

**EDITORIAL** 3

**EXPERTEN-INTERVIEW**

**«Führen erfordert Selbstreflexion»** 6  
 Dr. Reinhard Lindner, Managementberater und Karatemeister, spricht über Persönlichkeitsentwicklung

**ARBEITSRECHT**

**Vorsicht bei älteren Mitarbeitenden** 9  
 Der Arbeitgeber muss die Persönlichkeit des Arbeitnehmers schützen. Aber was heisst das genau?

**Mütter sind besonders geschützt** 11  
 Im Umgang mit Schwanger- bzw. Mutterschaft und Jugendlichen gelten besondere Schutzpflichten



**LOHN**

**Gerechtigkeit und Effizienz steigern** 12  
 Erfolgreiche Teamarbeit ist Grundlage für jeden Erfolg. Zeit, dass sich das auch in der Vergütung bemerkbar macht

**SOZIALVERSICHERUNGEN**

**Bis zur Hälfte bei grober Fahrlässigkeit** 14  
 Absichtliche Schadensherbeiführung hat hohe Leistungskürzungen des Unvallversicherers (UVG) zur Folge

**PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS**

**So erkennen Sie destruktive Bewerber** 16  
 Wie Narzissmus, Machiavellismus oder Psychopathie Firmen schädigen und was Sie dagegen tun können

**Schlüssellose Sicherheit** 18  
 Innovationen in den Bereichen der schlüssellosen Zutrittskontrolle und der Arbeitszeiterfassung

**Individuelle Verstärker und Dämpfer** 20  
 Wie persönliche Merkmale über Erfolg und Misserfolg in der VUCA-Welt entscheiden

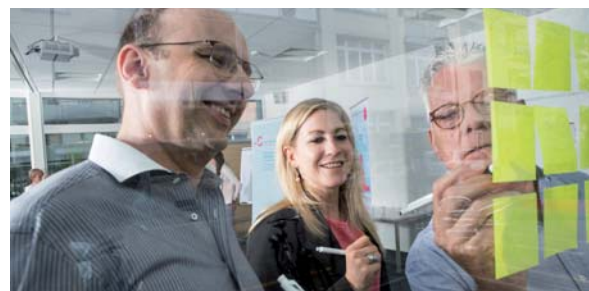
**«Gleichstellung ist Menschenrecht»** 25  
 Diversität und Gleichberechtigung – bei IKEA mehr als nur zwei Worte im Leitbild

**HR-STRATEGIE**

**Den Ethischen gehört die Welt** 28  
 Ethische Überlegungen müssen bei der Persönlichkeitsentwicklung mehr Gewicht bekommen

**«Potenziale richtig einsetzen»** 32  
 Walter Burkhalter spricht über Trennungsmanagement, Outplacement und Karriereentwicklung

**Das HR als Entwicklungshelfer** 34  
 Coach, Arzt, Organisator oder Experte: In der Entwicklung der Mitarbeitenden müssen HR-Berater verschiedene Rollen einnehmen



**«Was du denkst, das bist du»** 37  
 Gerhard Conzelmann gibt Auskunft zu Denkkapazität und Neurokardiologie

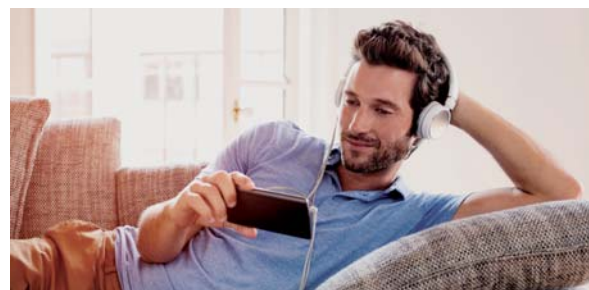
**DENKSPORT**

**Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!** 40

**WERTE & KOMPETENZEN**

**Nur die Zukunft zählt** 41  
 Das Mitarbeitergespräch hat durchaus seine Berechtigung – wenn es denn richtig gemacht wird

**Unsere 15 Besten** 43  
 Die effektivsten Regeln für erfolgreiches Lernen



**So geht Sabbatical** 45  
 Je weniger, desto besser: Über die unterschätzte Nützlichkeit des Müssiggangs

**VORSCHAU / IMPRESSUM** 46

**Persönlichkeitsentwicklung**

# «Führen erfordert Selbstreflexion»

Erziehung, Kultur und freier Wille: Die Persönlichkeit jedes Menschen hängt von vielen Faktoren ab. Wir sprechen mit Managementberater Dr. Reinhard Lindner über Mentalitätsunterschiede zu Fernost, über Sport und über die Wichtigkeit, Fehler machen zu dürfen.

*Interview geführt von Mathias Liechti*

*Herr Lindner, Sie haben Chinesisch studiert, in China ein Joint Venture aufgebaut und Vorlesungen an verschiedenen Universitäten in Shanghai und Japan gehalten. Woher kommt Ihre Faszination für die fernöstlichen Länder?*

Der Grundstein für mein grosses Interesse an der fernöstlichen Kultur wurde bereits in meiner frühen Jugend gelegt, als ich mit 14 Jahren begonnen habe, traditionelles Karate zu trainieren. Ich hatte damals das Glück, das Wesen, die Prinzipien und vor allem die Werte der Kampfkunst aus erster Hand von grossen Meistern vermittelt zu bekommen. Vor allem Werte wie Mut und Entschlossenheit, gepaart mit Respekt und Disziplin bis hin zum fokussierten Handeln, haben mich sehr geprägt. Ich bin um die ganze Welt gereist, um immer neue Erkenntnisse aus der fernöstlichen Kultur zu gewinnen. Die Tatsache, dass sich mir bereits mit 26 Jahren die Chance bot, in China ein Joint-Venture-Unternehmen aufzubauen, war ein Geschenk des Himmels. Ich habe mich intensiv mit der chinesischen Sprache auseinandergesetzt und bekam nochmals einen wesentlich tieferen Einblick in das Denken und Handeln der Menschen aus dem Reich der Mitte.

*Wo sehen Sie die grössten Mentalitätsunterschiede zwischen der west-europäischen und der fernöstlichen Kultur?*

Ein wesentlicher Unterschied der beiden Kulturen liegt schon in der Schrift. Wir schreiben von links nach rechts und die Chinesen und Japaner schreiben ursprünglich von oben nach unten. Daraus resultieren das horizontale und das vertikale Denken. Die europäischen Sprachen bestehen aus 26 bis 35 Buchstaben. Die chinesische Schrift hingegen besteht aus



«Ich weiss beim besten Willen nicht, welcher Mensch ich ohne Karate geworden wäre.»

rund 10000 Schriftzeichen. Um diese Schrift zu erlernen, bedarf es eines Vielfachen an Aufwand und damit verbunden an Disziplin, Ausdauer und letztendlich auch Konzentration. Unser horizontales Denken ist somit wesentlich schneller und damit auch oberflächlicher. Das Denken der Asiaten ist vertikaler Natur, somit langsamer, aber dafür tiefer gehend und auch nachhaltiger. Entscheidungen dauern in Japan beispielsweise mindestens dreimal so lange wie in Europa und etwa zehnmals so lange wie in den USA. Aber wenn in Japan eine Entscheidung getroffen wurde, stehen alle mit vollem Engagement dahinter, und sie wird entschlossen umgesetzt. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist, dass im Westen dem Individuum wesentlich mehr Bedeutung zugeschrieben wird, in Fernost hingegen dem Kollektiv. In Japan gibt es das Sprichwort «Einen herausstehenden Nagel muss man einschlagen». Ich möchte dies an der Stelle auf keinen Fall werten, denn um komplexe Themen in der Zukunft zu lösen, ist Kreativität gefragt, und hierfür ist wiederum die Individualität sehr hilfreich.

*Wie wirken sich diese Mentalitäten auf das Wirtschaftsleben aus?*

Wenn wir von Fernost sprechen, müssen wir unbedingt zwischen den Mentalitäten von China und Japan unterscheiden. Vor allem im Wirtschaftsleben gibt es hier gravierende Unterschiede. Aus dem Werteverständnis der Japaner resultiert eine vergleichsweise hohe Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber. Ein Japaner wechselt nicht wegen fünf Prozent mehr Gehalt im Monat den Job. Lifetime employment ist in Japan immer noch stark verbreitet. Nicht selten opfern sich Mitarbeitende wahrlich für ihre Firma auf und stellen ihr Privatleben weit hinten an. Japanische Unternehmen denken extrem langfristig und wirken damit oftmals unflexibel und träge. Hat man auf der anderen Seite erst einmal ihr Vertrauen gewonnen, kann man auf eine oftmals jahrzehntelange gute Zusammenarbeit setzen. Die Japaner zwingen einen nicht wegen des Preises in die Knie, wohl aber haben sie einen extrem hohen Qualitätsanspruch. Bei den Chinesen läuft es eher umgekehrt. Sie sind wesentlich stärker

## Schutz der persönlichen Integrität der Arbeitnehmer

# Vorsicht bei älteren Mitarbeitenden

Der Arbeitgeber hat gemäss Art. 328 OR die Persönlichkeit der Arbeitnehmer zu achten und zu schützen. Dieser Aspekt der Fürsorgepflicht ist im HR-Alltag wie auch in der Gerichtspraxis omnipräsent. Der vorliegende Beitrag soll ausgewählte, in der Praxis immer wieder aufkommende Fragen zum Thema Fürsorgepflicht näher beleuchten.

Von Marc Ph. Prinz und Gian Geel



Mitarbeitende in der Nähe des Pensionsalters geniessen einen besonderen Schutz.

Die vom Arbeitgeber zu schützende «persönliche Integrität» umfasst neben der physischen und psychischen Unversehrtheit der Arbeitnehmenden insbesondere auch ihre Freiheit, Sittlichkeit, Ehre sowie die Geheim- und Privatsphäre.

Der Arbeitgeber muss selbstverständlich alle ungerechtfertigten Eingriffe in die persönliche Integrität der Arbeitnehmenden unterlassen. Darüber hinaus hat er die Pflicht, die Arbeitnehmenden vor Betriebsgefahren zu schützen wie auch vor Eingriffen von Vorgesetzten, Arbeitskollegen, Dritten oder manchmal gar vor sich selbst. Generell muss der Arbeitgeber für ein Arbeitsumfeld sorgen, in dem die Arbeitnehmenden ihre Arbeit möglichst ohne Beeinträchtigungen ihrer persönlichen Integrität ausüben können.

Dazu hat der Arbeitgeber alle nach dem Stand der Technik angemessenen und zumutbaren Massnahmen zu treffen, Vorschriften aufzustellen und diese auch durchzusetzen. Er kann beispielsweise Reglemente betreffend Sicherheit, Arbeitszeit oder den Umgang miteinander erlassen und die Mitarbeitenden ent-

sprechend sensibilisieren. Kommt es zu Verstössen, kann er mittels Weisungen, organisatorischer Massnahmen oder Disziplinar-massnahmen bis hin zur Kündigung einschreiten.

Ihre Grenze findet die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers dort, wo Rechtspflichten seine eigenen Interessen oder diejenigen von Dritten die Interessen der Mitarbeitenden überwiegen.

### Gesundheitsschutz

Neben der Einhaltung von Sicherheitsvorschriften ist oft die Einhaltung der Arbeitszeitvorschriften zur Vermeidung von Stress und Überbelastung eine Herausforderung. Die Arbeitsabläufe müssen adäquat organisiert und überwacht werden. Ist für den Arbeitgeber erkennbar, dass Arbeitnehmer (auch von sich aus) zu viel arbeiten, und schreitet er nicht ein, kann er bei Erkrankungen wie z.B. einem Burnout haftbar werden.

### Sexuelle Belästigung

Typische Beispiele für sexuelle Belästigungen sind anzügliche Bemerkungen über

das Äussere, unerwünschter Körperkontakt, Einladungen mit eindeutiger Absicht oder Vorzeigen von pornografischem Material. Wesentlich ist, ob dadurch die Würde der belästigten Person beeinträchtigt wird, was stark von den konkreten Umständen und dem subjektiven Empfinden der jeweiligen Person, aber auch von deren bisherigem Verhalten abhängt. Der Arbeitgeber muss das Opfer nicht nur vor der sexuellen Belästigung selbst schützen, sondern auch vor weiteren Nachteilen in der Folge.

### Mobbing

Unter Mobbing versteht man ein systematisches, feindliches und über einen längeren Zeitraum anhaltendes Verhalten, mit dem eine Person an ihrem Arbeitsplatz isoliert, ausgegrenzt oder gar davon entfernt werden soll. Neben der Dauer ist auch eine gewisse Intensität erforderlich: Nicht jeder Konflikt oder raue Umgangston am Arbeitsplatz ist Mobbing.

Liegt Mobbing vor, stellt dies eine ungerechtfertigte Persönlichkeitsverletzung dar, weshalb der Arbeitgeber eingreifen bzw. die Mitarbeitenden schützen muss. Zur Diskussion stehen etwa Massnahmen wie Aussprachen, interne Untersuchungen, Weisungen oder Disziplinar-massnahmen bis hin zur Kündigung. Eine Kündigung bei Konflikten ohne jegliche Abklärungen/Schlichtungsbemühungen mit den Involvierten kann missbräuchlich sein.

### Vorsicht bei Trennung von älteren, langjährigen Mitarbeitenden

Gemäss jüngerer Rechtsprechung des Bundesgerichts besteht bei älteren Mit-

**Teamvergütung statt individueller Leistungslohn**

# Gerechtigkeit und Effizienz steigern

Teamarbeit ist in Unternehmen ein zentraler Erfolgsfaktor geworden. Aus diesem Grund steigt auch das Interesse an Entlohnungssystemen, die dazu beitragen, dass die Teameffektivität verbessert wird. Der Fokus verschiebt sich vom individuellen Leistungslohn, der in vielen Unternehmen nicht die erhofften Wirkungen erbrachte, zur Teamvergütung.

Von Urs Klingler

Gemäss verschiedenen wissenschaftlichen Untersuchungen «untergraben» individuelle Vergütungsanreize eher die Leistung – die des Einzelnen ebenso wie die der Organisation im Ganzen. Zahlreiche Studien belegen klar, dass diese Form der Entlohnung der Teamarbeit schadet. Die Ausrichtung auf kurzfristige Ergebnisse verleitet Personen zu der Annahme, die Höhe von Vergütungen habe mit Leistung überhaupt nichts zu tun, sondern nur mit «richtigen» Beziehungen und liebedienerischem Auftreten.

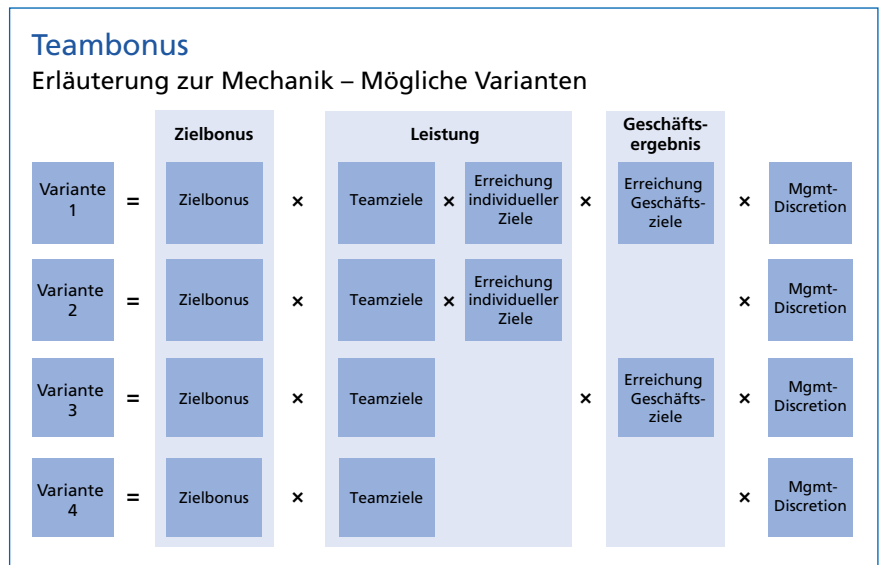
Die Teamvergütung soll dagegen die Anstrengung und Zusammenarbeit der Gruppe statt die Konzentration auf die eigene Leistung fördern. Die Entwicklung eines Teamentlohnungssystems stellt eine Herausforderung dar und bringt verschiedene Effekte mit sich – einerseits positive, andererseits aber auch negative oder nicht die erwarteten.

### Bonus als häufigste Form der Teamvergütung

Verschiedene Studien zeigen, dass die in der Praxis am weitesten verbreitete Form der monetären Teambelohnung die Zuteilung und Verteilung einer Geldsumme (Bonus) innerhalb eines Teams in Abhängigkeit von der Teamleistung ist. Es gibt zahlreiche Formeln zur Berechnung des Bonuspools und mehrere Möglichkeiten, wie dieser auf die Teammitglieder verteilt werden kann.

In der Praxis haben sich folgende Parameter als besonders wirksam für den Teamzusammenhalt gezeigt:

- Gute Vereinbarkeit mit Unternehmenskultur
- Kommunikation im Team



- Arbeitsteilung
- Gutes Verständnis der eigenen Dienstleistungen und der eigenen Produkte

Die gute Vereinbarkeit mit Unternehmenskultur ist signifikant. Dies zeigt, dass bei der Einführung eines Teamentlohnungssystems neben den beiden anderen Parametern auch der relativen Leistungsvergütung Beachtung geschenkt werden muss.

Neben den finanziellen Anreizen ist ein vollständiger, pragmatischer Performance-Management-Prozess für die langfristige Aufrechterhaltung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Leistung massgebend. In diesem Zusammenhang haben die Anforderungen an die Unternehmen zusätzlich zugenommen. Es bedingt langjährige Erfahrung und angemessene Ziele (Team oder Dienstleistungsziele) zu definieren, um das Leistungspotenzial ohne Förderung von falschem Verhalten vollständig auszuschöpfen. Weiterhin müssen die kulturellen und landesspezifischen Eigenschaften

der Vergütungselemente angemessen berücksichtigt werden. Ebenso gilt es, lokale und branchenspezifische Bedürfnisse abzudecken und bei der Gestaltung des Vergütungssystems einfließen zu lassen. Die Realisierung dieser anspruchsvollen Herausforderungen lässt sich nur mit zusätzlichem, teilweise schwer zu findendem Fachwissen und langjähriger Erfahrung realisieren, denn die Anreizstrukturen repräsentieren am Schluss zwei Dinge: Sie prägen die Werte und die Kultur des Unternehmens und beeinflussen nachhaltig das Leistungsverhalten der Organisation und ihre Wettbewerbsfähigkeit.

### Positive Effekte auf die Teams

- Förderung von Teamwork und kooperativem Verhalten
- Klärung der Teamziele und Prioritäten
- Verstärkung des organisatorischen Wandels in Richtung Gewichtung der Teams in flachen und prozessorientierten Organisationsformen



## Leistungskürzungen oder Leistungsverweigerung durch den Unfallversicherer (UVG)

# Bis zur Hälfte bei grober Fahrlässigkeit

Wie das private Versicherungs- und das Haftpflichtrecht unterscheidet auch das Unfallversicherungsrecht (UVG) bei Nichtberufsunfällen zwischen leichter, grobfahrlässiger und absichtlicher Schadensherbeiführung.

Von René Mettler

Die Leistungspflicht des Unfallversicherers (UVG) setzt nicht voraus, dass der Unfall ohne Selbstverschulden verursacht wurde. Leichte Fahrlässigkeit liegt vor, wenn der Unfall bei einer an sich ungefährlichen Handlung eingetreten ist, mithin Sie sagen würden, das hätte mir auch passieren können. Die Folgen solcher Unfälle werden uneingeschränkt übernommen.

Grobfahrlässig dagegen handelt nach ständiger Rechtsprechung, wer jene elementaren Vorsichtsgebote unbeachtet lässt, die jeder verständige Mensch in der gleichen Lage und unter den gleichen Umständen befolgt hätte, um eine nach dem natürlichen Lauf der Dinge voraussehbare Schädigung zu vermeiden. Im Strassenverkehr handelt z.B. grobfahrlässig, wer eine Sicherheitslinie überfährt, ein Rotlicht missachtet oder die Sicherheitsgurte nicht trägt.

### Sanktionen bei grober Fahrlässigkeit

Bei grober Fahrlässigkeit können die Taggeldleistungen während den ersten zwei

Jahren gekürzt werden. Die Kürzung beträgt jedoch höchstens die Hälfte der Leistungen, wenn die versicherte Person im Zeitpunkt des Unfalls für Angehörige zu sorgen hat, denen bei seinem Tode Hinterlassenenrenten zustehen würden (UVG, Art. 37, Abs. 1). Kürzungen wegen grober Fahrlässigkeit können durch eine UVG-Zusatzversicherung mitversichert werden.

### Exkurs: Fahren in angetrunkenem Zustand

Nicht dazu gehört das Lenken eines Motorfahrzeuges in angetrunkenem Zustand. Es handelt sich dabei um eine nicht vorsätzliche Begehung eines Vergehens. Bei diesem Tatbestand können alle Geldleistungen (Taggelder, Renten usw.) gekürzt oder in besonders schweren Fällen auch bei einem Berufsunfall verweigert werden. Hat die versicherte Person im Zeitpunkt des Unfalls für Angehörige zu sorgen, denen bei seinem Tode Hinterlassenenrenten zustehen würden, beträgt die Kürzung höchstens die Hälfte deren Geldleistungen (UVG, Art. 37, Abs. 2). Hier besteht auch bei einer umfassenden UVG-Zusatzversicherung im Umfang ei-



*Ist Alkohol im Spiel, kann es teuer werden.*

ner Leistungskürzung oder Leistungsverweigerung des Unfallversicherers (UVG) keine Leistungspflicht.

### Aussergewöhnliche Gefahren

Die Geldleistungen werden mindestens um die Hälfte gekürzt für Nichtberufsunfälle, die sich ereignen bei (UVV, Art. 49, Abs. 2):

- Beteiligung an Raufereien und Schlägereien, es sei denn, der Versicherte sei als Unbeteiligter oder bei Hilfeleistung für einen Wehrlosen durch die Streitenden verletzt worden;
- Gefahren, denen sich der Versicherte dadurch aussetzt, dass er andere stark provoziert; Teilnahme an Unruhen.

### Versicherungsdeckung durch die UVG-Zusatzversicherung

Achten Sie darauf, dass die UVG-Zusatzversicherung auch bei aussergewöhnlichen Gefahren (nach UVV, Art. 49, Abs. 2) Versicherungsdeckung für Nichtberufsunfälle gewährt und Kürzungen aus der obligatorischen Unfallversicherung kompensiert.



**René Mettler** ist eidg. dipl. Versicherungsfachmann. Er ist Dozent und Seminarleiter und berät Unternehmen und Privatpersonen in Haftpflicht-, Privat- und Sozialversicherungsrecht.

## PRAXISBEISPIEL

### Gestreckter Mittelfinger (BGer, 8C\_932/2012, Urteil vom 22.03.2013)

Ein jüngerer Ehemann wollte zusammen mit seiner schwangeren Ehefrau nach einem vergnüglichen Abend mit ihrem Auto das Parkhaus verlassen. Auf dem Weg zur Schranke stellten sich ihm zwei junge Männer in den Weg, welche provokativ langsam direkt vor dem Auto der Eheleute hergingen. Als der Ehemann genügend Platz fand, an diesen langsam vorbeizufahren, machten die beiden beleidigende Gesten und beschimpften das Ehepaar aufs Übelste. Der 34-jährige Ehemann zeigte daraufhin den beiden den ausgestreckten Mittelfinger, worauf diese zum Fahrzeug rannten, die Fahrertüre auf- und den Ehemann hinausrissen und auf ausserordentlich brutale Weise verprügelten. Der Unfallversicherer kürzte gestützt auf UVV, Art. 49, Abs. 2 die Geldleistungen um 50 Prozent. Das kantonale Versicherungsgericht erachtete das Handzeichen als «etwas unglücklich», aber als nicht kausal für den Unfall. Es verweigerte eine Kürzung der Versicherungsleistungen. Anders sahen es die Bundesrichter in Luzern. Sie erachteten die Provokation durch die jungen Männer als irrelevant. Einzig der stark verletzte Ehemann habe mit seinem gestreckten Mittelfinger den Unfall heraufbeschworen.



### Personalauswahl mit der Dunklen Triade

# So erkennen Sie destruktive Bewerber

Narzissmus, Machiavellismus oder Psychopathie bei Mitarbeitenden und Führungskräften schädigen die Organisation und deren Mitglieder. Ein neues Verfahren bietet nun die Möglichkeit, Ausprägungen der Dunklen Triade bereits im Bewerbungsprozess zu erkennen.

Von Dominik Schwarzinger

Die Dunkle Triade der Persönlichkeit besteht aus drei verwandten Charakterzügen: Narzissmus ist eine stark überhöhte Form von Selbstwertschätzung, die sich in Überheblichkeit und Selbstdarstellung äussert. Machiavellismus beschreibt eine zynische Haltung, verbunden mit dem unbedingten Fokus auf die Durchsetzung eigener Ziele, auch durch Manipulation. In der Allgemeinbevölkerung bezeichnet subklinische Psychopathie eine emotional kalte und rücksichtslose Persönlichkeit, die durch instrumentellen Charme, betrügerisches und aufbrausend-unkontrolliertes Verhalten gekennzeichnet ist. Die Eigenschaften besitzen eine lange Forschungsgeschichte in der Psychologie, seit Kurzem werden zunehmend ihre Effekte im Berufsleben erkannt und personalpsychologisch erforscht.

### Negative Effekte auf Person und Organisation

Mit den Merkmalen gehen einige der typischen Anforderungen an Top-Führungskräfte einher: überzeugendes Auftreten, Durchsetzungsfähigkeit und Abgebühtheit. Auch streben Personen mit hohen Werten nach persönlichem Erfolg, Leistung und Macht; für individuelle Erfolgskriterien wie das erzielte Gehalt zeigen einzelne Studien tatsächlich positive Effekte. Durch ein überproportional häufiges Vorkommen von Psychopathie unter Top-Managern wurde diese sogar mit Führungserfolg in Zusammenhang gebracht. In der Wirtschaftspresse und vor allem in Internetmedien finden sich daher zahlreiche Artikel, die die Merkmale als vorteilhaft oder gar notwendig für eine steile Karriere oder generell in der heutigen Lebens- und Geschäftswelt beschreiben. Das mag für einzelne erfolgreiche Manager zutreffen. Für Personalver-



*Psychopathie kommt bei Top-Managern überproportional häufig vor.*

antwortliche stellt sich jedoch die Frage, welche Effekte im Allgemeinen, also über eine grosse Zahl von Personen betrachtet, mit den Eigenschaften verbunden sind. Betrachtet man die wissenschaftliche Faktenlage und fasst man die individuellen Effekte der Dunklen Triade mit denen auf Dritte zusammen, ergibt sich ein anderes und eher düsteres Bild.

So gehen nach metaanalytischen Ergebnissen höhere Ausprägungen in dunklen Eigenschaften nicht mit besserer beruflicher Leistung einher; Machiavellismus und Psychopathie stehen sogar mit geringerer Leistung in Verbindung. Auch führen Personen mit einer starken Dunkle-Triade-Ausprägung nicht besser oder erfolgreicher. Im Gegenteil leiden Geführte unter dem missbrauchenden Führungsstil, der diese Führungskräfte auszeichnet. Entsprechend sind Einsatz, Arbeitszufriedenheit und Leistung der Geführten unter einer psychopathischen Führungskraft geringer. Des Weiteren steht die Dunkle Triade in Zusammenhang zu vermehrten

kontraproduktiven Verhaltensweisen am Arbeitsplatz. Gemeint sind damit alle absichtlichen Handlungen am Arbeitsplatz, die Einzelne schädigen, wie z.B. Mobbing. Aber auch die Organisation als solche hat unter diesen destruktiven Verhaltensweisen zu leiden, etwa durch Absentismus, Drogenkonsum bei der Arbeit oder Diebstahl am Arbeitsplatz.

### Messung der Dunklen Triade

Aufgrund des grossen Risikopotenzials für die Organisation und ihre Mitglieder steigt in Unternehmen der Bedarf nach Messung der Dunklen Triade für praktische Anwendungszwecke, vor allem in der Personalauswahl. Die gängigen Verfahren aus dem Forschungskontext oder der klinischen Psychologie sind jedoch zu invasiv und wenig akzeptabel in organisationalen Kontexten. Zudem sind einige der Items und die Nähe zu klinischer Messung im Auswahlkontext auch als rechtlich bedenklich einzuschätzen. Für neuartige Messmethoden, die aktuell er-

## Persönlichkeitsentwicklung und Responsible Leadership

# Den Ethischen gehört die Welt

Verantwortungsvolle Führungspersönlichkeiten sollten neben ökonomischen auch sozialen und ökologischen Nutzen stiften. Dies gelingt, indem sie faire Tauschverhältnisse zu allen Stakeholdern pflegen. Dazu benötigen sie eine Persönlichkeit, die Tugenden wie Mut, Achtsamkeit, Empathie, Ehrlichkeit und Integrität entwickelt hat. Durch regelmässige Selbstreflexion fördern sie ihre emotionale und spirituelle Intelligenz, ohne die sie den komplexen Anforderungen einer globalisierten Welt kaum noch gewachsen sind.

Von Mathias Schütz

**T**ony Hayward, der frühere CEO von BP, musste 2010 seinen Rücktritt erklären, nachdem er als «schlechtester Manager des Jahres» und «meistgehasster Mann in Amerika» angeprangert worden war. Tatsächlich fiel unter seine Verantwortung die wohl grösste Ölkatastrophe mit selbst heute noch unabsehbaren ökologischen und sozialen Schäden im Golf von Mexiko. Damals wurde in Hayward – selbst in der renommierten Harvard Business Review – ein Beispiel für «schlechte Leadership» gesehen, mit der er das eigene Wohlbefinden weit über die Belange der Betroffenen gestellt habe. Jedenfalls zeigte Hayward während der Hearings vor dem amerikanischen Senat das Bild einer Persönlichkeit, die den stundenlangen Befragungen kaum Rede und Antwort stehen konnte.

Trotz dieser weitverbreiteten negativen Einschätzung hat Hayward seit 2013 wieder eine verantwortungsvolle Position inne, nämlich die des Verwaltungsratspräsidenten der schweizerischen Firma Glencore Xstrada, des grössten Rohstofflieferanten der Welt. Vielleicht sehen die Shareholder in dieser Personalie eine Persönlichkeit, die gerade an den schlechten Erfahrungen gereift und nun viel besser den Anforderungen einer Responsible Leadership gewachsen ist als noch bei BP. Demzufolge hätte er erkannt, dass die Ausbeutung natürlicher Ressourcen hochsensibel ist für Kritik aus mehr oder weniger mächtigen gesellschaftlichen Gruppierungen. Vielleicht ist Hayward ein gutes Beispiel dafür, dass die Persönlichkeit einer Spitzenführungskraft im Laufe seines Lebens durchaus wachsen kann.

Aufgrund von negativen Erfahrungen, aber auch aufgrund systematischer Reflexion eigener Versäumnisse und Fehler hat er womöglich durch konsequente Arbeit an sich selbst (Self Leadership) seinen Charakter hin zu einer verantwortungsvollen Führungspersönlichkeit umgeformt.

### Ziel der Persönlichkeitsentwicklung

Der Tiefenpsychologe Carl Gustav Jung hat die Persönlichkeitsentwicklung geradezu als Ziel eines gesunden und glücklichen Lebens angesehen. Sinngemäss komme es darauf an, sich von sozialen Anpassungszwängen zu emanzipieren und eine authentische, einzigartige Persönlichkeit herauszubilden. Sinngemäss ist für Jung eine gereifte oder «individuierte» Persönlichkeit jemand, der sich immer weniger mit der Rolle identifiziert, die er nach den Regieanweisungen einer gesellschaftlichen Gruppierung spielt, stattdessen zum Wohle aller selbst mitgestaltet und sich damit einzigartig macht.

### Kennzeichen einer Responsible Leadership

Eine solche Führungspersönlichkeit wird daher immer weniger nach Gewinnvorgaben von Shareholdern agieren, sondern die berechtigten Ansprüche aller Stakeholder sondieren und individuell aushandeln. Denn verantwortliche Führung basiert auf Tauschverhältnissen zwischen Unternehmen und allen Stakeholdern (Anspruchsgruppen). Diese investieren und erwarten dafür eine Gegenleistung. Der Kunde investiert sein Geld und erwartet im Gegenzug ein Produkt oder eine

Dienstleistung zu einem marktgerechten Preis. Der Mitarbeitende investiert seine Arbeitskraft und beansprucht im Gegenzug einen sicheren, sinnvollen und angemessen bezahlten Arbeitsplatz. Der Anwohner einer Fabrikhalle investiert sein Wohlwollen und erhofft sich im Gegenzug möglichst geringe Immissionen, eine verbesserte Infrastruktur und vielleicht noch niedrige Steuern in seiner Gemeinde.

### Wahrung der Tauschgerechtigkeit durch die Goldene Regel

Ein Tausch wird dann als gut angesehen, wenn die Tauschpartner ihn als fair bewerten, sonst wird der Tausch zur Täuschung. Fairness ist aber ein Wert der Ethik. So gesehen ist ökonomisches Handeln ein Spezialfall der Ethik, die mit ihrer Goldenen Regel die Rahmenbedingungen für einen gerechten Tausch angibt: Behandle deinen Tauschpartner so, wie du gerne selbst behandelt werden willst. Da du als Tauschpartner nicht gerne über den Tisch gezogen werden willst, ziehe auch den anderen nicht über den Tisch. Du sollst nicht mehr nehmen, als du gibst. Alles andere wäre nicht mehr Tausch, sondern, wie schon Georg Simmel in seiner berühmten *Philosophie des Geldes* herausgearbeitet hat, entweder Raub oder Geschenk, wenn also mehr genommen als gegeben wird bzw. wenn mehr gegeben als genommen wird.

### Kostspielige Handelskriege durch kurzfristige Gewinnmaximierung

Wenn der Homo oeconomicus die *kurzfristige* Maximierung seines eigenen Ge-

## Wettbewerb

# Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

*Bei welcher Gruppe besteht im Trennungsfall eine erhöhte Fürsorgepflicht?*

- Bei älteren Mitarbeitenden mit langer Dienstzeit
- Bei Personen, die erst kürzlich ihre Lehre oder ihr Studium beendet haben
- Bei Personen, die den Asylrechtsstatus besitzen

*Welche Eigenschaft zählt nicht zur Dunklen Triade?*

- Depression
- Narzissmus
- Machiavellismus

*Was besagt die Goldene Regel?*

- Reden ist Silber, Schweigen ist Gold
- Behandle den anderen so, wie du gerne selbst behandelt werden willst
- Lege ein Viertel deines Vermögens in Gold an

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

Lösungen und Gewinner werden in der Oktober-Ausgabe von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.  
Teilnahmeschluss: 17.09.2018. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

**Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Doppelausgabe Juli/August:**

*Wie lange dauert das Publikationsverbot für Firmen für offene Stellen im Rahmen der Stellenmeldepflicht?*  
Fünf Tage

*Welche Körperschädigung zählt versicherungsrechtlich nicht als Unfall?*  
Rheuma

*Was stellte Friedrich von Schiller vor über 200 Jahren fest?*  
Die Sprache ist der Spiegel einer Nation

**Gewinner:** Die Gewinnerin des Wettbewerbs der Doppelausgabe Juli/August heisst Bozana Mitrovic. Herzliche Gratulation!

**Gewinnen Sie ein Exemplar von personalSCHWEIZ – Das Buch 2018 im Wert von CHF 98.–**

Die neue Ausgabe von **personalSCHWEIZ – Das Buch 2018** bietet wertvolles Know-how für die Personalpraxis.



**Gesamthalt drei Exemplare zu gewinnen**

Dieses Buch versammelt die Experten-Interviews des Jahres 2017 sowie aktualisierte und exklusive, vertiefende Fachbeiträge zu den jeweiligen Titelthemen.

Das Themenspektrum deckt viele Facetten der HR-Arbeit ab – von der Personalauswahl über die Sozialversicherungen bis hin zum Konfliktmanagement.

Profitieren Sie vom Erfahrungsschatz führender HR-Experten wie Jörg Buckmann, Brigitte Zulauf, Bruno Staffelbach, Martina Zölch, Kuno Ledergerber u.v.m.



## Das neue Mitarbeitergespräch

# Nur die Zukunft zählt

Während Jahren war es das Standardinstrument in der Führungslehre. Im Zeitalter von Agilität, New Work und VUCA wurde es zum Sinnbild für veraltete, prozessgetriebene und vor allem überflüssige Instrumente. Doch nun erlebt es eine Renaissance in neuer Form: das Mitarbeitergespräch.

Von *Andreas Mollet*

Seien wir ehrlich: Vielerorts war das Mitarbeitergespräch tatsächlich ein unbeliebtes Papierformular, welchem sich Vorgesetzte und Mitarbeitende einmal im Jahr widmen mussten, ohne grösseren Sinn und mit noch weniger Nutzen für den Mitarbeitenden, den Vorgesetzten oder die Organisation. Doch einerseits fehlten die Alternativen und andererseits war es ein praktikables Instrument, um die Leistung der Mitarbeitenden zu beurteilen. Sei es für die mehr oder weniger transparente Vergütungspolitik, als Beweisinstrument für Minderleistungen oder ganz einfach als Basis für ein mögliches Arbeitszeugnis. Ausgeklügelte Algorithmen und Forced Distribution sorgten für eine scheinbar objektive und faire Beurteilung. Doch dabei ging das Wichtigste vergessen: die Individualität und die vorwärts gerichtete Entwicklung der Mitarbeitenden.

Dabei geht es – wie die neusten Trends zeigen – eben doch auch anders. Mit der Rückbesinnung auf den Kern, nämlich die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in der Zukunft zu erhalten, wird automatisch auch die Entwicklung der Mitarbeitenden und der individuellen Persönlichkeit in den Fokus gerückt. Ganz im Sinne eines zeitgemässen Instrumentes, welches Agilität, Individualität und vor allem Wertschätzung unterstützt.

### Erwartungsmanagement statt Performance Management

Der Weg vom rückwärtsgerichteten und beurteilungsorientierten Performance Review zu einem zukunftsorientierten und offenen Preview ist aber mehr als einfach nur eine Aufteilung der alten Mitarbeiterbeurteilung in monatliche Check-ups. Vielmehr ist es ein Veränderungsprozess, der das ganze Unternehmen betrifft. Als



*Die Vergangenheit besser ruhen lassen und auf die Zukunft und die Entwicklung fokussieren.*

wichtigster Grundgedanke gilt: Nicht das vergangene Jahr steht im Fokus, sondern die Zukunft. Das klingt simpel, zieht aber einen wichtigen Punkt nach sich: Das Unternehmen und die Führungskräfte sind gefordert, sich intensiv mit der Zukunft auseinanderzusetzen. Mit den Auswirkungen auf den eigenen Bereich, mit den geänderten Herausforderungen, mit den notwendigen Kompetenzen der Zukunft.

Aber nicht nur der Markt und das Unternehmen haben Erwartungen an die Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeitenden. Im Wesentlichen geht es also im Preview darum, die unterschiedlichsten Erwartungen zu managen. Der Kulturwandel vom Leistungsmanagement (welche Leistung wurde wie erbracht) hin zum Erwartungsmanagement (welche Erwartungen sollten wie erfüllt werden) wird zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor in der Führung von Organisationen, Kunden und Mitarbeitenden.

### Das Entwicklungsgespräch

Keine Führungskraft wird sich nur einmal im Jahr mit ihren Mitarbeitenden austauschen. Teamsitzungen, wöchentliche bilaterale Gespräche oder zumindest regelmässige, strukturierte Gespräche sind fest etabliert. Doch leider sind die Themen dieser Formate fast ausschliesslich operativ geprägt. Die Agenda wird durch aktuelle Probleme,

Projekte und Anfragen gesteuert. Da bleibt oft kein Platz für die Auseinandersetzung mit der individuellen und ganzheitlichen Entwicklung von Mitarbeitenden und Organisation. Daher ist es tatsächlich sinnvoll, dieser für das Unternehmen elementaren Führungsaufgabe die notwendige Zeit einzuräumen und im Idealfall von der vielleicht weiterhin bewährten Leistungsbeurteilung abzukoppeln. Am besten auch zeitlich.

Damit das Entwicklungsgespräch nicht einfach ein belangloser Austausch wird, sind die fünf wichtigsten Grundsätze für ein Entwicklungsgespräch zu beachten:

#### Die Zukunft steht im Fokus

Auch wenn wir wissen müssen, wo wir uns befinden, ist es doch das Ziel, welches uns antreibt. Ein Rückblick ohne Verknüpfung zu sinnvollen oder notwendigen Entwicklungsschritten ist nicht nur demotivierend, er ist auch eine Rückmeldung ohne Nutzen für die Mitarbeitenden. Im Gegensatz ist die zukunftsorientierte Entwicklung gemeinsam gestaltbar, ist erstrebenswert und nützt sowohl dem Mitarbeitenden als auch dem Unternehmen. Das konsequente Vorwärtsschauen ist zudem wertschätzender und nachhaltiger.

#### Entwicklung statt Leistung

Die Frage muss immer sein, ob eine Kompetenzentwicklung sinnvoll oder notwendig ist, unabhängig davon, ob