



## PERSONALENTWICKLUNG IM FOKUS

# «Innovationskraft war und ist ein Kernelement unserer Kultur»

Cornelia Braun-Schoeffel im Experten-Interview

### Lohngleichheitsanalyse

Durchführungspflicht  
Unternehmen ab hundert  
Beschäftigten müssen  
den Nachweis erbringen. S. 20

### Erfahrungsaustausch

Praktikum Arbeitswelt 4.0  
Neue Denkipulse für  
«alte Hasen» und Expertenwissen  
für Jungunternehmer. S. 38

### Big Data

Brave New HR World  
Wachsende Datenmengen  
bieten ungeahntes Potenzial  
für nachhaltiges HRM. S. 52

## Personalentwicklung im Fokus

# «Innovationskraft war und ist ein Kernelement unserer Kultur»

Die eigenen Mitarbeitenden fit für die Veränderungen in der schnelllebigen «VUCA-Welt» zu machen, steht weit oben auf der To-do-Liste von HR-Verantwortlichen. Wir haben mit Cornelia Braun-Schoeffel, Director People, Culture & HR Digitalization bei Ricola, über den Stellenwert von Mitarbeiterentwicklung, Unternehmenskultur und Fringe Benefits beim bekannten Bonbonhersteller gesprochen.

*Interview geführt von Dave Husi*

*Frau Braun-Schoeffel, seit etwas mehr als drei Jahren sind Sie bei Ricola und verantworten dort die Personal-, Organisations- und Kultur-entwicklung sowie die HR-Digitalisierung. Was gefällt Ihnen besonders an Ihrer Aufgabe?*

Nach vielen Jahren im Finanzdienstleistungssektor – sowohl in der Beratung als auch im Unternehmen – bin ich heute sehr gerne in einem Produktionsbetrieb, in dem tagtäglich etwas entsteht, das man anfassen kann und das in unserem Fall ja auch noch gut schmeckt und wohltuend ist. Ich darf das Unternehmen und seine Menschen in all ihrer Vielfältigkeit jeden Tag aufs Neue erleben. Und genau das gefällt mir an meinem Job: die Arbeit mit den ganz unterschiedlichen Menschen hier bei Ricola und die Tatsache, dass wir einander aufgrund unserer Grösse mit weltweit etwas über 500 Mitarbeitenden noch kennen. Dadurch sind wir auch wirklich nah am Business und an allen Prozessen.

*Auf welche Projekte legen Sie momentan den Fokus?*

Seit Mai diesen Jahres haben wir einen neuen CEO – Thomas P. Meier – und mit ihm eine neue Vision, Mission, Werte und auch einen neuen Leadership Approach. All das bedingt in den kommenden zwei bis drei Jahren einen Kulturveränderungsprozess, der – in enger Abstimmung mit dem neuen CEO – aus unserem Bereich heraus gesteuert wird. Im technologischen Bereich beschäftigt uns seit ca. zwei Jahren die Implementierung von SAP SuccessFactors. Geplant ist die stufengerechte Einführung der gesam-



*Cornelia Braun-Schoeffel nimmt sich täglich Zeit für den persönlichen Austausch.*

ten TalentSuite. Neben «dem Bauen» der reinen IT-Infrastruktur liegen die Herausforderungen darin, diese neuen Technologien, Prozesse und Systeme zu all unseren Mitarbeitenden zu bringen. Employee Self Service, oder kurz «ESS», klingt in der Theorie einfach und richtig – ist aber im Alltag eines Produktionsbetriebs nicht immer ganz einfach zu bewerkstelligen und braucht in erster Linie neben Geduld auch das notwendige «didaktische Fingerspitzengefühl». Zudem darf ich auf HR-Seite das Thema Nachhaltigkeit vorantreiben, das im Zuge der Neuausrichtung ebenfalls deutlich mehr Gewicht bekommt und damit auch mehr Massnahmen und Aktionen erfordert.

*Welches ist Ihr HR-Spezialgebiet?*

Rückblickend und mit einem Wort: Change Management. Letztlich resultiert doch fast alles, was wir im Bereich PE oder OE machen oder anstossen, in der «Be-

gleitung von Veränderung». Das war in der Vergangenheit so und wird aufgrund unserer schnelllebigen «VUCA-Zeit» auch in Zukunft so bleiben.

Aufgrund meiner nunmehr bald dreissigjährigen Erfahrung im HR-Sektor würde ich mich aber auch als HR-Generalistin bezeichnen, der kaum ein HR-Gebiet mehr fremd ist. Wenn Sie mich danach fragen, was ich am liebsten mache, dann sind das heute zwei Dinge. Einerseits mag ich komplexe Projekte, die mich stark im vernetzten Denken fordern. Andererseits die Begegnung mit jeder einzelnen Person, die ich ein kurzes oder auch längeres Stück auf ihrem oder seinem Weg hier bei der Ricola begleiten darf.

*Bevor Sie 2016 bei Ricola als HR Project Manager angefangen haben, waren Sie bei der Helvetia Versicherung für HR-Projekte und Organi-*

## Private Kommunikation am Arbeitsplatz

# Was ist während der Arbeitszeit gestattet?

Da Mitarbeitende oft einen Grossteil des Tages an ihrem Arbeitsplatz verbringen, wirkt sich dies folglich auch auf den Privatbereich aus. Eine klare Abgrenzung des Arbeitsplatzes vom Privatbereich wird durch die Digitalisierung der Kommunikation zunehmend erschwert. Es stellt sich zwangsläufig die Frage: Was ist während der Arbeitszeit erlaubt?

Von Patrick Näf

### Ist Privates während der Arbeitszeit erlaubt?

Im Prinzip ist diese Frage rasch beantwortet: Das Gesetz definiert die Arbeitszeit als die Zeit, während der sich Mitarbeitende zur Verfügung der Arbeitgeberin zu halten haben. Während dieser Zeit sind die Mitarbeitenden verpflichtet, ihre ganze Schaffenskraft in die Dienste der Arbeitgeberin zu stellen. Dafür erhalten sie schliesslich auch einen Lohn. Für private Angelegenheiten gibt es grundsätzlich keinen Platz.

### Respektierung der Persönlichkeit

Mitarbeitende haben aber Anspruch auf den Schutz der Persönlichkeit. Die gesetzlich vorgesehene Fürsorgepflicht verpflichtet Arbeitgeberin, die Persönlichkeit der Mitarbeitenden zu achten und zu schützen. Dieser Persönlichkeitsschutz tritt in verschiedenen Bereichen zu Tage. Die zwingende Pausenregelung ist letztlich ein gesetzlicher Anwendungsfall der Fürsorgepflicht: zum Schutz der Gesundheit haben die Mitarbeitenden Anspruch auf eine Arbeitsunterbrechung. Diese dient grundsätzlich der Erholung. Sie kann aber auch dazu benutzt werden, private Kommunikationsbedürfnisse zu befriedigen. Als weitere Konsequenz des Persönlichkeitsschutzes ist es der Arbeitgeberin untersagt, den Mitarbeitenden Weisungen zu erteilen, die zu weit in die Persönlichkeit der Mitarbeitenden oder die Privatsphäre eingreifen. So wäre z.B. eine Weisung, die Mitarbeitenden hätten den Grund einer Arbeitsunfähigkeit mitzuteilen, klarerweise nicht zulässig.

### Darf der Geschäftscomputer zur privaten Kommunikation verwendet werden?

Vor allem bei Bürotätigkeiten tolerieren Arbeitgeberin bisweilen private Aktivitäten von untergeordnetem Umfang am Arbeitsplatz, insbesondere in Bezug auf Nutzung der geschäftlichen IT-Infrastruktur (E-Mail, Internetnutzung, Messengersysteme). Dies erklärt sich einerseits damit, dass die private Nutzung unmittelbar und damit ohne Zusatzaufwand möglich ist (abgesehen von der Zeit, die das Verfassen der Kommunikation selber beansprucht). Andererseits kann nicht bestritten werden, dass die Unmittelbarkeit der Kommunikation mittlerweile ein anerkanntes Bedürfnis darstellt (mit allen Vor- und Nachteilen). Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass die Nutzung der Geschäftsinfrastruktur zu privaten Zwecken während der Arbeitszeit grundsätzlich nur mit Zustimmung der Arbeitgeberin zulässig ist.

Diese Zustimmung kann sowohl stillschweigend als auch ausdrücklich erteilt werden. Stillschweigend wird sie erteilt, wenn die private Nutzung der IT-Infrastruktur mit Wissen der Arbeitgeberin von dieser über längere Zeit toleriert wird. In diesem Fall kann aber unklar sein, ob oder in welchem Umfang die private Nutzung tatsächlich bewusst toleriert wird. Zudem besteht bei dieser Laissez-faire-Haltung die Gefahr, dass den Mitarbeitenden ein Recht eingeräumt, dieses aber nicht abschliessend geregelt wird. Nicht unüblich ist eine ausdrückliche Regelung z.B. in einem Reglement, welche



Dürfen Privatnachrichten während der Arbeitszeit versendet werden?

die Nutzung der IT-Infrastruktur zu privaten Zwecken in moderatem, untergeordnetem Umfang erlaubt. Damit stellt sich sogleich die Frage, was als moderater, untergeordneter Umfang gilt. Dieser Begriff könnte im entsprechenden Reglement spezifisch im Hinblick auf die Bedürfnisse des Unternehmens definiert werden. Klarerweise nicht mehr moderat war der mittlerweile berüchtigte Fall eines öffentlich-rechtlichen Angestellten, der während der Arbeitszeit innerhalb von zwei Wochen rund 80 (!) Stunden Pornografie konsumierte (wobei der Besuch der entsprechenden Websites selber bereits einen Verstoß gegen die arbeitsrechtlichen Pflichten darstellt). Bei der Definition des untergeordneten Umfangs ist auch zu berücksichtigen, dass die Arbeitspflichten nicht beeinträchtigt werden.

### Vertrauen ist gut ...

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass der Arbeitgeberin die Entscheidung obliegt, ob eine private Nutzung der IT-Infrastruktur zulässig sein soll

## Quellensteuerrevision 2021

# «Es dürfte zu Vereinfachungen und mehr Rechtssicherheit führen»

Am 1. Januar 2021 treten die neuen Bestimmungen zur Quellenbesteuerung in Kraft. Nach der Publikation der neuen Quellensteuerverordnung (QSTV) im April 2018 hat die Eidgenössische Steuerverwaltung bereits am 12. Juni 2019 das Kreisschreiben Nr. 45 «Quellenbesteuerung des Erwerbseinkommens von Arbeitnehmern» (KS 45) veröffentlicht. Im Interview erklärt Steuerexperte Cyrill Habegger von BDO, was sich ändert und inwiefern verschiedene Personenkreise betroffen sein können.

*Interview geführt von Dave Husi*

### **Herr Habegger, warum ist diese Revision notwendig?**

Das seit 1995 bestehende Quellensteuersystem wurde durch Rechtsprechung des Bundesgerichts (BGer), verschiedener kantonalen Gerichte und des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) als in gewissen Teilen nicht kompatibel mit dem Personenfreizügigkeitsabkommen qualifiziert. Die Überarbeitung der Regeln, die das Personenfreizügigkeitsabkommen verletzen, war längst überfällig.

### **Können Sie an einem konkreten Beispiel aufzeigen, was sich für eine quellensteuerpflichtige Person ändert?**

Neu besteht für quasiansässige Quellenbesteuerte und Personen mit einem Einkommen von weniger als CHF 120'000.– die Möglichkeit, eine Steuererklärung einzureichen und von ihrer Wohnsitz- oder Aufenthaltsgemeinde nachträglich ordentlich besteuert zu werden.

Wenn wir eine alleinstehende quellensteuerpflichtige Person anschauen, die brutto CHF 108'000.– verdient und in Wollerau SZ wohnt, erfolgte bisher ein Quellensteuerabzug von CHF 9'234.– (Tarif A0N). Da die Einkommensgrenze von CHF 120'000.– nicht erreicht wurde, bestand für diese Person keine Möglichkeit, eine Steuererklärung einzureichen und vom tiefen Steuersatz in Wollerau zu profitieren. Dies war einer der grossen Knackpunkte: EU-Bürger mit einer B-Bewilligung waren hier schlicht benachteiligt gegenüber Schweizern in exakt derselben

Situation. In Bezug auf die Personenfreizügigkeit und das Gebot der Nicht-Diskriminierung war dies kritisch. Neu kann die im Beispiel genannte Person einen Antrag auf ein nachträglich ordentliches Verfahren stellen und eine Steuererklärung in Wollerau einreichen, wodurch sich die Steuerlast auf rund CHF 500.– reduziert. Ein ähnliches Szenario kann sich natürlich in vielen steuergünstigen Gemeinden schweizweit abspielen. Der Kanton Schwyz rechnet in Wollerau, Freienbach und Schindellegi mit mehreren Tausend Anträgen auf nachträglich ordentliche Veranlagungen.

tarifs «D» ist eine weitere Neuerung, die Arbeitgebende betrifft. Ebenso die Möglichkeit, bei nur beschränkt Steuerpflichtigen bereits im Rahmen der Quellensteuerabrechnung Einkommen freizustellen – dies war bisher nicht überall vorgesehen. Arbeitgebenden, die keine moderne Lohnverarbeitungssoftware im Einsatz haben, dürften die umfangreichen und teilweise komplexen Bestimmungen zu Jahresmodell/Monatsmodell, Stundenlöhnern, Teilzeitbeschäftigten etc. gewisses Kopfbrechen bereiten.

---

## «EU-Bürger mit einer B-Bewilligung waren vor der Revision schlicht benachteiligt gegenüber Schweizern in exakt derselben Situation.»

---

### **Diese Änderung betrifft die quellenbesteuerten Personen. Gibt es auch Änderungen mit Auswirkungen auf Arbeitgeber?**

Die Mehrheit der Neuregelungen und Präzisierungen betrifft tatsächlich die Arbeitgebenden, da die Quellensteuer durch den Schuldner der steuerbaren Leistung, den sog. SSL, einbehalten und abgeführt werden muss. So müssen Arbeitgeber zukünftig z.B. zwingend mit dem zuständigen Kanton abrechnen. Es wird daher nicht mehr zulässig sein, alle quellenbesteuerten Arbeitnehmer im Sitzkanton des Unternehmens abzurechnen. Der Wegfall des Nebenerwerb-

Erwähnenswert ist auch die Anmerkung, dass Rulings betreffend Quellensteuern per 1. Januar 2021 die Wirkung verlieren, falls sie dem KS 45 widersprechen. Allenfalls gibt es für die eine oder andere Unternehmung hier sehr bald Handlungsbedarf.

Um nicht den Eindruck zu vermitteln, dass Arbeitgebenden nur zusätzliche Verpflichtungen aufgebürdet werden, sei Folgendes angemerkt: Insgesamt dürften die Neuregelungen die Abrechnungen vereinfachen und die Rechtssicherheit erhöhen, wie z.B. bei der Tarifierung. Die Mitwirkungspflichten bleiben ungefähr dieselben, und es wird eine

## Attraktive Arbeitgebermarke

# Wie die Arbeitsplatzkultur das Employer Branding stärkt

Bedingt durch den zunehmenden Fachkräftemangel, wandelt sich der Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmermarkt. Gut qualifizierte Arbeitnehmende können sich ihren Arbeitgeber aussuchen – Employer Branding gewinnt dadurch für die Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Aber der Schlüssel zur erfolgreichen Arbeitgebermarke liegt in der firmenintern gelebten Arbeitsplatzkultur.

Von Ben Seiler

Was waren es für goldene Zeiten für Arbeitgeber, als man in gönnerhafter Manier aus einem Bewerberstapel von manchmal über hundert Bewerbungen jemanden heraussuchen konnte – ohne sich über War for Talents oder Arbeitgeberattraktivität Gedanken machen zu müssen. Doch mit dem baldigen Rentenalter der Babyboomer sind diese goldenen Zeiten vorbei. Prognostiziert<sup>1</sup> wird, dass 40% der frei werdenden Stellen durch pensionierte Babyboomer nicht wieder besetzt werden können. Das betrifft sowohl Fachkräfte aus MINT-Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technologie) als auch Arbeitskräfte in Dienstleistungsbranchen wie dem Tourismus. Doch neben dieser quantitativen Schere tut sich auch eine qualitative auf: Oftmals fehlen das Know-how und das Fachwissen, die die Stellenprofile fordern.

Da immer mehr Fachkräfte benötigt werden und die Nachfrage steigt, hat – wie im Marktprinzip üblich – die Angebotsseite die Zügel in der Hand. Stellensuchende können zunehmend auswählen, bei welchen Arbeitgebern sie arbeiten möchten. Die Folge: Organisationen geraten immer stärker unter Druck, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen. Und dabei muss man extrem authentisch sein: Online-Bewertungsportale vergrössern die Transparenz des Arbeitgeberimages und bringen inkonsistente Botschaften schnell ans Licht. Kein Wunder also, dass Employer Branding für die Talentsuche immer wichtiger wird!

<sup>1</sup> Wolfgang Immerschitt, Marcus Stumpf (2019): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber.

## Was Arbeitsplatzkultur mit Employer Branding zu tun hat

Employer Branding basiert auf dem Grundprinzip des klassischen Brandings: Ein Gefühl, einen bestimmten Gedanken oder ein bestimmtes Bild auf ein Produkt oder eine Dienstleistung zu projizieren. Mit dem Unterschied, dass der Fokus auf bestehenden und künftigen Mitarbeitenden liegt. Das Ziel muss sein, sich als Arbeitgeber gegenüber anderen Unternehmen durch ein Arbeitgeberversprechen (Employer Value Proposition, EVP) differenziert zu positionieren, damit einerseits neue Talente angezogen und andererseits bestehende Mitarbeitende gehalten werden können. Wichtig ist dabei jedoch, dass das Markenversprechen, das gegen aussen kommuniziert werden will, auch innen gelebt wird. Anders gesagt: Nur wer gegen innen strahlt, kann auch gegen aussen glänzen. Und hier kommt die Arbeitsplatzkultur ins Spiel.

## Wodurch sich eine EVP auszeichnet

Organisationen, die ihren Employer Brand auf der bestehenden Arbeitsplatzkultur, den Stärken und den eigenen Werten aufbauen, konstruieren nicht nur ein glaubwürdiges Arbeitgeberversprechen, sondern kommunizieren auch gegen aussen vertrauenswürdig. Dieses Arbeitgeberversprechen zeichnet sich durch drei Punkte aus:

### 1. Gelebte Werte

Werte, die nur an der Wand hängen oder auf dem Papier stehen, nützen nicht viel. Nur Werte, die von der überwiegenden



Ein positives Arbeitsklima wirkt anziehend auf potenzielle Mitarbeitende.

Mehrheit der Mitarbeitenden und Führungskräfte gelebt werden, wirken auch glaubwürdig.

### 2. Einzigartigkeit

Jede Arbeitsplatzkultur ist einzigartig. Baut man das Werteverprechen für das Employer Branding auf der Arbeitsplatzkultur auf, differenziert man sich automatisch von Wettbewerbern.

### 3. Zukunftsorientierung

Da Arbeitsplatzkultur und Veränderungsprozesse in einem Wechselspiel stehen, unterstützt das Werteverprechen die strategische Ausrichtung einer Organisation. Das Ziel hinsichtlich des Werteverprechens einer Organisation muss es in der Innenperspektive demnach sein, die einzigartigen Eigenschaften der gelebten Arbeitsplatzkultur zu identifizieren und glaubhaft am Arbeitsmarkt als Arbeitgebermarke zu etablieren.

**Personalpolitik**

# Klarheit für Mitarbeitende und Unternehmen schaffen

Eine schriftlich abgefasste Personalpolitik, die zum einen für alle Mitarbeitenden gut verständlich ist und zum anderen passende Zielsetzungen einbringt, kann für die nachhaltige Positionierung der Humanressourcen einer Unternehmung eine wichtige Rolle spielen. Für die Formulierung lohnt sich eine systematische Vorgehensweise.

Von Prof. Dr. Gery Bruederlin

Viele Unternehmen in der Schweiz verfügen über eine schriftlich festgehaltene Personalpolitik, sehr viele aber auch nicht. Letztere verzichten damit erstens auf die umfassende Etablierung von Werten, Überzeugungen und Grundsätzen, welche die Entscheidungen in der Führung der Humanressourcen steuern, zweitens auf eine Basis, welche die ständige Gestaltung der Beziehungen und die Pflege der sozialen Verantwortlichkeiten in einer Unternehmung definiert, und drittens auf Regeln, wie Mitarbeitende und Unternehmen im Arbeitsalltag miteinander umgehen. Werteetablierung, Entscheidungssteuerung und Beziehungsgestaltung im HRM sind aber neben der Unternehmensstrategie und der Unternehmenskultur bestimmend, wenn es um die Marschrichtung und damit die für die gesamte Unternehmung strategische Ausrichtung von HR geht. Mit anderen Worten, die Personalpolitik definiert die für eine Personalstrategie notwendigen Grundhaltungen und Rahmenbedingungen.

## Wie wird Personalpolitik festgehalten?

Dabei ist die Gestaltung einer Personalpolitik in der betrieblichen Praxis kaum irgendwelchen Regeln unterworfen. Es kommen die unterschiedlichsten Formate vor. Es ist alles möglich, seien es ein paar wenige Bullet Points, die im Intranet publiziert werden, oder seien es mehrseitige Dokumente, die detaillierte Kommentare zu diversen Themenfeldern umfassen und allen Mitarbeitenden ausgehändigt sowie via Unternehmenswebseite auch

extern zugänglich gemacht werden. Struktur und Detaillierungsgrad der Inhalte variieren also stark, drehen sich im Grossen und Ganzen aber immer um die oben erwähnten Grundwerte in der Führung der Humanressourcen.

Wenn eine Personalpolitik nicht schriftlich verfügbar ist, bedeutet dies jedoch nicht, dass diese Firma keine personalpolitische Orientierung besitzt. Oft findet man in einem ausführlich gestalteten Leitbild (Mission Statement) viele Aussagen, die einer Personalpolitik zuzuordnen sind, etwa zum angestrebten Führungsstil, zur Mitbestimmung oder zur Sozialpolitik. Dies kann nicht überraschen, da eine wirksame Personalpolitik letztendlich in den Inhalten eines Leitbildes verwurzelt ist. Oder es haben sich im täglichen Betriebsalltag Verhaltensweisen, implizite Regeln oder ungeschriebene Gesetze herausgebildet, die nirgends formuliert sind, deren Steuerungskraft aber einer effektiven Personalpolitik gleichkommt. Damit sind wir schon sehr nahe bei der Unternehmenskultur, die ebenfalls eng mit den Inhalten einer Personalpolitik verknüpft ist. Diese Zusammenhänge zwischen Leitbild, Unternehmenskultur und Personalpolitik zeigen sich weiter darin, dass wichtige Merkmale auf alle drei Konzepte zutreffen (vgl. Abb. 1):

- **Orientierung:** Vermittlung von Sinn und Orientierung und damit Steuerung von Verhalten in einer komplexen Welt
- **Motivation:** Stabilisierende Wirkung und damit positive Effekte auf Motivation und Engagement
- **Verbindlichkeit:** Gültigkeit für alle Mitarbeitenden eines Unternehmens

- **Beziehungsrelevanz:** Aussage über die Art und Weise des Umgangs der Mitarbeitenden untereinander
- **Dynamik:** Langsame, aber stetige Entwicklung und Veränderung

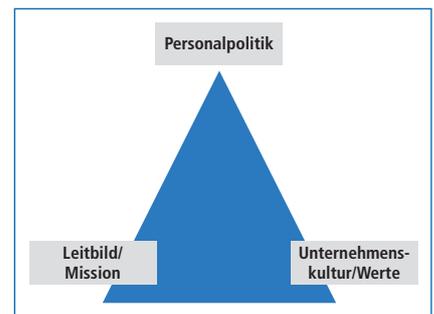


Abbildung 1: Inhaltliche Zusammenhänge zwischen Personalpolitik, Leitbild und Unternehmenskultur

## Personalpolitik vs. Personalreglement

Auch wenn existierende Personalpolitiken gelegentlich operative Handlungsanweisungen enthalten, dürfen sie deswegen nicht mit Personalreglementen verwechselt werden. Letztere haben einen viel höheren Detaillierungsgrad und beinhalten in umfassender Art und Weise die für alle Mitarbeitenden gültigen Standards und Regeln. Sie bilden deshalb oft einen integralen Bestandteil des Arbeitsvertrages.

Die möglichst eindeutige Positionierung in einem Spektrum zwischen der allgemeingültigen Abstraktheit eines Leitbildes und der unternehmensspezifischen Konkretheit eines Personalreglements ist aber ein wichtiges Bestimmungsmerkmal einer Personalpolitik.

**Wettbewerb**

# Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

*Welches Element gehört zwingend in einen Aufhebungsvertrag?*

- Nennung des Beendigungsgrunds
- Nennung des Beendigungszeitpunkts
- Nennung des Betrags der Abgangschädigung

*Welche ist keine der fünf Dimensionen von Big Data?*

- Velocity
- Variety
- Virtuality

*Welche drei Schriftzeichen symbolisieren, was wir von japanischen Führungskräften lernen können?*

- Do, Re und Mi
- Han, So und Lo
- Shu, Ha und Ri

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

Lösungen und Gewinner werden in der März-Ausgabe von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.  
Teilnahmeschluss: 12.2.2020. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

**Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Dezember/Januar-Ausgabe 2019:**

*Für welche Berufsgruppe gilt gemäss Arbeitsgesetz keine Stunden- und Zeitvorgabe bei der Arbeitszeit?*  
Pfarrer

*Mit welchem Vertragsstaat ausserhalb der EU/EFTA hat die Schweiz ein bilaterales Sozialversicherungsabkommen abgeschlossen?*  
Uruguay

*Was bedeutet «Nudging»?*

Eine Person wird sanft in eine Richtung gestupst, bis sie ein gewünschtes Verhalten zeigt

**Gewinnerin:** Die Gewinnerin der Dezember/Januar-Ausgabe heisst Erika Niggli. Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie eine Kongressteilnahme am 20. WEKA Arbeitsrecht-Kongress 2020 im Wert von CHF 640.-

**NEU!**

## 20. WEKA Arbeitsrecht-Kongress 2020

Dienstag, 31. März 2020 – Technopark Zürich

### Aktuelles Schweizer Arbeitsrecht – Neuerungen, knifflige Fälle, Praxis-Tipps



**Aus der neusten Rechtsprechung des Bundesgerichts zum Arbeitsrecht**  
Prof. em. Dr. Thomas Geiser  
Tagungsleitung



**Rechtliche Fallstricke bei Teilzeitarbeit**  
Dr. André Bloch  
Rechtsanwalt



**My Home is my Office: Merkmale zur Arbeit von zu Hause**  
Patrick Näf  
LL.M., Fachanwalt SAV Arbeitsrecht



**Streitfälle Mutterschaft**  
Dr. Harry Nötzli  
Fachanwalt SAV Arbeitsrecht



**Spannungsverhältnis Arbeitsvertrag, Reglemente und Weisungen**  
Roy Levy  
Fachanwalt SAV Arbeitsrecht

Gleich anmelden: [www.praxisseminare.ch](http://www.praxisseminare.ch)

**Inputs fürs HR im Zeitalter der digitalen Transformation**

# Highlights vom HR Day 2019 (Teil 1)

Bei der ersten Ausgabe des HR Days standen am 5. Dezember 2019 verschiedene HR-Entwicklungsthemen im Fokus. Durch den Kongress führte die Journalistin und Moderatorin Nadine Jürgensen. Wir haben für Sie das Wichtigste zusammengefasst.

Von Dave Husi

## Intuition und Meditation als wichtige Führungskompetenzen

Der als Samurai Manager® bekannte Dr. Reinhard Lindner eröffnete den Kongress mit einem Mutmachervortrag. Seine Kernbotschaft an die Teilnehmenden: Intuition und Meditation werden die wichtigsten Führungskompetenzen der Zukunft sein. Intuition bedeutet in Bezug auf Führungskräfte, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Entscheidungen zu treffen, ohne sie rational begründen zu können. Die Entscheidung ist einfach passiert – und sie war goldrichtig. In einer zahlen- und faktengetriebenen Welt wird dieser erfolgsentscheidenden Kompetenz mit Sicherheit eine völlig neue Bedeutung zugemessen werden – davon ist der Referent überzeugt. Denn zu jeder Studie gibt es eine Gegenstudie, zu jedem Gutachten ein Gegengutachten. Darum ist das Vertrauen in die eigene Intuition gefragt. Das Rezept, wie die eigene Intuition verbessert werden kann, beginnt beim kontinuierlichen Üben, das zu mehr Selbstvertrauen führt. Durch Selbstvertrauen entsteht Gelassenheit, und die Gelassenheit ist das Tor zur Intuition, so Dr. Lindner.

Meditation, die zweite wichtige Führungskompetenz, bedeutet im Sinne der Zen-Lehre, dem Moment Qualität zu geben. Dem Hier und Jetzt die volle Aufmerksamkeit zu schenken, sich voll und ganz auf das zu konzentrieren, was man jetzt gerade tut, ohne gedanklich abzuschweifen. In einem Mitarbeitergespräch resultieren daraus Wertschätzung, Respekt und Vertrauen: Tugenden, welche für eine Führungskraft von grossem Vorteil sind. Meditation soll zusätzlich einen Ausgleich im Sinne von Ruhe und Gelassenheit in unserer hektischen und gestressten Welt bieten, erklärte der Referent.

Der Japan-Experte zeigte den Teilnehmenden zum Abschluss anhand der drei Schriftzeichen «Shu», «Ha» und «Ri» auf, was man von japanischen Führungskräften lernen kann. «Shu» steht dabei für das Lernen: Eine Sache zu durchdringen, dem Thema auf den Grund zu gehen und den Sinn dahinter zu verstehen. Dabei soll das Gelernte sich als «unbewusste» Kompetenz verfestigen, damit auch in einer Stresssituation auf dieses Wissen zurückgegriffen werden kann.



Die drei japanischen Schriftzeichen Shu, Ha und Ri

«Ha» bedeutet «Verdauen» und ist im Sinne von «Geduld haben» oder den richtigen Zeitpunkt für das eigene Handeln abzuwarten, zu verstehen. Es gilt ein Gespür dafür zu entwickeln, wann die Zeit reif ist, in die Offensive zu gehen.

Etwas mutig und entschlossen umzusetzen – dafür steht «Ri». Gemeint ist damit, nicht mehr zu zögern, wenn eine Entscheidung gefallen ist, sondern die gesamte Energie auf ein gemeinsames Ziel auszurichten und den Weg konsequent zu verfolgen. Und ganz wichtig: Das Falsche mit derselben Entschlossenheit zu tun wie das Richtige. Denn im Moment der Entscheidung weiss man noch nicht, ob diese richtig oder falsch ist, schloss Dr. Lindner.

## Faire, marktgerechte Löhne dank HR-Expertise

Urs Klingler, Vergütungsexperte bei Klingler Consultants, zeigte in seinem Beitrag auf, dass viele Lohnsysteme fehlerhaft funktionieren und so die Un-

gleichbehandlung fördern. Dazu gehört zunächst die Vorstellung, dass eine Funktions- und Arbeitsbewertung sich direkt in ein Lohnband übersetzen liesse. Dies ist jedoch nicht der Fall, da zusätzlich immer auch die Region sowie der Markt den Lohn beeinflussen, wie der Experte betonte. Ein weiteres Problem ist das Nichtvorliegen eines spezifischen Anforderungskatalogs pro Funktion/Rolle nach einheitlichen Kriterien.

Wenn der Lohn der Funktion folgt und im Markt stehenbleibt, wenn also die definierte Kompetenz erreicht wurde, führt dies ebenfalls zu Lohnungleichbehandlung. Allgemein problematisch sind unübersichtliche und komplexe Lohnsysteme. Neben zu grossen Ermessensspielräumen für Führungskräfte bei Einstellungen und fehlenden Grundsätzen bei der Lohnfestsetzung ist vor allem ein Lohnsystem, das intransparent ausgestaltet ist und daher willkürliche oder gar missbräuchliche Entscheidungen zulässt, ein weiterer, wesentlicher Faktor für Lohnungerechtigkeit. Aber auch ein komplexes Vergütungssystem mit starren Automatismen, die nach Alter oder Unternehmenszugehörigkeit ausgerichtet sind, kann viel Konfliktpotenzial im Hinblick auf eine faire Vergütungspraxis bergen. Lohnbänder sollten zudem nicht breiter als 35% sein, da dies sonst zu einer systembedingten Ungleichbehandlung führt.

Als letzten Punkt, der die interne Lohngerechtigkeit gefährdet, nannte der Vergütungsexperte unvollständige oder fehlende Regelungen für Arbeitnehmende, die nur Teilzeit arbeiten. Die Politik könne zwar einen äusseren Rahmen vorgeben, jedoch sei hier auch das HR in der Pflicht, etwas gegen die beschriebene Problematik zu unternehmen, betonte Urs Klingler.

## Kultur-Guides

# Wegbegleiter für interkulturelle Zusammenarbeit

Ein erfreulicher Trend macht sich bemerkbar: Das Wissen um die Bedeutung interkultureller Kompetenz für den Unternehmenserfolg in Büros und Produktionshallen setzt sich immer mehr durch. Aber wer kümmert sich im Alltagsgeschäft um diesen Aufgabenbereich? Was kann die HR-Abteilung dafür tun? Ist es mit einem einmaligen Training von ein paar Mitarbeitenden getan oder gibt es weitere Strategien, um ein permanentes Augenmerk auf interkulturelle Aspekte zu richten?

Von Dr. Irene Pill

### Regelmässig Staub wischen

Vielleicht geht es Ihnen zu Hause so wie mir: Ich finde, es ist weitaus effizienter, regelmässig ein wenig Staub zu wischen, als einmal in einer Hauruck-Aktion das Liegengebliebene und unter den Teppich Gekehrte äusserst mühsam in Ordnung zu bringen. Im interkulturellen Kontext ist das nicht viel anders: Es bringt wesentlich mehr, wenn man sich kontinuierlich um dieses Thema kümmert statt immer nur dann, wenn so manches bereits im Argen liegt und eine Menge Staub aufgewirbelt wurde.

### Fit für viele Kulturen

Wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturen zusammenarbeiten, warten täglich grosse Herausforderungen. Sie treffen auf ungewohnte Denk- und Arbeitsweisen, andere Kommunikationsstile, konträre Vorstellungen von Führungsverhalten und Aufgabenerledigung, «merkwürdige» Auffassungen von persönlichem Umgang und nicht zuletzt auf ein andersartiges Zeitverständnis. Interkulturelle Kompetenz ist also gefragt.

### Brücken bauen durch Kultur-Guides

Eine empfehlenswerte Möglichkeit, um in Unternehmen das interkulturelle Zusammenwirken zu fördern, ist der Einsatz ausgewählter Mitarbeitender als Kultur-Guides. Diese Botschafter bauen Brücken zwischen Kulturen und packen an, um

eventuelle Mauern abzutragen. Zunächst als Wegbereiter können sie später dauerhaft als Wegbegleiter agieren. Sie kümmern sich vor Ort, falls möglich neben ihrer eigentlichen Tätigkeit, um alltägliche kulturspezifische Fragestellungen und weisen beständig auf interkulturelle Belange hin. Als Scharnier zwischen Beschäftigten und oberstem Management platzieren sie das Thema Interkultur an geeigneter Stelle. Sie handeln im Benehmen mit der HR-Abteilung und sonstigen Fach- und Führungskräften und üben auf diese Weise eine Entlastungsfunktion aus.

### Kultur-Guides machen manches möglich

Ein breites Aufgabenspektrum direkt aus der Praxis wartet auf Kultur-Guides: Als unmittelbare Ansprechpartner gehen sie gezielt auf Mitarbeitende zu, fungieren als Sprachrohr nach oben und unten,



Kultur-Guides als Vermittler in Unternehmen.

nehmen beratend an Meetings teil und schalten in schwierigen Fällen einen interkulturellen Trainer oder Coach ein. Sie helfen mit, Spielregeln des Umgangs festzulegen und gemeinsame Ziele zu verdeutlichen. Sie fördern den Teamgeist und gegenseitiges Verständnis und stellen heraus, was gut funktioniert und wo noch Optimierungsbedarf herrscht.

Kultur-Guides regen an, weniger über, sondern mehr miteinander zu sprechen. Dialog auf Augenhöhe ist gefragt. Indem sie das Ohr an der richtigen Stelle haben, sorgen sie präventiv für eine optimierte Kommunikation und lösungsorientierte Kooperation zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen. Sie sind dafür da, Ungereimtheiten gleich zu bearbeiten, gerade wenn sie noch niederschwellig sind. Damit beugen sie Missverständnissen vor, die häufig zunächst aus vermeintlich völlig harmlosen Kleinigkeiten entstehen, sich im Lauf der Zeit jedoch, wenn eben nicht regelmässig Staub gewischt wird, hochschaukeln und zu einer ausgemachten Lawine auswachsen. Allein ein unterbleibender oder zu intensiver Augenkontakt, falsch interpretierte Gesten und Gebärden, ungewohnter räumlicher Abstand, auffallende Tischsitzen oder andere Höflichkeitsformen und Begrüssungsweisen führen bisweilen zu Irritation, wenn nicht gar zu anhaltendem Frust und Ärger.

Eine entlastende Funktion kommt Kultur-Guides insbesondere bei der Vermittlung zwischen den Hierarchieebenen zu. Zum

**Auf Auslandsentsendung in der Schweiz**

# Expats wünschen sich eine bessere Work-Life-Integration

Wenn Mitarbeitende ins Ausland umsiedeln, sind Einschnitte in die Work-Life-Balance unumgänglich. Kritisch wird es, wenn es auch nach der Eingewöhnung nicht gelingt, Berufliches und Privates in Einklang zu bringen – wie dies in der Schweiz oft der Fall ist.

Von Ingo Priebisch

Schluss mit der Work-Life-Balance! Die Vorstellung von einem penibel gewährten Gleichgewicht zwischen den streng getrennten Sphären des Beruflichen und des Privaten ist nicht mehr zeitgemäss. Doch sollten Mitarbeitende deshalb nicht bis um 23:00 am PC sitzen oder beim Sonntagsbrunch Mails beantworten. Vielmehr geht es um ein holistisches Konzept, in dem ausgefüllter Arbeitsalltag und erfülltes Privatleben verschmelzen.

Dies gilt auch – und gerade – für Mitarbeitende auf Auslandsentsendung, die als hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte viel Zeit und Energie in die Karriere investieren. Auch sie sollten von einem Ausgleich profitieren, schon allein, um dem Katastrophenfall im Global Mobility Management vorzubeugen: Die Kosten einer vorzeitigen Rückkehr können sich rasch auf mehrere Hunderttausend Franken belaufen.

Wie steht es aber um die Work-Life-Balance – bzw. Work-Life-Integration – von internationalen Mitarbeitenden, die aufgrund der Entsendung durch den Arbeitgeber in die Schweiz umgesiedelt sind? Wie können Personalabteilungen ihnen am besten unter die Arme greifen? Und inwiefern empfiehlt es sich im international orientierten Global Mobility Management, bei unterstützenden Massnahmen den lokalen Kontext zu berücksichtigen?

**Zurückhaltung bei Zufriedenheit, Skepsis bei Karrierechancen**

Die gute Nachricht zuerst: Laut der Expat Insider Business Edition 2019, einer der weltweit grössten Umfragen zum Le-



*Sozialen Anschluss zu finden, ist für Expats nicht immer einfach.*

ben und Arbeiten im Ausland, arbeiten entsandte Mitarbeitende in der Schweiz zwar in Vollzeit etwas mehr als der durchschnittliche Befragte hierzulande (45,5 vs. 44,1 h), aber immer noch weniger als der Durchschnitt: Weltweit kommen Mitarbeitende auf Auslandsentsendung auf eine halbe Stunde mehr (46,0h).

Die schlechte Nachricht: Obwohl die Entsandten in der Schweiz weniger Zeit am Arbeitsplatz verbringen als ihre globalen Pendanten, bewerten sie den Faktor Arbeitszeit im Schnitt etwas negativer. Und mit ihrer Work-Life-Balance sind sie auch weniger zufrieden: Weltweit bewerten 62% aller Mitarbeitenden, die ins Ausland entsandt wurden, diese positiv, doch nur 56% in der Schweiz.

Wie aus vergangenen Datenanalysen bekannt, korrelieren niedrige Arbeitszeiten nicht zwingend mit hoher Zufriedenheit bei entsprechenden Bewertungsfaktoren. Dies ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass bei der Work-Life-Balance mehr Aspekte eine Rolle spielen als die im Büro verbrachte Zeit. So hängt es zum Beispiel auch davon ab, ob die Mitarbeitenden

den Job als erfüllende Aufgabe empfinden und ob sie sich im Unternehmen überhaupt wohlfühlen.

Einerseits berichten die Befragten in der Schweiz, sich nach der Entsendung schnell im neuen Job zurechtgefunden zu haben: Für ca. zwei Drittel hat die Eingewöhnung maximal sechs Monate gedauert. Jedoch sind sie im Beruf generell etwas weniger zufrieden als die Gesamtheit aller befragten Entsandten (64% vs. 72% positive Antworten) sowie weniger optimistisch in Bezug auf Karrierechancen (54% vs. 64%) – und das, obwohl in der Schweiz über 90% in Experten- und Führungspositionen tätig sind. Vor allem Letzteres könnte den Unternehmen zur Anregung dienen, Förderung, Weiterbildung und Karrierepfade ihrer internationalen Mitarbeitenden einer gründlichen Prüfung zu unterziehen.

**Unterstützung durch den Arbeitgeber: Finanziell, praktisch, kurzfristig**

In finanzieller Hinsicht zeigen sich die Organisationen bei einer Entsendung in die

## Talent Management: treffendere Bezeichnung gesucht!

Dem Begriff «Personalentwicklung» haftet etwas Altmodisches an, die Starrheit längst überkommener, träger «Entwicklungspläne» schwingt noch mit, wo auch das schiere Absolvieren von Trainings durchaus im Vordergrund stand. Auch der heute geläufige Begriff «Talent Management» trifft meines Erachtens nicht ins Schwarze: er beleuchtet wohl die Top Down Perspektive, nämlich dass ein Unternehmen legitimerweise sein «Talent» managen will. Denn schliesslich sind die Fähigkeiten der Mitarbeitenden ein Schlüssel zum Erfolg. Der Begriff sagt jedoch nichts über den weit zentraleren Aspekt der Eigenverantwortung resp. Eigenmotivation der Mitarbeitenden aus.

Heute sind sich wahrscheinlich alle einig: Mit dem wachsenden Bedarf an schnellen und agilen Lösungen, mit den Möglichkeiten der zunehmend flexiblen Arbeitsgestaltung sowie der sich verstärkenden Individualisierung müssen auch die Entwicklungsangebote und -modalitäten flexibel und agil werden. So wird in vielen Unternehmen ein mehr oder weniger gelungener Mix aus verschiedenen Angeboten von der Lernplattform bis hin zu Peer Coaching angeboten – Stichwort HR als Weiterbildungsbroker. Soweit so gut, die digitalen Angebote resp. die geeignete Mischung aus on- und offline Möglichkeiten stellt ja nichts anderes als eine notwendige und logische Anpassung an heutige Umstände dar.

Wenn die Angebote jedoch Wirkung zeigen sollen, ist es unabdingbar, die Mitarbeitenden zu (Mit)gestaltenden ihrer eigenen Entwicklung zu machen. Das hört sich einfach an, setzt jedoch gegenseitiges Vertrauen voraus, denn im Endeffekt bedeutet es eben auch: weniger Kontrolle, mehr Individualität, weniger «top down», sondern durch Förderung der Eigeninitiative mehr intrinsische Motivation der Mitarbeitenden. Und genau da sind einmal mehr die Führungskräfte gefragt, die sicherstellen müssen, dass die übergeordneten Zielsetzungen des Unternehmens verfolgt werden, bei grösstmöglicher Selbstbestimmung der Mitarbeitenden. A propos treffenderer Begriff für Talent Management in Unternehmen: wie wäre es mit «Manage your talent – we partner with you!»

**Dr. Barbara Aeschlimann** hat mehr als 25 Jahre HR-Erfahrung und ist aktuell Geschäftsführerin der ZGP Zürcher Gesellschaft für Personal-Management. Dort beschäftigt sie sich mit der Transformation des Vereins in einen Hub für HR-Kompetenz.



Schweiz durchaus entgegenkommend. Mehr als drei von vier Studienteilnehmern verdienen mindestens USD 100 000.– (ca. CHF 98 000.–) im Jahr: Dass die entsandten Mitarbeitenden ihre persönlichen Finanzen im globalen Vergleich dennoch etwas strenger beurteilen, ist angesichts der hohen Lebenshaltungskosten wenig verwunderlich. Trotzdem bejahen ca. neun von zehn die Frage, ob sie ihr Einkommen als mindestens ausreichend für das Leben im Ausland empfinden (89% in der Schweiz vs. 86% weltweit). Für die durch den Umzug in die Schweiz entstandenen Kosten hat die Mehrheit zusätzliche Unterstützung vom Arbeitgeber erhalten: So bekamen 85% die Auslagen erstattet, und 70% wurde ein Pauschalbetrag gezahlt.

Über das Finanzielle hinaus konzentriert sich die Unterstützung hauptsächlich auf kurzfristige und praktische Angebote: Am beliebtesten ist die Abwicklung des Umzugs durch professionelle Dienstleister (64%), gefolgt von Hilfe bei Behördengängen, Wohnungssuche etc. (59%), Sprachkursen (53%) und Infos zum neuen Wohnort (43%). Daran ist zunächst nichts auszusetzen – im Gegenteil: Es wäre wünschenswert, dass solche Angebote allen entsandten Mitarbeitenden zugutekommen, da sie gerade zu Beginn des Aufenthalts zu einer Entlastung im Alltag und zur Verbesserung der Work-Life-Balance beitragen.

Trotz dieser Hilfestellungen beschreibt es ein gutes Drittel der in die Schweiz entsandten Mitarbeitenden als schwierig, sich einzuleben. Entsprechende Angaben zu ähnlichen Faktoren fallen im internationalen Vergleich verheerend aus: Die Befragten können sich nicht an die Kultur gewöhnen, sind mit Freizeitgestaltung und Sozialleben unzufrieden und finden kaum (Schweizer) Freunde. Kurzum: Fast die Hälfte fühlt sich in der Schweiz nicht zu Hause. Von dem erfüllten Privatleben, Voraussetzung für eine optimale Work-Life-Integration, kann oft keine Rede sein.

### Kulturschock und soziale Isolation: Mehr als nur Startschwierigkeiten

Wer vermutet, dass die erwähnten Schwierigkeiten nur an Eingewöhnungsproblemen liegen, liegt leider falsch. Über

drei von vier Mitarbeitenden leben seit mindestens einem Jahr in der Schweiz – bei einem Drittel liegt die Entsendung schon fünf oder mehr Jahre zurück. Und auch wenn eine Entsendung nicht auf Dauer gedacht ist, rechnen über 40% mit einem Gesamtaufenthalt von mindestens fünf Jahren. Das ist eine sehr lange Zeit, um sich einsam und im wahrsten Sinne des Wortes fehl am Platz zu fühlen. Hier gilt es für Arbeitgeber dringend zu handeln.

Auch wenn es sich für Personalexperten seltsam anhören mag, sich auch um die Freizeit der Mitarbeitenden zu kümmern, sollte man nicht vergessen, dass gerade bei einer internationalen Entsendung das gesamte persönliche Netzwerk verloren geht. Vielen ergeht dies nicht zum ersten Mal so: Fast drei von fünf Befragten in der Schweiz haben bereits zwei oder mehr weitere Auslandsaufenthalte hinter sich, wo sie sich beruflich und persönlich neu etablieren mussten. Sie würden es begrüßen, wenn ihnen der neue Arbeitgeber behilflich wäre, die starre Trennung zwischen Berufs- und Privatleben bzw. zwischen Schweizern und internationalen Mitarbeitenden zu überwinden. Allerdings profitierten nur 20% der Entsandten überhaupt von Networking-Angeboten, und nur 8% wurde die Möglichkeit zur persönlichen – statt rein beruflichen – Kontaktpflege geboten.

Ein Lichtblick: Trotz allem denkt nur ca. jeder fünfte Mitarbeitende in der Schweiz über den Abbruch der Auslandsentsendung nach, nicht mehr als im globalen Durchschnitt. Aber HR und Global Mobility haben es in der Hand, den Aufenthalt durch eine ganzheitliche Work-Life-Integration angenehmer – und produktiver – zu gestalten.



**Ingo Priebisch** leitet das Berater\*innenteam bei InterNations Business Solutions und unterstützt damit weltweit Arbeitgeber bei der sozialen Integration internationaler Mitarbeiter und deren Familien. Für ihn als zertifizierten Coach (dvct), Trainer und Berater ist die Unterstützung von Menschen bei fachlichen und persönlichen Veränderungen zentral. Kontakt: [ingo.priebisch@internations.org](mailto:ingo.priebisch@internations.org) <https://business.internations.org/>