ZV Info / November 2019

Öffentliches Personal Schweiz

*100 Jahre Engagement

AZB CH-5402 Baden
P.P./Journal





Thomas Gull

REICH WERDEN

Geldadel und Glückspilze

Reichtum ist zwiespältig: Er fasziniert uns, viele träumen davon, reich zu sein. Gleichzeitig kann Reichtum dubios sein, etwa wenn er auf zweifelhafte Weise erworben wurde. Reichtum kann man protzig zur Schau stellen und man kann ihn ostentativ verschwenden. Oder man kann ihn nutzen, um Gutes zu tun, indem man anderen hilft oder einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leistet. Wie aber wird man reich und erfolgreich? Dank Glück und Zufall, sagt die Soziologin Katja Rost. Indem man erbt, ergänzt der Historiker Simon Teuscher.

Vom Tellerwäscher zum Millionär – ein abgegriffenes Klischee. Doch es bringt auf den Punkt, woran unsere meritokratische

INHALT

Seite 1
Geldadel und Glückspilze. Reich werden

Seite 6
Recht: Digitalisierung. Auswirkungen flexibler Arbeitsmodelle auf die Arbeitszeit

Seite 8
Impressum

Seite 10
Feedback als Geschenk. Fachtagung Brunnen 2019

Seite 19
Stadtpersonalverband Luzern

Seite 20
Glosse

bürgerliche Gesellschaft immer noch glaubt: dass man es mit Fleiss und Willen zu etwas bringen kann. Emsigkeit ist sicher nicht abträglich, wenn es darum geht, Erfolg zu haben. Weit wichtiger sind jedoch zwei andere Faktoren: Glück und Zufall, sagt die Soziologin Katja Rost. Dies zeigt auch Forschung, die untersucht, weshalb Unternehmer erfolgreich sind. Das Fazit: «Erfolgreiche Unternehmer waren zur richtigen Zeit mit der richtigen Idee am richtigen Ort.» Mit anderen Worten: Sie hatten das Glück des Zufalls.

Das gilt nicht nur für die Gründer der neuen digitalen Unternehmen wie Amazon, Google oder Facebook. Rost nennt auch historische Beispiele wie die Zürcher Buchdruckerei Orell Füssli, die dieses Jahr ihr 500-jähriges Bestehen feiert. Als Gründer der Druckerei gilt der bayrische Immigrant Christoph Froschauer, der 1515 als Geselle in die kleine Werkstatt von Hans Rüegger nach Zürich kam. Rüegger starb und der Geselle Froschauer heiratete die Witwe. Glück des Zufalls, erster Teil. Froschauer übernahm die Druckerei und wurde 1519 Bürger der Stadt Zürich. Das ermöglichte ihm, Druckaufträge der Stadt zu erhalten.

Bibel als Bestseller

Der grosse Durchbruch gelang ihm, wie vielen anderen Druckern im deutschsprachigen Raum, dank der Reformation. Froschauer druckte die Werke von Luther, vor allem aber die von Zwingli. Dazu gehört Zwinglis Übersetzung der Bibel ins Deutsche. Zwinglis Schriften waren in der damaligen Zeit Bestseller und halfen Froschauer, ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen. Glück des Zufalls, zweiter Teil. Das Druckereigewerbe war damals eine noch junge Industrie, die auf einer neuen Technologie beruhte wie heute das Internet, das die Basis für die digitale Industrie bildet. Froschauer war ein unternehmerischer Glückspilz, vergleichbar mit den heutigen Silicon-Valley-Boys, die zur rechten Zeit mit der richtigen Idee am richtigen Ort waren.

(Erfolg-)Reich kann man wie Froschauer durch glückliche Umstände werden. Noch einfacher ist es jedoch, wenn man in eine reiche Familie hineingeboren wird – auch das nach dem Glück-des-Zufalls-Prinzip. Im Gegensatz zum unternehmerischen Glück des Zufalls, das sich einstellen kann oder auch nicht, ist die Gnade des Reichtums durch Geburt eine Konstante, sagt Mittelalterhistoriker Simon Teuscher: «Wer reich ist, wurde meist reich geboren. Je nach Weltgegend und Epoche gibt es unterschiedliche Wege zum Reichtum. Was jedoch erstaunt, ist die fortwährende Bedeutung des Erbens.» Lange wurde vermutet, mit der Marktwirtschaft werde die Leistung wichtiger, wenn es darum geht, reich zu werden. «Doch», so Teuscher, «diese Annahme wird heute auch von vielen Wirtschaftswissenschaftlern in Frage gestellt.»

Verändert haben sich im Lauf der Zeit die Quellen des Reichtums: Im Frühmittelalter war vor allem reich, wer über Arbeitskräfte wie Sklaven, Leibeigene oder Hörige verfügte. Im Spätmittelalter und in der frühen Neuzeit war reich, wer grosse Ländereien besass. Mit der industriellen Revolution wurde dann das mobile Kapital, das in Maschinen und Fabriken investiert werden konnte, zu einer neuen Basis von Wohlstand.

Mit den Quellen des Reichtums veränderte sich auch die Vorstellung davon. Im Mittelalter waren Reichtum und Macht eng verschränkt – wer reich war, der Kaiser und der Hochadel, war auch mächtig und umgekehrt. «Auf Mittelhochdeutsch bedeutet ‹rich› mächtig und vornehm», sagt Simon Teuscher. «In der Moderne wurde dann versucht, Reichtum von (politischer) Macht zu trennen.» Das war das grosse Projekt der Amerikanischen und der Französischen Revolution. Die beiden bürgerlichen Revolutionen schafften die feudalen Vorrechte ab. Und sie entkoppelten «zumindest vordergründig», so Teuscher, die politische Macht von der ökonomischen. «Man könnte das auf die Formel bringen: Politisch sind alle gleich, ökonomisch aber nicht. Politische Ungleichheit ist schlecht, ökonomische vertretbar», sagt Teuscher.

Doch was ist rückblickend aus den revolutionären Idealen geworden? «Die Vorstellung der Trennung von ökonomischer und politischer Macht bleibt nach wie vor ein Ideal, allerdings ein oft unerreichtes», sagt Simon Teuscher dazu, «denn wer Geld hat, kann die Politik beeinflussen.» Das zeigen etwa die Wahlkampfspenden der Superreichen in den USA, die eine enorme Wirkung haben. Das bedeutet: Wer reich ist, hat nach wie vor ganz andere Möglichkeiten auch in der Politik.

Der richtige «Stallgeruch»

Über Kapital zu verfügen, war während der letzten 200 Jahre Ausdruck von Reichtum. Und heute? «Heute stellt sich die Frage, wie viel Kapital es noch braucht, um in die Produktion zu investieren, und ob nicht Bildung und der Zugang zu spezifischem Know-how die entscheidenderen Ressourcen werden. Wobei auch bei deren Erwerb die Herkunftsfamilien eine grosse Rolle spielen», sagt Teuscher. Zum erfolgreichen Know-how würde beispielsweise die Fähigkeit gehören, intelligente Algorithmen zu schreiben, wie jene von Google oder Facebook. Interessant sei, so Teuscher, dass im digitalen Zeitalter besonders einträgliche Industrien oft gar nicht mehr so viel Kapital benötigten. «Gefragt sind vor allem gute Ideen.» Wie etwa jene von Facebook-Gründer Mark Zuckerberg, der Menschen ermöglichen wollte, sich digital zu vernetzen. Wer hätte gedacht, dass daraus ein Milliardenunternehmen werden könnte?

Aus erfolgreichen Ideen wird wieder Kapital, das dann weitervererbt oder eingesetzt werden kann, um die Kinder an die richtigen Schulen



zu schicken und sich in die massgeblichen sozialen Kreise einzukaufen. Denn vererbt werden nicht nur Geld, Aktien oder Immobilien, sondern auch das soziale Kapital. Dieses ist genauso wichtig wie das reale. Denn die Erfolge von Christoph Froschauer, Jeff Bezos (Amazon), Marc Zuckerberg (Facebook) oder Larry Page und Sergey Brin (Google), die grosse Firmen aus dem Nichts aufgebaut haben und diese heute leiten, sind eigentliche Tellerwäschergeschichten und damit die Ausnahme von der Regel, wie Katja Rost festhält: «Rund 80 Prozent der CEOs kommen aus dem Grossbürgertum.» Sie schaffen es auf Spitzenpositionen nicht (nur) wegen ihrer Ausbildung oder ihrem Talent, sondern vor allem auch, weil sie den richtigen «Stallgeruch» haben. «Wer in einem reichen Elternhaus aufwächst, weiss, wie man sich in diesen Kreisen bewegt», erklärt Rost. Das ist beim Bewerbungsgespräch ein Vorteil: die angemessene Kniestrumpflänge, das passende Einstecktuch, die richtigen Hobbys, Golf, Segeln, Violine spielen.

Gute Gene

Wer sich in der gleichen Schicht bewegt, kann diese sozialen Codes richtig interpretieren. Und dann gilt: Gleich und Gleich gesellt sich gern. Das trifft für den Arbeits- genauso zu wie für den Heiratsmarkt, wo die Reichen und Schönen Reiche und Schöne heiraten. «Wer Geld hat, kann sich in einen guten Genpool einkaufen, auch wenn er selbst nicht attraktiv ist», sagt Rost, und verweist auf Donald Trump, der, obwohl selbst kein schöner Mensch, doch ganz ansehnliche Frauen heiraten konnte und deshalb ganz ansehnliche Kinder habe. Trump sei ein Beispiel für das Matthäus-Prinzip, sagt Rost: «Wer hat, dem wird gegeben.» Der US-Präsident hat ein Vermögen geerbt und damit sein genetisches Kapital geäufnet, indem er sich mit schönen Frauen fortpflanzen konnte. Für seinen Nachwuchs dürfte das kein Nachteil sein, denn wer gut aussieht, ist erfolgreicher – beruflich und privat. Der Zufall spielt nicht nur bei Neugründungen, sondern auch beim Erfolg von etablierten Unternehmen und ihren Managern eine viel grössere Rolle, als wir glauben, betont Rost: «Glück oder glückliche Umstände erklären einen Grossteil der Leistungsunterschiede bei Unternehmen und Individuen.» Das belegt die aktuelle Management-Forschung, etwa von Chenwei Liu, Professor an der University of Warwick, mit dem Rost zusammengearbeitet hat.

Doch weder die Manager noch jene, die sie auswählen und anstellen, sind sich bewusst, welch gewichtige Rolle der Zufall spielt. Deshalb werden erfolgreiche Unternehmensführer gerne heroisiert und neigen zur Selbstüberschätzung. Die Folgen können fatal sein. Rost nennt als Beispiele riskante (Fehl-)Investitionen und überzogene Lohnforderungen, die mit den herausragenden Fähigkeiten und Erfolgen der Spitzenmanager gerechtfertigt werden. «Wenn es ein Bewusstsein dafür gäbe, dass ein schöner Teil des Erfolgs äusseren Umständen, das heisst eben Glück und Zufall geschuldet sind, wären die exorbitanten Gehälter nicht mehr zu rechtfertigen», sagt Rost. Eine Möglichkeit, die Hybris der Chefs zu dämpfen, wäre, im Auswahlverfahren ein Zufallselement einzuführen. Konkret schlägt Rost vor, bei der Besetzung von Chefposten das partielle Losverfahren einzusetzen (siehe Kasten Seite 4).

Etwas mehr Bescheidenheit würde auch den Chefs im realen Leben gut anstehen, findet Rost. Profitieren davon würden die Unternehmen und die Mitarbeitenden, die auf eine fairere Verteilung der finanziellen Mittel hoffen können, wenn der oberste Chef etwas weniger von seiner eigenen Unverzichtbarkeit überzeugt ist. Solche Losverfahren für die Besetzung von Spitzenposten können die Chancengleichheit erhöhen und die Chefs bescheidener machen. An der grundsätzlichen Dynamik des Reichwerdens und Reichleibens dürfte das nichts ändern: Wer hat, dem wird gegeben.

Thomas Gull
Quelle: Der Artikel ist erschienen im UZH Magazin Nr. 3/2019

Neue Bescheidenheit

Chef per Los

Spitzenposten in Wirtschaft und Gesellschaft sollten per Los vergeben werden, schlägt Soziologin Katja Rost vor.

Im 17. Jahrhundert steckte die Universität Basel, die älteste der Schweiz, in der Krise: Die Studentenzahlen halbierten sich und der Lehrkörper bestand fast nur noch aus Vertretern einheimischer Gelehrtenfamilien, die sich die Professuren gegenseitig zuschanzten. Schliesslich war die Misere so gross, dass der Vorschlag zur Remedur von den Gelehrten selbst kam. Geistliche und Professoren der Universität schlugen dem Grossen Rat der Stadt Basel 1714 vor, neue Professoren per Los zu wählen, mit der Begründung, das Los sei jenes Mittel, das «keine Persohn ansihet, sich an keine Parthen hänket, das sich durch kein Flattiren und Versprechung gewinnen, durch keine Drohung der Gewaltigen erschrecken lässt».

Der Vorschlag wurde in die Tat umgesetzt. Während 100 Jahren, von 1718 bis 1818, wurden die Professuren an der Universität Basel per Losentscheid vergeben, mit einem zweistufigen Verfahren. Zuerst mussten die Bewerber eine schriftliche Abhandlung über ihr Fach einreichen und einen öffentlichen Probevortrag halten. Wer diese Hürde erfolgreich meisterte, kam in den Pool wählbarer Kandidaten. Falls nötig wurde daraus in einem zweiten Schritt, durch eine «vernünftige Wahl», eine Dreierliste. Aus dieser wurde dann per Los der neue Professor erkoren.

Katja Rost hat diese «Wahl zu Dreyen» in Basel untersucht und zum Ausgangspunkt einer Laborstudie gemacht (in Zusammenarbeit mit dem Soziologen Joël Berger und der Ökonomin Margit Osterloh). Im Laborexperiment wurden Studierende in die Rolle von Managern versetzt, die darüber entscheiden mussten, wie eine zur Verfügung stehende Lohnsumme zwischen ihnen selbst und den Mitarbeitenden aufgeteilt werden sollte. Jene Studierenden/Manager, die durch eine konventionelle Leistungswahl zu ihrer Position kamen, behielten einen wesentlich grösseren Teil der Summe für sich selbst als jene, die in einem partiellen Losverfahren ausgewählt wurden und sich deshalb bewusst waren, dass sie ihre Position nicht nur ihrer Leistung, sondern auch dem Zufall verdankten. Das machte sie bescheidener.

Für Rost hat das partielle Losverfahren drei Vorteile: Es macht jene bescheidener, die schliesslich gewählt werden; es verhindert bis zu einem gewissen Grad Mauscheleien; und es dämpft Verzerrungen. Denn oft sind die Unterschiede zwischen den Bewerberinnen und Bewerbern, die es in die engere Auswahl schaffen, marginal, weshalb bestimmte Eigenschaften wie beispielsweise das Geschlecht oder das Alter einen zu grossen Stellenwert erhalten. Rost hat das selbst erfahren, als sie sich um eine Professur bewarb. Sie landete mehrfach auf einem der ersten drei Plätze, doch meist wurde ihr ein älterer, erfahrener Mann vorgezogen. «Mit der Wahl per Los hätte ich wohl früher eine Professur erhalten», sagt sie und lacht, «doch dann wäre ich jetzt nicht hier.»

Wichtig sei, sagt Rost, dass das Verfahren zweistufig sei: Zuerst müssen geeignete Kandidatinnen und Kandidaten ausgewählt werden, dann erst entscheidet das Los. So wird sichergestellt, dass der Posten an eine kompetente Person vergeben wird. Die Wahl per Los könnte bei der Besetzung von Spitzenpositionen in Wissenschaft und Wirtschaft eingesetzt werden oder auch bei der Vergabe von politischen Ämtern.

Thomas Gull

Katja Rost
Die Professorin für Soziologie an der UZH erforscht, wie die Auswahlverfahren von Managern verbessert werden können.
rost@soziolgie.uzh.ch

GROSSE AUSWAHL AN SEMINAR-HÄUSERN: UNVERBINDLICH ANGEBOTE EINHOLEN

Dank www.groups.swiss ist ein Vergleich schnell und einfach

Seminarhäuser und Tagungshotels gratis anfragen und kommissionsfrei buchen – rasch und unkompliziert die perfekte Unterkunft finden für Seminare, Weiterbildungskurse, Retraiten oder Events.



«Seit ich www.groups.swiss kenne, buchen wir alle Unterkünfte dort, egal ob für Kurse, Prüfungsvorbereitungen oder Team-Events. Ich gebe unsere Kriterien ein, fordere unverbindlich Offerten an und habe im Nu Kontakt zu den Gastgeberinnen. Und das alles gratis und kommissionsfrei. Dieses Angebot ist cool», sagt Philipp vom Bundesamt für Sport. «Du definierst Datum, Anzahl Betten, Region und Infrastruktur. Groups filtert dir die passenden Häuser und zeigt dir Bilder, Beschrieb, Grundriss, Preise, Gastgeber und vieles mehr. Danach kopiere ich die besten in den Merkzettel und sende diesen eine Sammelanfrage. Ein Klick – und in kurzer Zeit habe ich die persönlichen Angebote schon im Maileingang.»

Vorteilhaft: Groups bietet eine umfangreiche Palette an Dienstleistungen rund um die Vermittlung von Gruppenunterkünften für Business und Freizeit. Eine Beratung und/oder Vermittlung ist immer gratis und kommissionsfrei. Vermittelt werden neben Hotels und Seminarhäusern auch Sportzentren, Berghütten und Skihäuser in der Schweiz und neu auch in Europa.

Kontakt:

Groups AG
Das Zuhause für Gruppen
Spitzackerstrasse 19
4410 Liestal
Telefon 061 926 60 00
www.groups.swiss

GROUPS
DAS ZUHAUSE FÜR GRUPPEN

DIGITALISIERUNG

Auswirkungen flexibler Arbeitsmodelle auf die Arbeitszeit

Die sogenannte Digitalisierung verändert nicht nur Produktions- und Vertriebsformen, sie hat auch einen grossen Einfluss auf die Arbeit an sich. Durch die Innovationen der digitalisierten Arbeitswelt wird die Arbeit zusehends von Raum und Zeit entkoppelt. Immer mehr werden flexible Arbeitszeiten geboten und auch gefordert. Was seitens der Arbeitnehmenden zunächst die Hoffnung nach mehr Mobilität und Selbstbestimmung im Alltag weckt, führt zunehmend zu einer Belastung. Besteht die Erwartungshaltung ständig verfügbar zu sein, bleibt die angestrebte Selbstbestimmung aus und weicht zusätzlichem Druck und Belastung. Die Folge ist Stress, der sich negativ auf die Gesundheit auswirkt.



MLaw Lea Sturm
Rechtsanwältin

Einleitung

Die anhaltende Digitalisierung, insbesondere die technischen Innovationen im Bereich der Kommunikationswege und -prozesse fördern den Trend hin zu flexiblen Arbeitszeitmodellen zunehmend. Sowohl seitens der Arbeitnehmenden als auch von Arbeitgeberseite werden zunehmend flexible Arbeitszeiten gefordert. Neben dem bekannten Gleitzeitmodell sind weitere sogenannte flexible Arbeitsmodelle wie Jahres- oder Lebensarbeitszeit bis hin zur Vertrauensarbeitszeit nicht aus der Arbeitswelt wegzudenken. In diesem Zusammenhang fällt auch der Begriff der sogenannten Telearbeit: Arbeitsaufträge können auf Zugfahrten oder von zu Hause aus erledigt werden; auch ausserhalb der üblichen Arbeitszeiten.

Gemäss einer repräsentativen Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) im Jahr 2012 hatten bereits im Jahr 2010 rund 61 Prozent der Arbeitnehmenden flexible Arbeitszeiten. Sie ermöglichen Arbeitnehmenden Gestaltungsmöglichkeiten und Autonomie hinsichtlich ihrer Arbeits- und Freizeit. Bei rund 17 Prozent dieser Arbeitnehmenden wird die Arbeitszeit gemäss der genannten Studie aber weder erfasst noch dokumentiert. Als weiteres Ergebnis ist der Studie zu entnehmen, dass Arbeitnehmende mit einem flexiblen Arbeitszeitenmodell grundsätzlich mehr arbeiten, als vertraglich vereinbart wurde. Arbeitnehmende ohne Zeiterfassung sogar markant mehr und zusätzlich auch deutlich öfter in ihrer Freizeit.

Darin liegt für die Arbeitnehmenden die grösste Gefahr dieser Entwicklung. Regelmässig fällt seitens der Arbeitnehmenden Kritik an der ständigen Erreichbarkeit ausserhalb der regulären Arbeitszeiten und die dadurch hervorgehende Vermischung von Arbeits- und Freizeit. Die niederschwelligen technischen Möglichkeiten lassen die Arbeitnehmenden dazu verleiten, etwaige Anfragen per E-Mail auch ausserhalb der regulären Arbeitszeiten sofort zu beantworten. Seitens der Arbeitgeber wird dies auch immer mehr erwartet.

Insofern hängt die Digitalisierung in diesem Kontext eng mit der Organisation der Arbeitszeit zusammen. Die Erfassung der Arbeitszeit und die Eigenverantwortung der Arbeitnehmenden sind dabei von zentraler Wichtigkeit.

Es drängt sich daher auf, nachfolgend vom Sinn und Zweck einer gesetzlichen Arbeitszeitenregelung ausgehend, einen kurzen Überblick über die heutige gesetzliche Arbeitszeitenregelung zu geben und im Anschluss auf ihre Eignung in Bezug auf die Digitalisierungsfolgen einzugehen.

Sinn und Zweck der gesetzlichen Arbeitszeitenregelung

Das am 1. Februar 1966 in Kraft getretene Arbeitsgesetz wurde aufgrund einer Volksinitiative erlassen, mit der die Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit verkürzt werden sollte. Eines der Hauptziele des Gesetzes war es, die gesetzlichen Regelungen den damaligen Verhältnissen und Bedürfnissen anzupassen.[1] Unter anderem bestand die Notwendigkeit, die Arbeitszeit zu regeln, insbesondere zu beschränken, um die Gesundheit und Sicherheit der Arbeitnehmenden zu gewährleisten.

Die gesetzliche Regelung der Arbeitszeit ist auch heute im Kontext des Gesundheitsschutzes zu sehen. In Art. 6 Abs. 1 ArG der heute geltenden Gesetzesfassung heisst es, dass der Arbeitgeber verpflichtet ist, alle Massnahmen zu tref-

[1] BBI 1960 II S. 909 ff.



fen, die zum Schutz der Arbeitnehmergesundheit notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebes angemessen sind. Die Pflicht, die Gesundheit der Arbeitnehmenden zu schützen, liegt somit auch in der Pflicht der jeweiligen Arbeitgeber.

Rechtliche Grundlagen der Arbeitszeit im Überblick

Vorbemerkung
Bei öffentlich-rechtlichen Anstellungsverhältnissen sind die Bestimmungen des jeweiligen Personalgesetzes massgebend. Oft lauten die Bestimmungen ähnlich oder verweisen direkt auf das Arbeitsgesetz, obwohl dieses nicht direkt auf öffentliche Verwaltungen anwendbar ist. Aus diesem Grund wird nachfolgend auf die Bestimmungen des Arbeitsgesetzes Bezug genommen.

Definition der Arbeitszeit
Das Gesetz definiert die Arbeitszeit als die Zeit, während der sich der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin zur Verfügung des Arbeitgebers zu halten hat; der Weg zu und von der Arbeit gilt nicht als Arbeitszeit (Art. 13 Abs. 1 Verordnung zum Arbeitsgesetz [ArGV 1]). Ist die Arbeit ausserhalb des Arbeitsortes zu leisten, an dem der Arbeitnehmer normalerweise seine Arbeit verrichtet, und fällt dadurch die Wegzeit länger als üblich aus, so stellt die zeitliche Differenz zur normalen Wegzeit Arbeitszeit dar (Art. 13 Abs. 2 ArGV 1).

Wöchentliche Höchstarbeitszeit
Die wöchentliche Höchstarbeitszeit wird durch das Gesetz auf grundsätzlich 45 Stunden begrenzt (Art. 9 Abs. 1 des Arbeitsgesetzes [ArG]). Sodann bestimmt das Gesetz Ausnahmetatbestände, definiert die notwendigen Voraussetzungen und legt fest, wie allfällige Überzeitarbeiten zu entschädigen sind (Art. 9 Abs. 3 bis 4, Art. 12 ArG).

Überstunden und Überzeit
Wird die vertraglich festgelegte oder die übliche Arbeitszeit überschritten, spricht man von Überstundenarbeit. Die Überzeitarbeit beginnt dann, wenn die vom ArG vorgeschriebene Höchstarbeitszeit überschritten wird. Die Unterscheidung ist wichtig, weil Überstunden abweichend vom gesetzlichen Standard vertraglich geregelt werden können, Überzeit jedoch nicht.



Arbeitszeit und Ruhezeit

Die Zeiten, während derer Arbeitnehmende grundsätzlich tätig sein dürfen, sind gesetzlich festgelegt. Es gibt sogenannte Tagesarbeit (von 6 Uhr bis 20 Uhr) und Abendarbeit (von 20 Uhr bis 23 Uhr), die beide bewilligungsfrei sind. Die Nachtarbeit sowie die Arbeit an Sonn- und Feiertagen sind verboten (Art. 16 ArG); Ausnahmen sind nur unter strengen Voraussetzungen möglich (Art. 17 ArG; Art. 15 ArG und Art. 18 ArGV 1).

Das Gesetz regelt auch die Pausen zur Unterbrechung der Arbeit. Pausen gelten nur dann als Arbeitszeit, wenn die Arbeitnehmenden ihren Arbeitsplatz, d.h. den Ort im Betrieb oder ausserhalb des Betriebes, an dem sie sich zur Ausführung der ihnen zugewiesenen Arbeit aufzuhalten haben, nicht verlassen dürfen (Art. 15 ArG und Art. 18 ArGV 1).

Anwendbarkeit der gesetzlichen Regelung auf die digitale Arbeit

Bereits der zeitliche Kontext, in welchem das ArG entstand, zeigt, dass die gesetzliche Regelung der Arbeitszeit auf dem Verständnis beruht, dass die Arbeitnehmenden ihre Tätigkeit an einem zugewiesenen Arbeitsplatz zu bestimmten Zeiten verrichten. Das Recht geht davon aus, dass die Arbeit an einem bestimmten Ort verrichtet wird. Die heutigen Möglichkeiten im Zusammenhang mit den digitalen Hilfsmitteln wie Handys, Laptops, Tablets etc., die es den Arbeitnehmenden ermöglichen – sie allenfalls dazu verpflichten –, die ihnen zugewiesenen Aufgaben überall und zu jeder Zeit zu erledigen, sind daher gerade nicht explizit abgebildet. Ungeachtet, oder gerade weil der Ruf nach flexiblen Arbeitszeitmodellen auch seitens der Arbeitgeber gross ist, akzentuiert sich das mit den Arbeitszetienregelungen verfolgte Schutzziel jedoch zusehends. So sind nach dem heutigen Verständnis nicht nur diejenigen Tätigkeiten, welche an einem (oder mehreren) zugewiesenen Arbeitsorten verrichtet werden, als Arbeitszeit zu qualifizieren. Die Lehre präzisiert die rechtliche Definition der Arbeitszeit heute auch dahingehend, dass jede Zeitspanne, in welcher der Arbeitnehmende mit Willen des Arbeitgebers eine Arbeitstätigkeit vornimmt, zur Arbeitszeit gehört; unabhängig davon, an welchem Ort und zu welcher Zeit dies geschieht. Umso wichtiger ist es, dass sich der Arbeitgeber, aber auch die Arbeitnehmenden selbst einen Überblick über den Arbeitseinsatz verschaffen. Das derzeit aus rechtlicher Sicht zentrale Mittel ist daher die Arbeitszeiterfassung.

Fazit

Grundsätzlich sind die Arbeitszeiten in den Personalgesetzen, allenfalls mit Verweis auf das Arbeitsgesetz, genau festgelegt. Auch wenn die Personalgesetze und das Arbeitsgesetz keine spezifischen Regeln zur digitalen Welt enthalten, kann eine disziplinierte Arbeitszeiterfassung ein wirksames Instrument zur Verhinderung von gesundheitsgefährdenden Arbeitszeitüberschreitungen darstellen. Dies liegt insbesondere auch in der Verantwortung der Arbeitnehmenden selbst.

Auf der anderen Seite sind auch die Arbeitgeber aufgrund der stetigen Weiterentwicklung gefordert, das Thema Gesundheitsschutz im Zusammenhang mit der Digitalisierung aufzunehmen und weiterzuverfolgen. Zu denken ist dabei unter anderem an digitale Schulungen, Nutzungsvereinbarungen, interne Weisungen oder sogar Abschaltvorrichtungen oder die Trennung vom Server bzw. die Sperrung des digitalen Zugangs am Wochenende, nachts und in den Ferien.

Lea Sturm

IMPRESSUM

HERAUSGEBER
Zentralverband Öffentliches Personal Schweiz (ZV)
Postkonto Aarau 50-7075-3
Präsident: Urs Stauffer
Schwanengasse 29, 2503 Biel
Tel. G 032 326 23 25
Fax G 032 326 13 94
E-Mail: urs.stauffer@biel-bienne.ch

VERBANDSSEKRETARIAT
Dr. Michael Merker
Oberstadtstrasse 7, 5400 Baden
Tel. 056 200 07 99, Fax 056 200 07 00
E-Mail: zentral@zentral.ch

REDAKTION / LAYOUT
Barbara Falk und Michael Merker
Oberstadtstrasse 7, 5400 Baden
Tel. 056 200 07 99, Fax 056 200 07 00
E-Mail: zentral@zentral.ch
www.oeffentlichespersonal.ch

ANZEIGENVERKAUF
NZZ Fachmedien AG, ZV Info
Daniel Egger
Fürstenlandstrasse 122
9001 St.Gallen
Tel. G: 071 272 75 00
Fax G: 071 272 75 34
daniel.egger@nzz.ch

ABOSERVICE
Öffentliches Personal Schweiz ZV
Oberstadtstrasse 7
5400 Baden
Tel.: 056 200 07 99
E-Mail: zentral@zentral.ch

DRUCK UND VERSAND
NZZ Media Services AG
Im Feld 6
9015 St.Gallen

AUFLAGE
22'513 Exemplare
(WEMF-beglaubigt 2016 / 2017)

REDAKTIONSSCHLUSS

Nummer	Red. Schluss	Erscheint
12 • 19	02.12.19	18.12.19

TRADITIONSANLASS «TAGUNG ZUM ÖFFENTLICHEN PERSONALRECHT»

Wann: Donnerstag, 12. Dezember 2019, Casino Luzern



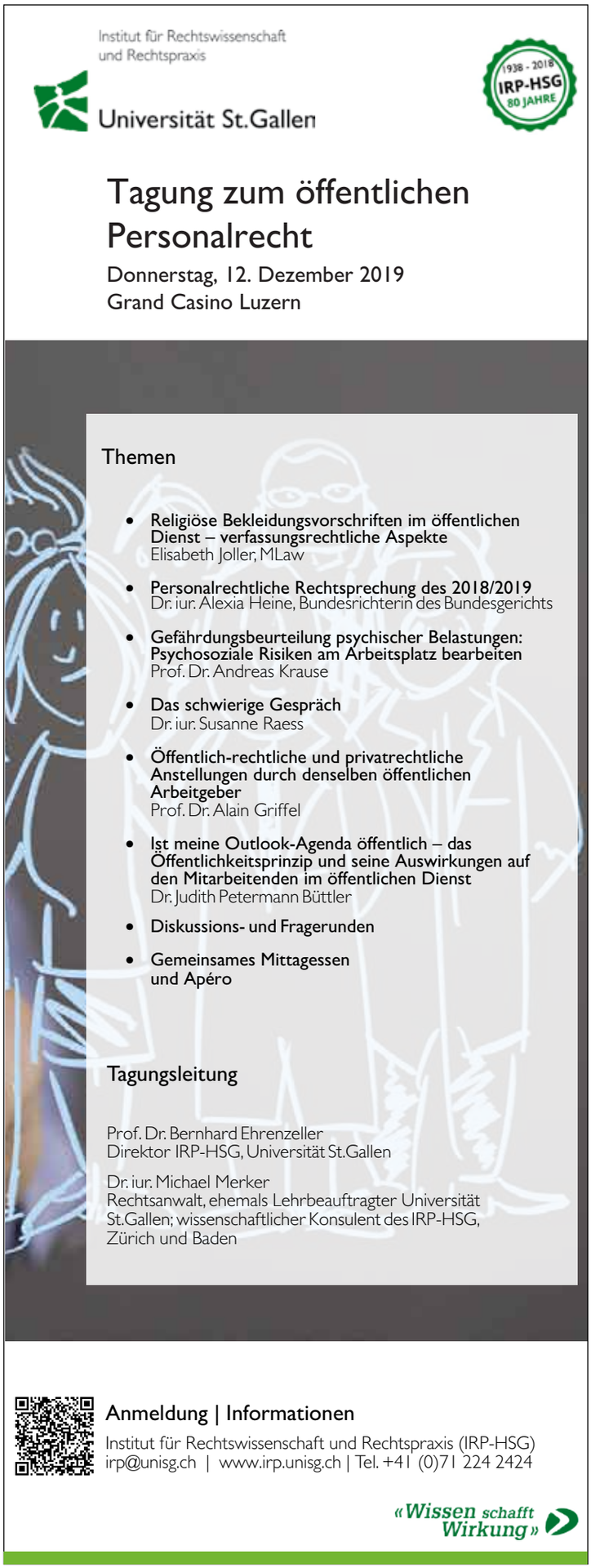
Der personalrechtliche Alltag von Gemeinwesen und ihnen angegliederten Verwaltungs- und Leistungseinheiten bietet eine Fülle von Rechtsfragen. Zwar kennt bekanntlich im schweizerischen föderalistischen System jedes Gemeinwesen sein eigenes Personalrecht, die wesentlichen Fragestellungen sind aber schweizweit dieselben. Die Personalrechtstagung der Universität beschäftigt sich seit über 20 Jahren mit Themen, die unabhängig von kantonalen oder kommunalen Besonderheiten das öffentliche Personalrecht auszeichnen und die immer wieder Anlass zu Auseinandersetzungen geben.

Auf hohe Aktualität und Konstanz dieser Veranstaltung wird Wert gelegt. Die Referentinnen und Referenten sind ausgewiesene Spezialisten, sei es aus der wissenschaftlichen Lehre, sei es aus der Praxis.

Gesellschaftliche und technische Entwicklungen diktieren auch dieses Mal die Agenda der Personalrechtstagung. Religiöse Bekleidungsvorschriften, die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz und die mögliche Öffentlichkeit der eigenen Outlook-Agenda sind neuere Entwicklungen, die zu analysieren sind. Aber auch der Klassiker wie die Differenzierung zwischen öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Anstellungen und insbesondere die Parallelität dieser beiden Formen beim gleichen Arbeitgeber ist unter verfassungsrechtlichen Aspekten neu zu prüfen.

Die Tagung wendet sich in erster Linie an Praktiker, also an Personalverantwortliche aller Gemeinwesen und der ihnen angegliederten Organisationseinheiten, an Beratungsstellen in Personalfragen insbesondere von Personalverbänden sowie an Angehörige von rechtsprechenden Organen im Personalrecht. Der Meinungsaustausch mit den Referierenden während der Tagung ist möglich und gewünscht.

Michael Merker



FEEDBACK ALS GESCHENK

Fachtagung Brunnen 2019

Im Zeitalter der Digitalisierung wachsen die Herausforderungen – das gilt nicht nur für die Arbeitnehmenden, sondern auch für Führungspersonen. Was aber macht eine gute Führung aus? Und wie steht es um die Zufriedenheit von Mitarbeitenden angesichts der steigenden Anforderungen? Gibt es gar einen Zusammenhang zwischen Führung und Arbeitsmotivation? Eine wesentliche Rolle spielt offenbar das Feedback – als Ausdruck von gelebter Unternehmenskultur. Daneben wirft die digitale Transformation auch rechtliche Fragen auf, etwa bei der geschäftlichen Verwendung von privaten Informatikgeräten. Diesen Themen widmete sich die Fachtagung Brunnen und lieferte Antworten. Besondere Aufmerksamkeit galt sodann dem brisanten und hochaktuellen Thema der beruflichen Vorsorge. Für Diskussionsstoff war somit gesorgt.



Barbara Falk
Redaktorin ZV Info

Die Fachtagung Brunnen von Öffentliches Personal Schweiz lockte auch im 29. Jahr ihres Bestehens wiederum knapp 70 Teilnehmende ins Seehotel Waldstätterhof. Präsident Urs Stauffer begrüsste die Anwesenden, allen voran die Gäste aus Baden-Württemberg, die Vertragspartner von Öffentliches Personal Schweiz und natürlich die Hauptakteure der Tagung, die Referenten, und äusserte seine Vorfreude auf zwei spannende Tage. Das Programm bot denn auch einen breiten Themenmix, orientiert an aktuellen Fragen und Herausforderungen, welche die Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst beschäftigen. Ruedi Bürgi führte als Moderator gekonnt und lebendig durch die Tagung und stellte die Referentinnen und Referenten mit einigen persönlichen Worten vor.

Mitarbeiterbefragungen

Wir kennen sie alle – die Krise im Arbeitsumfeld oder die eigene. Die Stimmung im Büro ist mies, der Leistungsdruck schlägt auf die Stimmung, die Teamarbeit lässt zu wünschen übrig. Die Gründe, unmotiviert bei der Arbeit zu sein oder mit den Bedingungen unzufrieden zu sein, sind vielfältig. Wie aber erhöht man die Mitarbeiterzufriedenheit und wie kann man Arbeitnehmende für ihre Aufgaben motivieren? Diesen Fragen widmete sich **Heidi Blanken** von ValueQuest in ihrem Referat. Mittels Mitarbeiterbefragungen kann ein Unternehmen erfahren, wo den Arbeitnehmenden der Schuh drückt, denn solche Umfragen sind ein Spiegel der betrieblichen Befindlichkeit, so Blanken.

Weshalb Mitarbeiter-Motivation aus Sicht des Unternehmens so wichtig ist, haben Studien belegt: Motivierte Mitarbeiter haben mehr Freude an der Arbeit, sie schaffen ein positives Arbeitsklima, arbeiten besser mit anderen zusammen, sie bleiben ihrem Arbeitgeber länger treu und sind auch Botschafter gegen aussen. Ein einfaches Motivationsmodell erklärt umgekehrt, welche Bedürfnisse bei motivierten Mitarbeitenden befriedigt werden: Sie fühlen sich dazugehörig, erfahren Vertrauen und Freude und erhalten das Gefühl, mit ihrer Arbeit etwas bewirken zu können. So weit die Theorie. In der realen Arbeitswelt wird indes viel geklagt. Was also beschäftigt Schweizer Arbeitnehmende in ihrem Alltag?

Arbeiten in der Schweiz

Eine repräsentative Mitarbeiterbefragung von ValueQuest bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in der Deutschschweiz von September 2019 zeichnet folgendes Bild: 40 Prozent der Mitarbeitenden in der Schweiz sind hoch motiviert, 22 Prozent fühlen sich hingegen demotiviert. Analysiert man die Antworten, werden bei einem Grossteil der hoch Motivierten die oben genannten Bedürfnisse erfüllt: Zugehörigkeit, Freude, gefolgt von Vertrauen und der Möglichkeit, bewirkend agieren zu können. Die Motivation hängt überdies von der Unternehmensgrösse ab: In Kleinunternehmen (bis 9 Personen) gibt es fast doppelt so viele hoch motivierte Mitarbeitende wie in Grossunternehmen (ab 250 Personen). Einhergehend damit ist auch die Loyalität zum Arbeitgeber: Angestellte in Kleinunternehmen sind grundsätzlich loyaler, insgesamt



Heidi Blanken von ValueQuest richtete ihr Referat über Mitarbeiterbefragungen stark auf den öffentlichen Dienst aus.

erweist sich die Loyalität der Arbeitnehmenden in der Schweiz aber als hoch. Ausgeprägt ist die Loyalität auch bei Angestellten des öffentlichen Dienstes: 62 Prozent wollen den Arbeitgeber nicht wechseln; in der Privatwirtschaft trifft dies auf 50 Prozent und bei NGO auf 42 Prozent zu.

Gemäss Blanken zeigen die Resultate aus der Befragung insgesamt, dass die Motivation einen grossen Einfluss auf die Loyalität hat: Wer motiviert ist, bleibt dem Arbeitgeber treu und umgekehrt. Auch die Veränderung der Arbeitszufriedenheit innerhalb eine Jahres ist ein guter Indikator für eine Kündigung. Die Befragung bestätigt zudem, dass Teamwork, Arbeitsinhalt, Anerkennung und Feedback zufrieden machen, während fehlende Perspektiven, fehlende gemeinsame Ausrichtung oder Veränderung und Innovation belasten. Für Blanken ist klar: Motivation lässt sich nicht aufzwingen, hingegen kann das Mikro-Umfeld, bestehend aus Faktoren wie den oben genannten, sehr wohl beeinflusst werden – dieses wirkt motivierend.

Arbeiten im öffentlichen Dienst

Dem öffentlichen Personal hängt nach wie vor das Image an, dass es faul und weniger motiviert ist und wenig verändern kann. Mit diesem Vorurteil räumt die aktuelle Studie endgültig auf. Vielmehr noch: Sie belegt, dass die Motivation im öffentlichen Dienst deutlich höher ist als in der Privatwirtschaft. Das öffentliche Personal ist bei der Arbeit nicht nur öfter hoch motiviert, sondern auch deutlich zufriedener, hat mehr Freude, fühlt sich stärker zugehörig und beurteilt auch das Vertrauen höher. Im öffentlichen Dienst zu arbeiten, erscheint offensichtlich attraktiver zu sein, merkt Blanken an. Einzig bezüglich Leistungsbereitschaft und dem Eindruck, etwas bewirken zu können, fällt die Beurteilung der öffentlichen Arbeitnehmenden geringfügig tiefer aus verglichen mit jenen in der Privatwirtschaft.

Die Frage, was einen guten Arbeitgeber ausmacht, spiegelt die Bedürfnisse von Mitarbeitenden. In diesem Punkt besteht ein riesiger Unterschied zwischen öffentlichem Dienst und Privatwirtschaft: Fairness und Menschlichkeit ist für Mitarbeitende in der Privatwirtschaft ein wichtiger Aspekt, für jene in öffentlichen Verwaltungen ist es die Wertschätzung. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist auch der Lohn, er figuriert grundsätzlich zuoberst, wird aber insbesondere dann so stark gewichtet, wenn man ihn abfragt, so Blanken.

Mögliche Arbeitgeber

Die meisten Befragten würden am liebsten bei einem KMU (28 Prozent) oder in einer Organisation des öffentlichen Dienstes (33 Prozent) arbeiten, diese Arbeitgeber gelten als attraktiv. Bei den wechselbereiten Personen aus der Privatwirtschaft könnten sich 53 Prozent vorstellen, im öffentlichen Dient zu arbeiten, und ganze 75 Prozent der wechselbereiten Befragten im öffentlichen Dienst wollen dort verbleiben. Und welche Arbeitgeber kommen für wechselbereite Angestellte nicht infrage? Hier kommt klar der Lohn ins Spiel: Je höher das Einkommen, desto weniger kann sich ein Angestellter oder eine Angestellte vorstellen, in einem KMU oder bei einer Organisation des öffentlichen Dienstes zu arbeiten. Laut Blanken liegt das vermutlich daran, dass der bisherige Lohn nicht mehr erreicht würde.

Die Studie zeigt zudem, dass die Führung in öffentlichen Organisationen im Durchschnitt besser funktioniert. Jedenfalls werden sämtliche befragten Aspekte der Führung im öffentlichen Dienst besser beurteilt als in der Privatwirtschaft. Hierzu gehören etwa fachliche Kompetenz, Interesse für die Meinung des Mitarbeiters, offene und ehrliche Kommunikation und das Vertrauen der Arbeitnehmenden in den Vorgesetzten und das Leitungsgremium.

Unternehmenskultur und gelebte Kultur

Was Arbeitnehmenden mit Blick auf eine gute Arbeitsumgebung besonders viel wert ist, wird von Angestellten im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft kaum unterschiedlich beantwortet. Zuoberst rangieren ein gutes Team, der Lohn, ein wertschätzendes, menschliches Arbeitsklima, Ferien, flexible Arbeitszeiten oder etwa abwechslungsreiche Arbeit. Allerdings ist Wertschätzung für das öffentliche Personal und für Frauen deutlich wichtiger, in Kleinunternehmen wiederum wird der Teamgeist stärker hervorgehoben und in der Privatwirtschaft und bei Männern zählt der Lohn mehr.

Bei der tatsächlich gelebten Kultur sind die Unterschiede zwischen den Unternehmensformen allerdings mitunter markant. So charakterisieren gemäss den Befragten eine gute Zusammenarbeit und viel Bürokratie die Kultur im öffentlichen Dienst, während es in der Privatwirtschaft in den Augen der Angestellten Erfolgsstreben, Dynamik/Chaos, Flexibilität und Kundenorientierung sind.





Die Referate von Alexander Karl Senn und Prof. Sibylle Olbert-Bock adressierten zwar ganz unterschiedliche Fragen und Herausforderungen, hatten aber beide den Aspekt Führung im Fokus.

Blanken betont, dass es bei Mitarbeiterbefragungen elementar ist, herauszufinden, welches die wichtigen Faktoren sind, will man relevante Erkenntnisse gewinnen. Das sind in der Summe mehr als hohe oder tiefe Durchschnittswerte. Reines Abfragen führt demnach nicht zum Ziel, weil dann alles wichtig ist. Mit einer Analyse der «Organisations-DNA» lassen sich die wichtigen Themen eruieren, die auf die Motivation bzw. Demotivation der Mitarbeitenden wirken. Diese Organisations-DNA unterscheidet sich stark zwischen Branchen, Unternehmen oder auch innerhalb von Unternehmen – abhängig etwa von Branche, Führungsstil, Strategie oder Veränderungsdynamik. Im öffentlichen Dienst erwiesen sich unter anderem die gemeinsame Ausrichtung sowie Fairness/Verantwortung als wichtige Treiber für Motivation, in der Privatwirtschaft ist es eindeutig der Lohn.

In ihren Schlussworten hebt Blanken nochmals hervor, wie wichtig die Motivation und die Zufriedenheit von Mitarbeitenden sind. Wie sich zeigt, kann allein schon die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung die Motivation stärken.

Missstimmung am Arbeitsplatz

«Culture eats strategy for breakfast and technology for lunch and then….». Mit diesem Comic-unterlegten Satz startete **Alexander Karl Senn**, Head Human Resources Siemens Smart Infrastructure, in sein Referat. Was er damit zum Ausdrucken bringen wollte: Die Kultur in einem Unternehmen ist zentral für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Oder, um beim Bild zu bleiben: Kultur ist viel wichtiger als Strategie.

Führung und Führungskultur waren die Inhalte und Anliegen, denen sich Senn in seinem Referat widmete. Er merkte an, dass erfolgreiche Unternehmen eine gute Strategie haben, aber eben auch eine gute Kultur. Dabei sei Kultur nicht als ein Diktieren von oben nach unten zu verstehen, sondern vielmehr als ein Schauen in den Spiegel. Das bedeutet letztlich, dass «ich» selber etwas für eine Kultur beitragen kann. In den Augen und in der Überzeugung von Senn gehört es zu den prioritären Aufgaben der Geschäftsleitung, eine Führungskultur zu etablieren, die Höchstleistung ermöglicht und das Unternehmen attraktiv auf dem Arbeitsmarkt macht. Dabei bezieht er sich ganz direkt auf Siemens, die diesem Credo nachlebt.

Seine Ausführungen veranschaulichte er am konkreten Beispiel von Siemens Smart Infrastructure, einer Division, die erst letztes Jahr gegründet worden war. Aufgabe beim Aufbau war, eine gute Kultur zu schaffen, sodass man gerne dort arbeitet. Dabei kam die Führungskultur als Erstes, und (erst) im nächsten Schritt ging es darum, das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszuschöpfen.

Führungspersonen haben einen grossen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ist Senn aus eigener Erfahrung überzeugt. So habe er früher bei Mitarbeitergesprächen auf die Schwächen fokussiert, es ging darum, wo ein Mitarbeitender noch lernen kann. Heute konzentriere er sich auf die Stärken. Er gibt heute jeweils drei positive Feedbacks und eines zum Verbesserungspotenzial. Und was geschieht? Bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steigt:

- der Leistungswille,
- die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen,
- ihre Haltung ist positiver und
- sie sind glücklicher und leisten mehr.

Dieser Einstellungswechsel auf Seite der Führungskraft kostet zudem keinen Franken.

Positive Leadership

Der grösste Hebel in der Kulturentwicklung eines Unternehmens ist die Führungskultur, erläutert Senn. Letztlich geht es um «positive leadership», um eine positive Führung also, die den Fokus auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden legt und auf dem Glauben an die Stärken jedes Einzelnen und des gesamten Teams be-

ruht. Das Führungsmodell, das aus der Positiven Psychologie abgeleitet wurde, gründet auf folgenden Denkansätzen:

- Jeder hat Stärken, die er noch besser einbringen kann. Das muss die Führungskraft berücksichtigen.
- Es ist ein Umfeld zu schaffen, in dem alle persönlich wachsen wollen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen grundsätzlich von sich aus mehr leisten, fügt Senn an. Das ist allerdings nicht mit mehr Arbeitsstunden gleichzusetzen. Vielmehr geht es darum, Mitarbeitende durch Herausforderungen wachsen zu lassen und sie somit bewusst aus der Komfortzone herauszubringen bzw. herauszuführen. Die Komfortzone zu verlassen, ist wichtig. Denn wo man verharrt, droht Stagnation, Langeweile, bis hin zum Bore-Out.

Abschied von Hierarchien

Mitarbeitenden vorzugeben, was sie wie und bis wann zu machen haben, ist out. Der Chef muss nicht alles wissen und auch nicht sagen, wo es durchgeht. Laut Senn geht es heute darum, sich von Hierarchien zu verabschieden und das Team zu «empowern». Das bedeutet für den Chef, Macht abzugeben und für den Mitarbeitenden, Verantwortung zu übernehmen.

Macht aus der Rolle heraus darf nicht missbraucht werden, auch wenn es sich mitunter gut anfühlt. Macht abzugeben erfordert ein Umdenken; das ist schwierig, gesteht Senn ein, weil es bedeutet, sich verändern zu müssen. Am Ende ist es aber oft befriedigender, so sein Fazit.

Siemens Führungskompass

Bei der Entwicklung des unternehmensspezifischen Führungskompasses hat sich Siemens mit einer Fülle an Fragen auseinandergesetzt, wie etwa: Was brauchen wir für eine Kultur, um attraktiv zu sein – auch für die junge Generation? Das Resultat, verbunden über die Kernbotschaft «Zeit, sich zu kümmern», sind vier inhaltliche Ausrichtungen:

- Sich einbringen (z.B. aktiv zuhören, bestärken und Feedback geben)
- Fokus (z.B. Kunde steht im Mittelpunkt, lösungsorientiertes Handeln)
- Verantwortung übergeben (z.B. jeder Beitrag hat Bedeutung, Zusammenarbeit bringt uns voran)
- Füreinander Sorge tragen (z.B. sich gegenseitig in der Entwicklung unterstützen, respektvoll miteinander umgehen)

Senn betont, dass es sich dabei funktional um einen eigentlichen Kompass handelt: Es wird lediglich die Richtung vorgegeben. Was das im Detail bedeutet, muss in den einzelnen Teams und Unternehmenseinheiten zusammen diskutiert und erarbeitet werden.

Kultur ändert sich nicht über Nacht. Was es für eine Veränderung braucht, ist Feedback. Und zwar von oben nach unten, aber genauso von unten nach oben. Wie sonst kann sich ein Chef verbessern, wenn er keinen Feedback bekommt? Das setzt auch Ehrlichkeit voraus, so Senn. Wichtig sei also, eine Kultur zu entwickeln, in der Feedback möglich und auch kontinuierlich ist: Feedback als Geschenk.

Erfolgreiche Führung in der Arbeitswelt 4.0

Erfolgreiche Führung im digitalen Wandel ist nicht nur eine Frage gelungener Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft, sondern auch der Gestaltung von Führung durch Strukturen und damit auch der Führung durch den Technologieeinsatz selbst. Die Art und Weise, in der Mitarbeitende durch Technologien geführt werden, und ob diese Art und Weise den Zielen der Organisation entspricht, sind sich Verantwortliche oft noch zu wenig bewusst. Dies das Statement von **Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock**, Leiterin des Kompetenzzentrums Leadership und Personalmanagement am Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaftslehre der Fachhochschule St. Gallen, zu Beginn ihres Referats. In ihren Ausführungen widmete sie sich den spezifischen Anforderungen, die Führungskräfte im Zeitalter der Digitalisierung brauchen, wollen sie nachhaltig erfolgreich sein.

In der Technisierung von Organisationen stehen bisher deutlich die Technologien selbst und Überlegungen eines effizienteren Arbeitens im Vordergrund. Eine aktive Abstimmung der Technologiepolitik mit den Bedürfnissen der betroffenen Mitarbeitenden und auch den Kunden bzw. der gewünschten Personalpolitik ist oft nicht gewährleistet, wie sich durch zahlreiche Beispiele belegen und durch Studienergebnisse untermauern lässt.

Dreiklang in der Einflussnahme wichtig

Es sind Menschen, Individualität und Zusammenarbeit, aufgrund derer besondere Leistungen entstehen, hält Olbert-Bock fest. Will man, dass









Menschen nicht zur möglichen Störgrösse der Technisierung werden, sondern den Technikeinsatz vielmehr als wichtige Unterstützung in der Lösung ihrer Herausforderungen erleben, dann sind die Betroffenen bei der Planung und Gestaltung von Technikeinsatz deutlich in den Fokus zu rücken. Sie betont, dass es für eine gute Führung entscheidend sei, bei der Einflussnahme auf den Wechsel einen Dreiklang aus Strategie, Betroffenen und Technologie herzustellen. Mit Blick auf die Betroffenen heisst das unter anderem, sie bei der Kompetenzentwicklung frühzeitig zu unterstützen, soziale Beziehungen aktiv zu fördern und auch auf deren Gesundheit zu achten.

Zu einer gelingenden digitalen Transformation gehören überdies Change-Modelle, die eine umfassendere Beteiligung von technikaffinen sowie weniger technikaffinen Betroffenen vorsehen. Genauso sollte dabei die Verständigung über die Art und Möglichkeiten der Entwicklung von Digitalkompetenzen des Einzelnen und auf Ebene der Gesamtorganisation berücksichtigt werden.

Sinnvollen Technikeinsatz unter der Perspektive Mensch gestalten

Unter der Perspektive der Wirkung auf Menschen und deren Zusammenarbeit wird der geplante Technikeinsatz bisweilen wenig gezielt durchdacht und beschlossen. Zudem sind oft die Erwartungen zu hoch, dass das, was an anderer Stelle seit längerer Zeit konzipiert wurde, nun sofort von den Betroffenen umgesetzt werden könne.

Unterstützung in der Umsetzung ist daher wichtig, erläutert Olbert-Bock. Genauso wichtig ist es, sich in Veränderungsprozessen auf die Bedeutung von Partizipation zurückzubesinnen und darauf, wie gut eine Mitgestaltung die Betroffenen bereits auf eine gelingende Umsetzung vorbereitet. Mithilfe eines Piloteinsatzes lassen sich Technologien in ihren gewünschten und nicht gewünschten Wirkungen bewerten und optimieren. Eine Voraussetzung dafür ist, dass ein Bewusstsein über die angestrebten Wirkungen (z.B. eine höhere Effizienz) und die nicht beabsichtigten Effekte (z.B. einen geringeren Spielraum, um auf den Einzelnen einzugehen) der eingesetzten Technologien besteht. Auch ist es wichtig, dazu passende und geeignete Evaluations-Indikatoren zur sozialen Bewertung anzulegen.

Zwar benötigt eine solche Einführung gemäss Olbert-Bock mehr Zeit, doch wird sie sich in der späteren Umsetzung auszahlen: Zum einen werden im Prozess selbst Digitalkompetenzen erworben. Zum anderen kann einem «Change Cynism» vorgebeugt werden, der durch zu viele, als nicht unbedingt notwendig wahrgenommene Change-Initiativen entstehen kann.

Unterstützend lassen sich digitale Kompetenz, das Wissen um neue Technologien und auf sie bezogenes Interesse und Ideenreichtum in der Gesamtorganisation etwa durch «Transformation Coaches» oder Technologieworkshops



Der kritische Blick passt zum Thema Rechtsfragen: Luc Humbel im Element.

steigern, ergänzt Olbert-Bock. Letztlich geht es darum, eine Kultur zu fördern, bei der die Mitarbeitenden die Chancen der Digitalisierung erkennen und mittragen.

Gezielt «Digitalkompetenz» in die Kompetenzentwicklung bringen

Ein weiterer wichtiger Punkt in der digitalen Führung ist die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses dessen, was «Digitalkompetenz» in der eigenen Organisation bedeuten soll. Geht es um eine auf Rollen und/oder Funktionen bezogene Anwendungskompetenz oder soll der reflektierte Umgang mit Technologien und ihrem Output im Zentrum stehen? Aktuell lassen sich drei Ansätze der Digitalkompetenz unterscheiden, die in unterschiedlichem Ausmass Anwendungskompetenzen, Kompetenzen zum reflektierten Umgang mit Technologien sowie permanente Weiterentwicklung vorsehen.

Olbert-Bocks Fazit: Die bestehenden Kompetenzmodelle sind zu erweitern, wobei die für Digitalisierung wichtigen Kompetenzen darin zu verankern und mit Blick auf den Einzelnen zu fördern sind.

BYOD – Rechtsfragen rund um die geschäftliche Nutzung privater Endgeräte durch öffentlich-rechtliche Arbeitnehmende

Mit einer kleinen Fragerunde eröffnete Rechtsanwalt **Luc Humbel** den zweiten Tagungstag und hatte die Aufmerksamkeit der Anwesenden trotz der für einige wohl kurzen Nacht gleich bei sich. Die Umfrage machte klar, dass etliche Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre privaten Laptops, Smart Phones oder Tablet-PCs für Arbeitszwecke nutzen, aber keiner unter ihnen hierzu über eine Vereinbarung mit dem Arbeitgeber verfügt. Damit war man auch schon mittendrin im Thema *Bring Your Own Device* (BYOD) und den damit verbundenen Fragen und Risiken, die Humbel in seinem Referat anhand der Gesetzesgrundlagen erläuterte.

Zunächst machte Humbel bewusst, dass es sich im Falle von öffentlich-rechtlichen Arbeitnehmenden bei BYOD um die Integration von privaten Endgeräten in Netzwerke von staatlichen Behörden handelt.

Ein Rückblick in die Vergangenheit zeigte, dass nebst der technischen Entwicklung auch gesellschaftliche Veränderungen BYOD Vorschub geleistet haben. Aktuell sind das etwa Informationstechnologien an Schulen und Universitäten, der Trend zu Homeoffice und zu freien Projektmitarbeitenden oder der Abruf von Kalender und E-Mails ausserhalb der eigentlichen Arbeitszeit.

Wie eine Studie der Universität Siegen aus dem Jahr 2015 ergab, nutzen 46 Prozent der Mitarbeitenden in der Verwaltung private Endgeräte für dienstliche Zwecke, 72 Prozent davon tun dies ohne Erlaubnis des Arbeitgebers. Seitens der Verwaltungseinheiten verfügen dabei nur gerade 19 Prozent über eine BYOD-Strategie, während 45 Prozent der Verwaltungseinheiten weder eine Strategie noch Regeln haben.

Was sagen die rechtlichen Grundlagen?

Humbel führte aus, dass gemäss Bundespersonalgesetz (BPG) für das Arbeitsverhältnis die Bestimmungen des Obligationenrechts (OR) gelten. Daraus geht klar hervor, dass der Arbeitgeber die Angestellten mit Arbeitsgeräten ausrüsten muss, die sie zur Ausübung ihrer Arbeit benötigen. Im Einverständnis mit dem Arbeitgeber kann der Arbeitnehmer durchaus private Geräte nutzen, aber diesfalls hat ihn der Arbeitgeber für die entstehenden Auslagen zu entschädigen. Bei auswärtiger Tätigkeit führt dies dazu, dass auch Online-Kosten zwingend zu entschädigen sind. In der Realität ist das allerdings wohl kaum je der Fall.

Manche Aspekte im Zusammenhang mit BYOD sind sodann im Arbeitsgesetz geregelt. Mit dem Trend hin zu ständiger Verfügbarkeit durch mobile Geräte stellt sich etwa die Frage, was als Arbeitszeit gilt. Das Arbeitsgesetz liefert hierzu eine klare Antwort: Die tatsächliche geschäftliche Einsatzzeit zu Hause ist Arbeitszeit, das schliesst auch das Beantworten von E-Mails am Abend mit ein. Dem Arbeitgeber obliegt auch in dieser Hinsicht eine gesetzliche Fürsorgepflicht gegenüber dem Arbeitnehmer, dennoch sind Angestellte gut beraten, ihre Geräte über Nacht auszuschalten, sodass eine Arbeitszeit gar nicht erst eingefordert werden kann, so Humbel.

Sein Fazit: BYOD ist auch im öffentlich-rechtlichen Anstellungsverhältnis möglich, aber es braucht eine Vereinbarung mit den folgenden Bestimmungen:

- Keine gesetzliche Grundlage
- Keine Verfügungsmacht
- Nicht gegen den Willen der Angestellten (Einvernehmen)
- Nicht gegen den Willen der Anstellungsbehörde





Dr. Oliver Dichter (links) und Josef Bachmann (rechts) präsentierten unterschiedliche Vorschläge zur einer Reform der Berufliche Vorsorge.

Welches sind die Risiken?
Aus Sicht des **Datenschutzes** liegen die Risiken bei BYOD durch Arbeitnehmende beim Zugriff von Dritten auf Geschäftsdaten, das schliesst auch Familienangehörige oder Diebstahl mit ein. Humbel hofft, dass sich alle Anwesenden bewusst sind, dass sie ihre Endgeräte vor solchen Zugriffen schützen müssen. Dieser Schutz ist jedoch keineswegs einseitig: Auch der Arbeitgeber muss mittels technischer und organisatorischer Massnahmen dafür besorgt sein, dass seitens Unternehmen kein Zugriff auf die Geräte und damit die persönlichen Daten der Arbeitnehmenden möglich ist. Konkret liegt die Verantwortung für den Schutz von Daten also beim Daten-Besitzer («Data Owner»).

Die Informationsschutzverordnung des Bundes hält zudem fest, welchen Daten welcher Schutz zuzukommen hat und gegenüber wem dieser Schutz zu erlassen ist. Etwas vereinfacht gesagt, braucht es im Umgang mit sensiblen Daten Zugriffsberechtigungen und/oder eine Zwei-Faktor-Authentifizierung. Geheime und vertrauliche Daten sollten grundsätzlich nicht auf BYOD-Geräten abgespeichert werden oder aber nur verschlüsselt.

Damit sind auch die **Aufbewahrungsrisiken** angesprochen. Theoretisch bräuchte es zwei Festplatten, wie Humbel ausführt, um Geschäfts- und privaten Daten voneinander zu trennen. Überdies sollte eine Datensicherung gewährleistet sein.

Im Rahmen der **IT-Risiken** geht es schliesslich um die Datensicherheit als solche. Virenschutz, Sicherheitsupdates, Firewall zur Einschränkung der Zugriffe und weitere Vorkehrungen sollten selbstverständlich sein, so Humbel.

Wichtig sind nicht zuletzt die **Haftungsrisiken**. Im Falle eines Drittschadens besteht grundsätzlich eine Staatshaftung. Schädigt allerdings der Arbeitnehmende den Arbeitgeber durch den Gebrauch seines privaten Endgerätes grobfahrlässig, haftet er von Gesetzes wegen direkt. Allein schon deshalb sind Arbeitnehmende angehalten, mit ihrem Arbeitgeber eine Vereinbarung zu treffen, die solche Fragen regelt. Dazu gehört beispielsweise auch der Ersatz des privaten Gerätes bei allfälliger Beschädigung während eines geschäftlichen Einsatzes.

Vereinbarungen
Nutzungsvereinbarungen halten bestenfalls umfassend und klar fest, welche Regeln im Umgang mit BYOD gelten. Dazu gehören Fragen wie: Was ist erlaubt, was nicht? Wer verantwortet was? Welche Geräte sind zugelassen und welche Arbeitnehmenden sind ausgeschlossen? Auch die Gewährleistung der Datensicherheit (Virenschutz) oder Bestimmungen beim Austritt des Arbeitsnehmenden sollten adressiert werden. Humbel betont, dass schriftliche Weisungen vorzuziehen sind; mündliche Vereinbarungen erachtet er als heikel und nicht empfehlenswert.

Sein abschliessendes Fazit: Der (öffentlich-rechtliche) Arbeitgeber muss die Verfügungsgewalt über die dienstlichen Daten immer behalten und ist für deren Sicherheit verantwortlich. Solange er nichts reguliert, ist er in der Verpflichtung. Sodann braucht BYOD ein umfassenden Konzept (IT und Recht). Und: Selbst wenn BYOD vom eigenen Arbeitgeber (noch) nicht genutzt wird, ist eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden für den Einsatz und die Risiken von BYOD nötig.

«.... und was dir ist, darüber können wir reden.» Für eine generationengerechte Altersvorsorge

Sie betrifft uns alle, die berufliche Altersvorsorge und damit auch die vielfältigen Reformvorschläge, die aktuell zur Debatte stehen. Dass eine Reform der 2. Säule (BVG) dringlich nötig ist, ist unbestritten. Wie das aber geschehen soll, da scheiden sich die Geister. **Josef Bachmann**, pensionierter Pensionskassen-Geschäftsführer PwC und Hauptinitiator der Volksinitiative «Vorsorge Ja – aber fair» stellte in seinem Referat ebendiese Lösungsvorschläge zur Erneuerung der Altersvorsorge vor.

Ein kurzer Exkurs in die Theorie verdeutlichte nochmals das 3-Säulen-Prinzip der Schweizer Altersvorsorge mit AVH, BVG und 3. Säule. Zur Erläuterung der Problematik strich Bachmann heraus, dass die AHV auf dem Umlageverfahren basiert, wobei die Berufstätigen jeweils solidarisch für die Rentner zahlen, während die 2. Säule auf dem Kapitaldeckungsverfahren fusst, bei dem alle für sich selber sparen. Auch die 3. Säule funktioniert nach dem Kapitaldeckungsverfahren, hier sparen alle ausschliesslich für sich selbst. Die 1. und 2. Säule ergänzen sich in der Theorie sehr schön – allerdings nicht in der Praxis, so Bachmann. Denn durch die demografische Entwicklung kommt es in der 2. Säule zu einer zunehmend ungerechten Umverteilung.

Herausforderungen

Bachmann ist überzeugt, dass eine Anpassung an die neuen Rahmenbedingungen notwendig ist und dass eine Reform ohne die Mitbeteiligung der Rentner nicht gelingen kann. Die eigentliche Herausforderung ist der Umwandlungssatz, der massgebend für die Rentenhöhe ist. Zwei Rechenbeispiele illustrieren, wie stark die steigende Lebenserwartung bzw. das persönliche längere Leben die Rente aus der 2. Säule mindert – bei einer Lebenserwartung von 20 Jahren um 20 Prozent, bei weiteren Jahren bis hin zum Verlust. Die aktuelle Zinsentwicklung verstärkt diese Entwicklung noch markant.

Der 2. Säule ist ein massgebender Systemfehler inne und das ist der Umwandlungssatz. Denn seine Höhe beruht direkt auf der angenommenen Lebenserwartung. Doch weder sie noch die zukünftigen Anlagerenditen sind voraussehbar. Das heisst, er ist immer falsch. Die auf 30 Jahre versprochene Leistungsgarantie führt aktuell dazu, dass das Kapital knapp wird – und darum braucht es heute eine Umverteilung, so Bachmann. «Wenn wir jetzt nichts machen, kommen wir in Schieflage.»

Faire Lösung

Nach heutigem Standardansatz zahlen die Aktiven immer mehr. So ist das System zwar im Gleichgewicht, aber für die Aktiven wird es immer teurer. Das Problem ist bei gleichbleibenden Pensionsalter und steigender Lebenserwartung weder mathematisch noch biologisch zu lösen. Aus Sicht von Bachmann ist die einzig mögliche und faire Lösung, den Drehpunkt, also Rentenalter 65, zu verschieben, sodass Aktive bis ins Alter von 70 Jahren zur Lösung beitragen. Bis zum Erreichen der Lösung benötigt es allerdings Raum. Was es jetzt braucht, ist einer Erneuerung auf drei Beinen:

1. Mehr Sparkapital
2. Frei wählbares Rücktrittsalter (1. und 2. Säule)
3. Flexibilisierung der Renten (kaufkraftorientiert statt fix)

Damit diese Lösung funktioniert, braucht es allerdings einige Voraussetzungen. So darf ein höheres Sparkapital lediglich eine Ergänzung sein. Das Rücktrittsalter müsste frei wählbar sein; dies wiederum bedingt, dass Arbeitgeber auch über 65-Jährigen einen Arbeitsplatz bieten und Arbeitnehmer ihrerseits attraktiv bleiben, indem sie sich weiterbilden und/oder einen tieferen Lohn akzeptieren. Es braucht also letztlich einen fairen Deal zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, eine Win-Win-Lösung. Dann wäre es auch möglich, einen passenden Umwandlungssatz zu jedem Rücktrittsalter festzulegen, und der Versicherte könnte entscheiden, ob er mehr Zeit oder Geld haben möchte.

Fixe Renten sind dann vorteilhaft, wenn es keine oder nur eine geringe Teuerung gibt. Dies war zur Zeit der Einführung des BVG denn auch der Fall. Der Ansatz der Initiative sieht vor, die fixen Altersrenten zu verkleinern (auf ca. 90 Prozent) und gleichzeitig um einen flexiblen Bonusteil zu ergänzen, der über ein prozentuales Ventil gesteuert wird. Mit dieser Flexibilisierung könnte einerseits der Teuerung und andererseits der Umverteilung Rechnung getragen werden.

Bachmann hat seinen Lösungsvorschlag mit Modellberechnungen unter vorsichtigen, zuversichtlichen und euphorischen Annahmen geprüft – die Berechnungen gaben ihm Recht. Treibend hinter der Initiative «Vorsorge JA – aber fair» ist das Anliegen, die Umverteilung zu reduzieren und gerechter aufzuteilen. Oder in den Worten Bachmanns: Das ist die Perle der Demokratie. Und es wäre ein Geschenk von Senioren an die Jüngeren.

Mögliche Ansätze für eine flexiblere 2. Säule

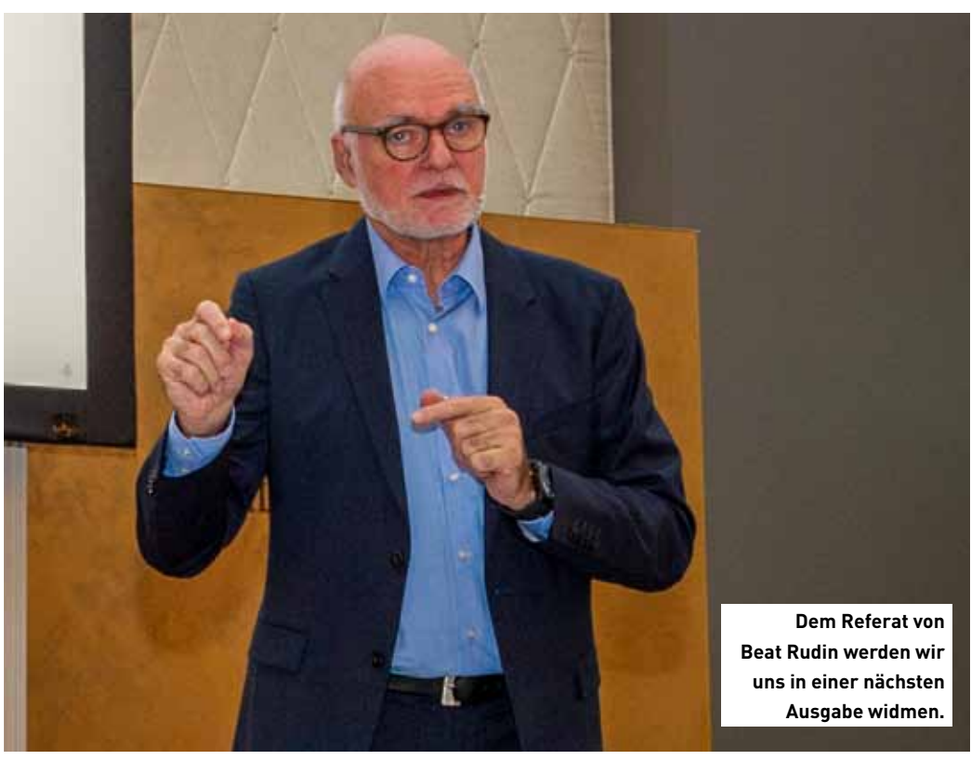
Ein anderer Ansatz zu Flexibiliserung – und damit ein Beitrag zu einer Reform der 2. Säule – präsentierte Dr. Oliver Dichter, Senior Investment Consultant bei der PPCmetrics AG. Gleich zu Beginn stellte er in den Raum, dass bestehende Renten nicht mehr angepasst werden können. «Wir müssen jetzt reagieren, damit nicht zu hohe Renten versprochen werden, die nicht bezahlt werden können.»

Das Grundproblem der 2. Säule verortet er in der Anlageform und ihren Renditen. Was zu Beginn der 1990er-Jahre möglich war, nämlich eine Rendite in der Höhe des technischen Zinssatzes von 4 Prozent (zuzüglich Verwaltungskosten und Rückstellungen für die zunehmende Lebenserwartung) risikolos mit Bundesanleihen zu erzielen, ist heute nur noch Wunschdenken. Weil Investitionen in Bundesanleihen keine Zinsen mehr generieren und folglich nicht mehr möglich sind, gingen den Pensionskassen mit Sicherheit 10 Prozent an Kapital verloren. Stattdessen sind risikoreiche Anlagen nötig geworden. So wäre heute ein Aktienteil von 80 Prozent nötig, um die aktuellen Leistungsversprechen an die Rentner ohne Umverteilung finanzieren zu können. Das wäre eine äusserst unsichere Finanzierung, welche die Risikofähigkeit der meisten Pensionskassen deutlich übersteigt. Selbst ein technischer Deckungsgrad von beispielsweise 115 Prozent würde bei Aktienanlagen zu einer Unterdeckung führen.

Wie Dichter weiter ausführt, versucht man deshalb, den Umwandlungssatz immer stärker zu senken. 2018 lag der durchschnittliche Umwandlungssatz bei 5,8 Prozent, angestrebt wird aktuell eine Reduktion auf 5,5 Prozent. Das ist zwar moderat, wird aber nicht genügen, um die Umverteilung zu stoppen. Es ist auch eine langsame Massnahme.

Umwandlungssatz – die Lösung?

Muss der Umwandlungssatz also stärker und schneller sinken? Es spricht einiges dafür. So sollten Neurenten nicht von Anfang an eine Umverteilung zulasten der (zukünftigen) Aktiven voraussetzen. Zu bedenken ist auch, dass jede überhöhte Neurente der Finanzkraft der Pensionskasse schadet. Je länger man mit der Senkung des Umwandlungssatzes zudem zuwartet, desto stärker müssen die zukünftigen Umwandlungssätze sinken. Und nicht zuletzt sollte ein «Worst Case» für die heutigen jungen Aktiven vermieden werden.



Dem Referat von Beat Rudin werden wir uns in einer nächsten Ausgabe widmen.



Andreas Cabalzar beantwortet Fragen aus dem Plenum.

Es gibt aber auch Argumente, die dagegen sprechen. Da die angekündigten Senkungen des Umwandlungssatzes nur schrittweise erfolgen können, entstehen ungünstige Anreize: Ein zu starke Senkung begünstigt den Entscheid zu einer Frühpensionierung, um vom höheren Umwandlungssatz noch profitieren zu können, was sich wiederum negativ auf die gewünschte Leistungsreduktion auswirkt. Ein anderer Punkt ist die Limitierung aufgrund des Umwandlungssatzes im BVG-Obligatorium: Die Umverteilungseffekte zwischen Obligatorium und Überobligatorium würden zunehmen. Und drittens würden die Unterschiede zwischen aktuellen Rentnern und Neurentnern sehr hoch, was dem Gerechtigkeitsempfinden zuwider läuft.

Alternative Ansätze

Im Rahmen der aktuellen beruflichen Vorsorge gibt es einige Modelle, die als Alternativen zum einheitlichen Umwandlungssatz einen neuen Ansatz zu einer flexibleren 2. Säule bieten, wie Dichter ausführte. Er stellte die verschiedenen Modelle kurz vor:

- «Split»: Unterschiedlicher Umwandlungssatz für Obligatorium und Überobligatorium
- «Cap»: Maximalen Rentenbezug begrenzen, ab einem bestimmten Betrag besteht ein Kapitalzwang
- «Layer»: Unterschiedlicher Umwandlungssatz für verschiedene Stufen des Altersguthabens, d.h., je nach Höhe des Altersguthabens
- «Bonus»: Umwandlungssatz mit garantiertem und variablem Teil (erfolgsabhängig)
- «Timing»: Tieferer Umwandlungssatz für späte Einkäufe und Einlagen in die Pensionskasse (z.B. < 5 Jahre vor Pensionierung)
- «Time Limit»: Zeitlich begrenzte Rente, danach Auszahlung eines Restkapitals
- «Trend»: Rente mit negativem Trend (d.h. nominal sinkend)

Das Modell «Trend» stand hernach im Fokus einer detaillierteren Betrachtung, steht es sozusagen für eine Wiederherstellung der ursprünglichen BVG-Zielsetzung. Wie Dichter darlegte, beruhte die Finanzierung der beruflichen Vorsorge im Jahr 1985 de facto auf einem Kaufkraftverlust der Rentner. Nur hat das damals niemand gemerkt, sprich zu spüren bekommen, weil die Teuerung bereits im technischen Zinssatz berücksichtigt war. Heute liegt die Teuerung nahezu bei Null, das heisst, dass die Renten nur dann an Kaufkraft verlieren, wenn sie nominal sinken. Solche sinkenden Renten – wie sie das Modell «Trend» vorsieht – sind zwar gewöhnungsbedürftig, aber letztlich entsprechen sie der Situation von 1985.

Aus rechtlicher Sicht sind sinkende Renten sind nicht zwangsläufig gesetzeswidrig. Das BVG-Minimum müsste allerdings immer eingehalten, also mit 6,8 Prozent umgewandelt werden, alles darüber wäre flexibel, so Dichter. Kernpunkt des Modell ist denn auch: Gleichzeitig mit der beschlossenen Senkung des Umwandlungssatzes würde für die Versicherten eine individuelle Wahl des Rentenmodells eingeführt, unter anderem mit frei wählbarem Umwandlungssatz.

Dichter hat verschiedenste Berechnungen durchgeführt und kommt zum Schluss, dass das Modell «Trend» sowohl zu einer Planbarkeit der Rente als auch der nötigen Flexibilität führt. So könnten Rentensenkungen bei anziehender Inflation wieder ausgesetzt werden. Im Grunde ist es nichts Neues, sondern nur das ursprüngliche BVG-Modell im heutigen Zinsumfeld. Das Kunden-Feedback nach Einführung des Modells «Trend» ist jedenfalls durchwegs positiv.

Reform der beruflichen Vorsorge – viele Wege führen nach Rom

Im Grunde hätte Andreas Cabalzar, Co-Präsident des Verbands des Bündner Staatspersonals und Vorstandsmitglied Öffentliches Personal Schweiz, nach all dem Gehörten fliessend übergehen können zu seinem eigenen Referat, aber er wählte als Einstieg hierzu bewusst die Vogelperspektive. Denn so zentral das Thema für jeden Einzelnen, so komplex ist die Materie. Das beginnt allein bei den Begriffen und ihrer Bedeutung. «BVG – das ist ein Buch mit sieben Siegeln», sagte Cabalzar, und gestand – selber Pensionskassenreferent bei Öffentliches Personal Schweiz, dass auch er noch nicht am Ende des Verständnisses angelangt sei. Er stellte kurz und anschaulich den grossen Rahmen, das Drei-Säulen-System der Schweizer Altersvorsorge vor, charakterisiert durch staatliche, berufliche und private Vorsorge. Und sprach sogleich eines der zentralen Probleme an: Die drei Säulen stellen im Grunde Versicherungspolicen dar – eine absolute Umverteilung indes ist in keiner Versicherungspolice enthalten.

Wichtig in Bezug auf den Versicherungsumfang ist zudem, so Cabalzar, dass das BVG Minimalanforderungen regelt. Daneben besteht noch das Überobligatorium.

Unter dem Stichwort «Kauderwelsch» erläuterte Cabalzar einige wesentlichen Begriffe. Am Beispiel «Altersrente» machte er nebenbei durch Zahlen klar, weshalb die Zusammenhang mit der Senkung des Umwandlungssatzes vom «Ren-

tenklau» die Rede ist. Damit war auch schon der Umwandlungssatz in den Fokus gerückt und was in ihm an ganz Wichtigem steckt. Cabalzar meinte, dass der Umwandlungssatz viel können muss, es aber auch Anforderungen an ihn gebe. So muss er kostenneutral sein (keine Umverteilungseffekte), darf nicht zu hoch sein (Pensionierungsverluste), aber auch nicht gesenkt werden (tiefere Renten) und sollte mit flankierenden Massnahmen (zur Stärkung des Sparprozesses und für Übergangsgenerationen) einhergehen können. Worum es Cabalzar mit diesen begrifflichen Ausführungen geht: Er will, ohne zu werten, sensibilisieren, was es bewirkt, wenn an diesen Schrauben gedreht wird.

Zwei weitere wichtige Bereiche sind sodann das Eintrittsalter, das bei der AHV und beim BVG unterschiedlich festgelegt sind (AHV = nach Vollendung 17. Altersjahr, BVG = nach Erreichen 24. Lebensjahr), und der Versicherter Lohn im BVG-Minimum mit einer Mindestlohngrenze (CHF 21'330 brutto) und einer Maximallohngrenze (max. AHV-Rente CHF 85'320 brutto). Den Koordinationsabzug wertete Cabalzar als überaus komplizierte Grösse und machte einleuchtend klar, wie sich dieser bei einem hohen bzw. tiefen Einkommen auf die Altersgutschriften auswirkt. Insbesondere Frauen seien vom starken Effekt des Koordinationsabzugs häufig betroffen, das sie oftmals einer Teilzeitarbeit nachgehen.

Als weiteren Begriff für mögliche Schraubvorgänge nannte er den «Sparprozess», der nebst anderem die Aufteilung der Sparanteile im BVG-Minimum zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmendem vorsieht. Oft übernimmt der Arbeitgeber allerdings mehr als 50 Prozent – hier liesse sich eine Schraube ansetzen, indem der Arbeitnehmer auf das gleiche Niveau gesetzt würde. Doch der Effekt ist dabei eher klein.

Nach diesen Erläuterungen wechselte Cabalzar zur aktuellen politischen Debatte und präsentierte einer Übersicht zu den verschiedenen Reformvorschlägen, die derzeit im Raum stehen. Sein Anliegen: Aufzeigen, was in jedem von ihnen steckt – und eine Bewertung im Ansatz, was grundsätzlich positiv, denkbar, heikel ist oder gar nicht geht. Hier in Kurzform die Quintessenz:

- Erhöhung Rentenalter: nicht grundsätzlich infrage gestellt. Die OECD zeigt mit der Forderung Rentenalter 67 wie weit gedacht wird.
- Senkung BVG Umwandlungssatz: unbestritten. Wo er genau liegen soll, das ist noch Diskussionspunkt.
- Eintrittsschwelle ins BVG: Senkung wichtig wegen Niederlohnbereich, muss relativ betrachtet aber Sinn machen, d.h. verhältnismässig sein und mehr als nur ein paar Franken mehr generieren
- Koordinationsabzug: erläutert
- Leistungsziele: Hierzu sind praktisch nirgends Angaben festgelegt.

Umwandlungssatz und Mindestzinssatz sind technische Parameter. Sie zu diskutieren, ist schwierig, da bestehen zu viele Ungewissheiten, so Cabalzar. Die zentrale Frage für ihn ist: Wie hoch soll das Leistungsziel sein? Wenn das sozialpolitisch diskutiert und entschieden ist, lassen sich hernach die Parameter entsprechend anpassen.

Das Problem bei der BVG-Reform ist für Cabalzar nicht die Frage, ob es finanzierbar wäre, sondern welches Leistungsziel wir erreichen wollen. Um es in seinen Worten auf den Punkt zu bringen: «In der Vorsorge gibt es keine Freiwilligkeit. Wenn wir Leistungen wollen, müssen wir das bezahlen. PUNKT.»

Schlussbemerkung

Die spannenden und engagiert präsentierten Referate boten viel Wissen und Erkenntnisse mit starkem Praxisbezug. Rege Diskussionen waren ihnen gewiss – sie setzten sich bis in den geselligen Teil der Tagung fort, sei es beim Apéro oder Nachtessen oder später in der Bar. Der Austausch der Teilnehmenden ist denn auch ein zentrales Element und Ziel der Brunnentage. Die nächste Gelegenheit dazu wird es am **26. und 27. November 2020** (wieder) geben – und wie immer im stilvollen Ambiente des Tagungshotels «Waldstätterhof».

Barbara Falk

STADT LUZERN
Stadtpersonalverband Luzern

Lohnverhandlungen 2020





Peter Meier
Vorstandsmitglied

An der Sitzung mit der Finanzdirektorin, Stadträtin Bitzi, vom Juni hat man sich bei 0,8 Prozent genereller und 0,7 Prozent individueller Lohnerhöhung / Teuerungsausgleich getroffen.

Nun hat der Stadtrat eine Aufteilung in 1 Prozent individuell und 0,5 Prozent generell beschlossen. Etwas störend ist, dass wir als Sozialpartner nicht darüber informiert worden sind, wie es sonst üblich ist.

Luzern, 6. November 2019

PFLÄSTERLIPOLITIK FÜR SEELEN-KRATZER?



Glosse. Trotz schwarzer Zahlen im öffentlichen Sektor mahnen die Arbeitgeber und die Parlamente zu Achtsamkeit!



Iris Braunwalder
Vorstandsmitglied
Öffentliches Personal Schweiz

«Wir müssen sparen für die schweren Zeiten! Wir müssen gewappnet sein, wenn sich die Segel wieder wenden», hört man sie rufen!

♦

Anstelle von Voraus- oder Weitsicht mit Lösungsansätzen gibt es für die öffentlichen Angestellten kleine Wundpflaster, um das eigene Gewissen zu beruhigen. Haben Sie, als Arbeitnehmerin oder Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst, teilweise auch das Gefühl, dass vor lauter Pflaster keine Stelle mehr vorhanden ist, welche noch heil und unversehrt ist?

♦

Aber da gibt es ja noch die Psyche, könnten da nicht auch noch ein oder mehrere Pflästerli angebracht werden?

♦

Hört man nicht auch die Rufe der Arbeitnehmenden? Woher stammen die guten finanziellen Resultate? Wer stemmt die Verwaltungen der Kantone, Städte und Gemeinden? Sind nicht wir, die öffentlich Bediensteten, jene, welche rund um die Uhr dafür sorgen, dass die Schweiz funktioniert?

♦

Das müsste sich doch wiederspiegeln! In unseren Anstellungsbedingungen, in echter Wertschätzung den Arbeitnehmenden gegenüber. Bleibt denn immer nur die Reparatur mit der «Pflästerlipolitik»? Dieselbe kann, und das ist der gravierendere Punkt, die systemischen Ursachen und Mängel des Lohnsystems nicht heilen! Denn so grosse, benötigte Wundpflaster hat kein Gesundheitsamt und keine Verbandsstofffabrik der Schweiz.

♦

Wird von den Politikerinnen und Politikern die drohende Gefahr nicht wahrgenommen? Also die demografische Entwicklung, die hohen Fluktuationen seitens der Arbeitnehmenden und der daraus resultierende Fachkräftemangel. Realisieren sie nicht, dass keine konkurrenzfähigen Löhne auch keine Attraktivität für den öffentlichen Sektor bedeuten?

♦

Muss der «Karren» unbedingt an die Wand gefahren werden? Und wenn er dann zerschellt? Welche der mitverantwortlichen Politikerinnen und Politiker werden die Verantwortung übernehmen?

♦

Ach ja – ich vergass –, das wären wohl auch wieder die Arbeitnehmenden, welche heilen und den Schaden übernehmen und begrenzen müssten!