

personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



New Pay & Lohntransparenz

«Vergütung ganzheitlich betrachten»

Sarah Maximilian, New-Pay-Pionierin, im Experten-Interview

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](#)

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 Lohnvergleichsanalyse 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 Topsispezialisten 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

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 dessen 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.

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

Der Arbeitsvertrag zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgeberin ist die rechtliche Grundlage, damit im Bereich der beruflichen Vorsorge überhaupt eine Vorsorgepflicht der Arbeitgeberin und – sofern die lohnmassige 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 Unfall- und 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.

Lohnmeldung 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 ersten 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

Mitarbeiterverpflegung als attraktiver Benefit

Motivation geht durch den Magen

Arbeiten macht hungrig. Wer in der (Mittags-)Pause die Möglichkeit hat, etwas Gesundes und Leckerer 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

Wenn 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.

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.

Organisationen 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 Talentidentifi-

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Was trifft auf die «prozedurale Lohntransparenz» zu?

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

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

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

Was gilt für Änderungskündigungen?

- Änderungskündigungen müssen verhältnismässig und sachlich gerechtfertigt sein.
- Die Änderungskündigung ist ein einstufiger Vorgang.
- 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 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

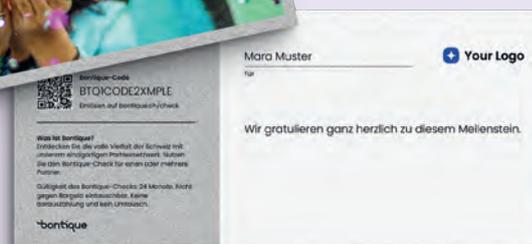
Gewinnen Sie einen von 5 Bontique-Checks im Wert von CHF 100.–!



bontique
passion for corporate culture

Erfüllen Sie sich Ihre Wünsche mit dem Bontique-Check

Sichern Sie sich jetzt einen der 5 Multi-brand-Gutscheine! Tauchen Sie ein in die Welt der Top-Brands der Schweiz, und gönnen Sie sich etwas Besonderes.



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 dem 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-

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
Change Management Skills Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	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	8 T	Modular	8 Tage	5 Module, 13 E-Learnings
Zert. Leadership Professional ZfU	Raum Zürich	zfu.ch/go/zlp	8 T	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 Neuroimagination-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
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	Basel-Stadt/Basel-Land	kvpro.ch	12 M	Diverse	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

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

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.



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 unter-

stützen. 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 gestalten.