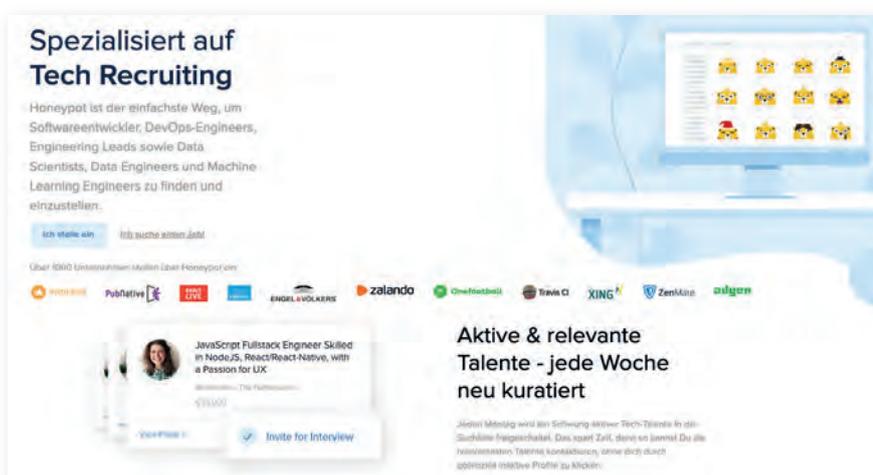
www.fidevision.ch





Tech-Recruiting auf Honeypot.io: Wissen, wo man Tech-Talente findet

Tech-Talente zu gewinnen kann mitunter extrem frustrierend sein. Recruiter schalten die perfekte Stellenanzeige, die offene Stelle ist mit einem guten Gehalt und Boni attraktiv gestaltet, und es wird sogar mit Remote-Angeboten und einem agilen Tech-Stack geworben. Trotzdem meldet sich kein Kandidat. Auch die aktive Ansprache von Talenten auf den gängigen Jobplattformen geht ins Leere – die meisten Softwareentwickler und Co. antworten nicht einmal.



Der War for Tech-Talent ist in vollem Gange. IT-Fachkräfte werden mit einer Welle von Jobangeboten überflutet. Selbst die besten Angebote gehen dabei dann oft unter oder kommen schlichtweg zur falschen Zeit. Honeypot, eine Spezialistenplattform, speziell für Tech-Recruiting, will das ändern und Unternehmen wie Talenten helfen, zueinander zu finden.

Honeypot.io ist Europas grösste tech-fokussierte Jobplattform und hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Suche nach Tech-Talenten einfach und effektiv zu gestalten. Seit April 2021 ist die Jobplattform auch in der Schweiz tätig und verbindet bereits zahlreiche Schweizer Unternehmen mit vorab geprüften Softwareentwicklern, DevOps-Engineers, Engineering Leads sowie Data Scientists, Data Engineers und Machine Learning Engineers, die aktiv nach einem neuen Job suchen.

«Viele Unternehmen bieten attraktive Jobangebote, dringen aber einfach nicht zu den richtigen Kandidaten durch. Honeypot ist anders. Wir setzen auf Re-

verse-Recruiting und kommunizieren das aktiv: Unternehmen bewerben sich bei den Tech-Talenten. Das heisst: IT-Profis, die sich bei uns anmelden, **wollen** Jobangebote erhalten und mit interessanten Unternehmen in Kontakt treten. So einfach es klingt, so effizient ist es – durch den umgekehrten Recruiting-Prozess und ein Batching-System, das wöchentlich neue aktive Kandidaten garantiert, erreichen wir extrem hohe Antwortraten», sagt Manuel Grgeta, Honeypots Country Manager für die Schweiz.

Reverse Recruiting und aktive Unterstützung

Honeypot hilft Tausenden Unternehmen in Deutschland, den Niederlanden, Österreich und der Schweiz. Seit der Gründung 2015 haben sich mehr als 200 000 Fachkräfte auf Honeypot registriert – monatlich kommen Tausende neue Anmeldungen hinzu.

Talent Success Advisor kümmern sich um die IT-Kräfte, gehen mit ihnen alle

wichtigen Unterlagen durch, prüfen ihre technischen Qualifikationen und führen persönliche Interviews. Unternehmen bekommen von den Tech-Recruiting-Experten bei Honeypot Insights zu kompetitiven Gehältern, Hilfe beim Screening der Talente, Tipps zu Tech Recruiting Best Practices und der Verbesserung des Recruiting-Prozesses.

Für Unternehmen gibt es verschiedene Mitgliedschaftsmodelle bei Honeypot, die je nach Bedarf variieren. «Wir setzen uns mit jedem Unternehmen zusammen und erarbeiten ein passendes Mitgliedschaftsmodell, das dem jeweiligen Hiring-Need zugeschnitten ist», sagt Manuel Grgeta, «egal, ob man nach einem Tech-Talent sucht oder nach 100 – wir wollen jedem Unternehmen helfen, den oder die passenden Kandidaten zu finden.»



Recruiting-Kanal und -sprache auf die Zielgruppe abstimmen

Inserieren Sie noch oder UX-texten Sie schon?

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

Von Natalie Gyöngyösi

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

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

Personas der Zielgruppen erstellen

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



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



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

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

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

DEFINITION UX-TEXTING/ UX-WRITING*

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

Grundsätze des UX-Writings sind z.B.:

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

TIPPS FÜRS SCHREIBEN EINES WIRKSAMEN STELLENINSERATS NACH DEM AIDA-PRINZIP

<p>A = Attention</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bild • Stellentitel 	<p>Das Bild ist Ihr «Köder». Arbeiten Sie mit dem sympathischen Foto eines Mitarbeiters, mit dem sich die Zielperson identifizieren kann. Wenn Sie z.B. wissen, dass für eine Bauprojektleiterin die Planung einer komplexen Brücke das Höchste der Gefühle ist, integrieren Sie ein Bild einer imposanten Brückenbaustelle ins Inserat.</p> <p>Der Stellentitel dient ebenfalls als Köder. Nehmen Sie die gängige Berufsbezeichnung (wichtig, damit der Job auf Google auffindbar ist, sowie für die Reichweite, Stichwort: SEO-Optimierung). Schauen Sie, welche Keywords gemäss Google Trends am häufigsten sind. Vermeiden Sie interne Bezeichnungen und kreative Überflieger, die kein Mensch von sich aus in die Suchleiste eintippen würde.</p>
<p>I = Interest</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intro • «Ihre Aufgaben» • «Sie bringen mit» 	<p>Information/Übersicht in Kürze:</p> <p>Beantworten Sie in der Einführung die wichtigsten W-Fragen: Wer (Firma, Abteilung, Vorgesetzter/Team und Fokus auf Zahlen für «Finänzler» oder Emotionen und Werte für Kreative) sucht was (Stellentitel) wofür (Aufgabe/Mission). Darauf folgt «Ihre Aufgaben» und «Anforderungen/Sie bringen mit» in je maximal 6 Bulletpoints.</p>
<p>D = Desire</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Wir bieten» 	<p>Der erste Satz muss «reinhauen», damit die Leserin weiterliest. Regen Sie den Appetit des Lesers an, damit er sich auf diesen Job bewirbt – schreiben Sie in einem kurzen, knackigen Sales pitch, was der Zauber, das Besondere am Job ist und was er oder sie leider verpasst, wenn den Job jemand anders bekommt. Verführen Sie mit den Vorzügen der Stelle! Hierhin gehört auch der Link zu einem Projekt auf YouTube oder der Microsite oder der Hinweis auf spezielle Vorzüge, welche mit dieser Position einhergehen. Bei Bedarf (oder Mangel an speziellen Vorteilen) können Sie auch einfach den Link zu Ihrer Karriereseite mit den allgemeinen Benefits einfügen.</p>
<p>A = Action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewerberkontakt/ Bewerber-Button 	<p>Last, but not least: Ihr Call-to-Action. Teilen Sie dem Kandidaten klipp und klar mit, wie und über welchen Kanal er sich bewerben soll. Wenn Sie das Inserat mit einem Porträt und den Kontaktdaten des Recruiters versehen, sorgen Sie ausserdem für den persönlichen Touch und verleihen Ihrem Unternehmen ein Gesicht.</p>

steht die Basis für Ihre künftigen Rekrutierungsaufträge.

Wir kommen zum nächsten Punkt: Welche **Publikationsform** ist am wirkungsvollsten? Wenn es eine leicht zu besetzende Stelle ist, schalte ich ein klassisches 08/15-Online-Stelleninserat. Wenn es sich aber um eine komplexere Stelle handelt, für die nur wenige Auserkorene auf dem Arbeitsmarkt vorhanden sind, lohnt es sich, in ein aufwendigeres Instrument zu investieren: Probieren Sie einmal, mit «Sponsored Content», also einem redaktionellen Beitrag, auf sich

aufmerksam zu machen. Lassen Sie von Ihrer Kommunikationsabteilung oder über eine Agentur einen Artikel über ein für die Zielgruppe relevantes Thema schreiben, in welchem Sie vorstellen, wie dies in Ihrem Unternehmen gehandhabt wird. Zuletzt integrieren Sie darin noch die Stellenanzeige, sodass die Zielperson, wenn Sie den Bericht spannend gefunden hat und sich mit Ihrer Firma identifiziert, sich spontan auf den Job bewirbt. Solche redaktionellen Beiträge wirken authentisch, weil Sie darin Ihre Mitarbeitenden zu Wort kommen lassen. Ausserdem ist es eine erfrischende Gelegenheit, Einblick

ins Unternehmen zu geben, mit besonderem Know-how zu brillieren und sich ins beste Licht zu rücken. Kostet halt etwas, wie fast alles, was etwas wert ist. Aber die Botschaft kommt dafür beim richtigen Empfänger an.

Auch auf die Verpackung kommt's an

Next Step: In welchem Kleid kommt Ihr Inserat daher? Auch die **Gestaltung** bestimmt – darauf kommen Sie nie! – Ihre **Zielgruppe**. Je nach Kandidatenprofil passen Sie die Wortwahl und den Stil sowie



Unternehmensplanung mit Weitsicht

Ingentis **org.manager** visualisiert Ihre Organisation für fundierte Geschäftsentscheidungen:

- ▶ Organigramm-Software mit Schnittstellen zu führenden HR Systemen
- ▶ Uneingeschränkte Möglichkeiten für Design und Inhalt
- ▶ Visuelles HR Controlling und People Analytics
- ▶ Einfache Simulation von geplanten Reorganisationen

Überzeugen Sie sich selbst!
Jetzt für kostenfreies Software-Webinar anmelden:
www.orgacon.ch/orgmanager

powered by
Ingentis





das Erscheinungsbild an. Wenn Sie einen jungen Baustellenmitarbeiter suchen, versuchen Sie sich mal mit einem Reel auf Instagram! Schnappen Sie sich einen Mitarbeitenden und bitten Sie ihn, lebhaft zu erzählen, was ihm am meisten Spass an seinem Job macht. Er oder sie kann auch etwas Ausgefalleneres oder Lustiges vorführen (aber bitte kein Tänzchen mehr). Fürs Managermagazin wählen Sie eine Einführung mit den Eckdaten zum Unternehmen und zählen dann sachlich und formell auf, welche anspruchsvollen Aufgaben das Talent erwarten. Beim Holzbauspezialisten schreiben Sie eine empathische Reportage über Ihre Schreinerei (oder lassen Sie diese schreiben) und betten am Ende nebenbei noch das Stelleninserat ein. Für den Projektleiter wählen Sie die LinkedIn-Anzeige und integrieren den Link zum YouTube-Video mit einem fantastischen Bericht über das Projekt, sodass der Kandidat sofort Lust bekommt, auch bei einem Ihrer Vorhaben mitzutun, und sich bewirbt. Und so weiter.

Und was sagt die Zielgruppe?

Zu guter Letzt: Am besten verfolgen Sie die Performance Ihrer Ausschreibungen stets und werten sie laufend aus. Fragen Sie Ihre Bewerberinnen, über welchen Kanal sie sich beworben haben und was sie an Ihrer Ausschreibung besonders angesprochen hat. Auf diesem Weg kommen Sie Ihren Zielgruppen auf die Spur und entwickeln ein immer besseres Gespür dafür, welches Medium, welche Publikationsform und

NOCH MEHR TIPPS: SO SCHREIBEN SIE NACH DEN PRINZIPIEN DES UX-WRITINGS

- **Schreiben Sie kurze, knackige Sätze**
 - Adressieren Sie Ihre Zielperson/Personalisieren Sie (Du/Sie)
 - Schreiben Sie verständlich (vermeiden Sie Floskeln wie flexibel und dynamisch)
 - Merzen Sie Verdoppelungen und Wiederholungen aus
 - Lassen Sie Worthülsen und Allerweltswörter (unnötige Wörter) weg
- **Vermeiden Sie abgedroschene Formulierungen**
 - Vermeiden Sie Fremdwörter (Fachwörter sind in Ordnung, wenn sie erklärt werden)
 - Vermeiden Sie interne Begriffe – die Aussenwelt muss Sie verstehen
 - Vermeiden Sie «Substantivitis»: Ziehen Sie aktive Verben passiven Formulierungen vor
 - Kommen Sie rasch auf den Punkt
- **Beziehen Sie Ihre Stakeholder ein**
 - Verwenden Sie eine attraktive, lebendige Sprache
 - Wählen Sie einen Tonfall, der bei Ihrem Zielpublikum ankommt (formal oder umgangssprachlicher)
 - persönliche Note: Beziehen Sie den Vorgesetzten oder das Team mit ein
 - Eine Prise Humor kann Ihren Text aufwerten. Verzichten Sie auf Ironie und beziehen Sie Ihre Kommunikationsabteilung beratend ein, falls Sie unsicher sind, ob eine Formulierung passt oder über das Ziel hinausschiesst.

Kurz und bündig zusammengefasst gilt das Zitat von Joseph Pulitzer (1847–1911):
«Schreibe kurz – und sie werden es lesen. Schreibe klar – und sie werden es verstehen. Schreibe bildhaft – und sie werden es sich merken.»

welche Schreibweise und Tonalität bei ihnen am besten ankommt. Wenn Sie über ein Bewerbermanagementtool verfügen, können Sie KPIs wie Cost-per-hire, Time-to-hire oder Anzahl Bewerbungen sogar automatisiert tracken. Und sollte ein Experiment in die Hose gehen – machen Sie sich bloss keinen Kopf. Es ist ein ständiges Trial and Error. Dieser Ansatz stammt wie das UX-Writing ebenfalls aus der Welt des agilen Arbeitens. Indem Sie Ihre Prozessschritte laufend verbessern, nähern Sie sich dem optimierten Ergebnis Schritt für Schritt an. Da sich der Markt dauernd ver-

ändert, tun wir es ihm am besten gleich und bleiben schön fröhlich – *flexibel und dynamisch* –, um zum Schluss doch noch ein paar böse Floskelwörter einzustreuen.



Natalie Gyöngyösi startete ihre Karriere als Journalistin. Nach dem Wechsel in eine Executive Search Boutique entdeckte sie ihr Faible fürs Headhunting. Heute rekrutiert sie internationale Baudienstleister und treibt dort mit Passion den Bereich Talent Acquisition voran.

51%

der KMU haben keine Zeit, KPIs in der Rekrutierung zu erheben.



Warum sich der Aufwand für Sie lohnt und wie es ganz einfach klappt, erfahren Sie im White Paper von Careerplus. Jetzt kostenlos downloaden unter careerplus.ch/kpi

Start-up versucht den Recruiting-Prozess zu revolutionieren

«Wir sind ein Meta-Personaldienstleister»

Wie können Personaldienstleister ihre Kandidaten bei Arbeitgebern besser vermarkten? Im Interview erklärt Kushtrim Arifi, wie er mit seinem Start-up diesen Prozess unterstützt.

Interview geführt von Dave Husi

Herr Arifi, was hat Sie dazu bewogen, ein HR-Start-up auf die Beine zu stellen?

Ich bin selbst schon lange in der Personalberatung tätig und habe mich immer daran gestört, dass es keine guten Lösungen gab, um die Kandidatenprofile der PDLs den potenziellen Arbeitgebern einfach und online zugänglich zu machen. Irgendwann dachte ich dann: Wenn es keiner macht, mache ich es halt selbst.

Start-ups im Personalbereich gibt es viele. Welche Marktlücke haben Sie im Visier?

Viele Start-ups versuchen, den Recruiting-Prozess fürs HR zu optimieren. Häufig stehen Matching-Technologien im Zentrum der Lösung, um auf Basis der Skills die passenden Bewerber herauszufischen bzw. die geeigneten Profile aktiv anzusprechen. Das Potenzial der riesigen Menge an Kandidatenprofilen, die von den Personalberatern sogar bereits geprüft wurden, liegt brach. Wir helfen den Personalberatungen dabei, ihre Dienstleistungen und insbesondere ihre Kandidaten bei den Arbeitgebern zu vermarkten.

Was ist Ihr Ziel mit deinpersonalberater.ch?

Wir wollen die Personalberater dabei unterstützen, die Vermarktung ihrer Kandidaten und Dienstleistungen zu digitalisieren und so weit wie möglich zu automatisieren. Wichtig ist, dass wir die jahrelange Erfahrung der Personalberater im Prozess einbinden.

Was unterscheidet Ihr Unternehmen von anderen Personaldienstleistern? deinpersonalberater.ch selbst ist eigentlich gar kein Personaldienstleister, sondern hilft anderen Personaldienstleistern,

sich optimal im Markt zu präsentieren. Man könnte uns vielleicht als «Meta-Personaldienstleister» bezeichnen.

Welche Trends sind im Recruiting in den nächsten Jahren absehbar, respektive wohin bewegt sich dieses Berufsfeld?

Die Digitalisierung hat im Recruiting eigentlich erst begonnen. Viele Workflows laufen noch mehrheitlich manuell ab. Hier werden sich die Recruiter vermehrt auf zumindest halb automatische Prozesse stützen und verlassen können. So bleibt mehr Zeit für die qualitativen Aspekte ihrer Arbeit.

Der sich noch zuspitzende Fachkräftemangel rückt das Thema «Predictive Recruiting» in den Fokus. Es wird in der Personalbeschaffung zunehmend wichtiger werden, potenzielle Lücken in der Personaldecke frühzeitig zu erkennen, um sie schnell und kurzfristig schliessen zu können. Das bedeutet auch, dass die Recruiter selbst viel aktiver werden müssen.

Wird sich der Recruiting-Prozess noch mehr in Richtung Active Sourcing verschieben?

Definitiv. Das ist eine der Motivationen für deinpersonalberater.ch. Wir arbeiten daran, dass nicht nur die Profile auf Plattformen wie LinkedIn oder XING im Recruiting als Reservoir für die aktive Ansprache gesehen werden, sondern die Arbeitgeber wie selbstverständlich auch die Kandidatendossiers auf deinpersonalberater.ch und talents.coemre.com nach den passenden Profilen durchforschen. Unsere Plattformen sollten eigentlich die bevorzugte Quelle für die Ansprache werden, denn die Dossiers wurden bei

uns bereits durch die Personalberater geprüft. Die Kandidaten sind definitiv daran interessiert, über mögliche neue Stellen informiert zu werden.

Was ist Ihr nächster Milestone?

Wir werden auf deinpersonalberater.ch eine Ausschreibungsplattform integrieren. Arbeitgeber können Mandate bei uns einstellen, bevor sie öffentlich gemacht werden. Passende Personalberatungen können den Arbeitgebern dann ein konkretes Angebot unterbreiten, und die Arbeitgeber können sich für das beste Angebot entscheiden. Das wird den bisherigen Kundengewinnungsprozess der Personalberatungen ziemlich durcheinanderwirbeln!

ZUR PERSON



Kushtrim Arifi ist ein ausgewiesener Fachmann in der Rekrutierung und im Aufbau von innovativen Geschäftsmodellen. Er verfügt über fundierte Führungserfahrung und hat ein ausge dehntes Netzwerk in der Personalbranche. Seine Erfahrungen im Online- und Start-up-Umfeld, aber auch seine Personalberatungserfahrung machen ihn zum Experten in dieser Branche.

Debatte

Bewerbungsgespräch: Geht's auch ohne die «klassischen» Fragen?

«Was sind Ihre Schwächen?» und «Wo sehen Sie sich in fünf Jahren?» – in vielen Vorstellungsgesprächen gehören diese «Klassiker» immer noch zum Pflichtprogramm. Zu Recht? Oder gibt es bessere Wege, um herausfinden, ob es «matcht»? Julien Burnand, Bernhard Stalder und Andreas Mollet legen ihren Standpunkt dar.

«Gespräche auf Frage-Antwort-Basis erscheinen überholt»



Julien Burnand

Die Zeiten ändern sich. So auch die Rekrutierungsmethoden. In der Tat erscheinen Bewerbungsgespräche auf Frage-Antwort-Basis zunehmend überholt. Auch Lebensläufe in Papierform, Motivationsschreiben und Vorstellungsgespräche im Büro des Abteilungsleiters werden wohl früher oder später der Vergangenheit angehören. Denn es geht auch anders.

So setzt sich mehr und mehr die «erfahrungsbasierte» Rekrutierung durch. In der Schweiz ist diese Methode noch eine Randerscheinung. Die Groupe Mutuel beschäftigt sich aber eingehend mit dieser innovativen Methode und gestaltet ihre Rekrutierungsprozesse neu. Doch was versteht man genau unter «erfahrungsbasierter» Rekrutierung?

Im Gegensatz zu klassischen Rekrutierungsmethoden geht die erfahrungsbasierte Rekrutierung über ein einfaches Einzelgespräch oder eine Gesprächsrunde hinaus und zielt darauf ab,

Erlebnisse zu schaffen. So kommt unter anderem die Methode «Gamification» ins Spiel. Seien es Escape Games, Hackathons oder andere Serious Games: Die Spieltypen sind vielfältig, abwechslungsreich und ermöglichen eine gezieltere und wirksamere Bewertung der Kandidatinnen und Kandidaten.

Schluss also mit Fragen zu unseren Stärken und Schwächen. Anhand von Virtual und Augmented Reality werden für die Bewerberinnen und Bewerber konkrete Situationen inszeniert, was eine Beurteilung ihrer Reaktionsfähigkeit, ihrer Teamfähigkeit und ihrer Stresskompetenz ermöglicht. Eigenschaften, die während eines klassischen Bewerbungsgesprächs unmöglich zu erkennen sind.

Neue Rekrutierungsmethoden werden unsere berufliche Zukunft mitgestalten. Sie dienen nicht nur dem Einstellungsprozess an sich, sondern ermöglichen es uns als nationaler Versicherer auch, unsere Effizienz und Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.

Julien Burnand ist Rekrutierungsverantwortlicher bei der Groupe Mutuel.

«Durch kluge Fragen entstehen interessante Dialoge»



Bernhard Stalder

Wir bei Ricola führen in unseren Rekrutierungen halbstrukturierte Kandidateninterviews. Wir sind von dieser Art der Besprechung, bei der wir nicht einer vorgefertigten Liste von Fragen strikt folgen, überzeugt. Stattdessen stellen wir offene Fragen, sodass ein Dialog entstehen kann. Wir wollen auch keine Stressinterviews, sondern lassen die Kandidaten aussprechen, fragen aber direkt und konsequent

nach und wollen stets Klarheit zu den angesprochenen Themen.

Was können die Bewerbenden? Wie arbeiten sie? Was motiviert sie? Wo wollen sie hin? Um alles herauszufinden, bleibt im Gespräch nur wenig Zeit. Daher verlangen wir eine gute Vorbereitung und setzen anstelle eines klassischen Fragenkatalogs zu Schwächen und Kompetenzen auf ein paar kluge Fragen, auf die

wir mehr als nur Standardantworten erhalten. Zudem erreichen wir, dass das Vorstellungsgespräch auf Augenhöhe verläuft und nicht einem Verhör gleicht.

Wir stellen Fragen, die im Vorstellungsgespräch etwas über die Persönlichkeit, Arbeitsweise und Erwartungen der Bewerbenden verraten, aber auch solche, die die Motivation und Leistungsbereitschaft der eingeladenen Personen aufzeigen. Fachliche Fähigkeiten testen wir hingegen meistens mit einer separaten Fallstudie ab.

Die Frage «Wie fanden Sie die Vorbereitung auf unser heutiges Gespräch?» eignet sich beispielsweise gut für den Übergang vom Small Talk zum eigentlichen Gespräch. Gleichzeitig zeigt sie, wie wichtig dem Bewerbenden die Stelle ist. Oft sind kluge Fragen auch solche, auf die es keine richtige oder falsche Antwort gibt, aus der man aber viel über die Erwartungshaltung der Person erfährt, z.B.: «Wie stellen Sie sich die ersten Monate bei uns vor?»

Getreu unserem Motto «Geh in das Gespräch als neuer Kollege – und nicht als Recruiter» streben wir einen Austausch an,

bei dem sich beide Seiten kennenlernen und danach einschätzen können, ob sie wirklich zueinanderpassen. Im Idealfall herrscht nach den Gesprächen so viel Klarheit, ob's passt oder nicht, dass selbst eine Absage gut verstanden wird.

Wir bei Ricola sind überzeugt, dass kluge Fragen zu einer angenehmen Gesprächsatmosphäre beitragen. Echtes Interesse an den Kandidaten und Freundlichkeit sowie die richtige Prise

Humor entkrampfen die Situation und lassen die Kandidaten sich selbst sein – mit dem Ergebnis, dass wir die Menschen so erleben, wie sie tatsächlich sind.

Bernhard Stalder arbeitet seit 2018 als HR-Experte bei Ricola am Hauptsitz in Laufen (BL). Dort verantwortet er in einem kleinen Team das Arbeitgebermarketing, die Rekrutierungsprozesse und -konzepte sowie das Onboarding.

«Wirkung erzielen statt Antworten geben»



Andreas Mollet

Vorstellungsgespräche ohne Interviews? Unvorstellbar; schliesslich haben sich beide Seiten professionell vorbereitet. Das Recruiting setzt auf bewährte Fragen und die Bewerbenden haben mögliche Antworten bereits im Vorfeld recherchiert. In der digitalen Welt könnte man dieses Frage-und-Antwort-Spiel wahrscheinlich auch automatisiert zwischen zwei Bots laufen lassen. Das hätte den Vorteil,

dass man zeitsparend zum wichtigen Kern des Gesprächs kommen könnte: zur gewünschten Wirkung, die erzielt werden soll.

Selbstverständlich liefern auch kompetent geführte strukturierte Interviews wertvolle Anhaltspunkte und Einblicke. Doch genauso sind kommunikativstarke Persönlichkeiten im Vorteil und auch Experten nie vor Beurteilungsfehlern sicher. Warum also nicht – in moderner Form – eine in Vergessenheit geratene Methode nutzen: die Arbeitsprobe, oder zeitgemäss Business Case genannt.

Und im Idealfall involviert man das Team direkt in den realen Business Case. Das benötigt zwar Zeit, doch geht es um eine folgenreiche Entscheidung. Warum also nicht einen Workshop organisieren und ein aktuelles Thema aufnehmen? Warum nicht eine aktuelle Herausforderung oder Aufgabe nutzen? Die Bewerbenden können direkt ihre Erfahrungen einbringen, Kompe-

tenzen und Werte werden sichtbar, das bestehende Team und die Kultur werden greifbar, und am Schluss geht es um Zusammenarbeit, Ergebnisse und Lösungen.

So steht die erzielte Wirkung statt möglicher Antworten im Vordergrund. Natürlich sollte auch danach ein strukturiertes Briefing basierend auf vorher definierten Beobachtungsmerkmalen stattfinden, um den notwendigen Abgleich mit den Erwartungen zu konkretisieren. Das Format gibt aber auch den zukünftigen Mitarbeitenden die Möglichkeit, die Bewerbenden in einer realen Situation kennenzulernen.

Zuletzt geben Business Cases aber auch die wichtigste Antwort für die Bewerbenden. Können sie in dieser Organisation überhaupt die gewünschte Wirkung erzielen und etwas bewegen? Die Antwort auf diese Frage ist schlussendlich ja für beide Seiten die entscheidendste im Bewerbungsprozess.

Andreas Mollet ist Geschäftsleiter der INOLUTION (inolution.com). Er unterstützt Unternehmen und Organisationen darin, Kompetenzen, Werte und Performance nutzbar zu machen, für kompetente Mitarbeitende heute, morgen und übermorgen. Seine Erfahrung bloggt er regelmässig auf kompetenz-management.com.

Andreas Mollet referiert am Recruiting Day 2021 zum Thema «Die Kompetenz(r)evolution»

Termin: 18. November 2021
www.praxisseminare.ch

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 148.–*
Kombi-Jahresabonnement (Online-Archiv und über 150 Tools)

TIPP!

Firma

Funktion

Vorname

Name

Strasse, Nr.

PLZ, Ort

Datum/Unterschrift

* zzgl. MWST und Porto



Präzise Fachkräfte-Ansprache

Vier smarte Tipps für Stellenanzeigen

Welche Faktoren machen erfolgreiche Stellenanzeigen aus? Neben der Länge des Jobtitels und der Stellenbeschreibung spielen die eindeutige Angabe des Arbeitsorts und die Wahl der Publikationskanäle eine Rolle. Auswertungen von Jobplattformen zeigen auf, worauf es zu achten gilt.

Von Carole Kläy

Jobtitel: präzise und aussagekräftig

Eine Auswertung von jobchannel ag auf der Grundlage von monatlich über 2,2 Millionen Stellenanzeigenklicks hat ergeben, dass Stellenanzeigen mit kürzeren und eindeutigen Jobtiteln deutlich mehr Interaktionen erzielen. Unter Interaktionen wird zum Beispiel ein Klick auf «Jetzt bewerben» oder «Stellenanzeige merken» verstanden. Diese Interaktionen sind daher stellvertretend für Bewerbungseingänge.

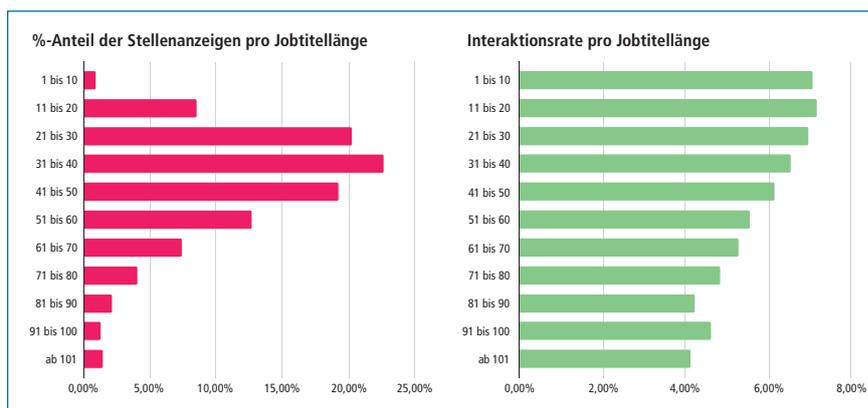
In der Kürze liegt die Würze

Am meisten interagieren Jobsuchende mit Stellenanzeigen, deren Jobtitel elf bis 20 Zeichen lang sind – die Interaktionsrate liegt bei knapp 7,2%. Die meisten Jobtitel von online ausgeschrieben Stellenanzeigen bestehen allerdings aus 31 bis 40 Zeichen. Diese erreichen eine deutlich geringere Interaktionsrate, nämlich knapp 6,6%.

Um den Jobtitel kompakt zu halten, sollten Sie, wenn immer möglich, genderneutrale Bezeichnungen verwenden. Wenn das nicht machbar ist, verwenden Sie dennoch die weibliche und männliche Form, damit sich möglichst alle Fachkräfte angesprochen fühlen. Sonst besteht das Risiko, dass Ihnen wichtige Bewerbungen durch die Lappen gehen.

Eindeutigkeit ist am besten

Ausserdem lohnt es sich, den Jobtitel eindeutig und unmissverständlich zu wählen. Denn diejenigen Stellenanzeigen, bei welchen ein einziger Beruf erkennbar ist, weisen mit Abstand die höchste Interaktionsrate auf, nämlich 14,6%. Schon bei zwei erkannten Berufen im Jobtitel sinkt die Interaktionsrate auf 11,4%. Eine Stel-



Jobtitellänge – Anteile der Stellenanzeigen im Vergleich zu den Interaktionsraten (Quelle: jobchannel ag)

lenanzeige mit dem Titel «Maler/Gipser» kommt also deutlich weniger gut an als eine für «Maler/Malerin» oder für «Gipser/Gipserin».

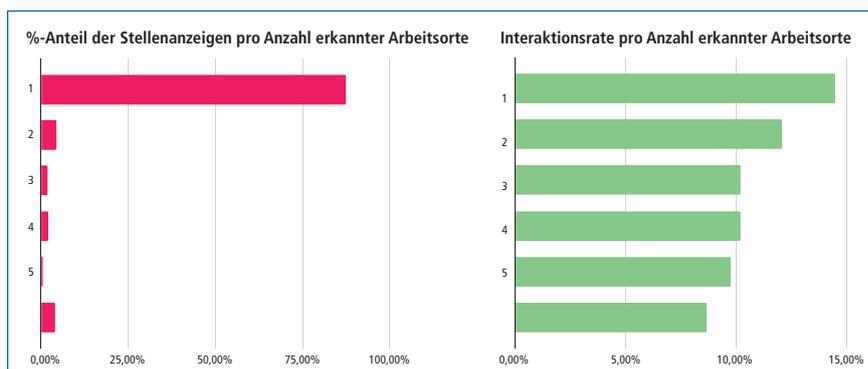
Ein Arbeitsort ist besser als zwei

Ein ebenfalls nicht zu unterschätzender Faktor in der Kommunikation mit Jobsuchenden ist die Angabe eines Arbeitsorts: Je genauer der Arbeitsort angegeben ist, desto höher ist die Interaktionsrate. Das wird auch in den meisten Stellenanzeigen entsprechend gehandhabt. Nichtsdestotrotz gibt es immer

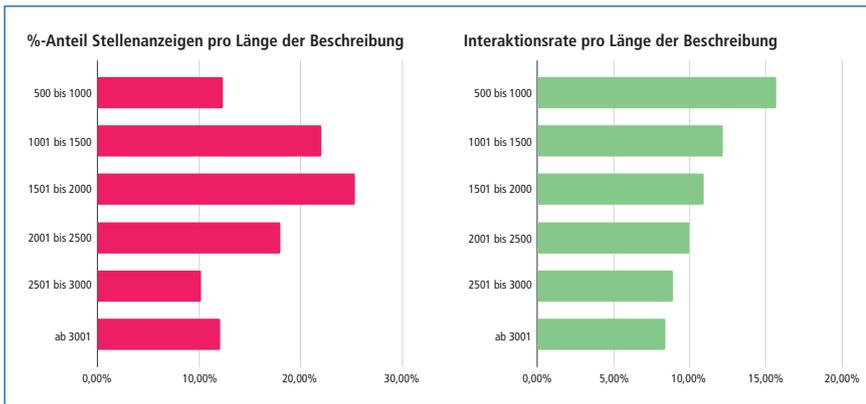
wieder Stellenanzeigen, in denen mehr als ein Arbeitsort angegeben wird. Warum die Angabe von mehreren Arbeitsorten verhindert werden sollte? Schon bei zwei Arbeitsorten sinkt die Interaktionsrate um zwei Prozentpunkte verglichen mit derjenigen von Stellenanzeigen mit einem einzigen Arbeitsort.

Stellenbeschreibung – smart und simpel

Wahrscheinlich haben Sie es schon in zig Ratgebern gelesen, dennoch muss es nochmals gesagt werden, weil in Stellen-



Arbeitsorte – Anteile der Stellenanzeigen im Vergleich zu den Interaktionsraten (Quelle: jobchannel ag)



Stellenanzeigenbeschreibungen – Anteile der Stellenanzeigen im Vergleich zu den Interaktionsraten (Quelle: jobchannel ag)

anzeigen unverhältnismässige Anforderungen immer wieder vorkommen: Die eierlegende Wollmilchsau gibt es nicht. Auch eine ellenlange Jobbeschreibung oder 50 Bulletpoints mit Anforderungen helfen nicht, diese Wunschperson zu finden. Daher gilt in diesem Punkt ebenfalls: Weniger ist mehr. Die Interaktionsrate ist am höchsten bei einem Stellenanzeigen-text, der aus 500–1000 Zeichen inklusive Leerzeichen besteht. Als Vergleich: Dieser Abschnitt entspricht etwa 800 Zeichen inklusive Leerzeichen. Das ist wirklich nicht viel. Wer sich also kurzfassen kann, ist klar

im Vorteil. Bulletpoints sind deswegen empfehlenswert, weil sie Übersichtlichkeit schaffen und weil man dank ihnen stichwortartig schreiben und Zeichen sparen kann.

Zielgerichtete Veröffentlichung

Nicht nur beim Inhalt einer Stellenanzeige ist weniger mehr, sondern auch beim Bewerbungsrücklauf. Mit überlegter Auswahl der Kanäle können Kandidaten gezielt angesprochen werden. Spezialisierte Jobplattformen eignen sich dazu hervor-

ragend. Stellensuchende erhalten auf diesen Plattformen nur Vorschläge für Stellenanzeigen in ihrem Fachbereich. So werden nur passende Fachkräfte angesprochen, und entsprechend bewerben sich weniger, dafür die richtigen Personen. Dies spart Zeit und Kosten bei der Verarbeitung der Bewerbungen und lässt mehr Budget für die Rekrutierung insgesamt übrig.

Um die Kanalauswahl zu schärfen, sollten Rekrutierende in der Lage sein, die gesamte Candidate Journey zu verfolgen. Idealerweise wissen sie von jeder eingestellten Person, über welchen Kanal diese ursprünglich von der offenen Stelle gehört bzw. gelesen hat. Nur so kann herausgefunden werden, welche Kanäle qualitativ hochwertige Bewerbungen und schlussendlich wertvolle Mitarbeitende liefern.



Carole Kläy ist Projektleiterin bei der jobchannel ag und beschäftigt sich seit 2013 täglich mit Themen rund um Recruiting und Arbeitsmarkt.

Diana Roths HR-Welt

Kennen Sie «Ghosting» im Bewerbungsprozess?

Ich habe sie erlebt. Die Funkstille von Bewerbern. Nach ein/zwei interessanten Gesprächen und dem festen Versprechen, sich am nächsten Tag zu melden, folgt nichts. Nada. Niente. Oder: Nach einem konkreten Lohn- und Stellenangebot verschwindet der Bewerber von der Bildfläche. Er ist unauffindbar. Oder noch besser: Der Arbeitsvertrag wird – selbst nach einer euphorischen Zusage – nie zurückgeschickt.

Unter «Ghosting» versteht man den plötzlichen Kontakt- und Kommunikationsabbruch ohne Ankündigung. Letztens las ich: «4 von 10 Bewerbern tauchen in Bewerbungsprozessen ab.» Diese Statistik widerspiegelt sich nicht in meiner persönlichen Erfahrung, Ghosting ist immer noch die Ausnahme, aber es passiert.

Aber warum brechen Bewerbende einfach den Kontakt ab? Oft haben Kandidaten zwischenzeitlich realisiert, dass der Arbeitgeber doch nicht der passende ist. Oder das Team, die Aufgaben oder gar der Lohn sind nicht wie erwartet. Noch häufiger: Sie haben ein besseres Angebot erhalten und bei einem anderen Arbeitgeber zugesagt.

Auch die umgekehrte Situation gibt's: Auf die Bewerbung bekommen Bewerber weder eine Antwort noch eine Empfangsbestätigung oder Absage. Gemäss Statistik erhält jeder zweite Bewerber auch 45 Tage nach Versand seiner Unterlagen keine Rückmeldung. Hinzu kommt, dass es sich manche Arbeitgeber sehr einfach machen und nach Guts-herrenmanier auf der Karriereseite folgende Bemerkung hinterlassen:

«Wenn Sie innerhalb von 6 Wochen keinen Bescheid von uns erhalten, können wir Sie in das Bewerbungsverfahren nicht einbinden.»

Warum machen Unternehmen Ghosting?

Ich tippe auf unprofessionelle Prozesse. Technische Probleme sind nicht ungewöhnlich – ebenso wie Bewerbungen, die im Nirwana landen. Dazu kommen Unternehmen, die aufgrund von internen Rahmenbedingungen sog. Pro-forma-Stelleninserate ins Netz stellen müssen, obwohl die Position intern schon längst vergeben ist. Eine plötzliche Erkrankung des Personalentscheiders als Erklärung für die anhaltende Funkstille gehört wohl zur Ausnahme. Egal, ob von Bewerber- oder potenzieller Arbeitgeberseite: Es ist eine Unsitte und respektlos. Dabei wird völlig vergessen: In der Schweiz trifft man sich immer mindestens zweimal.

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

Diana Roth referiert am Recruiting Day 2021
Termin: 18. November 2021
www.praxisseminare.ch



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). www.dianarothcoaching.com

Matching-Plattform für die Kreativbranche

«Im Vordergrund stehen die Skills»

Arbeitnehmende aus der Kreativbranche arbeiten meist für verschiedene Kundinnen und Kunden. Die Plattform «We Talents» matcht Talente mit Auftraggeber:innen. Wir haben mit dem Gründer Christian Klinner über Skills, Selbstständigkeit und Vertrauensvorschuss gesprochen.

Interview geführt von Dave Husi

Herr Klinner, was ist die Idee hinter der Plattform «We Talents»? Welche Zielgruppe soll angesprochen werden?

We Talents fokussiert sich auf den Kreativcluster der Schweiz, zu dem 500 000 Mitglieder:innen zählen. Hierzu gehören von der Softwareentwicklerin über den Marketing-Konzepter bis zu Design-Expertinnen und -Experten all jene, die Innovationen vorantreiben und ermöglichen. Und zu We Talents kommen diejenigen, die solche Skills suchen.

ist dieser Service ebenso spannend, weil sie keinen lohnadministrativen Aufwand mehr haben und nicht in die Rolle des «Arbeitgebers» gedrängt werden. Für beide Seiten steht ein Projektabwicklungstool zur Verfügung, das den Prozess-Flow vereinfacht.

Wie finden sich Anbieter von Dienstleistungen und Auftraggeber?

Auftraggeber:innen und Talente finden sich über Skills, die matchen. Dahinter verbirgt sich eine künstliche Intelligenz,

Ja, die einzelnen Skills, auf We Talents Skillboard genannt, können mit Portfolios in Text-, Bild- und/oder Videoform präsentiert werden.

Wie wird das Ganze finanziert?

Über Abobeiträge und Servicegebühren für Lohn- oder Projektadministration.

Wie geht es weiter mit We Talents?

Im August lancieren wir neue Tools zur Vereinfachung der Abrechnung der Sozialbeiträge und ein Tool, das die Eigenvermarktung der Talente, die sich selbstständig machen wollen, vereinfacht. Danach werden wir die Plattform sukzessiv nach den Bedürfnissen der einzelnen Gruppen erweitern.

«Unselbstständige Talente können sich über unsere Plattform anstellen lassen.»

Wie ist das Projekt entstanden?

Dank unserem Stadtmedium Ron Orp mit seinen 300 000 Nutzer:innen und unserer Crowdfunding-Plattform crowdify.net sind wir seit fast 20 Jahren fest in der Kreativlandschaft Schweiz verankert. Sowohl Ron Orp als auch Crowdify haben wir stetig weiterentwickelt, weil wir nahe am Puls der Kreativen agierten. Dabei bemerkten wir, dass für eine Plattform wie We Talents ein Bedürfnis sowohl bei Auftraggeber:innen wie auch bei den Talenten besteht.

Was unterscheidet We Talents von anderen Job- oder Vermittlungsplattformen?

Wir unterscheiden uns von herkömmlichen Plattformen dadurch, dass das Matching zwischen Talenten und Auftraggeber:innen im Zentrum steht. Zusätzlich bieten wir unselbstständigen Talenten die Möglichkeit an, sich über unsere Plattform anstellen zu lassen, damit sie wie «Selbstständige» im Markt agieren können. Und für Auftraggeber:innen

welche die Plattform über die Gewohnheiten und Angaben der User:innen weiterentwickelt.

Diplome, CVs und Zeugnisse sind in diesem Konzept nicht vorgesehen. Geht es wirklich «nur» um die persönlichen Talente?

Im Vordergrund stehen die Skills der Talente. Talente können aber ihre Skills mit Arbeitserfahrungen und Diplomen untermauern.

Müssen Teilnehmer:innen von We Talents generell dazu bereit sein, einen Vertrauensvorschuss zu leisten, da auf klassische Leistungsnachweise verzichtet wird?

Nein, Talente und Auftraggeber:innen werden über ihre vergangene Zusammenarbeit bewertet. Und natürlich können Auftraggeber:innen auch Referenzen einholen.

Können Mitglieder Arbeitsproben oder Portfolios zur Verfügung stellen?

ZUR PERSON



Christian Klinner ist Co-Gründer der Online-Plattformen ronorp.net, crowdify.net und wetalents.net. Nebst der Weiterentwicklung der eigenen Plattformen bietet Christian Klinner sein gesammeltes Know-how zu Storytelling und urbanem Marketing als Agenturservice an. Die Ron Orp Agentur beschäftigt ein 20-köpfiges Team, die ganze Ron Orp Gruppe besteht aus 45 Talenten. Wetalents.net/ronorp-agentur.net

Recruiting Day 2021

Donnerstag, 18. November 2021
Crowne Plaza Zürich

NEU:
Auch als
Live Web
Conference
buchbar!

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

Für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg sind fähige Schlüsselpersonen und somit ein wirksames Recruiting massgebend. Wie schaffen Sie es, sich von der Konkurrenz abzuheben? Wie können Sie Ihr Unternehmen attraktiv und als etwas Besonderes etablieren? Und welche Kompetenzen werden für mutige und ganzheitliche Recruiting-Prozesse benötigt?

Der **6. Recruiting Day 2021** zeigt Ihnen, wie Sie mit einem cleveren Employee Lifecycle, gezieltem Employer Branding und mutigem Andersdenken zukunftsfähige Recruiting-Lösungen finden.

Wir laden Sie ein, von wertvollen Erfahrungen renommierter Expertinnen und Experten zu profitieren. Dank diesem exklusiven und bewährten Wissen aus der Praxis gewinnen Sie neue Ideen und Strategien, um die Zukunft Ihres Unternehmens nachhaltig zu sichern und die richtigen Fach- und Führungskräfte langfristig an Bord zu holen.

Preis: CHF 690.- (exkl. MWST)
Inkl. digitale Tagungsunterlagen, Stehlunch,
Pausenverpflegungen und Teilnahmezertifikat.

Erstklassiges Programm mit Top-Referenten



TAGUNGSLEITUNG

Jörg Buckmann, Speaker, Gründer und Geschäftsführer Buckmann Gewinnt GmbH



Der Marken-Lehrbetrieb – Employer Branding in der Berufsbildung
Peter Heiniger, Heiniger Lehrlingsberatung



Nach der Rekrutierung ist vor der Rekrutierung: Eine humorvolle Betrachtungsweise zum Employee Lifecycle

Diana Roth, HERZBlutPersonalerin, Diana Roth Coaching



Recruiting 2022: Was bleibt, was wird sich ändern?

Gian-Rico Bardy, IAP Institut für Angewandte Psychologie, ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften



Frechmutiges Personalmarketing: So geht's! Ein Blick hinter die Kulissen einer Behörde

Martin Schädler FMA – Finanzmarktaufsicht Liechtenstein



Praxiseinblick und Chancen als Arbeitgeber: Ein Blick hinter die Kulissen der Gastronomie

Monika Farmer, Head of Human Resources, Bindella



Wie Active Sourcing/Talent Management und Employer Branding zusammenspielen. Ein Blick hinter die Kulissen von Swisscom

David Luyet, Head Talent Attraction, Swisscom



Die Kompetenz(r)evolution – was morgen und übermorgen wirklich zählt

Andreas Mollet, Geschäftsführer INOLUTION

Gleich anmelden und Platz reservieren!

www.praxisseminare.ch oder Telefon 044 434 88 34



Bewerbungsprozess als Visitenkarte des Unternehmens

Baustelle Candidate Experience

Bewerber als Bittsteller? Diese Zeiten sind vorbei. Heutzutage ist es unumgänglich, dass sich Kandidaten während des Bewerbungsprozesses abgeholt fühlen. Mehr noch: Eine positive Candidate Experience ist ein wichtiger Faktor für den guten Ruf eines Unternehmens.

Von Jacqueline Spirig

Stellen Sie sich vor, Sie gehen in ein Restaurant. Das Essen ist zwar in Ordnung, aber die Bedienung ist unfreundlich, sie warten lange auf Getränke und Speisen, die Musik ist zu laut. Die Chancen stehen gut, dass Sie trotz passablem Essen kein zweites Mal das Restaurant besuchen werden und dieses auch nicht weiterempfehlen. Dass die Kundenbe-

sich kaum je wieder bei diesem Unternehmen bewerben. Unter Umständen ziehen sie ihr Dossier frühzeitig zurück. Und ziemlich sicher werden sie ihre Erlebnisse in ihrem Bekanntenkreis teilen, unter Umständen gar ihren Frust auf Bewertungsplattformen für Arbeitgeber oder auf Business-Netzwerken loswerden.

cke und Emotionen die Bewerber während des Bewerbungsprozesses haben. Die Candidate Experience zieht sich dabei wie ein roter Faden vom allerersten Kontakt mit dem Unternehmen bis zum letzten. Das Resultat zufriedener Bewerber wirkt sich nicht nur auf die Rekrutierung, sondern auch auf das Image aus. Es macht die Kandidaten – ob sie die Stelle nun tatsächlich antreten oder nicht – zu Multiplikatoren des guten Rufes.

«70% der Befragten hatten schon negative Erlebnisse bei Bewerbungsprozessen.»

Quelle: Umfrage Careerplus 2021

treuung im Dienstleistungsbereich einen wichtigen Stellenwert einnimmt, ist für die meisten Menschen selbstverständlich. Aber nicht bei allen Unternehmen ist diese Mentalität angekommen. Eine Rekrutierung ist freilich keine Dienstleistung, doch der Effekt eines negativen Erlebnisses ist ähnlich: Kandidaten, die wochenlang keine Antwort erhalten oder auf unvorbereitete oder unfreundliche Interviewpartner treffen, werden

In den letzten Jahren wurde es immer offensichtlicher, dass sich die Unternehmen auch bei den Kandidaten bewerben müssen. Denn gut qualifizierte Arbeitnehmer können sich die Stelle aussuchen – auch in Branchen ohne Fachkräftemangel. Es liegt auf der Hand: Je wohler sich die Bewerber fühlen, desto eher steigt die Chance, dass sie sich für das Unternehmen entscheiden. Letzteren darf es also nicht egal sein, welche Erlebnisse, Eindrü-

Warum der Auftritt wichtig ist

Dieser Prozess beginnt mit dem ersten Berührungspunkt des Bewerbers: Das kann ein Stelleninserat sein, der Social-Media-Auftritt, Jobmessen oder eine Begegnung mit einem Mitarbeitenden des Unternehmens. Nachdem die Stellensuchenden auf das Unternehmen und die offene Stelle aufmerksam wurden, informieren sie sich ausführlicher über das Unternehmen etwa auf dessen Karriereseite, auf Bewertungsplattformen wie Kununu oder Glassdoor, oder sie fragen Bekannte nach Erfahrungen. All diese Kontaktpunkte tragen zur Candidate Experience bei – jedem einzelnen sollte daher Sorge getragen werden. Das heisst: Die Karriereseite ist übersichtlich, Informationen sind verständlich und leicht aufzufinden, das Erscheinungsbild entspricht der Firmenkultur, die Mitarbeitenden sind freundlich und zuvorkommend, das Stelleninserat ist informativ und sinnvoll strukturiert.

Das A und O eines Firmenauftritts sind Authentizität und Einheitlichkeit. Ein einheitliches Erscheinungsbild und eine einheitliche Kommunikation wirken professionell. Ausserdem ist es für die Bewerber ärgerlich, mal diese oder jene Informationen zu erhalten. Noch verheerender sind unzutreffende Angaben. Erweckt ein Un-

TIPPS FÜR ZUFRIEDENE KANDIDATEN UND KANDIDATINNEN

Bereiten Sie sich vor: Überlegen Sie sich vor der Rekrutierung, wie Sie den Prozess gestalten möchten. Wie viele Gesprächsrunden mit wie vielen Bewerbenden braucht es? Wer muss diese kennenlernen? So kennen Sie das Timing und können den Bewerbenden Auskunft geben. Ausserdem überraschen Sie diese nicht mit immer neuen Informationen.

Seien Sie transparent: Kommunizieren Sie stets offen und ehrlich, das erwarten Sie auch von den Bewerbenden. Sie haben Verzögerungen? Teilen Sie dies den Bewerbenden mit.

Vermeiden Sie Sammelwut: Sammeln Sie die Dossiers nicht, um diese gebündelt nach zwei Wochen zu sichten – auch wenn es einfacher wäre. Wenn Sie Interesse an einem Kandidaten haben, sollten Sie dies innerhalb weniger Tage zeigen. Dazu reicht schon eine einfache Mail.

Kennen Sie Ihre Zielgruppe: Mitarbeitende müssen zum Unternehmen und zur Stelle passen. Werden Sie sich bewusst, wen Sie suchen. Eine junge Kreative hat andere Ziele und Wünsche als eine Ingenieurin im oberen Kader. Passen Sie Ihren Bewerbungsprozess und die Ansprache an Ihre Zielgruppe an – in allen Kontaktpunkten.

Wechseln Sie die Perspektive: Konzentrieren Sie sich nicht nur auf Ihre Erwartungen. Fragen Sie ihre Kandidaten, welche Vorstellungen sie haben. So machen Sie am Ende kein unpassendes Angebot.

ternehmen einen falschen Eindruck oder macht falsche Versprechungen, verliert es an Glaubwürdigkeit.

Umständliche Prozesse und Schnecken-tempo

Hat sich nun eine Bewerberin nach diesen ersten Eindrücken entschieden, ihr Dossier einzureichen, geht ihre Bewerbungsreise weiter. Gerade das Einreichen der Unterlagen kann in der Candidate Experience aber ein Stolperstein sein. Denn es strapaziert Nerven und Geduld, wenn die Online-Formulare zu umständlich sind, das System immer wieder abstürzt oder zu wenig Speicherplatz für die Zeugnisse zur Verfügung steht. In solchen Fällen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die

sen, schädigt den Ruf und lässt Bewerber frühzeitig abspringen. Je schneller und transparenter kommuniziert wird, desto besser für die Candidate Experience. Das gilt übrigens ebenso für die Absagen. Nach einem Interview ist ein persönlicher Anruf mit einer Begründung der Absage ein unverzichtbares Zeichen der Wertschätzung.

Wo sich die Eindrücke bestätigen: das Gespräch

Am unmittelbarsten ist die Kandidatenerfahrung im direkten Kontakt mit dem Unternehmen, vor allem beim Vorstellungsgespräch. Hier zeigt sich, wie authentisch der Auftritt tatsächlich ist. Schlecht vorbereitete Gesprächspartner, herablas-

Bewerbungs- und Einstellungsprozess bis zum Schluss positiv, starten sie motivierter in ihren Job und integrieren sich einfacher in die Firmenstruktur.

Fazit

Wer dafür sorgt, dass alle Bewerberinnen und Bewerber auf dem gesamten Weg der Rekrutierung respektvoll und mit Wertschätzung behandelt werden, findet schneller und besser die passenden Mitarbeitenden. Nicht zuletzt ist die Candidate Experience ein wichtiger Teil für das Employer Branding und das Image. Was dabei für ein positives Erlebnis wirklich zählt, sind keine komplizierten Massnahmen, sondern den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen.

«80% der Befragten wünschen sich in Bewerbungsprozessen schnellere Reaktionen.»

Quelle: Umfrage Careerplus 2021

Kandidatinnen den Bewerbungsprozess abbrechen. Rekrutierungsverantwortliche sollten diesen daher mindestens einmal selbst durchlaufen – und gegebenenfalls anpassen. Übrigens: Eine Bestätigungsmail, die über das weitere Vorgehen informiert und eine Kontaktperson nennt, ist Pflicht.

Um die Candidate Experience positiv zu beeinflussen, ist vor allem auch eine schnelle Reaktionszeit zentral. In einer Umfrage von Careerplus nannten 80% der befragten Kandidaten, dass sie sich grundsätzlich schnellere Rückmeldungen im Bewerbungsprozess wünschen. Wochenlang nichts von sich hören zu las-

sende Fragen oder Desinteresse sind ein No-Go. Die Stimmung im Gespräch sollte vielmehr angenehm und respektvoll sein, etwas zu trinken sollte bereitstehen, das Besprechungszimmer gelüftet und der Gesprächsleitfaden vorbereitet sein. Für ein Erstgespräch bietet sich auch ein Videointerview an. Denn es spart den Kandidaten Zeit, was viele zu schätzen wissen. Für ein zweites Gespräch hingegen ist der persönliche Kontakt vorzuziehen. Die Candidate Experience endet aber nicht mit der Zusage einer Kandidatin. Es gilt, den Kontakt bis zum Start der neuen Mitarbeiterin aufrechtzuerhalten und am ersten Tag alles für sie vorzubereitet zu haben. Denn erfahren Kandidatinnen den

AUF DEN PUNKT GEBRACHT

Es gibt zahlreiche Stellschrauben, um die Kandidatenerfahrung positiv zu beeinflussen. Die wichtigsten Faktoren sind:

1. persönlicher Kontakt und respektvoller Umgang
2. schnelle Reaktionszeiten und steter Informationsfluss
3. authentisch sein und keine falschen Versprechungen machen oder einen falschen Eindruck hinterlassen
4. einheitlicher Auftritt und konsistente Kommunikation



Jacqueline Spirig, Leiterin Region Nordwest, kennt die Bedürfnisse von Kandidatinnen und Kandidaten sehr genau. Ihr breites Know-how im Umgang mit Kandidaten und KMU setzt sie seit zehn Jahren für Careerplus ein.



Mit nur 2 Klicks zu neuen Mitarbeitenden

- ✓ **Automatische Erkennung** Ihrer Stellenanzeigen und Publikation auf **über 150 Job- und Fachplattformen**
- ✓ **Über 150'000** Job-Mail-Abonentinnen und - Abonenten
- ✓ **2.5 Mio.** Inerate-Klicks pro Monat
- ✓ **Google (for Jobs) Ready**

smart.jobchannel.ch





Digital unterstützt, aber menschlich geprägt

Personalrekrutierung heute und morgen

Die demografische Entwicklung, der Fachkräftemangel, die Digitalisierung – alles Aspekte der Arbeitswelt, die wir schon kennen und die heute wie auch in Zukunft Auswirkungen haben werden. Was dies für die Personalrekrutierung bedeutet, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Von Gian-Rico Bardy

Dass sich unsere Welt verändert, ist nicht neu. Dass wir lernen müssen, damit umzugehen, auch nicht: Das Abschätzen bzw. Antizipieren, was sich wie verändert, kann uns jedoch helfen, gezielter und bewusster damit umzugehen. Sich zu vergegenwärtigen, was tendenziell gleich bleiben wird, lohnt sich ebenfalls. Denn die Kombination davon, das Bestehende «richtig» zu machen, und dem sinnvollen Integrieren von neuen Möglichkeiten kann uns einen Wettbewerbsvorteil bescheren.

Was bleibt bestehen und was verändert sich

Das Ziel, die am besten geeignete Person für eine bestimmte Funktion in der Organisation zu finden, und zwar möglichst zeitnah sowie innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen, wird gleich bleiben. Denn etwas, was sich in absehbarer Zeit und in den meisten Branchen kaum verändern wird, ist, dass «gute» Mitarbeitende den Unterschied machen und einen erfolgsrelevanten, strategisch zentralen Aspekt für Organisationen darstellen.

Die Art und Weise, dieses Ziel zu erreichen, ist jedoch verschiedenen Veränderungen unterworfen. Beispielsweise gilt es, der tendenziellen Verschiebung weg von einem «Arbeitgeber»-Markt, hin zu einem «Arbeitnehmer»-Markt Rechnung zu tragen. So rücken z.B. potenzielle Mitarbeitende, denen die Sinnhaftigkeit der Aufgabe wichtig ist, und auch die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden im Allgemeinen stärker in den Fokus. Um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden, werden die Organisationen heute wie auch

in Zukunft um Themen wie Employer Branding, Candidate Experience, digitaler Auftritt sowie den Einsatz «moderner, onlinebasierter Bewerbungsverfahren» nicht herumkommen.

Eine aktuelle Trendstudie,¹ die seit 1985 im Abstand von rund sieben bis 14 Jahren den Einsatz unterschiedlicher psychologischer Personalauswahlverfahren hinsichtlich Nutzung, Validität, Praktikabilität und Akzeptanz erfasst, hat 2020 aufgezeigt, dass neue Möglichkeiten der Digitalisierung wie z.B. eine automatisierte Vorauswahl, die Analyse von Online-Bewerbungsunterlagen, telefonische und virtuelle Interviews etc. an Einsatzhäufigkeit zunehmen. Weiter wird ersichtlich, dass Testungen und Analysen tendenziell eher online ausgefüllt werden. Das bedeutet, dass sich vor allem die Art, jedoch nicht unbedingt das Verfahren selbst, verändert.

Dies ist aber bei Weitem nicht alles. In der Personalauswahl gibt es durch den Einsatz daten- bzw. algorithmenbasierter Entscheidungstools eine Vielzahl neuer Möglichkeiten, um das Identifizieren und Evaluieren von passenden Mitarbeitenden zu ermöglichen bzw. zu unterstützen, z.B. durch die bewusste zielgruppenspezifische Präsentation von Jobinseraten über bestimmte Social-Media-Plattformen, die Beantwortung von Fragen der Bewerbenden durch Chatbots oder den automatischen Abgleich von Kandidaten- und Anforderungsprofilen ohne Beteiligung einer Person. Videointerviews, sowohl synchron als auch asynchron bzw. zur selben Zeit oder zeitlich versetzt, erlauben zudem ein automatisiertes Erstellen von

Persönlichkeitsprofilen und können einen Passungsgrad zu Funktionen aufzeigen.

Ethische Fragen im Umgang mit Daten

Aber nur weil etwas möglich ist, ist es nicht zwangsläufig auch richtig. Neben berechtigten Fragen zum Datenschutz stellen sich auch ethische Fragen im Umgang mit solchen Daten. Denn mit daten- bzw. algorithmenbasierten Entscheidungen nimmt man immer auch das Risiko von Diskriminierung in Kauf, weil sie meist nicht auf vollständig objektiven Daten beruhen. Die Gefahr hierbei ist, dass sehr viele Daten erfasst und dann «irgendwie» miteinander verknüpft bzw. analysiert werden. Die Klarheit, welche der Daten in welchem Umfang zum abschliessenden Ergebnis beitragen, ist häufig nicht gegeben. Das bedeutet, dass durch die Verwendung irrelevanter Daten das Ergebnis entsprechend verfälscht werden kann.

Es lässt sich somit zusammenfassen, dass das Ziel sowie viele Themen und Verfahren in der Personalauswahl, zumindest in ihren wesentlichen Grundzügen gleich bleiben und nach wie vor zum Einsatz kommen. Zusätzlich stehen uns durch die Digitalisierung heute, wie auch in der Zukunft, diverse Hilfestellungen und Tools zur Verfügung, die es optimal, aber stets auch mit einer gewissen Sorgfalt zu nutzen und einzusetzen gilt.

Fazit

Es bleibt festzuhalten, dass eine klare Anforderungsanalyse nach wie vor zentral

Nicht abschliessender Überblick über Themen und Tools in der Personalrekrutierung heute und morgen:

Was bleibt ...	Was kommt dazu ... (tendenzielle Bedeutungszunahme)
A) Employer Branding	F) People Analytics
B) Candidate Experience	G) Digitales Recruiting
C) Social Media Recruiting	H) Skill-Matching (online)
D) Bewerbenden-Management-Software	I) Einsatz künstlicher Intelligenz (KI), wie z.B. Chatbots, «Likes»-Verhalten etc.
E) Skill-Matching (CV-Scanning, Interviews, psychologische Testungen etc.)	J) Active Sourcing
...	...

Wichtig ist, dass einige der aufgelisteten Themen und Tools nicht per se neu sind, aber in Zukunft vielleicht neu eingesetzt werden. Somit lässt sich ableiten, dass der «Wunsch nach Sichtbarkeit» (siehe Tabelle: A–C) für die Organisationen nach wie vor sehr wichtig ist. Dasselbe gilt für den «Wunsch nach Effizienzgewinn» (D–I) und auch die Möglichkeit, mit den Erkenntnissen aus den unterschiedlichen Daten passende Mitarbeitende «zielführend zu identifizieren und anzusprechen» (G).

ist, denn wer nicht genau weiss, was er sucht, wird es schwer haben, dieses zu finden. Dazu kommt, dass man die Person, mit der man in den Rekrutierungsprozess einsteigt, in irgendeiner Form, am liebsten persönlich, kennenlernen möchte, und zwar unabhängig davon, wie man auf sie aufmerksam wurde. Man will sich ein möglichst gutes Bild machen, ob die Person einerseits die nötigen Fähigkeiten und Fertigkeiten für den Job mitbringt und andererseits auch zur Organisation sowie ins Team und zu den unterschiedlichen Anspruchsgruppen passt. Dazu ist ein Interview aus Sicht der meisten Ver-

antwortlichen immer noch eines der beliebtesten Verfahren.¹

Für die Recruiter/-innen bedeutet dies, dass zukunftsorientiertes Recruiting zwar digital gestützt, aber nach wie vor menschengemacht ist. Ohne fähige Recruiter/-innen wird es in absehbarer Zeit auch kein erfolgreiches Recruiting geben. Denn selbst die besten Daten und Technologien sind schlussendlich nur Mittel zum Zweck, und um diese für einen optimierten Recruiting-Prozess zu nutzen, braucht es in der nächsten Zeit den Menschen und sein Urteilsvermögen.

Mit der Digitalisierung wird bzw. hat sich jedoch das Kompetenzprofil des Recruiters grundlegend verändert. Die Recruiterin benötigt zwar weiterhin Menschenkenntnis, um als erfolgreiche «Kommunikatorin» zwischen Kandidaten und der Organisation zu agieren. Sie muss darüber hinaus aber auch eine digitale Denkweise, Analysefähigkeit sowie Neugier und einen sicheren Umgang mit HR-Software und neuen Tools mitbringen. Wichtig wird somit die Aus- und Weiterbildung der Recruiter/-innen sein, denn das ist der Grundstein für ein erfolgreiches Recruiting in den Organisationen.

Quellen:

¹ Arnoneit, C., Schuler, H., & Hell, B. (2020). Nutzung, Validität, Praktikabilität und Akzeptanz psychologischer Personalauswahlverfahren in Deutschland 1985, 1993, 2020. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 64 (2), S. 1–16.

VERANSTALTUNGSTIPP

Gian-Rico Bardy referiert am Recruiting Day 2021 zum Thema «Recruiting 2022: Was bleibt, was wird sich ändern».

Termin: 18. November 2021

Weitere Informationen unter www.praxisseminare.ch



Gian-Rico Bardy ist Arbeits- und Organisationspsychologe sowie Coach und arbeitet seit zwölf Jahren als Berater in unterschiedlichen Bereichen der Eignungsdiagnostik. Als Dozent befasst er sich

mit Themen wie Personalrekrutierung und Interviewführung.



smart working day
17/11/2021

Let's work on the bright side.

Lernen Sie in 10 Hands-on-Sessions, produktiver & besser zusammenzuarbeiten.

Entdecken Sie jetzt das Programm:
digicomp.ch/smartworkingday



Earlybird-Tickets bis 15. Oktober

Digital Competence. Made of People. **digicomp**

Persönliche Candidate Experience als Schlüsselfaktor

New Recruiting für Millennials

Begünstigt durch die Digitalisierung und beschleunigt durch COVID-19 haben zahlreiche Unternehmen schnell und unkompliziert auf Digital Recruiting umgestellt. Dies wird zu einem wesentlichen Faktor, wenn es darum geht, die Toptalente im Arbeitsmarkt anzusprechen. Attraktive Arbeitgeber setzen beim Recruiting heute auf eine Candidate Experience, die trotz eines digitalisierten Rekrutierungsprozesses nicht weniger persönlich ist.

Von Samira Amanda Luzi und Yannick Möhr

Die zukünftigen Herausforderungen der Arbeitswelt werden ohne die Potentials der nachrückenden Generationen nicht zu meistern sein. Der von den Millennials geprägte Wertewandel fordert die Unternehmen: Zum einen gilt es für die permanent nach Sinn suchenden Millennials einen positiven Beitrag zur Gesellschaft und Umwelt aufzuzeigen sowie die soziale Verantwortung nachhaltig wahrzunehmen. Zum anderen sollen Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche das Mitgestalten und die persönliche Weiterentwicklung der Talente fördern. Organisationsstrukturen und Arbeitsbedingungen ganz im Sinne von New Work sind unabdingbar, um als Arbeitgeber für die Generationen Y und Z attraktiv zu sein. Erfolg in der Rekrutierung von High Potentials werden diejenigen Unternehmen haben, welche die Werte und Bedürfnisse der Zielgruppe kennen, sich danach ausrichten und den Personalmarketingprozess hybrid gestalten.

Erwartungen an den Rekrutierungsprozess

Millennials sind Digital Natives. Was auf den ersten Blick keine bahnbrechende Erkenntnis ist, bringt bei genauerem Hinsehen eine grosse Erwartungshaltung mit sich. Denn das Smartphone dient dieser Generation als Fernbedienung des Lebens: vom Kommunizieren übers Einkaufen bis zum Swipen auf Dating-Plattformen. Nicht überraschend werden die mobilen Geräte vermehrt genutzt, um sich über potenzielle Arbeitgeber zu informieren, nach Stellen zu suchen und sich möglichst per «one click» zu bewerben. Ein moderner Onlineauftritt und eine



Der persönliche Kontakt darf beim digital Recruiting nicht verloren gehen.

hohe mobile Benutzerfreundlichkeit sind Voraussetzungen dafür, die Aufmerksamkeit der Zielgruppe zu gewinnen.

Der Umgang mit neuen Technologien ist für die Generationen Y und Z eine Selbstverständlichkeit. Weiter schätzen sie die mit dem digitalen Recruiting einhergehenden Benefits. Die Zeitersparnis durch eine One-Click-Bewerbung oder ein Zoom-Gespräch ist ebenso attraktiv wie die Flexibilität, sich aus den Ferien oder im ÖV über Jobs zu informieren. Die grösste Herausforderung entsteht für Arbeitgeber darin, den persönlichen Kontakt zu den Kandidatinnen und Kandidaten trotz Digitalisierung nicht zu verlieren. Wie gelingt das, und welche weiteren Erwartungen haben Millennials an ihre Candidate Experience?

Persönlich und individuell

Trotz der Vorteile des digitalen Recruitings sollten Arbeitgeber berücksichtigen, dass der persönliche Kontakt auch den Millennials enorm wichtig ist. Ein erstes Kennenlerngespräch kann durchaus virtuell geführt werden und wird oft bevorzugt. Wird es konkreter, überwiegt der Wunsch

nach einem Treffen vor Ort. Millennials wollen das Team, die zukünftigen Vorgesetzten und die verantwortliche Person aus dem HR persönlich kennenlernen, bevor sie einen Entscheid fällen. Ein persönlicher Eindruck zur Zusammenarbeit, zum Arbeitsplatz, zur Infrastruktur sowie zu den Arbeitsbedingungen ist für sie von grosser Bedeutung.

Talents erwarten zudem einen Wow-Effekt. Die Herausforderung besteht darin, dass dieser individuell wahrgenommen wird. Seitens HR und Linie bedingt dies ein hohes Mass an Flexibilität und die Bereitschaft, die bekannte Extrameile zu gehen. Standardprozesse, unpersönliche E-Mails und starre Vorgaben an die Kandidatinnen und Kandidaten gehören der Vergangenheit an. Vielmehr bestimmen die Bewerbenden in einem Arbeitnehmermarkt die Bedingungen und den Ablauf des Rekrutierungsprozesses mit.

Wenn sich Potentials beispielsweise via Video bewerben oder ein spontanes Kennerlertreffen im Café von nebenan vorschlagen, geraten überstrukturierte Prozesse und konservative Denkweisen an ihre Grenzen. Auf die Wünsche der Talents Rücksicht zu nehmen und echtes persönliches Interesse zu zeigen, bedingt folglich ein Umdenken. Die Zeiten, in denen sich nur die Kandidatinnen und Kandidaten verkaufen müssen, sind vorbei – am Arbeitsmarkt dreht der Wind.

Unkompliziert, schnell und transparent

Ähnlich wie beim Kauf eines Pullovers auf Zalando – personalisiert und «user-

freundlich» – erwarten Digital Natives einen schnellen und personalisierten Bewerbungsprozess. Eine Bewerbung soll schnell und auch von unterwegs eingereicht werden können. Sobald es kompliziert wird, springen Millennials ab. Bewerbungshürden wie ein vorausgesetztes Motivationsschreiben oder ein zeitaufwendiges Bewerbungsformular gilt es zu eliminieren. Stattdessen soll auf die Kreativität der Bewerbenden gesetzt werden.

Sobald eine Bewerbung eintrifft, ist der Faktor Schnelligkeit der Schlüssel zum Erfolg im Umgang mit der ungeduldigen Generation. Eine erste individuelle Rückmeldung sollte innert Stunden erfolgen und der gesamte Prozess nicht länger als zwei Wochen dauern. Talents erwarten Transparenz und eine offene Kommunikation im Rekrutierungsprozess. Beim Digital Recruiting gehört es dazu, dass der aktuelle Bewerbungsstatus online getrackt und mit der zuständigen HR-Ansprechperson besprochen werden kann.

Wertschätzend und vorausschauend

Geprägt durch sofortiges Feedback in den sozialen Medien sind es Millennials gewohnt, dass jede Aktion innert Sekunden gelikt und kommentiert wird. Entsprechend wichtig ist ihnen auch im digitalen Rekrutierungsprozess eine umgehende, direkte und wertschätzende Kommunikation. Alle Bewerbenden

sollen konstruktives Feedback erhalten und den Bewerbungsprozess mit einem Mehrwert verlassen, auch wenn es zur Absage kommt. Hat ein persönliches Gespräch stattgefunden, ist die Absage ebenfalls persönlich zu begründen. Den Bewerbenden soll aufgezeigt werden, auf welchen Stärken sie aufbauen können und welches die wirklichen Absagegründe sind. Bei «Silbermedaillengewinnern» und weiteren guten Dossiers soll, ohne falsche Versprechungen zu machen, eine allfällige spätere Zusammenarbeit thematisiert werden. Das Aufbauen und Pflegen eines Talentpools ist für die Zukunft zentral, da die Rekrutierung vermehrt auf Networking basiert und klassische Stelleninserate an Relevanz verlieren. Recruiter, die einen persönlichen und wertschätzenden Rekrutierungsansatz verfolgen, bauen sich bei den Millennials einen guten Ruf im Arbeitsmarkt auf.

Auch bei einer Zusage können Recruiter punkten, indem die Verträge möglichst schnell und allenfalls mit einem Geschenk versandt oder sogar persönlich übergeben werden. Wird der Vertrag gemeinsam vor Ort unterzeichnet und die Zusammenarbeit umgehend zelebriert, wird dieser Wow-Effekt zu einem motivierten Start der Mitarbeitenden führen. Damit Energie und Vorfreude nicht abflachen, sollte der Kontakt in der Zeit bis zum offiziellen Arbeitsstart durch HR und Linienvorgesetzte aufrechterhalten und mit Überraschungen versehen werden.

Hybrides Recruiting – die grosse Chance der Differenzierung

Die Rekrutierung von Millennials ist kein einheitlicher und klar strukturierter Prozess mehr. In Bezug auf das New Recruiting bedeutet dies, sowohl technisch als auch zwischenmenschlich neue Ansätze zu entwickeln. Dabei wird persönliches Engagement über Automatisierung und Markenversprechen über Standardisierung gestellt. Wenn Arbeitgeber zeigen, dass die Bewerbenden im Zentrum stehen, und soziale Medien sowie digitale Rekrutierungstools durchdacht eingesetzt werden, haben sie gute Chancen, talentierte und begeisterte Millennials zu gewinnen.



Samira Amanda Luzi ist ehemaliges Gründungsmitglied des Millennial Boards und bringt mehrjährige Erfahrung in der Rekrutierung von High Potentials mit. Als HR-Beraterin bei der Graubündner Kantonalbank gewinnt sie, nebst der Betreuung von rund 400 Mitarbeitenden, die Talente von morgen.



Als Mitglied des Millennial Boards beschäftigt sich **Yannick Möhr** mit den Auswirkungen des demografischen Wandels, der Digitalisierung und des Wertewandels auf die Arbeitswelt von morgen.

Als HR-Berater Nachwuchs bei der Graubündner Kantonalbank identifiziert er Potentials der Generation Z, betreut sie beim Start ins Berufsleben und fördert sie während ihrer Ausbildungszeit.

ZeugnisManager.ch

Rechtssichere Arbeitszeugnisse per Knopfdruck generieren.

Bereits ab
CHF 498.–/Jahr





Drei angesagte Stellenportale im Porträt

Wer bietet was?

Sie möchten ein Jobinserat veröffentlichen, wissen aber nicht, auf welcher Plattform?

Wir liefern ein wenig Inspiration und stellen drei relevante Jobportale für das HR vor.

jobchannel ag	ETH get hired	JOBLER
<p>www.jobchannel.ch Seestrasse 40, 8800 Thalwil Gründung: 2013 Hauptsitz: Thalwil Ansprechperson: Andreas Bachmann andreas.bachmann@jobchannel.ch</p>	<p>https://eth-gethired.ch/en/ Sonneggstrasse 33, SOL, 8092 Zürich Gründung: 1989 Hauptsitz: Zürich Ansprechperson: Ursula Bürgin info@eth-gethired.ch</p>	<p>https://jobler.ch Schaudt Medien, Haglenweg 42, 4145 Gempen Gründung: 2021 Hauptsitz: Gempen Ansprechperson: Simon Schaudt, info@jobler.ch</p>
<p>Fokussierung über 100 spezialisierte Jobplattformen</p>	<p>Fokussierung ✓ Branche: Forschung & Industrie ✓ Funktion(en): Jobplattform für Studierende und Graduierte der ETH und anderen Schweizer Universitäten ✓ Anstellungsart: Praktikum, Festanstellung, Temporär, Nebenjob</p>	<p>Fokussierung ✓ Branche: von A wie Automobil bis V wie Versicherung ✓ Insgesamt 42 Bereiche wie z.B. auch Beratung/Consulting, Tourismus ✓ Berufsfelder: von A wie Administration/HR/Consulting/CEO bis V wie Verwaltung; insgesamt 18 Berufsfelder (unterteilt in 145 Untergruppen) ✓ Anstellungsart: Festanstellung, Freelance, Lehrstelle, Nebenerwerb, Praktikum, Temporär</p>
<p>Verbreitung ganze Schweiz</p>	<p>Verbreitung ganze Schweiz</p>	<p>Verbreitung ganze Schweiz</p>
<p>Vakanzen über 150 000 Vakanzen 2,2 Millionen Inserate-Klicks pro Monat</p>	<p>Vakanzen ✓ durchschnittlich 350 Vakanzen/Monat ✓ durchschnittlich 40 000 Besucher/Monat</p>	<p>Vakanzen neues Online-Portal (noch keine Daten vorhanden)</p>
<p>Dauer 6 bis 50 Tage (stark abhängig vom Tätigkeitsbereich)</p>	<p>Dauer 30 Tage</p>	<p>Dauer Stellenanzeige 30 Tage, Lehrstellenanzeige 300 Tage, Firmenprofil 365 Tage</p>
<p>Kosten ab CHF 390.–</p>	<p>Kosten ab CHF 0.– (für Schweizer Universität/Schweizer Unispital), sonst ab CHF 100.–</p>	<p>Kosten ✓ (Lehr-)stellenanzeige: CHF 550.– Firmenprofil: CHF 730.– ✓ buchbare Stückkontingente wählbar: 10: CHF 4950.– 20: CHF 9350.– 10: Lehrstellen CHF 4950.–</p>
<p>Zusatzleistungen ✓ Partnernetzwerk mit über 50 zusätzlichen Fachplattformen ✓ Social Media wie Facebook, LinkedIn, Twitter ✓ Job-Abo-Mail an Suchende ✓ Spezialkampagnen wie Frontplatzierung, Online Ads ✓ Google-Kampagne ✓ Bannerwerbung, Top-Arbeitgeber-Logo</p>	<p>Zusatzleistungen ✓ Social Media wie (Instagram, zukünftig) ✓ Mail an Suchende ✓ Spezialkampagnen wie Frontplatzierung, Online Ads ✓ Google-Kampagne ✓ Employer Branding (Porträt Arbeitgeber hinterlegen)</p>	<p>Zusatzleistungen ✓ suchmaschinenoptimierte Inserate – Open Web Search: via Anzeigentypen Designvorlage sowie HTML-Anzeige; somit innert Stunden in der Google-Search-Engine aufgenommen ✓ Merkbbox: neue Jobs per E-Mail erhalten; sofort, täglich, wöchentlich ✓ Reichweite steigern mit Upselling: «TOP-Platzierung»/«Highlight-Anzeige» oder «Refresh» ✓ Unternehmensprofil buchen – Karriere-Page: Multimedial über Firmenphilosophie, Geschäftsfelder und Leistungsumfang informieren</p>
<p>Besondere Funktionen ✓ integriertes Bewerbungsmanagement ✓ Reporting/Analyse ✓ Integration in bestehende Systeme ✓ Bewerber-Tracking-System ✓ Übernahme der Stellen aus der eig. Homepage ✓ Programmatic Job Advertising ✓ zielgruppenspezifische Kandidatenansprache ✓ Ansprache auch von passiv Stellensuchenden ✓ semantische Suche ✓ Google Job Search Experience optimiert</p>	<p>Besondere Funktionen</p>	<p>Besondere Funktionen ✓ Einbindung Personaldienstleister über persönliches Log-in ✓ Reporting/Analyse (Statistik: Liste, Details, Anfragen; Zeitraum wählbar, Sicht druckbar) ✓ Integration in bestehende Systeme/Websites ✓ Mehrsprachigkeit: JOBLER empfiehlt eine Übersetzung via Browser, damit Nutzer die Stellenausschreibung in der bevorzugten Sprache erhalten! ✓ mobilfähig (überall optimal, ob Tablet, Desktop oder Smartphone) ✓ mein Konto: – Verwaltung aller Servicedaten wie Benutzerangaben, Impressumsangaben, Suchaufträge, Logoverwaltung oder Firmenprofil – Steuerung der Anzeigen in der Übersicht – Statistik, Tarife wie auch die Bestellhistorie mit Bestelldatum, Produkt sowie Laufzeit ✓ Übernahme der Stellen aus der eigenen Homepage</p>
<p>Highlights Stellensuchende ✓ intelligente, semantische Suche (erkennt z.B. «CEO» als «Geschäftsführer» und viele weitere Synonyme) ✓ jederzeit aktuell, da Stellenanzeigen direkt von den Arbeitgeber-Websites gespidet werden ✓ direkte Bewerbung beim Arbeitgeber gespidet</p>	<p>Highlights Stellensuchende Werbung auf den ETH-internen Kanälen und Marketingaktionen auf dem Campus</p>	<p>Highlights Stellensuchende ✓ Top-Suchfunktion inkl. relevanter Kriterien, z.B. Ort mit Umkreiseingrenzung, Datumswahl und Benefits ✓ Suchergebnisse, Anzeigen und weitere Inhalte werden schnell geladen ✓ komplett werbefrei ✓ nur suchrelevante Ergebnisse ✓ Stellen direkt über die Unternehmensprofile suchen und finden</p>

Mehr Objektivität bei der Talentauswahl durch digitale Assessments

Unconscious Biases verhindern

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

Von Dr. Angelika Kornblum

Unconscious Biases in der Rekrutierung

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

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

Vorteile eines digitalen Assessments in der Talentauswahl

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

Voraussetzung: Qualitätskriterien & professionelle Umsetzung

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

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

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



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



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

Betriebl. Mentor/in mit eidg. Fachausweis

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



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

	Beschreibung	Beispiel
Confirmation Bias	Menschen ziehen selektiv Informationen in Betracht, die ihre Vorannahmen stützen. Informationen, die den eigenen Vorannahmen widersprechen, werden eher ignoriert.	Der CV eines Kandidaten weckt die Erwartung, er hätte besonders gute Projektmanagement-Skills. Informationen, die diese Annahme stützen, bekommen nachfolgend ein stärkeres Gewicht. Informationen, die dieser Erwartung widersprechen, werden eher ignoriert.
Halo-Effekt	Der Halo-Effekt tritt auf, wenn eine positive Eigenschaft einer Person alles andere «überstrahlt». Psychologische Studien zeigen beispielsweise, dass attraktive Personen als kompetenter eingeschätzt werden und bessere Karrierechancen haben (Nault, Pitesa & Thau, 2020).	Eine Kandidatin verhält sich besonders freundlich, daher wird sie auch als konfliktfähig und zuverlässig wahrgenommen.
Fundamentaler Attributionsfehler	Bei anderen Personen wird der Einfluss persönlicher Merkmale auf das Verhalten überschätzt, und situative Einflüsse werden unterschätzt.	Ein Kandidat mit einer längeren Erwerbspause wird als weniger motiviert eingeschätzt, obwohl die Pause durch äussere Umstände erklärbar ist.
Primacy- und Recency-Effekt	Der erste und letzte Eindruck bleibt stärker im Gedächtnis haften und beeinflusst den Gesamteindruck einer Person.	Ein Kandidat, der sich zu Beginn eines Interviews nicht persönlich vorstellt, wird insgesamt schlechter beurteilt.
Stereotype	Ein Stereotyp beschreibt eine generalisierte Annahme über eine Gruppe von Personen. Stereotype können mit verschiedenen Eigenschaften zusammenhängen (z.B. Geschlecht, Alter, Herkunft, politische Einstellung ...).	Einem männlichen Kandidaten wird eher eine hohe Durchsetzungsfähigkeit zugeschrieben, während eine weibliche Kandidatin eher als empathisch wahrgenommen wird.

Tabelle 1: Einige Beispiele für kognitive Verzerrungen im Rekrutierungsprozess

didatin aufgrund von unbewussten Vorurteilen aufseiten des Recruiters nicht für eine Stelle berücksichtigt wird, hat dies nicht nur für die Kandidatin, sondern auch für den Arbeitgeber erhebliche negative Konsequenzen. Zum einen bringt sich der Arbeitgeber dadurch um eine geeignete Kandidatin, welche die Anforderungen der Stelle erfüllen und eine hohe Leistung im Job zeigen könnte. Zum anderen können systematische Verzerrungen zu Diskriminierung und einer eingeschränkten Diversität in Teams führen.

(Wie) Können digitale Assessments gegen Unconscious Biases helfen?

Dass in der Talentauswahl komplett objektive Entscheidungen ohne persönliche Aspekte getroffen werden, ist weder realistisch noch erstrebenswert. Trotzdem ist es notwendig, gegen unbewusste kognitive Verzerrungen vorzugehen, um den Rekrutierungsprozess möglichst zielgerichtet zu gestalten und den am besten geeigneten Kandidaten bzw. die am besten geeignete Kandidatin einstellen zu können. Die zunehmende Digitalisierung des Rekrutierungsprozesses bietet vielfältige Möglichkeiten, um den Einfluss von

kognitiven Verzerrungen zu minimieren. Ein Hauptaugenmerk liegt dabei auf dem Einsatz digitaler Assessments. Darunter fallen alle psychometrischen Testverfahren, die online bearbeitet werden – beispielsweise Online-Persönlichkeitstests oder online durchgeführte kognitive Leistungstests. Digitale Assessments bringen verschiedene Vorteile mit sich wie eine hohe Flexibilität, Attraktivität und Akzeptanz bei den Kandidat*innen sowie eine gute Vorhersagekraft für die spätere berufliche Leistung – dennoch wird das Potenzial dieser Verfahren in der Schweiz bisher nicht von allen Arbeitgebern ausgeschöpft (Hell, Vögeli, & Hermann, 2020).

Einer der grössten Vorteile, den ein digitales Assessment in der Talentauswahl bietet, ist eine bedeutsame Erhöhung der Objektivität des Auswahlprozesses. Mit «Objektivität» ist gemeint, dass die Ergebnisse des Assessments durch die automatisierte Durchführung und Auswertung unabhängig von der Person sind, die für die Rekrutierung zuständig ist. Das heisst: Welches Ergebnis ein/eine Kandidat*in in einem Online-Fähigkeitstest oder Online-Persönlichkeitsfragebogen erzielt, hängt nicht von der subjektiven Einschätzung des Recruiters oder der Recruiterin ab –

und ist somit unabhängig von unbewussten kognitiven Verzerrungen. Bei einer professionellen Anwendung kann ein digitales Assessment wesentlich zur Standardisierung des Rekrutierungsprozesses beitragen und eine datenbasierte Grundlage für weitere Schritte wie das Einstellungsinterview liefern. Diese Standardisierung erlaubt es zudem, die Auswahlkriterien zielgerichtet auf die notwendigen Fertigkeiten und Fähigkeiten zu legen und so mögliche Skill-Gaps im Unternehmen zu vermeiden, respektive abzubauen.

Der Einsatz von digitalen Tools allein wird jedoch nicht dabei helfen, das Problem der Unconscious Biases zu lösen. Testverfahren wie kognitive Leistungstests können ebenfalls zu Benachteiligung führen, beispielsweise wenn ein bestimmter Test systematische Unterschiede zwischen Personengruppen aufweist (Aguinis & Smith, 2007). Auch die Anwendung innovativer Methoden wie künstliche Intelligenz wird durch die zunehmende Digitalisierung ermöglicht – dennoch ist hier Vorsicht geboten, da die verwendeten Algorithmen ebenfalls zu systematischer Benachteiligung führen können (World Economic Forum, 2019).

Damit digitale Assessments bei der Reduktion von systematischen Verzerrungen im Auswahlprozess helfen können, müssen aus unserer Perspektive mehrere Voraussetzungen gegeben sein:

- Die Verfahren müssen psychometrische Qualitätskriterien wie Reliabilität und Validität erfüllen – das Verfahren muss zuverlässig sein und das erfassen, was gemessen werden soll (z.B. Persönlichkeit).
- Es sollte nachgewiesen sein, dass die Verfahren fair sind und keine systematischen Unterschiede zwischen Personengruppen bestehen (z.B. sollte es im Mittel keinen signifikanten Unterschied in den Testergebnissen zwischen Männern und Frauen geben).
- Die Anwender*innen aus dem Recruiting sollten in der Interpretation und Nutzung der Ergebnisse geschult sein und den Hintergrund des digitalen Assessments als wichtige zusätzliche Datenquelle kennen.
- Es sollte klar festgelegt sein, wie die Ergebnisse des digitalen Assessments interpretiert und genutzt werden (z.B. Definition eines Cutoff-Scores bei kognitiven Fähigkeitstests).

Digitale Assessments besitzen ein hohes Potenzial zur Verbesserung der Fairness und Objektivität in der Talentauswahl, da sie nicht für «Unconscious Biases» anfällig sind. Ob der Einsatz der digitalen Tools tatsächlich den erwünschten Effekt erzielt, hängt schlussendlich auch von den Qualitätskriterien der Verfahren selbst und dem standardisierten und professionellen Einsatz im Rekrutierungsprozess ab.

Quellen

Aguinis, H., & Smith, M. A. (2007). Understanding the Impact of Test Validity and Bias on Selection Errors and Adverse Impact in Human Resource Selection. *Personnel Psychology*, 60, S. 165–199.

Hangartner, D., Kopp, D., & Siegenthaler, M. (2021). Monitoring hiring discrimination through online recruitment platforms. *Nature*, 589, S. 572–576.

Hell, B., Vögeli, S., & Hermann, M. (April 2020). Rekrutierung zwischen Digitalisierung und persönlicher Ansprache. *personalsCHWEIZ*, S. 19–21.

Kahneman, D. (2011). *Thinking fast and slow*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.

Larrick, R. P. (2016). The Social Context of Decisions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, S. 441–67.

Nault, K. A., Pitesa, M., & Thau, S. (2020). The Attractiveness Advantage At Work: A Cross-Disciplinary Integrative Review. *Academy of Management Annals*, 14(2), S. 1103–1139.

World Economic Forum. (9. Mai 2019). AI-assisted recruitment is biased. Here's how to make it more fair. Abgerufen am Juli 2021 von <https://www.weforum.org/agenda/2019/05/ai-assisted-recruitment-is-biased-heres-how-to-beat-it/>

TAKE-HOME-MESSAGES

- Unconscious Biases, d.h. unbewusste kognitive Verzerrungen, sind allgegenwärtig und können die Entscheidungsfindung in der Talentauswahl beeinträchtigen.
- Digitale Assessments erhöhen die Standardisierung und Objektivität und helfen dadurch, unbewussten Verzerrungen im Rekrutierungsprozess entgegenzuwirken.
- Die eingesetzten Verfahren sollten psychologische Qualitätskriterien wie Reliabilität, Validität und Testfairness erfüllen.
- Eine professionelle Umsetzung und das entsprechende Know-how bei den Anwender*innen sind entscheidend für einen erfolgreichen Einsatz digitaler Assessments im Rekrutierungsprozess.



Angelika Kornblum

(Dr. sc. ETH) arbeitet bei papilio ag als Consultant für Online-Assessments und ist nebenbei als Dozentin an der Hochschule für Angewandte Psychologie (FHNW) tätig. Zuvor

hat sie an der ETH Zürich in Arbeits- und Organisationspsychologie promoviert.

EIN LECKERES DANKESCHÖN ZU WEIHNACHTEN

MITARBEITENDE MIT RESTAURANT CHOICE INCENTIVIEREN:

- Sozialabgabenfrei bis zu CHF 500 pro Ereignis, z.B. Geburtstag, Weihnachten
- Schweizweit in über 5'000 Restaurants einlösbar
- Der Wert der Karte kann individuell von CHF 30-500 bestimmt werden
- Inklusive hochwertiger Geschenkverpackung

Bestellen Sie jetzt Ihr Gratismuster:
b2b.bhnch@bhnetwork.com

www.restaurantchoice.ch



E-Recruiting statt Stellenanzeige in der Tageszeitung

Die Rekrutierung wird digitaler

Inserat in der Tageszeitung? Versenden von Bewerbungsunterlagen per Post? Stundenlanges Aussortieren und Suchen von passenden Bewerbenden? Verwalten von Bewerberdaten in Excel-Tabellen? Was bis vor ein paar Jahren im Bereich der Personalgewinnung noch üblich war, wird heute durch Digital Recruiting ersetzt.

Von Jeannette Küher-Kiser und Bettina Hübscher

Während es früher genügte, in der Tageszeitung eine Stellenanzeige zu platzieren, um auf eine Arbeitsstelle aufmerksam zu machen und dann aus den Bewerbungen den passenden Mitarbeitenden zu finden, müssen Unternehmen heute anders vorgehen, um ihr Personal zu rekrutieren. Der klassische Rekrutierungsablauf ist meistens langwierig und oft auch von geringer Effizienz. Durch die Implementierung von «Digital Recruiting» ergeben sich sowohl Chancen als auch Herausforderungen.

Beim Digital Recruiting (auch als *E-Recruiting* oder *Recruiting 4.0* bezeichnet) geht es um die **digitale Personalbeschaffung** von der Stellenausschreibung über die Durchführung des Bewerbungsprozesses bis hin zur Verwaltung der Bewerberdaten in einem zentralen System.

In der Regel beginnt der Prozess des E-Recruiting mit einer Online-**Stellenausschreibung**. Einer der wichtigsten Kanäle ist dabei die eigene Karrierewebsite der Unternehmen, über welche die

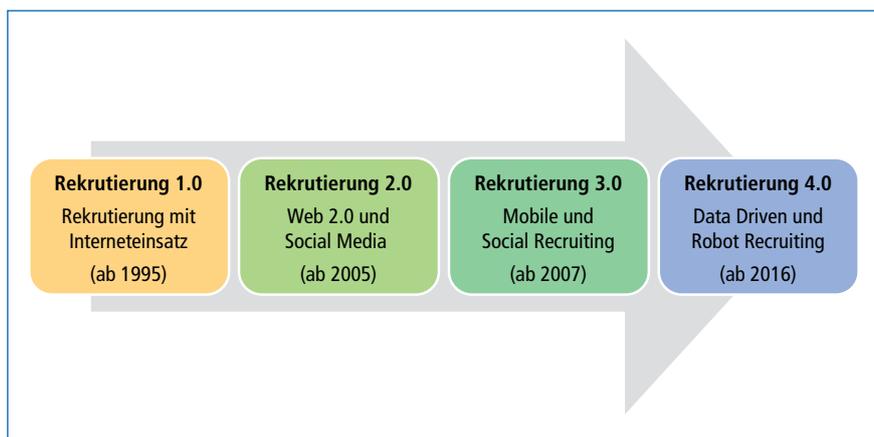
Bewerbenden sich mittels Online-Formular einfach und unkompliziert bewerben können (One-Click-Bewerbung). Aus einer Studie basierend auf den 400 umsatzstärksten und den 315 mitarbeiterstärksten Arbeitgebern der Schweiz vom 11. April 2018 bzw. zum 15. Dezember 2020¹ geht hervor, dass Schweizer Unternehmen ihre Talente zu 49% über ihre eigene Karrierewebsite finden. Eine Umfrage unter Topunternehmen in Deutschland hat ergeben, dass dort die eigene Unternehmenswebseite mit 95,4% sogar der wichtigste Kanal für die Veröffentlichung von Stellenausschreibungen ist.²

Auf Bewerbende warten reicht nicht mehr

Wenn Unternehmen gut ausgebildete, kompetente und engagierte Mitarbeitende, die mit der Unternehmenskultur übereinstimmen (cultural fit), akquirieren wollen, reicht es heute jedoch nicht mehr, bloss auf die passenden Bewerbenden zu «warten». Unternehmen müssen aktiv auf Kandidaten zugehen und sie direkt

werben (Active Sourcing). Dafür gibt es zahlreiche Online-Jobbörsen (z.B. Job Roboter, Google for Jobs) und Business-Plattformen bzw. Online-Fachportale für spezielle Branchen, Blogs etc., auf welchen die Unternehmen ihre Stellenanzeigen alternativ oder zusätzlich zur Karrierewebsite schalten können. Auch Karrierenetzwerke wie XING oder LinkedIn spielen diesbezüglich eine immer wichtigere Rolle, da Unternehmen so gezielt nach geeigneten Talenten gemäss deren hinterlegten Profilen suchen können. Nach der oben erwähnten Studie sind Schweizer Unternehmen heute bereits zu 86% auf Online-Stellenmärkten präsent und finden ihre Talente zu 55% über Online-Stellenanzeigen.

Insbesondere die Generationen Y und Z suchen Jobs über Social Media. Aus der erwähnten Studie aus Deutschland geht hervor, dass sich u.a. 76% der Deutschen auf YouTube, 75% auf WhatsApp und 63% auf Facebook bewegen. Auch wenn diese Zahlen wohl nicht 1:1 auf die Schweiz übertragen werden können, so lassen sich zukünftige Talente zweifellos auch hierzulande auf diesen Kanälen suchen. Es ist daher unumgänglich, dass Unternehmen ihre Stellenanzeigen auch in den sozialen Medien wie Instagram, Facebook, YouTube, WhatsApp, Meetup, Twitter etc. streuen. Auch die Personensuche über Apps wie z.B. Talentfly (Mobile Recruiting) wird immer wichtiger, da dadurch Bewerbende Informationen direkt über ihr Smartphone oder Tablet einholen und ihre Bewerbungen abschicken können. Wie aus der erwähnten Statistik hervorgeht, suchen Schweizer Unternehmen ihre Talente heute zu 41% über das Social Web und zu 49% per Mobile Recruiting. Hier gibt es also noch Luft nach oben.



Rekrutierung im Wandel der Zeit, in Anlehnung an Jäger, W. (2018): «Recruiting 1.0 – 4.0»: Strategien, Prozesse und Systeme im Wandel der Zeit

Die Unternehmenskultur wird auch von aussen wahrgenommen

Bevor sich Bewerbende auf eine Stellenausschreibung melden, informieren sie sich sehr genau über das Unternehmen. Ganz einfach geht dies heute über Arbeitgeber-Bewertungsportale oder Social-Media-Plattformen. Aus diesem Grunde ist es wichtig, dass die Unternehmen auf ihrer Website authentisch und sympathisch erscheinen, die interne Kultur glaubhaft darstellen, ehrlich und transparent kommunizieren und mit ihrem Auftritt überzeugen (Employer Branding).

Digital Recruiting beschränkt sich jedoch nicht nur auf den digitalen Bewerbungsprozess an sich, sondern umfasst auch den **Bewerberauswahlprozess**. Auf dem Markt gibt es dafür eine Vielzahl von HR-Software (z.B. Recrutee, softgarden, Personio, kiwiHR, HRworks, EAY Software AG). Diese Software liest und erfasst die (digitalen) Bewerbungsunterlagen, versendet Eingangsbestätigungen oder Statusberichte an die Bewerbenden und analysiert auch gleich die Bewerbungsunterlagen, indem sie Anforderungs- und Bewerbungsprofile abgleicht (CV-Parsing). Diese Abgleichung geschieht mittels Algorithmen, welche die tatsächlichen Fähigkeiten der Bewerbenden mit den im System hinterlegten Skills vergleichen und gestützt darauf eine Vorselektion treffen. Ein stundenlanges Vergleichen von Bewerbungen fällt weg, und das passende Talent kann viel

einfacher gefunden werden. Die für die ausgeschriebene Stelle nicht berücksichtigten Bewerbungen werden für allfällige zukünftige offene Stellen in einem Talentpool verwaltet. Nebst all diesen positiven Aspekten darf jedoch nicht ausser Acht gelassen werden, dass keine Software zu hundert Prozent sicherstellen kann, dass alle Bewerbungen immer richtig eingesehen oder ausgewertet werden, und deshalb unter Umständen auch passende Talente aus dem Raster fallen.

Auch die Einladung zum **Vorstellungsgespräch** der vorselektionierten Bewerbenden und schliesslich die Zu- oder Absage einer Bewerbung erfolgen digital (z.B. über Skype). Ist ein Bewerbungsgespräch erfolgreich verlaufen, kann per Knopfdruck ein **Vertragsangebot** erstellt werden. Auch die **Personalakte** mit allen relevanten Daten der Mitarbeitenden wie Kontaktdaten, Schriftverkehr, gescannte Dokumente, Gehaltsdaten, E-Mails, Vertragsinformationen, Aus- und Weiterbildungen, Arbeitszeiten/Fehlzeiten etc. wird digital verwaltet, was die Personalverwaltung erheblich entlastet. Unabdingbar ist dabei eine uneingeschränkte Datenschutzkonformität mit klaren Berechtigungs- und Zugriffsregelungen.

Fazit

Die Zukunft des Bewerbungsprozesses ist digital. Die weiterhin andauernde schnelle Entwicklung vor allem im KI-Bereich

deutet darauf hin, dass noch erhebliches Potenzial besteht und die Rekrutierung neuer Mitarbeitenden zukünftig noch effizienter möglich ist. Um davon profitieren zu können, ist es zentral, dass Unternehmen für eine ausreichende Datenbasis sorgen, da Daten im Hinblick auf KI die Währung der Zukunft darstellen. Aber auch Daten und Technologien sind letztlich nur Mittel zum Zweck: Im Mittelpunkt des Rekrutierungsprozesses wird in erster Linie immer der Mensch stehen. Matching-Plattformen, Chatbots und KI können das Rekrutieren unterstützen, zentral ist und bleibt jedoch die menschliche Interaktion.

Fussnoten

- <https://recruiting-tools.ch/recruiting-statistiken-schweiz/>
- <https://www.clevis.de/ratgeber/social-media-recruiting-trends-2020/>



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



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

Eine smarte Zusammenarbeit



Martin Brenn
Leiter HR Steuerung & Systeme
Graubündner Kantonalbank

«Bereits seit vielen Jahren ist smart unser Beratungsdienstleister für SAP HCM, SAP SuccessFactors und Arbeitszeugnis swiss+. Die Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden ist geprägt von hoher fachlicher und persönlicher Kompetenz, Engagement und Kundenorientierung. Dies ganz im Sinne unserer Arbeitgeberpositionierung „Für deine beste Zukunft aller Zeiten.“»



**Graubündner
Kantonalbank**



SMAhrT
consulting
AG

So können KMU die Ansprache von Kandidat*innen optimieren

Was erwarten junge Talente?

Arbeitskräfte der Generation Y stellen hohe Erwartungen an den Rekrutierungsprozess und suchen ihren Job vermehrt online. Ein klassisches Stelleninserat löst bei den jungen Talenten aber selten die gewünschte Begeisterung für die Firma aus. Dieser Beitrag zeigt, wie soziale Medien erfolgreich beim Recruiting eingesetzt werden können.

Von Livia Neyer und Anna Sender

Eine einzigartige Generation

Aufgrund der Digitalisierung und des vorherrschenden Fachkräftemangels haben sich die Machtverhältnisse im Arbeitsmarkt verändert. Junge Talente sind sich ihrer vorteilhaften Position in diesem «War for Talents» durchaus bewusst, was sich in hohen Erwartungen an Arbeitgeber und Job äussert. Studien zeigen, dass eine für die Generation Y attraktive Stelle eine gute Work-Life-Balance, Entwicklungsmöglichkeiten und attraktive Entlohnung bieten soll. Gleichzeitig soll die Arbeit sinnstiftend sein und freundschaftliche Beziehungen mit anderen Mitarbeitenden ermöglichen. Vom Arbeitgeber werden zudem regelmässiges Feedback, Einbezug in Entscheidungsprozesse, Flexibilität und Transparenz erwartet. Dabei bewegen sich die jungen Talente oft in sozialen Medien, die sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich bringen.

Berührungspunkte im Rekrutierungsprozess aus Sicht der Generation Y

Was bedeuten diese spezifischen Erwartungen nun für den Rekrutierungsprozess? Die Bedürfnisse der potenziellen Mitarbeitenden zu kennen, ist im Arbeitnehmermarkt zentral: Eine Firma muss sich attraktiv positionieren, um junge Talente erfolgreich zu rekrutieren. Und diese Positionierung findet bei jeder Interaktion mit der Firma statt. Während des Rekrutierungsprozesses kommen die Bewerbenden mehrfach in Kontakt mit dem Unternehmen. Diese Berührungspunkte lassen sich in sechs Phasen unterteilen: Kenntnisnahme, Erwägung, Interesse, Bewerbung, Selektion und Einstellung. Die folgende Checkliste und Empfehlung

für KMU in der Schweiz basiert auf bisheriger Forschung sowie den Ergebnissen der im Rahmen einer Masterarbeit durchgeführten Studie.

Checkliste: Erfolgreiches Recruiting von Kandidat*innen aus der Generation Y in sechs Phasen

1. In der ersten Phase des Rekrutierungsprozesses, der Kenntnisnahme, finden und betrachten die Stellensuchenden das Jobinserat. Folgende Punkte sollten dabei beachtet werden:
 - Fokusgruppen mit Berufseinsteigerinnen zeigen, dass Inserate dort auf Aufmerksamkeit stossen, wo sich die Zielgruppe sowieso bewegt: vermehrt auf sozialen Medien. In der Rekrutierungsstrategie soll das Unternehmen daher z.B. ein LinkedIn-Profil pflegen und Stelleninserate über diese Plattform veröffentlichen.
 - Instagram oder Facebook können sich für junge Talente auch bewähren. Ein positiver Überraschungseffekt findet statt, wenn Berufseinsteiger auf Instagram oder Facebook auf ein Stelleninserat stossen.
2. Wird ein Stelleninserat wahrgenommen, beginnt die Erwägung – eine erste Beurteilung der Inhalte des Inserats. Studien zeigen dazu Folgendes:
 - Junge Talente teilen oft die Ansicht, dass grössere Unternehmen mehr Entwicklungsmöglichkeiten anbieten. KMU bieten jedoch breite, fachlich herausfordernde und ganzheitliche Aufgaben, die für den Erwerb von Kompetenzen zentral sind. Diese Art von Aufgaben und Möglichkeiten, verschiedene Kompetenzen zu entwickeln, soll im Stellenbeschrieb betont werden.

- Fringe Benefits wie Gratisparkplätze oder der wöchentliche After-Work-Drink werden von der Generation Y als Wertschätzung gegenüber Mitarbeitenden wahrgenommen und sind für junge Talente wichtig. Diese sollten daher auch bereits im Stellenbeschrieb erwähnt werden.
 - Das Arbeitsklima ist ein Kernkriterium für viele junge Mitarbeitende. Dabei werden nicht hierarchische Strukturen und ein persönlicher, familiärer Umgang sehr geschätzt. Dies ist besonders für kleinere Unternehmen oft von Vorteil und sollte daher im Stellenbeschrieb hervorgehoben werden.
3. Die oben genannten Kriterien in der Erwägungsphase sind auch für den nächsten Schritt wichtig: die Interessensphase, in welcher sich Kandidierende online ausführlich über Job und Firma informieren.
 - Die Generation Y sucht laut aktuellen Studien auf der Unternehmenswebseite nach weiteren Informationen über Entwicklungsmöglichkeiten, Fringe Benefits und die Firmenkultur. Diese sollten daher auf der Webseite kommuniziert werden.
 - Fokusgruppen mit Berufseinsteigern zeigen, dass Testimonials von Mitarbeitenden das Vertrauen in ein Unternehmen steigern können. Ein gutes Kununu-Rating dient demselben Zweck und ist ebenfalls zentral für die Bewerbenden.
 - Junge Talente bewegen sich oft auf LinkedIn und nehmen dort jene Firmen wahr, die aktiver Teil der Community sind. KMU sollen daher das firmeneigene LinkedIn-Profil nutzen, um sich zu profilieren und von anderen Unternehmen abzuheben.

4. Erfüllen vorige Schritte die Erwartungen der Berufseinsteiger, beginnt die Bewerbungsphase. Hier haben KMU einige Vorteile:
 - Recruiting-Tools grosser Unternehmen werden von jungen Talenten teilweise als beschwerlich empfunden. Sie bevorzugen einen einfachen und schnellen Bewerbungsprozess, weshalb kleinere Unternehmen mit einer Bewerbungsmöglichkeit via E-Mail punkten können.
 - Studien zeigen zudem, dass eine persönliche Eingangsbestätigung der Bewerbung mit einem Zeitrahmen der nächsten Schritte und einer Kontaktadresse geschätzt werden.
5. Folgende Aspekte sollen in der Selektionsphase beachtet werden:
 - Junge Talente haben in Fokusgruppen betont, dass sie im Vorstellungsgespräch spüren möchten, ob der Arbeitgeber sich für sie als Personen interessiert. Ein offenes, lockeres Gespräch ist hilfreich und fördert das gegenseitige Kennenlernen.
- Laut Studien teilen Berufseinsteiger oft die Meinung, dass KMU eher niedrigere Löhne als grössere Unternehmen bieten. Es wird daher geschätzt, wenn der Lohn im Selektionsprozess frühestmöglich offengelegt wird, sodass die jungen Talente früh entscheiden können, ob sie sich weiterhin für die Stelle bewerben möchten.
- Im Falle einer Absage wollen junge Bewerbende die Gründe erfahren. Werden diese vom Unternehmen genannt, hinterlässt dies einen positiven Eindruck und erhöht die Chance auf eine wiederholte Bewerbung.
6. Sobald ein Unternehmen sich für jemanden entschieden hat, beginnt die Einstellungsphase. Auch hierzu gibt es ein paar Tipps für Unternehmen:
 - Wie die Studien zeigen, sind junge Talente ungeduldig und empfinden die Zeit zwischen Zusage und Vertragsunterzeichnung als eher unangenehm. Eine schnelle Vertragsabwicklung wird daher sehr geschätzt.
- Erwartet wird zudem, dass der Arbeitgeber vor dem Arbeitsantritt in Kontakt mit den neu angestellten Mitarbeitenden bleibt und diese ins Team miteinbezieht. Das kann über Events, per E-Mail, LinkedIn oder während eines gemeinsamen Lunch mit dem künftigen Team geschehen.



Livia Neyer ist frischgebackene Masterabsolventin (Business Administration an der Hochschule Luzern) und selbst ein Millennial. In ihrer Abschlussarbeit hat sie die Eigenheiten ihrer Generation erforscht – mit dem Ziel, KMU zu einem erfolgreicherem Recruiting zu verhelfen.



Anna Sender ist Dozentin an der Universität Luzern und Hochschule Luzern. Ihr Forschungsschwerpunkt umfasst Strategic HRM, Talent Management, Lohntransparenz und Non-standard Work. Sie ist Vorstandsmitglied der Zürcher Gesellschaft für Personalmanagement (ZGP).

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)

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

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

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

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

- User Experience
- User Experiment
- User Excitement

Welches dieser Beispiele beschreibt den «Halo-Effekt»?

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

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



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

Lösungen und Gewinner werden in der November-Ausgabe 2021 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 13.10.2021. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der September-Ausgabe 2021:

In welcher Form muss das Personaldossier geführt werden?

Dies ist gesetzlich nicht vorgeschrieben.

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

Die Personalabteilung.

Welche dieser Aussagen ist ein Zitat von Albert Einstein?

«Das Spiel ist die höchste Form der Forschung.»

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

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



Recruiting Day 2021

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

Donnerstag, 18. November 2021
Crowne Plaza Zürich

Aktuelle Weiterbildungen im HR

Kurstitel	Durchführungsort	Website	Dauer	Unterrichtstage	Lektionen	Spezielles
Seminare						
Arbeitsrecht Refresher	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Di	1 Tag	Inkl. Zertifikat
Bewerbungsgespräch professionell führen	Rüschlikon	zfu.ch	2 T	Verschiedene	2 Tage	Seminarleitung Dr. Albrecht Müllerschön
Personalgewinnung mit Frechmut und Können	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Do	1 Tag	Inkl. E-Book und Zertifikat
Smart HRM: Analytics, Automatisierung, Agilität	Feusisberg	zfu.ch	2 T	Verschiedene	2 Tage	Inkl. Fachbüchern
Zertifizierte Lehrgänge						
Arbeitsrecht-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Manager/in WEKA/SIB	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Neurokompetenz Neuroimagination-Coach®	Zürich	brainjoin.com	13 M	Do bis Sa	25 Tage	Modulares Programm
HR-Personalassistent/in	E-Learning	educavanti.ch	6 M	Modular	180 Lektionen	HRSE-Zertifikat
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
Lerndesigner/in	E-Learning	educavanti.ch	4 M	Modular	129 Lektionen	EducAvanti-Zertifikat
Lernprozesse digital unterstützen	Blended-Learning	educavanti.ch	4 M	Blended-Learning	129 Lektionen	SVEB Zertifikat/4 Präsenztage/diverse Standorte
Personalassistent/in	Basel	kvpro.ch	6 M	Sa	48 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
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	Basel-Stadt/Basel-Land	kvpro.ch	12 M	Verschiedene	164 Lektionen	edupool.ch-Diplom
Sozialversicherungs-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Eidg. Fachausweis						
Betrieblicher Mentor mit eidg. Fachausweis	Verschiedene	coachingzentrum.ch/bm	18 M	Verschiedene	16.5 Tage	Ausbaubar zum CAS Coaching
Betrieblicher Mentor 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	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	kvlu.ch	24 M	Di/Fr oder Mi/Sa	360 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	Basel-Stadt/Basel-Land	kvpro.ch	18 M	Verschiedene	380 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	kvlu.ch	24 M	Fr und Sa alle 2 Wo.	36 Lektionen	Eidg. anerkannt
Dipl. HR-Leiter/in NDS HF	SIB Zürich	sib.ch	12 M	Fr und Sa	33 Tage	Diplomarbeit
Dipl. Personalleiter/in NDS HF	Basel-Stadt/Basel-Land	kvpro.ch	24 M	2 Tage/Monat	276 Lektionen	Eidg. anerkannt
Leiter/-in HR mit eidg. Diplom	Zürich	kv-business-school.ch	12 M	Fr und Sa	48 Tage	Modulares Programm
CAS						
CAS Career Development	Olten	lernwerkstatt.ch/cas	6 M	Verschiedene	14 Tage	Inkl. 10-tägiger Coachinglehrgang
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 Global Mobility Management	Campus Winterthur	zhaw.ch/zus	6 M	Fr und Sa	120 Tage	Sprache Englisch
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 Rechtliche Einflussfaktoren & HR	Campus Winterthur	zhaw.ch/sml	5 M	Fr	120 Lektionen	Anrechenbar an MAS HR & Recht
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 HR & Recht	Campus Winterthur	zhaw.ch/sml	30–60 M	je nach CAS	463 Lektionen	Start laufend
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

Situationen richtig entschlüsseln und adaptiv reagieren

Der Weg zu agiler Führung

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

Von Dr. Amelie Güntner

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

Agile Führung: Dreht sich alles um Veränderung?

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

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



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

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

Aufgabenorientierte Führung meint Verhalten, mit dem die effiziente Bewälti-

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

Führung ist demnach eine Kompetenz, die Führungskräfte entwickeln sollten, wenn sie agil führen möchten.

Adaptiv führen in zwei Schritten

Die ersten Ergebnisse einer Studie, die wir an der Universität Zürich zum Thema adaptive Führung durchgeführt haben, zeigen: Adaptive Führung ist trainierbar. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass für die Effektivität eines solchen Führungstrainings zwei Aspekte relevant sind: Erstens benötigen Personen ein breites Repertoire an Führungsverhaltenweisen, um adaptiv führen zu können. Ein solches Repertoire umfasst aufgaben-, beziehungs- und veränderungsorientiertes Verhalten und ermöglicht es Führungskräften, im Kontakt mit Mitarbeitenden exakt das Verhalten zu zeigen, das in der jeweiligen Situation gebraucht wird. Zweitens müssen Führungskräfte in der Lage sein, Situationen zu entschlüsseln und richtig zu verstehen. Denn, damit Führungskräfte adaptiv, d.h. der Situation angemessen, mit Mitarbeitenden interagieren können, braucht es zuvor ein Verständnis darüber, welchen Bedarf eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter in einer konkreten Situation hat. Im Verhalten bzw. in den Äusserungen der Mitarbeitenden verstecken sich Hinweise darauf, welches Führungsverhalten gefordert ist, und Führungskräfte müssen diese Hinweise sozusagen erst für sich entschlüsseln. Personen unterscheiden sich stark darin, wie gut sie Situationen wahrnehmen können, und entsprechend, wie

leicht ihnen das Entschlüsseln von Hinweisen ihrer Mitarbeitenden fällt. Allerdings: Eine verbesserte Situationswahrnehmung kann mithilfe von Führungstrainings erlernt werden, wie unsere Forschung an der Universität Zürich zeigt.

Adaptivität kann jede(r)

Frühere Führungsmodelle gingen davon aus, dass Führungskräfte sich darin unterscheiden, ob sie eher aufgabenorientiert, beziehungsorientiert oder veränderungsorientiert führen. Das Verständnis von adaptiver Führung ist ein anderes: Führungskräfte lassen sich nicht so einfach einem bestimmten Typ oder Führungsstil zuordnen. Stattdessen können sie sowohl aufgaben-, beziehungs- als auch veränderungsorientiertes Verhalten zeigen – entscheidend ist, dies in Abhängigkeit der Situation zu tun. Dies bedeutet auch: Adaptive Führung ist für jede(n) geeignet und – unter Berücksichtigung der persönlichen Stärken und Entwicklungsfelder – trainierbar.

Aus diesen Ausführungen lassen sich drei zentrale Erkenntnisse ziehen:

1. Um erfolgreich agil zu führen, benötigen Führungskräfte verschiedene Kompetenzen. Zu diesen Kompetenzen zählt *adaptive Führung*. Adaptive Führung beschreibt die Fähigkeit, das eigene Verhalten flexibel und angemessen an die jeweilige Situation anzupassen.
2. Voraussetzungen für adaptive Führung sind, dass Führungskräfte (a) ein

FORSCHUNGSPROJEKT «LEADERSHIP PROGRAM»

Sie sind im HR-Bereich eines Unternehmens tätig und möchten Ihren Führungskräften ein Angebot zum Aufbau agiler Führungskompetenzen empfehlen? Oder Sie sind Führungskraft und interessiert daran, Ihre agilen Führungskompetenzen im Rahmen eines kurzweiligen Online-Programms auszubauen? Im Rahmen eines Forschungsprojekts an der Universität Zürich besteht die Möglichkeit, an einem «Leadership Program» zu agiler Führung teilzunehmen. Das Leadership Program besteht aus einem eintägigen Training und aus einer dreiwöchigen Transferphase, in der die Teilnehmenden lernen, Übungen direkt in ihrem Arbeitsalltag umzusetzen. Weitere Informationen zum Leadership Program und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf unserer Webseite: <https://www.psychologie.uzh.ch/de/bereiche/sob/aopsy/leadership.html>

breites Repertoire an Führungsverhalten zeigen können und (b) erkennen, in welcher Situation welches Führungsverhalten angemessen ist.

3. Adaptive Führung ist durch Trainings mit interaktiven Übungen erlernbar.



Dr. Amelie Güntner ist Postdoktorandin am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Zürich. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit den Themen Führung, Teamprozesse und Change-Management.

Sind Ihre Mitarbeitenden bereit für die Zukunft?



Next Level Leadership

Die Zukunft von Führung

Welche Art von Führungskräften wird für die zukünftigen Herausforderungen gebraucht?

Der Artikel skizziert, warum das in Führungskadern bislang überwiegende kognitive Lernen zu kurz greift und warum Selbstreflexion, Empathie und Wertschätzung für Next Level Leader unverzichtbare Kompetenzen sind.

Von Michael Schwartz

Der Wandel in Gesellschaften, Unternehmen und in den Lebensläufen von Menschen beschleunigt sich. Neue Technologien forcieren Veränderungen, Umbrüche und Krisen nehmen zu und überlagern sich inzwischen sogar. Das stellt Führungskräfte vor völlig neue Herausforderungen.

Ein gutes Beispiel dafür ist der Umbruch in der Automobilbranche. Denn während bis vor wenigen Jahren der Verbrennungsmotor und seine Optimierung die ausschliessliche Agenda der Entwicklungsabteilungen war – eine lineare Strategie, sind inzwischen mit Elektro- und Wasserstoffantrieb alternative Technologien am Markt attraktiv, die jahrelang bewährte Unternehmensprozesse infrage stellen. Gleichzeitig sorgt Tesla mit seinen von der Software und der Batterie her gedachten Autos für eine Disruption.

Parallel schreiben Trends wie Corporate Governance oder Corporate Social Responsibility die Agenda für die Führungsetagen um. Zudem lassen sich wachsende Komplexität und sinkende Know-how-Halbwertszeiten nur noch mit mehr Selbstorganisation bewältigen. Hierarchien beginnen einzustürzen. Im Kern werden Führungskräfte früher oder später daher vier wesentlichen Entwicklungen Rechnung tragen müssen:

1. Die Bedeutung des Deals «Geld gegen Arbeit» nimmt ab. Immer mehr, vor allem junge Mitarbeitende suchen sich einen Job aus, der ihnen sinnvoll erscheint. Für sie steht das Geldverdienenden oft nicht mehr an erster Stelle, auch, weil ihnen Statussymbole wie etwa ein Firmenauto nicht viel bedeuten, oder weil sie von Haus aus bereits gut

situiert sind. Solche Mitarbeitende entfalten ihr volles Potenzial erst, wenn sie entlang ihrer intrinsischen Motivation geführt werden.

2. Die Bedeutung von Wertschätzung nimmt zu. Autoritäres Führen ist out, Führung auf Augenhöhe ist in. Mitarbeitende möchten ernst genommen werden. Sie wissen fachlich inzwischen meist mehr als ihre Chefs. Ausserdem verstärkt Wertschätzung die Bindung ans Unternehmen und reduziert damit unnötigen Know-how-Abfluss.

3. Die sozial-ökologischen Schäden des Wirtschaftens wachsen. Während viele Unternehmen diese Schattenseite ihres Wirtschaftens noch ins Ausland verlagern, wächst die Bewusstheit darüber. Insbesondere jüngere Angestellte hinterfragen Praktiken und Produkte, sie wählen sich den Arbeitgeber ihrer Wahl entsprechend aus. Corporate-Governance-Regeln begrenzen die Unternehmensspielräume weiter. Der Trend zu mehr sozialer Fairness sowie der Klimawandel bedingen Anpassungen.

4. Wir schaffen recht unbedarft künstliche Komplexitäten. Beispiele dafür sind die weltweite logistische Vernetzung, Daten-Clouds, selbstlernende Algorithmen oder auch das Internet der Dinge. Dieser vielleicht gravierendste Aspekt bedeutet, dass Manager und Führungskräfte, die diesen Wandel gestalten, sich den Boden ihres jahrzehntelang perfektionierten *transaktionalen* Führens selbst entziehen: *Transformationales* Führen folgt eben anderen Spielregeln.

Was das bedeutet, lässt sich etwa am Umgang mit Komplexität veranschaulichen. Komplexe Systeme und Situationen wie etwa diejenige der Autobranche zeichnen sich durch eine Reihe «unangenehmer» Eigenschaften aus: etwa durch eine begrenzte Vorhersagbarkeit, Intransparenz, Totzeiten bei Eingriffen oder auch durch spontane, unerwartete Veränderungen. Entscheidungsfreude und operative Hektik sind da eher kontraproduktiv, wie Dietrich Dörner bereits in den 80er-Jahren in seinem Bestseller «Die Logik des Misslingens» eindrucksvoll beschrieben hat. Vielmehr sind Charakterzüge wie Geduld, Beobachten oder Akzeptieren von Gegebenheiten gefragt, ebenso Ambiguitätstoleranz – die Fähigkeit, Unentschiedenheit auszuhalten, sowie ein Denken und Handeln in *Sowohl-als-auch-* anstelle von *Entweder-oder-*Kategorien.

Entwicklungsstufen der menschlichen Persönlichkeit

Das gelingt Menschen mit einer entwickelten Persönlichkeit besser, wie die jahrzehntelangen Forschungen von Jane Loevinger über *Ego Development* zeigen. Loevinger hat empirisch neun Entwicklungsstufen der menschlichen Persönlichkeit identifiziert, die hier zu drei *Levels* à drei Stufen zusammengefasst werden: Past Level, Now Level und Next Level. Die Statistik besagt, dass sich 85% der Gesellschaft auf Past- oder Now-Level-Entwicklungsniveau befinden.

Now-Level-Führungskräfte leben ihre Rolle im unablässigen Handeln. Sie agieren eher ziel- als werteorientiert, meist mit Fokus auf Effizienz und Profit, sowie überwiegend kognitiv-argumentativ in einer von Zahlen, Daten und Fakten

dominierten Welt. Sie führen bevorzugt über Anreizsysteme und entscheiden anhand der «Entweder-oder-Logik».

Im Unterschied dazu weisen Next-Level-Führungskräfte Charaktermerkmale auf, die für das Bewältigen von Komplexität hilfreich sind. Spannend ist, dass das Ego einer Führungskraft – das «Überzeugt-Sein» vom eigenen Selbstbild – umso kleiner ist, je weiter ihre Persönlichkeit entwickelt ist. Next Level Leader erfassen und gestalten das *big picture* und messen sich selbst dabei eine eher geringere Bedeutung bei: Macht-, Status- und Prestigestreben treten zurück gegenüber dem «Dienst an der grösseren Sache» sowie dem Führen auf Augenhöhe mit Rücksicht auf die individuelle intrinsische Motivation ihrer Mitarbeitenden.

Was sind Next Level Leader?

So nutzen Next Level Leader ihre entwickelten Sinne und ihr differenziertes Gefühlserleben, um sich ein systemisches Bild komplexer technischer oder sozialer Situationen zu machen: Emotionale Intelligenz, Selbstreflexion und Selbstkritik sind für sie neben ihrem Verstand «Resonanzkörper», die ihr Abwarten, Aushalten und Entscheiden beeinflussen. Bei ihnen lassen sich scheinbar gegensätzliche Verhaltensweisen beobachten. Sie können z.B. sowohl ernst als auch spielerisch agieren, sowohl überzeugend in Führung gehen als auch moderieren oder sowohl empathisch sein als auch glasklar argumentieren. Ihre Empathie erstreckt sich dabei auf andere Menschen, auf ihr Unternehmen und auf die Umwelt. Schliesslich können sie mit ihrem entwi-

CHARAKTERMERKMALE VON NEXT LEVEL LEADERSHIP

- Fähigkeit zu Selbstkritik und Selbstreflexion
- souveräner Umgang mit Kontrollverlust
- Routine im Umgang mit Perspektivenwechseln
- hohes Selbstvertrauen, hohe Selbstwirksamkeit
- auf Gegenseitigkeit und Fairness beruhende Beziehungen
- umfassende Wert- und Moralvorstellungen
- Empathie, auch fürs grössere Ganze
- gekonnter Umgang mit Spannungen und Paradoxien
- erkennen und Wertschätzen von Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit
- führen entlang intrinsischer Motivation
- «Komplexitätskompetenz»:
 - Aushalten von Ungewissheit/ Mehrdeutigkeit
 - Denken und Handeln in Sowohl-als-auch-Kategorien
 - Agilität: zur richtigen Zeit entschlossen handeln

ckelten ethisch-moralischen Grundgerüst überzeugend Werteorientierung leben: Damit bereichern sie Weltansichten, die von Zahlen-Daten-Fakten-Gläubigkeit, Wissenschaftlichkeit und primär logisch-analytischen Mindsets geprägt sind.

So verstanden, wird Next Level Leadership eine zunehmende Bedeutung beim Besetzen von Schlüsselpositionen in Unternehmen zukommen. Vor allem in solchen, die sich ausser an Profit auch an People, Purpose und Planet orientieren, denen qualitatives Wachstum wichtiger ist als quantitatives und die in immer komple-

ren Märkten langfristige Strategien einschlagen wollen. Das Konzept von Next Level Leadership ist kein elitäres, auch wenn aktuell nur etwa 15% der Gesellschaft so einzustufen sind. Next Level Leader sind keine besseren Menschen, und Now Level Leader werden auch zukünftig gebraucht. Klar ist, dass die meisten Unternehmen, ihre Prozesse sowie ihre Ziel- und Belohnungssysteme auf Now Level «geeicht» sind. Das bedeutet, dass Next Level Leader von den meisten als «quer im Stall stehend», als unkonventionell erlebt werden, auch, weil sie bestehende Überzeugungen und Annahmen infrage stellen. Aus diesem Spannungsfeld kann eine Neugier auf Next-Level-Qualitäten entstehen. Die wissenschaftlichen Forschungen von Loewinger haben gezeigt, dass der Weg zu Next Level primär ein emotional prägender (Selbst-)Erfahrungs- und eher kein Lernweg ist. Neugier und Potenzial können Now Level Leader die Entwicklung zu Next Level Leadership ermöglichen.

Am 11./12. November 2021 findet im Lassalle-Haus, Bad Schönbrunn, das Seminar «Intrinsische Motivation für High Performance nutzen» mit Michael Schwartz statt. Dort wird das Konzept der intrinsischen Motivation im Kontext von Next Level Leadership vermittelt. Nähere Infos: www.bwi.ch



Michael Schwartz leitet das Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis (ilea), Esslingen bei Stuttgart (www.ilea-institut.de). Der Diplom-Physiker arbeitete vor seiner Beratertätigkeit zwei Jahrzehnte als

Führungskraft und Projektmanager in der (Software-)Industrie.



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



Digitalisierung und Transformation

Potenziale der Arbeitswelt 4.0

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

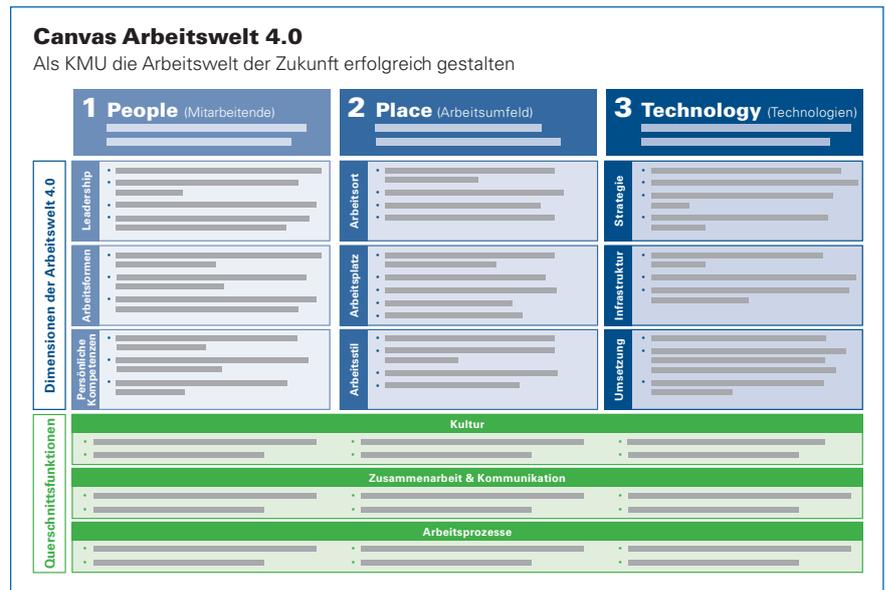
Von Prof. Dr. Marc K. Peter und Valérie Savoy

Die digitale Transformation und Arbeitswelt 4.0

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

Investitionen in die Arbeitswelt 4.0 vor COVID-19

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



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

bewerbsfaktoren sowie eine der grössten Kostenpositionen im Unternehmen.

Wie veränderte die Pandemie die Arbeitswelt 4.0?

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

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

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

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

von Arbeitsort und -platz (36%) durch Standortverlagerungen (beispielsweise Reduktion der Standorte), Redimensionierung der Büroflächen, Einführung aktivitätsbasierter Bürokonzepte, Co-Working-Spaces und Remote Working investiert. Im Hinblick auf die Zeit nach COVID-19 wurden auch bereits neue Arbeitskonzepte und -reglemente eingeführt.

In der Dimension **Technology** wurde in die Erhöhung der IT-Datensicherheit (54%) mit organisatorischen (beispielsweise IT-Sicherheitsaudits und Schulung der Mitarbeitenden) und technischen Massnahmen (Back-ups, Aktualisierung Hardware und Software) sowie in die Förderung der digitalen Zusammenarbeit (50%) mit stärkerer Verwendung digitaler Tools wie Collaboration, Microsoft 365, Social Media etc. im Kontext der Einführung neuer und Erweiterung bestehender digitaler Lösungen (IT-Infrastruktur) investiert.

Der Future Work Barometer zeigt, dass die Potenziale des Handlungsfelds Digital Leadership & Culture (Arbeitswelt 4.0) für eine wirksame Steigerung der Effizienz, Kundenorientierung und Innovationskraft bei Weitem nicht voll erschlossen sind.

Die Planung der Arbeitswelt 4.0: Blended Working und mobil-flexibles Arbeiten

Die Grundlagenstudie vor der Pandemie zeigte bereits, dass sich Mitarbeitende ei-

ne Kombination bzw. Mischform diverser Arbeitsformen wünschen:

- Homeoffice (bei 57% der Befragten in KMU und 65% in Grossunternehmen)
- Mobile Working (50% bzw. 61%)
- Co-Working (36% bzw. 43%)
- Desk-Sharing (27% bzw. 46%)

Mit der Pandemie und dem starken Schub ins Homeoffice werden Unternehmen auch mit der Problematik konfrontiert, wie die bestehenden Büroflächen neu genutzt werden bzw. wie mit den Herausforderungen des Social Distancing umgegangen wird. So transformieren sich Büroflächen in Workshop- und Projektzonen mit separaten Desk-Sharing-Arbeitsplätzen (oder sogar zurück in Einzelbüros).

In der Praxis hat sich ein Prozess in 15 Schritten (vgl. Informationsbox) bewährt, um Unternehmen in die Arbeitswelt 4.0 zu begleiten. Der Workshop Canvas (vgl. Abbildung), welcher die wichtigsten Fragen zu Blended Working und der Arbeitswelt 4.0 beinhaltet, unterstützt Teams bei der Ideensuche und Definition von Potenzialen.

Fazit – der Weg in die Arbeitswelt 4.0

Mit der digitalen Transformation erneuern sich Unternehmen und die Verwaltung, um effizienter, kundenorientierter und erfolgreicher zu wirtschaften. Dies bedingt,

dass die Potenziale des Handlungsfelds Arbeitswelt 4.0 freigesetzt werden. Viel zu wenige Organisationen erarbeiten ihre Strategie zusammen mit ihren Mitarbeitenden, welche ein wichtiger Erfolgsfaktor sind. Mit dem methodischen Projektprozess, dem Workshop-Canvas und mittels Einbezugs der drei Dimensionen People – Place – Technology lässt sich eine moderne Arbeitswelt – auch im Umfeld von und nach der Pandemie – nachhaltig gestalten.

Quellen und Publikationsbezug

Studie Digitale Transformation
www.kmu-transformation.ch
Studie Arbeitswelt 4.0, Prozess in 15 Schritten & Workshop-Canvas
www.arbeitswelt-zukunft.ch
Future Work Barometer
www.future-work-barometer.ch
Studie Strategische Transformation
www.strategische-transformation.ch
Beobachter-Ratgeber Arbeitswelt 4.0
www.kmu-arbeitswelt.ch



Prof. Dr. Marc K. Peter leitet das Kompetenzzentrum Digitale Transformation an der FHNW Hochschule für Wirtschaft (www.fhnw.ch/wirtschaft).



Valérie Savoy ist Partnerin der Future Work Group und Geschäftsleiterin des Strategylab zur Erarbeitung von ganzheitlichen Strategien im digitalen Zeitalter (www.strategylab.net).



Ein Personalrestaurant mit 8000 Filialen

Ob fürs lokale Restaurant, den Kühlschrank vor Ort, Take Away oder Delivery fürs Homeoffice - Lunch-Check ist so vielseitig, wie Ihre Anforderungen.

Alle Vorteile auf lunch-check.ch.

LUNCH-CHECK 

Mit digitalen HR-Lösungen die Personaladministration vereinfachen

Effizienzgewinn durch Cloud-Systeme

Prozesse und Aufgaben in der Personaladministration werden zunehmend digitalisiert – dies birgt für den HR-Bereich viele Chancen. Doch welche Vorteile ergeben sich dadurch für Mitarbeitende und Unternehmen?

Von Marco Wettstein

Die gegenwärtige Pandemie verändert die Art, wie und wo wir arbeiten massgeblich. Die Homeoffice-Pflicht hat nicht nur aufgezeigt, dass die heutige Internet-Infrastruktur der Schweiz dazu bereit ist, die hohen Datenvolumen zu bewältigen, sondern dass Homeoffice von den Mitarbeitenden mehrheitlich positiv aufgenommen wird. Die Unternehmen können dank Homeoffice neue Arbeitsmodelle anbieten und sich als attraktive Arbeitgeber positionieren.

Das Arbeiten von zu Hause aus steigert die Effizienz und unterstützt die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit. Die veränderte Arbeitsweise stellt aber auch neue Anforderungen an die Mitarbeitenden bezüglich Flexibilität, Eigenverantwortung und Selbstorganisation. Die Rahmenbedingungen dafür sollte die HR-Organisation schaffen, welche die Mitarbeitenden im veränderten Arbeitsumfeld im Sinne eines kompetenten HR-Business-Partners unterstützen und beraten.

Chancen für das HR

Der Trend zu dezentralen «Remote»-Arbeitsplätzen erfordert gute Echtzeit-Kommunikationsmöglichkeiten und ver-

stärkt die Notwendigkeit digitalisierter Prozesse. Damit die Mitarbeiter*innen im operativen Geschäft jederzeit und von überall auf Daten und Informationen zugreifen können, ist der Einsatz von Cloud-Systemen eine wichtige Voraussetzung.

Cloud-Systeme sind auch bei einer HR-Digitalisierungsstrategie ein zentrales Element. Erst der Einsatz neuer Technologien bringt einen effektiven Mehrwert für das Management und die Mitarbeitenden. Die IT-Applikationen sollen dabei möglichst viele Bereiche des HR wie zum Beispiel die Personalplanung, die Personalsuche, die Personalentwicklung oder die Personaladministration abdecken, um nur ein paar zu nennen. Die unterschiedlichen Applikationen müssen optimal aufeinander abgestimmt sein und idealerweise ohne den zusätzlichen Einsatz von Schnittstellen miteinander kommunizieren.

Eine digitale HR-Lösung ermöglicht es, Prozesse zu optimieren und zu automatisieren. Manuelle Abläufe können abgeschafft werden, was zu einer erhöhten Datenintegrität beiträgt, die Produktivität erheblich steigert und Fehlerquellen effektiv eliminiert. Informationen, die bisher aufwendig diverse Kanäle und mehre-

re Hierarchiestufen durchlaufen mussten, werden neu zentral erfasst, verwaltet und dank eines automatisierten Workflows zeitnah freigegeben.

Beispiel einer HR-Digitalisierung

Ein Unternehmen betreibt fünf Standorte mit je 20 Mitarbeitenden im Stundenlohn. Das Unternehmen rechnet die Löhne mit einer Standard-Lohnsoftware ab. Die Mitarbeitenden erfassen ihre Arbeitszeit an einer lokal installierten Stempeluhr. Jeden Monat druckt der/die Standortleiter*in die Zeitabrechnungen aus und kontrolliert diese. Nach der Kontrolle werden die unterzeichneten Abrechnungen per Post an die HR-Abteilung geschickt. Die HR-Mitarbeitenden kontrollieren die eingegangenen Abrechnungen und erfassen die Stunden manuell in der Lohnsoftware. Nach der Lohnverarbeitung wird das Zahlungsfile ins Online-Banking geladen und werden die Lohnabrechnungen ausgedruckt und per Post an die Mitarbeitenden verschickt.

Dasselbe Unternehmen rechnet nach der Umsetzung der HR-Digitalisierungsstrategie die Löhne mit einer cloudbasierten HR-Software ab. Dabei erfassen die Mit-



SWISS⁺
assessment

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 Reppischtal 8903 Birmensdorf · nadine.eggimann@milak.ethz.ch



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



Der Spielervermittler – oder wie sich der Markt dreht

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

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

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

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

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

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

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



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

Zukunftsmusik?

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

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

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

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

Personaladministration inhouse abwickeln oder auslagern?

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

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



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

VORSCHAU

personalSCHWEIZ Ausgabe 9
November 2021*

Diskriminierungsfreier Arbeitsplatz

Unternehmen, die ihre Belegschaft nach dem Prinzip «Gleich und gleich gesellt sich gern» zusammensetzen, haben zwar weniger Konflikte im Arbeitsalltag, dafür entwickelt sich mangels unterschiedlicher Perspektiven ein gefährlicher Tunnelblick. Dass Firmen mit einer diversen und inklusiven Organisationskultur einen Wettbewerbsvorteil haben, ist mittlerweile unbestritten. Ein offener, inklusiver und diskriminierungsfreier Arbeitsplatz entsteht aber nicht ohne Engagement. Wir sprechen mit Dr. Heidi E. Bodenmann, Head Organizational Health, Diversity & Inclusion bei der Migros-Gruppe, über den Stellenwert von Diversität und wirkungsvolle Massnahmen gegen sexuelle Belästigung beim «orangenen Riesen».



Ein diverser und inklusiver Arbeitsplatz ist für alle ein Gewinn.

Sichtbare Diversität

Öffentliche Verwaltungen gelten als träge. Doch es gibt auch solche, die sich als agile und fortschrittliche Organisationen beweisen, insbesondere auch in Bezug auf eine offene und inklusive Organisationskultur. Die Stadtverwaltung Kloten hat sich bewusst mit diesen Themen auseinandergesetzt und lebt diese Werte im Arbeitsalltag. Dafür ist die Behörde mit dem Swiss LGBTI-Label ausgezeichnet worden. Wir zeigen, wie es dazu gekommen ist.

Toxische Führungskräfte

Viele Stellenwechsel erfolgen, weil Arbeitnehmende es mit der/dem Vorgesetzten nicht mehr ausgehalten haben. Toxische Führungskräfte, welche mit ihrem Verhalten die Arbeitsatmosphäre vergiften, sind ein reales Problem. Der Beitrag beleuchtet, worauf Organisationen bei Führungskräften zum Schutz ihrer Mitarbeitenden achten sollten.

Leitfaden zur Whistleblower-Richtlinie

Schweizer Firmen stehen vor einer neuen Herausforderung: Per 17.12.2021 tritt die EU-Whistleblower-Richtlinie in Kraft. Ein wichtiger Schritt hin zum diskriminierungsfreien Arbeitsplatz. Im Leitfaden zeigen wir die Bedeutung der EU-Richtlinie für hiesige Arbeitgeber auf und geben konkrete Handlungsempfehlungen.

* Änderungen vorbehalten

WEBINARTIPP

HR-Verantwortliche als Kulturschaffende

Unternehmenskultur und Werte aktiv gestalten

Nächster Termin: 17. November 2021

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	Margit Bachfischer M.A. Bobingen
Druck	Galledia Print AG, Flawil www.galledia.ch
Auflage	Druckauflage: 5000 Exemplare WEMF-beglaubigte Auflage 2020: 2532 Exemplare
Publikation	10 Mal jährlich ISSN 1664-5693

Bildrechte: Titelbild und Bild S. 8 Aline Zinniker; Grafiken S. 14 und S. 15 Landolt & Mächler Consultants AG; Bild links S. 20 unsplash/@thisengineering; Bild rechts S. 20 unsplash/@shipnorth; Bild S. 23 Kushtrim Arifi; Grafiken S. 26 und S. 27 Jobchannel AG; Bild S. 28 Christian Klinner; Grafik S. 37 papillo ag; Grafik S. 50 www.arbeitswelt-zukunft.ch; 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.

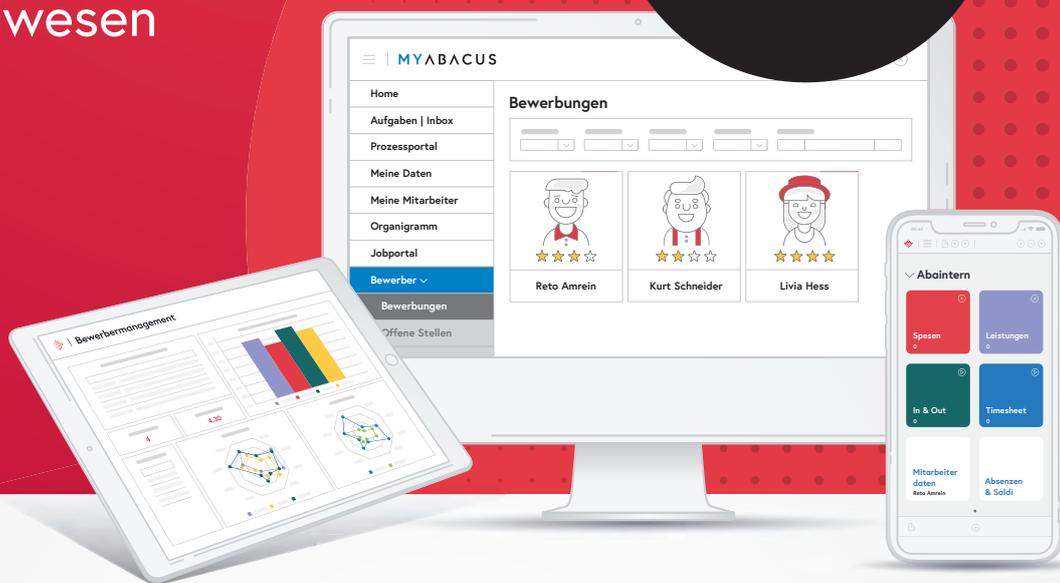


- 13 Kursorte
- Durchführungsgarantie
- Verpasste Kurstermine in einem Parallelehrgang besuchen

HR, Lohnbuchhaltung und Zeiterfassung in einer Software

Die effiziente Gesamtlösung
für das Personalwesen

Abacus HR Day
03.12.2021
jetzt anmelden:
abacus.ch/hr-day



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