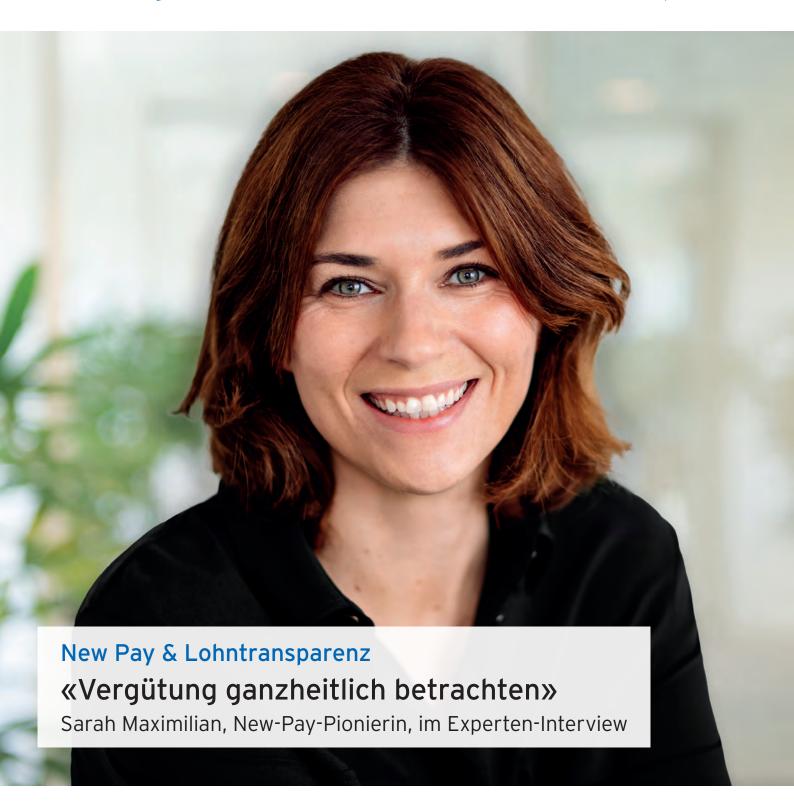
personal schweiz

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



Lohntransparenz

Welche Form passt am besten? Richtig angegangen, bringt Lohntransparenz einen echten Vorteil. Andernfalls droht ein «Lohnchaos». S. 24

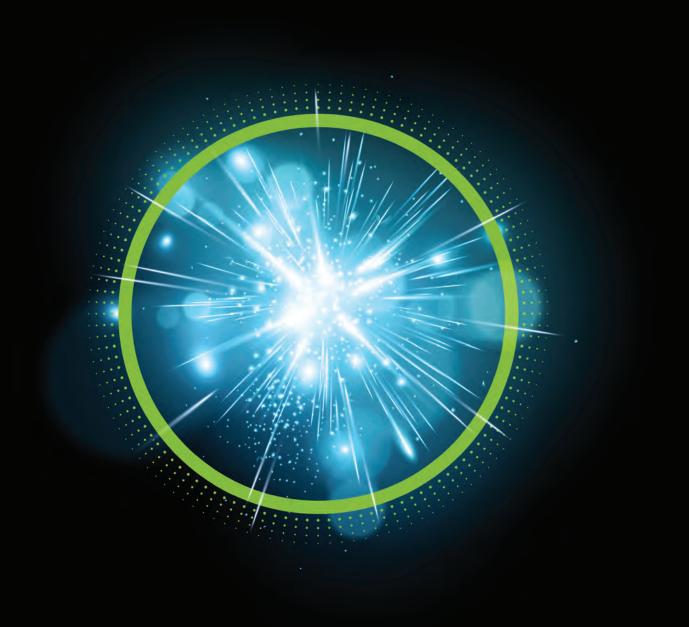
Fringe Benefits

Gehaltsnebenleistungen abrechnen Boni, Beteiligungen oder ÖV-Beiträge: Steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Folgen von Fringe Benefits. S. 26

Debatte

Leistungsorientierte Vergütung Führen hohe variable Lohnbestandteile zu mehr Leistungsbereitschaft? Drei Standpunkte. S. 38

Deloitte.



Technologie ist der Schlüssel zur globalen Mobilität

Wollen Sie interne Prozesse vereinfachen, um die Erfahrung Ihrer Mitarbeitenden zu verbessern? Mit kosteneffizienten Technologien unterstützt Sie das Global Employer Services Team von Deloitte Schweiz bei der Standardisierung und Optimierung interner Abläufe.

Erfahren Sie mehr auf unserer Website

Deloitte.com/ch/GES

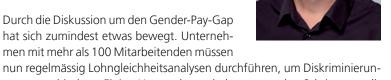


Ein neuer Blickwinkel

Liebe Leserinnen und Leser

In der Schweiz spricht man selten über Geld – insbesondere über den Lohn. Trotzdem ist das Thema für alle Erwerbstätigen von zentraler Bedeutung, denn die Vergütung beeinflusst unseren finanziellen Spielraum und damit auch unseren Lebensstandard.

Durch die Diskussion um den Gender-Pay-Gap hat sich zumindest etwas bewegt. Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden müssen



gen zu verhindern. Einige Unternehmen haben sogar den Schritt zur vollständigen Lohntransparenz gewagt und damit ihr Image gestärkt.

In Zeiten von flexibler Arbeit, New Work und neuen Rollenverteilungen stellt sich zudem die Frage, wie der Wert von Arbeit heute bemessen wird. Der New-Pay-Ansatz lädt dazu ein, Vergütung neu zu denken: Traditionelle, starre Gehaltsstrukturen werden abgelöst, und die individuelle Kultur sowie die Werte einer Organisation rücken in den Mittelpunkt.

Wir haben mit der New-Pay-Pionierin Sarah Maximilian über die Vor- und Nachteile diese Art der Entlöhnung gesprochen. Im Titelinterview (Seite 6) verrät sie, wie Vergütungskriterien sinnvoll weiterentwickelt werden können und warum Lohnfairness eng mit Transparenz und Nachvollziehbarkeit verknüpft ist. Zudem gibt sie wertvolle Tipps zur praktischen Umsetzung im Unternehmen.

Weitere Anregungen zum optimalen Mass an Lohntransparenz finden Sie im Beitrag von Mexhit Ademi auf Seite 24. Roland Stoll und Luciano Falco haben sich intensiv mit marktgerechten Löhnen beschäftigt – ihre Überlegungen lesen Sie auf Seite 18.

Neben einem fairen Lohn spielen auch Fringe Benefits eine wichtige Rolle als Zeichen der Wertschätzung. In diesem Zusammenhang möchte ich Ihnen besonders die folgenden Beiträge ans Herz legen: Vergütung und Benefits als individuell angepasster «Wholebeing-Mix» (Seite 20); ein Überblick über die sozialversicherungsrechtlichen und steuerlichen Folgen von Fringe Benefits (Seite 26); und Mitarbeiterverpflegung als attraktiver Benefit – wir stellen Ihnen fünf führende Anbieter von intelligenten Kühlschränken vor (Seite 30).

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und bedanke mich herzlich für Ihre Lesetreue.

Dave Husi Chefredaktor



HAPPY EMPLOYEE, HAPPY COMPANY,

HR für KMU umfassend und modern.

Digitalisieren Sie Ihr HR einfach, schnell und kostengünstig!





Dienstag, 24. September 2024 – Technopark Zürich

Aktuelles Schweizer Arbeitsrecht kombiniert mit sozialversicherungsrechtlichen Fragen

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

Dank den vielen Tipps und konkreten Praxisbeispielen renommierter Arbeitsrechts- und Sozialversicherungsexpert/innen **bringen Sie Ihr Know-how auf den aktuellsten Stand** und garantieren so eine professionelle, fehlerfreie und vorausschauende Abwicklung in der Praxis.

Programm und Fokus-Themen





Unregelmässige Beschäftigung und Mehrfachbeschäftigung – Arbeits-, sozialversicherungs- und steuerrechtliche Aspekte Nicole Vögeli und Ralph Büchel





PRAXISFÄLLE 1
Ein Blumenstrauss an Fragen
bei internationalen Einsätzen
Nicole Vögeli und Ralph Büchel



Lohn aus arbeits- und (sozial-)versicherungsrechtlicher Optik Karin Friedli



Flexibilisierung des Rentenalters Karin Friedli



Arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Aspekte des Aufhebungsvertrages Andrea Halbeisen



Arbeitsunfähigkeit – Drei Praxisfälle Andrea Halbeisen



Update und Ausblick zu Arbeitsrecht und Sozialversicherungen Thomas Geiser

GLEICH ANMELDEN UND PLATZ RESERVIEREN!

PRAXISSEMINARE.CH

ODER TELEFON 044 434 88 34



EDITORIAL	3	Mit Fringe Benefits Talente gewinnen	
EXPERTEN-INTERVIEW		und halten: Beispiele und Statistiken Wir zeigen, welche Goodies Arbeitnehmende wirklich wollen.	34
«Vergütung ganzheitlich betrachten» New-Pay-Pionierin Sarah Maximilian im Gespräch über Vergütungskriterien, Lohnfairness und neue Perspektiven zur Entlöhnung.	6	Leistungsorientierte Vergütung Die Debatte mit den Standpunkten von Linh Grethe, Lukas von Lindern und Tania Menzi.	38
ARBEITSRECHT		Radikale Transparenz statt Geheimniskrämerei	40
Arbeitsverträge pannenfrei abändern Das müssen Sie bei Änderungskündigungen beachter	10	Wie Great Place To Work Schweiz mit Offenheit das Vertrauen ins eigene Unternehmen stärkt.	
Mattmanns Sicht Die regelmässige Kolumne von Dr. Oliver Mattmann	12	Wie kann man Konflikte lösen? Die Kunst der angemessenen Intervention.	42
BVG-Arbeitgeberpflichten Im Rahmen der beruflichen Vorsorge muss die Arbeitgeberin verschiedene Pflichten erfüllen.	14		
LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN			
2. Säule: Optionen für Arbeitgebende Einfache Massnahmen, um die Vorsorgelösung attraktiver zu gestalten.	16	HR-STRATEGIE	
Marktgerechte Löhne für Männer und Frauen Ein «Market Pay Equity»-Label wäre wünschenswert.	18	Auswirkungen der Talentidentifikation So nehmen «Talente» ihren Status wahr.	44
Was bedeutet Vergütung		DENKSPORT	
für Unternehmen? Der Wholebeing-Mix rückt den Wert der Arbeit für Mitarbeitende in den Vordergrund.	20	Testen Sie Ihr Wissen im Quiz! FÜHRUNG	47
		Spiritualität in der Führung Der ganzheitliche Führungsansatz beeinflusst nicht nur das Arbeitsklima positiv. AUS- UND WEITERBILDUNG	48
	1	Weiterbildungen im HR & Leadership	50
Wie viel Transparenz erträgt ein Unternehmen?	24	Welcher Lehrgang findet wann statt? WERTE & KOMPETENZEN	
Richtig angegangen, bringt Lohntransparenz einen echten Vorteil. Andernfalls droht ein «Lohnchaos».		Emotionale Intelligenz als Booster	
Altes Recht in neuen Schläuchen Sozialversicherungsrechtliche und steuerliche Folgen	26	der agilen Transformation Zwischenmenschliche Beziehungen besser verstehen.	52
von Fringe Benefits.		KOLUMNE	
PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS		Die wahre Reform steht uns	
Motivation geht durch den Magen Mitarbeiterverpflegung als attraktiver Benefit.	30	noch bevor Ralph Büchel, Geschäftsleiter von Caveris, wirft in der aktuellen Kolumne einen kritischen Blick auf die bevorstehende BVG-Reform.	53
Intelligente Kühlschränke 5 Anbieter im Porträt	31	VORSCHAU/IMPRESSUM	54



New Pay & Lohntransparenz

«Vergütung ganzheitlich betrachten»

In Zeiten von flexibler Arbeit, New Work und neuer Rollenausgestaltung braucht es eine neue Art der Vergütung. Der New-Pay-Ansatz lässt traditionelle und starre Gehaltsstrukturen hinter sich und rückt die Organisation mit ihrer individuellen Kultur und ihren Werten in den Mittelpunkt. Wir sprechen mit der New-Pay-Pionierin Sarah Maximilian über Vor- und Nachteile dieser Art der Vergütung. Im Interview verrät die Inhaberin der Boutique-Beratung Yellow BC, wie Vergütungskriterien sinnvoll weiterentwickelt werden und warum Lohnfairness eng mit Nachvollziehbarkeit verbunden ist. Dazu gibt sie Tipps für die praktische Umsetzung im Unternehmen.

Interview geführt von Dave Husi

Frau Maximilian, Lohn ist in der Schweiz immer noch ein grosses Tabuthema. Wie nehmen Sie dies in Deutschland und allgemein im EU-Raum wahr?

Früher wurde über Geld höchstens hinter vorgehaltener Hand gesprochen. Die Scheu vor dem Thema nimmt aber seit Jahren ab. Gehaltsdaten sind leichter verfügbar, und gesellschaftlich stellt sich ein anderes Bewusstsein ein, weshalb Mitarbeitende nun mehr Transparenz einfordern. Was das Thema Vergütung aber endgültig enttabuisieren dürfte, ist die neue Entgelttransparenz-Richtlinie der Europäischen Union. Unternehmen müssen bald klar darstellen, wie Gehaltsentscheidungen getroffen und wie Mitarbeitende ins Vergütungssystem eingeordnet werden. Eine proaktive und nachvollziehbare Kommunikation über Gehaltskriterien und -spannen ist dadurch unumgänglich. Zudem sind regelmässige Berichte zum Gender Pay Gap erforderlich, die über eine staatliche Monitoringstelle veröffentlicht werden. Diese Form der Transparenz nach innen und aussen macht Entgeltlücken sichtbar und treibt das Thema Fairness weiter voran.

LOHNTRANSPARENZ IN DER SCHWEIZ

Es gibt in der Schweiz keine gesetzliche Pflicht für Unternehmen, alle Löhne offenzulegen. Seit 2020 sind Arbeitgeber ab 100 Mitarbeitenden jedoch verpflichtet, alle vier Jahre eine Lohngleichheitsanalyse durchzuführen. Diese muss im Anschluss von einer unabhängigen Stelle überprüft werden.

Sie haben früher im «herkömmlichen» Compensation-&-Benefits-Bereich gearbeitet. Wie kamen Sie mit «New Pay» in Kontakt?

Als ich vor 15 Jahren als Vergütungsberaterin in Deutschland startete, ging es mehr um die Einzelfallbetrachtung, also konkrete Gehaltsempfehlungen für Topspezialisten beispielsweise. Die Vergütungsmodelle waren verstaubt, wenig konkret und liessen viel Verhandlungsspielraum zu. Gehaltsbudgets mit dem Giesskannenprinzip zu verteilen, wurde auch noch als schlanker Prozess verstanden. Mit dem Wandel der Arbeitswelt stossen traditionelle Vergütungsmodelle allerdings an ihre Grenzen. Das wurde mir erstmalig bewusst, als ich 2016 in ein schnell wachsendes Start-up wechselte und den Vergütungsprozess für 20 Länderorganisationen steuerte. Agile Strukturen, rasant steigende Gehälter sowie neuartige Führungsrollen waren einige der besonderen Hürden. Während meiner Ausbildung zum Agile People Coach erkannte ich zudem, dass Vergütung als klassisches Führungs- und Steuerungsinstrument der Transformation im Wege stehen kann. Auf der Suche nach Gleichgesinnten traf ich auf die Autor*innen des Buchs «New Pay». Gemeinsam entstand ein regelmässiger und intensiver Austausch darüber, wie Vergütung neu gedacht werden kann. Das führte schliesslich zur Gründung des New Pay Collective.

Was bedeutet «New Pay» für Sie?

New Pay stellt die Organisation mit ihrer individuellen Kultur und ihren Werten in den Mittelpunkt. Im Zentrum steht die Frage, welche Kriterien eine Organisation darin unterstützen, ihr Zukunftsbild zu gestalten. Es geht darum, den Wertbeitrag zu verstehen und zu benennen. Das ist der erste Schritt hin zu einem passenden Vergütungsmodell. Und dafür braucht es verschiedene Perspektiven aus der Organisation. Durch Partizipation schauen Organisationen noch tiefer auf ihre internen Strukturen, auf Zusammenarbeit, Entscheidungswege und Verantwortungsübernahme. Aus dieser Auseinandersetzung lassen sich Vorschläge ableiten, welches Vergütungsmodell sinnvoll ist und wie Gehaltsprozesse gestaltet werden können. New Pay ist also eher der Weg als das Modell an sich.

Warum sollten sich Unternehmen mit New Pay befassen?

Organisationen schildern sehr ähnliche Probleme und Bedenken, was die eigenen Vergütungsmodelle betrifft: Das Gehaltsgefüge ist schief, vor allem getrieben durch ständige Veränderungen und nach Transformationsphasen. Es fehlt an einer Orientierung und an einer klaren Rahmung für Gehaltsentscheidungen. Das macht die Kommunikation schwierig. Denn wer das Gehalt bisher zur Verhandlungssache erklärt hat, bei dem sind hohe Entgeltlücken zu erwarten. Gehaltstransparenz wirkt daher eher bedrohlich und wird nicht als Chance verstanden, sich gegenüber Mitarbeitenden und Kandidat*innen als fairer Arbeitgeber zu positionieren. Organisationen haben auch sehr ähnliche Zielvorstellungen: ein faires Vergütungsmodell, das Klarheit bringt und ständige



Verhandlungen und Einzelfallentscheidungen minimiert.

Das perfekte Modell, das an der richtigen Stelle ansetzt und die optimale Lösung verspricht, gibt es jedoch nicht. Meine Kunden unterscheiden sich wesentlich in ihrer Arbeitsweise, in ihren Strukturen und ihren kulturellen Werten. Dies gilt für sog. New-Work-Unternehmen genauso wie für herkömmlich geführte Unternehmen. Vergütungsmodelle, die diese Einzigartigkeit abbilden, lassen sich nicht einfach am Markt finden. Die Rahmung, was zukünftig be- und entlohnt werden soll, muss also aus der Organisation und für die Organisation entstehen. New Pay ist dafür der Gestaltungsansatz.

Lohndiskriminierung – Stichwort «Gender Pay Gap» – wurde zwar als Problem erkannt, aber es gibt noch viel zu tun. Inwiefern spielen Lohnfairness und Transparenz eine Rolle bei New Pay?

Fairness ist ein Gradmesser für individuelle gefühlte Gerechtigkeit. Fairness liegt also im Auge des Betrachters und wird dann wahrgenommen, wenn die Prinzipien der Gehaltsfindung bekannt sind und als angemessen, verlässlich und nachvollziehbar bewertet werden. Dafür braucht es ein gewisses Mass an Transparenz. Bei der Gender-Pay-Gap-Analyse sowie der Berichterstattung von Lohnlücken betreten viele Organisationen aktuell noch Neuland und scheuen eine offene Kommunikation. Um negative Folgewirkungen und Sanktionen zu umgehen, werden geschlechterspezifische Entgeltlücken grösstenteils im Ad-hoc-Verfahren geschlossen. Dadurch wird Lohndiskriminierung aber nicht nachhaltig vermieden. Die Folge: Entgeltlücken kehren wieder und müssen turnusmässig korrigiert werden. Organisationen sollten daher den gesamten Gehaltsprozess auf Fairness überprüfen und Regeln konsistent und diskriminierungsfrei anwenden. Ein Equal Pay Mindset und Prozesse, die auf Chancengleichheit aufbauen, sind hierfür entscheidend. Was Unternehmen bisher unterschätzen: Gehaltstransparenz bietet eine Chance, aus den erkannten Missständen ein Zukunftsbild zu formulieren. das authentisch vermittelt werden kann. Wer Mitarbeitenden aufzeigen kann, dass geschlechterspezifische Lohnlücken

NEW-PAY-MANIFEST - 7 LEITSÄTZE

- 1. Ein faires Gehaltsgefüge ist wichtiger als Marktvergleiche.
- 2. Partizipation der Beschäftigten ist wichtiger als Expert*innenwissen.
- 3. Nachvollziehbarkeit ist wichtiger als Perfektion
- 4. Zukunftsfähigkeit ist wichtiger als Orientierung an vergangenen Erfolgen.
- 5. Der ganzheitliche Blick ist wichtiger als attraktive Einzelmassnahmen.
- Das Erleben von Fairness ist wichtiger als die Erfüllung individueller Erwartungen.
- 7. Die eigene, kulturadäquate Lösung ist wichtiger als Vergütungstrends.

Quelle: New Pay Collective

erkannt wurden und nun ein Prozess geschaffen wurde, diese auch nachhaltig zu vermeiden, hat sicherlich mehr für das gefühlte Gerechtigkeitsempfinden getan als Organisationen, die sich zu diesem Themen gänzlich ausschweigen.

Nachvollziehbarkeit des Vergütungssystems ist zentral für Lohngerechtigkeit. Wie ermöglicht man nachvollziehbare Gehälter?

Wenn ich mit HR-Teams eine Gehaltsrunde vorbereite, dann lege ich vorher ein Ziel fest: «Der Mitarbeitende soll am Ende des Gehaltsgesprächs zufrieden sein mit dem Gesamtprozess.» Dieses Zielbild impliziert, dass der Prozess verstanden und als fair empfunden wird. Für HR-Teams ist dies eine neue Betrachtungsweise, denn sie verbringen einen Grossteil ihrer Zeit damit, die Gehaltslisten für Führungskräfte zusammenzustellen und den Genehmigungsprozess zu unterstützen. Dabei blenden sie aus, dass am Ende ein wertvolles und anspruchsvolles Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden entstehen soll. Das ist leider häufig nicht der Fall, Unsicherheit und Misstrauen überwiegen oft. Vereinfachte Informationen zu Entgeltgruppen, Gehaltsspannen und Gehaltskriterien greifen erfahrungsgemäss zu kurz. Informationen müssen verstanden werden, um zu wirken. Wer die Perspektive des Mitarbeitenden als Ausgangspunkt nutzt, kann Führungskräfte besser vorbereiten und dadurch die Qualität der Erklärungen für Mitarbeitende verbessern. Um Gehaltskommunikation also nachvollziehbarer

zu machen, sollte man sich den Fragen der Mitarbeitenden stellen: Wie blicken sie auf Gehaltsspannen, welche Entwicklungsmöglichkeiten sehen sie? Welche Einflussmöglichkeiten haben Mitarbeitende, ihr Gehalt zu erhöhen? Welcher Vergleichsgruppe sind die Mitarbeitenden zugeordnet, und warum? Fragen Sie doch mal direkt bei den Betroffenen nach und schauen Sie, welche zusätzlichen Informationen zum Verständnis beitragen.

Die klassische Vergütung basiert auf der Bewertung eines Stellenprofils. Im New-Pay-Ansatz werden Vergütungskriterien weitergedacht. Wie muss man sich diesen Prozess, der auch als «New Grading» bezeichnet wird, vorstellen?

New Grading vergleicht Stellen oder Rollen anhand klarer Beurteilungskriterien. Man kann sich das vorstellen wie ein Auto-Quartettspiel: Zwei Automodell-Karten werden anhand von gleichen Kriterien verglichen und bewertet. Wichtig, in diesem Spiel wird nur das Automodell bewertet, nicht aber die Person, die am Steuer sitzt.

Klassische Stellenbewertungssysteme gehen meist an der Organisation vorbei. Kriterien und Stellenprofile sind zu einem Grossteil normiert und werden übernommen. Ein Störgefühl entsteht dann, wenn sich Funktionsbereiche in den Beschreibungen nicht wiederfinden und somit die Passung des Modells zur eigenen Unternehmensrealität angezweifelt wird. Wer ein Modell nicht versteht, lehnt es in der Regel ab, oder es findet letztlich kaum Verwendung.

Der New-Grading-Prozess verzichtet auf diese Standards und geht partizipativ und iterativ vor. Ein diverses Projektteam erarbeitet passende Kriterien für die Organisation und bringt Führungskräfte oder Funktionsbereiche in gemeinsamen Workshops zusammen, um die eigenen Stellen zu beschreiben und zu bewerten. Durch diese Vorgehensweise wird das Thema frühzeitig in die Organisation eingeführt, Führungskräfte gleichzeitig in der praktischen Anwendung geschult und wertvolle Einblicke und Bedarfe der Abteilungen für die Personalentwicklung gewonnen. Ein häufiger erwünschter Nebeneffekt - veraltete Stellenbeschreibungen und Stellenbezeichnungen werden



von den Bereichen selbst korrigiert. Es entsteht eine verlässliche, abgestimmte und zukunftsgerichtete Struktur.

Können Sie dies an einem Beispiel aufzeigen?

Wie wichtig der intensive Austausch zwischen den Peers ist, zeigte sich bei einem Kunden aus dem Dienstleistungsbereich. Im New-Grading-Prozess wurde erkannt, dass Stellen verschiedener Abteilungen die Verantwortung für das Kundengeschäft teilen müssten, um bessere Erfolge zu erzielen. Mitarbeitende, die gemeinsam mit dem Vertrieb an Kundenprojekten arbeiteten, beklagten bereits seit Längerem, dass es ihnen an Wertschätzung für ihre Leistung fehlte und die Vergütung der unterschiedlichen Funktionen nicht den Beitrag zum Kundenauftrag widerspiegelte. Als Konsequenz wurde die Zusammenarbeit neu gedacht, eine Matrixstruktur aufgebaut und die Vergütung am Wertbeitrag der Stellen ausgerichtet.

Welchen Stellenwert hat die individuelle Leistung bei New Pay?

Wenn Menschen in Unternehmen und Führungskräfte von Leistung sprechen, meinen sie in der Regel nicht dasselbe. Leistung ist schwer zu definieren und oft eine Schätzung. Es fehlt an einer genauen Berechnungsmethode. Ist die Erfüllung der Grundanforderung einer Stelle schon eine Leistung? Oder gilt Leistung erst dann, wenn konkrete Zielvorgaben übertroffen sind? Organisationen können viel tun, um individuelle Leistung zu steigern, auch ohne finanzielle Anreize. Dafür braucht es einen Austausch darüber, welches Leistungsverständnis mit dem Grundgehalt für die Tätigkeit abgegolten ist.

Mitarbeitende zu «Mehrleistung» zu motivieren, gelingt nach Angaben der Motivationsforschung dann, wenn sie die nötigen Kompetenzen mitbringen, genügend Informationen für die Aufgabenerfüllung besitzen und technische oder organisationale Voraussetzungen erfüllt sind. Vieles davon liegt also nicht in der Hand der Mitarbeitenden. Im New-Grading-Prozess spreche ich die Grunderwartung an die Mitarbeitenden an und frage zusätzlich nach, auf welche Weise das Team die Führungskraft und die Or-

ganisation unterstützen kann, damit die Mitarbeitenden in ihrer Rolle wirksam und erfolgreich sind.

Nichtmonetäre Lohnbestandteile, sogenannte Fringe Benefits, werden wichtiger. Welche Bedeutung kommt ihnen bei New Pay zu?

Fringe Benefits sind ein wichtiger Bestandteil des Personalmarketings. Etliche Zusatzleistungen in Stellenanzeigen aufzulisten, gilt es aber zu vermeiden. Benefits sollten massvoll, gleichwürdig und bedarfsgerecht angeboten werden. Eine Befragung hat 2022 gezeigt, dass sich der Blick heute eher auf die Gruppe richtet, also auf die Stärke und den Feel-good-Zustand der Organisation. Kollektive Benefits und Angebote, die allen zugutekommen, wie etwa flexible Arbeitsbedingungen oder die Möglichkeit zur persönlichen und zur Kompetenzentwicklung, sind beliebt. Die hohe Nachfrage nach diesen Leistungen passt auch in den gesellschaftlichen Wertwandel, den wir seit einigen Jahren beobachten: Ein starkes Ich will Teil eines starken Wir sein.

Welche drei Tipps geben Sie Unternehmen, die Vergütung neu denken möchten?

- 1. Mit dem New-Pay-Manifest arbeiten! Für Unternehmen, die eine neue Form der Vergütung suchen und sich dem Thema im New Pay Style annähern wollen, für die haben wir diesen Kompass erstellt. Er gibt Prinzipien und Leitsätze an die Hand und unterstützt bei der Erkundung eines stimmigen Vergütungsmodells.
- 2. Sich Unterstützung suchen, sei es in Form von Sparring, Expertise oder Projektbegleitung! Viele Organisationen wollen einen objektiven und neutralen Blick, oder eine*n Partner*in, der oder die ihnen die Hand reicht, wenn es mal schwierig sein sollte. Manchmal reicht auch der Austausch mit anderen Unternehmen. Gleichgesinnte findet man beispielsweise im «New Pay Space» bei LinkedIn.
- Kommunikation ist alles. Viele Kunden sind sehr zaghaft, gerade wenn es noch keine Ergebnisse zu berichten gibt und das Vergütungsmodell noch nicht fertig ist. In der Retrospektive höre ich dann immer wieder dasselbe: Wir hätten früher kommunizieren müssen.

ZUR PERSON



Sarah Maximilian (41), verheiratet und Mutter von zwei Kindern, begleitet Organisationen in der Gestaltung von Vergütungssystemen und Organisationsstrukturen, die auf die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen einzahlen. Mit ihrer Expertise zu New Pay, Pay Transparency & Equal Pay setzt sie in ihren Projekten sowie Workshops auf Gehaltstransparenz und Nachvollziehbarkeit als Basis einer effektiven Organisationsgestaltung und Gehaltskommunikation. Nach ihrem Einstieg bei der deutschen Vergütungsberatung Kienbaum 2009 übernahm sie 2016 als Führungskraft die Verantwortung für internationale Personalprozesse eines dänischen Unternehmens. 2019 gründete sie an ihrem Wohnort in Schweden das Beratungsunternehmen Yellow BC und ist seitdem als Beraterin, Coachin und Trainerin im DACH-Raum sowie Skandinavien tätig. Sie ist Coaching-Mitglied der Agile People Community und Gründungsmitglied des New Pay Collectives.

Und welches sind drei absolute No-Gos, auf die Unternehmen bei der Entlohnung verzichten sollten?

- Vergütung isoliert betrachten und zu einem operativen HR-Prozess verklären. Vergütung ist eng verknüpft mit Führung, Unternehmenskultur sowie Personal- und Unternehmensentwicklung. Vergütung muss ganzheitlich betrachtet werden.
- 2. Zu viel individuellen Verhandlungsspielraum zulassen. Das führt langfristig zu Schieflagen, die schwierig aufzulösen sind, und wirkt sich negativ auf Lohngerechtigkeit aus.
- 3. Keine Transparenz oder zu viel Transparenz ohne Zweck. Nicht immer führt mehr Transparenz auch zu mehr Nachvollziehbarkeit. Öffentliche Gehaltslisten erklären z.B. nicht, wie Gehaltsentscheidungen getroffen werden.

Anteil der Stellenanzeigen mit Benefits fast 2x höher als vor 9 Jahren

In den letzten Jahren sind Benefits in Stellenanzeigen stark angestiegen. Der Anteil der Stellenanzeigen, die mindestens einen der untersuchten Benefits beinhalten, hat sich zwischen Januar 2015 und Januar 2024 nahezu verdoppelt.

Warum Benefits wichtig sind

Ein attraktives Gehalt ist nicht alles. Benefits signalisieren Wertschätzung und dienen der Gewinnung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden. Eine aktuelle Studie zeigt, dass Arbeitssuchende bereit sind, für bestimmte Zusatzleistungen weniger Lohn zu akzeptieren: 18% für Homeoffice, 14% für Firmenwagen und 9% für Unterstützung bei der Kinderbetreuung.

Entwicklung von Benefits in Stellenanzeigen

Die Anzahl der Stellenanzeigen mit mindestens einem Benefit* stieg von 11% im Januar 2015 auf über 21% im Januar 2024. Der Trend setzt sich fort, mit einem Höchstwert von über 22% im April 2024.

Untersuchte Benefits: Entwicklung



Anteil der Stellenanzeigen, in denen mind. einer der untersuchten Benefits erwähnt wird; Daten: x28 AG

Sozialwesen: Benefits-Spitzenreiter

Stellenanzeigen im Sozialwesen und in Versicherungen enthalten verhältnismässig am meisten Benefits (über 31%). Im Gegensatz dazu sind in den Branchen Immobilien und Finanzdienstleistungen nur knapp 10% der Anzeigen mit den untersuchten Benefits ausgestattet. Diese Branchen sind eher für hohe Löhne bekannt, während weniger gut bezahlte Branchen mutmasslich stärker mit Benefits werben müssen.

Top 10 Branchen



Anteil der Stellenanzeigen, in denen mind. einer der untersuchten Benefits erwähnt wird (Juni 2024): Daten: x28 AG

Berufe mit den meisten Benefits

Stellenanzeigen für Treuhänder:innen beinhalten anteilsmässig am meisten Benefits (über 40%), gefolgt von Pflegefachpersonen (39%) und Fachpersonen Gesundheit (35%). Am wenigsten Benefits bieten Stellenanzeigen für Detailhandelsassistent:innen (unter 3%).

Erfahren Sie in unserem detaillierten Bericht, welche Benefits am meisten verwendet werden. Ausserdem ordnen wir diese kritisch ein und schlagen vor, wie Sie herausfinden können, welche Benefits Sie in Ihren Stellenanzeigen aufführen sollten.

Kontakt

jobchannel ag info@jobchannel.ch +41 43 305 77 47 jobchannel.ch



*Für diese Analyse haben wir die Datenbank der x28 AG mit über 18 Mio. Vakanzen auf 20 Benefit-Begriffe untersucht. Details zum Vorgehen erfahren Sie in unserem Blogbeitrag.

Anpassungen mit und ohne Änderungskündigung

Arbeitsverträge pannenfrei abändern

Insbesondere bei länger dauernden Arbeitsverhältnissen wird früher oder später eine Anpassung des Arbeitsvertrags nötig. Mit den richtigen Kenntnissen und der Beachtung der rechtlichen Vorgaben können Anpassungen von Arbeitsverträgen rechtssicher und sozialverträglich durchgeführt werden. Dazu zählt auch das Änderungskündigungsverfahren, wie der folgend Beitrag zeigt.

Von Astrid Lienhart



Verbesserungen im Arbeitsvertrag werden oft stillschweigend angenommen, da sie in der Regel im Interesse der Arbeitnehmenden sind.

Selbst dieser Tage wandern oft Arbeitsverträge über meinen Tisch, die vor 20 oder mehr Jahren abgeschlossen worden sind. Die (potenziell) lange Dauer von Arbeitsverhältnissen ruft das Bedürfnis nach Anpassung der Verträge hervor. Aber auch aus anderen Gründen müssen Arbeitsverträge ab und zu aktualisiert werden. Zu denken ist z.B. an den Zusammenschluss zweier Unternehmen, infolge desser die Anstellungsbedingungen der beiden Unternehmungen einander angeglichen werden, oder an neue Regelungen zu variablen Lohnkomponenten.

Da Arbeitsverträge zu den sozial besonders empfindlichen Verträgen gehören, sind Arbeitgeber bei diesen Änderungsvorgängen einer Reihe von Vorschriften unterworfen, die sie kennen sollten.

Nichtbeachtung kann empfindliche Nachteile nach sich ziehen. In diesem Beitrag wird eine Übersicht zu den verschiedenen Vorgehensweisen gegeben und darüber, und was dabei zu beachten ist.

Einvernehmliche schriftliche Vertragsanpassungen

Einvernehmliche Vertragsanpassungen beruhen auf dem Konsens beider Parteien. Wenn z.B. eine Arbeitgeberin nach 25 Jahren beschliesst, die Verträge und die Reglemente zu modernisieren und auf den neuesten Stand zu bringen und diese neuen Verträge resp. Reglemente von den Angestellten unterschrieben und damit angenommen werden, handelt es sich um eine solche einvernehmliche Vertragsanpassung.

TIPP

In der Praxis bewährt es sich, eine Informationsveranstaltung durchzuführen, an der – allenfalls sogar durch die involvierte Arbeitsrechtsspezialistin oder den -spezialisten – die Mitarbeitenden Schritt für Schritt durch die Neuerungen geführt werden und die Gelegenheit erhalten, Fragen zu stellen. Nach der Informationsveranstaltung erhalten dann alle ihren neuen, bereits individualisierten Arbeitsvertrag verbunden mit einer Mitteilung, bis wann der unterschriebene Vertrag zurückgeschickt werden soll. Es ist wichtig, der Belegschaft ausreichend Zeit zu geben, sich mit dem neuen Vertrag und/ oder Reglement zu beschäftigen, Fragen zu stellen oder sich sogar Beratung zu holen. Setzen Sie also keine zu knapp bemessenen Annahmefristen, sondern lassen Sie den Angestellten mindestens eine Woche Zeit zur Prüfung. Es schadet zudem nicht, darauf hinzuweisen, dass im Falle einer Nichtannahme das Änderungskündigungsverfahren durchgeführt wird (dazu später mehr).

Konkludente Vertragsanpassungen und Grenzen der stillschweigenden Annahme

Komplizierter wird es, wenn veränderte Bedingungen nicht schriftlich vereinbart, sondern nur durch konkludentes Handeln angenommen werden. Grundsätzlich ist es wichtig, zwischen Verbesserungen und Verschlechterungen für den Arbeitnehmer zu unterscheiden:

Verbesserungen: Diese werden oft stillschweigend angenommen, da sie in der Regel im Interesse des Arbeitnehmers sind. Der Klassiker stellt eine Lohnerhöhung dar, welche einseitig von der Arbeitgeberin kommuniziert und auf ein bestimmtes Datum umgesetzt wird. Da kaum jemand ernsthaft etwas gegen mehr Lohn für die gleiche Arbeitsleistung haben wird, geht man bei widerspruchsloser Annahme des neuen Lohns von einer konkludenten Annahme des geänderten Vertrags aus.

Verschlechterungen: Nicht ganz so eindeutig ist die Situation indessen bei Lohnsenkungen. Gemäss der Rechtsprechung darf man in solchen Fällen nur zurückhaltend von der Zustimmung des Arbeitnehmers ausgehen. Als Faustregel wird erst dann von der Zustimmung zu einer Lohnsenkung ausgegangen, wenn der gesenkte Lohn mindestens dreimal widerspruchslos vom Arbeitnehmer in Empfang genommen worden ist, sofern nicht besondere Umstände vorliegen, aufgrund derer eine Arbeitgeberin trotz Schweigen des Arbeitnehmenden nicht eine Zustimmung hätte schliessen dürfen.

TIPP

Insbesondere bei Verschlechterungen von Arbeitsbedingungen ist es aus Gründen der Rechtssicherheit empfehlenswert, eine kurze schriftliche Vereinbarung dazu aufzusetzen. Ansonsten laufen Arbeitgeber allenfalls Gefahr, auf den alten Bedingungen behaftet zu werden, wenn deren Annahme durch einen Mitarbeiter nicht nachgewiesen werden kann.

PRAXISBEISPIEL

In einem Betrieb wird die wöchentliche Arbeitszeit von 40 auf 42 Stunden pro Woche heraufgesetzt. Alle Mitarbeitenden ausser einer Person erhalten einen neuen Vertrag. Nach Ansicht der Arbeitgeberin hätte die neue Arbeitszeit auch für diese eine Person Geltung haben müssen. Da aber kein neuer Arbeitsvertrag geschlossen wurde und diese Person in der Folge nach wie vor auf der Basis einer 40-Stunden-Woche arbeitete (was lange niemandem auffiel), kann die Arbeitgeberin die 42-Stunden-Woche später gegenüber dieser Person nicht durchsetzen.

Änderungskündigungen

Können sich die Parteien eines Arbeitsvertrags nicht einvernehmlich auf geänderte Bedingungen einigen, und will eine Vertragspartei den Vertrag zu den alten Bedingungen nicht mehr weiterführen, können Änderungskündigungen ausgesprochen werden.



Im Unterschied zu normalen Kündigungen muss eine Änderungskündigung verhältnismässig und sachlich gerechtfertigt sein.

Genau genommen handelt es sich bei Änderungskündigungen um einen zweistufigen Vorgang: Der alte Arbeitsvertrag wird gekündigt, und gleichzeitig wird ein neuer Arbeitsvertrag angeboten, der vom Mitarbeiter angenommen werden kann, aber nicht muss (in der Regel gehen Änderungskündigungen von den Arbeitgeberinnen aus, das muss aber nicht so sein). Wird er nicht angenommen, endet der alte Arbeitsvertrag ohne Weiteres nach Beendigung der Kündigungsfrist. Wird er angenommen, wird das Arbeitsverhältnis zu den neuen Bedingungen fortgeführt. Wichtig zu beachten ist, dass auch bei Annahme des neuen Arbeitsvertrags die Kündigungsfrist einzuhalten ist, bevor die neuen Bedingungen Platz greifen. Eine kurzfristige Einführung neuer Bedingungen ohne Beachtung der Kündigungsfrist des alten Vertrags könnte als missbräuchlich angesehen werden.

Aus der Zweistufigkeit des Vorgangs ist zu erkennen, dass die Einführung von Vertragsänderungen über ein Änderungskündigungsverfahren ebenfalls kein einseitiger Vorgang ist, mit welchem eine Vertragspartei einseitig Änderungen aufzwingen kann. Vielmehr braucht es auch bei diesem Vorgang letztendlich den Konsens der anderen Vertragspartei. Der Hauptunterschied zur konsensualen Vertragsänderung besteht einfach darin, dass gleich von Anfang an klargemacht wird, dass der alte Vertrag so nicht mehr fortgeführt und beendet wird. Der Arbeitnehmer hat damit die Wahl, eine Stelle zu den geänderten Bedingungen zu haben oder die Stelle zu verlieren. Der Druck, der dadurch entsteht, ist grundsätzlich

akzeptiert, solange er nicht übermässig ist (siehe dazu sogleich).

Eingeschränkte Kündigungsfreiheit

Das Schweizer Arbeitsrecht kennt bekanntlich die Kündigungsfreiheit. Es braucht keine besonderen Gründe, um ein Arbeitsverhältnis zu beenden. Einzige Schranke ist das Missbrauchsverbot. Bei Änderungskündigungen jedoch ist diese Kündigungsfreiheit eingeschränkt: Im Unterschied zu normalen Kündigungen müssen Änderungskündigungen verhältnismässig und sachlich gerechtfertigt sein. Zu einschneidende Vertragsverschlechterungen, sachlich nicht gerechtfertigte Änderungen, starke Druckausübung oder Kurzfristigkeit können eine Änderungskündigung als missbräuchlich qualifizieren.

Vertrags- und Reglementsüberarbeitungen in grösseren Unternehmungen

Insbesondere von grösseren Arbeitgeberinnen sind im Zusammenhang mit Vertrags- und Personalreglementserneuerungen die Bestimmungen betreffend die Massenentlassung und die Sozialplanverhandlungspflicht zu beachten (Art. 335d ff. OR). Denn sollten im Zuge der Einführung z.B. eines neuen Personalreglements zu viele Arbeitnehmende nicht mit den neuen Arbeitsbedingungen einverstanden sein und sich die Arbeitgeberin deshalb zu vielen (Änderungs-)Kündigungen veranlasst sehen, fallen diese möglicherweise in den Anwendungsbereich dieser Bestimmungen.

Als Massenentlassungen gelten gemäss Art. 335d OR Kündigungen, die eine Arbeitgeberin innert 30 Tagen aus Gründen ausspricht, die in keinem Zusammenhang mit der Person des Arbeitnehmers stehen und von denen betroffen werden:

- mindestens zehn Arbeitnehmer in Betrieben zwischen 20 und 100 Arbeitnehmern
- mindestens 10% der Arbeitnehmer in Betrieben zwischen 100 und 300 Arbeitnehmern
- mindestens 30 in Betrieben ab 300 Arbeitnehmern

Beabsichtigt die Arbeitgeberin eine Massenentlassung, so hat sie das Arbeitsamt zu informieren und eine Reihe von weiteren Vorschriften einzuhalten. Tut sie das nicht, können die nachfolgenden Kündigungen als missbräuchlich qualifiziert werden. Aus diesen Gründen ist es wichtig, die gesetzlichen Vorschriften frühzeitig im Vertrags- und/oder Personalreglementserneuerungsprozess miteinzubeziehen, damit auch die gesetzlichen Vorschriften eingehalten werden,

falls zu einem späteren Zeitpunkt das Aussprechen von massenhaft Änderungskündigungen notwendig wird.

Bei grösseren Veränderungen kann auch die Pflicht, in Verhandlungen für einen Sozialplan zu treten, anwendbar sein. Ein Sozialplan dient dazu, die wirtschaftlichen Folgen von Kündigungen für die betroffenen Arbeitnehmer abzumildern. Auch hier sind Arbeitgeberinnen gut beraten, frühzeitig zu prüfen, ob eine Sozialplanpflicht besteht, und entsprechende Massnahmen zu ergreifen.

Fazit

Änderungskündigungen sind ein komplexes Thema. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollten sich der rechtlichen Rahmenbedingungen und der möglichen Konsequenzen bewusst sein. Eine sorgfältige Planung und transparente Kommunikation sind entscheidend, um rechtliche Fallstricke zu vermeiden und eine faire Lösung für beide Parteien zu finden. Mit den richtigen Kenntnissen und der

SEMINARTIPP

Arbeitsrecht und Sozialversicherungen 2024

Aktuelles Schweizer Arbeitsrecht kombiniert mit sozialversicherungsrechtlichen Fragen

Fachtagung, 1 Tag

Auch als Live Web Conference buchbar

• Dienstag, 24. September 2024 Technopark, Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung unter: www.praxisseminare.ch

Beachtung der rechtlichen Vorgaben können Anpassungen von Arbeitsverträgen rechtssicher und sozialverträglich durchgeführt werden.



Astrid Lienhart ist Fachanwältin SAV Arbeitsrecht und als Rechtsanwältin in der Kanzlei Rechtskraft sowie als Head Legal eines Deep-Tech-Start-ups in Zürich tätig.



Mattmanns Sicht

Wir «beglingern» ... Wann gehen Sie in den Führungssprachkurs?

Kürzlich hatte ich grossen Anlass zum Schmunzeln. In einer Trainingspause kam eine Führungskraft auf mich zu und meinte: «Oli, letzte Woche in einer Sitzung haben wir uns dabei ertappt, wie wir gemeinsam deglingern...» Zuerst war ich etwas verdutzt und fragte nach: «Was genau verstehst du darunter?» Die Führungskraft aus dem Topmanagement erwiderte: «Meine Kollegin und ich haben festgestellt, dass wir uns in der Praxis und in dieser Sitzung extrem gut ergänzen und die Denkanstösse aus dem Training direkt verarbeiten.» So weit, so gut, habe ich mir gedacht. Sie fügte jedoch hinzu: «Das Schöne und vor allem Wichtige daran war, dass wir sehr viel Zeit gewonnen haben. Während wir früher in der Führung keine gemeinsame Sprache gesprochen haben, entstanden dadurch vielfach Zeitverluste, Konflikte und Reibungen. Diese haben sich nun deutlich reduziert. Wir kommen zusammen und wollen Entscheidungen treffen, denn nicht zu entscheiden, bedeutet Stillstand. Ebenfalls fragten wir uns ständig, wer was bis wann erledigen sollte. Hier sind wir in den eigenen Fragen und Formulierungen viel präziser geworden. Durch das Führungstraining haben wir nicht nur uns als Führungskräfte weiterentwickelt, sondern auch die gemeinsame Führungssprache, was uns viel Erleichterung in der täglichen Praxis gibt.»

Diese Ausführungen zeigen mir wieder deutlich auf, was es bringt, wenn die Führungskräfte die gleiche Führungssprache sprechen. Genau wie bei den Fremdsprachen, wenn sich zwei Personen treffen

und sich unterhalten, ergeben sich Zeitverluste, Unklarheiten und Missverständnisse. Durch eine gemeinsame Unternehmens- und Führungssprache gewinnen Organisationen Zeit und vor allem Geschwindigkeit, weil Missverständnisse und Konflikte stark reduziert werden. Folgende Gedanken können wir uns dazu machen:

- Wie gut ist unsere gemeinsame Führungssprache im Betrieb?
- Wie werden neue Führungskräfte auf die eigene interne Führungssprache vorbereitet?
- Welche Grundsätze verfolgen wir, wenn wir in Besprechungen und Sitzungen sind? Zum Beispiel: Wer macht was bis wann? Wann wird entschieden? Wo stehe ich mit der Aufgabe, Diskussion und dem Projekt auf der Zeitachse?
- Arbeiten wir konsequent an der Zukunft, oder sind wir noch dabei, die Vergangenheit zu rechtfertigen?

Wann haben Sie das letzte Mal an Ihrer Führungssprache in Ihrer Organisation gearbeitet?

Happy Leadership! Ihr Oliver Mattmann

Mattmanns Sicht erscheint in jeder zweiten personalSCHWEIZ-Ausgabe.



Wenn es um die Entwicklung von Führungskräften und deren Mitarbeitenden geht, nimmt Dr. Oliver Mattmann kein Blatt vor den Mund. Sein persönliches Ziel ist es, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden so führen, dass diese sie persönlich und freiwillig weiterempfehlen. Wissen allein genügt nicht – ES TUN!

International zertifizierter Diplom-Lehrgang Systemischer Coach & BeraterIn



Wertorientiertes syst. Coaching mit dem St. Galler Coaching Modell®

Nutzen und Anwendbarkeit der Ausbildung

- + Sie lernen, das **St.Galler Coaching Modell**® 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 k\u00f6nnen \u00e4ngste 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 2024/2025

Modulare Lehrgänge

 Dauer:
 6 Wochenenden à 2,5 Tage

 Bern:
 01.11.2024 - 30.03.2025

 Zürich:
 08.11.2024 - 23.03.2025

 Rebstein:
 28.03.2025 - 07.09.2025

 Olten:
 03.04.2025 - 13.09.2025

Investition: CHF 3690.-

Block-Lehrgänge

Dauer: 10 Tage

Zürich: 12.05.2025 – 23.05.2025 Zürich: 04.08.2025 – 15.08.2025

Investition: CHF 3690.-

Alle Infos zur Ausbildung coachakademie.ch/cub

Inhalte, Ziele und Nutzen

- + St. Galler Coaching Modell®
- + Nachhaltiges Coaching
- + Systemische Methoden
- + Lösungsbewusstes Führen
- + Professionelle Beratung
- + Förderung von Selbstbewusstsein
- + Wirksame Kommunikation
- + Systemische Beratungskompetenz
- + Vermehrung von Werten
- + Blick für das Wesentliche

coachakademie.ch/katalog

+ Internationale Anerkennung ISO/ICI

Aktuellen Katalog bestellen

Kostenlose Einführungskurse

Lernen Sie uns und das St.Galler Coaching Modell® 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

Informations-, Beitrags- und Anschlusspflicht bei der beruflichen Vorsorge

BVG-Arbeitgeberpflichten

In der Abwicklung der beruflichen Vorsorge gibt es viele arbeitsrechtliche Schnittstellen, die auch strittig sein können. Zum Beispiel, ob überhaupt ein Arbeitsverhältnis besteht, wann ein solches rechtlich geendet hat und welche Lohnkomponenten BVG-versichert sind. Die Arbeitgeberin muss im Rahmen der beruflichen Vorsorge verschiedene Pflichten beachten.

Von Dr. Stefan Rieder

er Arbeitsvertrag zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgeberin ist die rechtliche Grundlage, damit im Bereich der beruflichen Vorsorge überhaupt eine Vorsorgepflicht der Arbeitgeberin und sofern die lohnmässige Eintrittsschwelle erreicht wird - eine Versicherungsunterstellung der Mitarbeitenden entsteht. Die Arbeitgeberin, die obligatorisch zu versichernde Mitarbeitende anstellt, muss sich einer registrierten BVG-Vorsorgeeinrichtung anschliessen oder selbst eine solche errichten. Bei Neugründungen oder wenn bisher keine obligatorisch zu versichernden Mitarbeitenden beschäftigt worden sind, dann muss die Wahl der Vorsorgeeinrichtung im Einverständnis mit den Mitarbeitenden oder einer allfälligen Arbeitnehmervertretung erfolgen. Die Kontrolle, ob die Arbeitgeberin der Anschlusspflicht nachkommt oder nicht, obliegt der AHV-Ausgleichskasse, und wenn ein Anschluss auch nach entsprechender Aufforderung durch die AHV-Ausgleichskasse ausbleibt, dann erfolgt zwangsweise ein Anschluss an die Stiftung Auffangeinrichtung BVG, die den Anschluss sowie das Inkasso der Beiträge mittels Verfügungen einfordern kann.

Informationspflicht der Arbeitgeberin

Gestützt auf Art. 331 Abs. 4 OR besteht seitens Arbeitgeberin eine aktive Informationspflicht (nicht nur auf Verlangen hin), wonach sie den Mitarbeitenden über die ihnen gegen eine BVG-Vorsorgeeinrichtung zustehenden Forderungsrechte den erforderlichen Aufschluss zu erteilen hat. Diese Informationspflicht betrifft die Arbeitgeberin und nicht die BVG-Vorsorgeeinrichtung, welche ihrerseits die Mitarbeitenden jährlich über die



Die Arbeitgeberin ist verpflichtet, die Mitarbeitenden darüber zu informieren, wenn die BVG-Vorsorgeeinrichtung in finanzielle Schwierigkeiten gerät.

Leistungsansprüche, den koordinierten Lohn, den Beitragssatz und das Altersguthaben sowie weitere Punkte nach Art. 86b BVG informieren muss. Die Information über Leistungsansprüche erfolgt also durch die BVG-Vorsorgeeinrichtung, zumal die Arbeitgeberin über diese Informationen gar nicht verfügt. Gestützt auf die arbeitsrechtliche Informationspflicht muss die Arbeitgeberin zuerst einmal den Mitarbeitenden die Vorsorgereglemente aushändigen (und damit auch mitteilen, bei welcher BVG-Vorsorgeeinrichtung ein Anschluss besteht) sowie allfällige Neuerungen mitteilen. Weiter hat die Arbeitgeberin die Mitarbeitenden darüber zu informieren, wenn die BVG-Vorsorgeeinrichtung in finanzielle Schwierigkeiten gerät oder wenn die Arbeitgeberin die Beiträge an die BVG-Vorsorgeeinrichtung nicht mehr bezahlt hat, auch wenn der Zahlungsausstand einer Rettung von Arbeitsplätzen dienen soll. Diese gesetzliche Informationspflicht der Arbeitgeberin betrifft nicht nur den BVG-Vorsorgebereich, sondern auch den Bereich der Unfallund einer allfälligen Krankentaggeldversicherung. Diese Informationspflichten sollten ernst genommen werden, weil überall dort, wo Mitarbeitende innerhalb einer Frist Rechte ausüben müssen (z.B. Übertrittsrecht in Einzelkrankentaggeldversicherung), kann die Arbeitgeberin bei Nichterfüllung der Informationspflicht schadenersatzpflichtig werden.

Lohmeldung und Beitragspflicht

Neben der Anmeldung der Mitarbeitenden sowie der Lohnmeldung zu Beginn des Jahres muss die Arbeitgeberin als Beitragsschuldnerin nach Art. 66 Abs. 4 BVG die gesamten BVG-Beiträge (Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge) bis spätestens zum Ende des erstens Monats nach dem Kalender- oder Versicherungsjahr, für das die Beiträge geschuldet sind, an die BVG-Vorsorgeeinrichtung überweisen. Das Gesetz statuiert hier eine Fälligkeit, bis wann die Beiträge spätestens fällig sind. In der Regel sehen die

anschlussvertraglichen Bestimmungen mit der BVG-Vorsorgeeinrichtung frühere Fälligkeiten vor. Für nicht rechtzeitig bezahlte Beiträge kann die BVG-Vorsorgeeinrichtung Verzugszinsen verlangen, deren Höhe vertraglich mit der BVG-Vorsorgeeinrichtung geregelt wird.

Sofern die Arbeitgeberin die Beiträge nicht oder unvollständig leistet, so ist die BVG-Vorsorgeeinrichtung verpflichtet, ihre Forderung auf dem Betreibungs- und allenfalls auf dem Klageweg geltend zu machen. Wenn die Beiträge nicht innert drei Monaten seit dem Fälligkeitstermin bezahlt werden, ist die BVG-Vorsorgeeinrichtung weiter verpflichtet, der Aufsichtsbehörde, ihrer Revisionsstelle sowie den paritätisch besetzten Organen eine Meldung über die Beitragsausstände zu machen, was für die Arbeitgeberin unangenehm sein kann.

Wenn die Arbeitgeberin sich durch unwahre oder unvollständige Angaben oder anderweitig der Beitragspflicht entzieht, so macht sie sich nach Art. 76 BVG strafbar. Diese Strafbarkeit besteht auch, wenn die Arbeitgeberin Beiträge vom Lohn der Mitarbeitenden abzieht und sie dann nicht der BVG-Vorsorgeeinrichtung weiterleitet und damit zweckentfremdet.

Nicht bezahlte Beiträge verjähren nach fünf Jahren. Diese fünfjährige Verjährungsfrist gilt auch, wenn die Arbeitgeberin ihrerseits gegenüber den Mitarbeitenden eine Nachforderung hat, weil sie zu wenig oder keine Beiträge vom Lohn in Abzug gebracht hat. Wenn sich im Nachhinein herausstellen sollte, dass die BVG-Vorsorgeeinrichtung der Arbeitgeberin zu hohe Beiträge in Rechnung gestellt hat, muss die Arbeitgeberin diese zu viel bezahlten Beiträge gemäss den Bestimmungen der ungerechtfertigten Bereicherung zurückfordern.

Ende des Arbeitsverhältnisses

Das Vorsorgeverhältnis endet nach Art. 10 Abs. 2 lit. b BVG mit dem rechtlichen Ende des Arbeitsverhältnisses, wobei für die Risiken Tod und Invalidität noch nach Art. 10 Abs. 3 BVG eine Nachdeckung von einem Monat besteht. Normalerweise erfolgt das Ende aufgrund einer ordentlichen Kündigung oder einer Aufhebungsvereinbarung. Das Ende des Arbeitsverhältnisses kann bei einer ordentlichen Arbeitgeberkündigung umstritten sein, wenn zum Beispiel strittig ist, ob die Kündigung wegen eines Sperrfristentatbestands nach Art. 336c OR nichtig ist oder nicht. Sobald Mitarbeitende eine Nichtigkeit der Kündigung geltend machen, ergibt es Sinn, den Umstand der BVG-Vorsorgeeinrichtung transparent mitzuteilen und dabei festzuhalten, dass man grundsätzlich das Arbeitsverhältnis als beendet betrachtet, aber allenfalls das Ende im Rahmen des Streitfalls korrigiert werden muss. Unerlässlich ist in solchen Situationen, dass der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis nach Wegfall der Sperrfristen von Art. 336c OR vorsorglich nochmals kündigt (wobei

an der Rechtsgültigkeit der ersten Kündigung festgehalten wird).

Bei einer fristlosen Kündigung enden das Arbeitsverhältnis und damit auch das Vorsorgeverhältnis per sofort. Fristlose Kündigungen sind mit grosser Vorsicht auszusprechen. Damit eine fristlose Kündigung gerechtfertigt ist, muss diese rechtzeitig (innert zwei bis drei Tagen seit Kenntnis des wichtigen Grunds) ausgesprochen werden, und der wichtige Grund mit einer gewissen Schwere muss ausreichend beweisbar sein. Risikoreich wird es, wenn die fristlose Kündigung ungerechtfertigt erfolgte und der Mitarbeitende während der hypothetischen ordentlichen Kündigungsfrist, aber nach der einmonatigen Nachdeckung arbeitsunfähig wird und daraus eine Invalidität resultiert. Weil bei einer ungerechtfertigten fristlosen Kündigung die Arbeitgeberin den Mitarbeitenden finanziell so zu stellen hat, wie wenn das Arbeitsverhältnis ordentlich gekündigt worden wäre, dann wäre der Mitarbeitende noch BVG-versichert gewesen und würde eine Invalidenrente erhalten. Die Arbeitgeberin kann in einem solchen Fall mit sehr umfangreichen Schadenersatzforderungen konfrontiert sein.



Dr. Stefan Rieder ist als Fachanwalt SAV Arbeitsrecht im privaten Arbeitsrecht, öffentlichen Personalrecht und Sozialversicherungsrecht sowohl beratend als auch prozessierend tätig.

lernwerkstatt

HR SmartStudy

Deine digitale Prüfungs-Vorbereitung HR-Assistent/in HRSE

- 1000 Aufgabenstellungen und Musterlösungen
- Unbegrenzte Anzahl Probeprüfungen
- Live-Webinar «So bestehe ich die HRSE-Zertifikatsprüfung – Tipps und Tricks»

hr-smartstudy.ch





Verbesserte Vorsorgelösungen

2. Säule: Optionen für Arbeitgebende

Bereits in früheren Ausgaben wurde aufgezeigt, wieso sich eine verbesserte Vorsorgelösung in der Pensionskasse für Arbeitnehmende und Arbeitgeberinnen lohnt. Im folgenden Artikel werden Möglichkeiten für Arbeitgebende vorgestellt, wie sie mit einfachen Massnahmen ihre Vorsorgelösung attraktiver gestalten können.

Von Cyrill Habegger

ass in der Pensionskasse nur das absolute Minimum versichert wird, ist in der Schweiz unüblich. Eine etwas höhere Sparquote, die Versicherung auch überobligatorischer Lohnbestandteile, die Anpassung des Koordinationsabzugs ans Pensum und ähnliche Massnahmen sind weit verbreitet. Aufgrund des Fachkräftemangels und der Schwierigkeit, genug geeignetes Personal zu finden, ist es für Unternehmen wichtig, auch beim Benefit «Vorsorgelösung» attraktiv aufgestellt zu sein. Auf der anderen Seite kann es sich nicht jede Unternehmung leisten, sehr viel für eine Vorsorgelösung auszugeben, und manche Angestellten haben auch lieber ein paar Franken mehr im Portemonnaie als in der beruflichen Vorsorge. Die Auslegeordnung soll aufzeigen, wie mit mehr oder weniger finanziellem Einsatz Verbesserungen möglich sind.

1. Mitarbeiterberatung und Aufklärung (kostengünstig)

Es erstaunt, wie viele Arbeitnehmende ihren Vorsorgeausweis nicht verstehen respektive diesen nicht einmal genau anschauen. Dass private Einkäufe möglich wären und so die Vorsorgesituation steuerbegünstigt verbessert wird, ist ebenfalls nicht allen bekannt. Mit geringem Aufwand können Arbeitgebende hier zusätzliche Informationen und allenfalls Beratung bieten, um generell das Vorsorgewissen der Mitarbeitenden zu verbessern. Dies umso mehr, wenn z.B. Wahlpläne (siehe Tabelle) im Einsatz sind, die allenfalls einen gewissen Erklärungsbedarf haben.

Vorteile: Mitarbeitende werden über ihre Vorsorgemöglichkeiten aufgeklärt, damit sie fundierte Entscheidungen treffen können.

Kosten: Geringe Kosten für Informationsmaterialien oder Schulungen.

2. Freie Wahl des Pensionskassenplans (kostengünstig bis mittel)

Sogenannte Wahlpläne sind mittlerweile verbreitet und beliebt. Hier können die versicherten Personen jeweils wählen, ob sie etwas mehr Lohnabzüge hinnehmen und ihre Vorsorge damit noch etwas grosszügiger geäufnet wird oder ob sie den «günstigsten» Plan wählen und so einen etwas höheren Auszahlungsbetrag beim Gehalt haben (als Beispiel siehe Tabelle).

Die Wahlmöglichkeit muss folgende gesetzliche Grundsätze erfüllen (BVV2 Art. 1d):

- maximales Angebot von drei Wahlplänen pro Personenkreis
- Der Arbeitgeberbeitrag ist in jedem Wahlplan gleich hoch.

· Der Sparbeitrag muss beim Vorsorgeplan mit den niedrigsten Beitragssätzen mindestens 2/3 des Sparbeitrags beim Vorsorgeplan mit den höchsten Beitragssätzen betragen.

Vorteile: Den Mitarbeitenden wird die Möglichkeit geboten, aus verschiedenen Wahlplänen zu wählen und so freiwillig etwas mehr zu sparen, wenn dies aufgrund der persönlichen finanziellen Verhältnisse möglich und gewünscht ist. Die zusätzlichen Sparbeiträge sind vollumfänglich steuerlich abzugsfähig.

Kosten: Da die Arbeitgeberin im Wahlplan, bei dem die Mitarbeitenden den höchsten Beitrag leisten, auch mindestens 50% der Beiträge zahlen muss, ist dies nur kostenneutral möglich, wenn ursprünglich keine paritätische Beitragsfinanzierung vorgesehen war. Andernfalls könnte ein Wahlplan mit höheren Arbeitnehmendenbeiträgen nicht implementiert werden, da die Arbeitge-

Alter	Arbeitgeberbeitrag Wahlplan 1	Arbeitnehmerbeitrag Wahlplan 1	Total
25–34	4,5%	2,5%	7%
35–44	6,5%	3,5%	10%
45–54	9%	6%	15%
55–65/70	11%	7%	18%
	Arbeitgeberbeitrag Wahlplan 2	Arbeitnehmerbeitrag Wahlplan 2	Total
25–34		_	Total 9%
25–34 35–44	Wahlplan 2	Wahlplan 2	
	Wahlplan 2 4,5%	Wahlplan 2 4,5%	9%



bendenbeiträge dann weniger als 50% betragen würden. Sofern der Vorsorgeplan 50%/50% finanziert war, funktioniert ein Wahlplan daher nur, wenn die Arbeitgeberin bereit ist, im Plan mit den tiefsten Arbeitnehmerabzügen mehr als 50% der Gesamtbeiträge zu finanzieren.

Zudem kann es sein, dass die höheren Altersgutschriften zu (minimal) höheren Risikoprämien führen, welche zu 100% durch die versicherte Person finanziert werden müssen

Verbesserung der Vorsorgepläne (kostengünstig bis mittel)

Gerade bei freiwilligen Einkäufen ist es für viele versicherte Personen relevant, ob eine sogenannte Rückgewähr besteht, welche sicherstellt, dass freiwillige Einkäufe zusätzlich zu den Risikoleistungen ausbezahlt werden, im «Fall der Fälle», d.h., dass die Einkäufe nicht zur Finanzierung z.B. einer Witwenrente verwendet werden, sondern zusätzlich zu dieser an die hinterbliebene Person ausgerichtet werden.

Auch sonstige Versicherungsleistungen sind, je nach Familienkonstellation, sehr relevant für Versicherte in der Pensionskasse. Es steht Arbeitgebenden daher gut an, verbesserte Risikoleistungen (allenfalls zusätzlich zu erhöhten Sparbeiträgen) zu finanzieren.

Vorteile: Verbesserungen bei den Leistungen der Vorsorgepläne, wie z.B. höhere Invaliden- und Hinterlassenenleistungen oder ein zusätzliches Todesfallkapital.

Kosten: Höhere Beiträge (typischerweise des Arbeitgebenden).

4. Zusätzliche freiwillige Beiträge des Arbeitgebers (mittel)

Mit oder ohne Wahlplan finanziert der Arbeitgebende mehr als die gesetzlich vorgesehenen 50% der Gesamtbeiträge in der zweiten Säule. Dies ist eine attraktive und sozialversicherungsoptimierte Lohnnebenleistung und in vielen Fällen günstiger als eine direkte Lohnerhöhung in gleichem Umfang.

Vorteile: Die Arbeitgeberin leistet zusätzliche Beiträge in die Pensionskasse, was die Altersvorsorge der Mitarbeitenden verbessert, und diese bekommen auch einen höheren Lohn ausbezahlt.

Kosten: Erhöhter finanzieller Aufwand durch zusätzliche Beiträge.

5. Erhöhung der Sparbeiträge (hoch)

Neben den bereits erwähnten Verbesserungen ist es auch möglich, zusätzliche Sparbeiträge vorzusehen, unter- und überobligatorische Lohnkomponenten zu versichern oder auch bereits ab Alter 18/20 und bis Alter 70 Sparbeiträge zu leisten. Da die Arbeitgeberin immer mindestens 50% der Beiträge zahlt, kostet dies natürlich. Im Weiteren ist zu beachten, dass nicht alle jungen Mitarbeitenden es als Vorteil sehen, wenn ihnen bereits im Alter von 20 Jahren Sparbeiträge vom Bruttogehalt abgezogen werden.

Vorteile: Die arbeitgebende Person erhöht die Sparbeiträge in der beruflichen Vorsorge, was direkt das Altersguthaben der Mitarbeitenden erhöht.

Kosten: höhere finanzielle Belastung für Arbeitgebende, allenfalls auch höhere Lohnabzüge für Arbeitnehmende.

6. Zusätzliche Vorsorgepläne (teuer – falls sonst in diesem Lohnbereich keine Vorsorge besteht)

Im ausserobligatorischen Bereich gibt es weitere Möglichkeiten zur Ausgestaltung und Verbesserung von Vorsorgelösungen. So z.B. eine 1e-Vorsorge für höhere Einkommen (im Jahr 2024 ab Löhnen von CHF 132 300.— möglich), welche zusätzliche Sparmöglichkeiten bietet und grössere Freiheit in der Strategiewahl der Mitarbeitenden.

Vorteile: Attraktive, zeitgemässe Vorsorgelösungen, von welchen u.a. Fachkräfte profitieren.

Kosten: Kosten für Einrichtung und laufende Beiträge, wobei solche Lösungen nicht unbedingt teurer sind als «normale» umhüllende Lösungen, insbesondere

dann nicht, wenn derselbe Lohn mit denselben Sparquoten versichert wird, wie dies sowieso geplant war.

7. Frühpensionierungsmodelle (teuer)

Eher selten (und wenn, dann eher «ad hoc» bei Umstrukturierungen) sind Modelle, in welchen Arbeitgebende durch Zusatzbeiträge die Vorsorgelösungen so ausgestalten, dass frühzeitige Pensionierungen ohne grosse finanzielle Einbussen für die austretenden Mitarbeitenden möglich sind. Dies teilweise auch kombiniert mit der Ausfinanzierung einer AHV-Überbrückungsrente, welche ebenfalls ganz oder teilweise durch Arbeitgebende erfolgt. Auch Abgangsentschädigungen mit Vorsorgecharakter gehören in diese Kategorie.

Es wird jedoch schnell ersichtlich, dass die Ausfinanzierung der Vorsorge für Mitarbeitende, welche keine Arbeitsleistung mehr erbringen, sehr teuer ist.

Vorteile: «Abfedern» des Lohnausfalls und des Wegbrechens zukünftiger Vorsorgebeiträge bei arbeitgeberinitiierten Frühpensionierungen.

Kosten: Hohe oder sehr hohe finanzielle Belastung durch Überbrückungszahlungen und zusätzliche Renten/Kapitalleistungen.

Fazit

Die Möglichkeiten für Arbeitgebende, die Vorsorgelösung für ihre Mitarbeitenden zu gestalten, sind mannigfaltig. Einerseits sind die Kosten zu berücksichtigen, andererseits ist heutzutage eine attraktiv ausgestaltete Vorsorgelösung ein «Fringe Benefit», auf welchen gerade gut verdienende Mitarbeitende grossen Wert legen. Moderne Arbeitgebende sollten entsprechend die Möglichkeiten im Auge haben, wie sie Mitarbeitenden eine attraktive Vorsorgelösung offerieren können.



Cyrill Habegger, lic. iur., dipl. Steuerexperte, ist Leiter Steuern bei PensExpert AG, Luzern. cyrill.habegger @pens-expert.ch

Market Pay Equity

Marktgerechte Löhne für Männer und Frauen

Arbeitgebende mit mindestens 100 Angestellten sind verpflichtet, eine interne Lohngleichheitsanalyse durchzuführen und die Ergebnisse den Mitarbeitenden zu kommunizieren. Mehrere Auswertungen haben gezeigt, dass die allermeisten Firmen die Lohngleichheit einhalten. Sind die Löhne für Frauen und Männer demzufolge auch marktgerecht?

Von Roland Stoll und Luciano Falco

Gleichstellungsgesetz – equal pay for work of equal value

Das Gleichstellungsgesetz sowie die Verfassung fordern «Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit». Das heisst, dass nur die Stellenanforderung und nicht der konkrete Beruf/die Funktion relevant ist. Wenn also z.B. Informatiker*innen EFZ auf dem Schweizer Arbeitsmarkt mehr verdienen als Schreiner*innen EFZ, dann ist dies bei der internen Lohngleichheitsanalyse nicht relevant, da diese Berufe als gleichwertig betrachtet werden. Der konkrete Beruf resp. die Funktion sowie der Arbeitsmarkt werden also quasi ausgeblendet.

«Firmen wollen die Lohngleichheit einhalten und gleichzeitig auch marktkonforme Löhne für ihre unterschiedlichen Jobs bezahlen – ein Dilemma?»

Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit. Damit fordert der Gesetzgeber etwas, das Firmen kaum einhalten können. Sie müssen marktkonforme Löhne für alle Berufe/Funktionen bezahlen, wenn sie erfolgreich Mitarbeitende rekrutieren und binden wollen. Das Gleichstellungsgesetz blendet den Arbeitsmarkt (Angebot und Nachfrage) aus. Diese Ausblendung der wirtschaftlichen Realität ist ein erheblicher staatlicher Eingriff in den Markt für Fachkräfte. Für Firmen ist es schwierig, einerseits die Lohngleichheit einzuhalten – berechnet nach dem Grundsatz der Gleichwertigkeit – und andererseits marktgerechte Löhne für ihre unterschiedlichen Jobs zu bezahlen.

Es gibt noch einen weiteren verzerrenden Effekt bei der Lohngleichheitsanalyse. In der Schweiz gibt es regionale Lohnunterschiede, welche selbst in vielen GAV verankert sind. Bei der aktuellen Berechnung der Lohngleichheit wird dies jedoch nicht berücksichtigt. Hat eine Firma beispielsweise Mitarbeitende in Zürich und in Mendrisio, dann sollten diese für gleichwertige Arbeit gleich viel verdienen. Dies entspricht nicht der Realität auf dem Arbeitsmarkt

Die Auswertung der Daten aus dem Lohnvergleich 2024 von Landolt & Mächler zeigt, dass die tatsächlichen Marktlöhne für gleichwertige Funktionen zwischen +16% und -13% innerhalb einer Region streuen. Berücksichtigt man noch die regionalen Lohnunterschiede, liegen diese Werte sogar zwischen +22% und -16% (siehe Abb. 1). Da besteht Verbesserungspotenzial bei der Art und Weise, wie wir die Lohngleichheit in Zukunft definieren und berechnen.

Wird die Lohngleichheit eingehalten, bedeutet das übrigens noch lange nicht, dass innerhalb einer Firma Lohngerechtigkeit besteht und die Löhne marktkonform sind. Die bei der Lohngleichheitsanalyse angewendete Berechnungsmethode vergleicht vereinfacht gesagt die durchschnittlichen Löhne von Frauen und Männern für gleichwertige Arbeit. Vergleicht man die Löhne einzelner Personen in gleichen oder gleichwertigen Funktionen, können in derselben Firma trotzdem sehr grosse Unterschiede resp. eine Lohndiskriminierung bestehen. Das birgt Potenzial für negative Schlagzeilen oder Lohndiskriminierungsklagen, wenn echte Lohntransparenz gefordert wird oder Mitarbeitende ihre Löhne vergleichen.

Market Pay Equity

Die Berechnungsmodelle und Kriterien zum Nachweis der Lohngerechtigkeit sollten realitätsbezogen definiert werden. Als Zielsetzung könnte beispielsweise folgender Grundsatz gelten: **Faire und**

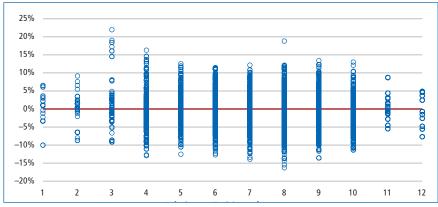


Abb. 1: Streuung der Marktlöhne gleichwertiger Funktionen (L&M Lohnvergleich 2024)



marktkonforme Löhne für alle! Angestellte sollten geschlechtsunabhängig marktübliche Löhne für die ausgeübte Tätigkeit/Funktion erhalten – kurz: gleicher Marktlohn für gleiche Arbeit. Dieser Ansatz würde unser Bildungssystem (Berufslandschaft) sowie die wirtschaftliche Realität auf dem Schweizer Arbeitsmarkt bestmöglich berücksichtigen.

Gegenüber der heutigen Berechnungsmethode der internen Lohngleichheit gemäss Gleichstellungsgesetz müssten für einen Nachweis der «Market Pay Equity» sinnvolle Toleranzwerte für den zulässigen «Market Pay Gap» und den «Gender Pay Gap» definiert werden.

Würde eine Firma beide Toleranzwerte einhalten, wäre dies ein glaubwürdiger Nachweis, dass das Unternehmen faire und marktgerechte Löhne bezahlt. Ein entsprechendes Zertifikat «Market Pay Equity» wäre ein sehr wertvolles Label zur Stärkung der Arbeitgebermarke.

«Market Pay Equity nützt Firmen und Angestellten gleichermassen und ist ein wertvolles Label fürs Employer Branding.»

Was wäre ein sinnvoller Toleranzwert? Schwierig, denn es gibt keinen exakten und wissenschaftlich belegbaren Wert für eine zulässige Toleranz. Eine Marktlohnanalyse kann nie alle lohnrelevanten Merkmale vollständig berücksichtigen. Um diese statistischen Ungenauigkeiten aufzufangen, wurde bei der Lohngleichheitsanalyse in der Schweiz und auch in der EU eine Toleranzschwelle von 5% eingeführt.

Das ergibt Sinn, denn: Der Arbeitsmarkt ist ständig in Bewegung. Die Löhne sind abhängig von Angebot und Nachfrage. Mitarbeitende erbringen unterschiedliche Leistungen. Firmen stehen in Konkurrenz und müssen ihre Finanzen im Griff haben. Nicht vergessen sollte man auch nicht monetäre Nebenleistungen, welche in einer zahlenbasierten Analyse kaum korrekt berücksichtigt werden können. Basierend auf Erfahrungswerten aus mehreren Tausend Lohnanalysen erachten wir eine Toleranzschwelle von 5% beim «Market Pay Gap» und beim «Gender Pay Gap» auch als sinnvollen Grenzwert.

Trend zu mehr Lohntransparenz

Lohntransparenz wird immer wichtiger. Die Forderung nach transparenten Lohnbändern und Lohnangaben in Stelleninseraten wird immer lauter. Firmen tun gut daran, sich frühzeitig darauf vorzubereiten, ihre Löhne zu analysieren und bestehende Ungerechtigkeiten zu korrigieren. Damit sind sie «ready for tomorrow». Wenn Lohntransparenz in der Schweiz einmal «salonfähig» oder gar gesetzlich vorgeschrieben wird – was im Juni 2023 in der Europäischen Union mit den Entgelttransparenz-Richtlinien bereits beschlossen wurde –, sollten keine unerklärbaren Ungleichheiten bei den Löhnen für gleiche oder vergleichbare Tätigkeiten mehr vorhanden sein. Ansonsten leidet das Image einer Firma als fairer Arbeitgeber, und es drohen Lohndiskriminierungsklagen.

Fazit

Das aktuelle Gleichstellungsgesetz und die damit verbundene Pflicht zur Durchführung einer internen Lohngleichheitsanalyse für Firmen mit mindestens 100 Angestellten hat nachweislich eine Verbesserung gebracht. Gleichzeitig besteht weiterhin auch grosses Verbesserungspotenzial. Mit den aktuellen Berechnungsmodellen werden sich die Löhne der Frauen aber kaum mehr verändern. Der Arbeitsmarkt wird ausgeblendet.

Es braucht neue Ansätze für den Nachweis einer fairen Lohnpolitik, welche sowohl die wirtschaftliche Realität in der Schweiz, als auch die konkrete Funktion besser berücksichtigen. Zudem sollte es auch für Firmen mit weniger als 100 Angestellten möglich sein, eine entsprechende Analyse durchzuführen. Der hier vorgestellte Ansatz «Market Pay Equity» zeigt einen möglichen Weg in die Zukunft, mit vielen Vorteilen für Firmen und deren Angestellte.



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

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



Luciano Falco ist Geschäftsführer Stv. bei der Firma Landolt & Mächler Consultants AG. Er ist Wirtschaftsingenieur FH und absolviert aktuell einen MSc BA in Nachhaltigkeit und Zirkularwirtschaft. Herr

Falco weist langjährige Erfahrung rund um HR-Prozesse, HR-Projekte und HR-Systeme aus. If@marketsalary.ch



Wholebeing-Mix

Was bedeutet Vergütung für Unternehmen?

Das Verständnis von Vergütung in der modernen Arbeitswelt hat sich weiterentwickelt. «New Pay» umfasst innovative Methoden zur Förderung einer ganzheitlichen Arbeitsumgebung. Der Wholebeing-Mix von euforia ist ein revolutionärer Ansatz, welcher den Wert der Arbeit für Mitarbeitende in den Vordergrund setzt.

Von Severin von Hünerbein

as Verständnis von Vergütung hat sich in der modernen Arbeitswelt stark weiterentwickelt. Organisationen beschäftigen sich intensiv mit der Frage, was eine faire und zukunftsorientierte Vergütung ausmacht. Der Begriff «New Pay» beschreibt innovative Vergütungsansätze, die auf Prinzipien wie Fairness, Transparenz, Selbstverantwortung und Flexibilität basieren. Diese Ansätze betrachten die Wechselwirkungen in der Organisation ganzheitlich und hinterfragen traditionelle Entlohnungsformen. Dadurch können Unternehmen eine nachhaltige und leistungsfördernde Arbeitsumgebung schaffen.

Die Vergütung beeinflusst massgeblich die finanzielle Zufriedenheit der Mitarbeitenden und wirkt sich direkt auf Motivation, Leistung und Loyalität gegenüber dem Unternehmen aus – sowohl positiv als auch negativ. Vergütung ist ein zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur und signalisiert die Werte und Prioritäten der Organisation. Laut einer Studie von Sotomo aus dem Jahr 2019 glaubt etwa die Hälfte der Befragten, ein höheres Gehalt verdient zu haben, besonders im Vergleich zu Kollegen. Dennoch zeigt die Studie auch, dass die Mehrheit mit ihrem Gehalt zufrieden ist. Weitere Faktoren wie Arbeitszeiten, Flexibilität und Arbeitskultur spielen ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Beurteilung.

In traditionellen Unternehmen legt die Organisationshierarchie üblicherweise die Vergütung fest. Oft entscheidet eine Führungskraft über Gehaltserhöhungen ihrer Teammitglieder, entlang von Richtlinien oder nach Genehmigung durch die Personalabteilung. Dieses Verfahren kann jedoch ungewollte Nebeneffekte wie Feilschen, Taktieren oder «Einschleimen» fördern. In seinem Buch *Drive* stellt Daniel Pink fest, dass Anreize in den heutigen komplexen Arbeitsumgebungen oft kontraproduktiv sind und die Leistung der Mitarbeitenden eher verringern als steigern.

Der Preis für die Umsetzung veralteter Anreizprogramme ist enorm: Sie fördern oft erbitterten Wettbewerb unter Teammitgliedern und führen dazu, dass Belohnungen auf eine Weise übermittelt werden, die die Mitarbeitenden demotiviert. Solche Programme kosten Unternehmen Millionen und lassen viel Potenzial ungenutzt. Glücksstudien zeigen, dass sinnvolle Arbeit und die Verwirklichung des eigenen Potenzials für die gefühlte Zufriedenheit wichtiger als Lohn werden, sobald Menschen genügend verdienen.

Ganzheitliche Vergütungsstrategien

Ein umfassendes Vergütungssystem kann massgeblich zur Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden beitragen, indem es individuelle Beiträge anerkennt und wertschätzt sowie ein positives Arbeitsklima fördert. Es sollte flexibel genug sein, um auf unterschiedliche Bedürfnisse und Lebenssituationen einzugehen, und durch Transparenz und Klarheit Vertrauen und faire Behandlung sicherstellen. Während sich die Prinzipien von New Pay nicht grundlegend von klassischen Vergütungssystemen unterscheiden, variieren deren Ausprägungen erheblich.



Ein Vergütungssystem sollte flexibel genug sein, um auf unterschiedliche Bedürfnisse und Lebenssituationen von Mitarbeitenden einzugehen.

Ein ganzheitliches Vergütungssystem stellt die Wertschätzung der Menschen unabhängig von ihrer Funktion in den Vordergrund und schafft nachhaltigen Wert für die Organisation und ihre Beschäftigten. Spannungen werden dort gelöst, wo sie entstehen – im Vergütungssystem, in der Organisationsstruktur, der Führung oder der Arbeitskultur. Entscheidungen basieren auf klaren Rahmenbedingungen und der Perspektive der Mitarbeitenden. Partizipative und transparente Kommunikation und Entscheidungen fördern das Verständnis und die Nachvollziehbarkeit des Systems.

Beispiel euforia: Vom gleichen Gehalt zur gleichen Wohlbefindenspolitik

Frédéric Laloux, Autor von Reinventing Organizations, betont die Bedeutung einer authentischen Arbeitsumgebung. euforia, bekannt für innovative Ansätze, hat diesen Gedanken aufgegriffen



und den Wholebeing-Mix entwickelt. 2016 wechselte euforia von einer «Equal Salary»-Politik zu einer «Equal Wellbeing»-Politik, um die vielfältigen Bedürfnisse und Lebenssituationen der Mitarbeitenden besser zu berücksichtigen. Die bisherige Gehaltspolitik ignorierte wichtige Aspekte wie Urlaubstage, Weiterbildung und Arbeitsflexibilität, die für das individuelle Wohlbefinden entscheidend sind.

Die zentrale Fragestellung, die zur Entwicklung der neuen Vergütungspolitik führte, lautete: «Was schafft für mich Wert in meiner Arbeit?» Aus dieser Reflexion entstand der «Wholebeing-Mix». der eine Vielzahl von Parametern umfasst (siehe rechts). Jede Person mixt aus verschiedenen Parametern ihren eigenen Mix – vergleichbar mit einem Zehn-Gänge-Menü, aus dem ausgewählt werden kann, was zur Entfaltung der eigenen Talente und zum Wohlbefinden beiträgt. Diese individuelle Anpassung erlaubt es den Mitarbeitenden, Arbeit und Leben zu integrieren und die Arbeitszeit in einen ganzheitlichen Lebensentwurf einzufügen.

Iterativer und partizipativer Verhandlungsprozess

Der Prozess zur Implementierung des Wholebeing-Mix ist strukturiert und anpassungsfähig. Jährlich erstellen die Mitarbeitenden ihren individuellen Plan, der im Team besprochen und angepasst wird. Jede Person kann ihren Mix individuell gestalten und Parameter nach Bedarf hinzufügen oder entfernen. Diese partizipative und transparente Vorgehensweise fördert das gegenseitige Verständnis.

Der Wholebeing-Mix ermutigt Mitarbeitende, Verantwortung für ihr Wohlbefinden zu übernehmen, indem er ihnen hilft, ihre Bedürfnisse und Träume in der Arbeit zu erkennen und zu verfolgen. Dies fördert ein konstruktives Miteinander, in dem offenes Feedback und tiefgehende Diskussionen über Vergütung, Werte und persönliches Wachstum zu fairen Ergebnissen für alle führen. Mitarbeitende lernen, ihre Bedürfnisse in Einklang mit der Realität der Organisation zu bringen, was das Unternehmertum fördert. Gehaltserhöhungen sind möglich, wenn das Team die Verantwortung für zusätzliche finanzielle Mittel übernimmt

Einwände können jederzeit erhoben werden, was den Prozess gerecht gestaltet. Der Wholebeing-Mix basiert auf der transparenten Offenlegung der Unternehmensfinanzen, verfügbaren Rollen und Entwicklungsplänen für alle Mitarbeitenden. Jede Person trägt ihren individuellen Mix in ein gemeinsames Dokument ein, was Selbstbewertung und transparente Vergleiche ermöglicht. Der Mix wird genehmigt, wenn niemand Einwände erhebt, wodurch Risiken reduziert und Ausreisser moderiert werden. «Riskante» Lohnforderungen werden von der Gruppe reguliert, was den Austausch über Ziele, Bedürfnisse und Möglichkeiten fördert und flexible Lösungen ermöglicht, die in starren Lohnbändern nicht umsetzbar wären.

Obwohl viele dieses Vorgehen als radikal empfinden und glauben, es sei in ihrem Betrieb nicht umsetzbar, zeigt das Beispiel von euforia, dass es möglich ist. Das Ergebnis: hohe Zufriedenheit durch einen transparenten Prozess und die Erfüllung individueller Bedürfnisse.

Die Parameter des euforia-Wholebeing-Mix

- Arbeitsstunden und Urlaub: Selbstbestimmung der Arbeitszeiten und Urlaubstage für bessere Work-Life-Balance.
- **Gehalt:** Individuell angepasste Gehälter für finanzielle Zufriedenheit und Motivation
- **Sozialversicherungen:** Umfassender Schutz für Sicherheit und gesundheitliches Wohlbefinden.
- Weiterbildung: Festgelegtes Budget und Zeit pro Jahr für persönliche und berufliche Entwicklung.
- Workations: Möglichkeit, weltweit zu arbeiten und lokale Kulturen zu erlehen
- **Sabbaticals:** Bezahlte oder unbezahlte Auszeiten zur langfristigen Entwicklung und Erholung.
- Ausstattung und Spesen: Bereitstellung notwendiger Arbeitsmittel und Erstattung von Ausgaben, einschliesslich Transport und Abonnements.
- Anerkennung und Verantwortung: Anpassung von Rollen und Verantwortungen an individuelle Stärken.



Severin von Hünerbein ist Facilitator und Begleiter von Veränderungsprozessen und besitzt eine Leidenschaft für tiefe und transformative Lernräume. Diese Leidenschaft hat er in über 10 Jahren Anwen-

dung als Organisationsentwickler und Workshop-Moderator im privaten sowie öffentlichen Sektor mit dem Fokus auf Zusammenarbeit, Leadership, Selbstorganisation und systemische Veränderung entwickelt.



Anteil der **Stellenanzeigen mit Benefits** fast **2x höher** als vor 9 Jahren

Die Anzahl Stellenanzeigen, die Benefits enthalten, ist seit 2015 massiv angestiegen. In welchen Branchen und Berufen besonders viele Benefits verwendet werden und welche Benefits am meisten vorkommen, erfahren Sie in unserer Auswertung.



Personalmanagement 4.0: Wie KI das Gastgewerbe neu definiert

«Wegen Personalmangels geschlossen!» – in kaum einer Branche zeigt sich Mitarbeitermangel so deutlich wie im Gastgewerbe. Der Bedarf an innovativen Lösungen für den Umgang mit fehlendem Personal, Fluktuation und steigenden Kosten in Hotellerie und Gastronomie ist gross. Künstliche Intelligenz (KI) bietet hier enorme Potenziale und entwickelt sich zum Wettbewerbsvorteil.

Von Fabian Fingerhuth, CEO der Mirus Software AG

KI setzt neue Massstäbe in Hotellerie und Gastronomie

Der Hospitality-Sektor steht vor erheblichen Herausforderungen im Personalmanagement. Laut einer Studie des Bundesamts für Statistik fehlten in der Schweizer Hotellerie und Gastronomie im Jahr 2022 rund 35 000 Fachkräfte. Der akute Fachkräftemangel erschwert sowohl die Personalbeschaffung als auch die Mitarbeiterbindung. Die durchschnittliche Fluktuationsrate in Schweizer Hotels und Gastronomiebetrieben liegt bei über 30%, was eine konstante Neubesetzung von Stellen erforderlich macht.

Diese Situation resultiert zwangsläufig in ineffizienten Personalplanungen, Überoder Unterbesetzungen und letztlich in höheren Kosten und unzufriedenen Gästen. Ein Teufelskreis, schliesslich ist das Gastgewerbe aufgrund starker saisonaler Schwankungen, Wetterabhängigkeit und unvorhersehbarer Ereignisse ohnehin schon auf eine besonders flexible und präzise Personaleinsatzplanung angewiesen, um erfolgreich zu wirtschaften.

Wie KI das Personalmanagement entlasten kann

Mit Blick auf die stetige Weiterentwicklung von HR-Software kristallisiert sich die Integration von künstlicher Intelligenz als Gamechanger heraus. Das gilt insbesondere für die Schwierigkeiten in der Hospitality-Branche. Der grösste Hebel der KI liegt darin, dass sie grosse Datenmengen analysieren und daraus wertvolle Einblicke und Prognosen ableiten kann, die Personalverantwortlichen fundierte Entscheidungen ermöglichen.



Mirus & KI definieren das Gastgewerbe neu.

Für die Personalplanung ergeben sich daraus folgende Vorteile:

- Automatisierte Einsatzplanung: Klgestützte Tools analysieren historische Daten und aktuelle Trends, um optimale Einsatzpläne zu erstellen. Dies reduziert den Planungsaufwand und stellt sicher, dass immer genügend Personal zur Verfügung steht.
- Prognosen und Anpassungen in Echtzeit: KI kann spontane Ereignisse und saisonale Schwankungen besser vorhersagen und die Planung entsprechend anpassen. Dies ermöglicht eine flexible und effiziente Personalsteuerung.
- Reduzierung der Personalkosten: Durch die genaue Mitarbeiterplanung

- und die Vermeidung von Überbesetzungen können die Personalkosten gesenkt werden.
- Optimierte Personalbeschaffung: Kl-Systeme können potenzielle Kandidaten anhand von Fähigkeiten, Erfahrungen und Persönlichkeitsmerkmalen identifizieren und so die Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter erleichtern.

Service und KI: Das neue Dream-Team im Gastgewerbe?

Natürlich kann KI die freundliche Kellnerin, den herzlichen Barkeeper oder die umsichtige Hausdame nicht ersetzen. Service bleibt das Herzstück jeder erfolgreichen Hospitality-Einrichtung.

Personalverantwortliche wissen, dass ein herausragender Service nicht nur die Gästezufriedenheit steigert, sondern auch den Ruf des Unternehmens prägt. Um exzellente Dienstleistungen zu gewährleisten, bedarf es wiederum einer flexiblen Personaleinsatzplanung. Persönlicher Service und KI könnten hier zum neuen Dream-Team avancieren. Die Digitalisierung im Bereich Personalmanagement hat den Weg für vereinfachte HR-Prozesse geebnet. Jetzt geht es für Betriebe darum, diese Abläufe nicht nur effizienter, sondern auch bedarfsgerechter zu gestalten. Die Integration von künstlicher Intelligenz in HR-Software ist deshalb der nächste Schritt, um den Hospitality-Sektor zu modernisieren

Rund 34% der Hotel- und Gastronomiebetriebe in der Schweiz zeigen sich bereits offen für diese Entwicklung und nutzen die künstliche Intelligenz für die Personaleinsatzplanung.

Herausforderungen überwinden und Vertrauen fördern

Trotz zunehmender Offenheit gegenüber innovativen Software-Lösungen steht die breite Einführung von künstlicher Intelligenz im Schweizer Gastgewerbe vor mehreren Herausforderungen. Eine der grössten Hürden ist die Integration von KI in bestehende IT-Systeme. Viele Hotels und Restaurants verfügen über veraltete Technologien, die nicht ohne Weiteres mit modernen KI-Lösungen kompatibel

sind. Entsprechende Investitionen in die IT-Infrastruktur sind notwendig, um den Anschluss an den technologischen Fortschritt nicht zu verpassen.

Ein weiteres Thema ist der Datenschutz. KI-Systeme benötigen grosse Mengen an Daten, um effektiv zu funktionieren. Die Erfassung, Speicherung und Verarbeitung dieser Informationen muss den Datenschutzbestimmungen entsprechen. Zudem bedarf es einer Sensibilisierung gegenüber eventuellen Bias in KI-Algorithmen. Das heisst, wenn Trainingsdaten voreingenommen sind, können KI-Systeme Entscheidungen treffen, die bestimmte Gästegruppen benachteiligen. Dies kann zu rechtlichen und reputationsbezogenen Problemen führen, die es zu vermeiden gilt.

Die Akzeptanz von KI beim Personal stellt ebenfalls eine Herausforderung dar. Viele Mitarbeiter sehen KI als Bedrohung für ihre Arbeitsplätze und sind skeptisch gegenüber der neuen Technologie. Um diese Bedenken auszuräumen, sind intensive Schulungen und kontinuierliche Unterstützung notwendig, um das Vertrauen der Mitarbeiter zu stärken und ihre Fähigkeiten im Umgang mit KI zu verbessern.

Um diese Challenges zu bewältigen, spielen Technologie-Partner eine wichtige Rolle. Experten für KI-unterstützte Software können erprobte Lösungen implementieren, die den individuellen Anforderungen der Betriebe gerecht werden, und darüber hinaus eine kontinuierliche Betreuung sicherstellen, um die effektive Nutzung der Systeme zu gewährleisten.

Generative KI: Vom Trend zur Chance

KI wird das Gastgewerbe in der Schweiz in den nächsten Jahren stark prägen und zu mehr Effizienz, Personalisierung und Innovation führen. Aktuell setzen Schweizer Hotels KI-Anwendungen vorrangig für administrative Prozesse, Marketing und Recruiting ein. Die Verwendung von KI-gestützter Software für die Personaleinsatzplanung oder das Gästeerlebnis ist noch begrenzt.

Zugleich zeichnet sich ab, dass sowohl die Digitalisierung als auch der Fachkräftemangel den Einsatz von KI im Gastgewerbe vorantreiben werden. Studien sehen in der Schweiz ein sehr hohes Wachstumspotenzial durch generative KI von bis zu 0,8% BIP-Zuwachs pro Jahr. Erwartete Anwendungsfelder in Hotellerie und Gastronomie sind neben der Personalplanung und dem Recruiting die Gästekommunikation, Chatbots und das dynamische Preismanagement.

Zwar steht die Hospitality-Branche insgesamt noch am Anfang der Nutzung von künstlicher Intelligenz, doch das Potenzial, in Zukunft von dieser Technologie zu profitieren, ist enorm. Wie bei vielen einschneidenden Neuerungen gilt auch in diesem Fall: Wer wagt, gewinnt.

Ouellen

www.htr.ch/story/hotellerie/wie-weit-ist-die-ki-integration-in-dereuropaeischen-hotellerie-38519

https://hotelinside.ch/ehl-dozent-ian-millar-warum-auch-kleinere-horels-mit-ki-arbeiten-sollten/

www.blick.ch/wirtschaft/schweizer-gastro-krise-spitzt-sich-zupersonalmangel-treibt-im-sommer-die-hotelzimmerpreise-hochid19754665.html

 $www.heimeundspitaeler.ch/food/fachkraeftemangel-vs-fakekraefte\\ueberschuss$

https://hotelinside.ch/hotel-inside-thinktank-was-hoteliers-betrkuenstlicher-intelligenz-ki-wissen-sollten/ www.tfbo.ch/download/pictures/81/voq97fmlkhdevo9gnz8no-

1ag2ks9cb/impuls_maerz24pdf.pdf www.tophotel.de/wie-kuenstliche-intelligenz-die-branche-revolutioniert-337606/

https://blog.workday.com/de-de/2023/ai-ml-retail-hospitality-3-key-opportunities.html



ÜBER MIRUS SOFTWARE AG

Mirus ist HR-Dienstleister und führender Anbieter von webbasierten Lösungen im Bereich Hospitality mit Sitz in Davos, Thalwil, Puidoux und Žilina. Als Know-how-Partner mit 30 Jahren Branchenerfahrung konzentriert Mirus seine Services auf die konkreten Bedürfnisse und Anforderungen von Tourismus-, Hotellerie- und Gastronomiebetrieben. Mit seinen praxistauglichen und serviceorientierten Lösungen wie der Lohnbuchhaltung und den voll integrierten Lösungen für die Personaleinsatzplanung, Zeiterfassung, Finanzbuchhaltung u.v.m. löst Mirus die administrativen Herausforderungen von mehr als 4500 Kunden in der Schweiz.



Medienkontakt:

Fabian Fingerhuth
Geschäftsführer Mirus Software AG
E-Mail: fabian.fingerhuth@mirus.ch
Telefon: +41 (0)79 137 03 55
Website: https://mirus.ch



Lohntransparenz ohne Fallen

Wie viel Transparenz erträgt ein Unternehmen?

Die Lohntransparenz ist in aller Munde, doch was bedeutet dies für das einzelne Unternehmen? Es gibt keine richtige Antwort, jedoch gibt es die richtigen Fragen, die jede Firma für sich beantworten muss. Denn Lohntransparenz kann zu einem echten Vorteil werden. Falsch angegangen kann es zu einem echten Lohnchaos führen.

Von Mexhit Ademi

ollen wir nicht alle Transparenz im Leben? Verlangen wir nicht von allen Regierungsebenen maximale Transparenz gegenüber uns Bürgern? Weitestgehend bestehen wir auf Transparenz dort, wo wir ebenbürtig sind. Doch gilt dieses Prinzip auch im Berufsleben, wo es eine eindeutige Hierarchie gibt und eine klare Rollenteilung mit unbestreitbaren Subordinationsverhältnissen?

Der Arbeitsmarkt hat sich vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt entwickelt. Der akute Fachkräftemangel begünstigt diese Entwicklung. In diesem hart umkämpften Markt entscheiden sich immer mehr Unternehmen für mehr Lohntransparenz. Diese Unternehmen haben richtig erkannt, dass Lohntransparenz viele Vorteile mit sich bringen kann. Falsch umgesetzt kann es aber zu einem Lohnchaos mit unabsehbaren Folgen für die Mitarbeiterzufriedenheit führen.

Wieso Lohntransparenz?

Mit der Offenlegung von (Teilen) der Lohnpolitik bzw. der Löhne selbst signalisiert ein Unternehmen den Stellenwert von Fairness und Gleichbehandlung. Wir wissen aus Studien, dass eine wahrgenommene interne Lohnungerechtigkeit viel demotivierender ist, als wenn die Löhne tiefer sind im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen. Mitarbeitende wollen fair vergütet werden. Daher kann jede Form von Lohntransparenz, die diese Fairness kommuniziert, im Grundsatz die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen und auf dem hart umkämpften Rekrutierungsmarkt dem Unternehmen eine bessere Wettbewerbsposition verschaffen. Das Arbeitgeberimage wird geboostet. Jeder will in einem fairen Unternehmen arbeiten.

Eine zentrale Frage dabei ist, ob mehr Lohntransparenz automatisch auch mehr Lohngerechtigkeit bedeutet. Meines Erachtens ist das nicht zwingend der Fall. Lohntransparenz kann zu mehr Lohngerechtigkeit führen, muss aber **nicht.** Und Lohntransparenz allein erhöht die Lohngerechtigkeit nicht. Entscheidend, um von mehr Lohntransparenz zu profitieren, sind die Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, sowie das richtige Vorgehen und das richtige Ausmass der Transparenzpolitik.

Insofern die Voraussetzungen gegeben sind und eine transparente Lohnpolitik eingeführt wird, als Teil der Vergütungs- und HR-Strategie, mit einem Transparenzgrad, der zur Unternehmenskultur passt, dann führt sie tatsächlich zu mehr Lohngerechtigkeit. Die Mitarbeitenden spüren die Authentizität des Fairnessversprechens und seine konkrete Umsetzung. Dies erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit, die Mitarbeiterbindung, verbessert das Arbeitsklima und erhöht letztendlich die Produktivität und senkt fluktuationsbedingte Kosten.

Grundsätze der Lohntransparenz

Es gibt keine allgemeingültigen Regeln für die Lohntransparenz, jedoch haben sich gewisse Grundsätze etabliert:

• Lohntransparenz ist eine strategische Entscheidung mit weitreichenden Folgen. Sie muss zwingend an der HR- und Lohnstrategie ausgerichtet sein.

- Form und Grad der Lohntransparenz hängen ab von:
 - Anzahl Funktionen bzw. Job-Diversität im Unternehmen
 - Branche
 - Unternehmensund Führungskultur
 - Kultureller Diversität in multinationalen Unternehmen

Unter Beachtung dieser Grundsätze gilt es, Nutzen und Chancen der Lohntransparenz gut zu eruieren und abzuwägen. Es gibt grosse Chancen, aber auch grosse Gefahren. Jedes Unternehmen sollte für sich beantworten, wieso sie mehr Lohntransparenz anstrebt, was sie zu erreichen wünscht und welche Chancen verpasst werden beim Status quo.

Formen der Lohntransparenz und Transparenzgrad

Wir können zwei Aspekte von Lohntransparenz unterscheiden – die prozedurale Lohntransparenz und die Ergebnistransparenz. Bei der prozeduralen Transparenz legt das Unternehmen offen, wie es zu Lohnentscheidungen kommt bzw. welche Faktoren entscheidend sind für die Lohnbestimmung. Bei der Ergebnistransparenz macht das Unternehmen die tatsächlichen Löhne der Mitarbeitenden für alle zugänglich oder in aggregierter und anonymisierter Form.

Der Transparenzgrad ist das Ausmass der Offenlegung. Der maximale Transparenzgrad für die Ergebnistransparenz ist dann, wenn jeder Mitarbeitende die



Kommunikation Offenlegung Lohnbänder Beschreibung des Lohnmodells und all seiner Elemente Faires & nachvollziehbares Lohnmodell

Löhne sämtlicher Mitarbeitenden, inkl. der Geschäftsleitung einsehen kann. Einige Unternehmen haben die totale Lohntransparenz eingeführt und haben viel Aufmerksamkeit und Bewunderung erhalten. Ist das nun der Königsweg?

Meine Antwort ist eindeutig «Nein». Einige der Unternehmen mit totaler Lohntransparenz weisen sehr spezifische Eigenschaften auf wie z.B. eine stark homogene Belegschaft, die Löhne sind für die meisten per GAV ganz klar geregelt, oder es handelt sich um einen Familienbetrieb, wo der CEO Alleinaktionär ist und am Ende der Gewinn auch ihm zukommt. Unter diesen Umständen ist eine totale Lohntransparenz möglich, da 90% der Mitarbeitenden ohnehin ungefähr den gleichen Lohn haben mit nur minimalen Abweichungen, die meist von Ausbildung und Alter abhängen und im GAV geregelt sind. Also ein Unternehmen, das nur sehr wenig Spielraum bei den Löhnen hat! Ganz anders sieht es in einem Unternehmen aus, das z.B. 50 verschiedene Jobs hat und die individuellen Löhne abhängig sind von der Leistung, Qualifikation, Seniorität, je nach Job unterschiedlicher Knappheit auf dem Markt, dem Ergebniseinfluss der Funktion, Mobilität etc.

Wie viel Lohntransparenz ist für Ihr Unternehmen richtig?

Das Unternehmen möchte mehr Lohntransparenz einführen. Sie haben nun den Auftrag, einen Vorschlag zu machen. Wie gehen Sie vor? In diesem Abschnitt zeige ich Ihnen, welche Schritte Sie befolgen müssen und welche Fragen geklärt werden müssen.

Voraussetzungen

- 1. Lohntransparenz heisst auch nachvollziehbare Lohnpolitik. Sie brauchen als Grundvoraussetzung ein faires, objektives Lohnmodell mit:
 - Funktionsbewertungen
 - Funktionsstufen
 - Lohnbändern
 - Regeln zur individuellen Lohnbestimmung innerhalb des Lohnbands
- 2. Transparenz muss echt und glaubwürdig sein. Voraussetzung ist eine offene und ehrliche Kommunikationskultur im Unternehmen. Nur dann ist das Fairnessversprechen zur Lohnpolitik glaubwürdig.
- 3. Eine Führungskultur, die nicht bloss autoritär ist, sondern eine mit Coaching, Fürsorge, Entwicklung. Dazu zählt ehrliches und korrektes Feedback als wesentliches Merkmal.
- 4. Lohntransparenz darf nicht alleinstehend sein, sondern muss als Teil einer allumfassenden Vergütungspolitik und als Teil einer HR-Strategie betrachtet werden, in welcher der Schutz der persönlichen Integrität, die Gleichbehandlung und der Respekt im Zentrum stehen.

Vorgehen

- 1. Entwicklung und Einführung eines fairen Lohnsystems mit nachvollziehbaren Kriterien. Am besten eignet sich ein Modell, das alle Funktionen nachvollziehbar analytisch und objektiv anhand einheitlicher Kriterien bewertet.
- 2. Einführung von intern gerechten und marktkonformen Lohnbändern und Regeln, wie Löhne bestimmt werden.
- 3. Prozedurale Transparenz wird erreicht durch eine konkrete Beschreibung des Lohnmodells.
- 4. Ergebnistransparenz gesetzt, indem die Lohnbänder mit

Minimum, Midpoint und Maximum offengelegt werden, mitsamt der Beschreibung, wie diese entstanden sind, und der Periodizität der Überprüfung.

5. Zielgruppengerechte Kommunikation: Es gilt, die gute Absicht des Unternehmens zu kommunizieren sowie die unternommenen Schritte für mehr Lohngerechtigkeit und Lohntransparenz (z.B. Überprüfung der Löhne auf Fairness und Marktkonformität – in der Regel von einer unabhängigen externen Vergütungsberatungsfirma).

Ausmass der Transparenz

Unabdingbar für jedes Unternehmen ist die Existenz der prozeduralen Lohngerechtigkeit, konkret also die Beschreibung des Lohnmodells inkl. der Bewertung aller Funktionen, das resultierende Funktionsstufenmodell, die resultierenden Lohnbänder und die Regeln für die Positionierung des einzelnen Mitarbeitenden im entsprechenden Lohnband.

Ergebnistransparenz: Abhängig von der Unternehmenskultur kennt jeder nur sein Lohnband oder sämtliche Lohnbänder. Für das Funktionsstufenmodell ist zu bestimmen, ob nur exemplarisch die bekanntesten Funktionen abgebildet werden oder das komplette Modell mit allen Funktionen offengelegt wird. Generell wird davon abgeraten, jeden einzelnen Lohn offenzulegen. Eine Entscheidung für die totale Ergebnistransparenz sollte daher sehr gut überlegt sein.



Mexhit Ademi, lic.oec. publ., ist Betriebsökonom und Vergütungsspezialist. Er ist seit 16 Jahren im HR tätig und berät seit 13 Jahren Unternehmen bei Lohnund Bonussystemen, Lohntransparenz und Lohnge-

rechtigkeit und im HR-Controlling. Er ist Geschäftsführer der Human Capital Academy, einem auf Vergütung spezialisierten Spin-off der ZHAW. www.hca.ch

Sozialversicherungsrechtliche und steuerliche Folgen von Fringe Benefits

Altes Recht in neuen Schläuchen

Personalabteilung und Lohnbuchhaltung oder Human Resources und Payroll? Solange die Aufgaben dahinter klar sind, spielt die Bezeichnung keine Rolle. Bei Leistungen an Mitarbeitende stellen sich jedoch rechtliche Fragen. Eine Einordnung vorab verhindert Stolperer bei der Umsetzung.

Von Myriam Minnig

Fringe Benefits und New Pay – eine Auslegeordnung

Keine rechtlich definierten Begriffe ...

Unter «Fringe Benefits» subsummiert man Gehaltsnebenleistungen, also Leistungen, die zusätzlich zum und unabhängig vom Lohn gewährt werden. Das können Vergütungen sein wie Boni und Mitarbeiterbeteiligungen oder Beiträge an ÖV, Kinderkrippen, Versicherungen, medizinische Kosten und Freizeitangebote. Werden Beiträge nicht in Form von Geld vergütet, handelt es sich um Naturallohn. Beliebte Formen sind Geschäftsfahrzeuge und Mobiltelefone zur privaten Nutzung, Beiträge an die Verpflegung oder Geschenke zu besonderen Anlässen.

Auch bei «New Pay» geht es schlussendlich um Entschädigungen. Jedoch mehr darum, was und wie honoriert werden soll, als um die Leistung an sich. Es geht um Begriffe wie Selbstbestimmung, Selbstverantwortung, Partizipation, Transparenz und Flexibilität. Zum einen sollen Arbeitgebende mehr Möglichkeiten haben, die Vergütung an Leistung zu knüpfen statt an Arbeitszeit. Zum anderen sollen Mitarbeitende flexibler wählen können, was ihnen wichtig ist, beispielsweise mehr Geld oder mehr Freizeit.

In den einschlägigen Gesetzestexten findet man diese neuen Begriffe in der Regel nicht. Umso schwieriger ist die Einordnung, welche rechtlichen Konsequenzen sie mit sich bringen. Basierend auf bereits Geregeltem und erfolgter Rechtsprechung gilt es, eine Beurteilung vorzunehmen.

... und doch eine rechtliche Bedeutung

Drei zentrale Rechtsgebiete stehen im Fokus:

Arbeitsrecht

Während New Pay oft die Idee beinhaltet, dem Arbeitnehmenden (AN) eine höhere Mitbestimmung, aber auch Mitverantwortung zu übertragen, schränkt das Arbeitsrecht Letztere bewusst ein, um eine Übervorteilung durch den Arbeitgebenden (AG) zu verhindern. Selbst eine schriftliche Vereinbarung im gegenseitigen Einverständnis bietet keine maximale Flexibilität, da AN nicht rechtsgültig auf Ansprüche aus zwingendem Recht verzichten können.

Sozialversicherung

Bei Vergütungen an AN gilt es jeweils zu klären, ob diese sozialversicherungspflichtig sind. Falls ja, müssen davon Beiträge abgerechnet werden. Im Gegenzug fällt der Lohnersatz höher aus (Taggelder oder Renten).

Steuern

Wo Sozialversicherungsbeiträge lauern, sind auch die Steuern nicht weit. Wobei es sein kann, dass eine Leistung sozialversicherungspflichtig, aber nicht steuerpflichtig ist und umgekehrt. Die steuerrechtliche Beurteilung muss demnach immer separat und unabhängig erfolgen.

Konkrete Beispiele

Arbeitsrechtlich lässt sich bei allen Beispielen grundsätzlich sagen, dass vertraglich zugesicherte Leistungen entspre-

Arbeitsweg					
	Sozialversicherung	Steuern/Lohnausweis			
Geschäftsfahr- zeug mit privater Nutzung	Die kostenlose private Nutzung des vom AG finanzierten Fahrzeugs stellt Naturallohn dar. Dieser gehört zum massgebenden Lohn und ist somit abzurechnen. Für die Bewer- tung stellen die Ausgleichskassen auf die steuerliche Regelung ab.	Auch steuerlich handelt es sich um einen Naturallohn, der in Ziffer 2.2 zu deklarieren ist. Zudem ist das Feld «F» anzukreuzen, da dem AN für den Arbeitsweg keine Kosten anfallen. Will man kein Fahrtenbuch führen, gilt eine Pauschale von 0,9% des Fahrzeugwerts pro Monat.			
Abgabe eines kostenlosen Generalabos (GA) der SBB	Ist die Abgabe des GA günstiger als die Kosten geschäftlicher Fahrten, gilt sie nicht als massgebender Lohn, obwohl der AN damit auch privat kostenlos Zug fahren kann. Ist das GA allerdings teurer, stellt die Differenz Naturallohn dar und muss abgerechnet werden.	Wird das GA aus geschäftlichen Gründen zur Verfügung gestellt, stellt es keinen Lohn dar. Dennoch ist im Lohnausweis das Feld «F» anzukreuzen, da der AN mit dem Zug kostenlos zur Arbeit fahren kann. Ohne geschäftliche Notwendigkeit ist der Marktwert des GA in Ziffer 2.3 im Lohnausweis zu deklarieren.			
Vergütung für den Arbeitsweg (unabhängig vom Verkehrsmittel)	Beiträge an den Arbeitsweg gelten als massgebender Lohn und müs- sen mit den Sozialversicherungen abgerechnet werden.	Beiträge an den Arbeitsweg gelten als Lohn und müssen in Ziffer 2.3 deklariert werden. Der AN kann die tatsächlichen Kosten im Rahmen der steuerlichen Regelungen als Berufs- kosten geltend machen.			



chend geschuldet sind. Daher ist Vorsicht geboten bei der Formulierung der vertraglichen Regelung.

Arbeitsweg

Beispiel Arbeitsrecht: Ein AN mit zugesichertem Geschäftsfahrzeug zur privaten Nutzung wird freigestellt. Das Fahrzeug wird ihm entzogen, weil es für seinen Nachfolger benötigt wird. Das Fahrzeug war ein Lohnbestandteil, weshalb der Entzug mit einer entsprechenden Vergütung auszugleichen ist (siehe Tab. links).

Familienzulagen

Beispiel Arbeitsrecht: Der Arbeitsvertrag sieht eine Kinderzulage vor, ohne Hinweis auf die gesetzliche Regelung nach FamZG. Aufgrund der Anspruchsregelung hat die AN keinen Anspruch auf Zulagen nach FamZG. Der AG hat in der Folge keinen Anspruch auf Leistungen der Familienausgleichskasse, muss aber dennoch der AN die vertragliche Kinderzulage auszahlen (siehe Tab. rechts).

Familienzulagen					
	Sozialversicherung	Steuern/Lohnausweis			
Familienzulagen gemäss FamZG	Die Familienzulagen gemäss FamZG sind von der Sozialversicherungspflicht ausgenommen.	Familienzulagen, auch wenn sie nach FamZG ausgerichtet werden, stellen steuerbaren Lohn dar und müssen in Ziffer 1 deklariert werden.			
Übergesetzliche Familienzulagen	Weitere Familienzulagen (über die gesetzliche Höhe hinausgehende Kinderund Ausbildungszulagen, Haushalts-, Heirats-, Geburts- oder Adoptionszulagen) sind vom massgebenden Lohn ausgenommen, wenn sie • aufgrund einer gesetzlichen oder gesamtarbeitsvertraglichen Regelung ausgerichtet werden oder • in einem Personalreglement vorgesehen sind oder die AN darauf Anspruch haben, bis zu einer bestimmten Höhe.	Familienzulagen, selbst wenn sie sozialversicherungsrechtlich vom massgebenden Lohn ausgenom- men sind, stellen steuerbaren Lohn dar und müssen in Ziffer 1 deklariert werden.			
Beiträge an die Kita	Beiträge des AG an die Kinderbetreu- ungskosten der AN gehören zum mass- gebenden Lohn. (vgl. BGE 9C_466/2021 vom 17. Oktober 2022)	Beiträge an Kinderkrippen, die für Kinder der AN verbilligte Plätze anbieten, müssen im Lohnausweis nicht ausgewiesen werden. Kommen diese jedoch nur bestimmten AN zugute, sind sie in Ziffer 1 oder 7 auszuweisen. Dies unabhängig davon, ob die Zahlung an den AN oder direkt an die Krippe geht.			

Foxtrail: Teambuilding auf höchstem Niveau







Michael Isler Fotografie

In der modernen Geschäftswelt sind Teamgeist und Zusammenhalt von entscheidender Bedeutung. Seit über zwei Jahrzehnten bietet Foxtrail in der Schweiz eine einzigartige Möglichkeit, diese Bedürfnisse zu erfüllen. Mit mehr als 70 individuell gestalteten Trails wird jeder Foxtrail zu einem unvergesslichen Abenteuer, das die Teamdynamik nachhaltig stärkt.

Foxtrail kombiniert Sightseeing mit herausfordernden Rätseln und Aufgaben, die nur durch Kooperation und Kreativität gelöst werden können. Das gemeinsame Rätseln fördert Kommunikation, Zusammenarbeit und wichtige Fähigkeiten wie Problemlösung, logisches Denken und Entscheidungsfindung. Jeder Trail ist darauf ausgelegt, die einzigartigen geografischen Merkmale der jeweiligen Region optimal zu nutzen und gleichzeitig eine spielerische Lernerfahrung zu bieten. Die kreativ gestalteten Posten entlang der Trails integrieren interaktive Elemente, die alle Sinne ansprechen und das Erlebnis bereichern.

Für Führungskräfte, die ein herausragendes Teambuilding-Erlebnis suchen, bietet das Premium-Paket von Foxtrail massgeschneiderte Lösungen. Dieses Rundum-Sorglos-Paket beinhaltet eine persönliche Beratung durch erfahrene Eventplaner, individuelle Team-Namen, Spielunterlagen mit eigenem Logo sowie exklusive Routen und Startzeiten. Mit zusätzlichen Annehmlichkeiten wie Gastro-Angeboten in Zürich, Bern und St. Gallen und einer exklusiven Starbegleitung, die gegen Aufpreis buchbar sind, wird das Event perfekt auf das Team abgestimmt.

Entdecke mit Foxtrail eine innovative Art des Teambuildings und schaffe unvergessliche Momente für dein Team. Lass dich von der Vielfalt und Kreativität dieser aussergewöhnlichen Erlebniswelt begeistern und erlebe, wie aus Kollegen ein starkes, engagiertes Team wird.







Beiträge an die Gesundheit

Beiträge an die Gesundheit

Beispiel Arbeitsrecht: Eine AN ist schon länger krankgeschrieben. Die AG hat Zweifel an ihrer Arbeitsunfähigkeit und verlangt, dass sie sich einer Untersuchung bei einem Vertrauensarzt unterzieht. Die AG muss die Kosten übernehmen, da sie die Untersuchung angeordnet hat. Diese Kosten sind weder sozialversicherungspflichtig, noch haben sie steuerliche Relevanz für die AN (siehe Tab. unten).

«New Pay» für «New Work»

Beispiel: AN eines Beratungsunternehmens sollen eigenverantwortlich arbeiten können, wann sie wollen, wo sie wollen, wie viel sie wollen. Ihr Lohn bemisst sich nach dem Gewinn aus den Aufträgen, die sie abwickeln. Stolperstein: Der AG ist verantwortlich für die Einhaltung der Höchstarbeits- und Mindestpausenzeiten, das Arbeitsverbot an Sonn- und Feiertagen sowie in der Nacht. Er muss für genügend

SEMINARTIPP

Arbeitgeberattraktivität steigern durch Ergänzung der Sozialleistungen

Praxis-Seminar, 1 Tag Seminarleitung: Myriam Minnig

Nächster Termin:

• Mittwoch, 16. April 2025 Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung unter: www.praxisseminare.ch

Sozialversicherung Steuern/Lohnausweis Übernehmen die AG Arzt-, Arznei-, Grundsätzlich handelt es sich um Beiträge an medizinische Lebenshaltungskosten, welche privat Spital- oder Kurkosten ihrer AN, Kosten gehören diese Leistungen nicht zum zu tragen sind. Werden diese vom AG massgebenden Lohn, sofern vergütet, handelt es sich mangels abweichender Regelung um Lohn. Wird • die übernommenen Kosten nicht ein Beitrag mit den Sozialversicherundurch die obligatorische Krankengen abgerechnet, fliesst sie auch in pflegeversicherung gedeckt sind; den Lohnausweis in die Ziffer 3 (da in • alle AN gleichbehandelt werden. der Regel unregelmässig) oder 7. Die Regelung aus Art. 8 lit. d AHVV Sollte es sich um eine Ausnahme nach stammt aus einer Zeit vor dem Art. 8 lit. d AHVV handeln, ist der Be-Krankenkassenobligatorium und trag in Ziffer 2.3 zu deklarieren oder kommt kaum noch zur Anwendung. falls eine Bewertung nicht möglich Die Kriterien für «medizinisch indi-

Beiträge an Unfall- und Krankenversicherungen Der AG hat die vollen Beiträge an die Berufsunfallversicherung BUV nach UVG zu tragen sowie 50% allfälliger Beiträge an eine Krankentaggeldversicherung KTG, falls diese die Lohnfortzahlungspflicht ersetzt. Übernimmt der AG höhere oder weitere Beiträge als gesetzlich vorgesehen, sind diese vom massgebenden Lohn ausgenommen, sofern alle AN gleichbehandelt werden und die Prämien direkt an die Versicherung bezahlt werden. Achtung: Dies gilt nicht für Prämien an die berufliche Vorsorge. Trägt der AG höhere Anteile als im Reglement vorgesehen, handelt es sich um massgebenden Lohn. Die zusätzlich übernommene Prämie gilt zudem als Nettolohn und muss ins Brutto hochgerechnet werden.

zierte» Kosten dürften denen für die

Übernahme durch die Krankenkasse

entsprechen.

In Ziffer 9 des Lohnausweises dürfen ausschliesslich Beiträge an AHV/IV/EO/ ALV und NBUV abgezogen werden. Wird die NBUV-Prämie vom AG übernommen, fällt der steuerbare Nettolohn höher aus. Weitere Massnahmen in Bezug auf den Lohnausweis sind nicht vorzunehmen.

ist - in Ziffer 14 zu erwähnen.

Prämien für KTG- oder Unfallzusatzversicherungen – auch wenn sie vom AN mitfinanziert werden - dürfen ohnehin nicht in Ziffer 9 deklariert werden, da sie nicht gesetzlich vorgeschrieben sind. (Tipp: In Ziffer 15 ausgewiesen können AN je nach Steuergesetzgebung vom Lohn abgezogene Prämien in der privaten Steuererklärung geltend machen.)

Beiträge an die Fitness

Sozialversicherungsrechtlich gibt es keine Ausnahmeregelung für gesundheitsfördernde Beiträge. In Form von Gutscheinen bis maximal CHF 500.können sie als Naturalgeschenk für besondere Ereignisse vom massgebenden Lohn ausgenommen werden (z.B. als Weihnachtsgeschenk). Allerdings gilt der Betrag als Gesamtsumme pro Jahr, sodass er kumulativ nicht überschritten werden darf.

Steuerlich ist eine Ausnahme von der Deklarationspflicht für Vereins- und Clubmitgliedschaften bis CHF 1000.vorgesehen, wobei Fitnessclubs explizit ausgenommen sind. So müsste ein Yoga-Abo deklariert werden (da kein Club), eine Mitgliedschaft im Golfclub jedoch nicht. Übersteigt ein Beitrag CHF 1000.—, ist der ganze Betrag zu deklarieren.

Auftragsvolumen sorgen und einen angemessenen Lohn bieten für die geleistete Arbeitszeit (unabhängig vom Gewinn). Er haftet für die sozialversicherungsrechtlich korrekte Unterstellung, wenn Mitarbeitende im Ausland tätig sind. Dies ist nur ein Ausschnitt aus den umfangreichen Bestimmungen, die sich mit Selbstbestimmung schwer vereinbaren lassen.

Deshalb wird oft ein Auftragsverhältnis ausgestaltet. Statt AN beschäftigt das Unternehmen die Personen als Selbstständige, die selbstverantwortlich agieren. Doch die Qualifizierung als Selbstständigerwerbende erfolgt durch die Behörden, nicht durch die Vertragsparteien, entsprechende vertragliche Absprachen sind nichtig. In der Praxis lässt sich das Weisungsbedürfnis der Auftraggeber oft nicht mit den Kriterien einer selbstständigen Erwerbstätigkeit vereinbaren.

Es empfiehlt sich in solchen Fällen dringend, die Verhältnisse zu klären, bevor Vereinbarungen unterzeichnet werden und Geld fliesst.

Fazit

Personen zu beschäftigen, bringt viel Verantwortung mit sich. Sorgen Sie für entsprechendes Know-how, um von Anfang an rechtskonform unterwegs zu sein.



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 sosec für BDO Schweiz.

«Lieber einmal zu früh reagieren»

Eine längere Arbeitsunfähigkeit belastet alle Betroffenen und verursacht hohe Kosten. Mit einem frühzeitigen Case Management finden erkrankte oder verunfallte Mitarbeitende schneller zurück in den Job. Wie eine erfolgreiche Wiedereingliederung gelingt, und wo der Fokus liegt, erklärt Sandra Hauser, Expertin für Case Management bei Helsana.

Sandra Hauser, wann ist ein Case Management nötig?

Je nach Situation lohnt sich eine erste Abklärung mit der Case Managerin oder dem Case Manager bereits zu Beginn der Arbeitsunfähigkeit.

Eine Fallbetreuung nach einer Woche Absenz – ist das nicht voreilig?

Es kommt auf das Krankheitsbild an. Nach einer Knieoperation weiss man, wie lange die Erholungsphase im Normalfall dauert. Aber was passiert, wenn die Heilung nicht wie geplant verläuft oder es sich um eine Krankheiten mit ungewissem Verlauf handelt? Hier ist Zeit ein wichtiger Faktor. Lieber einmal zu früh reagieren.

Warum ist Früherkennung so wichtig?

Je länger eine Person nicht arbeiten kann, desto schwieriger wird der Wiedereinstieg. Schon nach 30 Tagen ist das Risiko für eine Chronifizierung, also eine dauerhafte Arbeitsunfähigkeit, doppelt so hoch wie anfangs. Der Weg zurück in die Arbeitswelt wird immer schwieriger.

Wer meldet den Bedarf für ein Case Management an? Das Unternehmen?

Das wäre der schnellste Weg. Oft ist es jedoch so, dass wir als Versicherungspartnerin aufgrund der Taggeldanmeldung vom Fall erfahren und Potenzial für ein Case Management sehen. Dann nehmen wir Kontakt mit der oder dem erkrankten Mitarbeitenden auf.

Um was geht es in einem ersten Schritt? Die Person mit ihren Bedürfnissen und der aktuellen Situation kennenzulernen. Wie geht es ihr? Wo steht sie gerade? Es geht dabei nicht nur um die medizinischen Fakten und die berufliche Situation. Auch private Belastungen beeinflussen die Genesung, etwa Geldsorgen, familiäre Probleme oder andere Konflikte. Was nützen Therapien, wenn die Auslöser und Einflussfaktoren nicht angegangen werden?

Was ist das Ziel bei diesem Erstgespräch?

Wenn die Patientin, der Patient, nicht aktiv mitwirkt, bringen auch die allerbesten



Sandra Hauser, Leiterin Fachführung Leistungen für das Unternehmensgeschäft

Massnahmen nichts. Die Menschen zu motivieren, ist das erste Ziel – und das schwierigste.

Warum ist das so schwierig?

Betroffene stecken oft in einem negativen Bild fest: Das geht nicht, jenes geht nicht. Deshalb müssen wir sie aus dem Krank-

Wie profitieren Arbeitgeber vom Case Management?

Es ist eine grosse Entlastung für Unternehmen. Indem wir die arbeitsunfähige Person betreuen und die Massnahmen koordinieren, nehmen wir ihnen viel Aufwand ab, aber auch die Unsicherheiten, die jeder Arbeitsausfall mit sich bringt. Case Management sichert zudem den Geschäftserfolg. Denn eine schnellere Reintegration spart Kosten und vermeidet den Verlust von Know-how.

Was sind die Vorteile für Führungskräfte?

Sie haben stets eine Fachperson zur Seite – eine Arbeitsunfähigkeit löst Fragen aus: Wann kommt die Person zurück? Was braucht sie für die Genesung? Wie reagieren und mit der Person umgehen?

Klappt es immer mit einer Reintegration?

Nein, manchmal ist es für die Person sogar besser, wenn sie sich neu orientiert. Zudem muss nicht nur der Mitarbeitende zur Reintegration bereit sein: Auch der

«Wir sehen stets das Potenzial einer Person, nicht ihre Defizite.»

modus herausholen. Wir sehen stets das Potenzial einer Person, nicht ihre Defizite. Wo liegen ihre Stärken? Welche Ressourcen bringt sie mit, und wie können diese aktiviert werden? Was kann sie momentan leisten? Und ganz wichtig: Krank sein ist kein Versagen!

Welche Rolle hat die Case Managerin?

Ein Case Manager koordiniert sämtliche Massnahmen, die es für den Weg zurück in den Job braucht. So kann sich die erkrankte Person auf die Genesung und den Wiedereinstieg konzentrieren. Wenn der Auslöser oder Verstärker für eine Arbeitsunfähigkeit im Arbeitsumfeld liegt, können wir als Mediatoren oder Vermittler agieren und zur Konfliktlösung beitragen. Nur das Medizinische zu klären, reicht nicht. Es braucht kreative, situative Lösungen und eine gemeinsame Sicht auf das Ziel. Dafür setzen wir uns ein.

Arbeitgebende trägt diese mit. Die Einstellung «Mach meinen Mitarbeitenden wieder einsatzfähig» funktioniert nicht. Am Anfang ist nicht die Produktivität das Ziel, sondern im Arbeitsprozess zu bleiben. Natürlich ist das je nach wirtschaftlicher Situation eine echte Herausforderung, die sich am Ende aber für alle bezahlt macht.



helsana.ch/case-management





Mitarbeiterverpflegung als attraktiver Benefit

Motivation geht durch den Magen

Arbeiten macht hungrig. Wer in der (Mittags-)Pause die Möglichkeit hat, etwas Gesundes und Leckeres zu essen, ist zufriedener und produktiver. Wir zeigen, mit welchen Verpflegungsoptionen Arbeitgeber bei ihrer Belegschaft punkten. Mit zusätzlichen Beiträgen an die Mitarbeiterverpflegung drücken Unternehmen zudem nicht nur ihre Wertschätzung aus, sondern profitieren auch aus steuerlicher Sicht.

Von Dave Husi

Jenn der Magen bei der Arbeit knurrt, freut man sich auf ein gutes (Mittag-)Essen. Hungrige Arbeitnehmende sind dabei, abhängig vom Arbeitsort, mit einem ganz unterschiedlichen Verpflegungsangebot konfrontiert. Wer das Glück hat, in der Innenstadt zu arbeiten, kann meist aus verschiedenen Optionen auswählen und dabei nach Lust und Laune im Restaurant essen, sich am nahen Imbiss etwas holen oder den «Z'Mittag» ganz einfach im Supermarkt besorgen. Liegt die Arbeitsstätte allerdings fernab der Zentren, findet man sich plötzlich in der «Essenswüste» wieder. Und auch wenn manche mit ihrem von zu Hause mitgebrachten Lunch glücklich sind, bleibt die Situation für Kochmuffel unbefriedigend.

Gutes Essen erhöht die Arbeitszufriedenheit

Viele Arbeitgeber haben die Wichtigkeit eines guten und gesunden Verpflegungsangebots für ihre Mitarbeitenden erkannt. So trägt nämlich ein solches nicht nur zur Zufriedenheit bei, sondern steigert auch die Motivation und Produktivität der Belegschaft. Zudem kann hochwertige Verpflegung auch die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen stärken. Denn wer sich wertgeschätzt fühlt, ist weniger geneigt, das Unternehmen zu verlassen. Aber welche Möglichkeiten gibt es nun für Arbeitgeber, ihren Angestellten ein attraktives Essensangebot zur Verfügung zu stellen?

Kantine oder Personalcafé?

Für grosse Unternehmen ab ca. 150 Mitarbeitenden kann eine Betriebskantine sinnvoll sein, um die Belegschaft am



Gemeinsames Essen stärkt den Teamzusammenhalt.

Mittag und ggf. abends mit frisch zubereiteten warmen und kalten Speisen zu versorgen. Diese Variante ist wohl der Königsweg und lässt bei den Mitarbeitenden (fast) keine kulinarischen Wünsche offen. Allerdings rentiert eine Kantine unter einer bestimmten Mitarbeiterzahl nicht. Daher ist für kleinere Unternehmen ein internes (kleines) Personalcafé eine gute Alternative. Ein solches wird zwar eher keine grösseren warmen Gerichte anbieten, aber immerhin gekühlte Sandwiches, Snacks sowie eine Auswahl an Kaffees und kalten Getränken – nicht so toll wie eine eigene Kantine, aber besser als gar nichts, werden sich viele sagen. Und man spart sich den Weg zum nächsten Starbucks oder Imbiss, da man sich auch inhouse mit einem Cappuccino oder einem Tomaten-Mozzarella-Baguette versorgen kann.

Verpflegungsautomaten – flexibel und praktisch

Ganz ohne stationäres Servicepersonal kommen die «Food- resp. Verpflegungsautomaten» aus. Bei der ursprünglich aus Japan stammenden Innovation handelt es sich um intelligente Kühlschränke, die, abgestimmt auf die Bedürfnisse des Unternehmens, eine Auswahl an vollwertigen Mittagsmenüs, kreativen Bowls, Salaten wie auch Snacks und Getränken anbieten. Sie sind damit nicht an Öffnungszeiten gebunden und bieten maximale Flexibilität – auch zu Randzeiten.

Als ideale Ergänzung zum klassischen Pausenraum, der meist bereits vorhanden ist, bietet er den Mitarbeitenden die Gelegenheit, sich mit minimalem zeitlichem Aufwand gesund zu verköstigen. Die Pause kann zur Entspannung und gemeinsamen Essen genutzt werden, da lange Wege zum nächsten Imbiss entfallen

Die Kühlschränke benötigen neben einem Stromanschluss nur wenig Platz und werden regelmässig vom Betreiber aufgefüllt. Die Gerichte lassen sich bequem in der Mikrowelle erhitzen. Bedient werden die Kühlschränke meistens via App. Verschiedene Zahlungsmittel können hinterlegt werden, und der Betrag wird beim Kauf direkt abgebucht. Der Arbeitgeber kann das Angebot für die Mitarbeitenden auf Wunsch subventionieren – dies macht diese Art der Verpflegung noch attraktiver.

Weniger Foodwaste dank KI

Da alle verkauften Produkte genau erfasst werden, kann mithilfe von KI das Angebot optimiert und an die jeweiligen Essensvorlieben an den verschiedenen Standorten angepasst werden. Zusätzlich werden Produkte, die kurz vor dem Verfallsdatum stehen, vergünstigt angeboten. Dadurch wird Foodwaste auf ein Minimum reduziert.



Lunch-Karten als Ergänzung

Insbesondere für Betriebe ohne eigene Kantine mit vergünstigten Menüs bieten Lunch-Cards (u.a. Lunch-Check, Swibeco und REKA) die Möglichkeit, einen Beitrag an die Verpflegungskosten von Mitarbeitenden zu leisten. Die Karten werden nicht nur in den meisten Restaurants, sondern auch beim Kauf von Produkten aus intelligenten Kühlschränken akzeptiert. Kartenguthaben können in unterschiedlichen Varianten aufgeladen werden. Vom 50-50-Modell, bei dem Arbeitgeber und Mitarbeitende je die Hälfte der Kosten zahlen, bis zur vollen Übernahme der Guthabenkosten durch das Unternehmen ist alles möglich. Dabei lohnt sich der «kulinarische Zustupf» nicht nur aus einer Wertschätzungsperspektive, es ist auch aus steuerlicher und sozialversicherungsrechtlicher Sicht interessant.

Steuerliche und sozialversicherungstechnische Folgen

Beiträge auf Lunch-Karten sind bis CHF 2160.– pro Jahr frei von allen Sozialversicherungen und Steuern. Arbeitgeber finanzieren somit zu 100% ihre Mitarbeitenden und werden nicht mit zusätzlichen Abgaben belastet. Zudem können Verpflegungszuschüsse als Personalaufwand verbucht werden, was ebenfalls steuerliche Optimierungsmöglichkeiten bietet.

Wenn Mitarbeitende einen Teil der Beiträge für Lunch-Karten selbst bezahlen, wird dieser nach Abzug der Sozialversicherungen abgezogen (vom Nettolohn). Jegliche Beiträge werden im Lohnausweis nicht in das steuerbare Einkommen eingerechnet, dafür erfolgt der Vermerk «Kantinenverpflegung» (Feld G). Daraus ergibt sich zwar ein von CHF 3200.- auf CHF 1600.reduzierter Abzug für auswärtige Verpflegung. Die daraus resultierende minimal höhere Steuerbelastung (bei 25% Steuerbelastung sind es CHF 400.-) wird aber durch die steuerfreien Beiträge, die man vom Arbeitgeber erhält (im Optimalfall CHF 2160.-), deutlich wettgemacht. Es profitieren somit beide Parteien.

Sofern der Arbeitgeber das Verpflegungsangebot im intelligenten Kühlschrank

subventioniert, genügt ebenfalls der Vermerk «Kantinenverpflegung» im Lohnausweis. Nur wenn die Produkte für die Mitarbeitenden komplett kostenlos sind, müsste dies zum Lohn dazugerechnet werden.

Fazit

Investitionen in eine gute Verpflegungsmöglichkeit für Mitarbeitende bieten vielfältige Vorteile für Unternehmen. Sie tragen nicht nur zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -gesundheit bei, sondern verbessern auch das Arbeitsklima und die Mitarbeiterbindung. Beiträge an die Verpflegungskosten (z.B. Lunch-Cards) sind für Arbeitgeber zudem von Sozialabgaben befreit und mit steuerlichen Vorteilen verbunden. Schlussendlich können Unternehmen durch die genannten Massnahmen eine spürbare Wertschätzung ausdrücken, die von den Mitarbeitenden täglich wahrgenommen wird. Da sich insbesondere intelligente Kühlschränke bereits ab einer kleinen Mitarbeiterzahl lohnen, stellen wir nachfolgend fünf führende Anbieter vor.





Sortiment

Über 60 verschiedene Produkte – von Frühstücksoptionen, Snacks und Getränken bis hin zu 12 verschiedenen, frischen Mittagsgerichten. Das Mittagsmenü ändert sich jede Woche komplett.

Ausführungen

- Für Unternehmen ab etwa 25 Mitarbeitenden
- Unterschiedliches Sortiment je nach Geschmack des Unternehmens
- Italienischer Baristakafi als zusätzlicher Service möglich

Frischeservice

Jedes Gericht wird von über 12 verschiedenen Partnerköch:innen in der Schweiz täglich frisch gekocht. Der FELFEL-Kühlschrank wird jeden Tag frisch befüllt.

Saisonale und regionale Küche: Die FELFEL Food Scouts sorgen für ein lokales und spannendes Angebot.

Nachhaltigkeit

- Reduzierte Lebensmittelverschwendung dank eigen entwickelter Software mit Livetracking
- Lebensmittelspenden an die Schweizer Tafel sowie Recycling von Verpackungen in der Schweiz
- Zusammenarbeit mit Schweizer Familienbetrieben

Spezielles

- FELFEL ist ein Familienunternehmen und der Nr.-1-Partner für Gastfreundschaft am Arbeitsplatz.
- Mit 10 Jahren Erfahrung und über 900 Firmenkunden ist FELFEL klarer Marktführer in der Schweiz.
- Frisch zubereitete Gerichte von exklusiven Partnern wie Madame Sum, tibits oder dem Sternekoch Dominik Hartmann.

Zahlungsabwicklung

Über die FELFEL-App können folgende Zahlungsmittel hinterlegt werden: Kreditkarte, TWINT, PostFinance, Lunch-Check, REKA-Check, Banküberweisung, Prepay-Gutscheine.

Kosten

Die Preise im FELFEL beginnen bei CHF 1.50 für Snacks und gehen bis maximal CHF 13.50 für ein Hauptgericht. Mittagessen kann man schon ab CHF 6.00.



felfel.ch/usego





Sortiment

Bis zu 90 verschiedene Produkte. Von klassischen und bekannten Snacks & Getränken bis hin zu traditionellen Gerichten und reichhaltigen Sandwiches.

Ausführungen

Für Produktions - und Industriebetriebe oder Firmen mit währschaftem Hunger, ab 50 Personen.

Frischeservice

Wöchentliche Lieferungen; auch am Wochenende gefüllter Usego-Kühlschrank.

Nachhaltigkeit

- Reduzierte Lebensmittelverschwendung dank eigen entwickelter Software mit Livetracking
- · Lebensmittelspenden an die Schweizer Tafel und Recycling von Verpackungen
- Ausschliesslich Schweizer Fleisch

Spezielles

- Vom FELFEL-Team mit über 10 Jahren Erfahrung
- Modulares System: Firmen wählen den Inhalt des Kühlschranks
- Extras wie: Events, Geschenkboxen, Catering, Früchteboxen

Zahlungsabwicklung

Über die App können folgende Zahlungsmittel hinterlegt werden: Kreditkarte, TWINT, PostFinance, Lunch-Check, REKA-Check, Banküberweisung, Prepay-Gutscheine.

Koster

Für Mitarbeitende: Snacks ab CHF 1.- Sandwiches zwischen CHF 2.90 und 6.90, Menüs bei CHF 10.- bis 11.-.

mygreentime.com



Sortiment

- Frische, hausgemachte Mahlzeiten, Frühstücksspezialitäten, Salate und Häppchen aus Inhouse-Produktion
- Wöchentliches Menü mit 12 verschiedenen Optionen, darunter vegetarisch, vegan, laktose- und glutenfrei
- Snacks und Getränke von ausgewählten, lokalen Partnern

Ausführungen

Wir bieten eine vollumfängliche Ausführung, welche unsere hohen Qualitäts- und Frischestandards sicherstellt und gewährleistet, dass Kunden jeden Tag den gleichbleibenden Premiumservice geniessen dürfen.

Frischeservice

- Frischprodukte täglich in Inhouse-Produktion produziert
- Keine Konservierungs-, Aroma- oder Zusatzstoffe durch eigene Inhouse-Produktion
- Tägliche Inhouse-Lieferung zur Sicherstellung des konstanten Premiumservices

Nachhaltigkeit

- Eigene Produktion und Lieferung, biologisch abbaubare Verpackungen und Handhabung derer
- Saisonale Zutaten aus biologischem, regionalem Anbau und ausgewählte, lokale Partnerprodukte
- Minimierung von Foodwaste durch innovative Technologie und Weitergabe von überschüssigen Produkten

Spezielles

- Höchste (Bio-)Qualität, absolute Frische, keine Zusatzstoffe durch eigene Produktion und Lieferung
- Einfache und sichere Handhabung durch trustless No-scan-Technologie
- Benutzerfreundliche App mit Live-Bestand, Zutaten, Allergenen und Nährwerten

Zahlungsabwicklung

- TWINT, Kreditkarte, Lunch-Check, Reka-Check, Post Finance, Bank Transfer, Gutscheine über GreenTime App
- Individuell strukturierte Subvention(en) des Arbeitgebers

Kosten

- Monatliche Gebühr an jede Situation und jedes Unternehmen individuell angepasst
- Mittagsmahlzeiten ab CHF 8.-, Sandwiches und Salate ab CHF 7.-
- Frühstück & Desserts ab CHF 5.–, Snacks und Getränke zwischen CHF 1.– und CHF 4.–



noury.ch





Sortiment

- Klassische Snacks und spezielle Leckereien, bekannte Getränke und neue Marken
- Über 20 verschiedene Menüs, zur Erwärmung im Steamer
- Frische Sandwiches, Frühstücksoptionen, Gebäcke, Salate & Suppen hauptsächlich von Schweizer Lieferanten

Ausführungen

- Für Unternehmen ab etwa 20 Mitarbeitenden mit drei Abonnements: budget, gourmet, fresh
- Individuelles Sortiment je nach Kundenbedürfnis
- Kaffeelösungen, Früchtekörbe sowie weitere Dienstleistungen demnächst möglich

Frischeservice

- Regelmässige Belieferung nach Bedarf mit Snacks, Getränken und Menüs
- Mindestens zweimal wöchentlich Lieferung von Frischprodukten
- Saisonale Variationen ergänzen das Angebot

Nachhaltigkeit

- Partner nutzen vorrangig Karton oder Papierverpackungen
- Technologie minimiert Foodwaste durch die Analyse des Nutzungsverhaltens
- Überschüssige Lebensmittel werden an wohltätige Organisationen gespendet

Spezielles

- Individuelles Sortiment basierend auf Nutzungsverhalten
- Einfaches, digitales Kundenerlebnis mit RFID-Technologie und eigener App
- Einfaches Bezahlen, Live-Inventar, Push-Nachrichten für Aktionen

Zahlungsabwicklung

- Mühelose Bedienung und Bezahlung über die noury App mit TWINT, Kreditkarte, Lunch-Check, Reka
- Kartenterminal für direkte Zahlungen mit TWINT oder Karte
- HappyPoints ermöglichen Subventionen für Mitarbeitende

Kosten

- Budget-Abonnement ab CHF 390.- monatlich
- Getränke ab CHF 1.90, Snacks ab CHF 1.95
- Sandwiches ab CHF 5.90, Salate ab CHF 7.50, Menüs ab CHF 8.50

gustavmarket.ch





Sortiment

- Hochqualitative Frischwaren aus der hauseigenen SV-Manufaktur
- Wöchentlich wechselnde und saisonale Menüs, vegetarische und vegane Bowls, vielseitige Salate
- Gluschtige Snacks, Desserts und Getränke

Ausführungen

- gustav passt sich Ihren Platzverhältnissen an: mit oder ohne Display
- Ab 50 Mitarbeitenden
- Die Bestückung erfolgt nachfragegerecht. Das reduziert Foodwaste, bevor er entsteht.

Frischeservice

- Frische, Frische, Frische! Für höchste Lebensmittelsicherheit: Herstellung im Überdruck-Reinraum
- Frischwaren sind gegen Kontamination und Rückverkeimung ideal geschützt
- Belieferung 2- bis 3-mal pro Woche

Nachhaltigkeit

- Klimafreundlich, fair: 80% Schweizer Zutaten, Schweizer Fleisch, 70% Tierwohlhaltung, Fairtrade-Produkte
- Übriggebliebenes geht zu Too Good To Go. Allerletzte Lebensmittelreste werden zu Biogas verwertet
- Einsatz von recycelten und wiederum rezyklierbaren Kartonverpackungen

Spezielles

- Von SV Schweiz, dem verlässlichen Gastronomiepartner für Unternehmen
- Über 100 Jahre kulinarische Erfahrung und Pionier für ausgewogene und gesunde Ernährung
- Faire Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende und alle Beteiligten

Zahlungsabwicklung

- «Tap, Grab & Go». Automatische Buchung und Verrechnung per gustav App
- Arbeitgeber-Subvention kann direkt hinterlegt werden
- 10 Stunden vor Ablauf: 50% Rabatt, Push-Nachricht via App

Kosten

- Monatliche Kosten ab CHF 2300.-
- Mittagsmenüs ohne Subvention ab CHF 13.90



Attraktive Zusatzleistungen

Mit Fringe Benefits Talente gewinnen und halten: Beispiele und Statistiken

Fringe Benefits gewinnen in der Arbeitswelt an Bedeutung. Diese Zusatzleistungen gehen über das reine Gehalt hinaus und verbessern die Lebensqualität der Mitarbeitenden. Als HR-Leader möchtest du sicherstellen, dass dein Unternehmen attraktiv bleibt, neue Talente anzieht und bestehende Mitarbeitende bindet. In diesem Artikel zeige ich dir, welche Fringe Benefits es gibt und was Mitarbeitende wirklich wollen.

Von Weiji Stocker

Definition und Arten von Fringe Benefits

Fringe Benefits sind Zusatzleistungen, die Mitarbeitende neben ihrem Gehalt erhalten. Diese Leistungen können finanzieller oder nicht finanzieller Natur sein und bieten verschiedene Vorteile. Hier einige Beispiele:

Gesundheitsangebote

Unternehmen bieten häufig Gesundheitsprogramme wie Zugang zu Fitnessstudios, Zuschüsse zu Fitnessabos, Ernährungsberatung und Gesundheitschecks an. Psychologische Beratung und Stressmanagement-Workshops sind ebenfalls beliebt.

Flexible Arbeitszeiten und Homeoffice

Diese Optionen ermöglichen eine bessere Work-Life-Balance. Gleitzeitmodelle und die Möglichkeit, regelmässig von zu Hause oder remote zu arbeiten, sind für viele Mitarbeitende attraktiv.

$We iter bildungs m\"{o}glich keiten$

Weiterbildung unterstützt die berufliche Entwicklung. Dazu gehören interne Schulungen, finanzielle Unterstützung für externe Weiterbildungen und Zugang zu E-Learning-Plattformen wie LinkedIn Learning.

Familienfreundliche Leistungen

Betriebsinterne Kitas, Kinderbetreuungszuschüsse und flexible Arbeitsmodelle gehören dazu. Unternehmen können auch unbezahlte Elternzeit für beide El-



Eine betriebsinterne Kita kann für Mitarbeitende mit Kindern ein grosser Fringe Benefit sein.

ternteile und spezielle Rückkehrprogramme anbieten, um den Wiedereinstieg zu erleichtern.

Altersvorsorge und Sozialversicherung

Unternehmen zahlen oft höhere Beiträge zur Sozialversicherung und Altersvorsorge, was die langfristige finanzielle Absicherung stärkt und in schwierigen Zeiten Sicherheit bietet. Auch die Beschäftigung über das normale Rentenalter hinaus ist eine Möglichkeit, Mitarbeitende weiterhin zu halten.

Spezielle Benefits

Ferienzukauf, ein freier Tag am Geburtstag, Anteil an GA oder Halbtax, Firmenwagen, Reisevergünstigungen und Rabatte auf Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens und seiner Partner sind Beispiele für zusätzliche Benefits.

Fringe Benefits im Recruiting-Prozess

Fringe Benefits steigern die Attraktivität eines Unternehmens und zeigen potenziellen Mitarbeitenden, dass ihre Bedürfnisse ernst genommen werden. Sie sind ein starkes Instrument in der Talentgewinnung. Wichtig ist, dass die angebotenen Benefits zur Unternehmenskultur passen und die Werte des Unternehmens widerspiegeln.

Fringe Benefits sind auch ein wichtiger Teil des Employer Brandings. Sie heben das Unternehmen von der Konkurrenz ab und können der entscheidende Grund sein, warum sich ein Kandidat oder eine Kandidatin für ein Unternehmen entscheidet. Zufriedene Mitarbeitende bleiben länger und tragen zu einer positiven Unternehmenskultur bei.

Mehr Lohn oder lieber Fringe Benefits?

Beide Ansätze haben Vor- und Nachteile. Ein höheres Gehalt bietet finanzielle Sicherheit und Flexibilität, ist besonders für jüngere Mitarbeitende oder solche mit finanziellen Verpflichtungen attraktiv. Fringe Benefits bieten langfristige Vorteile, die über den finanziellen Aspekt hinausgehen. Zufriedene Mitarbeitende sind motivierter und leisten bessere Arbeit. Eine ausgewogene Work-Life-Balance trägt zur Zufriedenheit bei, da berufliche und private Verpflichtungen besser in Einklang gebracht werden können. Glückliche und gesunde Mitarbeitende sind weniger oft krank, was die Produktivität



erhöht. Weiterbildungsmöglichkeiten fördern die berufliche und persönliche Entwicklung und sorgen für kontinuierliche Verbesserung der Fähigkeiten. Studien zeigen, dass viele Mitarbeitende Wert auf Zusatzleistungen legen, die Gesundheit und Work-Life-Balance fördern. Eine Kombination aus Lohn und Benefits deckt die unterschiedlichen Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeitenden ab.

Fringe Benefits als Zeichen der Wertschätzung

Fringe Benefits sind ein starkes Zeichen der Wertschätzung und Anerkennung. Sie zeigen den Mitarbeitenden, dass das Unternehmen ihre Leistung und ihr Engagement schätzt.

Leistungsabhängige Boni und Prämien honorieren die Arbeit direkt und steigern die Motivation. Aktienoptionen ermöglichen den Mitarbeitenden, am Unternehmenserfolg teilzuhaben, und fördern eine stärkere Bindung. Awards für aussergewöhnliche Leistungen wie «Mitarbeiter*in des Monats» oder spezielle Anerkennungen würdigen herausragende Mitarbeitende öffentlich und motivieren das gesamte Team.

Was Mitarbeitende bevorzugen und was Schweizer Firmen unternehmen, um attraktiv zu bleiben

Die jüngste «Global Benefits Attitudes»-Umfrage von WTW zeigt, dass Vergütung und Arbeitsplatzsicherheit für Schweizer Arbeitnehmende nach wie vor an erster Stelle stehen. Dennoch spielen auch Fringe Benefits eine immer wichtigere Rolle bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber.

Präferenzen der Mitarbeitenden

Vergütung und Arbeitsplatzsicherheit sind die Hauptgründe für den Verbleib beim derzeitigen Arbeitgeber, mit 34% der Mitarbeitenden, die den Lohn und die Arbeitsplatzsicherheit als entscheidend ansehen, und 33%, die das Arbeitsumfeld wichtig finden. Fringe Benefits sind ebenfalls ein bedeutender Faktor: 42% der Schweizer Beschäftigten haben sich aufgrund ihres Benefit-Angebots für ihren aktuellen Arbeitgeber entschieden, und 46% bleiben aus demselben Grund. Besonders Altersvorsorgeleistungen sind für 39% ein entscheidender Faktor. Angesichts steigender Lebenshaltungskosten und geopolitischer Herausforderungen suchen Mitarbeitende finanzielle Sicherheit bei ihren Arbeitgebern, wobei mehr als die Hälfte (62%) primär über die Pensionskasse für das Alter spart.

Schweizer Unternehmen ergreifen verschiedene Massnahmen, um ihre Attraktivität zu steigern und die Zufriedenheit sowie Loyalität ihrer Mitarbeitenden zu sichern. Sie erweitern ihr Angebot an Benefits und gestalten die Auswahlmöglichkeiten breiter, um Bindung, Engagement und Produktivität zu verbessern. Zudem bieten Firmen zunehmend die Möglich-

keit, über das ordentliche Rentenalter hinaus weiterzuarbeiten, um finanzielle Sicherheit zu gewährleisten und die Altersrente zu erhöhen.

Fazit

Unternehmen, die ihre Attraktivität steigern und Talente gewinnen sowie binden möchten, sollten daher auf ein breites Angebot an Fringe Benefits setzen. Dies umfasst nicht nur finanzielle Anreize, sondern auch nicht monetäre Vorteile, die zur Work-Life-Balance und beruflichen Entwicklung beitragen. Dabei ist es wichtig, dass diese Benefits zur Unternehmenskultur passen und die Werte des Unternehmens widerspiegeln.

Darüber hinaus sollten Unternehmen kontinuierlich den Markt beobachten und ihre Angebote an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden anpassen. Eine offene Kommunikation über die verfügbaren Benefits und deren Vorteile ist essenziell, um das Engagement und die Loyalität der Belegschaft zu fördern.



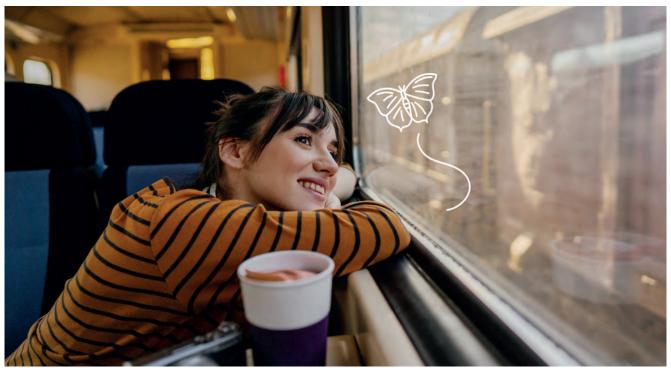
Weiji Stocker, Founder und Managing Director von innov8, transformiert die Talentgewinnung von Unternehmen mit einem ganzheitlichen Ansatz. Sie unterstützt Unternehmen bei der Suche nach qualifi-

zierten Talenten und schult HR-Profis in Rekrutierungsthemen.



Reka-Card als Fringe Benefit oder Prämie für zufriedene Mitarbeitende

Der Fachkräftemangel stellt Unternehmen vor Herausforderungen. Da überrascht es nicht, dass vielseitige Mitarbeiter-Benefits immer wichtiger werden. Die Reka-Card bietet Ihnen ein umfassendes und individuell einsetzbares Angebot. Sie als Arbeitgeber entscheiden, wie Sie dieses gestalten möchten. Es gibt die Möglichkeit, die Reka-Card wiederkehrend als fixe Lohnnebenleistung (Fringe Benefit) oder mit einmaligen Prämienbeiträgen zu laden.



Schweizer Reisekasse (Reka)

Reka-Card als wiederkehrender Fringe Benefit

Die Reka-Card kann vielseitig als Lohnnebenleistung (Fringe Benefit) eingesetzt werden. Mit der praktischen Prepaid-Karte erhalten Sie ein spannendes Mitarbeitendenangebot, welches von allen Mitarbeitenden sehr geschätzt wird. Die beliebte und schweizweit am meisten verbreitete Variante ist das Ferien- und Freizeitgeld Reka-Pay (ehemals Reka-Checks). Das zweckbestimmte Geld vergrössert nicht nur das Ferien- und Freizeitbudget der Mitarbeitenden, sondern ist auch bis zu einem Betrag von CHF 600.— von Steuern und Sozialabgaben befreit. Sie als Arbeitgeber bestimmen den Rabatt und den

maximalen Geldbezug pro Person und bieten so Ihren Mitarbeitenden einen facettenreichen Fringe Benefit.

Sie möchten es genau wissen? Unter reka.ch/arbeitgeber finden Sie den Online-Kalkulator, mit welchem Sie spielerisch ein passendes Angebot berechnen können.

Reka-Card als einmalige Prämie

Sind Sie auf der Suche nach einer einfachen und beliebten Belohnung für Ihre Mitarbeitenden? Schenken Sie ihnen zu besonderen Anlässen oder als einmaliges Dankeschön einen Beitrag an ihre Freizeit. Die Reka-Card mit einem Reka-Pay-Guthaben eignet sich optimal als Bonus

für ein erfolgreiches Geschäftsjahr oder als Geschenk. Ob für ausserordentliche Leistung, Dienstjubiläum, Hochzeit oder Pension: Mit dem Ferien- und Freizeitgeld von Reka liegen Sie immer richtig. Das Reka-Pay-Guthaben entspricht eins zu eins dem Schweizer Franken und kommt ausschliesslich für schöne Erlebnisse und Erholung zum Einsatz. Dank der vielfältigen Einlösemöglichkeiten ist für alle Mitarbeitenden das Passende dabei.

Und 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.



Schweizer Reisekasse (Reka)

Die Vorteile der Reka-Card als Fringe Benefit oder Prämie

• Vielseitig einlösbar

Die Reka-Card wird schweizweit bei über 6000 verschiedenen Akzeptanzstellen angenommen.

• Einfache Abwicklung

Egal, ob Sie die Reka-Card einmalig oder wiederkehrend einsetzen möchten – beides lässt sich einfach und bequem digital auf unserer Website abwickeln.

• Beitrag an Work-Life-Balance

Das Reka-Card-Guthaben kann nur für Ferien, Freizeit, Verpflegung und Transport ausgegeben werden. Somit tun Sie Ihren Mitarbeitenden etwas Gutes.

• Keine Steuer- und Sozialabgaben

Bis zu einem gewissen Betrag muss die Abgabe von Reka-Pay im Lohnausweis nicht angegeben werden und ist daher günstiger als andere Auszahlungen (z.B. Bonus).

Weitere Einsatzmöglichkeiten für die Reka-Card

Wussten Sie, dass die Reka-Card mit verschiedenen Reka-Geldformen geladen werden kann? Reka-Pay (ehemals Reka-Checks) steht für Ferien und Freizeit und ist das weitaus bekannteste und beliebteste Angebot von Reka. Neben der Geldform Reka-Pay gibt es auch noch Reka-Lunch für die Verpflegung der Mitarbeitenden und Reka-Rail+ für klimafreundliche Mobilität.

Reka-Card mit Reka-Rail+ als Mobilitätsbudget

Mit Reka-Rail+ fördern Sie die nachhaltige und zukunftsorientierte Mobilität in Ihrem Betrieb und bei Ihren Mitarbeitenden. Reka-Rail+ ist ein zweckbestimmtes Zahlungsmittel, das nur für klimafreundliche Verkehrsmittel eingesetzt werden kann. Dadurch ist diese Geldform die optimale Lösung für Ihr Mobilitätskonzept. Reka-Rail+ ist in der ÖV-Branche als Zahlungsmittel breit akzeptiert – vom Bus übers Schiff bis zum Zug sowie auch für E-Ladestationen und Shared-Mobility-Lösungen.

Reka-Card mit Reka-Lunch als Verpflegungssystem

Viele Mitarbeitende wünschen sich vom Arbeitgeber eine Beteiligung an den Verpflegungskosten. Reka-Lunch wird von zahlreichen Gastropartnern akzeptiert. Damit können sich Ihre Mitarbeitenden in vielen Restaurants (darunter auch namhafte Ketten), Bäckereien, Take-aways und Cafés kulinarisch verwöhnen lassen. Die Geldform eignet sich bestens für einen regelmässigen Beitrag an die Verpflegung Ihrer Mitarbeitenden.

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 akzeptieren über 6000 Akzeptanzstellen die Reka-Card als Zahlungsmittel, und es kommen stetig neue dazu. Bei dieser Auswahl ist für jeden Geschmack etwas dabei: von Restaurants und Hotels über Fitnesscenter und Wellnessoasen bis hin zu Museen, Zoos und Freizeitparks. Zudem akzeptieren praktisch alle Reisebüros, der gesamte ÖV, fast alle Bergbahnen und sogar ausgewählte Tankstellen und E-Ladestationen das beliebte Schweizer Ferien- und Freizeitgeld. Die Übersicht aller Akzeptanzstellen und weitere Informationen finden Sie unter reka.ch.

Mehr erfahren

Unter reka.ch/arbeitgeber finden Sie weitere Angaben. Bei Fragen beraten wir Sie gerne auch persönlich unter Telefon +41 31 329 66 77 oder per E-Mail: sales@reka.ch





Debatte

Leistungsorientierte Vergütung

Steigt durch leistungsorientierte Vergütung die Motivation, sich mehr anzustrengen? Wird mehr Verantwortung für die eigene Arbeitsleistung übernommen? Oder wird damit egoistisches Verhalten und ungesundes Konkurrenzdenken innerhalb des Unternehmens gefördert? Über die Vor- und Nachteile debattieren Tania Menzi, Lukas von Lindern und Linh Grethe.

«In der Vergütung mehr auf das Individuum eingehen.»



Tania Menzi

Im Verlaufe meiner bisherigen Karriere als Personalberaterin hat mich diese Debatte wiederholt beschäftigt, sowohl aus der Sicht der Mitarbeiterin wie auch aus der Perspektive der Führungskraft. Eine einfache Antwort darauf gibt es nicht.

Für leistungsorientierte Persönlichkeiten, zu denen ich mich auch zähle, kann eine entsprechende Vergütung durchaus ein Motivations-

booster sein. Die Möglichkeit, den eigenen Ertrag durch Leistung zu beeinflussen, treibt Menschen wie mich an. Sie hilft uns, Misserfolge auszuhalten und auch bei Rückschlägen weiterzumachen.

Ich musste allerdings lernen, dass nicht alle Menschen gleich funktionieren. Viele möchten die eigenen Grenzen nicht immer wieder neu ausloten. Eine leistungsorientierte Vergütung baut für sie unnötig Druck auf und führt im schlimmsten Fall gar dazu, dass gute Menschen unnötig vergrault werden.

Gerne wird der Begriff des «Dienst nach Vorschrift» herbeigezogen, in der Regel negativ konnotiert. Aus meiner Sicht zu Unrecht. Es muss auch Platz für diejenigen geben, die ihren Job wie vereinbart erledigen und dafür die vorgesehene Vergütung erhalten wollen. Schwierig wird es erst dann, wenn Dienst nach Vorschrift geleistet, aber eine leistungsorientierte Vergütung erwartet wird. Diese unrealistische Erwartung führt zu Spannungen, genauso wie wenn überdurchschnittliche Leistungen nicht entsprechend gewürdigt würden.

Ich würde mir wünschen, dass in der Vergütung mehr auf das Individuum eingegangen wird. Mitarbeiter könnten beim Stellenantritt darin unterstützt werden, sich selbst einzuschätzen und eine Entscheidung für oder gegen eine leistungsorientierte Vergütung zu treffen.

Leistungsorientierte Mitarbeiter, die Konkurrenz und hohe Ziele als Ansporn sehen, könnten sich so um ihre leistungsgekoppelte Belohnung bemühen. Weniger kompetitive Persönlichkeiten, die aber dennoch wertvolle Beiträge leisten, würden weniger unter Druck geraten und so der Firma vermutlich länger erhalten bleiben. Für beide Kategorien müssen selbstverständlich klare Ziele und Erwartungen kommuniziert werden.

Natürlich wird es immer Mitarbeiter geben, die den eigenen Erfolg auf Kosten anderer realisieren wollen. Die Lösung ist allerdings nicht die Streichung leistungsorientierter Vergütung, sondern das Durchgreifen von Vorgesetzten und Management bei fehlbarem Verhalten. Leider wird solches noch zu oft toleriert, insbesondere wenn betreffende Mitarbeitende massgeblich zu Umsatz und Gewinn beitragen. Die damit verbundenen Kosten aufgrund von Wechseln an verknüpften Stellen werden dabei gerne mal übersehen.

Leistungsorientierte Vergütung braucht deshalb nicht nur klare Spielregeln und Fairplay, sondern auch Schiedsrichter mit Rückgrat, die das durchsetzen.

Tania Menzi führt als langjährige Personalberaterin und Headhunterin mit ihrem Unternehmen Great Minds Arbeitgeber und Arbeitnehmer zusammen. Sie ist überzeugt, dass geteilte Einstellungen der Schlüssel zum Erfolg sind und unterstützt mit ihrem werteorientierten Ansatz qualifizierte Berufsleute dabei, ihren Platz unter Gleichgesinnten zu finden.

«Leistungsorientierte Vergütung grundlegend überdenken.»



Lukas von Lindern

In vielen Diskussionen rund um Performance Management und Change in Unternehmen taucht die Frage auf: Kann leistungsorientierte Vergütung wirklich nachhaltig motivieren?

Aus meiner Erfahrung im Bereich Performance Management und Change weiss ich, dass Bonussysteme in Vertriebsfunktionen, in denen klare und messbare Ziele vorherrschen, durchaus zu Spitzenleistungen an-

spornen können. Allerdings sollten sie auf Transparenz basieren und die Mitarbeitenden in die Ausgestaltung einbezogen werden. Ausserhalb des Vertriebs sehen die Dinge jedoch anders aus. In Bereichen, in denen Collaboration und langfristige Ziele wichtiger sind, kann der Fokus auf individuelle Leistungsprämien die Teamdynamik erheblich beeinträchtigen.

Der ausschliessliche Fokus auf finanzielle Anreize kann in herausfordernden Zeiten wie der aktuellen wirtschaftlichen Unsicherheit zu Stress und Burn-out führen. Wenn sich Mitarbeiter ausschliesslich auf kurzfristige Ziele konzentrieren, spüren sie den Druck nicht nur im Büro, sondern auch in ihrer allgemeinen



Fördert leistungsorientierte Vergütung die Leistungsbereitschaft?

Lebensqualität. Zahlreiche Studien belegen, dass dies nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeiter beeinträchtigt, sondern auch zu einem Verlust an kreativem Denken und Innovationskraft führen kann. Und hier geraten Unternehmen schnell in die Bredouille, wenn Angst und Unsicherheit die Oberhand gewinnen.

Jüngere Generationen wie Y und Z suchen eine Arbeit, die über finanzielle Anreize hinausgeht. Sie legen grossen Wert auf Sinnhaftigkeit, Work-Life-Balance und persönliche Entwicklung. Auch hier zeigt die Forschung, dass solche nicht finanziellen Vorteile zu grösserer Zufriedenheit und stärkerer Bindung an das Unternehmen führen.

Es ist an der Zeit, die leistungsorientierte Vergütung grundlegend zu überdenken. Wenn nicht nur die Personalabteilungen, sondern auch immer mehr Führungskräfte auf mich zukommen und sich eine individuellere Entwicklung ihrer Mitarbeiter wün-

schen, zeigt das deutlich, dass auch in den oberen Ebenen ein Umdenken stattfindet. Und das ist gut so! Echte Motivation und Engagement entstehen, wenn wir eine Unternehmenskultur fördern, die individuelle Bedürfnisse ernst nimmt und Mitarbeiter dabei unterstützt, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln. Traditionelle, rein monetäre Anreizsysteme passen einfach nicht mehr in unsere dynamische Arbeitswelt. Bei PD on Demand haben wir erkannt, dass massgeschneiderte, ganzheitliche Entwicklungspläne viel effektiver sind als kurzfristige finanzielle Anreize.

Lukas von Lindern ist der Gründer von PD on Demand, einem Unternehmen, das sich auf massgeschneiderte Personalentwicklungskonzepte mittels psychometrischer Testverfahren on Demand spezialisiert hat. Mit seinem Hintergrund in Psychologie und umfassender Erfahrung im Bereich HR unterstützt er Organisationen dabei, individuelle und effektive Ansätze zur Talentförderung und Führungskräfteentwicklung zu bieten.

«Ein Vorteil ist die Förderung von Leistungstransparenz.»



Linh Grethe

Ich bin der festen Überzeugung, dass leistungsorientierte Vergütung ein wichtiges Konzept ist, das in vielen modernen Unternehmen Anwendung finden sollte. Es bietet zahlreiche Vorteile, die sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Unternehmen von grossem Nutzen sind.

Ein Hauptargument, das für die leistungsorientierte Vergütung spricht, ist die Motivation. Wenn Mitarbeiten-

de wissen, dass ihre Anstrengungen direkt belohnt werden, sind sie eher bereit, über das normale Mass hinaus zu arbeiten und sich stärker für die Unternehmensziele einzusetzen. Diese zusätzliche Motivation kann zu einer höheren Produktivität und Effizienz führen, was letztendlich dem Unternehmen zugutekommt.

Ein weiterer Vorteil, den ich sehe, ist die Förderung von Leistungstransparenz. Leistungsorientierte Vergütungssysteme erfordern klare Kriterien und messbare Ziele, die dazu beitragen, die Leistung der Mitarbeitenden objektiv zu bewerten. Dies schafft ein transparentes Umfeld, in dem die Mitarbeitenden genau wissen, was von ihnen erwartet wird und wie sie ihre Ziele erreichen können. Diese Klarheit kann zu einer faireren und gerechteren Bewertung der Mitarbeitenden führen, was wiederum das Vertrauen und die Zufriedenheit im Team stärkt. Ebenfalls kann diese Art der Vergütung die Bindung von Talenten fördern. Hochleistende Mitarbeitende werden durch finanzielle Anreize ermutigt, im Unternehmen zu bleiben und ihre Karriere weiterzuentwickeln. Dies reduziert die Fluktuation und die damit

verbundenen Kosten fürs Recruiting. Zudem kann ein solches Vergütungssystem das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber positionieren, der Spitzenleistungen anerkennt und belohnt.

Zusätzlich fördert die leistungsorientierte Vergütung die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Sie werden ermutigt, ihre eigenen Ziele zu setzen und zu erreichen, was zu einer stärkeren Identifikation mit den Unternehmenszielen führt. Diese Eigenverantwortung kann auch die persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeitenden unterstützen, da sie lernen, ihre Stärken und Schwächen besser zu erkennen und gezielt daran zu arbeiten.

Halten wir fest: Leistungsorientierte Vergütung bietet zahlreiche Vorteile, die zur Steigerung der Motivation, Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden beitragen. Sie fördert nicht nur eine transparente und gerechte Bewertung der Leistung, sondern bindet auch Talente und schafft eine leistungsorientierte Kultur. Sie ist somit ein wirksames Instrument, um sowohl die individuellen als auch die Unternehmensziele erfolgreich zu erreichen.

Linh Grethe ist Unternehmerin, HR Top Voice und Podcasterin. Mit langjähriger Erfahrung im Bereich HR & Recruiting sowie mehreren Jahren im Marketing bringt sie nicht nur Expertise im Umgang mit Menschen, sondern auch eine gehörige Portion Kreativität mit. Als Verfechterin der Zukunft der Arbeit spricht sie auf Messen, Events und Konferenzen über Themen, die nicht nur für die Gegenwart, sondern auch für die Zukunft von grosser Relevanz sind. Darüber hinaus ist Linh die Gründerin und Geschäftsführerin des HR Collective, einer Bildungs- und Communityplattform, die die HR- & Recruiting-Experten von morgen vernetzt, inspiriert und zukunftsfähig macht. Als Co-Host des Podcasts «HR not so serious» spricht sie ungeschönt über HR-Themen und teilt ihre Erfahrungen auch als Unternehmerin in diesem Bereich.



Mut zur Offenheit als Zeichen des Vertrauens

Radikale Transparenz statt Geheimniskrämerei

Intransparenz ist heute in den meisten Organisationen der Standard. Mitarbeitenden werden nur gerade so viele Informationen zugänglich gemacht wie unbedingt nötig. Dabei zeugt Transparenz von Vertrauen in die Mitarbeitenden und schafft im Umkehrschluss ebenfalls Vertrauen in die Organisation. Dies sehen wir in der Auswertung von Millionen Mitarbeitendenbefragungen weltweit. Bei Great Place To Work Schweiz leben wir tagtäglich die radikale Transparenz und berichten hier aus der Praxis.

Von Dr. Patrick Mollet und Tobias Véron

m die Bedeutung von Transparenz zu verstehen, lohnt es sich, zuerst einen Blick auf das Gegenteil zu werfen: Intransparenz, also die bewusste Zurückhaltung und Geheimhaltung von Informationen innerhalb einer Organisation. Die Gründe für Intransparenz sind vielfältig. Oftmals werden Informationen zurückgehalten, um Machtpositionen zu sichern oder sich nicht angreifbar zu machen.

Manchmal werden auch Gründe vorgeschoben: Man will die Mitarbeitenden schützen, weil man Angst hat, dass sie mit den Informationen nicht umgehen können (z.B. bei geplanten Reorganisationen oder sinkenden Umsatzzahlen). Auch der Datenschutz wird gerne vorgeschoben, um Informationen nicht preisgeben zu müssen.

Mitarbeitende werden also bei Entscheidungen vor vollendete Tatsachen gestellt, erhalten Aufträge ohne ausreichende Informationen, und die Antwort auf Rückfragen ist oftmals ein «ist so, weil ist so». Genau diese Intransparenz führt zu Unsicherheit und Frustration, das Vertrauen in die Führung sinkt, und die Motivation leidet.

Transparenz als Wechselwirkung

Im Gegensatz dazu stärkt Transparenz das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Organisation und die Führungskräfte. Wenn Informationen offen geteilt werden, fühlen sich die Mitarbeitenden ernst genommen und eingebunden. Sie können eigenverantwortlich mitdenken und im Interesse der Organisation handeln. Dies führt nicht nur zu einer besseren Zusammenarbeit, sondern auch zu einer höheren Motivation und Zufriedenheit im Team.

Transparenz und Vertrauen stehen also in einer dynamischen Wechselwirkung zueinander: Informationen zu teilen und Vertrauen zu schenken, ermöglicht es den Mitarbeitenden, mitzudenken und ihr volles Potenzial zu entfalten. Dieses entfaltete Potenzial und das zurückgegebene Vertrauen stärken wiederum die Organisation.

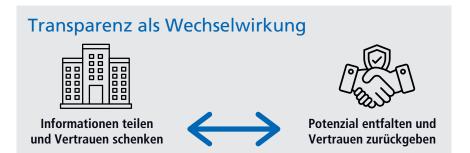
Der Weg zu mehr Transparenz ist nicht einfach. Die Offenlegung bisher unbekannter Informationen kann zu kritischen Fragen und Diskussionen führen, da sich nun alle ein eigenes Bild machen können. Dies kann vorübergehend zu Unzufriedenheit führen, wenn die Bewegung hin zu mehr Transparenz nicht richtig kommunikativ begleitet wird. Dennoch lohnt sich dieser Weg, denn den negati-

ven Auswirkungen kann mit der richtigen Einstellung entgegengewirkt werden. Offenheit zur Diskussion ist entscheidend, besonders bei den Führungskräften.

Führungskräfte müssen bereit sein, sich zu erklären und sich angreifbar zu machen. Sie können sich nicht hinter ihrer Position oder ihrem Wissen verstecken, sondern müssen verbindlich zu ihrem Wort stehen. Dies erfordert Mut und Überzeugung, denn es bedeutet, dass man zu seinen Entscheidungen stehen und diese klar kommunizieren muss. Wenn Entscheidungen bereits mit dem Bewusstsein und dem Willen zur inhaltlichen Auseinandersetzung getroffen wurden, kann der Weg gemeinsam und gestärkt beschritten werden.

Transparenz als Standard

Bei Great Place To Work haben wir uns vor sechs Jahren für die Selbstorganisation entschieden. Mit dieser Entscheidung ging auch eine vollständige Transparenz einher. Wir teilen alle relevanten Infor-







mationen offen, von der Strategie über die Erfolgsrechnung bis hin zu den Gehältern. Diese Offenheit hat das Vertrauen innerhalb unseres Teams enorm gestärkt.

Ein besonders wichtiger Schritt war die Einführung der Lohntransparenz im Jahr 2020, die komplette Offenlegung aller Individuallöhne. Als Beratungsfirma bestehen 80% unserer Kosten aus Löhnen. Wie können wir sonst erreichen, dass die Mitarbeitenden eigenverantwortlich und unternehmerisch handeln, wenn dieser Kostenblock eine Blackbox ist?

Was bei uns nun transparent ist? Alles!

Strategiedokumente, Meetingprotokolle, Budgets, Ausgaben: Unsere strategischen Pläne und Ziele sind für alle Mitarbeitenden offen einsehbar. Alle Mitarbeitenden haben Zugang zu den Protokollen aller Meetings und können jederzeit nachvollziehen, was aktuell diskutiert wird, welche Entscheidungen getroffen wurden und warum. Jeder und jede weiss, wofür wir Geld ausgeben und wie die finanzielle Lage des Unternehmens ist. Und falls etwas nicht transparent sein soll, muss es dafür gute Gründe geben (z.B. der Persönlichkeitsschutz der Mitarbeitenden bei Krankheitsfällen).

Transparenz als Standard

Bereiche, in denen man transparent sein kann:

- Strategie
- Löhne + Budget
- Meetings
- Entscheidungen
- Dividenden
- Personalplanung

- Buchhaltung Dateienzugriff
- Eigentumsverhältnisse
- Arbeitsabläufe

Transparenz als Standard schafft eine Kultur des Vertrauens und ermöglicht es unseren Mitarbeitenden, informierte Entscheidungen zu treffen, verantwortungsvoll und unternehmerisch zu handeln. Dies hat das Engagement und die Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeitenden

weiter erhöht. Denn das Vertrauen geht in beide Richtungen: Weil wir als Organisation den Mitarbeitenden vertrauen, vertrauen sie umgekehrt auch der Organisation. Sie wissen, dass nichts hinter ihrem Rücken diskutiert wird und keine politischen Spiele gespielt werden.

Die Daten bestätigen die Erfahrung aus der Praxis

Letztes Jahr haben wir über 76000 Mitarbeitende aus über 250 Organisationen in der Schweiz befragt. Die Auswertungen dieser Mit arbeiten den befragungen zeigendeutlich, dass Transparenz einen positiven Einfluss auf die Arbeitskultur hat. Organisationen, die viel Wert auf Transparenz legen, erhalten von ihren Mitarbeitenden durchweg positive Rückmeldungen. Diese fühlen sich gut informiert und in Entscheidungsprozesse eingebunden.

Im Gegensatz dazu sehen wir bei durchschnittlichen Schweizer Organisationen deutlich mehr Unzufriedenheit und Misstrauen. Die Mitarbeitenden möchten mehr einbezogen und informiert werden. Dies bestätigt, dass Transparenz nicht nur ein nettes Extra, sondern ein zentraler Faktor für eine gesunde und produktive Arbeitskultur ist.

Der Weg zur radikalen Transparenz

Auch wenn radikale Transparenz für viele Organisationen zunächst überwältigend wirken mag, lohnt es sich, mehr Offenheit zu wagen. Wir empfehlen dabei folgende Schritte:

- 1. Analyse der aktuellen Intransparenz: Überlegen Sie sich, warum bestimmte Informationen derzeit nicht geteilt werden. Sind diese Gründe wirklich gerechtfertigt, oder basieren sie auf veralteten Denkweisen?
- 2. **Schrittweise Einführung:** Starten Sie mit kleinen Schritten. Teilen Sie

- beispielsweise zunächst Strategiedokumente oder Meetingprotokolle.
- 3. Einbeziehung der Mitarbeitenden: Transparenz sollte aus einem echten Wunsch nach Offenheit und Vertrauen resultieren und nicht als Pflicht auferlegt werden, da erzwungene Transparenz zu Misstrauen und Widerstand führen kann. Binden Sie Ihre Mitarbeitenden in den Prozess ein und fragen Sie sie, in welchen Bereichen sie sich mehr Transparenz wünschen.
- 4. Kontinuierliche Verbesserung: Transparenz ist ein fortlaufender Prozess. Überprüfen und verbessern Sie Ihre Praktiken regelmässig.

Unser Tipp: Vermeiden Sie potenzielle Stolpersteine, indem Sie klar kommunizieren, wann, warum und welche Informationen transparent gemacht werden. Achten Sie darauf, dass die bereitgestellten Informationen relevant und gut strukturiert sind, um Informationsüberflutung zu vermeiden. Und gehen Sie proaktiv auf mögliche «Ungerechtigkeiten» ein, sprechen Sie die Themen offen an, und nehmen Sie gegebenenfalls Anpassungen vor, um mehr Fairness zu gewährleisten.

Gut umgesetzt stärkt Transparenz das Vertrauen in die Organisation und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden egal ob Transparenz in homöopathischen Dosen verabreicht wird oder radikal gelebt wird. Sie erfordert Mut und Überzeugung, doch die positiven Auswirkungen auf die Arbeitskultur und die Motivation der Mitarbeitenden sind den Aufwand wert. Indem wir alle mehr Transparenz leben, schaffen wir eine vertrauensbasierte Kultur, in der alle ihr volles Potenzial entfalten können.



Dr. Patrick Mollet ist Mitinhaber von Great Place To Work® und bringt 20 Jahre HR-Erfahrung mit. Seine Expertise über die Arbeitswelt der Zukunft teilt er in Keynotes wie auch auf LinkedIn, YouTube und TikTok.



Tobias Véron ist Consultant bei Great Place To Work®. Als Arbeitspsychologe mit HR-Erfahrung in verschiedenen Branchen und Weiterbildungen im New-Work-Umfeld setzt er sich für die Erfüllung aller

Mitarbeitenden im Arbeitskontext ein.



Die Kunst der angemessenen Intervention

Wie kann man Konflikte lösen?

Konflikte sind Teil unseres Alltags. Sie zu ignorieren oder die Augen davor zu verschliessen bringt nichts. Konflikte sollten aktiv angegangen werden, denn sie tragen viele Informationen in sich – über mich, über meine Beziehung zum anderen und auch darüber, wie die bestehende Situation verbessert werden kann. Die Konfliktfähigkeit zu stärken, bedeutet immer auch, den Selbstwert zu stärken.

Von Silke Weinig

onflikte sind nicht nur lästig und kräftezehrend, sie bergen auch viel positives Potenzial. Indem sie ein Bewusstsein dafür schaffen, dass unterschiedliche Interessen, Werte und Ziele vorliegen, eröffnen sie uns Chancen zu Veränderungen und Verbesserung. Das ist aber nur möglich, wenn wir konstruktiv damit umgehen können. Da es keine Patentlösungen gibt, gilt es, den Konflikt zu «managen».

Die Prioritäten zu kennen, stärkt die Konfliktfähigkeit

Wenngleich wir nicht immer davon ausgehen können, dass unser Gegenüber mit einem Konflikt konstruktiv umgehen kann oder will, lohnt es sich für jeden Einzelnen, die eigene Konfliktfähigkeit zu stärken. Sie unterstützt uns darin, unsere Standpunkte vorzubringen und klar zu artikulieren. Wenn ich meine Bedürfnisse kenne, kann ich leichter meine Interessen vertreten und halte andere Meinungen problemlos aus.

Konfrontation ist nicht konstruktiv

Mir die Anliegen eines anderen anzuhören, heisst noch lange nicht, dass ich ihnen zustimme – selbst dann nicht, wenn ich mit Schweigen antworte. Mit dem aktiven Zuhören hat man bei Meinungsverschiedenheiten jedoch einen ersten Schritt zu einem weniger konfliktgeladenen Austausch getan. Der andere fühlt sich wahrgenommen, vielleicht sogar wertgeschätzt. Damit haben wir eine vollkommen andere Ausgangssituation, als wenn sofort alle Schutzschilde hochgefahren werden.



Konfliktfähigkeit bedeutet, dass man Auseinandersetzungen nicht aus dem Weg geht, sondern die jeweiligen Unterschiede anerkennt und vielleicht sogar als bereichernd empfindet.

Aktiv im Prozess sein und dabei persönlich wachsen

Konstruktiv im Sinne von Konfliktfähigkeit bedeutet, dass ich Auseinandersetzungen nicht aus dem Weg gehe, sondern die jeweiligen Unterschiede anerkenne, vielleicht sogar als bereichernd empfinde. Es bedeutet auch, dass ich Nachgeben nicht als Verlieren bewerte. Nicht umsonst sagen wir: «Der Klügere gibt nach.» Nachzugeben kann das Selbstwertgefühl auch stärken – ich muss nicht egal zu welchem Preis gewinnen.

Es kommt auf die eigene Haltung und Perspektive an (fernab von Schönfärberei) und darauf, dass ich aktiv im Prozess bin. Beim Umgang mit Konflikten geht es auch immer um Selbsterkenntnis, Selbstbewusstsein, Selbst- und Fremdwahrnehmung. Je klarer unsere Vorstellung über uns selbst ist, desto leichter können wir auch innere (An-)Spannungen angehen und lösen.

Besser nicht!

Neben der aktiven Konfliktlösung gibt es weitere Strategien, mit Schwierigkeiten



umzugehen, die zwar üblich, aber nicht hilfreich sind, da sie Konfliktherde nicht löschen, sondern weiter anheizen:

- Vermeidung: Um konfliktträchtige Themen wird ein grosser Bogen gemacht. Alles rund um das Problem wird vermieden. Konflikte werden verleugnet oder sogar vertuscht.
- Ausschluss: Allianzen werden geschmiedet, und ganz nach dem Motto «Wer nicht für mich ist, ist gegen mich» wird ein Andersdenkender aus der Gruppe ausgeschlossen.
- Unterdrückung: Die Mehrheit oder derjenige mit der am weitesten reichenden Macht entscheidet. Minderheiten mit anderen Meinungen oder ohne Macht werden zur Anpassung gezwungen.
- Pseudo-Kompromiss: Ohne Austausch, Diskussion oder Hinterfragen wird ein Kompromiss geschlossen, der nur peripher alle Interessen und Gefühle berücksichtigt.

Die Kunst der angemessenen Intervention

Sieben Möglichkeiten, um mit Spannungen besonnen umzugehen:

1. **Analyse:** Was genau missfällt mir? Worum geht es genau? Welche Art von Konflikt liegt vor? Welche Personen sind beteiligt? Wie ist das Verhältnis zueinander? Welche Personen/ Projekte sind betroffen? Wie weit ist der Konflikt schon eskaliert? Braucht es (externe) Sofortmassnahmen?

- 2. **Selbstreflexion:** Wie ist meine Selbstwahrnehmung? Wie geht es mir im Moment? Wie mit dieser Situation? Gibt es Gründe meinerseits, dass es zu dieser Situation gekommen ist? Welche Haltung habe ich gegenüber der Person/Situation? Wie behandle ich mein Gegenüber? Was ist mir bei der Konfliktklärung wichtig? Kann ich das selbst lösen, oder brauche ich Unterstützung? Was ist gestalt- und verhandelbar, was nicht?
- 3. Auslöser: Gibt es bestimmte Trigger Points, die bei mir ungute Gefühle ausgelöst haben? Erinnerungen an ähnliche Situationen oder Personen? Drückt der andere (bewusst) bestimmte Knöpfe?
- 4. **Perspektivwechsel:** Wozu könnte die Meinungsverschiedenheit gut sein? Was ist jetzt an der Gesamtsituation besser als vor dem Konflikt? Was finde ich gut an der anderen Person? Wie findet der andere mich? Was denkt die andere Person über die Situation?
- 5. Szenarien durchgehen: Was würde schlimmstenfalls passieren, wenn ich mich offen und energisch durchsetze? Gibt es etwas, wovor ich Angst habe? Welche Konsequenzen befürchte ich? Wie kann ich dem vorbeugen? Was passiert meiner Vorstellung nach, wenn ich nachgebe? Und was könnte passieren, wenn ich Unterstützung hinzuziehe? Inwieweit kann ich damit leben, dass die Lösung des Konflikts

NUTZLICHE ARBEITSHILFEN ZUM THEMA



Gönnen Sie sich ein Upgrade zu **personalSCHWEIZ mit Toolbox** und erhalten Sie Zugriff auf verschiedene Arbeitshilfen zu Themen wie <u>Teamdynamik</u> oder zum <u>Führungsverhalten</u>.

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

- nicht zwangsläufig in «Harmonie» münden wird?
- 6. Sparringspartner: Gibt es eine Vertrauensperson, mit der ich meine Gedanken, Szenarien und Verhaltensweisen besprechen kann? War/Wird meine Reaktion wirklich beleidigend, zu forsch, verletzend?
- 7. Ausblick: Was kann ich aus dem Erlebten und der Reflexion für das nächste Mal mitnehmen?



Silke Weinig ist Coach, Trainerin und Bloggerin für Selbstmanagement, insbesondere nach den Methoden des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM®). Sie führt zudem Persönlichkeitsanalysen durch und gibt

Seminare und Workshops für Unternehmen und Privatpersonen (www.silkeweinig.com).

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)



Firma	Funktion	
Vorname	Name	
Strasse, Nr.	PLZ, Ort	
Datum/Unterschrift	* zzgl. MWST und Po	rto

So nehmen «Talente» ihren Status wahr

Auswirkungen der Talentidentifikation

Wachsende Anforderungen der Arbeitsmärkte und sich schnell verändernde Arbeitswelten verlangen nach effektiven Ansätzen im Talentmanagement. Eine vom Schweizerischen Nationalfonds finanzierte Studie der Universität Luzern hat die Einflussfaktoren und Auswirkungen der Talentidentifikation untersucht.

Von Naemi Jacob und Marina Pletscher



Extravertierte Personen, die zudem über politisches Geschick verfügen, wurden häufiger als Talente identifiziert als andere.

rganisationen auf der ganzen Welt sehen sich zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, Mitarbeitende mit entscheidenden Fähigkeiten zu gewinnen und zu halten. Im Jahr 2023 waren mehr als drei Viertel der Unternehmen in der EU von Talentknappheit betroffen. Laut Deloitte (2022) erwarten 73% der Führungskräfte in der Wirtschaft, dass dieser negative Trend in absehbarer Zukunft anhalten wird. Da es immer schwieriger wird, geeignete Mitarbeitende auf dem externen Markt zu finden, wird es umso wichtiger, talentierte Arbeitskräfte innerhalb des bestehenden Teams zu identifizieren und zu binden. Doch wie lässt sich das effizient umsetzen?

Vom SNF unterstütztes Forschungsprojekt

Um mehr Licht in die Komplexität und die Auswirkungen der Talentidentifikation zu bringen, hat das Center for Human Resource Management (CEHRM) der Universität Luzern die Studie «Biases in Talent Identification: A Quantitative Investigation of Contextual Influence» in Zusammenarbeit mit einer internationalen Organisation mit Hauptsitz in der Schweiz durchgeführt. Das Forschungsprojekt wurde vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) finanziert und fand zwischen 2020 und 2024 statt.

Die Studie bestand aus drei quantitativen Befragungen von fast 600 Mitarbeitenden der Partnerorganisation in Europa, Asien, Nord- und Südamerika sowie aus 33 qualitativen Interviews mit Talenten. Das Forschungsteam untersuchte, wie die Praktiken des Talentmanagements die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden beeinflussen. Darüber hinaus wurde die Rolle von Ähnlichkeiten oder Unterschieden

in Vorgesetzten-Unterstellten-Dyaden (Zweierbeziehung) und möglichen Verzerrungen bei der Talentidentifizierung analysiert.

Vorurteile bei der Talentidentifizierung

Eines der Hauptziele der Studie war es, zu untersuchen, inwieweit sich unbewusste Vorurteile auf die Talentidentifizierung auswirken. Solche Vorurteile sind auf die evolutionäre Entwicklung des menschlichen Gehirns zurückzuführen und helfen uns, Entscheidungen schneller zu treffen. Diese Abkürzungen in der Entscheidungsfindung haben jedoch blinde Flecken und können zu unfairen Ansätzen und Praktiken führen.

Das Unternehmen, in dem die Studie durchgeführt wurde, verfügt über klare Rahmenvorgaben für die Talentidentifizierung. Wie viele andere Unternehmen verwenden sie bestimmte Kriterien (z.B. Leistungs- und Potenzialbewertungen), um Mitarbeitende zu evaluieren und Talentpools entsprechend aufzubauen. Wie diese Studie jedoch zeigte, führen selbst als fair konzipierte Ansätze nicht unbedingt zu fairen Nominierungen. Die Studie fand Belege für einige Verzerrungen bei der Talentidentifizierung:

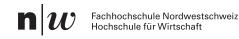
- Altersdiskriminierung: In der Studie sank die Wahrscheinlichkeit, als Talent erkannt zu werden, mit jedem zusätzlichen Lebensjahr um 5-6%. Je jünger die Mitarbeitenden, desto eher wurden sie als Talente eingestuft.
- Ähnlichkeitsverzerrung: Mitarbeitende, die von ihren Vorgesetzten als generell am ähnlichsten wahrgenommen wurden, wurden mit höherer Wahrscheinlichkeit als Talente identifiziert. Dies spiegelt frühere Forschungsergebnisse über die Rolle der Ähnlichkeit bei Entscheidungen wider. Wenn Menschen den Eindruck haben, sich ähnlich zu sein, ist es wahrscheinlicher, dass sie sich gegenseitig mögen, da Ähnlichkeit die Kommunikation er-

leichtert und das Verständnis verbessert

- Halo-Effekt und Anker-Bias: Frühere Leistungsbeurteilungen beeinflussten zukünftige Leistungs- und Potenzialbeurteilungen. Diese Ergebnisse lassen sich zum einen durch die Tendenz erklären, dass Eindrücke von einer Person in einem Bereich die Meinungen oder Gefühle über diese Person in anderen Bereichen beeinflussen («Halo-Effekt»). Zweitens neigen wir bei der Beurteilung von Situationen oder Personen dazu, unsere Entscheidungen an der ersten Information festzumachen («Anchor Bias»). So wird beispielsweise bei Gehaltsverhandlungen das erste laut ausgesprochene Angebot als Referenz für die Diskussion wahrgenommen.
- Einzigartige Fähigkeit: Mitarbeitende, deren Muttersprache sich von derjenigen unterschied, die der/die Vorgesetzte fliessend spricht, wurden eher als Talent erkannt. Dies deutet darauf hin, dass wir es als Stärke empfinden, wenn andere eine Fähigkeit besitzen, die wir selbst nicht haben, selbst wenn

- diese besondere Fähigkeit für die Stelle irrelevant ist
- Persönlichkeit: Mitarbeitende wurden eher als Talente identifiziert, wenn sie extravertiert waren und über politisches Geschick verfügten. Letzteres bezieht sich auf die Fähigkeit, Verbindungen zu knüpfen, überzeugend zu sein und andere auf subtile Art und Weise zu beeinflussen.

Obwohl die oben genannten Ergebnisse nicht die Möglichkeit ausschliessen, dass es andere valide Gründe dafür gibt, diese Mitarbeitenden als Talente einzustufen, weisen sie doch darauf hin, dass es unbewusste Prozesse geben könnte, die zu den Nominierungen geführt haben. Im Personalmanagement können sich ungenaue oder als ungerecht empfundene Entscheidungen negativ auf die Einstellung der Mitarbeitenden und die Leistung des Unternehmens auswirken. Entscheidungen, die nicht als objektiv und transparent wahrgenommen werden, können die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden nachteilig beeinflussen. Daher ist es von entscheidender Bedeu-





Ihre kompetente Weiterbildungspartnerin für Ihre HR- und Führungslaufbahn

Master of Advanced Studies (MAS)

- Human Resource Management
- Leadership & Change Management (modular)
- Erwachsenenbildung und Bildungsmanagement
- Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

Diploma of Advanced Studies (DAS)

Bildungsmanagement

Vorbereitungs- und Fachkurse

- HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA
- HR-Assistentin/HR-Assistent mit Zertifikat HRSE
- Datenanalyse im HRM Einstieg in HR Analytics
- Topsharing erfolgreich einführen und begleiten
- Lohnsachverständige
- Aufmerksamkeitskrise: Umgang mit Smartphone, Social Media & Co.
- Arbeitsrecht

Certificate of Advanced Studies (CAS)

- Führungskompetenz entwickeln
- Moderne Personal- und Organisationsentwicklung
- Selbstorganisiertes & agiles Arbeiten
- Digitalisierung und digitale Führung im HRM
- Integriertes Personalmanagement in kleinen Unternehmen
- Diversity- und Gleichstellungskompetenz
- Selbstmanagement-Kernkompetenz in der neuen Arbeitswelt
- Change Management
- Aaile Interessenvertretung der Arbeitnehmenden
- Strategisches Bildungs- und Kompetenzmanagement
 Mediation in Wirtschaft, Umwelt und Verwaltung

Weitere Infos info.wirtschaft@fhnw.ch T +41 62 957 20 77 www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo



tung, das Unbewusste bewusst zu machen, um die faire Entscheidungsfindung zur Mitarbeiterentwicklung zu schützen.

«Talent» - und was nun?

Neben der Untersuchung unbewusster Vorurteile bei der Talenterkennung befasste sich die Studie mit den Folgen der Talenterkennung: Einstellungen und Reaktionen der Mitarbeitenden. Der quantitative Teil der Untersuchung ergab, dass der Talentstatus sowohl ein Segen als auch ein Fluch sein kann. Auf der positiven Seite zeigten Talente ein deutlich höheres Mass an Arbeitsengagement, Organisationsidentifikation (wie stark sich eine Person mit der Organisation identifiziert) und eine stärkere Verpflichtung, anspruchsvollere Leistungsanforderungen anzunehmen und den eigenen Wert zu steigern, sowie ein geringeres Mass an deviantem Verhalten. Der Talentstatus stand jedoch auch in engem Zusammenhang mit dem Leistungsdruck, d.h. mit der Wahrnehmung, dass eine Person ihre Leistungsanstrengungen ständig hochhalten oder sogar steigern muss; dies wirkt sich langfristig nachweislich negativ auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden aus (erhöhtes Burn-out-Risiko).

Um herauszufinden, warum der Talentstatus sowohl positive als auch negative Auswirkungen hat, führte das Forschungsteam Interviews mit Mitarbeitenden durch, die als Talente identifiziert wurden. Die Teilnehmenden wurden gefragt, wie es sich anfühlt, als Talent anerkannt zu werden, wie sich diese Wahrnehmung im Laufe der Zeit verändert und welche Faktoren sich auf ihre Gefühle bezüglich des Talentstatus auswirken. Die Hauptergebnisse daraus sind folgende:

- Die Reaktionen auf die Talentanerkennung waren gemischt: von gesteigertem Engagement und höherer Arbeitszufriedenheit bis hin zu verstärkten Kündigungsabsichten.
- 2. Der Talentstatus wurde als positiv empfunden, wenn er sich in Bezug auf Entwicklung und Beförderung «auszahlte» (Talente im Gegenzug also gewisse «Vorteile» erhielten), der Prozess transparent war und die Talente starke Unterstützung von ihren Vorgesetzten und der Personalabteilung erhielten.

- 3. Zu den Gründen für die Unzufriedenheit der Talente gehörten Unklarheit über Entwicklungsmöglichkeiten, langsame(re) Karriereentwicklung (als erwartet), mangelnde Anerkennung und zunehmende Verpflichtungen, die nicht mit Vorteilen einhergingen.
- 4. Direkte Vorgesetzte spielten eine entscheidende Rolle bei der Wahrnehmung des Talentstatus. Ihre regelmässige Unterstützung in Form von Karriereplanung, Mentoring und Stärkung der Sichtbarkeit trug zur Zufriedenheit der Talente bei, während das Fehlen dieser Unterstützung zu Enttäuschung, Frustration und sogar zu Kündigungsabsichten geführt hat.
- 5. **Die Wahrnehmung des Talentstatus ist nicht linear** und verändert sich im Laufe der Zeit. Während der Talentstatus unmittelbar nach der Anerkennung in der Regel positiv erlebt wird, kann er langfristig zu einem Grund für Frustration und Stress werden, wenn der Wert des Talentstatus unklar ist und die Erwartungen der Mitarbeitenden nicht erfüllt werden.

Fazit

Die Identifizierung und die Entwicklung von Talenten sind entscheidend für die Nachhaltigkeit und den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Wie jeder andere Prozess, der Menschen betrifft, ist jedoch auch das Talentmanagement mit zahlreichen Herausforderungen verbunden. Einerseits kann die Identifizierung von Talenten durch unbewusste Vorurteile beeinflusst werden, selbst wenn die offiziellen Auswahlmethoden auf Fairness ausgelegt sind. Andererseits führt der Talentstatus nicht unbedingt zu Zufriedenheit und Mitarbeiterbindung. Ganz im Gegenteil: In manchen Fällen führt er zu Stress, Frustration und Enttäuschung.

Unklarheit, mangelnde Unterstützung und langsames Vorankommen in der Karriere gehören zu den Gründen für negative Reaktionen auf den Talentstatus. Aber selbst wenn Mitarbeitende, die als Talente identifiziert wurden, ihren Status als positiv erachten und sich engagiert fühlen, besteht gleichzeitig die Möglichkeit, dass sie unter einem erhöhten Leistungsdruck leiden, der sich langfristig negativ auf ihr Wohlbefinden auswirken

kann. Daher sollten Unternehmen jeden Schritt der «Talent Journey» sorgfältig planen und regelmässig neu prüfen, um die Fairness bei Nominierungen zu fördern und die Reaktionen und Erwartungen der Mitarbeitenden im Laufe der Zeit zu berücksichtigen. Denn wenn die Talentmanagementprozesse dem Zufall überlassen werden, besteht die Gefahr, dass die wertvollsten Mitarbeitenden zu Konkurrenten abwandern – was offensichtlich nicht dem ursprünglichen Ziel entspricht, sie an das Unternehmen zu binden

Rückblick und Ausblick

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts wurden regelmässig mit der Partnerorganisation besprochen und diskutiert. Das hat dazu geführt, dass die Organisation seit dem Start ihres Talent-Managements vor einigen Jahren einige Änderungen vorgenommen hat: Unter anderem werden die Prozesse zunehmend transparenter, und sie nennen ihre Talente nicht mehr «Talente» (sondern «High Potentials» – also Mitarbeitende mit hohem Entwicklungspotenzial).

Ausserdem planen Naemi Jacob und Marina Pletscher, Ende dieses Jahres ihre Dissertationen einzureichen, die (zum Teil) auf den Daten dieses SNF-Projekts basieren.

Referenzen

Cantrell, S., et al. (2022). Building tomorrow's skills-based organization: Jobs aren't working anymore. Deloitte.



Naemi Jacob studierte an den Universitäten Lausanne und Zürich Psychologie. Aktuell arbeitet sie als wissenschaftliche Assistentin und Doktorandin am Center for Human Resource Management der Univer-

sität Luzern und forscht zum Thema Talent-Management.



Marina Pletscher ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Luzern. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Führungskommunikation und Talent-Management. Zugleich ist sie auch

als selbstständige Kommunikationsmanagerin tätig.

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Was trifft auf die «prozedurale Lohntransparenz» zu?

- O Das Unternehmen macht die tatsächlichen Löhne der Mitarbeitenden für alle zugänglich.
- O Das Unternehmen legt offen, wie es zu Lohnentscheidungen kommt bzw. welche Faktoren entscheidend sind für die Lohnbestimmung.
- O Die *prozedurale Lohntransparenz* wird auch als *Ergebnistransparenz* bezeichnet.

Welcher Satz gehört NICHT zu den 7 Leitsätzen aus dem New-Pay-Manifest?

- O Der ganzheitliche Blick ist wichtiger als attraktive Einzelmassnahmen.
- O Ein faires Gehaltsgefüge ist wichtiger als Marktvergleiche.
- O Perfektion ist wichtiger als Nachvollziehbarkeit.

Was gilt für Änderungskündigungen?

- O Änderungskündigungen müssen verhältnismässig und sachlich gerechtfertigt sein.
- O Die Änderungskündigung ist ein einstufiger Vorgang.
- O Kündigungsfristen gelten bei Änderungskündigungen nicht.

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 Oktober 2024 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben. Teilnahmeschluss: 12.9.2024. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe Juli/August 2024:

Was gehört bei einer Arbeitslosigkeit NICHT zur Schadenminderungspflicht?

Täglich mindestens zehn Bewerbungen verschicken

Was trifft auf vertikale Kommunikation (VK) zu?

VK ist durch Rangordnung und Revierverhalten gekennzeichnet. Wie nennt man das Konzept, das HR-Rollen und -Kompetenzen

Wie nennt man das Konzept, das HR-Rollen und -Kompetenzen in den Betrieb integriert, indem Silos innerhalb der HR-Abteilung und zwischen anderen Abteilungen aufgebrochen werden? Boundaryless HR

Die Gewinnerin der Ausgabe Juli/August 2024 heisst Céline Sohm. Herzliche Gratulation!

Der All-in-One-Gutschein

Gewinnen Sie einen von 5 Bontique-Checks im Wert von CHF 100.—!



Mit dem Bontique-Gutschein können Sie bei beliebten Marken wie Zalando, Ochsner Sport, IKEA, Globus, weekend4two, Manor, Lunch-Check, Transa und vielen mehr einkaufen. Erfüllen Sie sich Ihren Wunsch, und lassen Sie sich von der Vielfalt des Gutscheins begeistern, denn der Wert des Gutscheins kann auch auf verschiedene Partner aufgeteilt werden. Viel Spass beim Shoppen.



Ganzheitlicher Leadership-Ansatz

Spiritualität in der Führung

Die Rahmenbedingungen für die Führung haben sich stark verändert. Die Gesellschaft überträgt den Unternehmen immer mehr Verantwortung, das Umfeld und die Gegebenheiten des Markts werden komplexer, und auch die Mehrdeutigkeit der Informationen erschwert den Führungskräften die «richtige» Handlungsweise.

Von Remo Maurer

Stellenweise ist eine Überforderung der Führungskräfte zu beobachten, da die «alten» Modelle nicht mehr in gewohnter Weise greifen. Zielführende Antworten für die Herausforderungen in der globalisierten Verflechtung der Wirtschaft lassen sich nicht mehr in einer kausalen Weise ableiten

Die Verbindung zwischen Spiritualität und Führung gewinnt in der heutigen Geschäftswelt zunehmend an Bedeutung. Die Begrifflichkeit lehnt sich an die neuesten Forschungen bezüglich Führung an (spiritual intelligence). Man spricht ja nicht umsonst in der Unternehmenswelt von «spirit». Unternehmen erkennen immer mehr, dass Führungskräfte, die spirituelle Prinzipien in ihre Entscheidungsprozesse integrieren, oft erfolgreichere und nachhaltigere Ergebnisse erzielen.

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile

Spiritualität im Kontext von Führung findet seine Wurzeln in holistischen Systemen oder «Ganzheitlichkeitstheorien». Es ist die Vorstellung, dass Systeme und ihre Eigenschaften als Ganzes und nicht nur als Zusammensetzung ihrer Teile zu betrachten sind. In der griechischen Antike wurde die Vorstellung von der Welt als ein in sich Ganzes erstmals philosophisch begründet. Von Aristoteles¹ stammt bekanntlich das Zitat: «Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.» Wenn eine holistische Gedankenweise spirituelle Konzepte miteinbezieht, die über rein materielle Aspekte hinausgeht, können wir von einer spirituellen Führung sprechen. Dieser Ansatz geht über ein mechanistisches Weltbild hinaus, betrachtet den Menschen als Ganzes und erkennt



Führung sollte ganzheitlich betrachtet werden.

die Bedeutung von Werten, Ethik, Mitgefühl, Achtsamkeit und Sinnhaftigkeit in der Arbeitswelt an. Unternehmen schaffen so eine Lernwelt in einer positiven und unterstützenden Arbeitsumgebung.

Parallelen der spirituellen Führung finden sich auch in verschiedenen «New Work»-Trends. New Work dient als Sammelbegriff, wobei im Zentrum die Auswirkungen von Globalisierung, Digitalisierung und der demografische Wandel auf den Führungs- und Geschäftsalltag stehen. Seit der Coronapandemie hat sich in der Arbeitswelt die Sinnfrage als einer der Megatrends herauskristallisiert. Gleichzeitig hat die «klassische Karriere» an Bedeutung eingebüsst. Die Grenzen zwischen Leben und Arbeiten vermischen sich, und «weiche» Faktoren wie Sinnhaftigkeit, Gestaltungsmöglichkeiten und Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben werden wichtiger.

Führungskräfte sind gefordert

Führungskräfte sind heute mit neuen oder anderen Herausforderungen konfrontiert. Neben der eigenen Persönlichkeitsentwicklung kommen noch die vielschichtigen Bedürfnisse der Mitarbeitenden über ein Generationenspektrum dazu, was folglich auch zu Wertekonflikten führt. Das derzeitige Arbeitsumfeld wird dadurch bestimmt, dass 60% der am schnellsten wachsenden Berufe nach dem Universitätsabschluss ein weiterführendes Training brauchen² (schliesst Führungskräfte mit ein). Führungskräfte befinden sich wirklich in einer unglücklichen Rolle, und die Anzahl der sogenannten Executive Derailers aufgrund von Stress und der Vorstellung, die Situation nicht bewältigen zu können, nehmen zu.

Veränderungen in Unternehmen passieren immer schneller, und dadurch entste-

hen immer wieder neue Struktur- oder Führungskonstellationen. Es ergeben sich zwangsläufig Knicke in der Karriere oder dunkle Stellen, die gerne weggedrängt oder unterdrückt werden. Wir haben laufend innere Gedankenströme, um uns auf mögliche anstehende Probleme und Herausforderungen vorzubereiten, diese zu lösen und so mögliche «Gefahren» zu vermeiden. Dies wirkt sich nicht immer positiv auf unser allgemeines Wohlbefinden aus. Die Haltung einer spirituellen Führung gibt uns Antworten auf diese Herausforderungen und zeigt uns zukunftsorientierte Wege auf.

Auf der Ebene einer Organisation bedeutet dies, dass «Spirituelle Unternehmen» Unternehmen sind, die spirituelle Prinzipien und Werte in der heutigen Welt der Sinn-Ökonomie in ihre Geschäftspraktiken integrieren. Die spirituelle Führung kann eine Vielzahl von Nutzen haben, die sich auf die Produktivität, das Arbeitsklima, die Mitarbeiterzufriedenheit und schlussendlich auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirkt:

• Steigerung der Mitarbeitermotivation und -engagement: Förderung einer inspirierenden Vision und eines tieferen Sinns in der Arbeit; Mitarbeiter, die sich mit den Werten des Unternehmens identifizieren sind eher engagiert und fühlen sich stärker mit ihrer Arbeit verbunden.

- Förderung von Teamarbeit und Zusammenhalt: Zwischenmenschliche Beziehungen werden anders verstanden; Teams arbeiten effektiver und erreichen die Ziele schneller. Empathische und werteorientierte Führung steigert das Wohlbefinden der Mitarbeitenden; reduziert Konflikte und Stress.
- Steigerung der Resilienz gegenüber Veränderungen: Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden und des ganzen Unternehmens wird gestärkt.
- Förderung von Ethik und verantwortungsbewusstem Handeln: Fördert ethisches Verhalten und eine verantwortungsbewusste Entscheidungsfindung.
- Erhöhte Innovations- und Kreativitätsbereitschaft: Förderung von unterschiedlichen Perspektiven und originellen Ideen; Mitarbeitende fühlen sich ermutigt, innovative Lösungen zu entwickeln.
- Verbesserung der Unternehmensreputation: Fördert die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber und gegenüber den weiteren Stakeholdern.
- Stärkung der Führungskompetenz: Fördert Qualitäten wie Selbstreflexion, Achtsamkeit und Empathie, die zu einer zielführenden und lösungsorientierten Führung beitragen.

Die Umsetzung von spiritueller Führung hat nicht nur positive Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden, sondern trägt langfristig zur Gesamt-Resilienz des Unternehmens und deren gewünschten Kulturentwicklung bei.

Für HR-Personen verändern sich die Dimensionen insofern, dass «soft skills» in der Zukunft die gewünschten «hard skills» sein werden – und zwar nicht nur im Rekrutierungsprozess. Auch bei der Mitarbeiterbeurteilung werden Kompetenzen und Haltung eine gewichtige Rolle spielen. Zusätzlich wird noch dazukommen, dass die «Sinnfrage» (purpose) entscheidend für die Resilienz, die Wertebasis und Kulturentwicklung eines Unternehmens sein wird. Spirituelle Führung wird zukünftig die Nachhaltigkeit und den Geschäftserfolg eines Unternehmens sicherstellen können.

Fussnoten

- Griechischer Universalgelehrter, 384 v.Chr. 322 v.Chr.
- Siehe Dr. Tina Ruseva, Expertin für Europäische Kommission am European Innovation Council (EIC).



Remo Maurer, dipl. Business- und Leadership Coach, Dozent und Autor, ist Mitgründer und Managing Partner von Living Sense Executive – Akademie für holistisches Leadership & Mentoring. Er hat

über 30 Jahre Beratungs- und Führungserfahrung im internationalen Umfeld. www.livingsense-executive.ch



Weiterbildungen im HR & Leadership

Kurstitel	Durchführungsort	Website	Dauer	Unterrichtstage	Lektionen	Spezielles
Seminare						
Active Sourcing	Feusisberg	zfu.ch/go/act	1 T	Diverse	1 Tag	Referent: Michel Malara
Arbeitszeugnisse analysieren und erstellen – Basic	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Di oder Do	1 Tag	Auch als Webinar buchbar
BANI Leadership	Thalwil	zfu.ch/go/lex	2 T	Diverse	2 Tage	Teil des Lehrgangs «Zertifizierte/r Leadership Executive ZfU»
Beleuchten Sie Ihre Businesspartner, Bewerber und Kunden	Feusisberg	zfu.ch/go/bbk	2 T	Diverse	2 Tage	Sie probieren die Recherche und Methodiken direkt aus.
Cybercrime – die Gefahr aus dem Netz	UFL, Triesen (LI)	ufl.li/weiterbildung	1 T	Mi	6 Lektionen	Mit Studierendenermässigung
Das jährliche Mitarbeitergespräch	Thalwil/Feusisberg	zfu.ch/go/tzm	1 T	Diverse	1 Tag	Praxisorientiertes Seminar mit Workshop-Charakter
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
Inhouse-Consulting	Rüschlikon/Thalwil	zfu.ch/go/inh	2 T	Diverse	2 Tage	Praxisorientiertes Seminar mit Methoden-Mix
Lohnabrechnung – Basic	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Mi oder Do	1 Tag	Auch als Webinar buchbar
Personalgewinnung mit Frechmut und Können	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Di oder Do	1 Tag	Inkl. E-Book und Zertifikat
Zertifizierte Lehrgänge						
Advanced Leadership-Programm WEKA	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Arbeitsrecht-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi, Do oder Fr	5 Tage	Modulares Programm
•		fh-hwz.ch	6–12 M		-	-
Change Management Skills Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich			Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Zert. Change-Manager/in ZfU	Raum Zürich	zfu.ch/go/zcm	9 T	Modular	9 Tage	3 Module, 4 E-Learnings
Coaching Basics – Toolbox	Olten, Zürich	coachingzentrum.ch/coaching	5 M	Diverse	6 Tage	Modulares Programm bis CAS Coaching
Digital Collaboration Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Mi oder Fr	5 Tage	Modulares Programm
Dipl. wertorientierter systemischer Coach & Berater/in (CAS/ISO/ICI)	Verschiedene	coachakademie.ch	10 T	Mo, Do oder Fr	7 Module	Nach Nach St. Galler Coaching Modell®
Future Leadership Skills Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Zert. Geschäftsführer-Programm WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi, Do oder Fr	5 Tage	Modulares Programm
HR-Assistent/in HRSE	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	8 M	Di	26 Tage	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	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Kommunikation WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Professional WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR Transformation Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	10 Tage	Modulares Programm
Int. Payroll-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Junior Leadership-Programm WEKA	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Leadership Communication WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Zert. Leadership Executive ZfU	Raum Zürich	zfu.ch/go/zle	8T	Modular	8 Tage	5 Module, 13 E-Learnings
Zert. Leadership Professional ZfU	Raum Zürich	zfu.ch/go/zlp	8T	Modular	8 Tage	4 Module, 10 E-Learnings
Lernprozesse digital unterstützen	Olten, Zürich	lernwerkstatt.ch/digital	3 M	Diverse	5 Tage	Parallellehrgang für verpasste Termine
Neurosystemische Business-Ausbildung zum Neuroimaginations-Coach®	Zürich	www.brainjoin.ch	13 M	Do bis Sa	25 Tage	Modulares Programm
New Leadership WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di oder Mi	5 Tage	Modulares Programm
Payroll Experte/in edupool.ch	Münchenstein	kvpro.ch	5 M	Do	70 Lektionen	edupool.ch-Diplom
Personalassistent/in	Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch/pa-hrse	6 M	Do	64 Lektionen	HRSE-Zertifikat
Powerteam Training WEKA/SIB	SIB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Professional Leadership WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Mo, Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Recruiting Professional WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Ressourcenorientiertes Coaching	12 Standorte	coach-werden.ch	4 M	Diverse	12 Tage	Neu auch online
, and the second					-	
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	Basel-Stadt/Basel-Land	kvpro.ch	12 M	Diverse Mound Milabords	172 Lektionen	edupool.ch-Diplom
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	BWZ Rapperswil-Jona	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	Zentrum Bildung Baden/Brugg	zentrumbildung.ch	8 M	Di, Do und Sa	150 Lektionen	edupool.ch-Diplom, 2 Starts/Jahr
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	Zofingen	weiterbildung-zofingen.ch	9 M	Do abends, Sa morgens	156 Lektionen	Microsoft 365-Lizenz inkl.
Sozialversicherungs-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm

k	Curstitel	Durchführungsort	Website	Dauer	Unterrichtstage	Lektionen	Spezielles
	VEB-Zertifikat Ausbilder/in	29 Standorte	sveb-1.ch	4 M	Diverse	14 Tage	Parallellehrgang für verpasste Termine
S	wiss Payroll Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
E	idg. Fachausweis						
A	Ausbilder/in mit eidg. Fachausweis	11 Standorte	lernwerkstatt.ch/ausbilder	12 M	Diverse	39 Tage	Parallellehrgang für verpasste Termine
В	Betriebliche/r Mentor/in mit eidg. Fachausweis	12 Standorte	lernwerkstatt.ch/mentoring	20 M	Diverse	36 Tage	Inkl. Diplom Systemischer Coach
Е	Betriebliche/r Mentor/in mit eidg. Fachausweis	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	18 M	Flexibel	300 Stunden	Inkl. Reflexionen & Training
	Betriebliche/r Mentor/in mit eidg. Fachausweis	Verschiedene	coachingzentrum.ch/bm	18 M	Diverse	16,5 Tage	Ausbaubar zum CAS Coaching
	ührungsfachleute mit eidg. FA	Zofingen oder Olten	weiterbildung-zofingen.ch	16 M	Diverse	440 Lektionen	Vernetzungsmodul zur Vorbereitung
	unungstachteute fint elag. 174	Zoningen oder onen	weiterbildung zonngen.en	10 101	Diverse	440 ECKHOHEH	auf eidg. Berufsprüfung
Н	HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	13 M	Mi, vereinzelt Sa	42 Tage	Zertifikat der FHNW
	HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA	Handelsschule KV Aarau	hkvaarau.ch	17 M	Di abends und Sa	370 Lektionen	Fachrichtung A, C
	HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA	KV Luzern Berufsakademie	kvlu.ch	12 M	Di/Fr oder Mi/Sa	350 Lektionen	2 Modelle
	J Company						
Г	HR-Fachfrau/HR-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/HR-Fachmann mit eidg. FA	Lernwerkstatt Olten	lernwerkstatt.ch/hr	13 M	Fr und Sa	30 Tage	Live-Prüfungssimulationen
	•		efachausweis.ch	12–18 M	Flexibel	400 Stunden	Alle Fachrichtungen (A, B, C)
	HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA	Online-Lehrgang					-
F	HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA	Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch/hr-fachleute	12 M	Mo und Mi	270 Lektionen	Fachrichtungen A,C (Swissstaffing), Prüfungsvorbereitung
_	IP Fachlauta mit oida. Fachauswais	Basel-Stadt/Basel-Land	kupro ch	10 M	Diverse	2/12 Loktionon	Fachrichtung A
	HR-Fachleute mit eidg. Fachausweis		kvpro.ch	18 M		342 Lektionen	*
	ozialversicherungsfachfrau/-mann mit eidg. FA	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	12–18 M	Flexibel	372 Stunden	Zwei Lehrgangsmodelle
S	ozialversicherungsfachfrau/-mann mit eidg. FA	Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch	16 M	Sa	300 Lektionen	Inkl. Prüfungsvorbereitung und -simulation
	ida Dinlom						and simulation
	idg. Diplom	Olton	lampuraylest-tt -l- ()	42.10	Farmed C-	2F T	Durchführur
	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
L	eiter/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	Diverse	16 Tage	Ausbaubar zum MAS Interkulturelles
							Coaching und Supervision
(CAS Best Practice im Arbeitsrecht	Winterthur	zhaw.ch/sml/weiterbildung/	4 M	Fr	15 Tage	12 ECTS
(CAS Coaching	Verschiedene	coachingzentrum.ch/coaching	18 M	Diverse	15 Tage	Ausbaubar zum MAS Interkulturelles
							Coaching und Supervision
(CAS Coaching als Führungskompetenz	HSLU Luzern	hslu.ch/coaching	11 M	Diverse	Blockkurse	AACSB-akkreditiert
(CAS Compensation & Benefits Management	HSW Freiburg	heg-fr.ch	5 M	Do, Fr und Sa	15 Tage	Durchführung auch in Zürich
(CAS Creative Leadership in the Digital Age	HSLU Luzern	hslu.ch/creative-leadership	8 M	Do bis Sa	Blockkurse	AACSB-akkreditiert
(CAS Digitalisierung und Digitale Führung im HRM	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	9 M	Do	18 Tage	15 ECTS
(CAS FH in Agile HR	Kalaidos Fachhochschule,	kalaidos-fh.ch	6 M	Diverse	12–13 Tage	Ausbaubar zum MAS, DAS, (E)MBA in
Ì	2. 13 · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	Zürich	Natara os man	0	2110.30	12 13 lage	Unternehmen, vor Ort und Live-Streaming
(CAS FH in People Attraction Excellence	Kalaidos Fachhochschule,	kalaidos-fh.ch	6 M	i.d.R. Fr und Sa	15–16 Tage	Ausbaubar zum MAS, DAS, (E)MBA
		Zürich					vor Ort und Live-Streaming
(CAS FH in Personalentwicklung	Kalaidos Fachhochschule,	kalaidos-fh.ch	6 M	i.d.R. Fr und Sa	15–16 Tage	Ausbaubar zum MAS, DAS, (E)MBA
		Zürich					vor Ort und Live-Streaming
	CAS Innovative Arbeitswelten:	Diverse Kursorte & online	ikf.ch	3 M	Fr und Sa	10 Tage	Wahlmodul in allen Masterstudien-
	New Work & Collaboration	(auf Wunsch auch hybrid)					gängen
(CAS Innovatives HR-Management	Campus St. Gallen	ost.ch	8 M	Mo, Di, Fr und Sa	18 Tage	Ausbaubar zum MAS
(CAS Interkulturelles Coaching	Olten	coachingzentrum.ch/ic	8 M	Diverse	12 Tage	Ausbaubar zum MAS Interkulturelles
							Coaching und Supervision
(CAS Leading Transformation	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	5 M	Diverse	16 Tage	12 ECTS Punkte/ Kooperation mit Hochschule Fribourg
,	CAS Moderne Personal- und	Campus Olton	fhnw.ch/wirtschaft/nma	12 M	Diverse	20 Tago	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
	.AS Moderne Personal- und Organisationsentwicklung	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	12 M	Diverse	20 Tage	Ausbaubar zum MAS Leadership und Changemanagement
	CAS Öffentliches Personalrecht	Winterthur	zhaw.ch/sml/weiterbildung/	5 M	Fr	15 Tage	12 ECTS
	CAS Resilienztraining	Olten, Zürich	coachingzentrum.ch	12 M	Diverse	18 Tage	Burn-out-Prävention mit Abschluss
(and mediterizationing		•				
	AC Calhetargapiciantes 0. acilas Anheitan	Campus Olton		7 M	Mo und Di	15 Tage	inkl. Exkursionen und Dialoge
(CAS Selbstorganisiertes & agiles Arbeiten	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo			ŭ .	mit Organisationen
		·	·	3 M	Mi. Fr und Sa		mit Organisationen Virtuell und 2 × 2 Blocktage Fr/Sa
(CAS Selbstorganisiertes & agiles Arbeiten CAS Strategisches People und Culture Management	Campus Olten Online & Schaffhausen	hochschule-schaffhausen.ch	3 M	Mi, Fr und Sa	300 Lektionen	mit Organisationen Virtuell und 2 × 2 Blocktage Fr/Sa vor Ort
(L	CAS Strategisches People	·	·	3 M	Mi, Fr und Sa		Virtuell und 2 × 2 Blocktage Fr/Sa
(L	CAS Strategisches People und Culture Management DAS	Online & Schaffhausen	hochschule-schaffhausen.ch			300 Lektionen	Virtuell und 2 × 2 Blocktage Fr/Sa vor Ort
(t [CAS Strategisches People und Culture Management DAS DAS Bildungsmanagement	·	·	3 M	Mi, Fr und Sa Mo oder Di		Virtuell und 2 × 2 Blocktage Fr/Sa
(U E E	CAS Strategisches People und Culture Management DAS DAS Bildungsmanagement MAS	Online & Schaffhausen Olten, Zürich	hochschule-schaffhausen.ch	11 M	Mo oder Di	300 Lektionen 29 Tage	Virtuell und 2 × 2 Blocktage Fr/Sa vor Ort Durchführungsgarantie
(t <u>t</u> f	CAS Strategisches People und Culture Management DAS DAS Bildungsmanagement MAS MAS HR & Recht	Online & Schaffhausen Olten, Zürich Winterthur	hochschule-schaffhausen.ch lernwerkstatt.ch/das zhaw.ch/sml/weiterbildung/	11 M 30–60 M	Mo oder Di	300 Lektionen 29 Tage 60 Tage	Virtuell und 2 × 2 Blocktage Fr/Sa vor Ort Durchführungsgarantie 60 ECTS
C C C N	CAS Strategisches People und Culture Management DAS DAS Bildungsmanagement MAS MAS HR & Recht MAS Human Resource Management	Online & Schaffhausen Olten, Zürich Winterthur Campus Olten	hochschule-schaffhausen.ch lernwerkstatt.ch/das zhaw.ch/sml/weiterbildung/ fhnw.ch/wirtschaft/pmo	11 M 30–60 M 24 M	Mo oder Di	300 Lektionen 29 Tage 60 Tage 70 Tage	Virtuell und 2 × 2 Blocktage Fr/Sa vor Ort Durchführungsgarantie 60 ECTS Deutsch und Englisch
C C C N	CAS Strategisches People und Culture Management DAS DAS Bildungsmanagement MAS MAS HR & Recht	Online & Schaffhausen Olten, Zürich Winterthur	hochschule-schaffhausen.ch lernwerkstatt.ch/das zhaw.ch/sml/weiterbildung/	11 M 30–60 M	Mo oder Di	300 Lektionen 29 Tage 60 Tage	Virtuell und 2 × 2 Blocktage Fr/Sa vor Ort Durchführungsgarantie 60 ECTS Deutsch und Englisch Zusätzlich zum MAS:
C L E I N	CAS Strategisches People und Culture Management DAS DAS Bildungsmanagement MAS MAS HR & Recht MAS Human Resource Management MAS Interkulturelles Coaching und Supervision	Online & Schaffhausen Olten, Zürich Winterthur Campus Olten Olten	lernwerkstatt.ch/das zhaw.ch/sml/weiterbildung/ fhnw.ch/wirtschaft/pmo coachingzentrum.ch/mas	11 M 30–60 M 24 M 42 M	Mo oder Di Mo bis Sa Fr und Sa, z.T. Do Diverse	300 Lektionen 29 Tage 60 Tage 70 Tage 63–66 Tage	Virtuell und 2 × 2 Blocktage Fr/Sa vor Ort Durchführungsgarantie 60 ECTS Deutsch und Englisch Zusätzlich zum MAS: Fachtitel Supervisor/in-Coach bso
C E D N N	CAS Strategisches People and Culture Management DAS DAS Bildungsmanagement MAS MAS HR & Recht MAS Human Resource Management MAS Interkulturelles Coaching und Supervision MAS Leadership and Management	Online & Schaffhausen Olten, Zürich Winterthur Campus Olten	hochschule-schaffhausen.ch lernwerkstatt.ch/das zhaw.ch/sml/weiterbildung/ fhnw.ch/wirtschaft/pmo	11 M 30–60 M 24 M	Mo oder Di Mo bis Sa Fr und Sa, z.T. Do	300 Lektionen 29 Tage 60 Tage 70 Tage	Virtuell und 2 × 2 Blocktage Fr/Sa vor Ort Durchführungsgarantie 60 ECTS Deutsch und Englisch Zusätzlich zum MAS:
C E D N N	CAS Strategisches People und Culture Management DAS DAS Bildungsmanagement MAS MAS HR & Recht MAS Human Resource Management MAS Interkulturelles Coaching und Supervision	Online & Schaffhausen Olten, Zürich Winterthur Campus Olten Olten	lernwerkstatt.ch/das zhaw.ch/sml/weiterbildung/ fhnw.ch/wirtschaft/pmo coachingzentrum.ch/mas	11 M 30–60 M 24 M 42 M	Mo oder Di Mo bis Sa Fr und Sa, z.T. Do Diverse	300 Lektionen 29 Tage 60 Tage 70 Tage 63–66 Tage	Virtuell und 2 × 2 Blocktage Fr/Sa vor Ort Durchführungsgarantie 60 ECTS Deutsch und Englisch Zusätzlich zum MAS: Fachtitel Supervisor/in-Coach bso
	CAS Strategisches People and Culture Management DAS DAS Bildungsmanagement MAS MAS HR & Recht MAS Human Resource Management MAS Interkulturelles Coaching und Supervision MAS Leadership and Management	Online & Schaffhausen Olten, Zürich Winterthur Campus Olten Olten	lernwerkstatt.ch/das zhaw.ch/sml/weiterbildung/ fhnw.ch/wirtschaft/pmo coachingzentrum.ch/mas	11 M 30–60 M 24 M 42 M	Mo oder Di Mo bis Sa Fr und Sa, z.T. Do Diverse	300 Lektionen 29 Tage 60 Tage 70 Tage 63–66 Tage	Virtuell und 2 × 2 Blocktage Fr/Sa vor Ort Durchführungsgarantie 60 ECTS Deutsch und Englisch Zusätzlich zum MAS: Fachtitel Supervisor/in-Coach bso
	CAS Strategisches People and Culture Management CAS CAS CAS CAS CAS CAS CAS CA	Online & Schaffhausen Olten, Zürich Winterthur Campus Olten Olten HSLU Luzern	hochschule-schaffhausen.ch lernwerkstatt.ch/das zhaw.ch/sml/weiterbildung/ fhnw.ch/wirtschaft/pmo coachingzentrum.ch/mas hslu.ch/leadership-management	11 M 30–60 M 24 M 42 M	Mo oder Di Mo bis Sa Fr und Sa, z.T. Do Diverse Fr, Sa oder abends	300 Lektionen 29 Tage 60 Tage 70 Tage 63–66 Tage Blockkurse	Virtuell und 2 × 2 Blocktage Fr/Sa vor Ort Durchführungsgarantie 60 ECTS Deutsch und Englisch Zusätzlich zum MAS: Fachtitel Supervisor/in-Coach bso Modularer Aufbau
	CAS Strategisches People and Culture Management DAS DAS Bildungsmanagement MAS MAS HR & Recht MAS Human Resource Management MAS Interkulturelles Coaching und Supervision MAS Leadership and Management EMBA/MBA/Nachdiplomstudium Executive MBA Luzern	Online & Schaffhausen Olten, Zürich Winterthur Campus Olten Olten HSLU Luzern	hochschule-schaffhausen.ch lernwerkstatt.ch/das zhaw.ch/sml/weiterbildung/ fhnw.ch/wirtschaft/pmo coachingzentrum.ch/mas hslu.ch/leadership-management	11 M 30–60 M 24 M 42 M 6 M	Mo oder Di Mo bis Sa Fr und Sa, z.T. Do Diverse Fr, Sa oder abends Do bis Sa	300 Lektionen 29 Tage 60 Tage 70 Tage 63–66 Tage Blockkurse	Virtuell und 2 × 2 Blocktage Fr/Sa vor Ort Durchführungsgarantie 60 ECTS Deutsch und Englisch Zusätzlich zum MAS: Fachtitel Supervisor/in-Coach bso Modularer Aufbau AACSB-akkreditiert

Zwischenmenschliche Beziehungen besser verstehen

Emotionale Intelligenz als Booster der agilen Transformation

Emotionale Intelligenz ist eine zentrale Fähigkeit, die Führungskräfte auszeichnet. Führungskräfte, die über eine hohe emotionale Intelligenz verfügen, sind in der Lage, ihre eigenen Emotionen zu erkennen und zu steuern. Dieser Artikel untersucht die Rolle der emotionalen Intelligenz bei der Unterstützung der agilen Transformation.

Von Andrea Egli

Emotionale Intelligenz

Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, Gefühle und zwischenmenschliche Beziehungen richtig einzuschätzen und diese in die eigenen Handlungen einfliessen zu lassen. David Goleman hat vier Kompetenzbereiche der emotionalen Intelligenz beschrieben:

- **Selbstwahrnehmung:** Die Selbstwahrnehmung unterstützt dabei, die eigenen Emotionen wahrzunehmen und zu verstehen.
- Selbstmanagement: Mit dem Kompetenzbereich des Selbstmanagements wird die Kontrolle der eigenen Emotionen und Handlungen bezeichnet.
- **Einfühlungsvermögen:** Das Einfühlungsvermögen ermöglicht das Wahrnehmen und Verstehen der Emotionen von anderen Personen.
- Beziehungsmanagement: Zwischenmenschliche Beziehungen werden verstanden und können zielgerichtet beeinflusst werden.

In der Praxis zeigt sich die emotionale Intelligenz als eine Schlüsselkomponente in der agilen Transformation.

Emotionale Intelligenz in der agilen Transformation

Die agile Transformation ist die Antwort auf die schnellen Veränderungen auf dem Markt, welche durch die Digitalisierung beschleunigt werden. Bei den schnellen Veränderungen und den unvorhersehbaren Entwicklungen ist der Erfolg eines Unternehmens nicht nur von den technologischen Entwicklungen abhängig. Eine



Emotionale Intelligenz unterstützt die Teammitglieder dabei, flexibel auf Veränderungen zu reagieren.

häufige, unterschätzte Schlüsselkomponente ist die emotionale Intelligenz. In der agilen Transformation kann diese folgendermassen unterstützen:

Teamdynamik

Arbeiten emotional intelligente Personen in einem Team, dann ist die Zusammenarbeit besser. Denn die Teammitglieder sind in der Lage, die eigenen Emotionen und die Emotionen von anderen Personen zu erkennen, zu verstehen und dadurch auf das Gegenüber besser einzugehen. Das hilft dabei, Konflikte proaktiv zu lösen und die Kommunikation zu verbessern. Da sich die Teammitglieder voneinander verstanden fühlen, haben sie eine Vertrauensbasis. Die Vertrauensbasis zwischen Team und Führungskraft unterstützt wiederum die Veränderungsbereitschaft. Denn die Teammitglieder vertrauen darauf, dass die Führungskraft die Veränderungen im besten Interesse des Teams gestaltet. Das Vertrauen hat zudem einen positiven Einfluss auf die Arbeitskultur. In einer positiven Arbeitskultur unterstützen sich die Teammitglieder in schwierigen Zeiten, halten zusammen und lösen Probleme gemeinsam. Das reduziert den empfundenen Stress, da Probleme offen angesprochen und proaktiv gelöst werden können.

Flexibilität

Agile Transformationen benötigen eine Veränderung in der Arbeitsweise und im Denken. Emotionale Intelligenz unterstützt die Teammitglieder dabei, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, das Verhalten anzupassen und souverän mit Unsicherheiten umgehen. Haben Teammitglieder und die Führungskraft eine hohe Selbstwahrnehmung, dann können sie flexibel auf Veränderungen reagieren. Denn sie verstehen ihre emotionalen Reaktionen und können diese regulieren.

Veränderungen lösen Stress aus, weil wir von unseren Gewohnheiten abweichen. Das unterbricht die im Gehirn verankerten Muster, was die Ursache der Stressreaktion ist. Zusätzlich benötigen Veränderungen das Erlernen von neuen Fähigkeiten. Das kann zusammen mit dem entstandenen Stress zu einer kognitiven Überlastung führen. Emotional intelligente Menschen



haben Techniken im Umgang mit Stress entwickelt, mit denen sie diesen bewältigen können. Das ermöglicht ihnen einen besseren Umgang mit Rückschlägen, da sie in der Lage sind, ihre Emotionen zu managen und sich auf ihre Stärken zu konzentrieren. Dadurch gelingt es ihnen, die mit den in der agilen Transformation einhergehenden Veränderungen zu managen und einen proaktiven Umgang mit den Veränderungen zu gestalten.

Motivation

Führungskräfte mit einer hohen emotionalen Intelligenz sind in der Lage, die Mitarbeitenden für die agile Transformation zu motivieren und zu begeistern. Sie unterstützen diese, indem sie deren Bedenken und Emotionen berücksichtigen, ihnen Orientierung bieten und ein unterstützendes Umfeld schaffen. Mitarbeitende beteiligen sich motivierter an einem Transformationsprozess, wenn sie den Sinn dahinter verstehen und ihre Bedürfnisse in der Transformation berücksichtigt werden. Emotional intelligente Führungskräfte erkennen solche Bedürfnisse besser und können darauf reagieren. Damit fördern sie die positiven Emotionen bei den Mitarbeitenden und erhöhen gleichzeitig die Resilienz der Teammitglieder gegenüber Rückschlägen.

Kundenorientierung

Ein Hauptziel der agilen Transformation ist, das Feedback der Kund*innen schneller in die Produkte oder Dienstleistungen zu integrieren. Mitarbeiter*innen mit einer hohen emotionalen Intelligenz verstehen die Bedürfnisse der Kundschaft besser und nutzen Feedback proaktiv, um das Produkt zu verbessern. Sie sind in der Lage, eine emotionale Bindung aufzubauen und dadurch die Kundenbindung an das Unternehmen zu stärken. Bei der agilen Transformation unterstützen die Mitarbeiter*innen die Partizipation der Kund*innen an der Veränderung. Auftretende Probleme können besser gelöst werden, was die Kundenzufriedenheit steigert.

Förderung der emotionalen Intelligenz

Wie in dem Artikel beschrieben, kann die emotionale Intelligenz die agile Transformation auf unterschiedliche Weise unterstützen. Die emotionale Intelligenz lässt sich durch gezielte Übungen verbessern. Dazu vier Beispiele:

- **Selbstreflexion**: Eine regelmässige Reflexion der eigenen Emotionen fördert die Selbstwahrnehmung. Dazu kann ein Tagebuch genutzt werden. Fragen für die Selbstreflexion könnten sein: «Was hat mir heute Energie gegeben?», «Was hat mich heute Energie gekostet?» und «Wie erging es mir dabei?».
- Achtsamkeitsübungen: Meditation und Atemübungen fördern das Bewusstsein für die eigenen Gefühle. Zudem entspannen diese Übungen und können den Stress reduzieren. Das erhöht das Selbstmanagement.
- Empathie entwickeln: Ein regelmässiger Wechsel der Perspektive fördert die Empathie. Das Versetzen in die Lage einer anderen Person und das Nachvollziehen von deren Gefühlen fördert das Einfühlungsvermögen. Regelmässiges Feedback zur Situation und den Gefühlen der anderen Person einzuholen, trainiert ebenfalls das Einfühlungsvermögen.
- Resilienz aufbauen: Resilienz ist ein wichtiger Baustein des Selbstmanagements. Die Resilienz kann durch positive Selbstgespräche gestärkt werden. Kommen in einer schwierigen Situation negative Gedanken auf, dann kann es helfen, positive und konstruktive Selbstgespräche zu führen. Während dieser positiven Selbstgespräche kann man sich einen Dialog mit einer nahestehenden Person vor Augen führen und sich dabei vorstellen, welchen Rat man von dieser erhalten würde. Diese Gespräche können dazu motivieren, dass ein erstes Ziel definiert wird, welches realistisch ist.

Emotionale Intelligenz unterstützt die agile Transformation auf unterschiedlichen Ebenen. Sie stärkt zudem die Mitarbeiter*innen, in schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben und proaktiv Probleme zu lösen.



Andrea Egli ist die Gründerin des Unternehmens Rethinkleadership. Als zertifizierter Business Coach unterstützt sie Führungskräfte dabei, die agile Transformation zu gestal-

Die wahre Reform steht uns noch bevor

In den «BVG-Kassen» wird der vom Gesetzgeber vorgegebene Umwandlungssatz mit undurchsichtigen Umverteilungskanälen und Verrechnungen finanziert. Was der Gesetzgeber mit einem fixen BVG-Umwandlungssatz bezwecken möchte und was deren Auswirkung auf die Pensionskassen und somit das Verhalten auf den Stiftungsrat und am Ende auf die Versicherten ist, sieht man.

Der Umwandlungssatz ist Thema Nummer 1, und es scheint niemand glücklich zu sein, weder über die aktuelle Situation noch über das, was kommen wird, zumal viele in der überobligatorischen Vorsorge versichert sind. Und nun muss man auch noch über etwas abstimmen, das grundsätzlich im Selbstbestimmungsrecht der einzelnen Pensionskassen sein sollte. Vielmehr sollten Gesetze entschlackt und unsinniger Ballast, der die Autonomie jeder Pensionskasse einschränkt, abgeworfen werden – Freiheit befreit! Freiheit bedeutet aber auch, Verantwortung in vollem Umfang zu übernehmen, wobei der Markt sicher auch noch etwas beisteuern wird. Eine Reform ist nötig, aber nicht so.

Wichtige Themen wie etwa die aktuelle Diskriminierung von Frauen in der BVG, die vielfach unter den normalen Lebensumständen nicht den vom Gesetzgeber gedachten linearen beruflichen Werdegang haben, müssten in der Schweiz längst gelöst sein. Auch ohne Abstimmung. Dazu zählt auch der bessere Schutz für mehrfachtägige Personen.

Stattdessen hängt man es noch an die grosse Glocke, dass nur mit dem «Ja» der bereits überfällige notwendige Fortschritt für gering-, teilzeit- und mehrfachbeschäftigte Personen kommt. Der ganze Lärm lenkt davon ab, dass uns die wahre Reform noch bevorsteht. Wir sollten uns von der Illusion befreien und Gesetze entsprechend anpassen.

Wieso nicht einen Leistungsprimat bei den Risikoleistungen fix im BVG einführen? Fortschritt ist meiner Meinung nach mehr als die Umsetzung längst überfälliger Massnahmen. Aktuell haben wir keine andere Wahl als «Ja» oder «Nein» zu stimmen – aber die Hoffnung stirbt bekanntlich zuletzt, und ein Nein ist immer ein Rückschritt.

Ralph Büchel ist Geschäftsleiter von Caveris. Neben der Ausbildung zum Treuhänder mit eidg. Fachausweis ist er Sozialversicherungsfachmann mit eidg. Fachausweis und diplomierter Sozialversicherungsexperte. Als versierter Fachspezialist berät er internationale Firmen bei sozialversicherungsrechtlichen Unterstellungsfragen. Bekannt

ist er als Autor, Co-Autor und Lektor.

VORSCHAU

personalSCHWEIZ Ausgabe 8 Oktober 2024*

BGM, Sinnhaftigkeit im Job & New Work

Die Arbeitswelt ist hektischer geworden. Alles muss sofort erledigt werden, ständige Erreichbarkeit wird erwartet, «Abschalten» nach Feierabend wird schwieriger. Die Folgen sind Stress und Überlastung. Gemäss Job-Stress-Index von 2022 fühlen sich ganze 30,3% der befragten Erwerbstätigen emotional erschöpft. Um Mitarbeitende davor zu schützen, setzen verantwortungsvolle Unternehmen auf ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), so auch die Bell Schweiz AG. Wir sprechen im Titelinterview mit Daniel Strub, dem Verantwortlichen BGM beim bekannten Fleischverarbeiter, über wirkungsvolle BGM-Massnahmen, psychische Gesundheit und den Umgang mit Stress. Was ihm die Auszeichnung zum «Friendly Workspace» bedeutet und wie er den Spagat zwischen Gesundheitsförderung und Bevormundung meistert, erfahren Sie in der Oktober-Ausgabe.



Zu den BGM-Massnahmen in Industriebetrieben gehören z.B. technische Unterstützung beim Anheben von Waren oder ergonomische Verhaltenstipps.

Long Covid am Arbeitsplatz

Für die Mehrheit der Schweizerinnen und Schweizer gehört die Coronapandemie der Vergangenheit an. Doch für rund 300000 Menschen ist sie noch nicht vorbei. Diese Menschen leiden an Long Covid, einer komplexen, postviralen Erkrankung, die schwer diagnostizierbar ist und die Rückkehr ins Berufsleben zu einer Geduldsprobe macht. Was Arbeitgeber darüber wissen sollten, erfahren Sie im Beitrag von Jelena Martinelli.

Sinn und Unsinn in der Arbeit

Welche Rolle spielt Arbeit in unserem Leben, und welchen Sinn finden wir darin? Delia Meyer, Lena Schneider und Dr. Anja Feierabend haben sich im aktuellen Schweizer HR-Barometer 2024 mit Sinnhaftigkeit im Job auseinandergesetzt. Welchen Stellenwert die tägliche Arbeit für die Beschäftigten hat, und warum die soziale Einbettung ein zentraler Faktor ist, lesen Sie in der Oktober-Ausgabe.

RecruitingNOW – das Beilagenmagazin

Die vierte Ausgabe von RecruitingNOW bietet wieder einen spannenden Themenmix rund um die Talentgewinnung und Employer Branding. Birgit Eberle befasst sich mit «schnellen» und «einfachen» Bewerbungsverfahren und zeigt, warum die Sekundenbewerbung den entscheidenden Vorteil bringen kann. Zudem finden Sie praxisnahe Inputs zur Erstellung von Recruiting-Videos und Tipps zum Einsatz von Corporate Influencern.

* Änderungen vorbehalten

SEMINARTIPP

HR als Gesundheitscoach

Mentale und körperliche Gesundheit der Mitarbeitenden stärken

Praxis-Seminar, 1 Tag

Nächster Termin: Mittwoch, 6. November 2024

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Mehr Infos 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)

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

E-Mail: daniel.blumer@personal-schweiz.ch

Eva Ferrari

Tel: +41 (44) 434 88 64

E-Mail: eva.ferrari@personal-schweiz.ch

Vertrieb Sabine Zumach

Tel: +41 (44) 434 88 67 E-Mail: sabine.zumach@weka.ch

Layout/DTP Dimitri Gabriel/Tobias Ammann

Korrektorat/ Margit Bachfischer M.A.

Lektorat 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 Sarah Maximilian; Tabelle S. 16 Cyrill Habegger; Grafik S. 25 Mexhit Ademi; Tabellen S. 26–28 Myriam Minnig; Abbildung S. 40 und S. 41 Great Place To Work Schweiz; Autorenportraits und Produktabbildungen: WEKA Business Media AG. Symbolbilder: www.istockphoto.com.

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft geworden. 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.



Lernen mit Begeisterung.

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





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:

Profiling – never lie to me!

Der Blick hinter das «öffentliche» Gesicht Ihres Gegenübers!

15.-16.10.2024, Hotel Panorama Resort, Feusisberg | 27.-28.05.2025, Hotel Panorama Resort, Feusisberg 2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/prs

Emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktor in der Führung

Mehr Selbstwahrnehmung und persönliche Wirksamkeit im beruflichen Kontext

15.-16.10.2024, Hotel Belvoir, Rüschlikon I 01.-02.07.2025 Hotel Belvoir, Rüschlikon 2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/emi

Strategische Neuausrichtung der Finanzorganisation für KMUs

Schritte zur erfolgreichen Neuausrichtung des Finanz- und Controlling-Bereichs

15.-16.10.2024, Hotel Panorama Resort, Feusisberg I 18.-19.03.2025, Hotel Panorama Resort, Feusisberg 2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/fbp

Agile Führung

Neue Führung und agile Arbeitskonzepte als Erfolgsfaktoren für eine neue (digitale) Welt.

12.-13.12.2024 Hotel Sedartis, Thalwil I 17.-18.06.2025 Hotel Panorama Resort, Feusisberg 2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/xaf

Active Sourcing NEU!



Möglichkeiten und Chancen Active Sourcing

18.10.2024, Hotel Panorama Resort, Feusisberg 1 Tag | CHF 1490.00 | Infos unter: zfu.ch/go/act

Lust auf Leistung – Wie Mitarbeitende Arbeit (wieder) lieben lernen



Entfachen Sie die Motivation in Ihrer Organisation

24.10.2024, Hotel Belvoir, Rüschlikon I 01.04.2025, Hotel Panorama Resort, Feusisberg 1 Tag | CHF 1490.00 | Infos unter: zfu.ch/go/lal

True Leadership – Führen in Extremsituationen



Grenzsituationen bestehen und dabei seine Mitarbeitenden zu Spitzenleistungen motivieren 05.-06.11.2024, Hotel Panorama Resort, Feusisberg I 24.-25.06.2025, Hotel Panorama Resort, Feusisberg 2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/tls

Vertragsrecht für Nicht-Juristen

Entstehung, Gestaltung, Redaktion, Auflösung von Verträgen

22.–23.10.2024, Hotel Belvoir, Rüschlikon I 26.–27.06.2025, Hotel Belvoir, Rüschlikon 2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/vm

Nonverbal: Körpersprache NEU!



Was Menschen ohne Worte sagen.

21.–22.11.2024, Hotel Panorama Resort, Feusisberg I 04.–05.06.2025 SeminarHotel am Ägerisee, Unterägeri 2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/non

Professionelle Gesprächsführung mit Gabriela Amgarten

Führen Sie Gespräche souverän und erfolgreich

29.-30.10.2024, Hotel Panorama Resort, Feusisberg I 24.-25.04.2025, Hotel Panorama Resort, Feusisberg 2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/pga

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

Firmeninterne Weiterbildung

Alle Seminarthemen können für Ihre Inhouse-Veranstaltung adaptiert werden.

Kontaktieren Sie uns für eine unverbindliche Beratung: Telefon +41 44 722 85 85 - info@zfu.ch

Excellence. Exklusivität.

