

# personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



## Flexibles Arbeiten, Jobsharing & Arbeitszeit

### «Offen sein und es einfach ausprobieren»

Hamiyet Dogan von Helvetia Versicherungen im Experten-Interview

#### Arbeitsrecht

##### Vertrauensarbeitszeit

In welchen Fällen kann auf die Kontrolle und Erfassung der Arbeitsstunden im Unternehmen verzichtet werden? [S. 13](#)

#### Zusatzvorsorge

##### Teilzeitarbeitskräfte besser absichern

Lösungen für eine robustere Altersvorsorge bei Arbeitnehmenden mit Teilzeitpensum. [S. 18](#)

#### New Workspace

##### Tätigkeitsbezogenes Arbeiten

Eine Arbeitswelt mit verschiedenen Zonen, zwischen denen man je nach Aufgabe hin und her wechselt. [S. 30](#)

## Flexibles Arbeiten & Jobsharing

# «Offen sein und es einfach ausprobieren»

Immer mehr Arbeitnehmende wünschen sich flexible Arbeitsformen, um ihr Privatleben besser mit dem Beruf vereinbaren zu können. Aber was macht eigentlich einen flexiblen Arbeitgeber aus? Für Hamiyet Dogan, Leiterin HR Schweiz bei Helvetia Versicherungen, bedeutet «flexibles Arbeiten», an jenem Ort tätig zu sein, wo man die beste Leistung erbringen kann. Wir haben mit ihr über Teilzeitarbeit und die Herausforderungen beim hybriden Arbeiten gesprochen. Wie Jobsharing auf Führungsebene gelingt, und welche Chancen und Hürden damit verbunden sind, verrät die zweifache Mutter im Interview.

*Interview geführt von Dave Husi*

***Frau Dogan, flexible Arbeitsformen sind ein Teil der «Helvetia-Kultur». Inwiefern nutzen Sie diese selbst in Ihrem Arbeitsalltag?***

Ich nutze die Möglichkeiten der flexiblen Arbeitsformen täglich. In meiner Rolle schätze ich es sehr, dass ich in all unseren Büros arbeiten und so den persönlichen Austausch fördern kann. Genauso kann ich auch mal in Ruhe ein paar Stunden konzentrierte Arbeit zu Hause verrichten. So bin ich insgesamt leistungsfähiger.

***Gefühlt jedes Unternehmen präsentiert sich als «flexibler Arbeitgeber». In der Realität zeigt sich «Flexibilität» ganz unterschiedlich. Wie verstehen Sie in Ihrem Unternehmen den Begriff?***

Flexibles Arbeiten bedeutet bei uns, dass wir da arbeiten, wo wir die beste Leistung für unsere Kundinnen und Kunden erbringen können. Dies kann im Büro sein, aber genauso zu Hause. Einzuschätzen, wo Mitarbeitende am besten arbeiten, überlassen wir den Teams selbst.

***Sind bei Ihrer Initiative «FlexOffice» wirklich keine Grenzen gesetzt, wo Mitarbeitende arbeiten möchten?***

Nein – sofern sich die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden gleichermaßen bedienen lassen. Wie so oft gibt es natürlich auch hier Ausnahmen. So gibt es auch bei uns Berufsbilder, wo es notwendig ist, dass die Person vor Ort ist. Ein Beispiel ist das Team des Facility-Management,

bei dem Anwesenheit notwendig ist, damit diese ihrer Arbeit nachgehen können, welche meist nur vor Ort erledigt werden kann. Oder Teams mit einem Service Level Agreement arbeiten weiterhin gemäss dieser Vereinbarung. Sofern die Arbeit jedoch wie bei vielen klassischen Büroarbeiten genauso gut von einem anderen Ort aus machbar ist, sind dem FlexOffice eigentlich keine Grenzen gesetzt. Wer wann wo arbeitet, wird im Team entschieden. Die meisten Teams haben pro Woche einen fixen Bürotag, an dem alle zusammen im Büro arbeiten.

***Wie viele Ihrer Mitarbeitenden arbeiten vollständig remote resp. von zu Hause aus?***

Da wir neue und sehr coole Büroräume bekommen haben, kommen viele Mitarbeitende an unseren Standorten gerne und freiwillig ins Büro. Wir haben sog. Activity-Based-Zonen eingerichtet, Begegnungszonen für unterschiedliche Arbeiten. Von der Projektarbeit über Teamanlässe bis hin zu ruhigem Arbeiten inkl. Rückzugsmöglichkeiten bieten unsere Büros für alle Bedürfnisse etwas. In Basel haben wir ausserdem eine neue Dachterrasse, wo wir bei einem Kaffee oder am Abend als Team den Ausblick über die Dächer von Basel gemeinsam geniessen können.

100% von zu Hause aus arbeitet bei uns daher niemand. Man ist remote, unterwegs oder eben vor Ort. Bei Helvetia setzen wir viel auf Teamarbeit, und die Begegnung mit Menschen ist zentral.

***Wie stehen Sie dem Thema «Workation» gegenüber?***

Grundsätzlich gilt auch hier, dass man da arbeiten soll, wo man die beste Leistung für sich und sein Team erbringt. Hier sind wir aber an zusätzliche gesetzliche Vorgaben gebunden, die wir natürlich einhalten.

## «Bei uns sind alle Stellen mit 50 – 100% ausgeschrieben.»

***Bei allen Vorteilen bringt flexibles Arbeiten auch einige Herausforderungen mit sich. Wie gehen Sie mit diesen um?***

Bei der Einführung von FlexOffice standen wir sicher vor grösseren Herausforderungen, da diese Art zu arbeiten neu für Helvetia war. Das ist aber Vergangenheit. Wir leben FlexOffice im Alltag. Die Teams haben gelernt, damit umzugehen, und die Führungskräfte haben verstanden, dass kein Weg mehr zurückführt. FlexOffice hin oder her, Menschen mögen Menschen. Wir sind alle gerne unter Menschen, tauschen uns gerne aus, arbeiten gerne in Teams und haben Spass zusammen. Aktuell steht daher bei der Helvetia die Zugehörigkeit im Vorder-

## Rechtliche Aspekte von Arbeitszeitmodellen

# Regelmässige Teilzeitarbeit und Jobsharing

Seit Jahren wächst die Zahl der Teilzeitangestellten in der Schweiz ständig an. In der Praxis sind es oft Frauen, die in Teilzeit arbeiten, aber die Männer holen auf. Da Führungspositionen auch heute noch beschränkt in Teilzeitarbeit möglich sind, bietet das Arbeitszeitmodell «Jobsharing» eine gute Alternative, um die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden und Unternehmen abzudecken. Der Beitrag zeigt ausgewählte praxisrelevante Aspekte der Teilzeit und des Jobsharings.

Von Leena Kriegers-Tejura

### Rechtliche Grundlagen

Teilzeitbeschäftigte sind grundsätzlich Arbeitnehmer mit den gleichen Rechten und Pflichten wie das Vollzeitpersonal. Das Obligationenrecht (OR) macht keine Unterschiede zwischen Teilzeit- und Vollzeitangestellten. In der Praxis zeigt sich dennoch, dass Teilzeitbeschäftigte in diversen Belangen Nachteile haben können, so etwa bei Aufstiegschancen oder bei der betrieblichen Altersvorsorge.

Die Teilzeitarbeit kann in diversen Formen erfolgen: als regelmässige Teilzeitarbeit, Arbeit im Stundenlohn, Arbeit auf Abruf, Mehrfachbeschäftigung oder als Jobsharing. Dieser Artikel bezieht sich vorwiegend auf die regelmässige Teilzeitarbeit und das Jobsharing-Modell.

Einen Anspruch auf Teilzeitarbeit gibt es gemäss schweizerischem Recht nicht. Dies ist eine Verhandlungssache, und es steht Unternehmen frei, Teilzeitpensum einzuführen oder nicht. So besteht auch kein Anspruch, ein Vollzeitpensum zu reduzieren, z.B. nach einer Schwangerschaft.

### Regelmässige Teilzeitarbeit: Einige Fallstricke aus der Praxis

#### a) Allgemeines

Gemäss dem Bundesamt für Statistik wird von Teilerwerbstätigkeit gesprochen, wenn ein Beschäftigungsgrad von weniger als 90% vorliegt, ausgehend von der normalen betrieblichen Arbeitszeit. Oft wird diese Teilzeitarbeit im Monatslohn



*In der Praxis wird oft der Ferienlohn bei Teilzeitangestellten, vor allem jenen, die im Stundenlohn angestellt sind, im Lohn bereits abgegolten. Gemäss bundesgerichtlicher Rechtsprechung ist dies aber grundsätzlich nur dann zulässig, wenn ein klares unregelmässiges Teilzeitarbeitsverhältnis vorliegt.*

bezahlt, möglich ist es auch, die Arbeit im Stundenlohn abzugelten. Ausser dem kleineren Pensum unterscheidet sich die regelmässige Teilzeitarbeit nicht grundsätzlich vom Vollzeitpensum. Ein Teilzeitarbeitnehmer hat die gleichen Rechte und Pflichten, nur auf das entsprechende Pensum reduziert.

#### b) Ferien

Art. 329a OR regelt, dass Arbeitnehmer Anspruch auf Ferien haben. Ab dem 20. Altersjahr beträgt der Ferienanspruch mindestens vier Wochen pro Jahr, was bei einem Vollzeitpensum 20 Ferientagen entspricht. Diese Regelung gilt auch für Teilzeitangestellte. Jemand, der 50% arbeitet, hat entsprechend dem Pensum einen reduzierten Ferienanspruch, also einen Anspruch von zehn Ferientagen.

#### c) Ferienlohn

Die Teilzeitangestellten haben nicht nur Ferien zugute, sondern diese Ferientage sind auch zu entschädigen, wie bei einem Vollzeitangestellten. Wenn jemand 50% arbeitet, kann er vier Wochen in die Ferien gehen, und in dieser Zeit ist der Lohn ordentlich weiterzubezahlen. In der Praxis wird oft der Ferienlohn bei Teilzeitangestellten, vor allem jenen, die im Stundenlohn angestellt sind, im Lohn bereits abgegolten. D.h. Arbeitgeber bezahlen den Arbeitnehmern bei einem Ferienanspruch von vier Wochen pro Jahr 8,33% bereits mit dem Lohn aus; während der Ferien erhalten diese Arbeitnehmer somit keinen Ferienlohn. Diese Praxis ist sehr weit verbreitet, ist aber risikobehaftet. Es gilt nämlich zu beachten, dass die Auszahlung des Ferienlohns gemäss bundesge-

## Anpassungen bei Mutterschafts- und Betreuungsentschädigung

# Neuerungen in der EO

Ursprünglich wurde die Erwerbsersatzordnung (EO) geschaffen, um Verdienstauffälle Dienstleistender in der Armee zu kompensieren. Es kamen weitere Entschädigungen im Zusammenhang mit Elternschaft hinzu, u.a. die Mutterschafts- (2005) und die Betreuungsentschädigung (2021). Im Dezember 2023 hat der Bundesrat diverse Änderungen des Erwerbsersatzgesetzes in die Vernehmlassung geschickt, um die verschiedenen Leistungen zu vereinheitlichen und an die gesellschaftlichen Entwicklungen anzupassen.

Von Dr. iur. Martina Filippo

### Was soll geändert werden?

#### Ausweitung der Nebenleistungen der EO

Neben der Grundentschädigung, die (teilweise) den Erwerbsausfall bei Dienstpflicht ersetzt, kennt die EO auch sog. Nebenleistungen, die weitere Auslagen im Zusammenhang mit der Erfüllung der Dienstpflicht ersetzen. Nur Dienstleistende haben momentan Anspruch auf Nebenleistungen (Kinder-/Betriebszulagen/Zulagen für Betreuungskosten), Eltern hingegen nicht. Dies soll sich nun ändern.

**Betriebszulagen:** Betriebszulagen erhalten bisher nur selbstständig erwerbstätige Dienstleistende, welche die Kosten ihres Betriebs tragen. Der Anspruch soll auf alle selbstständig erwerbstätigen Versicherten ausgeweitet werden. Mütter, die eine Mutterschaftsentschädigung beziehen und im Sinne des Gesetzes als selbstständig erwerbstätig gelten, sollen ebenfalls Anspruch darauf haben, sofern sie nicht aus unselbstständiger Erwerbstätigkeit ein höheres Einkommen erzielen. Gleiches soll für Väter bzw. das andere Elternteil,<sup>1</sup> die eine Vaterschaftsentschädigung (neu: Entschädigung des anderen Elternteils), sowie für Eltern, die eine Betreuungsentschädigung, oder Personen, die eine Adoptionsentschädigung beziehen, gelten.

**Betreuungszulagen:** Dienstleistenden werden die Mehrauslagen für externe Kinderbetreuung vergütet. Der Kreis der Anspruchsberechtigten soll auf alle anderen EO-Anspruchsberechtigten ausgeweitet werden, d.h. also auch auf frisch-

gebackene Mütter, Väter bzw. das andere Elternteil, die Anspruch auf Leistungen der EO haben, sowie auf Personen, die eine Adoptions- oder eine Betreuungsentschädigung beziehen.

**Kinderzulagen:** Kinderzulagen erhalten dienstleistende Personen für eigene Kinder oder Kinder, die sie unentgeltlich zu dauernder Pflege und Erziehung zu sich genommen haben. Diese sollen nun aus dem EOG gestrichen werden, denn sie wurden vor Inkrafttreten des Bundesgesetzes über die Familienzulagen (FamZG) eingeführt.

#### Verlängerung der Mutterschaftsentschädigung bei längerem Spitalaufenthalt der Mutter

Bisher wurde die Mutterschaftsentschädigung länger ausgerichtet, wenn das Neugeborene unmittelbar nach der Geburt mindestens zwei Wochen im Spital bleiben musste. Anspruch auf Verlängerung besteht heute nur bei einem Spitalaufenthalt des Neugeborenen, nicht aber wenn die Mutter nach der Geburt länger im Spital bleiben muss. Diese unterschiedliche Handhabung soll aufgehoben werden, sodass sowohl bei einem Spitalaufenthalt des Neugeborenen als auch bei einem solchen der Mutter ein Anspruch auf die verlängerte Ausrichtung der Mutterschaftsentschädigung besteht. Die Verlängerung soll auf maximal 56 Tage limitiert sein.

#### Betreuungsentschädigung bei Hospitalisierung des Kindes

Seit dem 1. Juli 2021 können erwerbstätige Eltern von Kindern mit schweren

gesundheitlichen Beeinträchtigungen eine Betreuungsentschädigung beziehen. Leider hat sich in der Zwischenzeit gezeigt, dass es bei der praktischen Umsetzung hapert. Das Anspruchskriterium der schweren gesundheitlichen Beeinträchtigung des Kindes hat sich als Zugangshürde erwiesen: Eigentlich vorgesehen, um Bagatellen auszuschliessen, hat dieses Kriterium in der Praxis zu viel Unsicher-



Selbstständigerwerbstätige Mütter sollen künftig auch Betr

## Kontinuierliche Verbesserung und Kundenfokussierung

# Agile Praktiken erfolgreich in etablierten Unternehmen einführen

Agilität ermöglicht es Unternehmen, sich rasch an Veränderungen anzupassen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Die Einführung agiler Arbeitsmethoden in traditionellen Unternehmensumgebungen ist mit einigen Herausforderungen verbunden. Worauf es zu achten gilt, und welche Rolle die Führungskräfte bei der Entwicklung einer agilen Unternehmenskultur spielen, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Von *Slavica Sovilj*

### Die Kernprinzipien der Agilität

Agilität ist eine Denkweise und ein Ansatz zur Unternehmensführung, die auf Flexibilität, Zusammenarbeit und kontinuierlicher Verbesserung basiert. Agilität bezieht sich auf die Fähigkeit eines Unternehmens, sich schnell an sich verändernde Bedingungen anzupassen und flexibel auf neue Herausforderungen zu reagieren. Es geht darum, agil und wendig zu sein, um den Marktanforderungen gerecht zu werden. Einige wichtige Prinzipien der Agilität, die aus dem «Agilen Manifest» stammen, sind:

**1. Kundenorientierung:** Agile Unternehmen konzentrieren sich auf die Bedürfnisse und Anforderungen ihrer Kunden und passen ihre Produkte und Dienstleistungen entsprechend an.

**2. Selbstorganisierte Teams:** Agile Teams sind eigenständig und haben die Befugnis, Entscheidungen zu treffen, um ihre Ziele zu erreichen.

**3. Kontinuierliche Verbesserung:** Die agile Methodik fördert kontinuierliches Lernen und die ständige Weiterentwicklung von Prozessen und Produkten.

**4. Flexibilität:** Agilität bedeutet, sich schnell an veränderte Marktbedingungen anzupassen und Prioritäten neu zu setzen.

### Herangehensweisen zur Einführung agiler Praktiken

Folgende Herangehensweisen können Unternehmen bei der Einführung von agilen Praktiken unterstützen:

**1. Top-down-Unterstützung:** Führungskräfte sollten das agile Mindset vorleben und die Einführung agiler Praktiken aktiv fördern. Dies sendet ein klares Signal, dass Agilität im Betrieb ernst genommen wird.

**2. Schulung und Weiterbildung:** Führungskräfte, Mitarbeitende und Teams sollten in agile Praktiken und Methoden geschult werden, um das erforderliche Wissen und die notwendigen Fähigkeiten aufzubauen.

**3. Pilotprojekte:** Beginnen Sie mit kleineren Pilotprojekten, um agile Praktiken in einem begrenzten Rahmen zu testen und zu optimieren, bevor Sie sie auf das gesamte Unternehmen ausdehnen.

**4. Kommunikation und Transparenz:** Offene Kommunikation ist von entschei-



*Agilität kann nur ohne übermässige Kontrolle und mit Vertrauen funktionieren. Das bedeutet weniger Bürokratie, keine langfristige Planung, sondern eine Kultur, die Fehler als Chance zur Verbesserung betrachtet.*

## Flexibles Arbeiten

# New Work: Ein Schlüssel zu mehr Produktivität

Ein Fachkräftemangel lässt sich nicht (allein) durch Zuwanderung lösen. Alternative Strategien sind die Erhöhung der Produktivität und die Ausschöpfung des Arbeitskräftereservoirs. Auf beide Strategien zählt New Work ein, wenn es breit genug verstanden wird.

Von Dr. Daniel Marek

Derzeit ist die Klage vom Fachkräftemangel regelmässig zu hören. Ob sie aufgrund von technologischen Neuerungen wie etwa der künstlichen Intelligenz wieder verstummen wird, ist eine offene Frage. So oder so, meistens folgt auf die Klage der Ruf nach mehr Zuwanderung. Allerdings ist das Potenzial der Zuwanderung aus verschiedenen Gründen begrenzt. Zuwanderung allein wird das Problem nicht lösen. Daher sind andere Strategien gefragt.

Eine Strategie zielt auf die Ausschöpfung des sogenannten «Arbeitskräftereservoirs» ab. Damit sind alle Personen gemeint, die nicht (mehr) arbeiten oder ihren Beschäftigungsgrad steigern könnten, in erster Linie Personen mit Betreuungspflichten oder Pensionierte. Eine andere Strategie besteht in der weiteren Steigerung der Produktivität, also der erzielten Leistung pro Arbeitsstunde. Bei Produktivitätssteigerungen denken viele an technische Lösungen, die mit einem vermehrten Kapitaleinsatz einhergehen. Ein Aspekt, der bisher zu wenig Aufmerksamkeit geniesst, ist der differenzierte Einsatz menschlicher Arbeit. Gerade in Verbindung mit künstlicher Intelligenz dürfte er an Bedeutung gewinnen.

### Der Ansatz von New Work

New Work, das ist die Botschaft, kann beide Strategien unterstützen. Dies gilt jedoch nur, wenn Unternehmen New Work umfassend verstehen und nicht einfach mit «Homeoffice» gleichsetzen, wie die Berichterstattung in den Medien zuweilen vermuten lässt. Die Verkürzung der Diskussion auf «Homeoffice» führt in die Irre, weil sie zentrale Aspekte von New Work ausser Acht lässt.

New Work bedeutet vielmehr ein neues Verständnis von Arbeit (vgl. Box), das bestimmte Werte voraussetzt und auf den flexiblen Einsatz unterschiedlicher Arbeitsformen abzielt. In dieser umfassenden Perspektive können New-Work-Initiativen Produktivität und Arbeitsmarktattraktivität eines Unternehmens spürbar steigern.

### Kernelemente von New Work

Werte und Sinnhaftigkeit sind das erste Kernelement (vgl. Grafik). Selbstbestimmung, Führung auf Augenhöhe, Ge-

#### EINE DEFINITION VON NEW WORK

«[...] erwerbsorientierte Arbeit mit einer Arbeitsweise, die durch ein hohes Mass an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten gekennzeichnet ist» (Hofmann/Piele/Piele, 2019, S. 5)

meinschaft bzw. Teilhabe, Innovation und Entwicklung sind bekannte Werte von New Work (Marek, 2023). Ein Menschenbild, das auf Vertrauen beruht und



Ko-kreative Formate führen das Know-how im Betrieb zusammen und erlauben konzentriertes Arbeiten an wichtigen Themen.

## Verschiedene Rollen und geteilte Führungsverantwortung

# Responsible Leadership und «responsible HRM»

Soziale und ökologische Nachhaltigkeit treffen auf das Zeitalter der künstlichen Intelligenz (KI) und die Gefahr, dass viele kognitive Tätigkeiten bald durch diese übernommen werden. Wie begegnet man diesen Veränderungen in Organisationen?

Von Dr. Anastasia Sapegina

Wenn wir allein an die durch KI verursachten Herausforderungen denken, ist mit weitreichenden Veränderungen für das Arbeitsleben und die Personalarbeit zu rechnen. Während KI für Effizienz in Bewerbungsprozessen und bei der Bewerberauswahl sorgt, bleiben Bewerber oft unentdeckt, die ein untypisches Profil aufweisen. Somit ist zu fragen, wie sich dies langfristig auf Inklusion und Vielfalt sowie auf die langfristige Innovationsfähigkeit von Organisationen auswirken wird. Auch unklar ist, was es für Mitarbeitende bedeutet, die ihre Motivation und ihr Wohlbefinden massgeblich aus Kompetenzerleben und selbstbestimmtem Handeln und Denken speisen, wenn KI wichtige Denkaufgaben übernimmt. Was heisst es für uns als Menschen und als Gesellschaft? Das erfordert weitsichtige Lösungen. Einen Schritt in diese Richtung stellt verantwortungsvolle Führung und Personalarbeit dar.

### Verantwortungsvolle Führung

Responsible Leadership (dt. verantwortungsvolle Führung) ist ein neuer Führungsansatz. Das Kernelement verantwortungsvoller Führung sind die Pflege und der Ausbau tragfähiger Beziehungen mit unterschiedlichen Stakeholdergruppen innerhalb sowie ausserhalb einer Organisation<sup>1,2</sup> mit besonderem Augenmerk auf gesellschaftlich nachhaltige Lösungen. Massgeblich geprägt wurde dieser Ansatz von Prof. Christian Vögtlin, dem führenden Schweizer Forschenden in diesem Bereich.

Verantwortungsvolles Führen stützt sich dabei auf drei Grundpfeiler: die Expert\*in-

nen-Rolle, die Facilitator- und die Citizen-Rolle.<sup>3</sup> Als Expert\*in sorgt Führung dafür, dass primäre Stakeholder (z.B. Aktionär\*innen, Kund\*innen und Mitarbeitende) und ihre Perspektive gehört und berücksichtigt werden. Sie definiert und strukturiert Verantwortlichkeiten, Aufgaben sowie Arbeitsprozesse und kontrolliert ihre Erfüllung. Sie legt ausserdem die zukünftige Ausrichtung im Team und in der Organisation fest.

Als «Facilitator» ist sie massgebliche Gestalterin eines förderlichen Arbeitsumfelds, welches motiviert und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden stärkt. Mitarbeitende sind eine wertvolle Ressource; ihre Perspektive und ihr Beitrag sind entscheidend für die Erreichung der Organisationsziele.

Als «Citizen» achtet die Führung darauf, die Folgen des unternehmerischen Handelns für die Gemeinschaft und Gesellschaft im Blick zu behalten. Sie nimmt die Signale aus der Aussenumwelt wahr, um rechtzeitig auf gesellschaftliche Herausforderungen zu reagieren. Ebenfalls bindet sie relevante sekundäre Stakeholder in ihre Entscheidungen und Überlegungen mit ein. Sekundäre Stakeholder werden indirekt durch die Organisation beeinflusst (z.B. lokale Gemeinschaft, wissenschaftliche Expert\*innen).

### Verantwortungsvolle Führung als geteilte Führung

Um komplexe Herausforderungen wie Nachhaltigkeit oder Einsatz von KI für Mitarbeitende, Organisationen und Gesellschaft zu erfassen und zu bewältigen, ist geteilte Verantwortung erforderlich.<sup>4</sup>

Die Idee, dass Expert\*in, «Citizen» und «Facilitator» in einer Person vereint sind, stösst daher auch auf Grenzen. Eine Führungskraft schafft es nicht, Experte in allen Bereichen zu sein und den Überblick über alle Aufgaben zu behalten. Daher ist es naheliegend, dass verantwortungsvolle Führung nur in Form einer geteilten Führung gelingen kann.

Um verantwortungsvoll zu handeln, brauchen auch Mitarbeitende die Möglichkeit, mitzugestalten, sich aktiv einzubringen und auch selbst in Führung zu gehen, um etwas zu bewirken: Mitzubestimmen und gleichzeitig Entscheidungen bei den jeweiligen Experten zu belassen, Mitarbeitenden in ihrer Expertenrolle die Möglichkeit einzuräumen, mit zentralen Stakeholdern zu interagieren, wird hier relevant. Ähnlich wie in selbstorganisierten, kollegialen Unternehmen gilt es hier dafür zu sorgen, dass Personen, die das meiste Wissen und die entsprechenden Kompetenzen aufweisen, in bedeutsame Entscheidungen involviert sind.

Das erfordert von Führungskräften Vertrauen, eine ausgeprägte Kritikfähigkeit – hier als Offenheit für kritische Stimmen und Äusserungen gemeint –, aber auch die Bereitschaft, selbst kontinuierlich dazuzulernen und die Mitspracherechte oder gar die Entscheidung an die richtigen Experten im Team abzugeben.<sup>5</sup> Verantwortung zu teilen, stärkt die gegenseitige Verpflichtung und fördert eine gemeinsame Kultur der Verantwortung. Bei gleichzeitiger Berücksichtigung relevanter Stakeholder kann es Organisationen so gelingen, ihren Handlungs- und Wirkungsraum zu erweitern. So haben

## Wettbewerb

# Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Wie viele Erwerbstätige in der Schweiz sind gemäss Job-Stress-Index (2022) emotional erschöpft?

- 15,3%
- 30,3%
- 45,3%

Was trifft auf resiliente Individuen zu?

- Sie können effektiver mit stressvollen Situationen umgehen.
- Sie gehen stressvollen Situationen aus dem Weg.
- Sie empfinden ihre Arbeit als wenig bedeutungsvoll.

Wie sollte ein Arbeitsumfeld gestaltet sein, sodass gesunde Leistung möglich ist?

- Gesunde Leistung ist nur durch Überwachung der Mitarbeitenden möglich.
- Um Fehler zu vermeiden, sollten Mitarbeitende möglichst wenig selbst entscheiden können.
- Die Arbeit soll das Bedürfnis nach Gemeinschaft der Mitarbeitenden erfüllen.

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



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

Lösungen und Gewinner werden in der Ausgabe Juli/August 2024 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben. Teilnahmeschluss: 12.6.2024. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

## Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe Mai 2024:

Welches dieser Abgrenzungskriterien deutet auf eine Selbstständigkeit hin?

Die Person stellt Rechnung für ihre Tätigkeit.

Was sind «Halluzinationen» bei KI-Chatbots?

Ungenauere oder irreführende Antworten vom KI-Modell, die nicht auf realen Daten basieren.

Wofür steht die Abkürzung «GPT» in ChatGPT?

Generative Pre-trained Transformer.

Die Gewinnerin der Ausgabe Mai 2024 heisst Tanja Muñiz. Herzliche Gratulation!

Gewinnen sie eine Teilnahme am 2-tägigen Resilienz-Intensivseminar im Wert von CHF 2320.-

## Gesunde (Selbst-)Führung in komplexen Zeiten

Donnerstag, 7. und Freitag, 8. November 2024, Klinik Oberwaid in St. Gallen

**Resilienz stärken, Burnout vermeiden**

### Referenten:

Dr. med. Doris Straus,  
CEO & Klinikdirektorin, Klinik Oberwaid

Dr. oec. Frederik Hesse,  
Postdoktorand & Lehrbeauftragter,  
Universität St. Gallen



  
**OBERWAID**  
DAS HOTEL. DIE KLINIK.



## Kompetenzen für die virtuelle Zusammenarbeit

# Wenn sich Hybridarbeit wohlfühlt

Der rasche Wandel zu hybriden Arbeitsmodellen wurde für einige zu einer gewünschten Veränderung, für andere zu einer Herausforderung. Welche Ansätze setzen Unternehmen bereits erfolgreich ein, um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden in hybriden Teams zu verbessern?

Von Marina Pletscher

Die Zukunft der Arbeit ist hybrid, kommt der Microsoft Work Trend Index 2021 zum Schluss. Die durch die Pandemie ausgelösten monatelangen Remote- und Hybrid-Arbeitsarrangements haben bewiesen, dass Teams auch ohne physische Anwesenheit effektiv arbeiten können. Da die Mitarbeitenden dadurch auch mehr Zeit mit ihren Familien verbringen und flexibler sein konnten, ist die Vollzeit-Rückkehr ins Büro für viele unvorstellbar geworden. Um auf dem Talentmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Organisationen daher zu hybriden Arbeitsformen greifen. Hybridarbeit ist jedoch ein zweischneidiges Schwert. Einerseits verbessert es die Work-Life-Balance, was von den Mitarbeitenden sehr geschätzt wird. Andererseits kann sie, wenn sie ungeschickt eingesetzt wird, Stress verursachen und die Motivation verringern.

Studien deuten darauf hin, dass ein gesteigertes Wohlbefinden der Mitarbeitenden den Stress reduziert und zu zufriedeneren, engagierteren und produktiveren Teams führt. Dementsprechend investieren Organisationen zunehmend in das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden, während sie ihre Ansätze für das Personalmanagement in hybriden Arbeitsverhältnissen überdenken. Das Wohlbefinden ist jedoch ein komplexes Konstrukt. Es setzt sich aus mehreren Elementen zusammen wie finanzielle Stabilität, geistige und körperliche Gesundheit, soziale Beziehungen, das Gefühl von Sicherheit und Freiheit. Die richtige Kombination dieser Komponenten ermöglicht es dem Individuum, ein sinnvolles und zufriedenstellendes Leben zu führen. Daher gibt es keine Einheitsgrösse für alle, und um das Wohlbefinden zu verbessern, muss die hybride Erfahrung personalisiert werden.



Wenn die Mitarbeitenden selbst entscheiden können, wie oft und wie lange sie von zu Hause oder vom Büro aus arbeiten, erhöht dies ihr Gefühl der Autonomie und steigert somit ihre Zufriedenheit und Leistung.

### Ko-Konstruktion hybrider Arbeit

Je nach Lebenssituation kann sich hybride Arbeit positiv oder negativ auf das Wohlbefinden auswirken. Die familiäre Lage – z.B. kleine Kinder – kann die tägliche Reise ins Büro zu einer Herausforderung machen, sodass hybride Arbeitsformen unerlässlich werden. Im Gegensatz dazu können eingeschränkte Wohnverhältnisse die Work-Life-Balance im Hybridformat beeinträchtigen. Wie kann man also einen Weg finden, der den Interessen und Bedürfnissen der verschiedenen Gruppen von Mitarbeitern gerecht wird?

Die Lösung, die zunehmend an Popularität gewinnt, ist das gemeinsam gestaltete Hybridmodell. Hierbei werden die individuellen Umstände berücksichtigt und entsprechend flexible Ansätze entwickelt. Die Forschung zeigt, dass es zwei Schlüsselfaktoren gibt, die Motivation und Engagement fördern: Autonomie und Selbstbestimmung. Wenn die Mitarbei-

tenden also selbst entscheiden können, wie oft und wie lange sie von zu Hause oder vom Büro aus arbeiten, erhöht dies ihr Gefühl der Autonomie und steigert somit ihre Zufriedenheit und Leistung.

Allerdings muss sichergestellt werden, dass diejenigen, die sowohl von zu Hause als auch vom Büro aus arbeiten, die gleichen Möglichkeiten haben, z.B. in wichtige Projekte eingebunden zu werden, Sichtbarkeit zu erlangen und mitzuwirken. Um dieses Ziel zu erreichen, sollten hybride Vereinbarungen über die Festlegung der Präsenzzeitgrenzen hinausgehen. Stattdessen müssen sie in die Geschäftsprozesse und Personalentscheidungen integriert werden.

### Kompetenzen der virtuellen Zusammenarbeit

Eine positive soziale Interaktion ist eine der wichtigsten Komponenten des Wohlbefindens. Eine erfolgreiche hybride

Zusammenarbeit erfordert eine Neugestaltung der Art und Weise, wie Teams kommunizieren, und die Entwicklung neuer Ansätze, die sowohl in virtuellen als auch in physischen Umgebungen ein positives Arbeiterlebnis schaffen können. Es reicht nicht aus, einfach einen Teil des Teams über ZOOM an der Sitzung teilnehmen zu lassen. Die Kompetenz der virtuellen Zusammenarbeit sollte von allen Mitarbeitern erlernt und angenommen werden, um eine erfolgreiche Teamarbeit zu gewährleisten.

Die direkten Vorgesetzten spielen eine entscheidende Rolle für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz. In hybriden Arrangements ist es ihre Aufgabe, die wahrgenommene Verbundenheit zu fördern und stärkere Beziehungen innerhalb des Teams zu entwickeln. Mögliche Massnahmen sind:

- Ermutigung von Mitarbeitenden zu häufigerer Kommunikation
- Förderung des Austauschs von persönlicheren Informationen (z.B. über soziale Medien), um Ähnlichkeiten zu erkennen und Bindungen zu entwickeln
- Definition klarer Ziele und Vermittlung von Werten
- Entwicklung einer klaren Kommunikationsstruktur und Interaktionsregeln
- Ermöglichung des Einbezugs in breitere organisatorische Netzwerke über die direkten Teammitglieder hinaus

## Digitale Regeln

Obwohl die digitale Kommunikation Zeit spart und eine dynamische Zusammenarbeit ermöglicht, kann sie auch anstrengend sein. Studien haben beispielsweise gezeigt, dass die Verwendung von Kameras bei virtuellen Meetings mit Tagesmüdigkeit (auch bekannt als «ZOOM-Müdigkeit») zusammenhängt. Gründe dafür sind unter anderem die Überfrachtung mit nonverbalen Signalen, die Schwierigkeit, Körpersprache zu lesen, und die eingeschränkte Bewegung.

Ausserdem kann bei hybriden Sitzungen das «Privatleben» unerwartet in den Gesprächsfluss eintreten. Kinder, Hunde, Postlieferungen erscheinen nicht immer nur zu den geplanten Zeiten. Daher beginnen Organisationen, mehr Verständ-

nis für solche Unterbrechungen aufzubringen, um die Stimmung weniger streng zu gestalten. Der Grund dafür ist, dass solche Situationen es ermöglichen, die Teamarbeit persönlicher und offener zu gestalten, was die psychologische Sicherheit und das Wohlbefinden erhöht. Zu den weiteren Regeln, die von Organisationen eingeführt wurden, um hybride Interaktionen positiver zu gestalten, gehören:

- 55-Minuten-Höchstdauer für Besprechungen. So kann sichergestellt werden, dass jeder eine Pause hat, falls die nächste Sitzung unmittelbar danach beginnt.
- Organisationsweite besprechungsfreie Zeiten – z.B. Freitagnachmittag. Dies trägt dazu bei, die für die Erledigung von Aufgaben ausserhalb von Sitzungen vorgesehene Arbeitszeit zu sichern.
- Terminplanung im Voraus, anstatt ohne Vorankündigung zu zoomen. Dadurch wird eine bessere Planung zwischen den Aufgaben ermöglicht, was den Stress reduziert.
- Nutzung hybrider Arrangements für Spass und Geselligkeit – z.B. wöchentlicher Zufallskaffee oder Montagmorgen-Mems. Solche informellen und positiven Interaktionen bauen Spannungen ab und helfen, Verbindungen zu knüpfen.

Hybride Arbeitsformen sind eine Herausforderung, der wir uns jedoch stellen müssen. Um die Zusammenarbeit im Team zu verbessern, sind ein strategischer Ansatz, Flexibilität und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden erforderlich. Die Unternehmen, die sich noch heute damit befassen, werden in Zukunft viele Schritte voraus sein.



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

sie auch als selbstständige Kommunikationsmanagerin tätig.

## Schluss mit Aufschieben!

Kennst du das Gefühl, dass eine wichtige Aufgabe wie ein Berg vor dir liegt und du einfach keinen Weg findest, anzufangen? Stattdessen lässt du dich von unwichtigen Dingen ablenken und schiebst den Beginn der Aufgabe immer weiter auf. Prokrastination ist dein ständiger Begleiter. Sie flüstert dir zu: «Die wichtige Aufgabe kann noch warten, geniesse lieber den Moment.» Und du hörst dieser Stimme nur zu gerne zu. Dabei weisst du genau, dass du dir damit keinen Gefallen tust. Der Druck wächst, die Unruhe nagt, und irgendwann bricht das Chaos aus. In letzter Minute, unter akutem Stress, wird die wichtige Aufgabe hastig erledigt – oft mit mässigem Ergebnis.

Doch warum geben wir uns diesem Teufelskreis so bereitwillig hin?

Die Gründe sind vielfältig. Manchmal liegt es an der Aufgabe selbst. Sie ist langweilig, mühsam oder einfach unangenehm. Anstatt uns damit zu quälen, flüchten wir in die Ablenkung. Ein anderer Grund kann die Angst vor dem Versagen sein. Die Aufgabe scheint zu gross, zu bedeutsam, sodass wir befürchten, ihr nicht gerecht zu werden. Also verschieben wir sie, bis wir uns hoffentlich mutiger fühlen.

Und dann ist da die Macht der Gewohnheit. Prokrastination wird zu einem Verhaltensmuster, aus dem wir nur schwer ausbrechen können.

Aber wie können wir diesen Teufelskreis durchbrechen?

1. Erkenne deine Muster: Wann neigst du besonders zur Prokrastination? Welche Aufgaben schiebst du am liebsten auf?
2. Entwickle Gegenstrategien: Setze dir kleine, erreichbare Ziele. Zerlege grosse Aufgaben in kleinere, überschaubare Schritte und eliminiere Ablenkungen.
3. Geduld ist der Schlüssel: Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Alte Gewohnheiten durch neue zu ersetzen ist eine Herausforderung. Wichtig ist, dass du dranbleibst, kontinuierlich an dir arbeitest und nie aufgibst.

Mit Disziplin und den richtigen Strategien kannst du die Aufschieberitis in Schach halten und die Gewohnheit entwickeln, wichtige Aufgaben rechtzeitig zu beginnen und zu erledigen.

**Hector Herzig** ist Gründer und Mitinhaber der HERZKA GmbH, Organisationsberatung.

