

personalSCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis

A portrait of Nicole Kopp, a woman with long, wavy brown hair and blue eyes, smiling slightly. She is wearing a floral patterned top. The background is a soft, out-of-focus blue and white.

New Work & Arbeitsplatzkultur

«Hierarchie ist nicht per se schlecht»

Nicole Kopp von GoBeyond im Experten-Interview

Debatte

Diversity-Quoten

Sind verbindliche Zielvorgaben bei Neueinstellungen der richtige Weg zu einer vielfältigen Belegschaft? Drei Meinungen. [S. 18](#)

Mitarbeiterbindung

Herausforderung Talentstatus

Es braucht klare Regeln und Kommunikation – sonst sind High Potentials schnell weg. [S. 20](#)

Generation Z

Voneinander lernen

Wenn Generationsunterschiede am Arbeitsplatz nicht überbetont werden, profitiert Jung von Alt – und umgekehrt. [S. 24](#)

Weiterbildung für die konsequente Kompetenz- und Wissenserweiterung

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 und sich selbst widerstandsfähig, ganzheitlich und systemisch in eine sichere und erfolgreiche Zukunft führen.

Auszug aus dem aktuellen Seminar-Angebot:

Holistische Führung in der VUKA*-Welt

Maximale Wirkung durch ganzheitlichen Führungsansatz

20.10.2023, Hotel Sedartis, Thalwil | 26.04.2024, Hotel Sedartis, Thalwil

1 Tag | CHF 1490.00 | Infos unter: zfu.ch/go/hfv

Wie wirke ich auf andere? Und wie will ich wirken?

Überzeugend und wirkungsvoll aufzutreten: Das ist Charisma!

24.10.–25.10.2023, Hotel Panorama Resort, Feusisberg | 06.12.–07.12.2023, Hotel Panorama Resort, Feusisberg

2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/www

Spezialisten wirkungsvoll führen: Expertenpotenziale optimal nutzen

Führen, fordern und coachen Sie Ihre Spezialisten aus IT, Projekten, Technik, Forschung, Entwicklung und Fachbereichen

24.10.–25.10.2023, Hotel Sedartis, Thalwil | 11.04.–12.04.2024, Hotel Sedartis, Thalwil

2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/imt

Selbstdisziplin leben für maximale Effizienz

Wieder ins Tun kommen und Ziele nachhaltig erreichen

27.10.2023, Hotel Sedartis, Thalwil | 01.03.2024, Hotel Belvoir, Rüschlikon

1 Tag | CHF 1490.00 | Infos unter: zfu.ch/go/sle

Professionelle Gesprächsführung mit Gabriela Amgarten

NEU!

Führen Sie Gespräche souverän und erfolgreich

30.10.–31.10.2023, Hotel Panorama Resort, Feusisberg | 25.04.–26.04.2024, Hotel Panorama Resort, Feusisberg

2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/pga

Servant Leadership

Mit modernem Führungsverständnis auf Augenhöhe führen.

09.11.–10.11.2023, Hotel Sedartis, Thalwil | 27.06.–28.06.2024, Hotel Sedartis, Thalwil

2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/sv

Erfolgreich Mitarbeitende finden und halten

NEU!

Mitarbeitende anziehen – die wichtigsten Stufen im Einstellungsprozess

14.11.–15.11.2023, Placid Hotel Zurich, Zürich | 13.03.–14.03.2024, Hotel Belvoir, Rüschlikon

2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/ema

Die erfolgreiche Führungskraft

Ihr persönlicher Entwicklungsplan für nachhaltiges Führen

15.11.–17.11.2023, Hotel Sedartis, Thalwil | 15.05.–17.05.2024, Hotel Sedartis, Thalwil

3 Tage | CHF 3285.00 | Infos unter: zfu.ch/go/xef

Boxenstopp für Führungskräfte

Anhalten – Gedanken tanken – weiterfahren... wie immer?

16.11.–17.11.2023, Hotel Panorama Resort, Feusisberg | 27.02.–28.02.2024, Hotel Sedartis, Thalwil

2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/box

Management by Objectives

NEU!

Die richtigen Ziele, im richtigen Mix, SMART definiert

21.11.–22.11.2023, Hotel Sedartis, Thalwil | 05.03.–06.03.2024, Hotel Sedartis, Thalwil

2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/mbo

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

Arbeit neu denken

Liebe Leserinnen und Leser

Mögen Sie Ihren Job? Fühlen Sie sich wohl an Ihrem Arbeitsplatz? Falls Sie diese beiden Fragen (hoffentlich) mit «Ja» beantworten können – haben Sie sich schon einmal gefragt, woran das liegt? Ziemlich sicher spielen die Arbeitsplatzkultur und ein gewisses Mass an eigener Entscheidungsfreiheit bei der Ausübung der beruflichen Tätigkeit eine Rolle, wie man seine Arbeit erlebt. Mit dem Gedanken, Arbeit neu zu denken und sinnvoller zu gestalten, hat der Sozialphilosoph Frithjof Bergmann Anfang der 1980er-Jahre die New-Work-Bewegung ins Leben gerufen.



Was wir heute unter dem Konzept verstehen, haben wir die New-Work-Expertin Nicole Kopp gefragt. Im Titelinterview spricht die Gründerin von GoBeyond über Selbstverantwortung, mutige Experimente und ein verändertes Führungsverständnis. Warum Arbeit nicht unbedingt Spass machen muss, lesen Sie ab Seite 6. Inputs zur Gestaltung einer positiven Arbeitsplatzkultur gibt's in den Artikeln von Tobias Véron (ab Seite 16) und Veronica Melian (ab Seite 36). Gleichzeitig ist damit auch ein Wille zur Veränderung verbunden – nicht nur bezüglich Gestaltung der Büroräumlichkeiten, sondern auch bei der Zusammenarbeit. Damit setzt sich Slavica Sovilj in ihrem Beitrag ab Seite 48 auseinander.

Eine Veränderung der «alten» Werte wünscht sich auch die Generation Z. Dabei unterscheiden sich die Vorstellungen der Jüngsten im Arbeitsmarkt, wie, wo und warum wir arbeiten, gar nicht so stark von denen älterer Semester. Sonja Kupferschmid und Pascal Dimitri Ruchti plädieren für einen Fokus auf Gemeinsamkeiten (Seite 24). Und Dr. Andreja Wirz findet, dass die Älteren weniger über die «berüchtigte Generation» schimpfen, sondern von ihr lernen sollten – Stichwort Burn-out-Prävention (Seite 53).

Übrigens erscheint zusammen mit dieser Ausgabe bereits **RECRUITING NOW 2/23** – dieses Mal mit dem Schwerpunkt KI im Recruiting. Von ChatGPT bis zur Wunschkandidatensuche auf LinkedIn: KI ist nicht mehr wegzudenken. Warum das Ganze nur als Mensch-Maschine-Team funktioniert und welche ethischen Überlegungen dringend nötig sind, erfahren Sie im Artikel von Roger Basler de Roca.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Lesevergnügen mit der aktuellen Ausgabe und RECRUITING NOW. Vielen Dank für Ihre Lesetreue.

Dave Husi
Chefredaktor



Digitales Onboarding.
Und doch sympathisch.

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

Modulare Lehrgänge

Dauer:	6 Wochenenden à 2,5 Tage
Zürich:	03.11.2023 – 17.03.2024
Bern:	10.11.2023 – 05.05.2024
Rebstein (SG):	15.03.2024 – 15.09.2024
Zürich:	22.03.2024 – 08.09.2024
Investition:	CHF 3690.–

Block-Lehrgänge

Dauer:	10 Tage
Zürich:	27.05.2024 – 07.06.2024
Zürich:	05.08.2024 – 16.08.2024
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



Wir freuen uns auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen.

Rufen Sie uns an unter:
Telefon 071 770 02 62

CoachAkademieSchweiz 

Werte schaffen Kompetenz

Alle Infos zur Ausbildung
coachakademie.ch/cub

EDITORIAL 3**EXPERTEN-INTERVIEW****«Hierarchie ist nicht per se schlecht» 6**

New-Work-Expertin Nicole Kopp im Gespräch über Selbstverantwortung, mutige Experimente und Spass bei der Arbeit.

ARBEITSRECHT**Arbeitserlaubnis für Drittstaatsangehörige 10**

Diese Zulassungsbedingungen zum Schweizer Arbeitsmarkt gelten für ausländische Arbeitskräfte aus Nicht-EU-/EFTA-Staaten.

LOHN UND SOZIALVERSICHERUNGEN**Die neue Rahmenvereinbarung – Heilsbringer oder Stolperfalle? 12**

Was bedeutet die aktualisierte Regelung zur grenzüberschreitenden Telearbeit im EU-/EFTA-Raum für Arbeitnehmende?

PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS**Wie KMU eine herausragende Arbeitsplatzkultur gestalten 16**

Gerechte Bezahlung und faire Beförderungen als wichtige Treiber.

Diversity-Quoten in Unternehmen – sinnvoll oder kontraproduktiv? 18

Wie Vielfalt am Arbeitsplatz erreicht werden kann – die Debatte mit den Standpunkten von Laetitia Dacorogna, Samuel Stalder und Roxana Achermann.

Talentstatus: Belohnung oder Bestrafung? 20

Es braucht klare Regeln beim Talentmanagement – sonst sind High Potentials schnell weg.

Ist die 4-Tage-Woche das Arbeitsmodell der Zukunft? 22

Vor- und Nachteile einer verkürzten Arbeitswoche für Arbeitgebende und -nehmende.

Generation Z: kleine gemeinsame Teiler – grosse gemeinsame Nenner 24

Wenn die Generationsunterschiede am Arbeitsplatz nicht überbetont werden, profitiert Jung von Alt – und umgekehrt.

Wie Development Center die Mitarbeiterbindung stärken 26

Eine Standortbestimmung als Zeichen immaterieller Wertschätzung.

Meeting-Champion werden 28

Ein schonungsloser Blick auf die Meetingkultur, und wie man es besser macht.

HR-STRATEGIE**Mitarbeitende empoweren: Ja, aber richtig! 30**

So fördern Sie Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit in Ihrem Betrieb.

Diana Roths HR-Welt 32

Die regelmässige Kolumne von Diana Roth.

Employer Value Proposition für das Kantonsspital Aarau 34

Kernwerte des Unternehmens sichtbar machen.

Wie die Transformation der Unternehmenskultur gelingt 36

Arbeitnehmende erwarten mehr als Lohn und Erfolg – Insights aus einer Studie von Deloitte Schweiz.

DENKSPORT**Testen Sie Ihr Wissen im Quiz! 38****FÜHRUNG****Was Führungskräfte von Unternehmer*innen lernen können 39**

Höheres Wohlbefinden dank Autonomie.

Umgang mit unmotivierten Mitarbeitenden 42

Situative Führung in der Praxis umsetzen.

AUS- & WEITERBILDUNG**Weiterbildungen im HR 46**

Welcher Lehrgang findet wann statt?

WERTE UND KOMPETENZEN**New Work – ein frischer Blick auf die Arbeit 48**

Die Arbeitsphilosophie gelingt am besten, wenn sie unternehmensindividuell angepasst wird.

Stärker durch Teamgeist 4.0 50

Teamkultur proaktiv gestalten.

Haben wir bereits genug getan für die Frauen? 52

Ein Etappensieg bei der Gleichberechtigung genügt nicht.

KOLUMNE**Die berüchtigte Gen Z 53**

Auch mit Smoothie in der Hand kann man produktiv sein, schreibt Dr. Andreja Wirz, selbstständige Arbeits- und Organisationspsychologin, in der aktuellen Kolumne.

VORSCHAU / IMPRESSUM 54

New Work, Arbeitsplatzkultur und neues Führungsverständnis

«Hierarchie ist nicht per se schlecht»

New Work ist das Zauberwort der modernen Arbeitswelt. Hinter dem Containerbegriff verbergen sich Vorstellungen von Autonomie, inspirierender Arbeit, Wertschätzung und vielem mehr. Was das Konzept mit Arbeitsplatzkultur und Führungsverständnis zu tun hat, haben wir die New-Work-Expertin Nicole Kopp gefragt. Im Titelinterview spricht die Gründerin von GoBeyond über Selbstverantwortung, mutige Experimente und Spass bei der Arbeit.

Interview geführt von Dave Husi

Frau Kopp, wie sind Sie zur New-Work-Expertin geworden?

Mich faszinieren Menschen, und wie sie zusammenarbeiten. Deshalb habe ich ein Masterstudium in Arbeits- und Organisationspsychologie gemacht. Später habe ich noch das CAS in agiler Organisation an der FHNW absolviert. Dazu habe ich in den letzten Jahren sehr viele Bücher gelesen und durfte viele New-Work-Themen in der Arbeit mit Kund*innen umsetzen.

stellt, in der Hierarchien verflacht oder sogar ganz abgeschafft werden und von gemeinsamer Führung oder Selbstorganisation abgelöst werden.»

«Agilität» wird oft im gleichen Atemzug mit New Work genannt – gehören die beiden Konzepte zusammen?

Die beiden Konzepte sind verwandt, haben aber unterschiedliche Ursprünge und

uns für eine Transformation kontaktieren und Begleitung suchen. Allen Fragen gemeinsam ist, dass Veränderung stattfindet und Menschen dabei unterstützt werden sollen.

Flexibilität ist ein zentraler Aspekt von New Work. Wie wirkt sich dies auf die Zusammenarbeit in Organisationen aus?

Die vermehrte zeitliche und örtliche Flexibilität macht es schwierig, genau zu wissen, wer wann wo arbeitet. Dies lässt sich aber mithilfe von Tools einfach abbilden. Wichtig ist, dass Teammitglieder sich absprechen, wofür sie gemeinsam im Büro sind, z. B. für Workshops, Team-Meetings oder kritische Gespräche. Ein zweiter Effekt: Flexibilität führt automatisch zu mehr schriftlicher Kommunikation wie E-Mails und Chat-Nachrichten. Schriftliche Kommunikation ist anfälliger für Missverständnisse, weil nonverbale und paraverbale Signale wegfallen. Studien zeigen, dass E-Mails, die in einem positiven Ton geschrieben sind, vom Empfänger neutral wahrgenommen werden. Wenn E-Mails neutral geschrieben sind, wird der Ton vom Empfänger als negativ empfunden. Eine gute schriftliche Kommunikation, einschliesslich der Fähigkeit, präzise zu formulieren, ist daher äusserst wichtig, insbesondere für Führungskräfte.

Als letzten Effekt möchte ich die Bedeutung der Emotionen hervorheben: Wenn Menschen im Homeoffice oder an Drittorten arbeiten, ist es oft schwierig zu erkennen, wie es ihnen wirklich geht. Bei Online- oder Hybrid-Meetings ist man oft sehr auf den Inhalt fokussiert. Jemand kann sehr traurig sein, ohne dass es die anderen merken. Es hat sich daher be-

«Menschen sind von sich aus motiviert, gute Arbeit zu leisten.»

Welcher Aspekt dieses Themas fasziniert Sie besonders?

Ich finde es sehr spannend, zu sehen, wie sich die Arbeitskultur und Zusammenarbeit im Unternehmen verändern können und welche positiven Auswirkungen dies auf die tägliche Arbeitsrealität der Menschen hat. Davon zeugen Aussagen von unseren Kund*innen. «Man hat das Gefühl, wirklich wichtig für das Unternehmen zu sein», sagte mir eine Kundin nach einem Ritual im Rahmen der Zielvereinbarungsmethode Objectives & Key Results oder «Es gibt doch nichts Geileres, als selbst Ziele setzen zu können».

New Work ist ein Sammelbegriff für alles Mögliche – was verstehen Sie darunter?

Der Begriff ist tatsächlich ein Container-Begriff: Jede*r wirft in den Container rein und holt sich heraus, was ihm oder ihr gerade passt. Ich halte mich gerne an die Definition von Joana Breidenbach und Bettina Rollow: «New Work ist die Transformation der Arbeitswelt, die den Mitarbeiter und seine Fähigkeiten ins Zentrum

Ausrichtungen. Bei der Agilität geht es um die Fähigkeit, iterativ auf Veränderungen und Komplexität zu reagieren. Das agile Manifest mit seinen vier Prinzipien und zwölf Werten sowie die verschiedenen agilen Methoden geben sehr klare Leitlinien vor. New Work ist ganzheitlicher, doch es fehlen verbindliche Werte und Prinzipien. Agilität kann New Work untergeordnet werden, da agile Methoden dazu beitragen können, ein New-Work-Umfeld zu schaffen.

*Mit welchen Fragestellungen kommen Ihre Klient*innen auf Sie zu?*

Die Fragestellungen sind sehr vielfältig. Häufig geht es um Geschäftsergebnisse: Unternehmen kontaktieren uns, weil sie ihre Innovationskraft, Kundennähe oder Effizienz steigern wollen. Andere wenden sich an uns, weil sie ihr Arbeitsumfeld verbessern, einen Kulturwandel anstossen oder die Zusammenarbeit verbessern möchten. Wieder andere wollen ihre Führung oder Organisationsstruktur an die Anforderungen der neuen Arbeitswelt anpassen. Zudem gibt es Firmen, die

währt, durch geeignete Moderationsmethoden, wie z.B. ein Check-in, den Austausch und die Verbundenheit zu stärken.

Homeoffice- resp. Hybridarbeit schafft physische Distanz. Welche Kommunikationstipps geben Sie Organisationen mit auf den Weg?

Kommunikation war schon immer ein grosses Thema, aber durch die Vielzahl an digitalen Kommunikationskanälen hat es sich verschärft. Häufig gibt es in Unternehmen sehr viele verschiedene Kommunikationstools – bis zu 40! Ganz wichtig

en sich nicht zu sagen, was sie denken. Psychologische Sicherheit ist ein wesentliches Merkmal von Hochleistungsteams, und jede Führungskraft sollte sich dessen bewusst sein.

Mehr Eigenverantwortung und Selbstbestimmung der Mitarbeitenden lösen das hierarchische Führungsmodell langsam ab. Welche Rolle bleibt den Führungskräften?

Es gibt tatsächlich eine Verlagerung von Fremdführung zu mehr Selbstführung oder geteilter Führung. Führungskräfte

«Zukunft braucht Herkunft.»

ist es, dass Organisationen – oder auch einzelne Teams – klar festhalten, wie die verschiedenen Kommunikationskanäle genutzt werden. Meiner Erfahrung nach passiert das höchst selten. Gerade wenn Menschen nicht im Büro arbeiten, müssen sie voneinander wissen, wie schnell sie eine Antwort auf eine E-Mail oder eine Teams-Nachricht erwarten können. In einem Workshop, den ich zu diesem Thema für die Swisscom gegeben habe, lag die erwartete Antwortzeit auf eine E-Mail zwischen zwei Stunden und zwei Tagen. Eine gewaltige Spannbreite.

New Work verbindet man auch mit einer wertschätzenden Arbeitsplatzkultur. Was braucht es, damit sich Mitarbeitende am Arbeitsplatz wohlfühlen?

Jeder Mensch möchte sich gesehen, gehört und verstanden fühlen. Aber 58% der Angestellten hören nie ein «Danke» von ihrer Führungskraft. Das ist doch verrückt!

Ich bin fest davon überzeugt, dass Menschen von sich aus motiviert sind, gute Arbeit zu leisten und mitgestalten zu wollen. Das gelingt am besten in einem Umfeld mit hoher psychologischer Sicherheit. Damit ist die Überzeugung gemeint, dass es in einem Team sicher ist, die eigenen Ideen, Meinungen, Kritiken und Bedenken zu äussern, ohne von anderen Teammitgliedern beschämt, zurückgewiesen oder anderweitig negativ sanktioniert zu werden. Eine hohe psychologische Sicherheit ist jedoch die Ausnahme und nicht die Regel. In den meisten Teams fühlen sich Menschen nicht sicher und trau-

sind nach wie vor wichtig: Sie behalten den Unternehmenserfolg im Blick und unterstützen bei der Zielsetzung und Compliance. Zudem fungieren sie als Coach und schaffen geeignete Rahmenbedingungen, damit sich die Mitarbeitenden auf ihre Arbeit konzentrieren können.

Wie holt man Mitarbeitende ab, die mit der neuen Verantwortung überfordert sind?

«Man kann nicht «auf einen Klapf» Selbstorganisation verlangen», sagte mir kürzlich eine Führungskraft des SRF, und ich stimme ihr zu. Führungskräfte sollen nicht von heute auf morgen verlangen: «Jetzt entscheidet ihr alles selbst.» Besser ist es, die Mitarbeitenden schrittweise an die Selbstverantwortung heranzuführen. In Coachings empfehle ich Führungskräften Folgendes: Wenn ein Mitarbeitender mit einer Frage zur Führungskraft kommt, fragt die Führungskraft nach, welche möglichen Handlungsmöglichkeiten sich die Person überlegt hat. Erst dann sollte die Führungskraft die Frage beantworten.

Sehr empfehlenswert ist es auch, dass Führungspersonen überforderte Mitarbeitende mit viel Einfühlungsvermögen fragen, was genau sie befürchten, wenn sie jetzt die Verantwortung für dieses konkrete Projekt oder diese Aufgabe übernehmen. Oft stellen sich Menschen vor, was alles schiefgehen könnte und wie viele Probleme dies mit sich bringen würde. Eine Führungskraft, die offen zuhört, kann dies relativieren. Immer schön ist es, erfolgreiche Selbstverantwortungshandlungen zu visualisieren, z. B. an einer Wand.

Für welche Organisationen empfehlen Sie das hierarchische Führungsmodell?

Hierarchisch organisiert zu sein, macht Sinn in einem Umfeld, in dem ein hohes Risiko besteht und in dem in Ausnahmesituationen schnell gehandelt werden muss: Wenn eine Turbine im Flugzeug ausfällt, wäre es fatal, wenn die Crew erst unter sich aushandeln müsste, wie es jetzt weitergehen soll. Da hilft es, zu wissen, dass die Pilotin resp. der Pilot ganz oben in der Hierarchie steht und sagt, was zu tun ist. Hierarchie ist nicht per se schlecht, aber sie führt oft zu Bürokratie und Verantwortungsdiffusion. Sehr wertvoll ist die Kompetenzhierarchie: Hier entscheidet die Person, die für das Thema am kompetentesten ist, unabhängig von ihrer hierarchischen Position.

Sie kritisieren Unternehmen, die zwar viel von ihren Mitarbeitenden verlangen, wie z. B. Innovationsfreude, aber gleichzeitig zu wenig bieten, beispielsweise Fehler sanktionieren. Wie können diese Widersprüche angegangen werden?

Es braucht einen ganzheitlichen Kulturwandel: Unternehmen müssen sich bewusst werden, was Menschen brauchen, um gute Arbeit leisten zu können. Oft wird am Bestehenden festgehalten, ohne die Konsequenzen zu bedenken. Zum Beispiel ist Innovation ohne eine gute Fehlerkultur kaum möglich. Ich frage darum: «Was passiert denn, wenn wir nicht über unseren Umgang mit Fehlern sprechen und weiterhin Fehler unter den Teppich kehren?»

In einem LinkedIn-Post wünschen Sie sich eine Arbeitswelt, in der mutige Experimente gemacht werden. Haben Sie ein Beispiel?

Das Wort «Experimente» wird oft missverstanden. Es geht darum, Hypothesen aufzustellen, die mit einfachen, zeitlich begrenzten Massnahmen getestet werden. Die Experimente müssen «safe enough to try» sein, also mit tragbaren Risiken umzusetzen. Als Beispiel kann ich ein Unternehmen nennen, das die teamübergreifende Zusammenarbeit fördern wollte. Monatelang haben sie diese Absicht gehegt, aber nichts getan. In einem Workshop wurde dann eine neue Sitzordnung entworfen, diese als zeitlich be-

grenztes Experiment deklariert, getestet und im Anschluss mit einigen Änderungen umgesetzt. Ganz wichtig ist es, die Ergebnisse des Experiments zu überprüfen und darauf basierend Entscheidungen zu treffen.

Gut, nehmen wir an, der Entscheid zu einer kleinen oder grossen Veränderung im Unternehmen ist gefallen. Was sind die grössten Stolpersteine bei Transformationsvorhaben?

Es gibt viele Stolpersteine. Auf drei möchte ich näher eingehen. Erstens: Viele Menschen frustriert es, wenn sie bei einer Transformation das Gefühl haben, dass alles Bisherige falsch und nutzlos war. Oft wird das Neue als so viel besser und zukunftsweisend angepriesen. Ein wichtiger Schritt ist daher, gemeinsame Schätze aus der Vergangenheit zu fin-

Arbeitsplatz bis zur Pension. Wie können Unternehmen dem entsprechen?

Die Sinnfrage kann auf verschiedenen Ebenen gestellt werden. Auf Unternehmensebene ist es die Frage: «Welchen Mehrwert bieten wir für die Gesellschaft?» Studien zeigen, dass Menschen ihre Arbeit als sinnvoll empfinden, wenn drei Faktoren erfüllt sind: Erstens, wenn sie das Gefühl haben, gute Arbeitsergebnisse hervorgebracht zu haben. Zweitens, wenn sie sichtbare Ergebnisse mit einem Nutzen erzeugen, und drittens, wenn sie durch ihre Arbeit Wertschätzung von anderen wie Kund*innen oder Kolleg*innen erhalten. Unternehmen sollten daher darauf achten, dass diese Faktoren bestmöglich erfüllt werden, und den Sinn der Arbeit beziehungsweise der Unternehmensvision regelmässig thematisieren.

«Für die meisten Menschen ist Arbeit kein reines Vergnügen.»

den und anzuerkennen. Denn Zukunft braucht Herkunft. Genau dafür haben wir ein Workshop-Format entwickelt: die Zukunftswerkstatt.

Zweitens haben viele Unternehmen eine lange Geschichte von Reorganisationen. Im Gespräch mit Kunden merke ich oft, dass die Leute genug haben von den ständigen Veränderungen. «Wir wollen mal ein Jahr, in dem sich nicht ständig alles ändert», sagte mir kürzlich ein Kunde. Ein weiterer Stolperstein ist deshalb, dass es nicht gelingt, Menschen für die Transformation zu begeistern oder sie zumindest an Bord zu holen. Dies erfordert eine klare Kommunikation der Gründe und Auswirkungen der Transformation durch die Geschäftsleitung.

Ein dritter Stolperstein ist die Wahrnehmung der Transformation als Projekt, im schlimmsten Fall als reines IT-Projekt. Und oft gibt es viele kleine Initiativen innerhalb der Transformation, die nicht ausreichend miteinander verbunden und in das System integriert sind.

Die Erwartungen an die Arbeit haben sich gewandelt. Eine sinnstiftende Aufgabe ist wichtiger als Maximallöhne oder ein garantierter

Unterscheiden sich die Erwartungen der Generation Z an ihren Arbeitsplatz wirklich so stark von denen ihrer älteren Arbeitskolleg*innen?

«Ich bin der festen Überzeugung, dass auch die ältere Generation ein anderes Arbeiten möchte – aber es oft nicht eingefordert hat. Die jüngere Generation fordert es ein – radikal und bestimmt», sagte die Unternehmerin Tijen Onaran kürzlich in einem Interview. Und ich stimme ihr zu. Diese Generation will mehr vom Leben als «Arbeiten-Essen-Schlafen-Wiederholen». Sie haben nämlich gesehen, wie ihre Eltern, Onkel und Tanten sich kaputtgearbeitet haben. Die Generation Z ist in einer Welt aufgewachsen, in der Handys und Computer allgegenwärtig und einfach normal sind. Zeitliche und örtliche Flexibilität zu verbieten, wenn sie möglich ist, kommt daher bei ihnen sehr schlecht an. Und eben nicht nur bei ihnen, sondern auch bei älteren Arbeitskolleg*innen.

Muss denn Arbeit Spass machen? Oder sollte sie einen erfüllen?

Ich kann es nicht mehr hören: «Du musst Spass haben bei der Arbeit!» Für die meisten Menschen ist Arbeit kein reines Vergnügen. Arbeit kostet Konzentration, Energie, Selbstkontrolle. Auch

ZUR PERSON



Nicole Kopp (33) hat 2020 die Beratungsfirma GoBeyond gegründet, die Menschen, Teams und Organisationen in die neue Arbeitswelt führt. Bei GoBeyond ist sie als Beraterin, Keynote-Sprecherin und Coach tätig. Nach ihrem Studium der Arbeits- und Organisationspsychologie in Freiburg und Bern war sie in einer Unternehmensberatung tätig. Sie ist Mitglied der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie und lebt mit ihrer Familie in Bern.

Zusammenarbeit ist oft anstrengend. Man muss unterschiedliche Meinungen aushalten, verhandeln, Kritik einstecken. Der Gründervater von New Work, Frithjof Bergmann, meinte dazu: «Man sagt jetzt, Arbeit solle den Leuten Spass machen. Spass kommt mir wie ein viel zu flaches, dummes Wort vor. Spass ist nicht genug. Nicht Spass, sondern wirklich, wirklich wollen – das ist ein grosser Unterschied.» Ich stimme ihm zu: Idealerweise sollte Arbeit Erfüllung bringen. Aber das ist ein hoher Anspruch. Deshalb finde ich es völlig legitim, wenn Menschen ihre Erfüllung ausserhalb der Arbeit finden, z. B. in der Familie oder im Verein.

Zum Schluss: In welche Richtung wird sich die (Zusammen-)Arbeit durch die Digitalisierung und KI entwickeln?

Unsere Arbeit und Zusammenarbeit wird durch die Digitalisierung und KI fundamental verändert. Automatisierbare Aufgaben werden wegfallen, und die Menschen werden sich wieder auf die menschlichen Fähigkeiten wie Empathie und Kreativität konzentrieren. Eine entscheidende Aufgabe als Führungskraft wird es sein, Raum für wertschöpfende Zusammenarbeit zu schaffen, in der Kreativität und Innovation stattfinden können.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

In die Gesundheit der Mitarbeitenden zu investieren zahlt sich aus

Nimmt ein Unternehmen die Gesundheit seiner Mitarbeitenden ernst, wirkt sich das auf den Erfolg aus. Ein gesundes Arbeitsumfeld steigert die Motivation und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.



Vorbeugen ist besser als heilen: Das ist das Prinzip des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Arbeitsausfälle wegen emotionaler Erschöpfung, Burn-out, Depressionen und Überforderung zählen zu den grossen Herausforderungen für Unternehmen. In der Schweiz erreichten im Jahr 2022 Arbeitsausfälle wegen psychischer Erkrankungen ein Rekordhoch, wie aktuelle Zahlen zeigen. Die Zunahme betrug im Vergleich zum Vorjahr zwischen 15 und 20%. Im Schnitt war eine betroffene Person elf Monate abwesend.

Arbeitsausfälle verursachen Kosten

Längere Arbeitsausfälle bringen für Unternehmen Produktivitätseinbussen und Lohnfortzahlungen mit sich – also massiv steigende Kosten. Unterschätzt werden oft die indirekten Kosten. Diese zeigen sich beispielsweise in Überstunden, Produktionsausfällen, Lieferverzögerungen und dem Verlust von Know-how.

Attraktive Arbeitsbedingungen für Stellensuchende

Gesundheits- und Präventionsangebote binden Mitarbeitende an das Unternehmen. In Zeiten des Fachkräftemangels

birgt ein nachhaltiges BGM wertvolle Vorteile beim Kampf um neue Mitarbeitende. Ein attraktives Gesundheitsmanagement kann für Stellensuchende ein ausschlaggebendes Argument sein, sich für ein Unternehmen zu entscheiden.

Prävention zahlt sich aus

Hier setzt das Angebot von Helsana Business Health (HBH) an. Unsere Mitarbeitenden unterstützen Unternehmen bei Prävention, Gesundheitsförderung, Früherkennung und Absenzen-Management. Belastungen von Mitarbeitenden werden erkannt, bevor es zu längeren Ausfällen kommt. Folgendermassen gehen wir vor:

- 1. Analyse:** Wie steht es um Belastungen, Ressourcen, Führung und Unternehmenskultur? Eine umfassende BGM-Standortbestimmung sowie eine Mitarbeitendenumfrage diagnostizieren Handlungsfelder.
- 2. Massnahmen ableiten und planen:** Basierend auf der Analyse plant unsere Gesundheitsmanagerin oder unser Gesundheitsmanager zusammen mit dem Unternehmen die Interventionen.
- 3. Massnahmen umsetzen:** Von Helsana entwickelte Instrumente und Workshops unterstützen den Prozess. Es geht um Themen wie «Gesund führen», «Umgang mit eigener Gesundheit», Früherkennung oder Absenzen-Management.
- 4. Evaluation:** Unser Expertenteam überprüft gemeinsam mit dem Unternehmen die erzielten Erfolge und plant bei Bedarf weitere Schritte.

Der Einsatz von Helsana Business Health reduziert systematisch betriebliche Gesundheitsrisiken: Langzeitausfälle werden vermieden und Kosten gesenkt. Das Unternehmen bleibt wettbewerbsfähig.



Führungspersonen als Vorbild

Die besten Massnahmen bringen wenig, wenn das Thema Gesundheit im Alltag nicht von allen gelebt wird. Vorgesetzte tragen mit ihrem Führungsstil massgeblich zur Gesundheit ihrer Mitarbeitenden bei. Leben sie einen gesunden Lebens- und Arbeitsstil vor, erhöht dies die Bereitschaft ihrer Mitarbeitenden, es ihnen gleichzutun.

BGM fördert Eigenverantwortung von Mitarbeitenden

Eine Betriebskultur, die es zulässt, ohne Angst vor Diskriminierung oder Jobverlust über Belastungen zu sprechen, steht für Vertrauen und Toleranz. Betriebliches Gesundheitsmanagement ermöglicht es, ein gemeinsames Bewusstsein für herausfordernde Situationen zu schaffen und Lösungen zu finden.



Optimieren Sie die Gesundheit Ihres Unternehmens.

Mehr Informationen und Beratung vereinbaren

Helsana
Engagiert für das Leben.

Zulassungsbedingungen zum Schweizer Arbeitsmarkt

Arbeitserlaubnis für Drittstaatsangehörige

Staatsangehörige aus einem Nicht-EU-/EFTA-Staat werden nur unter strengen Zulassungskriterien zum Schweizer Arbeitsmarkt zugelassen. Was es zu beachten gilt, wenn Arbeitgebende beabsichtigen, ausländische Arbeitskräfte in ihrem Betrieb einzusetzen, wird nachstehend erläutert.

Von Urs Haegi und Christian Ammann

Erfordernis einer Arbeitsbewilligung

Der Arbeitsantritt einer ausländischen Arbeitskraft bei einem Arbeitgeber in der Schweiz ist bewilligungspflichtig. Um einer Erwerbstätigkeit nachgehen zu können, muss deshalb bereits vor Arbeitsantritt eine Arbeitsbewilligung vorliegen.

Für die Zulassung zum Schweizer Arbeitsmarkt gilt in der Schweiz das duale Zulassungssystem: Während EU-/EFTA-Angehörige gestützt auf das Freizügigkeitsabkommen (FZA) einen Anspruch auf Erteilung einer Arbeitsbewilligung haben, erhalten Drittstaatsangehörige nur unter Einhaltung der im Bundesgesetz über die Ausländerinnen und Ausländer und über die Integration (AIG) aufgeführten Zulassungskriterien eine Arbeitsbewilligung. Arbeitgebende, die eine ausländische Person ohne gültige Arbeitsbewilligung in ihrem Betrieb beschäftigen, machen sich strafbar. Gleiches gilt auch für die betroffenen Arbeitskräfte, die ohne Bewilligung einer Erwerbstätigkeit nachgehen.

Erteilungsverfahren

Damit Drittstaatsangehörige eine Arbeitserlaubnis erhalten, müssen die Arbeitgebenden ein Gesuch zum Erhalt der Arbeitsbewilligung bei der zuständigen kantonalen Arbeitsmarkt- oder Migrationsbehörde einreichen. Arbeitnehmende, die aufgrund ihrer Staatsangehörigkeit zusätzlich ein Visum benötigen, müssen ein entsprechendes Visum – in der Regel nach Erteilung der Arbeitsbewilligung – bei der für ihren Wohnort zuständigen schweizerischen Auslandsvertretung beantragen.

Die kantonale Arbeitsmarktbehörde prüft das Gesuch und trifft einen provisorischen Vorentscheid. Fällt dieser positiv aus, so wird das Gesuch dem SEM zur Zustimmung unterbreitet. Das SEM prüft das entsprechende Gesuch nach gesamtschweizerischen Zulassungskriterien und teilt seinen Entscheid gegenüber der kantonalen Behörde, Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden mittels Verfügung mit. Gestützt auf diesen Zustimmungsentscheid ermächtigt die kantonale Migrationsbehörde die Schweizer Auslandsvertretung zur Visumausstellung. Erst mit dessen Erhalt ist die ausländische Arbeitskraft zur Einreise in die Schweiz berechtigt.

Die Arbeitnehmenden haben sich innert 14 Tagen nach der Einreise in die Schweiz bei der am Wohnort zuständigen Behörde anzumelden. Erst nach erfolgter Anmeldung ist es erlaubt, eine beabsichtigte Erwerbstätigkeit auszuüben.

Bewilligungskategorien

Abhängig von der Art und der beabsichtigten Dauer einer Anstellung (z. B. für ein einzelnes Projekt oder auf unbestimmte Zeit) ausländischer Arbeitskräfte aus Drittstaaten kommen unterschiedliche Bewilligungstypen in Betracht:

- **Kurzaufenthaltsbewilligung L:** Die L-Bewilligung wird an Ausländer vergeben, die sich befristet auf maximal zwei Jahre in der Schweiz aufhalten.
- **Aufenthaltsbewilligung B:** Die B-Bewilligung wird an Ausländer vergeben, die sich länger als zwei Jahre in der Schweiz aufhalten.

Zulassungsbedingungen

Drittstaatsangehörige haben grundsätzlich kein Recht auf eine Arbeitsbewilligung. Eine solche wird nur unter folgenden kumulativen Zulassungskriterien erteilt:

1. Gesamtwirtschaftliches Interesse

Eine Zulassung ist nur möglich, wenn mit Blick auf die aktuelle und künftige Arbeitsmarktsituation ein gesamtschweizerisches und gesamtwirtschaftliches Interesse an der Ausübung der geplanten Arbeit besteht. Dies ist bei Tätigkeiten gegeben, die voraussichtlich auf Dauer nachgefragt werden. Arbeitgebende müssen demnach nachweisen können, dass nicht genügend Arbeitskräfte für die zu besetzende Stelle zur Verfügung stehen.

2. Freie Kontingente

Der Bundesrat legt jährlich Höchstzahlen fest für erstmalige Kurzaufenthalts- und Aufenthaltsbewilligungen, um die Zuwanderung zu Erwerbszwecken zu begrenzen. Eine Zulassung ist demnach nur dann möglich, wenn noch freie Kontingente verfügbar sind.

3. Persönliche Voraussetzungen

Zur Arbeitsmigration zugelassen werden nur qualifizierte Arbeitskräfte wie Führungskräfte, Spezialistinnen und Spezialisten mit einem Hochschul- oder Fachhochschulabschluss (Master) sowie einer mehrjährigen Berufserfahrung. Je nach Beruf oder Spezialisierung kann auch eine besondere fachliche Ausbildung und eine mehrjährige Berufserfahrung ausreichen. Mit Blick auf eine dauerhafte Arbeitstätigkeit werden auch individuelle Integrationskriterien wie die berufliche und soziale

Anpassungsfähigkeit, Sprachkenntnisse sowie das Alter berücksichtigt. Ob eine ausländische Arbeitskraft diese Anforderungen erfüllt, muss jeweils im konkreten Einzelfall geprüft werden.

Die Qualifikationen der einzelnen Arbeitnehmenden werden anhand des Lebenslaufs sowie mittels Leistungsnachweisen (Diplome, Arbeitszeugnisse etc.) überprüft. Diese Dokumente müssen als Kopien in Originalsprache samt Übersetzung eingereicht werden, falls diese nicht in Englisch oder einer der Schweizer Amtssprachen vorliegen.

4. Inländervorrang

Eine erstmalige Anstellung von Arbeitnehmenden aus Drittstaaten ist schliesslich nur möglich, wenn Arbeitgebende nachweisen können, dass die offene Stelle trotz umfassender Suchbemühungen nicht durch geeignete inländische oder EU-/EFTA-Arbeitnehmende besetzt werden kann (sog. Inländervorrang). Der Kreis der inländischen Arbeitskräfte umfasst neben Schweizer Staatsangehörigen auch Personen mit einer Niederlassungs- oder Aufenthaltsbewilligung sowie vorläufig Aufgenommene, die zur Aufnahme einer Erwerbstätigkeit berechtigt sind.

Eine freie Stelle muss deshalb bei den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) gemeldet und im European Employment Services (EURES) ausgeschrieben werden. Darüber hinaus müssen Stelleninserate über fachspezifische Rekrutierungskanäle sowie soziale Medien wie z.B. in Fachzeitschriften, Stellenbörsen oder LinkedIn erfolglos geblieben sein. Sind Stellenbewerbungen eingegangen, so müssen Arbeitgebende die Gründe offenlegen,

weshalb diese nicht berücksichtigt werden konnten.

5. Lohn- und Arbeitsbedingungen

Zur Gleichbehandlung der ausländischen und inländischen Arbeitnehmenden und zur Verhinderung eines Lohndumpings dürfen Drittstaatsangehörige nur unter Einhaltung der orts-, berufs- und branchenüblichen Lohn- und Arbeitsbedingungen eingestellt werden. Nicht zuletzt müssen die ausländischen Arbeitskräfte bei den Sozialversicherungsinstitutionen angemeldet werden. Dem Gesuch um Arbeitsbewilligung ist der Arbeitsvertrag beizulegen, der mindestens von den Arbeitgebenden unterzeichnet ist und gegenüber den Behörden als verbindlich gilt.

Sämtliche ausländischen Arbeitnehmenden ohne Niederlassungsbewilligung unterliegen der Schweizer Quellensteuer, die durch den Arbeitgebenden direkt vom Lohn abzuziehen und den Steuerbehörden zu überweisen ist. Arbeitgebende haben die quellensteuerpflichtigen Arbeitskräfte deshalb innert acht Tagen mittels des dafür vorgesehenen Formulars bei den zuständigen kantonalen Steuerbehörden anzumelden.

6. Bedarfsgerechte Wohnung

Eine Zulassung zur Erwerbstätigkeit ist letztlich nur möglich, wenn die ausländischen Arbeitskräfte über eine bedarfsgerechte Wohnung verfügen.

7. Abweichungen von den Zulassungsvoraussetzungen

In bestimmten gesetzlich vorgesehenen Ausnahmefällen kann von den aufgeführten Zulassungsvoraussetzungen abgewichen werden. Herabgesetzte Anforderun-

WORKSHOP-TIPP

Internationale Sozialversicherungen in der Praxis

Vertiefung der rechtlichen Grundlagen bei international tätigen Mitarbeitern

Praxis-Workshop, 1 Tag

Workshopleitung: Ralph Büchel

Mittwoch, 13. Dezember 2023

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung unter www.praxisseminare.ch

gen bestehen z.B. bei einem Kader- oder Spezialistentransfer, bei Praktika, Aus- und Weiterbildungen, bei Mangelberufen (insb. bei MINT-Berufen) sowie ausländischen Arbeitskräften, die über einen Abschluss einer anerkannten Schweizer Hochschule (Universität oder Fachhochschule) verfügen.



Urs Haegi ist Senior Counsel bei VISCHER AG und leitet deren Immigration Team. Er verfügt über langjährige Erfahrung bei der Ansiedelung von Unternehmen in der Schweiz und ist ein aus-

gewiesener Spezialist im Bereich Arbeits- und Aufenthaltsbewilligungen. Interessante Neuigkeiten aus dem Fachgebiet Immigration erfahren Sie auch auf der LinkedIn-Seite des Teams sowie im Immigration-Blog auf der Firmenhomepage von VISCHER AG.

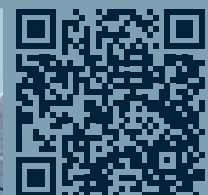


Christian Ammann ist Junior Associate im Prozessrechtsteam der Kanzlei VISCHER am Standort Zürich. Er unterstützt die Anwälte tatkräftig bei der Beratung und Vertretung vor staatlichen Gerichten und Schiedsgerichten in allen Belangen.

VISCHER

Zürich | Basel | Genf

**IHR ERFOLG
AN ERSTER
STELLE**



vischer.com

SWISS LAW AND TAX

Grenzüberschreitende Telearbeit im EU-/EFTA-Raum

Die neue Rahmenvereinbarung – Heilsbringer oder Stolperfalle?

Der Sommer ist vorbei, und es schleicht sich wieder der Gedanke ein, man könnte seine Arbeit auch an einem wärmeren Ort verrichten. Mittlerweile haben viele erkannt, dass dies – insbesondere, wenn es über eine Landesgrenze geht – einige rechtliche Herausforderungen mit sich bringt. Eine neue Rahmenvereinbarung soll das grenzüberschreitende Arbeiten erleichtern. Doch auch sie ist kein Freifahrtschein, das Büro auf eine sonnige Insel zu verlegen.

Von Myriam Minnig



Eine neue Rahmenvereinbarung soll das grenzüberschreitende Arbeiten erleichtern. Doch auch sie ist kein Freifahrtschein, das Büro auf eine sonnige Insel zu verlegen.

Wichtige Grundlagen

Grundsätzlich gilt es mehrere Bereiche zu prüfen, wenn jemand im Ausland arbeiten will: Arbeitsbewilligung sowie anwendbares Arbeits-, Steuer- und Sozialversicherungsrecht. Die neue Rahmenvereinbarung bezieht sich ausschliesslich auf Letzteres.

Bei der Prüfung der Unterstellung – also der Frage, in welchem Land man Sozialversicherungsbeiträge bezahlt und Leistungen bezieht – ist vorab zu prüfen, ob und welches Sozialversicherungsabkommen anwendbar ist und welche Bereiche dieses abdeckt. In Europa gibt es zwei wichtige multilaterale Abkommen: Das Freizügigkeitsabkommen FZA mit der EU und das EFTA-Übereinkommen. Diese

gelten für Staatsangehörige der Schweiz und der EU bzw. der EFTA. Diese Abkommen werden durch die neue Rahmenvereinbarung ergänzt, nicht ersetzt. Somit gelten die bisherigen Regeln grundsätzlich unverändert. Wir unterscheiden weiterhin:

• Gewöhnliche Tätigkeit in einem anderen Staat

Federico ist Italiener und wohnt in Italien, arbeitet aber in der Schweiz. Er arbeitet also grundsätzlich in einem anderen Staat, als er wohnt.

• Mehrstaatentätigkeit

Frederike ist Deutsche, wohnt in Deutschland und arbeitet zwei Tage pro Woche im Homeoffice und drei Tage am Arbeitgebersitz in der Schweiz.

• Entsendung

Frank ist Deutscher, wohnt und arbeitet in der Schweiz. Der Arbeitgeber schickt ihn für zwei Jahre nach Frankreich, um dort ein Projekt zu leiten.

Die in diesem Artikel erwähnten Verordnungsartikel beziehen sich auf die Grundverordnung VO (EG) 883/2004 in Verbindung mit der Durchführungsverordnung VO (EG) 987/2009.

Art. 11 Abs. 3 lit. a) besagt, dass Arbeitnehmende grundsätzlich in dem Staat unterstellt sind, in dem sie ihre Erwerbstätigkeit ausüben. Federico aus obigem Beispiel dürfte somit in der Schweiz unterstellt sein.

Art. 13 regelt die Mehrstaatentätigkeit. Abs. 1 lit. a) besagt, dass Arbeitnehmende im Wohnstaat unterstellt sind, wenn sie dort einen wesentlichen Teil ihrer Erwerbstätigkeit ausüben (25%-Regel). Frederike aus obigem Beispiel dürfte somit in Deutschland unterstellt sein, da die zwei Tage Homeoffice 40% ausmachen.

Art. 12 regelt die Entsendung. Diese ermöglicht unter bestimmten Voraussetzungen, einen Mitarbeitenden für eine beschränkte Zeit im Ausland zu beschäftigen mit Beibehaltung der Unterstellung im Arbeitgeberstaat. Frank aus obigem Beispiel könnte somit in der Schweiz unterstellt bleiben, sofern alle Voraussetzungen erfüllt sind.

Dann gibt es noch den Art. 16 Abs. 1, der Ausnahmeregelungen vorsieht. Die-

ser lässt eine Hintertür offen, durch die Staaten in gegenseitigem Einverständnis von den üblichen Regelungen abweichen können, wenn dies im Interesse bestimmter Personen oder Personengruppen liegt.

Was ändert sich durch die neue Rahmenvereinbarung?

Am 1. Juli 2023 ist die Rahmenvereinbarung «Multilateral Framework Agreement MFA» in Kraft getreten. Diese hat das Ziel, erweitertes Homeoffice im Ausland zu ermöglichen. Wer jeweils nur die Headlines liest, verpasst allerdings den Teufel im Detail und freut sich womöglich zu früh über die ganz grosse Flexibilität. Nachfolgend die wichtigsten Elemente und Abgrenzungen, was die neue Rahmenvereinbarung möglich macht und was nicht.

Bei der Rahmenvereinbarung handelt es sich um eine Regelung zur Anwendung der Ausnahmeregelung nach Art. 16 Abs. 1. Sie besagt, dass die Unterstellung im Sitzstaat des Arbeitgebenden bleiben

kann, wenn die Tätigkeit im Wohnstaat ab 25 und unter 50% liegt. Im Unterschied zur üblichen Anwendung der Ausnahmeregelung muss das Einverständnis des Wohnstaats nicht eingeholt werden, das ist mit der Unterzeichnung der Rahmenvereinbarung gegeben. Die Mehrstaatenregelung nach Art. 13 bleibt jedoch unberührt, die Rahmenvereinbarung ist lediglich eine ergänzende Option. Daher bedarf die Anwendung der Rahmenvereinbarung eines «Opt-in».

Beispiel im Fall Frederike

Frederike arbeitet 40% im Wohnstaat Deutschland und 60% im Arbeitgeberstaat Schweiz. Nach Art. 13 wäre sie folglich in Deutschland unterstellt, da die 25% überschritten werden. Es besteht nun aber die Möglichkeit, die Unterstellung in der Schweiz zu belassen, denn die 40% fallen in den Anwendungsbereich der Rahmenvereinbarung. Das bedingt ein «Opt-in» und beidseitiges Einverständnis. Konkret kann über die ALPS-Plattform eine neue Bescheinigung A1 beantragt werden für den Geschäftsfall «grenzüberschreitende Telearbeit».

Fazit: Bei einem Homeoffice-Anteil ab 25 und unter 50% besteht faktisch ein Wahlrecht, ob nach deutschem oder nach Schweizer Recht abgerechnet werden soll. Fällt der Homeoffice-Anteil unter 25% bzw. erreicht er 50% oder mehr, fällt der Sachverhalt aus dem Anwendungsbereich der Rahmenvereinbarung heraus. Dann gelten wieder die üblichen Koordinationsregeln ohne Wahlrecht.

Wann ist die Rahmenvereinbarung nicht anwendbar?

Da es sich um eine Ergänzung zur Grundverordnung handelt, ist die Rahmenvereinbarung nur dann anwendbar, wenn der Sachverhalt unter das FZA oder das EFTA-Übereinkommen fällt. Das bedeutet auch, dass sie nur dann anwendbar ist, wenn die betroffenen EU-/EFTA-Staaten die ergänzende Rahmenvereinbarung unterzeichnet haben. Welche das sind, kann über die Webseite des föderalen öffentlichen Diensts abgerufen werden.¹

Die Rahmenvereinbarung bezieht sich zudem ausschliesslich auf gewöhnliche²

PRAXISWISSEN IM BERUF



Arbeit und Recht

«Arbeit und Recht» gibt juristischen Laien verständlich dargestellt Einblick in die Rechte und Pflichten im Arbeitsalltag. Die Neuauflage beinhaltet Themen wie Betreuungsurlaube und das neue Datenschutzgesetz sowie einen digitalen Leitfaden zur Kurzarbeit.

Neuauflage im Dezember 2023



Sozialversicherungen – Löhne – Finanzspezifische Personaladministration

Das Sozialversicherungsrecht der Schweiz ist vielfältig und komplex. Das Werk vermittelt übersichtlich und praxisnah die notwendigen Grundlagen, wobei die aktuellen gesetzlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Zahlreiche Fallbeispiele.



Beyond Leadership

Der Ansatz von Beyond Leadership ermöglicht wirkungsvolles Führen in modernen Organisationen. Vertrauen, Respekt und Wertschätzung werden als zentrale Gestaltungselemente erlebbar gemacht. Ein Work Book, welches konkrete Anleitung sowie zahlreiche Beispiele für die Umsetzung gibt.

VERLAG:SKV

grenzüberschreitende Telearbeit im Wohnsitzstaat in Kombination mit gewöhnlicher Tätigkeit im Sitzstaat des Arbeitgebers, wie dies typischerweise der Fall ist bei Homeoffice. Sie umfasst nicht gewöhnliche andere Tätigkeiten und/oder auch nicht gewöhnliche Tätigkeiten in anderen als diesen Staaten. Sie umfasst ebenfalls keine Selbstständigerwerbenden.

Beispiele im Fall Frederike

(wo nicht anders angegeben, gilt die Ausgangslage von oben)

Staatsangehörigkeit

Frederike hat nicht die deutsche, sondern die norwegische Staatsangehörigkeit. Sie lebt als EFTA-Bürgerin in einem EU-Staat. Somit ist weder das FZA noch das EFTA-Übereinkommen und in der Folge auch nicht die Rahmenvereinbarung anwendbar.

Wohn- und Arbeitgebersitz

Frederike zieht um nach Italien. Damit fällt das Arbeitsverhältnis aus dem Anwendungsbereich der Rahmenvereinbarung raus, da Italien diese (als einziger Nachbarstaat) nicht unterzeichnet hat.

Mehrere Arbeitgebende

Frederike jobbt nebenbei noch für einen anderen Arbeitgeber im Wohnstaat Deutschland. Die Rahmenvereinbarung ist nicht anwendbar, weil sie eine gewöhnliche Tätigkeit bei einem anderen Arbeitgeber in einem anderen Staat als dem Sitzstaat des Arbeitgebers hat. Wäre der andere Arbeitgeber ebenfalls in der Schweiz, wäre sie anwendbar, und die weitere Tätigkeit wird bei der Berechnung der 50 Prozent mitberücksichtigt. Handelt es sich jedoch um einen selbstständigen Nebenerwerb, entfällt die Anwendbarkeit aufgrund der Selbstständigkeit.

Noch nicht ganz klar ist, ob der Nebenerwerb aufgrund Marginalität ignoriert werden kann (5%-Regel). Da die Rahmenvereinbarung die Regel nicht erwähnt muss wohl davon ausgegangen werden, dass dem nicht so ist, sodass selbst die kleinste Tätigkeit in einem anderen Staat die Anwendung der Rahmenvereinbarung verhindert.

Geschäftsreisen in andere Länder

Frederike muss in ihrem Job regelmässig geschäftlich nach Österreich reisen. Das

verhindert die Anwendbarkeit der Rahmenvereinbarung, da ein anderer Staat als Wohn- und Arbeitgebersitz involviert ist.

Tipp: Handelt es sich nur um gelegentliche Reisen, kann jeweils eine Entsendung beantragt werden für die Dauer der Tätigkeit im anderen Staat, also pro Reise. Frederike hat dann ein A1 für grenzüberschreitende Telearbeit und ein A1 für die einzelne Reise nach Österreich.

Definition und Umfang der Telearbeit

Telearbeit bedingt die Verwendung von Informatikmitteln. Das beinhaltet eine normalerweise bestehende digitale Verbindung mit der Infrastruktur des Arbeitgebers. Manuelle Arbeiten sind in der Regel ausgeschlossen.

Beispiel

Frederike arbeitet als Professorin an einer Schweizer Universität. Im Homeoffice in Deutschland schreibt sie Forschungsberichte und bereitet Lektionen vor (IT-Verbindung zur Universität steht) oder korrigiert Prüfungen von Studenten (keine IT-Verbindung). In diesem Fall dürfte die Definition von Telearbeit erfüllt sein. Im Einzelfall ist jeweils zu prüfen, welche Tätigkeiten genau wo ausgeübt werden und ob jeweils eine IT-Verbindung steht oder nicht.

Die Beurteilung des Umfangs von Telearbeit basiert auf einer Prognose für die nächsten zwölf Monate. Es ist daher nicht schädlich für die Anwendbarkeit der Rahmenvereinbarung, wenn ein Mitarbeitender in einem Monat über 50% im Homeoffice arbeitet, wenn sich das über die zwölf Monate wieder ausgleicht. Ein regelmässiger Wechsel wird jedoch vorausgesetzt. Diese recht schwammige Regelung lässt einen gewissen Ermessensspielraum zu. Dennoch ist zu empfehlen, die Grenzen nicht allzu grosszügig auszuloten.

Gültigkeit und Fristen

Die Rahmenvereinbarung gilt seit dem 1. Juli 2023. Sollte künftig ein weiterer Staat unterzeichnen, gelten die Regeln

gen im Verhältnis zu diesem Staat ab dem Folgemonat nach Unterzeichnung.

Die Bescheinigung A1 für grenzüberschreitende Telearbeit ist drei Jahre gültig, und kann nahtlos erneuert werden, sofern sich der Sachverhalt nicht geändert hat. Grundsätzlich ist das A1 gültig ab Zeitpunkt des Antrags, kann aber bis zu drei Monate rückwirkend ausgestellt werden. Während einer Übergangsfrist bis zum 30. Juni 2024 können A1 für grenzüberschreitende Telearbeit rückwirkend per 1. Juli 2023 beantragt werden.

Ein Hauch von «working from anywhere»

Für all jene, die nun enttäuscht sind über die eingeschränkte Anwendung der Rahmenvereinbarung, gibt es doch noch einen Lichtblick. Bei Entsendungen nach Art. 12 konnten sich die Staaten auf eine einheitliche Auslegung einigen.

Während Entsendungen bisher nur im Interesse des Arbeitgebenden erfolgen konnten, ist die Begründung neu unerheblich. So kann bis zu 100% grenzüberschreitende Telearbeit geleistet werden, wenn der Einsatz vorübergehend punktuell geschieht und die übrigen Entsendebedingungen erfüllt sind. Sind Arbeitnehmende und Arbeitgebende sich einig, wird beispielsweise die Entsendung in eine Feriendestination oder vollumfängliches Homeoffice im Ausland während einer medizinischen Behandlung möglich. Sie ist auf maximal 24 Monate beschränkt ohne Möglichkeit einer Verlängerung.

Quellen und Hinweise

- 1 <https://tinyurl.com/yckue2v3>
- 2 Gewöhnlich bezieht sich in diesem Zusammenhang auf den Normalfall, wenn also die Tätigkeit üblicherweise und nicht nur ausnahmsweise ausgeübt wird.



Myriam Minnig betreut seit über 25 Jahren Betriebe in den Bereichen Finanzen, Lohn und Personal und unterrichtet in Lehrgängen und Seminaren. Seit 2018 arbeitet sie für BDO und leitet heute den Bereich Sozialversicherungen und Vorsorge sosc für BDO Schweiz.

HR-Bereich digitalisieren und automatisieren

Im HR-Bereich nehmen die Anforderungen stetig zu. Centric, der Spezialist für HR-Software, stellt mit seinen Tools für SAP HXM und SAP SuccessFactors sicher, dass zentrale Unternehmensfunktionen effizient und qualitativ hochwertig arbeiten. Somit kann die Personalabteilung ihre Ressourcen effektiv einsetzen und sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren.

Recruiting, Payroll, Administration und Controlling – um das vielfältige Aufgabenfeld im HR-Bereich effizient und Compliance-konform zu bewältigen, sind digitalisierte Prozesse unerlässlich. Centric ist Experte für die Digitalisierung im Personalwesen und bietet effektive Lösungen für moderne Arbeitsszenarien im HR-Bereich.

IKS für die Entgeltabrechnung

Zum umfangreichen Centric-Portfolio gehören die vielfach bewährten SAP HXM Audit & Compliance Tools, die zunehmend auch für SAP SuccessFactors verfügbar sein werden.

Mit den einfach installierbaren Tools können Unternehmen in kurzer Zeit ein maschinelles internes Kontrollsystem (IKS) für die Entgeltabrechnung in SAP HXM integrieren. Damit realisieren sie ihr modernes Arbeitsszenario für die weitgehend automatisierte Entgelt- und Stammdatenprüfung. Weitere Tools aus diesem Bereich sind unter anderem ein Data Migration Kit für die Datenübernahme zu SAP HXM oder ein Vergleichs- und Berechnungstool, welches ein einfaches Reporting mit Datenbereitstellung aus HCM per Drag & Drop ermöglicht.

Digitale Dokumentenprozesse

Centric bietet ausserdem Lösungen für digitalisierte Dokumentenprozesse auf Basis von SAP HXM und SAP SuccessFactors. Dazu gehören die Digitale Personalakte, der Document Builder zur automatisierten Dokumentenerstellung, ein Zeugnis-Generator und die Digitale Entgeltakte.

Die Centric Tools decken die Erstellung, Bearbeitung und Archivierung bis hin zur gesetzeskonformen Löschung von



Personaldokumenten ab. Mit den untereinander kombinierbaren Tools können Unternehmen ihre SAP-Personalprozesse in kurzer Zeit bis zur rechtsgültigen eSignature End-to-End digitalisieren und optimieren.

Nahtlose SAP-Integration

Die Centric Audit & Compliance Tools sind vollständig in bestehende SAP-Systemlandschaften integriert. Sie sind für den Einsatz mit SAP HXM und SAP SuccessFactors optimiert und greifen auf das vorhandene SAP-Rollen- und Berechtigungskonzept zurück. Stammdaten aus SAP HXM und SAP SuccessFactors können automatisch in die digitalen Dokumente übernommen werden. Dies bedeutet eine enorme Zeitersparnis bei den täglichen Routinen, und Fehler werden vermieden.

HXM-Beratung und Implementierung

Als offizieller SAP Sell-, Service- und Build-Partner bietet Ihnen Centric zudem Strategie- und Implementierungsberatung im Umfeld von SAP HXM und SAP SuccessFactors. Wir unterstützen Sie bei der Beurteilung und Integration Ihrer personalwirtschaftlichen SAP-Produkte und bei der Konzeption und Einführung Ihrer

massgeschneiderten SAP-HXM-Personalmanagementlösung. So begleiten wir beispielsweise Ihren Übergang auf SAP SuccessFactors und beraten Sie bei der Auswahl der passenden SuccessFactors-Module.

Von der Konzeption und dem Design über Konfiguration, Training, Testen und Datenmigration bis hin zu Produktivsetzung und Hypercare bieten wir Ihnen dabei Komplettservice aus einer Hand, samt durchgängigem professionellem Projektmanagement.

Auch nach der Implementierung sind wir für Sie da. Auf Wunsch sind beispielsweise Post-Go-Live-Angebote wie Change Requests, Key User Support oder Release-Beratung möglich.

Weitere Informationen unter
www.centric.eu/de



centric
connect.engage.succeed.

Potenziale entfesseln

Wie KMU eine herausragende Arbeitsplatzkultur gestalten

KMU stehen im Talentmarkt vor Herausforderungen in Bezug auf Aufmerksamkeit, Marktrelevanz und finanzielle Ressourcen – dafür übertrumpfen sie in puncto Arbeitsplatzkultur. Ihre Stärken: gerechte Bezahlung, faire Beförderungen und vorbildliche Führungskräfte. Und damit langfristig weniger Fluktuation und höheres Engagement. Die Datenlage und Tipps für die Entwicklung grossartiger Arbeitsplätze für KMU.

Von Tobias Véron



KMU punkten durch eine positive Arbeitsplatzkultur und Führungskräfte, denen die Mitarbeitenden vertrauen.

KMU in der Schweiz haben hinsichtlich Aufmerksamkeit am Arbeitnehmermarkt, Bekanntheit in der Gesellschaft und finanzieller Möglichkeiten gegenüber Grossfirmen oft einen schweren Stand. Doch diese vermeintlich anspruchsvolle Lage lässt sich durch das Setzen der richtigen Prioritäten und die geschickte Nutzung von Flexibilität innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen ausgleichen.

Die umfassenden Erkenntnisse aus der schweizweiten Umfrage von Great Place To Work® zur wahrgenommenen Arbeitsplatzkultur und zum Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre Organisationen zeigen, dass KMU in vielerlei Hinsicht hervor-

gende Ergebnisse erzielen. Die Ergebnisse betonen spezifische Stärken von KMU und zeigen, wie sie sich in verschiedenen Bereichen von Grossunternehmen abheben.

Mehr Fairness zur Bewältigung finanzieller Herausforderungen

KMU stehen in Bezug auf wettbewerbsfähige und faire Bezahlung vor signifikanten Herausforderungen. Im Gegensatz zu grösseren Unternehmen haben KMU oft begrenztere Budgets für Löhne, Gehaltserhöhungen und Weiterbildungen. Diese Schwierigkeit können sie jedoch mithilfe gezielter Begleitfaktoren überbrücken. So gehört zu einer fairen Bezahlung nicht

nur der effektive Monatslohn, sondern auch Faktoren wie Beteiligung am Firmenerfolg und Fairness im Beförderungsprozess. Insbesondere die kleinsten «Best Workplaces™» (10–19 Mitarbeitende) der Schweiz glänzen in diesen Aspekten. Beinahe drei Viertel aller Mitarbeitenden sind überzeugt, einen fairen Anteil am Gewinn zu erhalten, und empfinden somit ihre gesamte Entlohnung als fair. Im repräsentativen Durchschnitt derselben Organisationsgrösse ist es gerade mal die Hälfte.

Ebenfalls gibt es aufgrund der Grösse oftmals begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten. Umso wichtiger sind ein fairer Prozess und eine klare Kommunikation – eine weite-

re Stärke kleinerer Organisationen: Über 85% aller Mitarbeitenden von kleinen «Best Workplaces™» (20–49 Mitarbeitende) stimmen zu, dass Beförderungen an diejenigen Personen gehen, welche es am meisten verdienen. Ein klares Statement für gute Kommunikation und starkes Vertrauen in die Führungskräfte.

Kompetenz der Führungskräfte

Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle in der Gestaltung der Arbeitsplatzkultur und werden von Mitarbeitenden in KMU auch entsprechend wertgeschätzt. Als Vorbilder leben sie die Unternehmenswerte vor, zeigen Integrität und bevorzugen oder benachteiligen keine Mitarbeitenden. Dadurch fördern sie das gemeinsame Verständnis der Unternehmensziele.

Auch im Selektionsprozess geniessen Führungskräfte das Vertrauen der Mitarbeitenden: So vertrauen acht von zehn Mitarbeitenden in die Entscheidungskompetenz ihrer Führungskräfte und darauf, dass sie kulturell und arbeitsbezogen passende Leute einstellen.

Zudem gelingt es den Führungskräften in Schweizer KMU, die Mitarbeitenden einzubeziehen und ihnen Freiräume für Entscheidungen zu geben. Dies vor allem in den Situationen, welche die eigene Arbeit oder das direkte Arbeitsumfeld betreffen.

Langfristige Vorteile einer positiven Arbeitsplatzkultur

All diese Faktoren wirken sich langfristig positiv aus: Die Einstellung der «richtigen» Mitarbeitenden reduziert die Fluktuation und bindet Mitarbeitende, die gut zur Unternehmenskultur passen. Langfristig gesehen ist die nachhaltigste Methode, um Engpässen bei neuen Mitarbeitenden vorzubeugen, die Zufriedenheit der bestehenden Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten.

Darüber hinaus beeinflusst eine gute Arbeitsplatzkultur den Arbeitsalltag unmittelbar. Fair bezahlte Mitarbeitende mit einer positiven Führungsausrichtung fühlen sich zugehörig und sind engagierter sowie insgesamt zufriedener. Sie müssen

sich nicht verstellen, sondern können sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit und ihren Fähigkeiten einbringen. Diese Sicherheit ermutigt sie, sich frei auszutauschen und ihre Meinungen zu äussern.

Die Investitionen in die Kultur tragen dazu bei, dass Mitarbeitende von KMU in der Great-Place-To-Work®-Studie häufig angeben, gerne zur Arbeit zu kommen. Im Vergleich zum schweizweiten Durchschnitt trifft dies bei mittelgrossen KMU (50–249 Mitarbeitende) mit einer herausragenden Arbeitsplatzkultur beinahe doppelt so oft zu.

Fünf Praxistipps für heute und morgen

Stehen Sie noch am Anfang Ihrer Reise zu einer herausragenden Arbeitsplatzkultur, und es fühlt sich eher nach einer Hochgebirgswanderung statt einem Strandspaziergang an? Erste Schritte lassen sich schnell umsetzen und legen die Basis für die weiteren Meilensteine (siehe Box unten).

Bei der Umsetzung dieser Massnahmen ist es wichtig, die individuellen Bedürfnisse Ihrer Organisation zu berücksichtigen und gegebenenfalls anzupassen.

NÜTZLICHE ARBEITSHILFEN ZUM THEMA



Gönnen Sie sich ein Upgrade zu **personalSCHWEIZ mit Toolbox** und erhalten Sie Zugriff auf verschiedene Arbeitshilfen zur Unternehmenskultur wie z. B. den Fragebogen [Wie gut ist unser Team?](#) oder die [Checkliste Fragen zur Unternehmenskultur](#). Upgrade-Wünsche nehmen wir gerne via info@weka.ch oder **Telefon 044 434 88 34** entgegen.

Eine positive Arbeitsplatzkultur erfordert Zeit, Engagement und die kontinuierliche Pflege von Führungskräften und Mitarbeitenden gleichermaßen. Und zahlt sich langfristig aus.



Tobias Véron ist Consultant bei Great Place To Work®. Als Arbeitspsychologe mit HR-Erfahrung in verschiedenen Branchen weiss er von der Wichtigkeit guter Arbeitsplatzkultur, und wie verschiedene Organisationen diese langfristig erreichen können.

PRAXISTIPPS

- 1. Gestärkte Kommunikation:** Damit Mitarbeitende sich innerhalb eines KMU gut und gezielt einbringen können und damit auch verstanden fühlen, braucht es eine offene Kommunikation. Schaffen Sie offene Kommunikationskanäle und kurze Wege, damit Mitarbeitende ihre Ideen und Bedenken gezielt einbringen können. Regelmässige Meetings mit entsprechenden Agenda-Punkten, gezielte Feedbackrunden zu vordefinierten Themen oder sogar digitale Plattformen bieten vielfältige Möglichkeiten für einen offenen Austausch und die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsplatzkultur.
- 2. Anerkennung und Lob:** Nebst einer offenen Kommunikation ist die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden essenziell. Zeigen Sie Wertschätzung durch regelmässiges Lob, sowohl im Tagesgeschäft als auch für innovative Vorschläge. Anerkennung von Teamerfolgen und individuellen Leistungen schafft eine positive Atmosphäre und steigert die Motivation.
- 3. Förderung von Teamaktivitäten:** Stärken Sie Motivation und Teamzusammenhalt durch gezielte Aktivitäten ausserhalb des Arbeitsalltags. Kleine und grosse Teamveranstaltungen ermöglichen Mitarbeitenden, sich in anderen Kontexten kennenzulernen, was das Verständnis füreinander fördert und die alltägliche Zusammenarbeit verbessert.
- 4. Entwicklungsmöglichkeiten und Karriereplanung:** Implementieren Sie Karrierepfade und individuelle Entwicklungspläne, um Mitarbeitenden langfristige Perspektiven zu bieten. Dies fördert die Bindung und das Engagement der Mitarbeitenden.
- 5. Werte und Integrität:** Als Basis für die langfristige Zusammenarbeit und die Wechselbeziehung von Mitarbeitenden und Führungskräften ist es essenziell, dass ein gemeinsames Werteverständnis geschaffen und in der gesamten Organisation verankert ist. Dies dient als Grundlage für Entscheidungsfindung und Verhalten und ermöglicht eine langfristige und erfolgreiche Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitenden.

Debatte

Diversity-Quoten in Unternehmen – sinnvoll oder kontraproduktiv?

Dass eine durchmischte Belegschaft viele Vorteile bringt, darüber ist man sich ziemlich einig. Geht es um die Frage, wie man Diversität im Unternehmen erreicht, gehen die Meinungen auseinander. Sind verbindliche Quoten bei Neueinstellungen der richtige Weg? Oder fühlen sich dadurch Personen, die einer Minderheit angehören, als «Quoten-...»? Über Sinn und Unsinn von Zielvorgaben hinsichtlich Geschlecht, Alter und ähnlichen Kriterien debattieren Laetitia Dacorogna, Samuel Stalder und Roxana Achermann.

«Diversity-Quoten sind ein sinnvolles Instrument, um Durchmischung zu fördern»

**Laetitia Dacorogna**

Heterogene Teams sind kreativer beim Lösen von komplexen Aufgaben. Das haben zahlreiche Studien gezeigt. Vor allem Expertenorganisationen in innovativen Tätigkeitsgebieten sollten daher auf eine gute Durchmischung ihres Personals achten – und zwar in verschiedenen Dimensionen wie Nationalität, Geschlecht oder Alter. Diversity-Quoten sind ein sinnvolles Instrument, um Durchmischung zu fördern. Das

gilt vor allem für Firmen, deren Teams eher homogen aufgestellt sind. Durchmischte Teams tragen zu einer nachhaltigen Nachwuchsplanung bei und stärken die Attraktivität von Arbeitgebern, gerade in Branchen mit Fachkräftemangel. Diversity-Quoten können zudem einen positiven Wandel in der Unternehmenskultur vorantreiben, besonders wenn der Anteil von Minderheiten über die kritische Schwelle von einem Drittel steigt.

Sollen Diversity-Quoten verbindlich oder unverbindlich sein? Die Forschung hat gezeigt, dass es oft nicht genügt, wenn sich Führungspersonen im Sinne einer Selbstverpflichtung für Diversität einsetzen sollen. Unbewusste oder bewusste Stereotype sind stark veränderungsresistent, und so bevorzugen Kadermitarbeitende tendenziell Bewerbende, die ihnen ähneln. Zielwerte für die Durchmischung sollten deshalb an verbindliche Vorgaben und Anreize geknüpft sein, zum Beispiel im Rahmen des Vergütungsmodells.

Diversity-Zielwerte dürfen aber nicht im luftleeren Raum stehen. Sie sollten stets realistisch gesetzt werden. Das ist wichtig, um zu verhindern, dass Mitarbeitende im Arbeitsalltag oder bei Beförderungen und Rekrutierungen auf quotenrelevante Eigenschaften reduziert werden unabhängig von ihrer persönlichen Leistung im Beruf.

Entscheidend für die nachhaltige Durchmischung ist vor allem auch, dass die generellen Arbeitsbedingungen stimmen. Eine gute Atmosphäre, in der Mitwirkung gewünscht wird, Tole-



Es gibt verschiedene Wege, wie Unternehmen zu einer diversen Belegschaft gelangen.

ranz und Respekt gelebt und flexible Arbeitsmodelle angeboten werden, sind Motivatoren, damit Mitarbeitende sich mit Freude einbringen und einem Unternehmen treu bleiben.

Zielwerte können vor diesem Hintergrund nicht nur im Bereich persönlicher Eigenschaften zum Tragen kommen, sondern auch auf der strukturellen Ebene. Ein Beispiel dafür ist eine Teilzeitquote im Kader. Damit verschiebt sich der Schwerpunkt hin zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und bildet so ein weiteres nützliches Steuerungselement für das Personalmanagement.

Laetitia Dacorogna ist Kommunikationswissenschaftlerin mit Master in Human Resources Management, Leiterin HR Beratung am Universitätsspital Zürich und führt die Abteilungen HR Business Partner, Gesundheitsmanagement sowie die Fachstelle Diversity & Inclusion Management. Letztere hat sie 2020 aufgebaut. Sie ist Mutter einer zweijährigen Tochter und Buchautorin.

«Es hängt vom Unternehmen und von seinen Werten ab, ob Diversity-Quoten die richtige Wahl sind»



Samuel Stalder

Es gibt kein nobleres Ziel, als in einer Gesellschaft zu leben, die Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion (DE&I) wertschätzt und aktiv fördert. Es erfreut mich ausserordentlich, zu sehen, dass viele Unternehmen sich diesem Gedanken angeschlossen haben und DE&I mittlerweile einen der am meisten diskutierten Begriffe in der Arbeitswelt darstellt. Allerdings sollten wir uns bei «Diversity-Quoten» auf

keinen Fall täuschen lassen! Denn oft sind wir uns nicht bewusst, was «Diversity» eigentlich bedeutet. Viele denken dabei an die Themen «Gender» und «LGBTIQ+». Doch dieser Begriff beinhaltet viel mehr.

Aus diesem Grund muss ich kurz Klarheit schaffen: Diversity beschreibt den Zustand von Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund innerhalb einer Gruppe oder Organisation – sei es bezüglich ihres Alters, Geschlechts, ihrer sexuellen Orientierung, Beeinträchtigung, Hautfarbe, Religion oder Herkunft. Doch ist es wirklich sinnvoll, Mitarbeitende aufgrund dieser Merkmale bevorzugt einzustellen? Sollen Verhältnisse durch Quotierungen geregelt werden?

Diese Fragen sind äusserst komplex – die Wahrheit liegt irgendwo dazwischen. Einige befürworten die Einführung von Diversity-Quoten als Mittel, um der Benachteiligung bestimmter Personengruppen am Arbeitsmarkt entgegenzuwirken. Andere argumentieren jedoch gegen sie. Sie seien eine kurzfristige Lösung mit potenziell negativen Auswirkungen auf lange Sicht.

Ich bin der Meinung, dass Unternehmen versuchen sollten, eine möglichst vielfältige Belegschaft zu beschäftigen. Dies bringt eine Reihe von Vorteilen mit sich, wie zum Beispiel eine grössere Bandbreite an Perspektiven und Erfahrungen. Genauso wichtig ist, dass Unternehmen die richtigen Personen in den richtigen Positionen einsetzen. Denn wenn «unpassende» Mitarbeitende Schlüsselpositionen innehaben, kann dies zu grossen Problemen führen. In diesem Fall sind Diversity-Quoten weder hilfreich noch zielführend, sondern nur kontraproduktiv.

Letztendlich hängt es vom Unternehmen und von seinen Werten ab, ob Diversity-Quoten die richtige Wahl sind. Aber ich bin überzeugt: Eine vielfältige Belegschaft bleibt ein wichtiger Faktor für den Erfolg unzähliger Unternehmen.

Samuel Stalder ist Founder von Including YOU! – eine Jobvermittlung, welche sich für DE&I-Themen einsetzt. Zudem ist er Co-Founder der Diversity Job Group und TalentReach. Er hat über 20 Jahre Erfahrung im Bereich Human Resources und davon acht Jahre DE&I.

«DE&I-Ziele bilden die entscheidende Ergänzung in HR-Prozessen und sind Voraussetzung für den Fortschritt»



Roxana Achermann

Gut 90 Minuten hatten wir Zeit, neu startenden Führungskräften etwas über unser Engagement für Diversity, Equity und Inclusion (DE&I) zu erzählen und mit ihnen darüber zu diskutieren. Obwohl wir dabei kein einziges Mal das Wort Quote verwendet haben, sagte eine IT-Führungskraft kurz vor Ende der Veranstaltung: «Ich finde euer Engagement wichtig, aber eine Quotenfrau will ich nicht sein.»

Quote – kein einziges Wort scheint in Verbindung mit Zielsetzung derart negativ behaftet zu sein. Genau aus diesem Grund haben wir im Zuge unserer DE&I-Strategie das Wort Quote aus unserem Wortschatz gestrichen. Was aber nicht bedeutet, dass wir hinsichtlich DE&I keine Ziele verfolgen. Ganz im Gegenteil.

Für Unternehmen die DE&I nicht nur als Marketingkampagne verstehen, sondern als Treiber für Innovation, Erhöhung der Kund*innen- und Mitarbeitendenzufriedenheit und als wirksame Massnahmen gegen den Fachkräftemangel, ist die Zielformulierung unabdingbar. Darum stellt sich für uns nicht die Frage, ob es DE&I-Ziele braucht, sondern in welchem Prozess diese formuliert werden.

Wir sind davon überzeugt, dass tiefgreifende Veränderungen personeller Strukturen nicht nur in der Verantwortung von HR liegen, sondern von allen Bereichen mitgetragen werden

müssen. Ebenso erachten wir es als wenig zielführend, wenn DE&I-Ziele von oben vorgegeben werden und für alle Bereiche, im Sinne einer «One-size-fits-all-Lösung» genau gleich ausfallen. Weitaus produktiver als eine starre, generalisierte Vorgabe ist unserer Meinung nach, die einzelnen Bereiche in ihre Zielformulierungen einzubinden. Besser noch: Sie legen ihre Ziele selbst fest.

Basierend auf dem Status quo definieren die Bereiche Ziele unter Berücksichtigung bereichsinterner Bewegungen und der jeweiligen Kultur. Aus diesem Grund gibt es bei Swisscom seit rund drei Jahren realistische, aber dennoch ambitionierte DE&I-Ziele. Diese stehen keinesfalls über anderen Zielen, sondern bilden eine entscheidende Ergänzung in diversen HR-Prozessen.

DE&I-Ziele liefern Diskussionsgrundlage für Entscheidungsträger*innen, schaffen Verbindlichkeit und sind Voraussetzung für den Fortschritt unseres Engagements. Dabei stellen sie nicht das Ende der Geschichte dar, sondern bieten vielmehr Legitimation für alles Weitere, wie beispielsweise Trainings zu unbewussten Vorurteilen, die Durchführung von LGBTIQ+-Kampagnen oder die Einführung von besseren Angeboten für eine höhere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Roxana Achermann arbeitet als Projektleiterin im DE&I-Team der Swisscom und studiert im Master Organisationskommunikation an der ZHAW. Es ist ihr wichtig, zu einer inklusiveren Arbeitswelt frei von Vorurteilen und Diskriminierung beizutragen.

Klare Spielregeln beim Talentmanagement

Talentstatus: Belohnung oder Bestrafung?

Das Ziel des Talentmanagements besteht meist darin, High Potentials zu motivieren und zu halten. Häufig tritt jedoch der umgekehrte Effekt ein: Talente fühlen sich gestresst und entwickeln höhere Fluktuationsabsichten. Weshalb sind Talente unzufrieden, und wie können Unternehmen dies verhindern?

Von Marina Pletscher

Eines Tages hört die Mitarbeiterin bei einem Jahresgespräch mit ihrem Vorgesetzten: «Wir haben Sie als Talent erkannt, und von nun an gehören Sie zu unseren wertvollsten Mitarbeitenden.» Überrascht und – zu Recht – stolz auf sich selbst, verlässt sie den Besprechungsraum mit einem ganz neuen Verständnis ihrer Rolle im Unternehmen und einem Ausblick auf eine glänzende berufliche Zukunft. Das beflügelt sie so sehr, dass sie fortan bereit ist, sich mehr anzustrengen, um die ambitioniertesten Ziele zu erreichen. Die Mitarbeiterin ist glücklich und engagiert, das Unternehmen profitiert von der höheren Motivation und Einsatzbereitschaft. Eine Win-win-Situation? Nicht unbedingt.

Obwohl man normalerweise davon ausgeht, dass Talente loyaler, engagierter und zufriedener sind, zeigen aktuelle Studien, dass sich das Bild mit der Zeit ins Gegenteil wandeln kann. Durch die Anerkennung von Talenten erhöhen Organisationen ihre Erwartungen, können diese aber oft nicht erfüllen. Infolgedessen kann der Talentstatus zu einer Belastung, einer Quelle der Frustration und einem Grund für Burn-out werden. Demzufolge können die wertvollsten Mitarbeitenden gestresst und demotiviert werden oder sogar das Unternehmen verlassen.

Ungerechtigkeitsgefühl

Als Talent anerkannte Mitarbeitende werden nicht automatisch loyaler gegenüber ihren Arbeitgebern. Vielmehr überdenken sie ihre Entwicklungsperspektiven im Unternehmen. Wenn die Zukunft klar ist und die Belohnung den Anstren-

gungen entspricht, wird der Talentstatus als positives Ereignis wahrgenommen. Sollte dieses Gleichgewicht jedoch nicht bestehen, können Gefühle der Ungerechtigkeit aufkommen.

Oft geht der Talentstatus mit zusätzlichen Verantwortlichkeiten einher: z. B. Projektarbeiten, Kurse, Talentveranstaltungen. Zu Beginn mag dies als Investition in die zukünftige berufliche Entwicklung empfunden werden. Wenn jedoch die erwartete Entwicklung ausbleibt, empfinden die Talente die Situation als ungerecht, und das Unternehmen verliert an Glaubwürdigkeit.

Der Grund hierfür ist das Streben nach Reziprozität in der Arbeitsplatzbeziehung und kann als Zyklus beschrieben werden. Als Talent anerkannt zu werden, ist eine Belohnung, wodurch die Mitarbeitenden beginnen, sich zu revanchieren, indem sie mehr Energie in ihre Arbeit investieren. Wenn sie eine weitere Belohnung in Form einer Gehaltserhöhung, einer Beförderung oder einer anderen Anerkennung erhalten, setzen sie ihre verstärkte Anstrengung meist fort. Falls sie jedoch keine Gegenleistung erhalten, sinkt nicht nur die Motivation, sondern es wächst auch die Unzufriedenheit. Dies geht einher mit emotionalem Stress, Gleichgültigkeit und Zweifel an der derzeitigen Arbeitsstelle.

Vorgehensweise:

- Die gestiegenen Erwartungen der Mitarbeitenden erfüllen
- Kontinuierlich überprüfen, ob die Leistungen der Talente mit den entsprechenden Belohnungen übereinstimmen

Klare Spielregeln

Nicht die konkreten Praktiken, sondern die individuellen Wahrnehmungen der Mitarbeitenden beeinflussen ihre Einstellungen und Verhaltensweisen. Der sogenannte Talent Deal ist ein bedeutendes Karriereereignis, das Talente dazu anregt, ihre Zukunft im Unternehmen neu zu betrachten. Ob er als positiv wahrgenommen wird, hängt von der Erfüllung des psychologischen Vertrags ab. Dieser besteht aus drei Elementen: Verpflichtungen der Arbeitnehmenden (z. B. Engagement, Leistung, Loyalität), Verpflichtungen der Arbeitgebenden (z. B. Entwicklungsmöglichkeiten, Karrierechancen, angenehme Arbeitsatmosphäre) und die Bewertung des psychologischen Vertrags (ob die Verpflichtungen der Arbeitgebenden erfüllt wurden).

Das Talentmanagement ist eine gute Gelegenheit, positive psychologische Verträge zu entwickeln. Um gute Ergebnisse zu erzielen, ist es jedoch wichtig, sich über die Spielregeln zu einigen. Die Mitarbeitenden nehmen die Arbeitsplatzbeziehungen subjektiv wahr. Folglich sollten die Erwartungen an die Talente und die Gegenleistungen des Unternehmens klar dargelegt werden, um Missverständnisse zu vermeiden.

So hat eine kürzlich durchgeführte Studie ergeben, dass eines der Hauptbedenken der Talente die Unklarheit über den Wert ihres Status ist. Dabei muss es sich nicht unbedingt um eine Beförderung oder eine Gehaltserhöhung handeln: Vernetzungsmöglichkeiten, Sichtbarkeit

SEMINARTIPP

Human Potential Profiling**Mitarbeiterpotenziale erkennen und gezielt fördern**

Praxis-Seminar, 1 Tag

Seminarleitung:
Mag. Patricia Staniek, BSc
Certified Master Profiler
und Kriminologin

Nächster Termin:

- Donnerstag, 30. November 2023

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung
unter www.praxisseminare.ch

im Unternehmen oder zusätzliche Bildungsmöglichkeiten können ebenfalls als Mehrwert wahrgenommen werden. Entscheidend ist es, diesen Wert klar zu kommunizieren und zu zeigen, wie Talente davon profitieren können.

Vorgehensweise:

- Sicherstellen, dass die Verpflichtungen der Talente und des Unternehmens ausdrücklich vermittelt werden
- Praktiken für einen regelmässigen Austausch entwickeln, um beide Seiten auf dem gleichen Stand zu halten

Kommunikation ist der Schlüssel

Talentmanagement ist ein asymmetrischer Prozess: Die Entscheidungsträger haben mehr Informationen darüber als

die Talente. Wenn die Kommunikation asymmetrisch ist, sammelt der weniger informierte Teil Erkenntnisse aus verschiedenen Quellen, um ein klareres Bild zu erhalten. Je nach der Art solcher Quellen kann dies zu falschen Wahrnehmungen führen. Daher sollten Unternehmen explizit auf die Informationslücken bei den Talenten eingehen. Die Interaktion mit den Talenten sollte nicht nach dem Anerkennungsgespräch enden, sondern den Anfang einer kontinuierlichen Kommunikation bilden, welche die Talente auf ihrem beruflichen Weg begleitet.

Zwei Arten von Informationen werden als besonders bedeutsam erachtet: Informationen über den Prozess und Informationen über die Absichten. Hinsichtlich des Prozesses möchten die Talente wissen, wie die Anerkennungsentscheidungen getroffen werden, welche weiteren Schritte sie unternehmen sollten und was die Meilensteine des Talentseins sind. In Bezug auf die Absichten erwarten die Talente, dass die Unternehmen ihre Entwicklungspläne klar kommunizieren.

Die Kommunikation spielt eine zentrale Rolle bei der Wahrnehmung des Talentstatus. Die Herausforderung besteht darin, die richtigen Kommunikationsansätze zu wählen. Einerseits kann ein Mangel an Kommunikation zu Missverständnissen hinsichtlich der Verpflichtungen und Erwartungen führen, was wiederum Frustration zur Folge haben kann. Andererseits sind lediglich der Umfang oder die Häufigkeit der Kommunikation nicht immer ausschlaggebend. So haben Studien gezeigt, dass sich Talente über die Anzahl der talentbezogenen Sitzungen ärgern, wenn diese unstrukturiert und unproduktiv sind.

Da die Kommunikation einen essenziellen Einfluss auf die Wahrnehmung der Mitarbeitenden hat, ist es von hoher Bedeutung, dass die Kommunikationsstrategie des Talentmanagements sorgfältig geplant wird. Wird sie dem Zufall überlassen, kann der Talentstatus von Belohnung zu Bestrafung werden.

Vorgehensweise:

- Kommunikationsrichtlinien für alle Schritte des Talentmanagementprozesses entwickeln
- Sicherstellen, dass alle am Talentmanagement Beteiligten (z. B. Vorgesetzte, HR-Vertretende, Geschäftsführung) die Kommunikationsstrategie kennen und einhalten



Marina Pletscher ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Luzern. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Führungskommunikation und Talentmanagement. Zugleich ist sie auch als selbstständige Kommunikationsmanagerin tätig.



**Fringe Benefits,
die überall schmecken**

Ob vor Ort, im Homeoffice oder
im Aussendienst - finden Sie
die massgeschneiderte Lösung für
Ihre Mitarbeiterverpflegung.

QR-Code scannen -
Vorteile entdecken

LUNCH-CHECK 



Einen Tag weniger arbeiten

Ist die 4-Tage-Woche das Arbeitsmodell der Zukunft?

In Schweizer Wirtschaftskreisen wird die 4-Tage-Woche mit zunehmender Ernsthaftigkeit diskutiert, und unterschiedliche Modelle werden in verschiedenen Branchen immer mehr umgesetzt. Gerade KMU fragen sich, ob eine Einführung der 4-Tage-Woche auch bei ihnen umgesetzt werden kann.

Von Jeannette Küher-Kiser, Bettina Hübscher und Désirée Zraggen

4-Tage-Woche – ein Wunschdenken?

Die 4-Tage-Woche erfreut sich nicht nur in der Schweiz grosser Beliebtheit. Am World Economic Forum wurden im Jahr 2022 erstmals Erfahrungen mit dem Konzept der 4-Tage-Woche ausgetauscht, obwohl dieses durch die Wirtschaftselite oft als nicht umsetzbar oder realitätsfern eingestuft wird. Weniger arbeiten bei gleichem Lohn: Was nach Wunschdenken klingt, ist für viele Menschen z. B. in Island mittlerweile zur Realität geworden. Nachdem die Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit mehrere Jahre lang getestet wurde, haben über 85% der arbeitenden Bevölkerung nun die Möglichkeit, ihre Arbeitswoche bis zu drei Stunden zu verkürzen – ohne Lohneinbussen.

In der Praxis gibt es verschiedenste Modelle und Ausgestaltungen einer 4-Tage-Woche. Grundsätzlich wird unter einer 4-Tage-Woche verstanden, dass die Arbeitszeit von fünf auf vier Tage verteilt wird. Dies führt zu längeren Arbeitstagen (Arbeitsverdichtung), ausser das Arbeitspensum wird gekürzt. Zudem ist zu definieren, ob diese allfällige Arbeitszeitkürzung mit einer Lohnreduktion einhergeht oder nicht.

Wo liegen die Vorteile und Stolpersteine?

Durch die Einführung einer 4-Tage-Woche entstehen Vor- sowie Nachteile. Es gilt daher für Unternehmen abzuwägen, welche Seite überwiegt und welche Rahmenbedingungen geschaffen werden. Sofern Unternehmen sich für eine Einführung der 4-Tage-Woche ent-

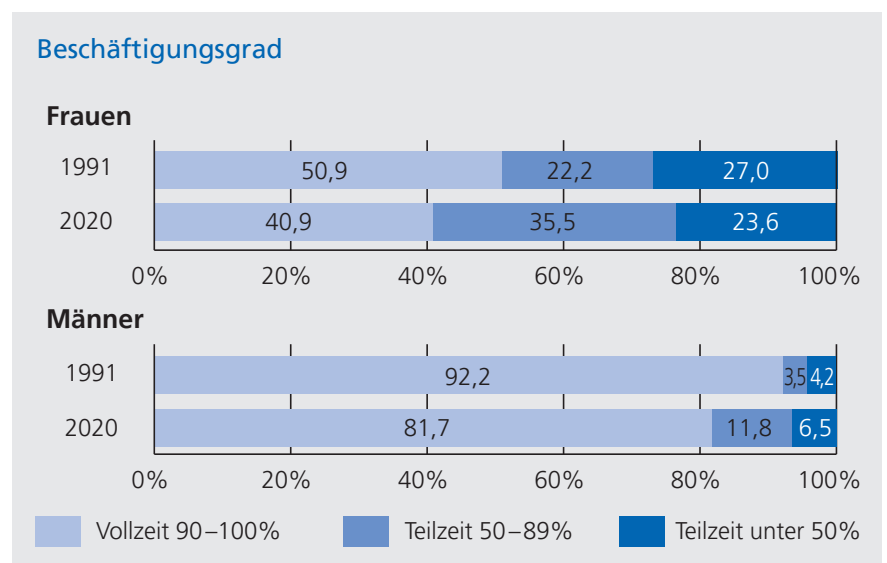


Abbildung 1: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), (Quelle BFS, 2021)

scheiden, gilt es zudem, die Einführung sorgfältig zu planen und diese klar zu kommunizieren.

Désirée Zraggen hat im Rahmen ihrer Bachelorarbeit an der HSLU – Wirtschaft CEOs aus der Dienstleistungs- und Elektrobranche interviewt, welche die 4-Tage-Woche eingeführt haben. Aus diesen Gesprächen lassen sich einige Vorteile und Herausforderungen ableiten, die, abhängig von der Ausgestaltung des Modells, unterschiedliche Auswirkungen haben.

Zu den **Vorteilen** gehören:

- Gesteigerte Produktivität
- Erhöhtes Wohlbefinden
- Optimierung der Lebensqualität der Mitarbeitenden
- Verbesserte Gesundheit und erhöhte Motivation
- Einfachere Rekrutierung und geringe Fluktuation

- Flexiblere Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens
- Verteilung der Verantwortung
- Effizienzgewinne

Zu den **Nachteilen** zählen:

- Veränderung der Organisation, Gewohnheiten und Routinen
- Erhöhter Koordinations- und Kommunikationsaufwand
- Erhöhtes Arbeitsvolumen und -tempo und der daraus allenfalls resultierende Stress
- Zusätzliche Kosten
- Verfügbare Mitarbeitenden-Ressourcen verringern sich respektive sind an weniger Tagen abrufbar.

Die KMU, welche bereits eine 4-Tage-Woche umgesetzt haben, finanzieren solche «Mehrkosten» vor allem durch den Gewinn, welcher durch die effizienteren Arbeitsprozesse erzielt wird.

Aktueller Stand in der Schweiz?

Noch ist die 4-Tage-Woche weder gesetzlich geregelt noch Usus in der hiesigen Arbeitswelt. Dies liegt laut Swissinfo auch an der in der Schweiz häufigen Teilzeitarbeitszeitform, die als Arbeitszeitmodell sehr beliebt ist: In der Schweiz arbeiteten nach Angaben des Bundesamts für Statistik im Jahr 2021 sechs von zehn Frauen sowie 1,8 von zehn Männern in Teilzeit (siehe Abb. 1). Belgien hat 2022 ein Gesetz erlassen, das die 4-Tage-Woche definiert und regelt. Die Wochenarbeitszeit hingegen bleibt auf dem vorherigen Niveau von 38 Stunden.

Exkurs: Welche Effekte kann die Einführung solcher Modelle haben?

Mit einer Verkürzung der Erwerbsarbeitszeit können mögliche positive Effekte in den Bereichen Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft erreicht werden. Je nach Modell kommt es einerseits zu einem Einkommenseffekt, wenn sich die Einkommenssituation des Arbeitnehmenden ändert. Andererseits kommt es zu einem Zeiteffekt, wenn sich die verfügbare Zeit für Arbeitnehmende ändert (siehe Abb. 2).

Umstritten ist, ob die generelle Einführung des 4-Tage-Modells für die Wirtschaft zur Produktionsfalle werden kann. Prognosen und Realität gehen in diesen Bereichen aber immer mal wieder auseinander. So prophezeite der berühmte Ökonom Keynes beispielsweise in den 1930er-Jahren, dass sich die Arbeitszeit aufgrund des technologischen Fortschritts radikal verkürzen sollte. In der Realität trifft dies nicht zu – und erst recht nicht seit dem Fachkräftemangel in gewissen Branchen.

Weitere interessante zu untersuchende Aspekte sind die möglichen Auswirkungen der Steuer- und Sozialversicherungseinnahmen, sollten Lohnkürzungen mit der Einführung der 4-Tage-Woche erfolgen. Gleichermassen spannend sind die Auswirkungen auf das soziale Zusammenleben: Führt eine 4-Tage-Woche zu einer Erhöhung des sozialen und karitativen Engagements im Vereins- und Gesellschaftsleben, oder suchen sich die Mitarbeitenden für den «freien Tag» einen

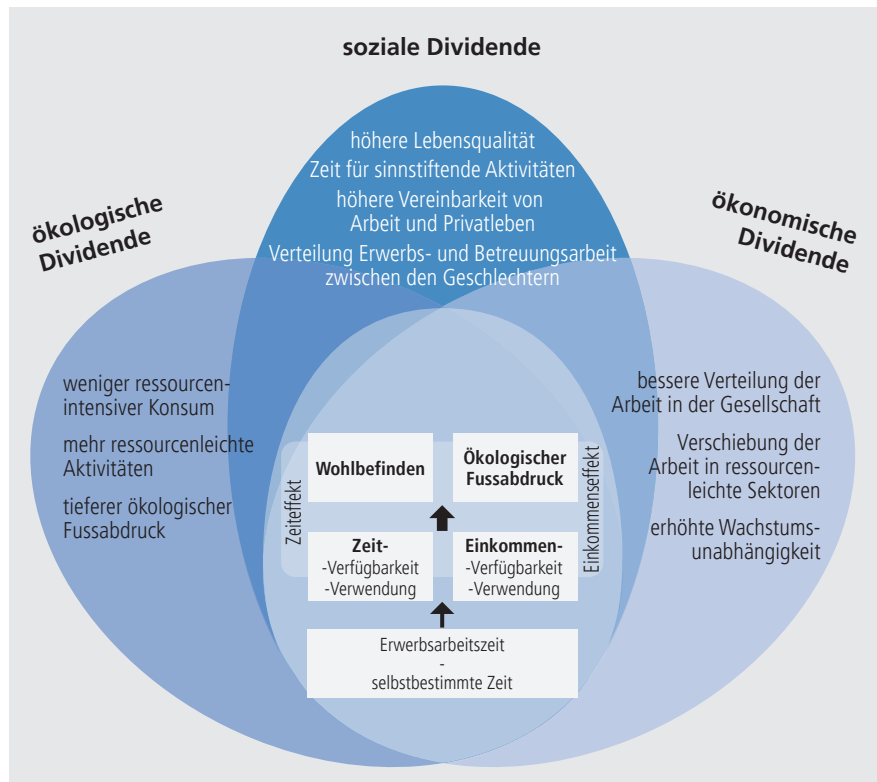


Abbildung 2: Wirkungsmechanismen einer Erwerbsarbeitszeitreduktion und mögliche Effekte, (Quelle: Bader, Hanbury et al. [Bader, Hanbury, et al., 2020, S. 6])

Nebenjob, um ihr Einkommen zu steigern? Und nimmt die Umweltbelastung durch Verringerung des Pendelverkehrs wirklich ab, oder steigt im Gegensatz der «Freizeitverkehr» an?

Fazit für KMU

Die Einführung der 4-Tage-Woche in einem KMU ist möglich, sofern ein praktikables Modell gefunden wird. Die befragten CEOs sind sich einig darüber, dass es kein generisches Modell einer 4-Tage-Woche gibt. Sie sind davon überzeugt, dass jedes Unternehmen sein individuelles Modell erarbeiten sollte, da nicht alle Unternehmen mit denselben Bedingungen konfrontiert sind. Damit ein solches Modell erfolgreich sein kann, sollte es auch laufend optimiert werden. Zusätzlich sollen die Mitarbeitenden in den Prozess integriert und die offene Kommunikation im Unternehmen gefördert werden. Zudem empfiehlt sich, Prozessoptimierungen im Unternehmen durchzuführen, damit ein solches Modell finanziell tragbar wird. Des Weiteren sollten Unternehmen nach der Einführung die Gesundheit der Mitarbeitenden im Auge behalten.

Quellen

Bader, C., Hanbury, H., Neubert, S., & Moser, S. (2020). Weniger ist Mehr – Der dreifache Gewinn einer Reduktion der Erwerbsarbeitszeit. Weniger arbeiten als Transformationsstrategie für eine ökologischere, gerechtere und zufriedener Gesellschaft – Implikationen für die Schweiz. CDE Working Paper, 2020(6), 1–43. <https://doi.org/10.7892/BORIS.144160>
Knuchel, L. (2023, Januar 21). «Ein durchschlagender Erfolg» – Ergebnisse zu grossem 4-Tage-Woche-Versuch sind da. Watson. www.watson.ch/1279055898



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



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



Désirée Zraggen ist Studentin Bachelor of Science in Business Administration, Human Resource Management an der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

Voneinander lernen

Generation Z: kleine gemeinsame Teiler – grosse gemeinsame Nenner

Bei der Generationendiskussion wird (leider) mehr auf Unterschiede statt auf Gemeinsamkeiten fokussiert, obschon wir in vielen Bereichen ähnlich fühlen und denken. Wollen wir nicht alle unsere individuellen Stärken einbringen und Wertschätzung erfahren? Tickt die Gen Z wirklich anders? Ein Überblick über Generationennenner, damit die Mitarbeiterbindung über Geburts-epochen hinweg erfolgreich ist.

Von Sonja Kupferschmid und Pascal Dimitri Ruchti

Durch den demografischen Wandel und dessen Impact auf die Arbeitswelt sind teilweise bis zu fünf Generationen gleichzeitig in einer Organisation arbeitstätig. Für HR-Verantwortliche ist daher das «Generationenbewusstsein» eine wichtige Ressource, um wertorientiert einzustellen und entsprechende Fördermassnahmen im Betrieb zu installieren. Die Berücksichtigung einiger Differenzen zwischen jeweiligen Altersklassen kann vorteilhaft sein (z. B. Kommunikationswege), wenn dabei grundsätzliche Gemeinsamkeiten nicht zu kurz kommen. Beispielsweise die Generation Z, geboren in der Zeitspanne zwischen 1996 und 2010, zeichnet sich dadurch aus, dass die Arbeit sinnstiftend, geprägt von Selbst- sowie Mitbestimmung und Offenheit als auch Toleranz sein soll. Dies sind grundsätzlich globale Werte, welche über den Generation Gap hinweg gelebt werden wollen. Nur weil eine gewisse Alterskohorte ausdrücklich danach dürstet und dies als Voraussetzung kundtut, heisst das nicht, dass Erwerbstätige einer anderen Generation nicht auch gerne Sinnerleben und Kohärenz bei der Arbeit erfahren.

Fundamentale Veränderung durch Arbeit 4.0

Was haben Arbeit 4.0, New Work und VUCA mit der Generationendebatte zu tun? Auf einen ersten Blick lässt sich aus dem Stehgreif feststellen, dass die neue Arbeitswelt wie angegossen auf die Generation Z passt: hyperflexibles Arbeiten, digitale Wandelungen und unvorhergesehene Ausgänge manch einer

Geschäftsstrategie – die Welt ist zunehmend schnelllebig, unvorhersehbarer und komplexer. Dadurch findet auch ein Wertewandel statt: Individualisierungstendenzen, Reflexionsfähigkeit und vielfältige alternative Lebensstile führen zu unterschiedlichen Priorisierungen in der Arbeitswelt (siehe Abbildung).

Da sich aufgrund von Digitalisierung und Globalisierung das Fundament ändert, auf dem die Arbeitswelt gebaut und Arbeitnehmende eingesetzt werden, wäre es schlicht zu kurz gegriffen, zu sagen, der Wertewandel sei ausschliesslich durch neue Generationen bedingt. Viel eher ist es die Arbeit 4.0, welche neues Wirken erfordert: weg vom starren, hierarchischen Unternehmen hin zur flexiblen, dynamischen und agilen Organisation. Dies geschieht nur durch eine zeitgenössische Werteentwicklung, erreicht durch eine weitblickende Organisations- und Personalentwicklung.

Selbstorganisation und Eigenverantwortung für alle

Es ist längst kein Geheimnis mehr, dass selbstorganisierte und eigenverantwortliche Arbeitskräfte näher an der Sinnhaftigkeit und Selbstverwirklichung arbeiten und leben. Dadurch wird ein hoher Grad an Arbeitszufriedenheit ermöglicht, und das Wohlbefinden und somit auch die Gesundheit der Belegschaft steigt. Der Aufwärtstrend geht weiter; durch ein sich wohlfühendes Personal steigt dessen Motivation und letztlich auch die Leistung. Das Resultat sind ein messbar höheres Commitment und ein steigender Identifizierungsgrad mit der Firma.

Durch ebendiese Zunahme an Kohärenz, also der Übereinstimmung zwischen organisationalen und personellen Wertevorstellungen, wird ein gesundes Biotop genährt, um gemeinsam – über Generationsschluchten hinweg – frühere

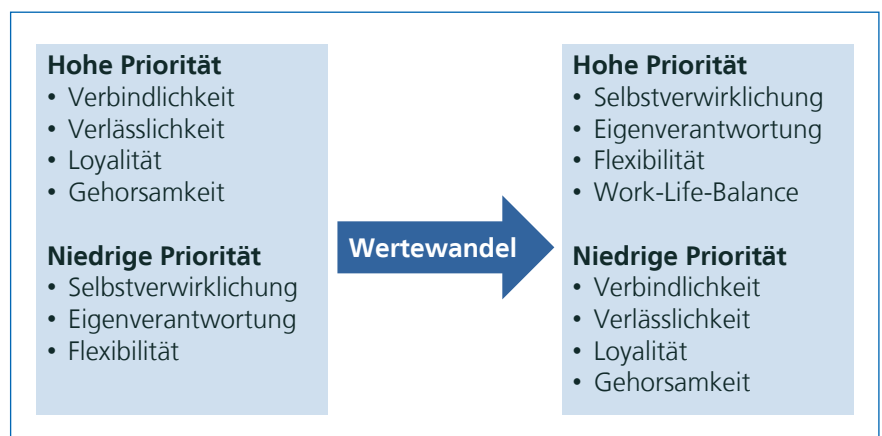


Abbildung: Wertewandel und Prioritäten



Das Z steht für Zusammenarbeit – wenn wir die Generationsunterschiede am Arbeitsplatz nicht überbetonen, können Jung und Alt gegenseitig voneinander profitieren.

Kompetenzen beizubehalten, ohne dabei neue Anforderungen aussen vor zu lassen. Oftmals sind es nämlich die neuen und modernen Ausdrücke, die bei früheren Generationen Scheu und Abneigung hervorrufen können. Dabei könnten alle davon profitieren. Langjährige Mitarbeitende erlernen Fertigkeiten, um in der sich ohnehin wandelnden Arbeitswelt zurechtzukommen. Jüngere Arbeitnehmende mit viel Entwicklungspotenzial bereichern Firmen durch ihren frischen Blickwinkel. Ihre Lust, neue Erfahrungen zu sammeln, wird im Optimalfall durch lehrfreudige, ältere Mitarbeitende unterstützt. Dies haben KMU schweizweit erkannt, denn laut einer Studie der Hochschule Luzern ist das Hauptmotiv (92%) zur Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeitender, dass das Know-how im Unternehmen behalten und weitergegeben werden kann (Hille et al. 2019).

Exkurs: Generationenmanagement

Eine ergiebige und florierende Zusammenarbeit zwischen Alterskohorten ist keine Selbstverständlichkeit. Damit Generationen lösungsorientiert einander optimal ergänzen und um langjähriges Know-how bestmöglich weiterzugeben, ist Generationenmanagement unerlässlich. Beim Generationenmanagement, als Teil des sogenannten Diversity Managements geht es im Kern darum, Generationslücken nicht nur zu schliessen, sondern explizit davon zu profitieren, um einen passenden Wissenstransfer zu gewährleisten (Klaffke 2022). Durch

Workshops, Begleitungsarbeit und Mentoring-Programme kann Generationenmanagement praktisch umgesetzt werden.

Generationen im Tandem: ein Wirkungsfeld für betriebliches Mentoring

Die Autorinnen der Studie der Hochschule Luzern empfehlen für eine gelingende Zusammenarbeit und einen optimalen Transfer des Geschäftswissens die Installation von sogenannten Tandems. Dabei sollen jüngere mit älteren Arbeitenden zusammengetan werden, beispielsweise über einen bestimmten Zeitraum oder in einer sogenannten Lunch-Lotterie. Dadurch wird Raum gegeben, um sich auszutauschen und sich gegenseitig näherzukommen. So entsteht nicht nur ein Wissenstransfer, sondern ebenso ein Schmelztiegel für Wertvorstellungen (Hille et al. 2019).

Es liegt auf der Hand, dass ältere Mitarbeitende nebst der intrinsischen Motivation, jüngeren etwas mitzugeben, gewisse Skills mitbringen sollten. Fähigkeiten und Kompetenzen, welche durch eine Ausbildung zur betrieblichen Mentorin, zum betrieblichen Mentor erlangt werden können. Über die Ecke hinausgedacht bedeutet dies indes, dass nicht nur Organisationen und jüngere Arbeitskräfte davon profitieren können, sondern auch die älteren, indem sie neue Kompetenzen erlernen und am Zahn der Zeit leben und dadurch ein lebenslanges Lernen verinnerlichen.

Das Z steht für Zusammenarbeit

Schlussendlich lassen sich gewisse Nuancen von Generationsunterschieden nicht leugnen. Doch dass daraus eine Lücke, ein Konflikt oder gar ein Generationenkrieg entfacht, ist eine sehr reduktionistische und ultimative Betrachtungsweise. Wir alle streben nach Partizipation, Individualität, Verantwortung und Vertrauen und wollen diese Aspekte in einem menschzentrierten Arbeitsumfeld erleben. Wenn wir jedoch das «Neue» ausschliesslich der neuen, jungen Generation Z zuschreiben, missachten wir die grundlegende Tatsache, dass sich die Arbeitswelt flächendeckend und vollumfänglich in einer Änderungsphase befindet. Wenn also der Blick erstmal von kleinen gemeinsamen Teilern abgewandt und zu grossen gemeinsamen Nennern zugewandt wird, bleibt viel mehr Spielraum für kulturellen Austausch und gemeinsames Wachstum.

Literatur

Hille, A., Roos, B., Seiler-Zimmermann, Y. & Wanzenried, G. (2019): Generationenmanagement Studie – Teil 1 – KMU.

Klaffke, M. (2022): Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement. In: Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Nature.

Möchten Sie Menschen und Organisationen in Veränderungsprozessen begleiten? Bilden Sie sich zum Coach und betriebl. Mentor weiter und lernen Sie beim Coachingzentrum Olten wirkungsvolle Impulse zur Weiterentwicklung kennen.

Mehr Informationen unter:

www.coachingzentrum.ch/coach



Sonja Kupferschmid ist Mitinhaberin & Geschäftsleitungsmitglied beim Coachingzentrum Olten und in eigener Praxis als Coach, Lehrcoach und Trainerin sowie Psychotherapeutin unterwegs. Beim Auf-

und Ausbau des Weiterbildungsangebotes hat sie sich vertieft mit dem Thema Agilität, New Work und betriebliches Mentoring sowie Teamcoaching & Supervision auseinandergesetzt.



Pascal Dimitri Ruchti ist beim Coachingzentrum Olten als Mitarbeiter Produktentwicklung tätig. Als BSc. Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie verfügt er über ein breites Grundlagenwissen in den Bereichen New Work, betriebliches

Mentoring, Resilienz und Supervision.

Potenzialerfassung als Zeichen immaterieller Wertschätzung

Wie Development Center die Mitarbeiterbindung stärken

Talente sind rar – im heutigen Arbeitsmarkt noch viel mehr. Dazu werden Jobs immer komplexer, und die Anforderungen ändern sich stetig. Wie gelingt es Unternehmen, Potenziale zu erfassen und nachhaltig zu entwickeln? Ein Development Center fördert nicht nur die Karriere der Mitarbeitenden, sondern leistet einen wertvollen Beitrag zur Mitarbeitendenbindung.

Von Jeannette Rusch und Regula Lättsch



Im Sinne einer Standortbestimmung hat das Development Center zum Ziel, die Stärken, Entwicklungsfelder und das Potenzial eines Mitarbeitenden zu erfassen.

Mitarbeitende sind entscheidend für den Unternehmenserfolg. Deshalb sind Firmen gefordert, Talente zu identifizieren und gezielt zu fördern. Dies gelingt nur, wenn bekannt ist, wo die Stärken, Entwicklungsfelder und langfristigen Potenziale der Mitarbeitenden liegen. Genau darin unterstützt ein Development Center.

Vor allem in der aktuellen Situation eines zugespitzten Fachkräftemangels, in der qualifizierte Fachkräfte teilweise kaum oder gar nicht mehr auf dem externen Arbeitsmarkt verfügbar sind, wird die Identifikation und gezielte Entwicklung interner Talente immer wichtiger. Durch ein Development Center können vielversprechende Mitarbeitende in ihren individuellen Fähigkeiten erkannt und gezielt auf bestimmte Zielfunktionen hin entwickelt werden.

Im Fokus eines Development Center steht das individuelle Potenzial von Talenten

Im Sinne einer Standortbestimmung hat das Development Center zum Ziel, die Stärken, Entwicklungsfelder und das Potenzial eines Mitarbeitenden zu erfassen. Darauf aufbauend können Fördermassnahmen eingeleitet und Perspektiven aufgezeigt werden. Dies unterstützt einerseits die Karriereplanung der Mitarbeitenden, bringt ihnen Wertschätzung entgegen und trägt so zur Mitarbeitendenbindung bei. Andererseits erlaubt es dem Unternehmen, Talente gezielt zu identifizieren und nachhaltig zu fördern.

Die Vorteile überwiegen

Ein Development Center überzeugt mit zahlreichen Vorteilen.

Für den Mitarbeitenden ...

- signalisiert es Wertschätzung und steigert seine Motivation und sein Engagement
- unterstützt es bei der langfristigen Karriereplanung
- dient es als Standortbestimmung für berufliche Neuorientierungen

Für das Unternehmen ...

- hilft es bei der frühzeitigen Erfassung sowie gezielten und nachhaltigen Förderung der Talente
- trägt es zur langfristigen Bindung der Talente bei (kann die Fluktuation senken)
- unterstützt es bei der Nachfolgeplanung durch frühe Identifikation potenzieller Nachfolger*innen

Start für eine vielfältige Lernreise

Ein Development Center gestaltet sich als Standortbestimmung zur Evaluierung der Stärken, Entwicklungsfelder und des Potenzials eines Mitarbeitenden. Idealerweise integriert es sowohl vor- als auch nachgelagerte Elemente. So kann im Vorfeld beispielsweise ein 360-Grad-Feedback wertvolle Informationen liefern sowie ein nachgelagertes Coaching oder Trainings-Nuggets bei der Sicherung der Lernerfolge unterstützen. Dabei kann ein Development Center sowohl im Einzel- als auch im Gruppensetting stattfinden.

Interaktiv und reflexiv

Im Vordergrund eines Development Center steht immer der Lerncharakter. Ziel ist es, dass die Mitarbeitenden mittels praxisbezogener Übungen ihre Stärken und Entwicklungsfelder erkennen. Dabei

PRAXISBEISPIEL

Die Geschäftsleitung eines mittelgrossen Unternehmens hat sich neu zusammengesetzt, wobei Verantwortlichkeiten anders verteilt wurden. Damit die Geschäftsleitungsmitglieder ihre Potenziale optimal ausschöpfen können, hat jeder Mitarbeitende an einem Development Assessment teilgenommen. Vorab wurde für das gesamte Team ein 360-Grad-Feedback durchgeführt, womit zusätzliche Feedbacks gesammelt wurden. Das Development Assessment hat den Teilnehmenden einen Überblick über ihre Stärken, aber auch Entwicklungsfelder gegeben, welche im Anschluss ans Assessment gemeinsam reflektiert wurden. Daraufhin haben die Teilnehmenden individuelle Entwicklungsmassnahmen definiert, wie sie sich in Bezug auf gewisse Kompetenzen weiterentwickeln möchten. Die Entwicklungsmassnahmen wurden im IDP (Individueller Development Plan) festgehalten und werden gemeinsam mit dem Vorgesetzten über die nächsten Monate umgesetzt. Als übergreifende Massnahme wurde ein Teamworkshop durchgeführt, mit dem Ziel, die Zusammenarbeit innerhalb des Managementteams zu optimieren.

bilden Übungen zur Selbstreflexion sowie interaktive Rückmeldungen durch die Beobachtenden zentrale Elemente. Typische Bausteine sind Gesprächssimulationen, Interviews, Präsentationen, dynamische Fallstudien oder strategische Planspiele. Ergänzend können Testverfahren angewendet werden. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in einem schriftlichen Bericht zur Potenzialerfassung zusammengefasst.

Ergebnistransfer in die Praxis

Nur wenn die Ergebnisse des Development Center in der Praxis Fuss fassen, kann Entwicklung nachhaltig vorangetrieben werden. Deshalb werden die gewonnenen Erkenntnisse in einem ausführlichen Feedbackgespräch mit den Mitarbeitenden besprochen. Danach gilt es, Massnahmen zur individuellen Weiterentwicklung zu definieren und regel-

mässig zu überprüfen. Die definierten Lerninitiativen unterstützen die Mitarbeitenden, zukünftige Herausforderungen zu meistern und die Karriere aktiv zu gestalten. Sie können damit ihr Potenzial erweitern und zum persönlichen und betrieblichen Erfolg beitragen.

Transparenz, Qualität und Professionalität

Das Angebot an Development-Instrumenten am Markt ist riesig. Umso wichtiger ist es, gewisse Qualitätsstandards zu beachten, um nicht aufgrund unzureichender Analyse-Resultate fehlgeleitet zu werden. Ein qualitativ hochwertiges Development Center baut immer auf gewissen Qualitätsstandards, wie beispielsweise der kompletten Transparenz über die Ziele und Erwartungen für das Development Center und wofür die Resultate verwendet werden, auf.

Fachkräftemangel entgegenwirken und Investition in ein nachhaltiges Talentmanagement

Das Development Center stellt ein qualitativ hochstehendes Instrument zur Potenzialerfassung und -entwicklung für alle Mitarbeitenden- und Managementstufen dar. Dabei stehen die Bedürfnisse des Teilnehmenden im Zentrum, weshalb das Development Center ein glaubwürdiges Signal immaterieller Wertschätzung für den Mitarbeitenden darstellt und damit einen wertvollen Beitrag zur Mitarbeitendenbindung leistet. Durch die gezielte Investition in Potenziale wird es dem Trend zum nachhaltigen Talentmanagement gerecht und stellt eine Win-win-Situation für Mitarbeitende und das Unternehmen dar.



Jeannette Rusch ist diplomierte Laufbahnberaterin mit Hochschulabschluss in Psychologie. Sie hat über 20 Jahre Erfahrung im HR Talent Management und ist Senior Manager im Geschäftsfeld Assessment bei Avenir Group.



Regula Lätsch, M. Sc. Psychologie UZH, ist Talent Acquisition- und Development-Spezialistin und arbeitet als Senior Consultant bei Avenir Group.

ZeugnisManager.ch

Rechtssichere Arbeitszeugnisse
per Knopfdruck generieren.

Bereits ab
CHF 498.-/Jahr





Zusammenarbeit neu gedacht

Meeting-Champion werden

In der hektischen Arbeitswelt sind ineffiziente Meetings oft ein Frustfaktor. Wie oft versinken Teams in langwierigen Zusammenkünften ohne klare Ziele? Das Szenario klingt bekannt: Ein ungeplanter Einladungs-marathon, wenig Struktur und wertvolle Zeit, die verschwendet wird. Doch warum bleibt dieses Problem so hartnäckig bestehen? Ein Blick auf die Meetingkultur enthüllt Schwachstellen und Lösungsansätze.

Von Dr. Oliver Mattmann

«Bing» – die nächste Meeting-Einladung poppt auf – 60 Minuten, drei Kollegen, meine Chefin und ich, im Betreff «Kurze Abstimmung», keine Agenda, keine Zielsetzung. Fünf Personen à 60 Minuten werden morgen von 16:00 bis 17:00 Uhr blockiert sein. Sicherlich eine ganz wichtige Sache, denke ich mir, und sage spontan zu.

Das angesagte Meeting startet mit fünf Minuten Verzögerung, weil ein Kollege gerade noch in einer anderen Sitzung weilt. Nach einer kurzen Warm-up-Phase starten wir um 16:10 Uhr mit der offiziellen Zusammenkunft. Es wird diskutiert,

geredet, geschwiegen und am selbst mitgebrachten Laptop andere Aufgaben erledigt. Kurz vor 17:00 Uhr kommen noch weitere wichtige Themen auf den Tisch, und ein Kollege schlägt vor, sich nächste Woche zu diesem Thema nochmals kurz zu treffen, weil keine Zeit blieb, um konkrete Vereinbarungen und Massnahmen festzulegen.

Was ist hier schiefgelaufen? Wie oft erleben wir in der täglichen Praxis genau diese Situation? Weshalb reden viele darüber, aber niemand übernimmt Verantwortung, um dieses unglaublich wichtige Thema zu bearbeiten und die-

sen Zeitfresser sowie Motivationstörer zu beseitigen?

Wo drückt der Schuh?

Das Wunderbare und Gute vorab: Es gibt dazu verschiedene Möglichkeiten und Lösungen, um dem täglichen Meeting-Irrsinn zu entkommen. Aber es braucht eine grosse Verhaltensveränderung in den Köpfen der Führungspersonen und Mitarbeitenden. Denn, so einfach geht es leider nicht. Die Meetingkultur ist die Spitze des Eisbergs bezüglich gegenseitigen Verhaltens, Respekts und Wertschätzung. Dort ist zu erkennen, wie gut im Unternehmen

Abkürzung	Bezeichnung	Ziel	Berechnung	Sonstiges
MEGA	Meeting Goal Achievement	Quantifizierung des Zielerreichungsgrads und damit des Nutzens des Meetings	Jeder Teilnehmer entscheidet aus seiner Sicht binär, ob das Meetingziel erreicht wurde oder nicht: ja = 100 %, nein = 0 %, teilweise = 0 %. Anschliessend werden alle Ergebnisse gemittelt. Beträgt das Ergebnis 60%, bedeutet das, dass 60% der Teilnehmer das Meetingziel erreicht erachten.	Kein Meeting ohne konkrete Zielsetzung starten bzw. die Teilnahme ablehnen!
ROMI	Returns on Meetingtime Invested	Subjektive Quantifizierung der zeitlich empfundenen Verschwendung in einem Meeting	Für jeden einzelnen Teilnehmer eines Meetings wird ermittelt: subjektiv gefühlte wertschöpfende Zeit/ Meetinganwesenheit.	Die Zeit in einem Meeting, während derer ich für mich selbst einen Mehrwert daraus ziehe. Wertschöpfung: Die Zeit, in der ich dazu beitrage, dass ich den Wertschöpfungsanteil der anderen Teilnehmer erhöhe, auch wenn ich selbst keinen Mehrwert erfahre. Es kommt nicht auf die letzte Nachkommastelle an, grobe persönliche Schätzungen reichen aus.
MPC	Meeting Process Costs	Quantifizierung der Prozesskosten für die Abwicklung eines Meetings	Der Workflow von der Erkennung des Bedarfs für ein Meeting bis zur Zielerreichung und Nachbereitung des Meetings wird erfasst. Darauf aufbauend wird je involvierten Mitarbeiter die investierte Arbeitszeit berechnet und mit dem internen Stundensatz multipliziert. Zudem werden meetingbedingte Reisekosten anteilig addiert.	Es wird nicht der Zeitbedarf für die inhaltliche Bearbeitung einer Aufgabe oder Vorbereitung berücksichtigt. Auch hier reicht eine grobe Abschätzung aus. Es soll die Grössenordnung zeigen, nicht eine mathematische Exaktheit. Meetingkosten werden als Teil der Vorbereitung abgeschätzt und allen Beteiligten zugestellt, um eine Sensibilisierung zu erhalten.

Tabelle 1: Meetingmessgrössen (Quelle: In sieben Etappen zum Meeting Champion, Wiley Verlag 2023)

wirklich zusammengearbeitet wird und wie die Menschen sich begegnen. Eine laufende und aktuelle Studie von uns zeigt bereits folgendes Bild (n=105):

- Nur gerade jede/jeder vierte Mitarbeitende und Führungskraft haben einmal eine kurze Weiterbildung zu diesem Thema genossen (häufig weniger als zwei Tage!).
- In über 50% aller Meetings wird ab und zu, selten oder regelmässig an anderen Themen als am eigentlichen Meeting gearbeitet oder anders formuliert: Nur jede zweite Person ist wirklich am Meeting «dabei»!
- Nichts von Schweizer Präzision, wenn es um die Pünktlichkeit der Meetings geht! Sehr oft nehmen es die Schweizer Führungskräfte nicht so genau! Nur gerade bei 10% aller Befragten starten die Meetings pünktlich!
- Die Zielerreichung bei Meetings in der Schweiz ist absolut mangelhaft! In nur 13% aller Meetings werden die gesteckten Ziele erreicht!

Meetingverhalten: Zusätzlich zu diesen Fakten mangelt es an Entscheidungen! Ohne Entscheidungen und verbindliche Absprachen, wer was bis wann erledigt, können wir heute auf viele Meetings verzichten, weil: Keine Entscheidung zu fällen, bedeutet Stillstand!

Zeit, Messgrössen und ein strukturiertes Vorgehen

Was braucht es nun, um die Meetingkultur, Meetingeffektivität und Effizienz auf ein neues Niveau zu bringen?

1. Es braucht Zeit, um die Ideen für die Optimierungen umzusetzen.
2. Ein konkretes Ziel, z. B. die wöchentliche Meetingzeit von mir soll innerhalb

Etappe	Fragestellung	Auswirkung auf die Messgrössen
1	Wie kann ich verhindern, dass ich ein Meeting brauche?	MPC = 0
2	Was kann ich tun, damit das Erreichen des Meetingziels sichergestellt ist?	MEGA = 1
3	Wie erreiche ich das Meetingziel mit den Teilnehmenden in möglichst kurzer Dauer?	ROMI ↑
4	Wie kann ich die Anzahl der Teilnehmer möglichst reduzieren und trotzdem das Meetingziel erreichen?	i-ROMI ↑
5	Welche Möglichkeiten habe ich, die Hierarchieebene der beteiligten Personen zu senken?	MPC ↓
6	Wie kann ich die Aufgaben rund um die Organisation eines Meetings vereinfachen?	MPC ↓
7	Wie kann ich gemeinsam mit meinen Teilnehmenden das Meeting kontinuierlich verbessern?	ROMI ↑ MEGA ↑ MPC ↓

- von zwölf Monaten auf 15 Stunden pro Woche reduziert werden!
3. Messgrössen, um die Entwicklung zu messen, zu beurteilen und zu steuern.
 4. Ein etabliertes, fundiertes und strukturiertes Vorgehen (siehe Tab. 1).

Viele gut gemeinte Ideen, Initiativen, Verbesserungsgedanken und Innovationen scheitern an der fehlenden Umsetzungszeit. Wenn Sie mit Ihrem Team in den nächsten sechs Monaten 10% Ihrer aktuellen Meetingzeit in die Optimierung Ihrer Meetings investieren, werden Sie mit grosser Wahrscheinlichkeit danach besser dastehen als heute.

«Wenn ich ein konkretes Ziel habe, bin ich motiviert!» Ohne die Möglichkeit, Ihre Zielsetzung zu messen und zu verfolgen, wird es am Ende schwierig sein, jede Optimierung und Verbesserung zu beurteilen. Durch unsere Studie haben wir erfahren, dass keine Unternehmen die totale Meetingzeit im Unternehmen kennt und misst. Dabei ist dies einer der grössten Kostentreiber in der heutigen Zeit. Das goldene

Dreieck der Effizienz und Effektivität kann eine erste wertvolle Orientierung darstellen, um die eigene Meetingleistung im Betrieb zu messen und zu beurteilen.

Diese drei Meetingmessgrössen helfen, nachvollziehbare und konkrete Daten zu erhalten – und dadurch die Situation zu verbessern. Ganz nach dem Motto des legendären Managementvordenkers Peter F. Drucker: «If you can not measure you cannot improve.»

In sieben Etappen zu effizienteren Meetings

Mit den sieben Etappen zum Meeting Champion gibt es eine Vorgehensmethodik, um das Meetingverhalten und den Aufwand drastisch zu reduzieren. Die Fragen helfen, in der täglichen Praxis die richtigen Verbesserungsideen zu entwickeln und Massnahmen dazu abzuleiten.

Persönlich habe ich noch nie einen Mitarbeitenden oder eine Führungskraft erlebt, welche sich beschwert haben, wenn sie weniger Meetings haben! Deshalb packen Sie es an, Sie tun für sich und Ihren Betrieb einen wertvollen Dienst. Viel Erfolg!

KNACKIGE DENKANSTÖSSE, UM IN DER TÄGLICHEN PRAXIS ZU ÜBERLEBEN

- Kein Meeting ohne konkrete Agenda, Protokoll und Zielsetzung!
- Mindestens drei Arbeitstage vor dem Meeting sind alle Unterlagen bei den Teilnehmenden!
- Kein Meeting ohne konkrete Vereinbarung (mindestens: wer macht was bis wann?).
- Konsequent auf Störungen (Calls, Smartphones, Tablets, Laptops) verzichten, wenn ich eine Meetingzusage mache, bin ich 100% dabei, oder sonst belasse ich es!
- Keine Sitzungstouristen dulden – es werden nur Teilnehmende eingeladen, die einen konkreten Beitrag, Präsentationen oder Moderation übernehmen!
- 90% des Meetingerfolgs ergibt sich aus der Vorbereitung.
- Punkte wie «Diverses, Sonstiges, Verschiedenes» aus der Meetingagenda entsorgen, es ist sowieso nur die Mühlhalde für unvorbereitete Themen.



Dr. Oliver Mattmann
ist Co-Autor des bei Wiley erschienen Buchs: In sieben Etappen zum Meeting Champion (ISBN: 978-3-527-51163-1). Es bereitet ihm grosse Freude, zu erleben und zu sehen, wie sich Mitarbeitende, Führungskräfte und Unternehmen verändern und weiterentwickeln.

Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit fördern

Mitarbeitende empowern: Ja, aber richtig!

Im Unternehmenskontext bezeichnet Empowerment einen Prozess, bei dem Mitarbeitende ermächtigt werden, ihre Arbeit eigenverantwortlich zu gestalten, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Der Empowerment-Ansatz zielt darauf ab, die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern, ihre Kompetenzen zu entwickeln und letztendlich das Wachstum und den Erfolg des Unternehmens zu fördern.

Von Dr. oec. Kathrin Neumüller

Mit den gesellschaftlichen, politischen und sozialen Verschiebungen der letzten fünf Dekaden haben sich auch die Ansprüche von Mitarbeitenden an ihre Arbeit und ihre Arbeitgeber verändert. Herausforderungen ergeben sich insbesondere dann, wenn verschiedene Generationen in Teams zusammenarbeiten. Diese Realität kann Führungskräfte vor die Frage stellen, wie sie die Art und Weise der Zusammenarbeit und ihren Führungsstil weiterentwickeln können, um diesen sich verändernden und teilweise divergenten Anforderungen seitens ihrer Mitarbeitenden gerecht zu werden. Eine mögliche Lösung ist das gezielte und systematische Empowerment der Mitarbeitenden, welches in diesem Artikel vertieft wird.

Empowerment ist ein Bestandteil moderner Führung

Bedeutete Führung vor fünf Jahrzehnten noch «Fremdwillensdurchsetzung»,¹ so haben wir es heutzutage mit einem ganzheitlicheren Führungskonzept zu tun: Führung bedeutet neben der klassischen «Führung von oben nach unten» auch «Selbst-Management» (Führung von sich selbst, z.B. durch Selbstreflexion), «Peer-Management» (die Führung zwischen Arbeitskollegen, z.B. durch vertikales Feedback) sowie auch «Chef-Management» (Führung von unten nach oben).² Damit geht es also bei Führung nicht mehr hauptsächlich um Einflussnahme. Vielmehr stehen die Handlungen und Verhaltensweisen aller Mitarbeitenden und Vorgesetzten im Vordergrund, damit diese ihr Potenzial entfalten und

mehr Leistung erbringen können. Leistung hat drei Komponenten: Leistungsfähigkeit (können), Leistungsbereitschaft (wollen) und Leistungsmöglichkeit (dürfen).³ Bei Empowerment geht es um Letztere: Empowerment zielt darauf ab, die Leistungsmöglichkeit der Mitarbeitenden zu fördern und Barrieren aus dem Weg zu räumen, die deren Potenzialentfaltung verhindern.

Die positiven Auswirkungen von Mitarbeiter-Empowerment

Die Implementierung eines umfassenden Mitarbeiter-Empowerment-Ansatzes kann positive Auswirkungen auf Mitarbeitende und den Unternehmenserfolg haben. Wenn Mitarbeitende befähigt werden, Entscheidungen selbstständig zu treffen und Verantwortung zu übernehmen, fühlen sie sich wertgeschätzt und in ihre Arbeit stärker eingebunden.³ Gleichzeitig stärkt mehr Empowerment tendenziell das Selbstvertrauen und die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden, da sie das Gefühl haben, Einfluss auf die eigenen Arbeitsbedingungen zu haben.⁴ Empowerte Mitarbeitende können ihr Potenzial entfalten und neue Ideen leichter umsetzen, was die Reaktionsfähigkeit von Unternehmen fördert – mit positiven Auswirkungen auf deren Wettbewerbsfähigkeit.⁵ Aufgrund des hohen Potenzials von Mitarbeiter-Empowerment für Innovation und Mitarbeitermotivation wurde bereits viel über Empowerment in der Praxisliteratur geschrieben. Oftmals wird Mitarbeiter-Empowerment darin zu stark vereinfacht und mit gesteigerter Au-

tonomie oder Freiraum für die Mitarbeitenden gleichgesetzt. Diese Sichtweise greift jedoch zu kurz und schöpft nicht das volle Potenzial des Konzepts aus.

Strukturelles Empowerment

Das Konzept des Empowerments kommt aus der Sozialpsychologie und bezieht sich auf die ganzheitliche Schaffung und Gestaltung organisatorischer Strukturen und Prozesse, um Mitarbeitenden mehr Verantwortung, Einflussnahme und Befähigung in ihrem Arbeitsumfeld zu ermöglichen.⁶ Empowerment umfasst vier Dimensionen (siehe Abbildung):

- 1. Zugang zu Informationen** bezieht sich darauf, dass Mitarbeitende Zugang zu relevanten Informationen haben, um ihre Aufgaben effektiv erfüllen zu können. Unternehmen können beispielsweise ihre Kommunikation und Informationstransparenz durch ein internes Kommunikationssystem (z.B. Intranet-Portale, regelmässige Newsletter oder Team-Meetings) fördern, das Mitarbeitenden den Zugriff auf wichtige Informationen und Ressourcen erleichtert.
- 2. Entscheidungsfreiheit:** Mitarbeitende können Entscheidungen in einem festgesteckten Rahmen treffen und damit Einfluss auf ihre Arbeitssituation nehmen. Ein Beispiel dafür ist, dass ein Unternehmen eine dezentrale Entscheidungsstruktur einführt, in der Mitarbeitende innerhalb klar definierter Grenzen eigenständig Entschei-

dungen treffen können. Damit sind Mitarbeitende befähigt, bestimmte Projekte eigenverantwortlich zu leiten oder bestimmte Budgetentscheidungen zu treffen. Empowerment heisst somit nicht «grenzenlose» Entscheidungsfreiheit, sondern vielmehr Entscheidungsfreiheit mit klar definierten Leitplanken.

3. Ressourcen: Mitarbeitenden werden die notwendigen Ressourcen (z.B. technologisch, zeitlich oder durch Feedback) zur Verfügung gestellt, um ihre Aufgaben erfolgreich zu erfüllen. Beispielsweise kann ein Unternehmen Schulungs-, Mentoring- und Weiterbildungsprogramme anbieten, um die Fähigkeiten der Mitarbeitende zu entwickeln und zu stärken.

4. Anreize inkludieren finanzielle Belohnungen wie Boni oder Leistungsprämien sowie auch nicht monetäre Anreize wie Anerkennung, Beförderungen oder Entwicklungsmöglichkeiten, zum Beispiel ein leistungsbezogenes Belohnungssystem, bei dem Mitarbeitende basierend auf den Leistungen und Zielerreichungen des Teams finanziell belohnt werden.

Durch die Berücksichtigung dieser vier Dimensionen des strukturellen Empowerments können Unternehmen ein empowerndes Umfeld schaffen, das Mitarbeitenden ermöglicht, ihre Fähigkeiten und Potenziale zu entfalten und einen positiven Einfluss auf ihre Arbeit und das Unternehmen insgesamt zu haben. Im Rahmen von Führung bedeutet Empowerment somit, dass sich sogar der Einfluss von Führungskräften auf deren Mitarbeitende vermindern kann. Empowerment steht im Grossen und Ganzen für das Entfernen von Faktoren, welche die Selbstentfaltung der Mitarbeitenden reduzieren.

Vom strukturellen zum psychologischen Empowerment

Eine Schwäche des strukturellen Empowerments besteht darin, dass es die individuelle Wahrnehmung der Mitarbeitenden zu wenig berücksichtigt: Nur weil ein Unternehmen mehr Ressourcen und Möglichkeiten zur Verfügung stellt,

bedeutet das nicht, dass sich Mitarbeitende automatisch stärker empowert *fühlen*. Deswegen unterscheiden wir in der Betriebswirtschaftslehre zwischen strukturellem (d.h. was Unternehmen machen können) und psychologischem Empowerment (d.h. was Mitarbeitende tatsächlich empfinden).

Laut der US-amerikanischen Organisationsforscherin Spreitzer bezieht sich psychologisches Empowerment darauf, wie Mitarbeitende subjektiv die Empowerment-Massnahmen ihres Arbeitsumfelds erleben⁴. Psychologisches Empowerment umfasst vier Dimensionen: Sinnhaftigkeit, Kompetenz, Einflussnahme und Selbstbestimmung.

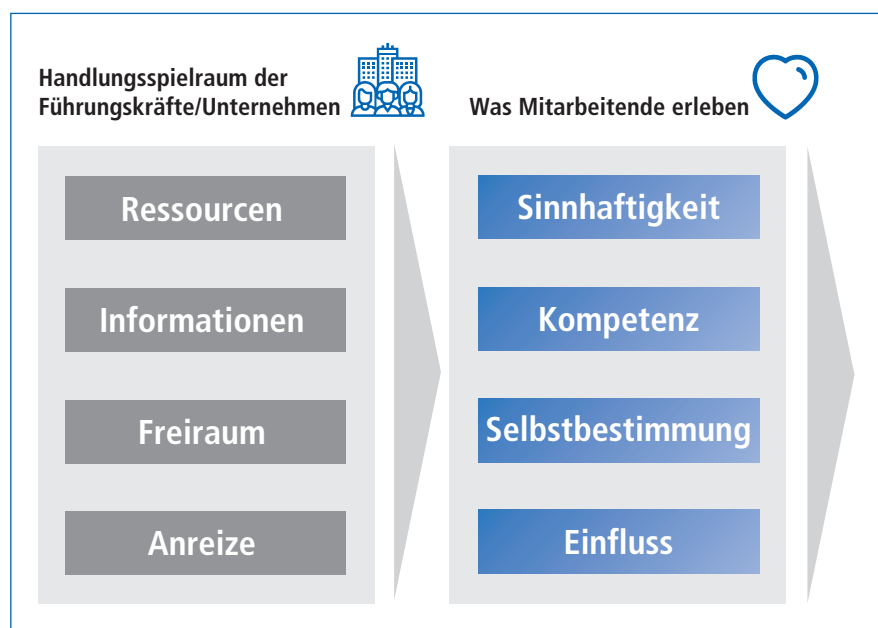
1. Sinnhaftigkeit bedeutet, dass Mitarbeitende ihre Arbeit als sinnvoll und essenziell empfinden. Ziel ist es, eine Verbindung zwischen den individuellen Aufgaben der Mitarbeitenden und der übergeordneten Mission und Vision des Unternehmens herzustellen. Unternehmen sollten ihre Unternehmensziele ihren Mitarbeitenden klar aufzeigen und kommunizieren, wie die Arbeit ihrer Angestellten zu den Unternehmenszielen und gesamtgesellschaftlichen Zielen beiträgt.

2. Kompetenz bedeutet, dass Mitarbeitende Vertrauen in ihre Fähigkeiten und ihr Wissen haben, um ihre Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Das Ziel

besteht darin, den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln. Unternehmen können beispielsweise Schulungs- und Entwicklungsprogramme anbieten, sodass Mitarbeitende neue Fähigkeiten erlernen und Wissen vertiefen können.

3. Einflussnahme bedeutet, dass Mitarbeitende Einfluss auf Entscheidungen und Prozesse nehmen können, die ihre Arbeit betreffen. Feedback von den Mitarbeitenden einzuholen und deren Bedürfnisse und Ideen beim Entscheidungsfindungsprozess zu berücksichtigen, steigert das Gefühl von Einflussnahme bei Mitarbeitenden. Beispiele inkludieren Mitarbeiterbefragungen und/oder regelmässige Feedbackgespräche. Wichtig ist, dass Feedback in zwei Richtungen geht: Nicht nur der/die Vorgesetzte gibt dem Mitarbeitenden Feedback, sondern auch der Mitarbeitende darf der/dem Vorgesetzten Feedback und neue Ideen unterbreiten.

4. Selbstbestimmung bedeutet Entscheidungsspielraum. Mitarbeitende sollten die Freiheit haben, ihre Arbeit eigenverantwortlich zu gestalten und Entscheidungen innerhalb klar definierter Grenzen zu treffen. Beispiele beinhalten flexible Arbeitszeiten sowie die Möglichkeit, selbstständig Projekte zu leiten.



Um das Empowerment-Niveau und Handlungsfelder zu identifizieren, können Unternehmen standardisierte Fragebögen zu strukturellem und psychologischem Empowerment nutzen. Diese können in interne Mitarbeiterumfragen integriert werden. Da Mitarbeiter-Empowerment in seiner Gesamtheit mit jeweils vier Dimensionen wirksam ist, sollten jeweils alle Dimensionen gemessen werden. Dazu stellt beispielsweise Spreitzer zwölf Fragen zur Messung von psychologischem Empowerment zur Verfügung.

Fazit

Der Begriff «Empowerment» wird heutzutage in Unternehmen inflationär benutzt. Während Empowerment oftmals mit gesteigerter Autonomie gleichgesetzt wird, ist das Konzept aus einer wissenschaftlichen Perspektive weitaus komplexer. In der Organisationspsychologie und Betriebswirtschaftslehre wird zwischen dem strukturellen und psychologischen Empowerment-Ansatz unterschieden. Das strukturelle Empowerment umfasst alle «sichtbaren» Massnahmen des Unternehmens, um seine Mitarbeitenden zu befähigen. Psychologisches Empowerment geht darauf ein, wie Mitarbeitende

diese Massnahmen wahrnehmen und ob sie sich tatsächlich empowert fühlen. Während strukturelle Empowerment-Massnahmen in den Händen des Unternehmens und seiner Führungskräfte liegen, deutet das Niveau an psychologischem Empowerment auf das tatsächliche Erleben der Mitarbeitenden hin. Beide Konzepte hängen somit eng miteinander zusammen und sind in ihrer Gesamtheit zu betrachten. Damit Empowerment-Massnahmen wirksam sind und positive Auswirkungen auf Mitarbeitende und das Unternehmen hervorrufen, ist die Erfüllung aller vier Dimensionen sowohl des strukturellen Empowerments als auch des psychologischen Empowerments ausschlaggebend.

Quellen

- 1 Seidel, Eberhard. «Betriebliche Führungsformen. Geschichte, Konzept, Hypothesen.» Forschung. Stuttgart (1978): 50.
- 2 Götzner, Herbert, ed. «Erfolg trotz Führung: das systemisch-integrative Führungsmodell: ein Ansatz zur Erhöhung der Arbeitsleistung in Unternehmen.» Wiesbaden: DUV, 2006.
- 3 Schermuly, Carsten C. «Empowerment: Die Mitarbeiter stärken und entwickeln.» Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte (2016): 15–26.
- 4 Spreitzer, Gretchen M. «Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation.» Academy of management Journal 38.5 (1995): 1442–1465.
- 5 Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). «The empowerment process: Integrating theory and practice.» The Academy of Management Review, 13(3), 471–482.
- 6 Thomas, Kenneth W., and Betty A. Velthouse. «Cognitive elements of empowerment: An «interpretive» model of intrinsic task motivation.» Academy of management review 15.4 (1990): 666–681.

SEMINARTIPP

Der Personaler als Coach

Coaching-Basiswissen und Umsetzung in der HR-Praxis

Praxis-Seminar, 1 Tag

Seminarleitung: Marion Alt

Nächster Termin:

- Donnerstag, 16. November 2023

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung unter www.praxisseminare.ch



Dr. oec. HSG Kathrin Neumüller ist Expertin im Bereich Mitarbeiter-Empowerment, Mitarbeiter-Inspiration und Purpose und Projektmanagerin beim Schweizer Meinungs- und Marktforschungsunternehmen ValueQuest, führend bei Mitarbeiterbefragungen, Kundenumfragen und 360-Grad-Führungsfeedback. Zusätzlich ist Frau Neumüller Dozentin an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Sie ist Referentin und Key-Note-Speakerin zu den Themen Führung, Mitarbeiter-Empowerment, Purpose und Mitarbeiter-Inspiration. Ausserdem hat sie langjährige Erfahrung in der strategischen Managementberatung.

Diana Roths HR-Welt

Vom schlampigen Lernenden und unterschiedlichen Perspektiven

Mike, der Lernende im dritten Lehrjahr, ist etwas chaotisch. Er hat immer eine grosse Unordnung in seinem Büro. Sein Berufsbildner Jo ist deswegen sehr unzufrieden. Er kommt zur Personalfachfrau und sagt: «Können Sie ihm bitte mitteilen, er soll endlich sein Büro aufräumen?»

Die Personalerin Lea lächelt ironisch und erwidert: «Wie hilfreich wäre es, wenn ich Mike darauf ansprechen würde und dann noch die Bitte des Aufräumens anbringe? Oder wenn ich sogar noch ergänze: «Mike, dein Berufsbildner hat sich deswegen bei mir darüber beklagt.»

«Ja was soll ich denn tun? Es stört mich jedes Mal, wenn ich in sein Büro komme. Und ich möchte es ihm nicht sagen, denn eigentlich macht er seine Sache verdammt gut», meint Jo und entfernt einen imaginären Krümel auf dem Tisch.

«Haben Sie schon einmal von Reframing gehört? Reframing bedeutet, positiv zu interpretieren. Es geht nicht darum, dass Sie sich pseudooptimistisch verhalten, sondern, dass man etwas Positives an einer Situation findet. Denn Ihr Blick geht bei Mikes Arbeit auf das Negative. Das Prinzip des Reframings ist simpel: Jede Wahrnehmung, die Sie haben, geschieht in einem bestimmten Kontext. Und wenn Sie diesen ändern, ändert sich Ihre Wahrnehmung. Sie könnten ihm ein

Kompliment machen, dass er in seinem Büro immer innert Minuten die Unterlagen für die Kunden findet», erklärt Lea bedacht.

Jo grübelt. «Versuchen Sie doch mal, durch eine Neuinterpretation dieser Situation der Sache eine positive Bewertung zu geben.» Plötzlich lächelt Jo verschmitzt und meint frech: «Ja, zum Beispiel etwas in die Richtung: *«Hey, Mike! Du bist ein richtiges Talent, dass es dir immer wieder gelingt, die Kundenunterlagen in kürzester Zeit zu finden.»*»

Reframing bedeutet nicht, ironisch oder verärgert mit einem falschen Unterton darauf hinzuweisen, dass etwas nicht so ist, wie man es gerne hätte. Aber es kann eine grosse Hilfe sein, indem die Ressource im Verhalten des Gegenübers erkannt wird und dadurch das unangepasste Verhalten weniger stört. Reframing heisst, etwas umzudeuten oder einen anderen Rahmen zu geben. Und zwar mit dem Ziel, einen Bedeutungs-/Perspektivwechsel im Erleben eines Verhaltens einer anderen Person zu bewirken.

Fakt ist: Mike ist ein Talent.



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



Gesunde Mitarbeitende: Für KMU jetzt einfach und kostenlos umsetzbar

Zufriedene Mitarbeitende sind nachweislich 31%¹ produktiver und Unternehmen mit einem motivierenden Betriebsklima haben eine um 21%² höhere Attraktivität als Arbeitgebende. Von diesen Vorteilen profitieren jetzt auch KMU. Die neuen kostenlosen KMU-Tools von Gesundheitsförderung Schweiz fördern die Gesundheit der Mitarbeitenden einfach und wirksam.

Knappe Personal- und Zeitressourcen sind in KMU häufig das grösste «Hindernis» für den Aufbau einer systematischen Gesundheitsförderung. Gefragt sind daher einfach einsetzbare Tools und schnell wirksame Lösungen ohne Kostenfolge.

Entlastung für Führungskräfte und HR-Verantwortliche

Genau dies bietet Gesundheitsförderung Schweiz mit ihren neuen kostenlosen KMU-Angeboten. Führungskräfte erhalten mit dem «**Leadership-Kit**» vielfältige Tools, die einfach und ohne Vorkenntnisse anwendbar sind. Sie stärken damit das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und die Zusammenarbeit im Team. HR-Verantwortliche haben mit der «**HR-Toolbox**» kompakte und zeitsparende Lösungsansätze zu unterschiedlichsten HR-Situationen zur Hand.

Edorex AG

Bei der Edorex AG sind die KMU-Tools von Gesundheitsförderung Schweiz bereits in den Arbeitsalltag integriert. Dazu Nina Zumstein, People & Culture Coach bei dem Softwareunternehmen: «Seit der Transformation zur agilen Organisation mit selbstorganisierten Teams, sind die Hierarchien im Unternehmen sehr flach, was den Mitarbeitenden viel Frei-



Alltagstaugliche Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung in KMU für Führungskräfte und HR-Verantwortliche – für starke, gesunde Teams und gesunde KMU. Foto: Gesundheitsförderung Schweiz

raum lässt. Gleichzeitig sind die Anforderungen an deren Selbstmanagementkompetenz stark gestiegen. Das birgt auch Risiken wie eine erhöhte Stressbelastung. Um die Teams punktuell zu unterstützen, nutzen wir die neuen Tools von Gesundheitsförderung Schweiz.»

Beispiel: «Das Gel(h)spräch» aus der HR-Toolbox: Statt in einem Meetingzimmer findet ein Mitarbeitendengespräch während eines Spaziergangs draussen statt. Das lockert die Atmosphäre, damit auch persönliche, schwierigere oder emotionale Themen einfacher angesprochen werden können. Bei Edorex laufen diese Gel(h)spräche unter dem Titel «Brainwalks». Je nach Gesprächsziel integriert Zumstein z.B. das **Tool «Gesundheit im Gespräch»**, das einen detaillierten Leitfaden für die Gesprächsführung zu gesundheitsrelevanten Aspekten liefert, oder Inhalte aus anderen Gesprächsleitfäden.

Beispiel: «Raum für Offenheit» aus dem Leadership-Kit: Der Name ist Programm. Dieses Tool stärkt die psychologische Sicherheit und schafft ein offenes Gruppenklima, wo z.B. auch Unangenehmes, Fehler oder unausgereifte Ideen Platz haben. Eine darauf abgestimmte Fragen-Checkliste unterstützt die Teamleitung dabei, diese offene

Gesprächsatmosphäre in einem Teammeeting zu generieren. Nina Zumstein nutzt Auszüge aus dem Fragenkatalog unter anderem für die Gestaltung von Teamentwicklungs-Workshops.

Ihr Fazit: «Ich bin begeistert von diesem Angebot für Führungskräfte und HR-Verantwortliche. Es ist so niederschwellig, dass jedes KMU und vor allem dessen Mitarbeitende davon profitieren können. Am besten einfach mal selber ausprobieren.»

¹ Metastudie: Lyubomirsky, King & Diener, 2005
² Studien der Universität St. Gallen Bruch et al. 2010/2011

Autorin

Dorit Schmidt-Purmann, Kommunikationsexpertin und Beraterin für BGM. Sie ist auch für Gesundheitsförderung Schweiz tätig.

Das Leadership-Kit bietet Führungskräften 26 Tools in diesen fünf Aktionsfeldern:

- **Ziele erreichen** ermöglicht Erfolgserlebnisse
- **Sinn** vermittelt Bedeutsamkeit
- **Positive Emotionen** fördert das Teamklima
- **Engagement** rückt Stärken ins Licht
- **Teambeziehungen** unterstützt tragfähige Beziehungen

www.friendlyworkspace.ch/de/bgm-services/leadership-kit



Die HR-Toolbox unterstützt HR-Verantwortliche in den zwei Themenfeldern:

Handeln mit konkreten Tools für z.B. Homeoffice, Gesunde Führung, Konflikte und Mobbing

Verstehen mit Kompaktwissen für das positive Einwirken auf Bereiche wie Absenzen, Stress, Motivation, Arbeitgeberattraktivität

www.friendlyworkspace.ch/de/bgm-services/hr-toolbox



Kernwerte des Unternehmens sichtbar machen

Employer Value Proposition für das Kantonsspital Aarau

Das Schweizer Gesundheitswesen kämpft auch im Jahr 2023 mit seinem grössten Problem: dem Fachkräftemangel. 300 Pflegende pro Monat verlassen schweizweit den Beruf. Die Arbeitgebermarke hat eine wichtige Rolle in dieser Thematik und kann die Positionierung eines Spitals beeinflussen. Ein Blick ins Jahr 2030 zeigt auf, welche Trends und Herausforderungen den Arbeitsmarkt prägen werden.

Von Fabio Blasi

Ein Run auf Talente

Die Nachfrage nach Pflegenden entspricht nicht dem Angebot auf dem Arbeitsmarkt. Wie kann man sich als Talent für den richtigen Arbeitgeber entscheiden, wenn alle Spitäler wunderbare Teams, Entwicklungsmöglichkeiten und wettbewerbsfähige Löhne versprechen?

Die Lösung liegt in der Arbeitgebermarke und in der Ausgestaltung ihrer Merkmale. Wer seinen Markt und seine Zielgruppe kennt, erarbeitet die eigene Arbeitgebermarke und berücksichtigt die Bedürfnisse der relevanten Anspruchsgruppen wie Bewerbende, Mitarbeitende, das Management im Unternehmen und falls möglich auch die Konkurrenz. Danach gilt es, die Marke im Arbeitsmarkt zu präsentieren.

Mit einem strategischen Employer-Branding-Management-Modell werden zuerst

die relevanten konzeptionellen Grundlagen erarbeitet:

1. Welche Zielgruppe(n) sind von strategischer Bedeutung für das Unternehmen? (Zielgruppenanalyse)
2. Welche Arbeitsmärkte werden berücksichtigt? (Marktanalyse)
3. Wie lautet die Employer Value Proposition (EVP) – also das Herz der Arbeitgebermarke, abgeleitet aus den Prozessen 1 und 2?
4. Wie kommuniziert man die EVP innerhalb und ausserhalb des Unternehmens?
5. Wie wird der Erfolg gemessen, und welche Kennzahlen werden verwendet?

Ein valables Modell mit den wesentlichen Prozessschritten stellt Peter Meyer-Ferreira der ZHAW vor (siehe Abb. 2).

Welche Märkte und welche Segmente sind für das Unternehmen relevant? Hier

geht es um klassische Marktforschung im Arbeitsmarkt. Im Anschluss kann die Employer Brand und das Angebot für Mitarbeitende und Bewerbende definiert werden. Die Rekrutierung als dritter Schritt ist ein eher operativer Prozess und beinhaltet auch den Arbeitsmarktauftritt. Das Human-Capital-Modell sieht am Ende vor, dass die Erfolge mit Kennzahlen in einem Controlling und mit einem Employee Relationship Management gemessen werden.

Wieso ist die Employer Value Proposition einzigartig?

Die EVP ist der gemeinsame Nenner für ein Unternehmen. Sie gibt die gemeinsamen Werte sämtlicher Anspruchsgruppen wieder und ist so nicht kopierbar und damit einzigartig. Sie kann auch als Unique Selling Point beschrieben werden. Das authentische Unternehmensbild hat in der Regel drei bis vier Werte oder Arbeitgeberattribute, welche die innere wie auch die externe Sicht des Unternehmens widerspiegeln. Die Employer Value Proposition der Kantonsspital Aarau AG hat einen starken Fokus auf die Pflegenden. Pflegende vertreten die Spitalpopulation mit ca. 40% der Belegschaft (siehe Abb. 1).

Sinnstiftender Arbeitsinhalt

Der Pflegeberuf ist eine Berufung und kein klassischer Beruf, vergleichbar mit Polizistinnen und Polizisten, Ärztinnen und Ärzten oder auch pädagogischen Berufen. Den Beruf auszuüben, bildet für Pflegende die wichtigste Priorität. Unterstützungsaufgaben wie Hotellerie-Aufgaben, Patiententransport und Kör-

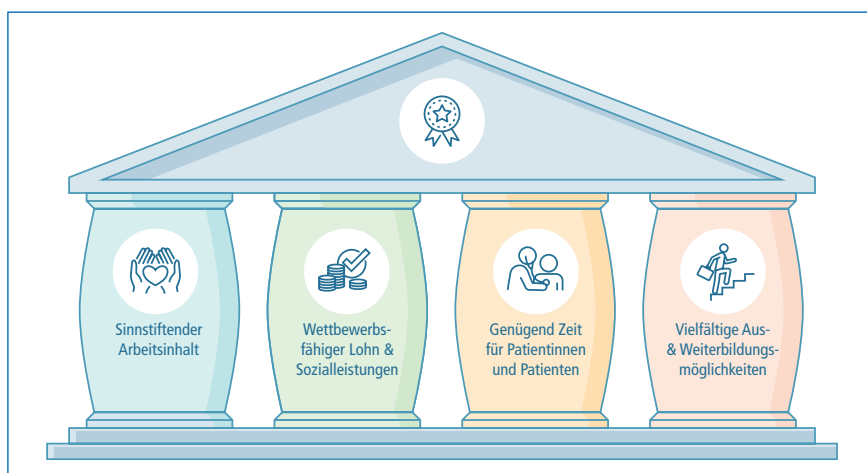


Abbildung 1: Employer Value Proposition (EVP) der Kantonsspital Aarau AG

perpflege können durch Unterstützungspersonal übernommen werden.

Genügend Zeit für Patientinnen und Patienten

Um den Pflegeberuf gut ausüben zu können, muss genügend Zeit für Patientinnen und Patienten zur Verfügung stehen. Die elektronische Patientenakte und die digitale Pflegedokumentation sollen die Arbeit erleichtern und nicht erschweren. Im Fokus soll die Zeit für den Patienten bzw. die Patientin stehen.

Wettbewerbsfähiger Lohn und Sozialleistungen

Eine konkurrenzfähige Salärstruktur mit guten Sozialleistungen ist ein ebenso wichtiger Eckpfeiler für die Arbeitgeberwahl. Diese Aspekte kommen jeweils an zweiter oder an dritter Stelle, bilden aber auch zentrale Elemente der Motivationsstruktur von Pflegenden.

Vielfältige Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Die Bildung ist ebenso ein wichtiger Aspekt, da die Arbeitsmarktfähigkeit und die Aktualisierung und Erweiterung von Know-how die Rolle der Pflege stärken. Generell ist die Weiterentwicklung auf sämtlichen Ebenen bei Pflegenden eine wichtige Priorität.

Fazit für die Konzeption der eigenen Employer Value Proposition

1. Die Wahl eines Modells ist der erste Schritt für die Festlegung der Arbeitgeberattribute.



Genügend Zeit für Patientinnen und Patienten zu haben, ist einer der vier Kernwerte im KSA.

2. Welche Zielgruppen sollen berücksichtigt werden? Sinnvollerweise wird die EVP aus Mitarbeitenden-, aus Bewerbenden- und aus Managementsicht erarbeitet.
3. Der Zeitraum für die ganze Befragung soll mindestens sechs und maximal zwölf Monate dauern. Während dieser Zeit werden alle Befragungen und Interviews durchgeführt.
4. Die Employer Value Proposition ist der gemeinsame Nenner aus sämtlichen Perspektiven. Die resultierenden Arbeitgebereigenschaften oder Werte gilt es nun unternehmensweit – also nach innen und nach aussen – zu kommunizieren.

Welche Trends wird der Arbeitsmarkt im Jahr 2030 erfahren?

Aufmerksamkeit muss in einer zunehmenden Scroll-Fast-Kultur rasch erreicht werden. Personalmarketinginhalte müssen innert zehn Sekunden ihre Magnetwirkung erreichen, wenn sie berücksichtigt werden sollen. Der Fachkräftemangel wird sich intensivieren und die Personal-

marketingmassnahmen von Unternehmen sich in vielen Bereichen kaum unterscheiden lassen. Die immer älter werdende Gesellschaft hat zur Folge, dass Mitarbeitende länger im Unternehmen verbleiben und so hohe Altersunterschiede zwischen den Newcomern und den Senior Workers entstehen. Unternehmen, die nicht ausschliesslich auf ein reines und siloartiges Generationendenken fokussieren und stattdessen in generationenübergreifende Zusammenarbeitsformen investieren, werden sich besser positionieren, nachhaltig ihre Talente rekrutieren, entwickeln und im Unternehmen erhalten können.

Die Freelance- und die Temporärarbeit bleibt interessant, da sie zeitlich flexibel ist und den Verdienst maximiert. Sinnstiftung, psychische Gesundheit und Nachhaltigkeit sind wichtige Eckpfeiler der jungen Generationen. Arbeitgebermarken, welche diese Werte widerspiegeln, können im Arbeitsmarkt Wettbewerbsvorteile erlangen. Was sich hingegen nicht verändern wird, sind nachhaltige Strategien im Bildungsmarketing und ausgewogene Personalmarketingmix-Strukturen für die Gewinnung von Talenten.

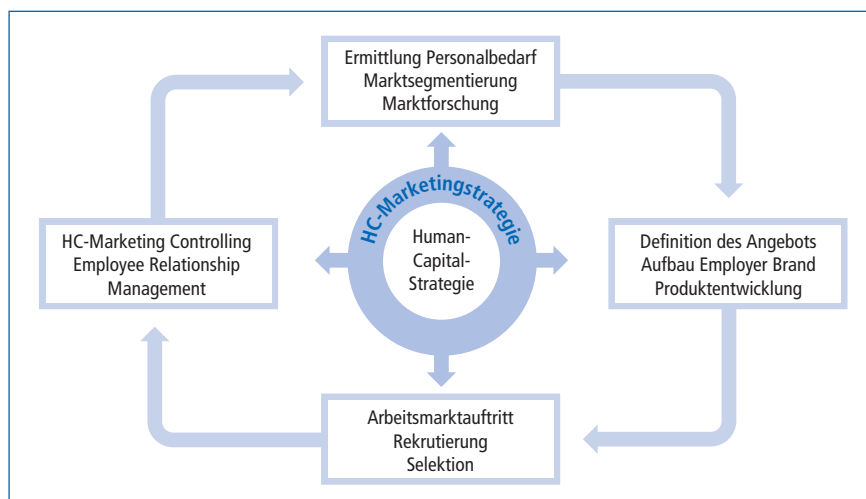


Abbildung 2: Human-Capital-Management-Modell von Meyer-Ferreira



Fabio Blasi ist Leiter Sourcing, Employer Branding und Development in der KSA-Gruppe. Er hat sich in seinen Fach- und Führungsfunktionen seit 2011 im Schweizer Gesundheitswesen auf die Personalgewinnung und -erhaltung sowie im Employer Branding spezialisiert. Nebenberuflich ist er Dozent an der Zürcher Fachhochschule, konzipiert Personalgewinnungsstrategien und ist Speaker an Fachevents, Kongressen und an Podiumsdiskussionen in der D-A-CH-Region. Das KSA wurde im Jahr 2022 mit vier Arbeitgeberawards für exzellente Personalgewinnungs- und Personalmarketingarbeit ausgezeichnet. Weitere fünf Award-Nominierungen sind für das Jahr 2023 bestätigt.

Arbeitnehmende erwarten mehr

Wie die Transformation der Unternehmenskultur gelingt

Fast die Hälfte der Schweizer Gen Z und Millennials plant, in den kommenden zwei Jahren zu kündigen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie von Deloitte Schweiz. Der grassierende Arbeitskräftemangel dürfte sich dadurch verschärfen. Wie es dazu kommen konnte und was es braucht, um diesem Negativtrend zu trotzen.

Von Veronica Melian

Die Arbeitswelt ist im Umbruch, und zwar nicht erst, seit Gen Z und Millennials die Bühne betreten haben. Diese Entwicklung hat vor vielen Jahren begonnen und zeigt sich nun immer deutlicher. Früher sind Unternehmen einen impliziten Vertrag mit ihren Mitarbeitenden eingegangen, die ihnen im Tausch für ihre Arbeitskraft und -zeit eine bis zur Rente sichere Anstellung geboten haben. Die Hierarchien waren klar, der erwartete Wissenshorizont starr und viele Branchen während Generationen erfolgreich. Dieser Vertrag existiert nicht mehr. An seine Stelle ist eine lose Abmachung mit sehr viel kürzerem Verfallsdatum getreten. In einer Welt, in der ihnen kein Unternehmen mehr die frühere Sicherheit geben kann, nehmen sich Mitarbeitende ganz selbstverständlich das Recht auf höhere Selbstbestimmung und stellen – ebenso selbstverständlich – ihre eigenen Forderungen.

Jüngere Arbeitnehmende zwischen 18 und 40 Jahren sehen sich vermehrt mit finanziellen Sorgen und Zukunftsängsten konfrontiert. Sie beklagen den Zustand, in dem die Älteren ihnen die Welt hinterlassen haben, und fordern deshalb auch am Arbeitsplatz Sinnhaftigkeit ein. Damit meinen sie ein positives Bild der Zukunft, in dem sie die Gesellschaft und sich selbst wiederfinden können. Sie fragen sich, was sie mit ihrem Leben anfangen sollen, und streben nach einem nachhaltigen Ziel in ihrem Tun. Unternehmen, die das verstehen, die ihren Mitarbeitenden etwas anbieten können, das über Lohn und Erfolg hinausgeht, und die dieses Streben aktiv unterstützen, bieten Identifikationsfläche und sind als Arbeitgeber attraktiv.

«War for talent» 2.0

Wenn auch schon über 25 Jahre alt, so hat dieses geflügelte Wort doch nichts an Aktualität eingebüsst. Im Gegenteil, der Kampf um die Talente hat sich noch intensiviert: Einerseits gibt es schlicht zu wenig qualifizierte Menschen auf dem Arbeitsmarkt. Andererseits gehen die freien Arbeitskräfte mit einer Erwartungshaltung in Verhandlungen, die Personalverantwortliche zuweilen vor unüberwindbare Herausforderungen stellt. Neben überzogenen Forderungen in Sachen Entlohnung und Arbeitsbedingungen geht es oft auch um (zu) unterschiedliche Vorstellungen von Sinnhaftigkeit. Ein Teil dieser Herausforderungen kann durch dynamischere, agilere Rekrutierungspraktiken gemeistert werden: etwa, indem Personalverantwortliche den Begriff der

Arbeitskraft breiter fassen, gezielt und isoliert nach Fähigkeiten, nicht nur nach Persönlichkeiten suchen. Viel allgemeiner geht es aber auch um die Frage: Wie schaffen wir es, gut ausgebildete Menschen überhaupt ins Unternehmen – und breiter: in die Schweiz – zu locken? Das ist eine systemische Herausforderung, der sich Unternehmen stellen müssen – aber auch die Gesellschaft als Ganzes.

Unstrittig ist: Gehalt ist immer noch ein elementarer Faktor, in der Schweiz jedoch bei Weitem nicht der einzige. Menschen kommen wegen eines guten Gehalts, aber sie bleiben aus anderen Gründen. Echte und klar kommunizierte Karrierechancen sind einer dieser Gründe. Damit dieser Grund wirken kann, muss er aber authentisch sein – auch etwas, womit viele Unternehmen immer noch hadern.



Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden etwas offerieren können, das über Lohn und Erfolg hinausgeht, bieten Identifikationsfläche und sind als Arbeitgeber attraktiv.

Das brennende Haus

Bequemlichkeit, Abneigung gegen Veränderungen oder Risikoaversion verleiten Unternehmen und HR-Verantwortliche immer noch zu «business as usual». Diese Praxis kann funktionieren, solange das Unternehmen gewisse Erfolge verzeichnet, solange noch genügend Personal vorhanden ist, um den Status quo zu halten. Ist dies nicht mehr der Fall, verstehen die meisten Unternehmen ziemlich bald, dass sie etwas ändern müssen, um eine drohende Katastrophe abzuwenden. In dieser bedrohlichen, aber auch grosses Potenzial bergenden Situation befinden sich viele Schweizer Unternehmen heute. Was also tun?

Ein Feuerlöscher gegen den Arbeitskräftemangel heisst: «mehr Inklusion und Diversität wagen». Diese Forderung ist weder politisch noch ideologisch gemeint, sondern in Zeiten akuter Gefahr eine nüchterne Notwendigkeit. Unternehmen, die sich dafür öffnen, werden sehr schnell feststellen, wie hoch der Anteil an qualifizierten Arbeitskräften ist, die es bis anhin aufgrund von Vorurteilen, Unsicherheiten oder althergebrachten Rekrutierungspraktiken nicht in die engere Auswahl für eine Position geschafft haben. Auch deshalb sind Talent- und HR-Prozesse so wichtig: Wenn Personalverantwortliche immer dieselben Profile suchen und einladen, werden auch immer nur dieselben Menschen im Un-

ternehmen landen. Geht es aber um eine nachhaltige Verbesserung, sind tiefgreifendere Eingriffe in einen immateriellen Aspekt des Unternehmens notwendig – seine Kultur.

Der erste Schritt: die Bewertung

Wollen Unternehmen ihre eigene Kultur verstehen, müssen sie sich Fragen stellen – und vor allem: die Antworten ertragen. Es kommt darauf an, die Bewertung der Kultur ehrlich und ohne Scheuklappen durchzuführen. Selbstbeweihräucherung gefällt vielleicht dem Management – als Grundlage für die Transformation der eigenen Kultur taugt sie nicht.

Ausgangspunkt jeglicher Kulturveränderung muss die Zieldefinition sein: Wohin will sich das Unternehmen langfristig entwickeln? Davon abgeleitet – und in schonungsloser Offenheit – müssen dann fundamentale Fragen beantwortet werden wie: Was sollen oder müssen die Merkmale der Unternehmenskultur sein? Soll die Struktur des Unternehmens starr oder dynamisch sein? Agil oder schwerfällig? Hierarchisch oder fluid? Welchen Führungsstil brauchen wir, und wodurch sollen sich die Führungskräfte auszeichnen? Wie sollen Unternehmensziele kommuniziert werden? Wie will das Unternehmen mit Fehlern von Mitarbeitenden umgehen? Welche Narrative sollen dominieren? Wie soll der Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden künftig sein?

Um ein multidimensionales und aussagekräftiges Bild zu erhalten, sollten Unternehmen sich folgende Facetten ihrer Kultur genauer ansehen: Entscheidungen, Prozesse und Systeme, Strukturen und informelle Netzwerke, Rituale und Geschichten, Symbole, Führung. Dies sollte sie weiterbringen auf dem Weg zu einer Transformation ihrer Kultur. Was sie jetzt noch brauchen: Mut und Entschlossenheit. Angesichts der grossen Herausforderungen und der ungewissen Zukunft, die ihnen bevorsteht, sollten diese zwei aber keine Schwierigkeit darstellen.

EMPFEHLUNGEN: SECHS HEBEL FÜR DEN WANDEL

Unternehmen, die ihre Kultur transformieren möchten, um zukunfts- und wettbewerbsfähig zu bleiben, sollten an diesen sechs Hebeln ansetzen:

1. Entscheidungen
2. Prozesse und Systeme
3. Strukturen und informelle Netzwerke
4. Rituale und Geschichten
5. Symbole
6. Führung



Veronica Melian ist Chief People Officer von Deloitte Schweiz und leitet als Mitglied des Schweizer Führungsteams die Funktion People & Purpose. Sie hat mehr als 25 Jahre Beratungserfahrung in Talent- und Transformationsfragen.

Einfach ausfüllen und abschicken!

Gleich bestellen:

Fon: 044 434 88 34

Fax: 044 434 89 99

Web: personal-schweiz.ch

Mail: bestellung@weka.ch

Coupon ausfüllen, ausschneiden und schicken/faxen an:

WEKA Business Media AG
Leserservice
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich

Ja, ich möchte personalSCHWEIZ abonnieren!

☐ **10 Ausgaben für CHF 98.–***
Jahresabonnement

☐ **5 Ausgaben für CHF 59.–***
Schnupperabonnement

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

TIPP!

Firma

Funktion

Vorname

Name

Strasse, Nr.

PLZ, Ort

Datum / Unterschrift

* zzgl. MWST und Porto

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Wer wird als Gründervater von New Work bezeichnet?

- ☐ Niklas Luhmann
- ☐ Albert Einstein
- ☐ Frithjof Bergmann

Mit welchem Buchstaben wird die Kurzaufenthaltsbewilligung für Drittstaatsangehörige in der Schweiz bezeichnet?

- ☐ B
- ☐ L
- ☐ T

Was ist mit «Development Center» gemeint?

- ☐ Eine berufliche Standortbestimmung
- ☐ Ein IT-Fachkongress
- ☐ Eine Akademie für Coachingberufe

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



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

Lösungen und Gewinner werden in der Ausgabe November 2023 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben. Teilnahmeschluss: 13.10.2023. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der September-2023-Ausgabe:

Mit welchem Zertifikat wurde Coop mehrfach ausgezeichnet?
«Fair Compensation»

Welche ist KEINE der vier Formen der elektronischen Signatur?
Die mittels 7-Faktoren-Authentifizierung gesicherte elektronische Signatur

Wie heisst der legendäre Apfelkuchen, der durch einen Fehler beim Backen entstanden ist?
Tarte Tatin

Die Gewinnerin der September-2023-Ausgabe heisst Ramona Rösch. Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie
eine Teilnahme am
«Recruiting Day 2023»
im Wert von CHF 690.–



Recruiting Day 2023

Retention Reloaded: Neue Wege zur Talentgewinnung und Mitarbeiterbindung

Dienstag, 14. November 2023
Crowne Plaza, Zürich

Was Führungskräfte von Unternehmer*innen lernen können

Von Prof. Dr. Isabella Hatak



Unternehmer*innen und ihr höheres Wohlbefinden

Trotz ihrer hohen Arbeitsanforderungen sind viele Unternehmer*innen in ihrer Tä-

Wohlbefinden als Entwicklungsziel für «unternehmerische» Führungskräfte

schaftsleistung hinaus, abzubilden.^{2,3} Für die meisten Menschen ist Wohlbefinden ein wertvolles Ergebnis an sich – wir wollen glücklich sein – und wir sind leistungsfähiger, wenn es uns gut geht, wir psychisch gesund sind. Schätzungen zeigen allerdings, dass weltweit mehr als ein Viertel der Weltbevölkerung an einer psychischen Störung leidet, und die Zahl steigt.⁴ Damit stellt sich die Frage, was wir von Unternehmer*innen in Bezug auf die Stärkung unseres Wohlbefindens lernen können.

Diese Frage gewinnt umso mehr an Bedeutung, als von Führungskräften in ihrer Tätigkeit zunehmend «unternehmerisches» Verhalten gefordert wird. Technologische Entwicklungen wie die Digitalisierung, die weltweite Vernetzung, der gesellschaftli-

che und politische Wandel verändern die Art und Weise des Wirtschaftens und Führens fundamental. Manager*innen in grossen Unternehmen, aber auch in traditionellen KMU erleben einen neuen Wettbewerb von disruptiven Innovatoren aus anderen Branchen und aus der agilen Start-up-Szene. Etablierte Taxiunternehmen kämpfen gegen das grösste Taxiunternehmen, das selbst gar keine Taxis besitzt (Uber), die grösste Hotelfirma besitzt kein Grundeigentum (airbnb), und die am schnellsten wachsenden Banken haben gar keine Bankfilialen (revolut, N26). Für ambitionierte Führungskräfte zeigen sich damit die Grenzen des Wachstums in den gesättigten Märkten für traditionelle Produkte und Dienstleistungen. Dazu hat sich die klassische Ökonomie der «Economies of Scale» in eine Ökonomie der Netzwerke und Ideen verwandelt, in der die Geschwindigkeit der Innovationen und Veränderungen weiter steigt.

Diese Veränderungen in der Arbeitswelt bedeuten für Führungskräfte gesteigerte Anforderungen und damit auch das Risiko, an stressbedingten psychischen Problemen zu erkranken. Unternehmerische Führungskräfte tragen am heutigen Arbeitsplatz mehr Verantwortung, arbeiten selbstständiger, haben mit grosser Unsicherheit zu kämpfen, erleben Einsamkeit und haben ein steigendes Arbeitspensum. Zwar wird Unternehmertum häufig als «extreme» Arbeit angesehen, da sie mit mehr Stressoren verbunden ist als eine herkömmliche lohnabhängige Beschäftigung.⁵ Angesichts des höheren Wohlbefindens von Unternehmer*innen im Vergleich zu Angestellten bietet sich für Unternehmen und Führungskräfte jedoch die Chance, sich von Unternehmer*innen bei der Bewältigung von Unsicherheit und allgemein neuen Herausforderungen im Zusammenhang mit unternehmerischem Verhalten inspirieren zu lassen.

Autonomie als Hebel

Ein Grund, warum Unternehmer*innen oft erfolgreich sind, obwohl sie in einem sehr unsicheren und anspruchsvollen Umfeld arbeiten, ist z. B. der hohe Wert, den sie auf Autonomie legen.^{6,7} Dies macht auch aus organisationspsychologischer Sicht Sinn. *Erstens*, unter Bezug

auf eines der bekanntesten und umfassend empirisch bestätigten Modelle, das «Job-Demand-Control»-Modell,⁸ lässt sich festhalten: Hohe Arbeitsanforderungen führen nicht automatisch zu Stress. Als Führungskraft bin ich dann gestresst, wenn die Arbeitsanforderungen hoch sind, mir aber wegen fehlender Autonomie nur ein geringer Handlungsspielraum zur Verfügung steht. Habe ich viel oder schwierige Arbeit, entscheide aber selbst, wann, wie, wo und mit wem ich die Arbeit ausführe, dann halten sich Anforderungen und Autonomie die Waage, und ich bin im Stadium der Aktivität, voll Wohlbefinden – trotz hoher Arbeitsanforderungen.

Zweitens handelt es sich bei Autonomie um ein menschliches Grundbedürfnis, neben dem Bedürfnis nach Kompetenz und Zugehörigkeit. Sind die Grundbedürfnisse der Führungskraft befriedigt, so empfindet sie höheres Wohlbefinden.^{9,10}

Inspiziert von Unternehmer*innen ist ein vielversprechender Weg ins grössere Glück, also das sich Bewusstwerden oder das Schaffen des Gefühls, eine Wahl zu haben und sein unternehmerisches Handeln freiwillig auszuüben, im Gegensatz zum Gefühl, kontrolliert zu werden oder etwas tun zu «müssen».

Familie als Hebel

Ein weiterer Grund für das höhere Wohlbefinden von Unternehmer*innen liegt in ihrer Gesundheit. Wer als Unternehmer oder Unternehmerin wirtschaftlich erfolgreicher und zufriedener ist, investiert in seine körperliche und psychische Gesundheit. Dies konnte im Rahmen einer grossen Panel-Studie mit mehr als 5000 repräsentativen Unternehmer*innen-(Ehe)Paaren über sieben Erhebungswellen gezeigt werden.¹¹ Für unternehmerisch orientierte Führungskräfte, die nach mehr Wohlbefinden streben, zeigen die Ergebnisse der Studie zudem, dass es sich lohnt, auch in die Gesundheit der (Ehe-)Partnerin/des (Ehe-)Partners zu investieren. Geht es den Partner*innen körperlich gut, so steigert dies direkt den finanziellen Unternehmenserfolg. Sind sie zusätzlich noch psychisch wohl, so macht dies die Unternehmer*in auch zufriedener mit dem eigenen (geschäft-

lichen) Leben. Sir Richard Branson z. B. ist dafür bekannt, dass er seiner Familie in der Regel Vorrang vor der Arbeit einräumt. Dies zeigt sich darin, dass er viel Zeit mit seiner Ehefrau verbringt: «Ich lege Wert darauf, jeden Tag Zeit mit meiner Frau Joan zu verbringen», sagt Branson. «Das erinnert mich daran, warum ich tue, was ich tue.» Für Richard Branson liegen die Vorteile der Zeit, die er seiner Ehefrau und Familie widmet, klar auf der Hand: «Man ist entspannter und lernt vielleicht sogar Dinge von ihnen, die für die eigene Arbeit hilfreich sind.»

Fazit

Anstatt davon auszugehen, dass unternehmerisches Verhalten zu grossem Stress führt, mögen unternehmerisch orientierte Führungskräfte zuerst in ihre Autonomie, in ihre Gesundheit und die ihrer Lieben investieren, da dies in mehr Wohlbefinden und letztlich «mehr Wert» resultiert.

Literatur

- Stephan, U., Rauch, A., & Hatak, I. (2023). Happy entrepreneurs? Everywhere? A meta-analysis of entrepreneurship and wellbeing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(2), 553–593.
- United Nations (2023). www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/
- Stiglitz, J. E., Fitoussi, J.-P., & Durand, M. (2018). *Beyond GDP: Measuring What Counts for Economic and Social Performance*. Paris: OECD Publishing.
- World Health Organization. (2001). *World health report 2001: Mental health (No. EM/R48/INF.DOC.1)*.
- Rauch, A., Fink, M., & Hatak, I. (2018). Stress processes: An essential ingredient in the entrepreneurial process. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 340–357.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187.
- van Gelderen, M. (2016). Entrepreneurial autonomy and its dynamics. *Applied Psychology*, 65(3), 541–567.
- Karasek, Jr. Robert A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly* 24(2), 285–308.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65(3), 529–565.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Hatak, I., & Zhou, H. (2021). Health as human capital in entrepreneurship: individual, extension, and substitution effects on entrepreneurial success. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(1), 18–42.



Prof. Dr. Isabella Hatak ist Ordinaria für KMU-Management an der Universität St. Gallen, Direktorin des Schweizerischen Instituts für KMU und Unternehmertum sowie Direktorin des «Intensivstudiums KMU». Sie forscht und lehrt zu Erfolgswirkungen von Wohlbefinden und Verhalten im Unternehmertum.

Investieren Sie in erholte Mitarbeitende

Reka-Pay: die beliebte Lohnnebenleistung für Ferien und Freizeit

Mit Reka-Pay vergrössern Sie das Ferien- und Freizeitbudget Ihrer Mitarbeitenden und fördern so ihre Erholung. Das Zahlungsmittel gilt als steuerbefreite Lohnnebenleistung und ist an Tausenden von Akzeptanzstellen in der ganzen Schweiz einsetzbar.

Reka-Pay kommt ausschliesslich für schöne Erlebnisse und Erholung zum Einsatz. Egal was Ihre Mitarbeitenden in ihrer Freizeit gerne tun, bei der Auswahl an Akzeptanzstellen von Reka-Pay ist für jeden Geschmack etwas dabei: von Restaurants und Hotels über Fitnesscenter und Wellnessoasen bis hin zu Museen und Freizeitparks. Zudem nehmen praktisch alle Reisebüros, die SBB, Bergbahnen und sogar ausgewählte Tankstellen Reka-Geld an. Das ist aber noch nicht alles. Auch für Ihr Unternehmen lohnt sich die Investition in die Work-Life-Balance Ihrer Angestellten: Zufriedene Mitarbeitende sind leistungsfähiger, arbeiten motivierter und wechseln seltener den Job.

Als Arbeitgeber bieten Sie mit Reka-Pay eine sinnvolle **Lohnnebenleistung** an. Sie wird von den Lernenden bis zur Geschäftsleitung dank den vielseitigen Einlösemöglichkeiten gleichermaßen geschätzt.

Reka-Geld wird nicht nur als Fringe Benefit, sondern gerne auch **als Geschenk** eingesetzt. Ob als Bonus für ein erfolgreiches Geschäftsjahr, für ausserordentliche Leistungen, zur Feier eines Jubiläums oder als Prämie für einen besonderen Anlass: Reka-Pay ist das ideale Geschenk für Ihre Mitarbeitenden. Mit Reka-Pay schenken Sie Ihren Mitarbeitenden einen Beitrag an ihre Freizeit, welcher individuell und vielfältig eingelöst werden kann. So einfach belohnen Sie Ihre Mitarbeitenden: Online unter **reka.ch/praemie** können Sie als Gast ganz bequem die gewünschte Anzahl Reka-Cards mit dem gewünschten Reka-Pay-Guthaben bestellen.

Vorteile für Ihr Unternehmen

- Sie erhalten ein durchdachtes Gesamtpaket, das von Sozialabgaben und Steuern befreit ist.
- Sie können Reka-Pay als Lohnnebenleistung, Prämie/Bonus oder als Mitarbeitergeschenk (Hochzeit, Dienstjubiläum) einsetzen.
- Sie wickeln alles bequem online ab.

Vorteile für Ihre Mitarbeitenden

- Eine attraktive Lohnnebenleistung, die täglich nutzbar ist.
- Das Reka-Guthaben kann einfach und bequem mit der Reka-Card ausgegeben werden.
- Individuell einsetzbar, passende Einlösemöglichkeiten für jede und jeden.



In der ganzen Schweiz mit Reka-Pay bezahlen

Ob Abenteurer, Geniesser oder Naturfreunde – mit Reka-Pay haben Ihre Mitarbeitenden mehr von ihrer Freizeit und ihren Ferien. Schweizweit nehmen Tausende Akzeptanzstellen Reka-Pay an, und es kommen stetig neue dazu. Die Übersicht aller Akzeptanzstellen und weitere Informationen finden Sie unter reka.ch.

Mehr erfahren

Sie möchten es genau wissen? Unter reka.ch/arbeitgeber finden Sie weitere Angaben sowie unseren Online-Kalkulator. Bei weiteren Fragen beraten wir Sie gerne auch persönlich unter +41 31 329 66 77 oder per E-Mail: sales@reka.ch.

reka

Schweizer Reisekasse (Reka) Genossenschaft
Neuengasse 15, CH-3001 Bern | reka.ch

Situative Führung in der Praxis

Umgang mit unmotivierten Mitarbeitenden

Die situative Führung ist eine exzellente Führungsphilosophie, erfordert aber von Führungskräften Konzentration und vielfältige Kompetenzen. Gerade bei Mitarbeitenden, die wenig motiviert sind, investieren Führungskräfte enorm viel Zeit. Es lohnt sich deshalb, dabei strategisch vorzugehen.

Von Claudia Buzzelli



Sich als Führungskraft mit der High Performerin zu befassen, ist mindestens so wichtig wie mit solchen, die nur eine mittelmässige Leistung bringen.

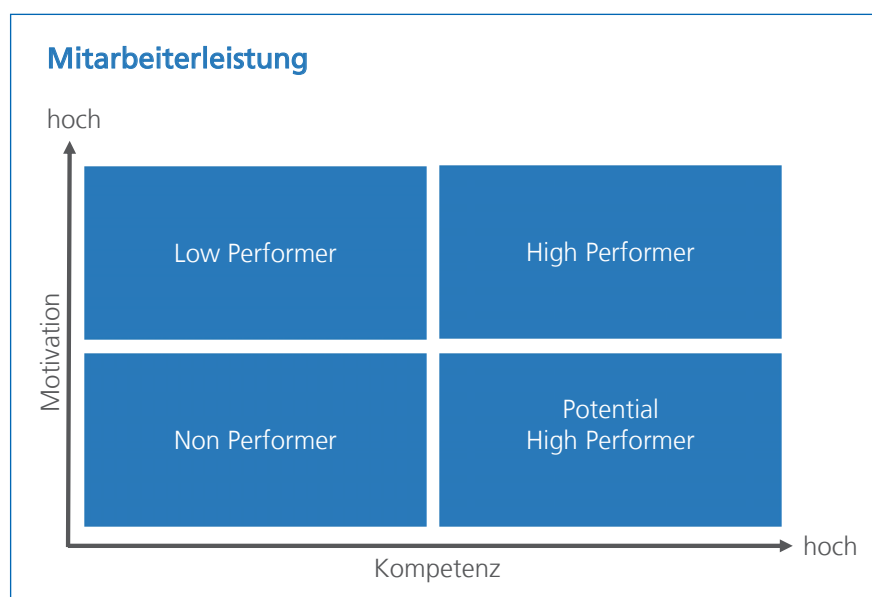
Von allen Führungsstilen ist die situative Führung wahrscheinlich die anspruchsvollste. Weil sie sich an unterschiedlichen Situationen und den vielfältigen Bedürfnissen von Mitarbeitenden orientiert, verlangt sie von Führungskräften eine hohe Konzentration auf die Führungsaufgabe, eine offene Haltung, Flexibilität im Denken und Handeln sowie sehr unterschiedliche Skills. Im Gegenzug sind Mitarbeitende motivierter und produktiver. Sie fühlen sich in ihrer Individualität gesehen und wissen, dass sich der Vorgesetzte um ihre spezifischen Bedürfnisse kümmert und sie auf dem Weg zum Erfolg unterstützt.

Führung ist Arbeit und braucht Zeit

Nur wenn die Führungsaufgabe auch als solche wahrgenommen und dementsprechend priorisiert wird, gelingt es der Führungskraft, einen High Performer genauso gut zu führen wie einen Low Per-

former. Der situative Führungsstil variiert je nach der Reife und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden, der Aufgabe oder des Umfelds. Spannend wird es, wenn wir auf die Leistung schauen und die

Aspekte Motivation und Kompetenzen gegenüberstellen. Daraus ergeben sich vier unterschiedliche Situationen, die eine andere Art der Führung benötigen (siehe Grafik).



Führungs- kompetenz messen

Leistungstyp	Führungsaufgabe
High Performer	Delegieren, coachen, für Herausforderungen sorgen
Low Performer	Eng begleiten, Kompetenzen entwickeln, Entwicklungsziele vereinbaren
Potential High Performer	Konfrontation: Herausfinden, was die Ursachen für die mangelnde Motivation sind, Lösungen finden, Massnahmen und Ziele vereinbaren
Non Performer	Alternativen suchen

Für Führungskräfte ist es eine Herausforderung, ihre Mitarbeitenden genau einzuschätzen, um die bestmögliche Führung zu leisten. Das funktioniert nur, wenn sich die Führungskraft ausreichend Zeit für ihre Führungsaufgabe nimmt und sich regelmässig mit jedem Mitarbeitenden auseinandersetzt (z.B. jede Woche eine Stunde Selbstreflexion zum Studium der einzelnen Mitarbeitenden). Gelingt das, kann man seine Führungsarbeit sehr gezielt und damit effektiv auf die unterschiedlichen Persönlichkeiten ausrichten.

Strategisch vorgehen

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass Führungskräfte dabei wenig strategisch vorgehen: Haben sie auch nur eine Person im Team, die wenig motiviert ist, absorbiert diese oft 80% der Aufmerksamkeit, während die High Performer – da läuft es ja – wenig Beachtung erhalten.

Das ist ein grosser Fehler. Keine Führungskraft will eine*n Top-Performer*in verlieren. Sich als Führungskraft mit dem High Performer zu befassen, ist wichtig: Wie steht es um seine Motivation? Was wünscht sie sich? Wie sieht unsere Beziehung aus? Kann ich sie bei Entscheidungen besser einbeziehen? Kann er seine Stärken optimal einsetzen? Hat sie genügend Gestaltungsraum? Was wäre ein nächster Entwicklungsschritt?

Es geht darum, die Beziehung zu pflegen, regelmässig das Gespräch zu suchen und zu verstehen, was sie beschäftigt, was ihn antreibt, welche Ambitionen sie hat. Konstruktives und wertschätzendes Feedback gehören genauso dazu, wie ihm anspruchsvolle Herausforderungen zu stellen und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten.

Es ist entscheidend, dass Vorgesetzte einen grossen Teil ihrer Führungszeit und -energie den Mitarbeitenden widmen, die eine gute Leistung erbringen. Gerade die High Performer sollten mindestens ebenso viel – wenn nicht sogar mehr – Beachtung erhalten wie die anderen Teammitglieder.

Konsequent handeln

Motivierte und damit engagierte Mitarbeitende zu haben, ist für jede Führungskraft die Voraussetzung, um mit dem gesamten Team erfolgreich zu sein. Das ist jedoch kein Grund, sich unendlich lange mit wenig motivierten Mitarbeitenden abzumühen. Die Kosten, unwillige Mitarbeitende zu halten, sind immens. Es liegt in der Verantwortung der Führungskraft, hier proaktiv und rasch zu handeln. Ein Zuwarten hat negative Auswirkungen auf das ganze Team.

Es gibt verschiedene Gründe, wieso Führungskräfte zögern, konsequent zu handeln. Ein erster Schritt besteht darin, sich selbst und die eigene Führungsarbeit zu reflektieren und dabei ehrlich zu sein:

- War ich in der Aufgabendelegation und Zielvereinbarung klar genug?
- Habe ich dem Mitarbeitenden zwischen durch ausreichend Feedback gegeben?
- Bin ich in meiner Bewertung und dem Mitarbeitenden gegenüber fair?

Gleichzeitig sollte man sich Klarheit über den Kontext verschaffen:

- Welches sind die genauen Anforderungen und Erwartungen an den Mitarbeitenden?
- Was sind konkrete Beispiele für die schlechte Leistung?
- Sind die Rahmenbedingungen für den Mitarbeitenden passend?



A. C. Neubauer / S. Bergner / J. Felfe

LJI-2

Leadership Judgement Indicator – 2

Nutzen Sie den LJI-2, um die Entscheidungs- und Urteilsfähigkeit von Führungskräften zu testen.

Der LJI-2 erfasst das bevorzugte Führungsverhalten von Führungspersonen. Der Test enthält 16 komplexe Situationen rund um das Thema Führung mit jeweils vier Handlungsalternativen. Damit lässt sich zum einen messen, wie gut eine Führungsperson erkennt, in welchem Ausmass die Mitarbeitenden bei der Entscheidungsfindung einbezogen werden sollen. Zum anderen werden die präferierten Entscheidungsstrategien erfasst. Die Durchführung und Auswertung erfolgen komfortabel online im Hogrefe Testsystem (HTS).

HTS Testkit inkl. 10 Nutzungen mit
Standardreport und digitalem Manual:
Best.-Nr. H5 566 01
€ 878,00 / CHF 1080.00 (zzgl. ges. USt.)

www.hogrefe.com

Es kann hilfreich sein, sich dazu mit einer vertrauten Person auszutauschen und einen geeigneten Weg zu finden, um die Situation anzugehen. Dann bietet es sich an, den Mitarbeitenden mit dessen ungenügender Leistung oder ungenügendem Verhalten zu konfrontieren, um herauszufinden, was der Grund dafür ist. Liegt die Ursache im Nichtkönnen oder im Nichtwollen? Fehlen ihm die nötigen Kompetenzen, die Motivation oder gar beides? Es lohnt sich, da aufmerksam hinzuhören, um die Ursache genau zu verstehen (siehe Box) und keine voreiligen Schlüsse zu ziehen.

MÖGLICHE URSACHEN FÜR SCHWACHE LEISTUNG

- Einsatz am falschen Ort
- Unzufriedenheit mit den zugewiesenen Aufgaben
- Unterforderung/Überforderung
- Beziehung zum Team oder einzelnen Kollegen
- Beziehung und Zusammenarbeit mit der Führungskraft
- Aspekte der beruflichen Entwicklung
- Private und persönliche Probleme

Zielführend kommunizieren

Im Gespräch mit dem Mitarbeitenden geht es um eine gemeinsame Problemanalyse und darum, geeignete Massnahmen zu vereinbaren. Ist die schlechte Leistung auf fehlende Fähigkeiten zurückzuführen, können Weiterbildung oder Unterstützung z. B. durch einen High Performer mögliche Massnahmen sein. Wenn jedoch mangelnde Motivation das Problem ist, liegt es an der Führungskraft, vom Mitarbeitenden eine Lösung einzufordern, wie er wieder engagierter und produktiver werden kann (z. B. neue Aufgaben und Verantwortlichkeiten, bei welchen der Mitarbeitende seine Stärken optimal einbringen kann).

Stimmen weder Motivation noch Leistung, dann bleibt meistens nur noch eine Option: das Unternehmen verlassen. Ein solches Gespräch ist anspruchsvoll und für viele Führungskräfte unangenehm. Sie vermeiden es, Klartext zu reden, um Menschen nicht zu verletzen und die Harmonie im Team nicht zu stören. Das ist jedoch auf Dauer keine Lösung. Ihnen hilft es, eine Haltung einzunehmen, die ziel-



Wenig motivierte Mitarbeitende ziehen bis zu 80% der Aufmerksamkeit von Führungskräften auf sich. Diese fehlt dann anderswo.

orientiert in der Sache und wertschätzend zum Menschen ist. Wertschätzend bedeutet auch, dass man dem Mitarbeitenden zutraut, die Verantwortung für das Lösen seiner Probleme zu übernehmen.

Transparenz schaffen

Für eine Führungskraft ist es nützlich, systematisch vorzugehen und Klarheit über den Prozess – oft vom HR bereits definiert – zu haben. So können z. B. verschiedene Eskalationsstufen vorgesehen werden, welche dem Mitarbeitenden transparent kommuniziert werden:

1. Klärungsgespräch
2. Kritikgespräch
3. Abmahnungsgespräch
4. Kündigung

Dieses Vorgehen erleichtert nicht nur dem Vorgesetzten das Vorgehen in diesen komplexen Situationen, auch der kritisierte Mitarbeitende erkennt dadurch die Konsequenz seines Verhaltens. Am Ende jedes Gesprächs ist eine verbindliche und konkrete Vereinbarung zu treffen, die schriftlich festgehalten wird. Zusätzlich sollte ein Folgetermin in absehbarer Zeit festgelegt und das Gespräch mit einer zuversichtlichen Stimmung abgeschlossen werden.

Verantwortung für Entscheidungen

Die Führungsrolle erfordert eine umfassende Übernahme von Verantwortung für das Wohl der einzelnen Mitarbeitenden, des Teams und des Unternehmens. Diese Verantwortung beinhaltet auch die Pflicht, unangenehme Entscheidungen zu treffen.

Notabene: Keine Entscheidung ist auch eine Entscheidung – nur nicht die eigene –, und sie hat Konsequenzen. Immer. Dies vor Augen zu haben, hilft Führungskräften, ins Tun zu kommen und zielgerichtet zu handeln, auch wenn es Mut braucht.

Take Home Message

Die situative Führung erfordert von Führungskräften Konzentration und vielfältige Skills. Es ist erfolgsrelevant, sich ausreichend Zeit für die Führungsaufgabe zu nehmen und Mitarbeitende individuell zu beachten sowie eine vertrauensvolle Beziehung mit ihnen aufzubauen. Führungskräfte sollten ihre Zeit und Energie in engagierte Mitarbeitende investieren. Gleichzeitig müssen sie konsequent handeln, wenn Mitarbeitende unmotiviert sind, um negative Auswirkungen auf das Team zu vermeiden. Zielführende Kommunikation und transparente Prozesse sind entscheidend, um Probleme konsequent anzugehen. Führungskräfte müssen Verantwortung übernehmen und bereit sein, unangenehme Entscheidungen zu treffen, insbesondere im Umgang mit Low Performern.



Claudia Buzzelli, Geschäftsführerin von Buzzelli Leadership Development, ist eine engagierte Trainerin und Business Coach. Sie unterstützt Führungskräfte dabei, ihr Potenzial zu entfalten und ihre Leadership-Qualitäten auf den Next Level zu bringen. Sie verfügt über langjährige Führungserfahrung in der Finanzdienstleistungsbranche und Weiterbildung.



Zukünftige Kompetenzen aufbauen

Die Digitale Transformation beschleunigt den digitalen Wandel der Gesellschaft und der Wirtschaft und somit auch den Kompetenzbereich: den Übergang des von analogen Technologien geprägten Industriezeitalters hin zum Zeitalter von Wissen und Kreativität.

Informationen müssen heutzutage im Alltag auf mehreren analogen und digitalen Kanälen parallel bearbeitet werden. Oft sind traditionelle Vorgehensweisen oder Instrumente zu wenig effizient oder zielführend. Sie orientieren sich an Organisationsformen, die so nicht mehr bestehen oder sie berücksichtigen zu wenig die Komplexität der Lösungsfindung und führen die Anwender auf eine falsche Fährte, mit unbefriedigenden Resultaten. Die Anwendung von verschiedenen Tools zur Kollaboration und Kommunikation innerhalb und über die Organisationsgrenzen hinaus wird zentral für eine Lösungsfindung von komplexen Problemstellungen. Der Einbezug von Kunden in die Produktentwicklung lässt sich damit sicherstellen und ermöglicht ein effizientes Vorgehen und erfolgreiches Ergebnis. Je mehr Mitarbeitende Verantwortung im Umgang mit Tools übernehmen, daran Interesse zeigen und dank ihrem Mindset in der Lage sind, neue Instrumente auszuprobieren, desto mehr können neue Arbeitsformen Fuss fassen und bestehende Strukturen beginnen sich zu ändern. Ein Verständnis für Daten und deren Umsetzung ermöglicht es zudem, Tools zu evaluieren und einzuführen, um Aufgaben zielgerichtet zu erledigen, Daten besser zu interpretieren oder Kollaboration zu fördern. Sie treiben damit wiederum die Digitalisierung an.

Damit dies gelingen kann, sind Kernkompetenzen wie Systemisches Denken, Arbeitsverhalten, Prozessdenken, Methodenkompetenz und Leadership gefragt.

Wie gehen Sie damit um? Wie stark ist eine Lernkultur in Ihrer Organisation verankert? Und wie gehen Sie mit der zunehmenden Komplexität und dem Umgang mit digitalen Arbeitsinstrumenten aller Art um?

skilltrainer.ch

Unter www.skilltrainer.ch hat die KV Business School Zürich diverse Lernformate und Events geschaffen, welche die Entwicklung der aktuell benötigten Skills gezielt fördern. Unternehmen können Individuen oder ganze Teams gezielt fördern und weiterentwickeln. Das Abo Angebot beinhaltet einen Awareness Workshop, persönliche Beratung für jeden Teilnehmenden, individuelle Trainings und einen gemeinsamen Review.

KV Business School Zürich
Sihlpostgasse 2
8004 Zürich
Tel.: +41 44 974 30 00
sihlpost@kv-business-school.ch
www.kv-business-school.ch
www.skilltrainer.ch

skilltrainer.ch

Aktuelle Weiterbildungen im HR

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

Kurstitel	Durchführungsort	Website	Dauer	Unterrichtstage	Lektionen	Spezielles
Seminare						
Arbeitsrecht Refresher	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Di	1 Tag	Inkl. Zertifikat
Arbeitszeugnisse analysieren und erstellen	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Do	1 Tag	Auch als Webinar buchbar
Bewerbungsgespräch professionell führen	Rüschlikon	zfu.ch	2 T	Verschiedene	2 Tage	Seminarleitung Dr. Albrecht Müllerschön
Cybercrime – Die Gefahr aus dem Netz	UFL, Triesen (LI)	ufl.li/weiterbildung	1 T	Mi	6 Lektionen	Mit Studierendenermässigung
Die Beendigung des Arbeitsverhältnisses	UFL, Triesen (LI)	ufl.li/weiterbildung	1 T	Do	6 Lektionen	Mit Studierendenermässigung
Die erfolgreiche HR-Assistenz	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Do	1 Tag	Inkl. Zertifikat
Gratifikation, Bonus und Sondervergütung	UFL, Triesen (LI)	ufl.li/weiterbildung	1 T	Fr	6 Lektionen	Mit Studierendenermässigung
Krankentaggeld-, Unfall- und IV-Versicherungen	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Do	1 Tag	Inkl. Zertifikat
Lohnabrechnung – Basic	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Mi	1 Tag	Auch als Webinar buchbar
Personalgewinnung mit Frechmut und Können	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Di	1 Tag	Inkl. E-Book und Zertifikat
Smart HRM: Analytics, Automatisierung, Agilität	Feusisberg	zfu.ch	2 T	Verschiedene	2 Tage	Inkl. Fachbücher
Zertifizierte Lehrgänge						
Arbeitsrecht-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Coaching Basics – Toolbox	Olten, Zürich	coachingzentrum.ch/ coaching	5 M	Verschiedene	6 Tage	Modulares Programm bis zum CAS Coaching
HR-Assistent/in HRSE	EBZ Solothurn-Grenchen	ebzsolothurn.ch	6 M	Di und jeden 2. Do	120 Lektionen	EBZ-Zertifikat, HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in HRSE	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	6 M	Flexibel	130 Stunden	HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in HRSE	Online-Lehrgang	hr-ausbildungen.ch	6 M	Fr oder Sa	12 Tage	100% Online mit Zoom
HR-Assistent/in WEKA/SIB	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Kommunikation WEKA/SIB	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Professional WEKA/SIB	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR Transformation Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	10 Tage	Modulares Programm
Int. Payroll-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Lehrgang wertorientierter systemischer Coach & BeraterIn (CAS/ISO/ICI)	Technopark Zürich	coachakademie.ch	10 T	Modular	6 Module	Nach St. Galler Coaching Modell (SCM)®
Lernprozesse digital unterstützen	Olten, Zürich	lernwerkstatt.ch/digital	3 M	Verschiedene	5 Tage	Verpasste Kurstermine in einem Parallellehrgang besuchen
Neurosystemischer Business-Coach®	Zürich	brainjoin.ch	13 M	Do bis Sa	25 Tage	Modulares Programm
Payroll Experte/in edupool.ch	Basel-Stadt/Basel-Land	kvpro.ch	5 M	Do	70 Lektionen	edupool.ch-Diplom
Payroll Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Personalassistent/in	z.B. Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch/pa-hrse	6 M	Do	64 Lektionen	HRSE-Zertifikat
Recruiting 4.0 WEKA/SIB	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Ressourcenorientiertes Coaching	16 Standorte	coach-werden.ch	4 M	Verschiedene	12 Tage	Neu auch online
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	Basel-Stadt/Basel-Land	kvpro.ch	12 M	Verschiedene	172 Lektionen	edupool.ch-Diplom
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	BWZ Rapperswil-Jona	www.bwz-rappi.ch	8 M	Mo und Mi abends	164 Lektionen	edupool.ch-Diplom, BWZ-Zertifikat
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6–12 M	Div. Zeitmodelle	170 Lektionen	Präsenzunterricht oder Blended Learning, edupool.ch-Diplom
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	z.B. Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch/sbpw	7 M	Di und Sa oder Mo und Sa	150 Lektionen	edupool.ch-Diplom, 2 Starts/Jahr
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	z.B. Zentrum Bildung Brugg	zentrumbildung.ch/sbpw	7 M	Mo und Sa	150 Lektionen	edupool.ch-Diplom
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	Zofingen	weiterbildung-zofingen.ch	9 M	Do abends, Sa morgens	156 Lektionen	Microsoft-Teams als Kollaborationstool (Microsoft 365-Lizenz inkl.)
Sozialversicherungs-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
SVEB-Zertifikat Ausbilder/in	29 Standorte	sveb-1.ch	4 M	Verschiedene	14 Tage	Verpasste Kurstermine in einem Parallellehrgang besuchen
Vertiefungs Lehrgang Arbeitsrecht WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm

Kurstitel	Durchführungsort	Website	Dauer	Unterrichtstage	Lektionen	Spezielles
Eidg. Fachausweis						
Ausbilder/in mit eidg. Fachausweis	10 Standorte	lernwerkstatt.ch/ausbilder	12 M	Verschiedene	39 Tage	Verpasste Kurstermine in einem Parallellehrgang besuchen
Betriebliche/r Mentor/in mit eidg. Fachausweis	16 Standorte	lernwerkstatt.ch/mentoring	20 M	Verschiedene	36 Tage	Inkl. Diplom Systemischer Coach
Betriebliche/r Mentor/in mit eidg. Fachausweis	Verschiedene	coachingzentrum.ch/bm	18 M	Verschiedene	16.5 Tage	Ausbaubar zum CAS Coaching
Betriebliche/r Mentor/in mit eidg. Fachausweis	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	18 M	Flexibel	300 Stunden	Inkl. Reflexionen & Training
HR-Fachfrau/-Fachmann mit eidg. FA	z.B. Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch/hr-fachleute	12 M	Mo und Mi	270 Lektionen	Fachrichtungen A,C (Swissstaffing), Prüfungsvorbereitung
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	Handelsschule KV Aarau	hkvaarau.ch	17 M	Di abends und Sa	370 Lektionen	Fachrichtung A, C
HR-Fachfrau/-Fachmann mit eidg. FA	KV Luzern Berufsakademie	kvlu.ch	12 M	Di/Fr oder Mi/Sa	350 Lektionen	2 Modelle
HR-Fachfrau/-Fachmann mit eidg. FA	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	12 M	Div. Zeitmodelle	300 Lektionen	Fachrichtung A, Präsenzunterricht oder Blended Learning
HR-Fachfrau/-Fachmann mit eidg. FA	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	12–18 M	Flexibel	400 Stunden	Alle Fachrichtungen (A, B, C)
HR-Fachleute mit eidg. Fachausweis	Basel-Stadt/Basel-Land	kvpro.ch	18 M	Verschiedene	342 Lektionen	Fachrichtung A
HR-Fachleute mit eidg. Fachausweis	EBZ Solothurn-Grenchen	ebzsolothurn.ch	12 M	Mo und Sa	319 Lektionen	Fachrichtung A
Sozialversicherungsfachfrau/-mann mit eidg. FA	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	12–18 M	Flexibel	372 Stunden	Zwei Lehrgangsmodelle
Eidg. Diplom						
Ausbildungsleiter/in mit eidg. Diplom	Olten	lernwerkstatt.ch/al	12 M	Fr und Sa	35 Tage	Durchführungsgarantie
Dipl. HR-Leiter/in NDS HF	KV Luzern Berufsakademie	kvlu.ch	12 M	Fr und Sa alle 2 Wo.	36 Tage	Eidg. anerkannt
Dipl. HR-Leiter/in NDS HF	SIB Zürich	sib.ch	12 M	Fr und Sa	33 Tage	Diplomarbeit
Leiter/in Human Resources	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	12–18 M	Flexibel	320 Stunden	Inkl. verschiedener Mehrwerte
CAS						
CAS Agile Teamcoaching und Supervision	Olten	coachingzentrum.ch/sv-tc	6 M	Verschiedene	16 Tage	Ausbaubar zum MAS Interkulturelles Coaching und Supervision
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	9 M	Do	18 Tage	15 ECTS
CAS FH in People Attraction Excellence	Kalaisdos Fachhochschule, Zürich	kalaídos-fh.ch	6 M	i.d.R. Fr und Sa	15–16 Tage	anschlussfähig für div. MAS, DAS, (E)MBA vor Ort und Live-Streaming
CAS FH in Personalentwicklung	Kalaisdos Fachhochschule, Zürich	kalaídos-fh.ch	6 M	i.d.R. Fr und Sa	15–16 Tage	anschlussfähig für div. MAS, DAS, (E)MBA vor Ort und Live-Streaming
CAS FH in Strategic HR Business Partnering	Kalaisdos Fachhochschule, Zürich	kalaídos-fh.ch	6 M	i.d.R. Fr und Sa	15–16 Tage	anschlussfähig für div. MAS, DAS, (E)MBA vor Ort und Live-Streaming
CAS Going Teal – Selbstorganisation für die agile Praxis	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	7 M	Mo und Di	15 Tage	inkl. Studienreise nach Holland
CAS Innovative Arbeitswelten: New Work & Collaboration	diverse Kursorte & online (auf Wunsch auch hybrid)	ikf.ch	3 M	Fr und Sa	10 Tage	Wahlmodul in allen Masterstudiengängen des IKF
CAS Innovatives HR Management	Campus St. Gallen	ost.ch	15 M	Do bis Sa	16 Tage	Kann zum MAS ausgebaut werden
CAS Integriertes Personalmanagement in kleinen Unternehmen	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	8 M	Sa, z.T. Fr	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 Leading Transformation	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	5 M	Verschiedene	16 Tage	12 ECTS Punkte/ Kooperation mit Hochschule Fribourg
CAS Moderne Personal- und Organisationsentwicklung	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	12 M	Verschiedene	20 Tage	Ausbaubar zum MAS Leadership und Changemanagement
CAS New Leadership in Team- und Selbstführung	Campus St. Gallen	ost.ch	15 M	Mo bis Mi	18 Tage	Kann zum MAS ausgebaut werden
CAS Persönlichkeitspsychologie & -diagnostik	ZHAW IAP Zürich	zhaw.ch/iap/cas-ppd	6 M	Di nachmittags und Fr	77 Lektionen	Online & Präsenz-Veranstaltungen
CAS Resilienztraining	Olten, Zürich	coachingzentrum.ch	12 M	Verschiedene	18 Tage	Burnout-Prävention mit anerkanntem Abschluss
DAS						
DAS Bildungsmanagement	Olten, Zürich	lernwerkstatt.ch/das	11 M	Mo oder Di	29 Tage	Durchführungsgarantie
MAS						
MAS Human Resource Management	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	24 M	Fr und Sa, z.T. Do	70 Tage	Deutsch und Englisch
MAS Interkulturelles Coaching und Supervision	Olten	coachingzentrum.ch/mas	42 M	Verschiedene	63–66 Tage	Zusätzlich zum MAS: Fachtitel Supervisor/in-Coach bso



Starten Sie Ihre Karriere! Fördern Sie Gesundheit und Widerstandskraft.

Werden Sie
**Coach, betriebl. MentorIn,
SupervisorIn & ResilienztrainerIn**
bei der Nr. 1 – über 20 Jahre erfolgreich auf dem Markt.

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





Arbeitsplatzkultur im Wandel

New Work – ein frischer Blick auf die Arbeit

Die moderne Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Dieser Paradigmenwechsel betrifft nicht nur die äussere Gestaltung von Büros, sondern vor allem die Art und Weise, wie Menschen arbeiten. In diesem Artikel werfen wir einen Blick auf die Konzepte von New Work, Arbeitsplatzkultur und Mitarbeiterbindung und beleuchten, wie diese Elemente zusammenwirken, um eine erfolgreiche und zukunftsfähige Arbeitsumgebung zu schaffen.

Von Slavica Sovilj

Was ist New Work?

New Work ist mehr als nur ein Schlagwort – es repräsentiert eine Philosophie der Arbeitsgestaltung, die sich von traditionellen Ansätzen abhebt. Dieser Ansatz wurde in den 1980er-Jahren vom österreichischen Philosophen und Wirtschaftswissenschaftler Frithjof Bergmann geprägt. Im Kern geht es darum, Arbeit nicht nur als Mittel zum Zweck zu sehen, sondern als einen bedeutungsvollen Teil des Lebens, der zur persönlichen Erfüllung beiträgt.

- 1. Selbstbestimmung:** Mitarbeitenden wird mehr Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit übertragen. Dies fördert Engagement und Kreativität, da Individuen ihre Arbeitsweise besser kontrollieren können.
- 2. Flexibilität:** Arbeitszeit und -ort sind nicht starr vorgegeben. Homeoffice, hybrides Arbeiten, flexible Arbeitszeiten und Teilzeitarbeit werden gefördert, um eine bessere Work-Life-Balance zu ermöglichen.
- 3. Sinnerfüllte Arbeit:** Die Ausrichtung der Arbeit an persönlichen Interessen und Fähigkeiten steht im Vordergrund. Die Mitarbeitenden sollen in ihrer Tätigkeit einen höheren Sinn erkennen.
- 4. Partizipation:** Mitarbeitende werden stärker in Entscheidungsprozesse einbezogen, was das Gefühl der Zugehörigkeit und Identifikation mit dem Unternehmen stärkt.

Die Bedeutung von New Work und Arbeitsplatzkultur

Basierend auf diesen Prinzipien sind Büros heute längst mehr als nur Orte, an denen Aufgaben erledigt werden. Sie sind zu einem Spiegelbild der Unternehmenskultur geworden.

geht es nicht mehr nur um die traditionelle Büroarbeit, sondern auch um die nahtlose Verbindung von physischen und virtuellen Arbeitsräumen – teils über Landesgrenzen hinweg. Ebenfalls in solchen Set-ups sollte man darauf achten, dass sich die Teams und Projektgruppen regelmässig auch physisch begegnen, nur so

*«Die Zukunft der Arbeit liegt in der Freiheit,
der Kreativität und der Menschlichkeit.»*

Arianna Huffington

In der heutigen Geschäftswelt ist Remote Work bei den meisten Unternehmen fest etabliert. Wenn nun Führungskräfte feststellen, dass ihre Mitarbeitenden nur ungern zurück ins Büro kommen, dann liegt es in ihrer Verantwortung, zusammen mit dem Team zu überlegen, bei welchen Aufgaben die persönliche Präsenz wichtig ist und wo physisches Zusammenkommen zu besseren Ergebnissen führt (Kundenbetreuung, Einführung neuer Mitarbeiter, Weiterbildung, Projekt-Kick-offs, Konfliktprävention und -lösung und vieles mehr). Ein modernes Büro sollte deshalb nicht nur ästhetisch ansprechend sein, sondern auch Arbeitsmöglichkeiten bieten, die die verschiedenen Tätigkeiten und die Zusammenarbeit und Selbstorganisation im Team unterstützen.

Die Evolution zur hybriden Zusammenarbeit

Ein zentrales Element von New Work ist die hybride Zusammenarbeit. Dabei

kann langfristig Vertrauen aufgebaut und die Identifikation mit dem Unternehmen gestärkt werden.

Change-Management und Stakeholder-Einbindung

Der Übergang zu New Work erfordert ein effektives Change-Management. Führungskräfte spielen dabei eine entscheidende Rolle, da sie nicht nur als Vorbilder agieren, sondern auch die Veränderung aktiv vorantreiben sollten. Zudem sind Change Agents von grosser Bedeutung. Sie fungieren als Botschafter und Multiplikatoren, die die Vision von New Work im Unternehmen verbreiten und die Mitarbeitenden auf diesem Weg begleiten. Auch die Einbindung relevanter Stakeholder wie die Logistik und die IT ist essenziell, um die verschiedenen Perspektiven zu berücksichtigen und eine reibungslose Umsetzung zu gewährleisten. Idealerweise startet man mit Pilotprojekten, in welchen man die Konzepte mit einzelnen



Ein zentrales Element von New Work ist die hybride Zusammenarbeit.

Teams ausprobiert und das Feedback in die nächste Phase integriert.

Kommunikation und Spielregeln

Eine transparente und zielgerichtete Kommunikation ist von Anfang an unerlässlich. Über alle Hierarchieebenen hinweg müssen die Mitarbeitenden über die Ziele, Vorteile und Herausforderungen von New Work informiert werden. Dies schafft Klarheit und verhindert Missverständnisse. Ebenso wichtig sind klare Spielregeln. Diese definieren, wie die neue Arbeitskultur im Alltag umgesetzt wird. Sie betreffen nicht nur die technischen Aspekte, sondern auch Verhaltensweisen, Erwartungen und den Umgang miteinander: Wie oft trifft sich das Team vor Ort? Gibt es tägliche Stand-ups (auch virtuell)? Wo findet man relevante Informationen (Bring- und Hol-schuld von Informationen)? Wie werden Tools wie E-Mail, Videocall und Chat eingesetzt? Wie werden Stellvertretungen bei kurzfristigen Ausfällen organisiert? etc. Diese Spielregeln sollten nach Möglichkeit gemeinsam entwickelt, regelmässig überprüft und bei Bedarf angepasst werden.

Mitarbeiterbindung im Kontext von New Work

Die erfolgreiche Integration von New Work erfordert eine Balance zwischen Bedürfnissen der Mitarbeitenden und den Anforderungen des Unternehmens. Die Flexibilität neuer Arbeitsmodelle kann die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung steigern, indem sie individuellen Bedürfnissen Raum geben. Gleichzeitig ist die Förderung von sozialer Interaktion und Teamzusammenhalt wichtig, insbesondere in hybriden Arbeitsumgebungen. Deshalb erfordert die Implementierung Flexibilität sowohl von Mitarbeitenden als auch vom Unternehmen, um ein harmonisches Gleichgewicht zwischen persönlichen Bedürfnissen und geschäftlichen Zielen zu erreichen.

Fazit: Die Einzigartigkeit jedes New-Work-Projekts

Insgesamt ist New Work keine Einheitslösung, sondern ein Ansatz, der sich individuell auf jedes Unternehmen zuschneiden lässt. Die Kombination aus flexibler Arbeitsumgebung, klarer Kommunikation, aktiver Einbindung von Führungskräften

und Mitarbeitenden schafft eine Grundlage für den erfolgreichen Übergang in die moderne Arbeitswelt. Die Gestaltung der Arbeitsplatzkultur im Kontext von New Work erfordert Sorgfalt, Flexibilität und die Bereitschaft, diese kontinuierlich anzupassen und weiterzuentwickeln.

Quellen

- 1 Allmers, S.; Trautmann, M.; Magnussen, Ch. (2022): On the way to New Work. Wenn Arbeit zu etwas wird, das Menschen stärkt. München: Verlag Franz Vahlen.
- 2 Breidenbach, J.; Rollow, B. (2019): New work needs inner work. A handbook for companies on the way to self-organisation. Unter Mitarbeit von Siena Powers und Noah Leal. Second edition. München: Verlag Franz Vahlen; Verlag C.H. Beck.
- 3 Brommer, D.; Hocking, S.; Leopold, A. (Hg.) (2019): Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt. Springer Gabler. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler.
- 4 Hackl, B. (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Wiesbaden: Springer Gabler.
- 5 Malik, F. (2017). «The New World of Work: From the Cube to the Cloud». Peter Lang Inc., International Academic Publishers.



Slavica Sovilj, lic. phil. I, MAS Coaching, IAP. Inhaberin des Beratungsunternehmens Potenzial Plus GmbH. 25 Jahre Beratungs-, Führungs- und Projektleitungserfahrung im internationalen Umfeld

mit den Schwerpunkten Organisations- und Teamentwicklung, Coaching und Führungsentwicklung.

Teamkultur proaktiv gestalten

Stärker durch Teamgeist 4.0

Eine guter Teamgeist respektive eine gute Teamkultur ist die Grundlage für eine motivierende und effektive Zusammenarbeit. Was genau gehört zur Teamkultur, wie entsteht sie, und wie kann man die Teamkultur proaktiv verbessern?

Von Andrea Rutishauser

Oft wird betont, dass eine Veränderung der Unternehmenskultur notwendig ist, damit die Menschen in der Organisation besser zusammenarbeiten. Doch was genau verbirgt sich hinter dem Begriff «Kultur»? Kultur ist kein starres Konzept, sondern ein dynamisches Ergebnis der Wechselwirkung von Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur, Geschäftsprozessen und dem vorherrschenden Verständnis von Führung. Es existiert nicht «eine» Unternehmenskultur, sondern verschiedene Kulturen, welche die Zusammenarbeit beeinflussen und manchmal herausfordernd gestalten. In Teams, als kleinste Einheiten in Organisationen, kann eine bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Teamkultur die Leistungsqualität, die Arbeitszufriedenheit und die Zusammenarbeit erheblich verbessern. Ein gemeinsames Verständnis darüber, was für Arten von Kulturen in einem Team vorhanden sind, ist der erste Schritt dazu.

Gemeinsames Verständnis

Landeskultur: Menschen aus verschiedenen Ländern haben unterschiedliche Wertvorstellungen, Überzeugungen und Verhaltensweisen. Dies beeinflusst die Art und Qualität der Kommunikation und Zusammenarbeit im Team. So können etwa unterschiedliche Auffassungen von Vertrauen oder Termintreue zu Herausforderungen führen.

Berufskultur: Verschiedene Abteilungen haben unterschiedliche Umgangs-kulturen. Häufig ist die Identifikation mit dem eigenen Berufsfeld sehr stark ausgeprägt – oft stärker als die Verbundenheit mit den Werten der Organisation oder den Werten, die einem von Kindheit an vermittelt wurden. Es entstehen auch Identifikationen innerhalb von Teams, beispielsweise in der Abschlussphase im Verkauf.

Hier dominiert der Faktor Dringlichkeit: Aus Sicht des Verkaufs muss unbedingt heute noch eine Lösung für den Kunden gefunden werden, sonst komme der Vertrag nicht zustande. Insbesondere in Projektteams, die aus einer Vielzahl von verschiedenen Fachleuten bestehen, kann es wichtig sein, sich mit den Berufskulturen der Teammitglieder vertraut zu machen.

Organisationskultur: Die sogenannten Espoused Values, also die von einer Organisation proklamierten Werte, können in multinationalen Unternehmen zu sehr unterschiedlichen Auslegungen führen. Begriffe etwa wie «Offenheit» oder «Vertrauen» werden in verschiedenen nationalen Kulturen unterschiedlich interpretiert und gelebt. Daher sollten sie nicht ohne eine gründliche Auseinandersetzung mit den Mitarbeitenden eingeführt werden.

Persönlich: Zu diesen Faktoren gehören die soziale und gesellschaftliche Umgebung, familiäre Einflüsse, das Alter, die Art und Qualität der Bildung sowie der starke Einfluss von Privilegien sowohl innerhalb einer Organisation als auch in der Kultur des Landes, in dem eine Person tätig ist. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter geniesst bestimmte Privilegien oder eben nicht. Der Austausch über unsere eigenen Privilegien und die der anderen Teammitglieder kann äusserst nützlich sein. Damit dies gelingt, ist es entscheidend, dass das Team bereits eine gewisse Vertrautheit miteinander entwickelt hat und sich gut kennt. Dies ist besonders wichtig, da bei dieser Auseinandersetzung möglicherweise heikle Themen zur Sprache kommen. Dennoch ist gerade diese Diskussion ein wertvolles Instrument, um das gegenseitige Verständnis zu vertiefen und den Respekt füreinander fest zu verankern.

Die eigene Kollaborationskultur

Um eine teamübergreifende Kultur zu schaffen, die eine motivierte und effektive Zusammenarbeit ermöglicht, gilt es folgende Punkte umzusetzen:

Vom Beobachten zum Verstehen

Die meisten Menschen neigen dazu, aus Wahrnehmungen direkt Urteile über ein Verhalten anderer Menschen zu fällen. Hilfreicher ist es, innezuhalten und sich selbst zu fragen: Was nehme ich tatsächlich wahr? Was sehe und höre ich? Und im nächsten Schritt über das Geschehen





SCHAFFUNG EINER MOTIVIERENDEN UND EFFEKTIVEN TEAMKULTUR

1. Verstehen, was vor sich geht
2. Fokus auf Gemeinsamkeiten
3. Benachteiligungen eliminieren
4. Vereinbarungen zur Zusammenarbeit
5. Ständige Weiterentwicklung

zu reflektieren und sich zu fragen: Was denke ich, dass gerade passiert? Anschliessend gilt es, diese Interpretation mit dem Gegenüber zu verifizieren, um sicherzustellen, dass unsere Annahmen mit der Realität übereinstimmen. So können Konflikte gar nicht erst entstehen respektive Missverständnisse ausgeräumt werden.

Gemeinsamkeiten stärken

Durch das gezielte Entdecken der Gemeinsamkeiten der Teammitglieder, auf denen Kollaboration aufgebaut werden kann, ohne dabei die Unterschiede auszu-

blenden, werden der Zusammenhalt und das Gefühl der Zugehörigkeit gestärkt. Dies fördert eine Zusammenarbeit, bei der Teammitglieder nicht nur miteinander, sondern auch füreinander arbeiten.

Startbedingungen angleichen

Anstelle von Gleichheit (Equality) geht es um die Sicherstellung von Gerechtigkeit (Equity) im Team beziehungsweise um den Ausgleich von Benachteiligung. Dies geschieht dadurch, dass jedem Teammitglied die Möglichkeit gegeben wird, seine maximale Wirkungsfähigkeit im Team zu entfalten. Hierfür braucht die Führungsperson strukturelle Unterstützung in der Organisation etwa in Form von grundsätzlichen Abmachungen, wie Inklusion und hilfreiche Bedingungen geschaffen werden können.

Fragen der Teamzusammenarbeit

- Worauf fokussieren wir uns?
- Wie kommunizieren wir miteinander?
- Wie entscheiden wir?
- Wie lernen wir miteinander und voneinander?

Diese Themen sind sehr dynamisch und verändern sich mit neuen Anforderungen, neuen Teammitgliedern und sind daher immer wieder miteinander zu besprechen. Dieser Prozess kann anspruchsvoll sein, doch er gewährleistet, dass das Team auch in schwierigen Zeiten zusammenhält und seine Ausrichtung beibehält.

Wichtig sind dabei auch Abmachungen zu den Gefässen – Arbeitssitzungen, Kollaborationsdialoge, kollegiale Austausche, soziale Treffen –, die sich klar bezüglich Zweck und Inhalt voneinander unterscheiden. Diese Disziplin im Trennen der Teamgefässe hilft, sich im Gespräch miteinander auf ein Thema zu konzentrieren und dieses konsequent zu bearbeiten.

Teamkultur festigen

Die Entwicklung einer eigenen Teamkultur ist ein kontinuierlicher Prozess, der ständige Weiterentwicklung erfordert und sich an neue Gegebenheiten anpassen muss. Gelingende Kollaboration im Team zu erreichen, ist eine sozial fordernde und anspruchsvolle Arbeit. Wenn sie ernsthaft betrieben wird, macht sie nicht nur das Team insgesamt stärker, sondern auch jedes einzelne Teammitglied.

ÜBER DAS BWI

Das Zürcher Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI AG begleitet Menschen und Organisationen auf ihrem Weg zu mehr Leistungsstärke und Resilienz. Das Credo «Stärken stärken» steht dabei konsequent im Fokus: Menschen und Organisationen werden gezielt in ihren Stärken und Fähigkeiten unterstützt, damit Weiterentwicklung darauf aufbauen kann.

www.bwi.ch



Andrea Rutishauser ist Partnerin und Geschäftsführerin beim BWI. Als Trainerin und Beraterin liegt ihr Schwerpunkt auf den Themen Führungsentwicklung, Strategie, Team- und Einzelcoaching, Konfliktmanagement und Mediation im betrieblichen Kontext.

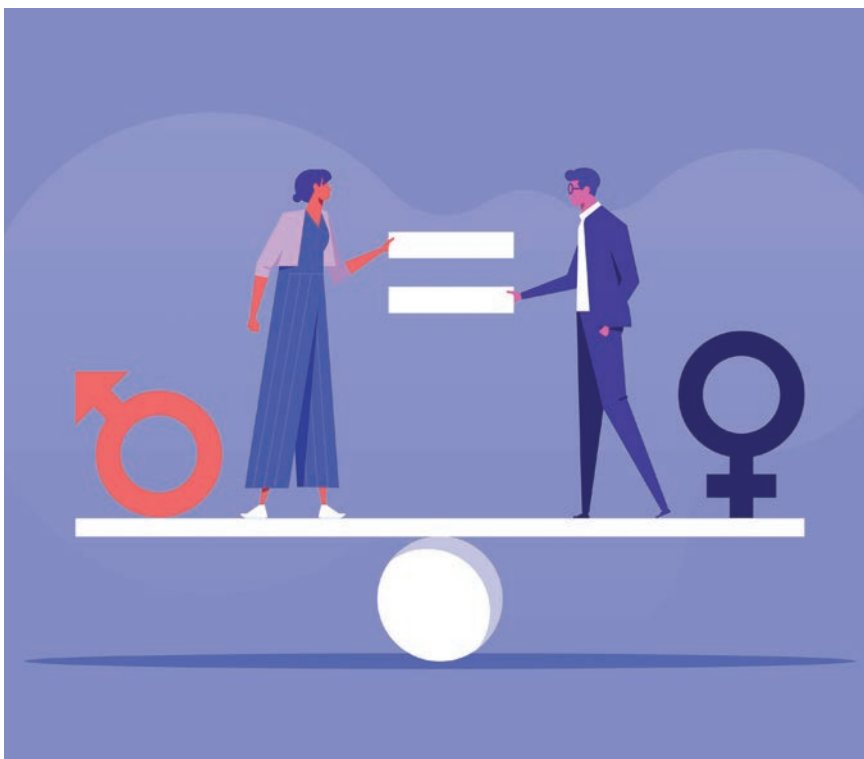


Gender Fatigue

Haben wir bereits genug getan für die Frauen?

Themen rund um die Gleichberechtigung haben in den letzten Jahren mehr Platz in der Öffentlichkeit bekommen. Einige denken, dass damit das Ziel erreicht ist und die «Übung» beendet werden kann. Doch ein Etappensieg genügt nicht. Was es auf dem weiteren Weg braucht, um echte Gleichberechtigung zu erreichen, zeigt dieser Beitrag.

Von Sandra Kuhn-Schulthess



Ist die Gleichberechtigung der Geschlechter bereits erreicht?

Die Gleichstellung der Geschlechter ist ein Thema, das schon lange diskutiert und vorangetrieben wird. Doch trotz vieler Fortschritte und Errungenschaften gibt es immer noch Bereiche, in denen Frauen benachteiligt sind. In letzter Zeit hat sich zunehmend eine Diskussion über «Gender Fatigue» entwickelt – nach dem Motto: «Reichen die Massnahmen denn jetzt nicht endlich einmal?» Findet nicht bereits eine umgekehrte Diskriminierung gegenüber den Männern statt? Haben die Frauen nicht erreicht, was sie zu Beginn wollten? Welche Massnahmen sind im heutigen Umfeld des Fachkräftemangels notwendig und hilfreich?

Gleichstellung noch nicht erreicht

Es ist wichtig, sich vor Augen zu führen, dass Gleichstellung ein kontinuierlicher Prozess ist. Trotz einiger Fortschritte gibt es nach wie vor geschlechtsspezifische Unterschiede und Ungleichheiten in der Arbeitswelt. Frauen sind zu oft unterrepräsentiert in Führungspositionen und verdienen im Durchschnitt immer noch weniger als ihre männlichen Kollegen. Diese Ungleichheiten können nicht ignoriert oder als gelöst betrachtet werden.

Um die Situation der Frauen weiter zu verbessern, müssen Unternehmen und Orga-

nisationen gezielte Massnahmen ergreifen. Hier sind einige Ansätze, die dabei helfen können:

1. Förderung von Karrieremöglichkeiten:

Unternehmen müssen sicherstellen, dass Frauen die gleichen Chancen haben, in Führungspositionen aufzusteigen. Dies erfordert gezielte Förderprogramme, Mentoring und Coaching für Frauen, um ihre Fähigkeiten und ihr Potenzial zu entwickeln. Es ist zudem wichtig, dass Karriereentwicklung und Aufstiegsmöglichkeiten auch im Teilzeitpensum möglich sind. Frauen sollten gefragt werden, welche Karrieremöglichkeiten sie anstreben und wie sie ihre beruflichen Ambitionen mit familiären Verpflichtungen in Einklang bringen können.

2. Lohnanpassungen:

Es ist unbestreitbar, dass Frauen oft weniger verdienen als Männer für die gleiche Arbeit. Unternehmen sollten ihre Lohnstrukturen überprüfen und sicherstellen, dass sie fair und transparent sind. Es müssen Massnahmen ergriffen werden, um Lohnunterschiede aufgrund des Geschlechts zu beseitigen. Dies beinhaltet auch die Förderung von Verhandlungskompetenzen bei Frauen, damit sie gerechte Gehälter aushandeln können. Darüber hinaus sollten andere Vergütungsaspekte wie Boni und Sozialleistungen auf mögliche geschlechtsspezifische Unterschiede hin untersucht werden.

3. Flexible Arbeitsmodelle:

Die Förderung von flexiblen Arbeitsmodellen kann Frauen – und Männern – helfen,

TAKE-AWAYS

- Gleichstellung der Geschlechter ist ein kontinuierlicher Prozess, der weitere Massnahmen erfordert.
- Unternehmen sollten gezielte Massnahmen ergreifen, um Karrieremöglichkeiten für Frauen zu fördern und Lohnunterschiede zu beseitigen.
- Flexible Arbeitsmodelle und Chancengleichheit bei der Einstellung sind weitere wichtige Ansätze zur Förderung der Gleichstellung.
- Eine inklusive Unternehmenskultur ist entscheidend für den Erfolg der Gleichstellung.
- Die Förderung der Gleichstellung steigert die Arbeitgeberattraktivität und führt somit zu besseren Geschäftsergebnissen.

Familie und Beruf besser zu vereinbaren. Homeoffice, Teilzeitarbeit oder flexible Arbeitszeiten ermöglichen es Frauen, ihre Karriere voranzutreiben, ohne auf die Bedürfnisse ihrer Familie verzichten zu müssen. Unternehmen sollten eine Kultur der Flexibilität und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördern, indem sie flexible Arbeitsmodelle aktiv unterstützen und Barrieren abbauen.

4. Chancengleichheit bei der Einstellung und Beförderung:

Unternehmen sollten ihre Rekrutierungsprozesse überprüfen, um sicherzustellen, dass Frauen gleiche Chancen haben, eingestellt zu werden und Beförderungen zu erhalten. Dies erfordert die Überwindung von Vorurteilen und stereotypen Denkmustern sowie die Implementierung von fairen und transparenten Auswahlverfahren. Bei den Beförderungen sollte der Fokus auf den Fähigkeiten und Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegen, unabhängig vom Geschlecht. Insbesondere Teilzeiterkräfte dürfen bei der Beförderung nicht benachteiligt werden, da Teilzeitarbeit oft mit Frauen assoziiert wird.

5. Veränderung der Unternehmenskultur:

Eine inklusive und diverse Unternehmenskultur ist entscheidend, um Frauen zu unterstützen und zu fördern. Unternehmen sollten eine Umgebung schaffen, in der Frauen sich sicher, wertgeschätzt und gleichberechtigt fühlen. Diskriminierung und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz müssen aktiv bekämpft werden. Eine Unternehmenskultur, die auf Offenheit, Respekt und Gleichberechtigung basiert, schafft ein positives Arbeitsumfeld für alle Mitarbeitenden.

Diese Massnahmen tragen nicht nur zur Gleichstellung bei, sondern steigern auch die Arbeitgeberattraktivität. Unternehmen, die sich für Geschlechtergleichstellung einsetzen, ziehen oft talentierte Frauen an, die ihre Karriere vorantreiben möchten. Eine vielfältige Belegschaft führt in der Regel zu Innovation, Kreativität und somit zu besseren Geschäftsergebnissen.

Es ist wichtig, zu betonen, dass Gleichstellung keine Frage der Frauen allein ist. Unternehmen, Regierungen und die Gesellschaft insgesamt müssen sich gemeinsam für Veränderungen einsetzen. Nur wenn wir weiterhin Massnahmen ergreifen und uns aktiv für die Gleichstellung einsetzen, können wir eine gerechte und inklusive Zukunft für alle schaffen. Gender Fatigue sollte kein Hindernis sein, sondern vielmehr ein Ansporn, weiterhin für Gleichstellung einzustehen.



Sandra Kuhn-Schulthess

verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Beratung und dem Coaching von Teams in Pitch- und Auftrittssituationen, angefangen bei ihrer Tätigkeit bei KPMG und PwC bis hin zu ihrer aktuellen Rolle als Mitbegründerin und Client Lead bei Hypatia GmbH, wo sie sich auf die Vernetzung und Unterstützung von Frauen in ihrer Karriereentwicklung sowie die Beratung von Unternehmen im Bereich Gender Diversity konzentriert. Ihre akademische Laufbahn umfasst einen Abschluss in Rechtswissenschaften von der Universität St. Gallen sowie einen MAS in Customer Relationship Management von der ZHAW School of Management and Law. Sandra Kuhn-Schulthess engagiert sich in der Schulpflege, hat langjährige Erfahrung als Vorsitzende des Elternrats und unterstützt ehrenamtlich die Swiss Handicap.

Die berühmte Gen Z: Wieso wir uns mit ihr zusammentun statt über sie schimpfen sollten.

Die Generation Z strebt nach einem erfüllten Leben und einem sinnstiftenden Beruf. Sie will eine Arbeit, die ihre Werte und Interessen widerspiegelt, am liebsten erst ab 12 Uhr von Bali aus arbeiten und sich dann erst einmal einen Smoothie holen. Wir älteren Generationen schimpfen über diese Allüren – die Gen Z wolle leben, aber nicht arbeiten.

Verständlich, dieser Aufruhr. Vielen von uns wurde von Kindesbeinen «Das Leben ist kein Zuckerschlecken» eingetrichtert. Die Arbeit bestimmt oft unser Leben und unsere Identität. Tatsächlich hat die harte Arbeit älterer Generationen unseren Wohlstand ermöglicht. Doch nicht wenige zahlten einen Preis dafür: Stress und Burn-out. Die Gen Z reagiert darauf und strebt nach weniger Druck und mehr Lebensqualität. Das passt nicht allen.

Doch wir könnten es auch so sehen: Mit der offenen Kommunikation ihrer Bedürfnisse übernimmt die Gen Z Verantwortung für ihr mentales und körperliches Wohlbefinden und damit für ihre Leistungsfähigkeit. Und Eigenverantwortung erwartet die neue Arbeitswelt doch von uns. Zudem nutzt die Gen Z die Möglichkeiten der Flexibilität und Individualität, die uns die Digitalisierung bietet, um ihre Arbeit so zu gestalten, wie sie zu ihrem Leben passt. Die Gen Z will arbeiten, aber das Was und Wie ihrer Arbeit ist ihr wichtig.

Die Gen Z erinnert uns daran, dass wir auch bei der Arbeit leben können und dass das Leben aus mehr besteht als aus Arbeit. Statt die Gen Z zu kritisieren, können wir uns doch auch fragen, wie ein gesünderes Verhältnis zur Arbeit für uns aussehen könnte. Gleichzeitig können wir gemeinsam überlegen, wie sich die Gen Z ihrer Verantwortung zur Aufrechterhaltung unseres Wohlstands bewusst wird. Wenn wir uns zusammentun und alle Perspektiven einbeziehen, ermöglichen wir eine Arbeitskultur, in der wir nicht nur leistungsstark, sondern auch glücklich und gesund sind. Letztlich kann man auch unter Palmen mit einem Smoothie in der Hand produktiv sein – sofern der jeweilige Beruf es zulässt.

Dr. Andreja Wirz ist selbstständige Arbeits- und Organisationspsychologin und hat sich auf die Themen Self-Leadership und Resilienz spezialisiert. Mit Coaching, Workshops und Impulsreferaten unterstützt sie Fach- und Führungskräfte dabei, ihr Selbstvertrauen zu stärken und beruflich aufzublühen. Zusätzlich ist Andreja Lehrbeauftragte an der Universität Zürich.

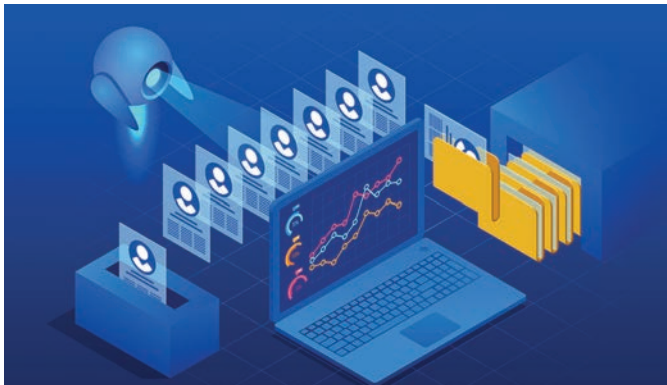


VORSCHAU

personalSCHWEIZ Ausgabe 09
November 2023*

Future of Work, People Analytics & HR-Tech

Die Art, wie wir arbeiten, ist im Wandel. Die Digitalisierung hat viele Arbeitsprozesse beschleunigt, und die hybride Zusammenarbeit ermöglicht. Mit ChatGPT und Tools in den unterschiedlichsten Bereichen ist der Stellenwert von künstlicher Intelligenz (KI) in jüngster Zeit deutlich sichtbarer geworden. Dabei kommt immer auch die Frage ins Spiel, wie wir mit Daten umgehen. Herbert Burri, Leiter HR-Datenanalyse bei der Post und Präsident von Swiss HR Analytics, ist mit diesen Themen täglich konfrontiert. Wir haben mit ihm über People Analytics, den Einsatz von KI und über heikle Daten gesprochen. Wie sein Fachgebiet die Personalplanung verbessert und inwieweit KI die zukünftige Arbeitswelt umkrempeln wird, erfahren Sie in der November-Ausgabe.



People Analytics ist ein mächtiges Tool. Gerade hinsichtlich Datenschutz gilt es, dieses mit Bedacht einzusetzen.

Virtual Reality bei der Personalauswahl?

Virtual-Reality-Anwendungen bieten neuartige Möglichkeiten zur Simulation von Arbeitsumgebungen. Dr. Alexander Simons hat mit Forscher*innen in einer Studie den Zusammenhang zwischen Erfolg in der Simulation und intellektuellen Fähigkeiten untersucht. Für personalSCHWEIZ hat er die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst.

ChatGPT im Recruiting – die Debatte

Kann der auf maschineller Lerntechnologie basierende Text-Chatbot sinnvoll im Personalgewinnungsprozess eingesetzt werden? Wiegt die Zeitersparnis den Verlust von persönlicher Interaktion mit Kandidat*innen auf? Die Debatte mit den Standpunkten von Malte Müller, Fabio Blasi und Claudia Menges.

Längere Abwesenheit vom Arbeitsplatz

Wenn Arbeitnehmende infolge unbezahlten Urlaubs, Betreuungsurlaubs oder Arbeitsunfähigkeit für längere Zeit nicht am Arbeitsplatz sind, hat dies Auswirkungen auf die sozialversicherungsrechtliche Situation der betroffenen Parteien. Elvira Chopard zeigt in ihrem Beitrag, was in dieser Situation zu beachten ist.

* Änderungen vorbehalten

VERANSTALTUNGSHINWEIS

Digitale Revolution im Office mit ChatGPT & Co.

Mehr Effizienz und Kreativität im Büroalltag dank neuer KI-Tools

Termin: Donnerstag, 30. November 2023

Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie, Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung 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 138.– 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/Tobias Ammann
Korrektur/Lektorat	Margit Bachfischer M.A. Bobingen
Druck	Galledia Print AG, Flawil www.galledia.ch
Auflage	Druckauflage: 5000 Exemplare
Publikation	10 Mal jährlich ISSN 1664-5693

Bildrechte: Titelbild und Bild S. 8 Nicole Kopp; Grafik S. 31 Kathrin Neumüller; Grafik S. 42 und Tabelle S. 42 Claudia Buzzelli; Autorenporträts 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. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.



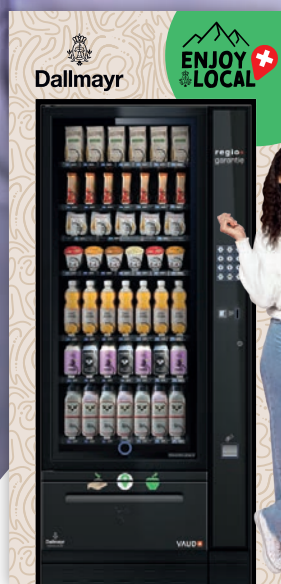
NEU
auch online!

Coach werden

**12-tägiger Lehrgang mit
verschiedenen Konzepten,
Basistheorien und Tools
für erfolgreiches Coaching.**



Dallmayr



DAS BESTE AUS DER SCHWEIZ – AUF KNOPFDRUCK

Mit Enjoy Local holst du dir spannende Erfrischungen und Snacks aus verschiedensten Schweizer Regionen zu dir in die Arbeit – exklusiv bei Dallmayr.



www.enjoy-local.ch

NACH DEN RICHTLINIEN FÜR
regio•garantie



Dallmayr
VENDING & OFFICE