



NACHHALTIGKEIT UND ETHIK

«Wettbewerbsorientiertes Handeln ist nicht zwangsläufig unethisch»

Olmar Albers im Experten-Interview

Sozialversicherungsbeiträge

Arbeiten im Rentenalter
Was gilt es auf Arbeitgeber-
respektive Arbeitnehmerseite
zu beachten? [S. 11](#)

Präsentismus

Krank bei der Arbeit
Vor allem Personen mit
hoher Verantwortung bleiben
nicht zu Hause. [S. 30](#)

Weihnachtsgeschenke

Die Checkliste
Über welches Präsent freuen
sich Mitarbeitende zum Jahresende
am meisten? [S. 36](#)

Nachhaltigkeit und Ethik

«Wettbewerbsorientiertes Handeln ist nicht zwangsläufig unethisch»

Nachhaltigkeit ist nicht erst seit der medial dauerpräsenten Klimadebatte ein Thema, das von der Wirtschaft nicht mehr ignoriert werden kann. Wir haben mit Olmar Albers, Geschäftsführer von öbu, dem Verband für nachhaltiges Wirtschaften, darüber gesprochen, wie er Unternehmungen bei konkreten Massnahmen unterstützt. Im Gespräch verrät er ausserdem, warum sich Ethik und Nachhaltigkeit bestens mit Wirtschaftlichkeit vereinbaren lassen.

Interview geführt von Dave Husi

Sie feiern 2019 das 30-Jahr-Jubiläum von öbu. Wie ist der Verband entstanden?

In den 80er Jahren ist öbu aus der immer noch aktiven St. Galler Studenteninitiative oikos entstanden. Die Professoren Hans Ulrich und Thomas Dyllick, zusammen mit einigen Doktoranden und Studierenden, fanden, die Wirtschaft sei blind auf dem ökologischen Auge. Das wollten sie

lich schaffen wir ein Netzwerk, welches sie hierbei unterstützen kann, und wir versuchen, diese Umsetzung in Unternehmen mittels Arbeitsgruppen und Umsetzungsgruppen ganz konkret voranzutreiben. Ausserdem setzen wir uns zusammen mit anderen Verbänden dafür ein, dass die regulatorischen Rahmenbedingungen ein zukunftsfähiges Wirtschaften ermöglichen und fördern.

Mit dem «Kompass Nachhaltigkeit» bietet öbu ein Unterstützungsangebot insbesondere auch für kleinere und mittlere Unternehmen – wie funktioniert dies?

Kompass Nachhaltigkeit ist vor allem auf nachhaltige Beschaffung ausgerichtet. Ein Besucher klickt auf den Sektor, an dem Interesse besteht, und findet dort konkrete Handlungsanweisungen und Tipps, wie man ökologischer und sozialer beschaffen kann. Zudem können Unternehmen mithilfe eines kurzen Fragebogens schnell einen ersten Eindruck dazu erhalten, wie nachhaltig ihr Beschaffungsmanagement ist und wo es eventuell Optimierungsbedarf gibt.

«Wir sehen uns nicht als Richter, sondern als Brückenbauer und als Befähiger. Wir versuchen auf unterschiedlichen Ebenen, die Unternehmen zu erreichen, um damit eine Verhaltensänderung zu bewirken.»

ändern und haben den Verein Ö.B.U. gegründet, die Schweizerische Vereinigung für ökologisch bewusste Unternehmensführung.

Das Hauptziel von öbu ist, eine verantwortungsvolle Unternehmensführung zu fördern und Nachhaltigkeit als integralen Teil der Unternehmensstrategie zu verankern.

Wie gehen Sie dabei vor?

Wir arbeiten auf fünf verschiedenen Ebenen: Wir sensibilisieren Menschen in Unternehmen für ein zukunftsfähiges Wirtschaften und wir fördern spezifische Kompetenzen, damit sie entsprechende Massnahmen umsetzen können. Zusätz-

Was sind die aktuellen Handlungsfelder von öbu? Derzeitige Prioritäten?

Wir haben zurzeit sieben Themenbereiche in Bearbeitung: Ressourcenleichte Businessmodelle, wozu unter anderem die Kreislaufwirtschaft gehört, nachhaltige Wertschöpfungsketten, die Nachhaltigkeitsberichterstattung und Integration der Sustainable Development Goals in Unternehmen, der Mensch als Katalysator und Brückenbauer für eine zukunftsfähige Wirtschaft, Biodiversität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit sowie erneuerbare Energien. Die Prioritäten wechseln allerdings jährlich: Im Moment fokussieren wir uns auf die ersten vier Themen.

Wo soll ein KMU mit Nachhaltigkeit starten? Haben Sie dafür Tipps?

Ob Verwaltungsrat, Management oder Belegschaft, es muss bei allen der Wille da sein. Ob idealistisch oder wirtschaftlich motiviert, das spielt zunächst eine untergeordnete Rolle. Viele Unternehmen fangen mit Randthemen an, sprich: Plastik im Unternehmen zu reduzieren oder weniger zu drucken. Dies mag ein guter Einstieg sein. Viel relevanter wird es jedoch, wenn sich das Unternehmen sein Kerngeschäft anschaut: Bei energieintensiven Unternehmen wäre zum Beispiel der Fokus auf erneuerbare Energien oder Energiereduktion zu legen. Das spart auch noch Geld. Bei verkaufsintensiven Geschäftsmodellen könnte es darum gehen, die Diversität der Belegschaft sicherzustellen. Diverse Teams arbeiten nicht nur erwiesenermassen erfolgreicher,

Compliance aus HR-Sicht

Interessenkonflikte und Geschenke

Bei Compliance geht es um die Regelkonformität, die manchmal – wie etwa bei Interessenkonflikten und der Annahme von Geschenken – schwer greifbar ist. Im zweiten Teil der Compliance-Serie wird der Umgang mit diesen Compliance-Themen aufgezeigt. Im ersten Teil wurde dargelegt, was Compliance ist und wieso sie aus HR-Sicht wichtig ist. Im dritten Teil geht es dann um die Aufdeckung von Compliance-Verstössen.

Von Dr. iur. HSG Stefan Rieder, LL.M., Fachanwalt SAV Arbeitsrecht

Aufgrund der arbeitsrechtlichen Treuepflicht nach Art. 321a Abs. 1 OR müssen Arbeitnehmende die berechtigten Interessen der Arbeitgeberin wahren. Hierbei handelt es sich primär um eine Unterlassungspflicht, weshalb alles unterlassen werden muss, was die Arbeitgeberin schädigen könnte oder effektiv schädigt. Dabei geht es nicht nur um das Unterlassen von pflicht- und rechtswidrigem Verhalten, sondern eben auch um das Vermeiden von Interessenkonflikten. Die Treuepflicht ist abhängig von der Funktion und Stellung des Arbeitnehmenden, d.h., je höher seine Stellung im Betrieb ist, desto grösser sind die Anforderungen an seine Treuepflicht. Kadermitarbeitende haben deshalb eine erhöhte Treuepflicht.

Interessenkonflikte

Ein Interessenkonflikt liegt vor, wenn der Arbeitnehmende Eigeninteressen verfolgt und dadurch nicht mehr sichergestellt ist, dass er im Rahmen seiner Treuepflicht die berechtigten Interessen der Arbeitgeberin

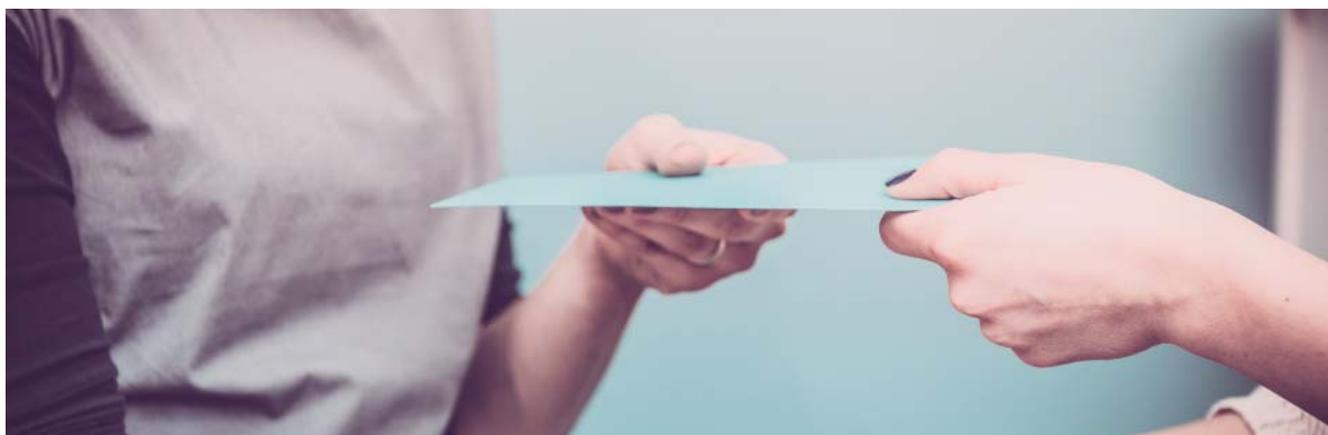
wahrt. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn der Arbeitnehmende für einen Lieferanten, einen Kunden oder sogar für ein Konkurrenzunternehmen tätig wird. Eine Treuepflichtverletzung infolge eines Interessenkonfliktes kann aber auch vorliegen, wenn der Arbeitnehmende für einen branchenfremden Dritten, der nichts mit dem Unternehmen zu tun hat, tätig wird. Ein Autoverkäufer, der für seine Arbeitgeberin nicht nur Autos verkaufte, sondern den Kunden gleich noch eine Autoversicherung vermittelte und von der Versicherungsgesellschaft auf eigene Rechnung Provisionen einkassierte, hatte offensichtlich einen Interessenkonflikt. Bei diesen Beispielen handelt es sich um relativ klare Interessenkonflikte.

Solche Interessenkonflikte können aber auch bei weniger greifbaren Themen entstehen, zum Beispiel im Zusammenhang mit Familienmitgliedern und engen persönlichen Beziehungen. Der Abschluss eines Vertrages mit einem Unternehmen, das von einem engen Freund oder einem

Familienmitglied geführt wird oder an dem ein Freund oder ein Familienmitglied massgeblich beteiligt ist (z.B. Weihnachtsessen im Restaurant des Bruders vom Vorgesetzten), kann heikel sein. Das kann unabhängig vom für die Leistung bezahlten Preis gelten, gilt aber umso mehr, wenn der Preis zu hoch ist. Ein Interessenkonflikt besteht zum Beispiel auch, wenn ein Vorgesetzter bei der Beförderung einen Arbeitnehmenden bevorzugt, mit dem er privat befreundet ist, obschon andere Arbeitnehmende über die gleichen oder sogar besseren Qualifikationen verfügen.

Umgang regeln

Zur Vermeidung von Interessenkonflikten sollte bei den Arbeitnehmenden ein Verständnis geschaffen werden, dass Entscheidungen mit Bezug auf die Arbeitgeberin oder welche dieselbe berühren, immer vernünftig, unvoreingenommen und objektiv zugunsten der Interessen der Arbeitgeberin zu fällen sind. Deshalb sind im Zusammenhang mit der Arbeits-



Die meisten Unternehmen legen bei der Annahme von Geschenken eine Wertobergrenze fest.

Arbeiten im Rentenalter

Was ändert sich?

Die Option, auch nach der Erreichung des ordentlichen Pensionsalters weiterzuarbeiten, oft in einem reduzierten Pensum, nehmen viele Personen in Anspruch. Dabei gilt es sowohl auf Arbeitgeberseite wie auch als Arbeitnehmer auf verschiedene Punkte zu achten, die sich bei den Sozialversicherungsbeiträgen und -leistungen ab 64 respektive 65 Jahren ändern.

Von Hans Zeltner

Das Vorurteil, dass Arbeitgeber ältere Angestellte benachteiligen, hält sich in der Öffentlichkeit hartnäckig. Dabei steigt die Zahl der Erwerbstätigen im Alter von 55 bis 64 Jahren konstant – die Arbeitslosenquote liegt dort seit Längerem unter dem Durchschnitt. Zahlen des Bundesamts für Statistik (BfS) bis 2017 zeigen, wie stark die Zunahme in den letzten sieben Jahren war: die Erwerbsquote für die fragliche Altersgruppe stieg zwischen 2011 und 2017 um 4,2 Prozent auf 63 Prozent (in Vollzeitäquivalenten).

Die meisten Arbeitnehmer freuen sich auf den Ruhestand. Viele möchten aber auch gerne nach dem Erreichen des AHV-Alters von 64 Jahren für Frauen und 65 Jahren für Männer weiterarbeiten – zumindest in einem Teilzeitpensum. Bei hoch qualifizierten Mitarbeitern drängen auch Unternehmen vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels darauf, diese länger zu beschäftigen. Nebst gutem Know-how haben ältere Arbeitnehmer oft auch ein sehr gutes Netzwerk, auf das die Firmen nicht verzichten möchten. Aus arbeitsrechtlicher Sicht ändert sich nichts, wenn Mitarbeitende nach dem Pensionsalter im Beruf bleiben. Das Arbeitsrecht kennt nämlich kein Rentenalter, es gilt für alle gleichermassen. Möglich ist jedoch, einzelne Bedingungen neu auszuhandeln. So kann man zum Beispiel eine kürzere Kündigungsfrist vereinbaren, wenn dies den Bedürfnissen der Vertragsparteien entspricht. Die zwingenden gesetzlichen Bestimmungen dürfen dabei jedoch nicht umgangen werden. So profitieren auch Erwerbstätige im Rentenalter vom zeitlich begrenzten Kündigungsschutz, und sie haben Anspruch auf Fortzahlung des Lohns, wenn sie krank werden. Pensionierte Arbeitnehmende sind indes finan-



Verliert jemand seine Stelle im AHV-Alter, besteht kein Anspruch mehr auf Arbeitslosentaggelder.

ziell nicht in der gleichen Situation wie Jüngere, da sie wegen der Rente bereits über ein Auffangnetz verfügen.

Erste Säule: AHV

AHV-Rentenaufschub

Mit einem AHV-Rentenaufschub vermeidet die versicherte Person eine höhere Steuerbelastung, die durch den gleichzeitigen Bezug von AHV-Rente und Lohn entstehen würde. Wird die Aufschuberklärung nicht rechtzeitig eingereicht, verfügt

die AHV die lebenslange Auszahlung einer Rente ohne Vorbezug oder Aufschub. Ein Aufschub empfiehlt sich, wenn die versicherte Person aufgrund ihrer gesundheitlichen Situation davon ausgehen kann, dass sie 86 Jahre oder älter werden wird.

Die Höhe des Zuschlages hängt von der Aufschubdauer ab und wird in Prozenten des Durchschnitts der aufgeschobenen Rente festgesetzt. Der prozentuale Zuschlag bemisst sich wie folgt (siehe Tabelle unten).

AHV-Zuschlag in Prozent bei einem Aufschub um				
Anzahl Jahre	Anzahl Monate			
	0 bis 2	3 bis 5	6 bis 8	9 bis 11
1	5,2%	6,6%	8,0%	9,4%
2	10,8%	12,3%	13,9%	15,5%
3	17,1%	18,8%	20,5%	22,2%
4	24,0%	25,8%	27,7%	29,6%
5	31,5%	–	–	–

Stand 2019



Digitale Lohnabrechnung

Vertrauliches per E-Mail senden – sicher und ökologisch

Vertrauliche Dokumente digital versenden? Kein Grund mehr, damit zu warten. Denn der Versand per E-Mail spart Zeit, Geld und Papier und geschieht mit einem Klick aus der Personalsoftware oder aus dem Outlook.

Von Pascal Leutenegger



Ressourcen sparen dank digitalem Versand.

Lohnabrechnungen ausdrucken, von Hand einpacken und frankieren: Das ist das allmonatliche Prozedere in vielen Personalabteilungen. Auch alle anderen vertraulichen Dokumente werden physisch verschickt. Und davon gibt es reichlich: Arbeitsverträge, Sozialversicherungsunterlagen, Spesenabrechnungen, Arztzeugnisse und und und. Ein ganz schöner Papierberg, der da zusammenkommt. Zudem verwenden qualifizierte Mitarbeitende ihre Zeit für das Ausdrucken und Einpacken. Von den Portokosten ganz zu schweigen. Dabei ginge es per E-Mail einfacher, ökologisch und erst noch kostengünstig. Mit dem elektronischen Versand lassen sich rund 80 Prozent der Kosten sparen.

Doch viele Betriebe stehen dem digitalen Versand von vertraulichen Dokumenten skeptisch gegenüber. Auch was die vertrauliche Kommunikation mit Partnern wie RAVs oder Vertrauensärzten betrifft, begibt man sich beim Versand per E-Mail auf unsicheres Terrain. Zu Recht stellt sich die Frage, ob der Versand über das Internet sicher ist, denn gewöhnliche E-Mails lassen sich so einfach ausspähen wie eine Postkarte. Hundertprozentige Sicherheit gibt es im IT-Bereich zwar nie (was übrigens auch für den Briefversand gilt). Aber es gibt digitale Lösungen, die höchsten Sicherheitsstandards genügen. Zum Beispiel IncaMail der Schweizerischen Post.

Versand aus der HR-Software oder dem Mail Client

Nationale und internationale Unternehmen, Anwaltskanzleien und Behörden versenden vertrauliche Geschäftsdokumente oder Gehaltsabrechnungen sicher und nachweisbar via IncaMail und kommunizieren vertrauensvoll mit ihren Kunden. Der Versanddienst kann mit wenig Aufwand in Outlook und alle anderen gängigen Mail Clients integriert werden. Vertrauliche E-Mails mit und ohne Anhänge lassen sich dadurch wie gewohnt in der Mail-Anwendung verfassen und mit einem Klick versenden.

Führen in anspruchsvollen Lagen

«Der Kern aller Geschäftsprozesse sind Menschen»

Feuerwehren, Soldaten und humanitäre Helfer arbeiten und führen in überaus anspruchsvollen Lagen. Führungslehren aus diesen Kontexten lassen sich teilweise übertragen und bieten auch Einblicke für konventionellere Berufe. Wir sprechen darüber mit Reto Wegmann von der Uni Luzern.

Interview geführt von Dave Husi

Herr Wegmann, wir sprechen heute über «Führung in anspruchsvollen Lagen». Warum eigentlich?

Das moderne Geschäftsleben ist sehr dynamisch oder wird mindestens so wahrgenommen. Die meisten Unternehmen haben erkannt, dass die Art und Weise, wie zusammengearbeitet wird, entscheidend ist für den Erfolg. Wahrscheinlich entscheidender als die technologischen Tools, die dabei eingesetzt werden. Die Menschen und ihre Fähigkeiten müssen wirkungsvoll und gleichzeitig schonend eingesetzt werden. Und dabei spielt eben «Führung» eine entscheidende Rolle. Zudem scheint mir, der Bedarf nach Verständnis von Führung ist auch darum so hoch, weil das Thema in der Bildungslandschaft nur oberflächlich behandelt wird.

personen tatsächlich gefordert ist. Muss der CEO wissen, was «transaktionale Führung» ist, und muss der Bauleiter die wesentlichen Merkmale von «menschenorientierter Führung» aufzählen können? Aus meiner Sicht eben nicht unbedingt. Die Abstrahierung hilft in diesen Fällen wenig bei der Umsetzung. Führung hat nicht nur mit Wissen zu tun, sondern auch mit Erfahrung. Trotzdem fehlen in der Ausbildungslandschaft Plattformen, um echte Führungserfahrung sammeln zu können.

Was ist denn «Führung» Ihrer Meinung nach?

Es ist wirklich nicht so einfach. Einige Personen tun sich sogar schwer mit dem Begriff «Führung» an und für sich. Es tönt sehr nach Hierarchie, Befehl und veralte-

wie Ihnen jede fähige Stabsmitarbeiterin, jeder fähige Handwerker und alle Fachspezialisten bestätigen können.

Was sind eigentlich «anspruchsvolle Lagen» und warum soll ich mich dafür interessieren?

Anspruchsvolle Lagen sind Lagen mit Zeitdruck, Unsicherheit, Handlungsdruck oder solche, in denen Scheitern zum Verlust von Menschenleben führt. Es gibt ganze Branchen, die hauptsächlich in solchen Lagen operieren, z.B. die Feuerwehr, die Notfallmedizin oder auch die humanitäre Hilfe.

Wie unterscheidet sich Führung in solchen Lagen von der Führung unter «normalen» Bedingungen? Auf was muss ich dabei achten?

Verschiedene Forschungsergebnisse zeigen, dass sich in gefährlichen, hektischen oder anderweitig extremen Situationen Führungslehren ableiten lassen, die eben allgemeingültig sind. Solche Kontexte sind in diesem Sinne ideal, um zu lernen. Dies gilt für die Wissenschaft und für Firmen, aber auch für Einzelpersonen.

«Führung hat nicht nur mit Wissen zu tun, sondern auch mit Erfahrung. Trotzdem fehlen in der Ausbildungslandschaft Plattformen, um echte Führungserfahrung sammeln zu können.»

Oberflächlich? Eine Online-Suche auf einer Weiterbildungsplattform zeigt mir mehr als 100 Lehrgänge in der Schweiz zum Thema «Führung».

Dabei sind all die firmeninternen Kurse noch nicht einmal eingerechnet. Das stimmt natürlich. Aber fragen Sie Führungspersonen, was man in solchen Lehrgängen behandeln soll. Jede befragte Person wird Ihnen eine andere Antwort geben. Trotz einer Vielzahl von Fachbegriffen ist unklar, was von den Führungs-

ten Vorstellungen von Unternehmenskulturen. Angelsächsisch sieht es ein wenig besser aus. Dort tönt es nicht altbacken, und die aus meiner Sicht hilfreiche Unterscheidung zwischen Leadership und Management ist dort auch sprachlich klar. Für mich ist Führung das Ausrichten von Menschen auf ein gemeinsames Ziel. Dabei halte ich die Vorstellung für absurd, dass Führung exklusiv eine Aufgabe für einen Chef oder eine Chefin ist. Führung findet auch seitlich und nach oben statt,

Schlüsselerkenntnisse sind bspw. die Unverzichtbarkeit von «Ownership», das «Besitzen» des Auftrags, das echte innere Gefühl von persönlicher Verantwortung. Oder die Idee des immerwährenden Lernens, nicht nur in Ausbildungsblöcken, sondern auch und gerade während Einsätzen.

Eignet sich in Extremsituationen ein bestimmter Führungsstil besonders?

Nein. Zentral sind aber kognitive Fähigkeiten und Adaptabilität. Forschung im

Digitalisierung und Arbeitsmarkt

Wer gewinnt, wer verliert?

Dass die Digitalisierung einen nachhaltigen Einfluss auf den Arbeitsmarkt hat und auch zukünftig haben wird, ist unbestritten. Darüber, wie sich dies auf einzelne Arbeitnehmende auswirkt, gibt es unterschiedliche Prognosen. Vier Thesen zeigen mögliche Entwicklungen auf.

Von Dr. Eric Scheidegger

Die Digitalisierung ist in aller Munde. Es vergeht kaum ein Tag ohne beeindruckende Medienberichte über eine vermeintlich rasante Entwicklung, welche in naher Zukunft alles auf den Kopf stellen könne. Man wähnt sich damit in einer Pionierzeit, welche die Verwirklichung unzähliger Fantasien verspricht: Personalrekrutierung ohne HR-Experten, Bankkredite ohne Banken, Diagnose ohne Arzt, menschenähnliche Roboter mit kognitiver Intelligenz.

Solche Bilder prägen in erster Linie die Wahrnehmung möglicher Risiken der Digitalisierung. Welchen Berufen droht das Aus? Braucht es künftig noch HR-Experten oder Bankfachleute? Und überhaupt: Wie kann eine massenhafte Vernichtung von Arbeitsplätzen verhindert werden? So berechtigt solche Sorgen sind, sie sollten bei der Beurteilung der Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt nicht zu voreiligen Schlüssen führen. Schon immer wurde technischer Fortschritt als Bedrohung von Arbeitsplätzen gesehen. Man muss dazu nicht an die Maschinenstürmer der Frühindustrialisierung erinnern. In den 1980er Jahren wurde die Einführung des PC am Arbeitsplatz als Gefahr für kaufmännische Berufe gesehen. Rückblickend kann man nur feststellen: Gott sei Dank konnten damals geforderte PC-Verbote verhindert werden! Aber ist nun nicht alles anders? Welche Entwicklung wird uns der heutige Trend der Digitalisierung bringen? Vier Thesen können Orientierung geben.

These 1: Technologischer Fortschritt stärkt die Arbeitsleistung

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird der Begriff der Digitalisierung vereinfacht mit der Durchdringung von Informations-



Erledigen bald Maschinen unsere Arbeit?

und Kommunikationstechnologien (IKT) in Unternehmen und in der Arbeitswelt in Verbindung gebracht. Dieses Verständnis erklärt die eingangs erwähnte öffentliche Wahrnehmung, dass mit der Digitalisierung von Wirtschaftsprozessen bisher von Menschen ausgeführte Aufgaben Schritt für Schritt durch Computer übernommen werden könnten.

Die Substitutionsthese – also der Ersatz menschlicher Arbeitskraft durch Computer und Roboter – beschreibt kein neues Phänomen. Technischer Fortschritt ermöglichte schon immer, menschliche Routinearbeit produktiver zu gestalten. Naturgemäss waren mit einer solchen Entwicklung immer auch Auswirkungen auf die Beschäftigung verbunden – aber oftmals anders als zuvor vermutet. Die von Henry Ford vor hundert Jahren entwickelte Fließbandfertigung für den Bau der ersten serienmässigen Automobile konnte damals als Totengräber der Beschäftigung im Automobilbau gesehen werden. Genau das Gegenteil trat ein. Die Produktion konnte dank der systema-

tischen Ausrichtung auf aufeinanderfolgende Arbeitsschritte um ein Vielfaches gesteigert werden – mit positiver Auswirkung auf Beschäftigung und Löhne, da die Automobilpreise stark gesenkt und damit die Nachfrage erheblich gesteigert werden konnte.

Das Beispiel steht für eine wichtige Erkenntnis zu den Auswirkungen neuer Produktionstechnologien auf die Arbeitswelt: Die künftige Nachfrage nach menschlicher Arbeitskraft hängt immer davon ab, ob diese durch neue Technologien weitgehend substituiert wird oder ob der Einsatz von Technologie komplementär auf den Faktor Arbeit wirkt und ihn damit leistungsfähiger – sprich: produktiver – macht oder neue Aufgabengebiete entstehen. Heute wird wohl niemand bestreiten, dass der Einsatz des PC am Arbeitsplatz unter dem Strich das Leistungsvermögen an Büroarbeitsplätzen deutlich erhöht hat. Natürlich sind damit auch viele Sekretariatstätigkeiten verloren gegangen. Dennoch konnten hierzulande in den letzten 20 Jahren netto rund 850 000 Arbeitsplätze geschaffen werden.

These 2: Digitalisierung verändert vor allem Tätigkeiten, weniger Berufe als Ganzes

Die zweite These ist eng mit der bisherigen Gedankenführung verbunden. Die Entwicklung von Berufsbildern wird jeweils davon abhängen, ob digitale Technologien im Vergleich zur Arbeitskraft substituierend oder komplementär wirken werden. Dabei muss das Augenmerk weniger auf ganze Berufe und eher auf deren Tätigkeiten ausgerichtet werden. So erlauben es Algorithmen und künstliche Intelligenz (KI), repetitive Tätigkeiten



Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz

Let's talk about sex...ual harassment!

Niemand spricht gerne über sexuelle Belästigung. Dabei wäre ein transparenter Dialog wichtig, damit Frauen gemeinsam wirksame Verteidigungsstrategien entwickeln und Unternehmen verbindliche Verhaltensstandards festlegen und durchsetzen können.

Von Dr. Bettina Palazzo

Meine Geschichte

Während meiner Zeit als Doktorandin in den 90ern lernte ich auf einer Tagung einen Wirtschaftsprofessor kennen. Am Montag danach rief er mich im Büro an und sagte, dass er «unsere Beziehung intensivieren» wolle. Ich bat ihn, mir das genauer zu erklären, und nach vielem Hin und Her liess er endlich die Katze aus dem Sack: Er wollte mir eine Promotionsstelle anbieten, die sehr viel besser bezahlt war als meine...unter der Bedingung, dass ich seine Geliebte würde! Ich war schockiert, sagte «Danke, nein danke!». Den Rest des Tages fühlte ich mich verwirrt und ausgelugt.

Eine Woche später kam meine Kollegin freudestrahlend in die Kaffeeküche und erzählte, dass dieser Professor sie zum Abendessen eingeladen habe und mit ihr über eine eventuelle Zusammenarbeit reden wolle. Was meinen Sie? Habe ich meine Kollegin gewarnt? (Nein ...)

Sehr viel später und mit mehr Erfahrung in Sachen männlicher Dominanzstrategien fand ich heraus, dass die meisten meiner Freundinnen ähnliche Geschichten erlebt hatten, ohne darüber zu sprechen. Dann kam #metoo ...

Warum ist es so schwer, über sexuelle Belästigung zu sprechen?

Es gibt viele Gründe dafür, nicht über sexuelle Belästigung zu sprechen. Viele Frauen schämen sich, zuzugeben, dass sie sexuell belästigt wurden. Das ist verständlich, denn es ist tatsächlich äusserst beschämend, wenn man in einem beruflichen Kontext auf seine Sexualität reduziert wird. Manchmal denken Frauen, dass es ihre Schuld war. Der Rock war zu

kurz, der Auftritt nicht bestimmt genug. Manchmal haben Frauen ein niedriges Selbstwertgefühl und trauen sich nicht, etwas zu sagen.

Und eines ist immer klar: Sobald man offen anspricht, dass man sexuell belästigt wird, macht man sich verwundbar, und das ist oft ein Risiko in Organisationen. Deshalb hatte ich meine Kollegin nicht gewarnt. Ok, es war sehr wahrscheinlich, dass der fiese Professor die gleichen Tricks bei ihr ausprobieren wollte. Aber was, wenn nicht? Da hätte ich mich in eine ziemlich unangenehme Situation gebracht.

Wenn eine Frau zugibt, dass sie sexuell belästigt oder diskriminiert wird, sieht man sie nur allzu leicht als Opfer. Das ist kein karriereförderndes Image! Und natürlich besteht immer die realistische Angst, dass man Frauen nicht glaubt, wenn sie sexuelle Belästigung melden. Sehr schnell kann sie dann als Unruhestifterin abgestempelt werden, und vielleicht droht sogar eine Kündigung.

Diese Angst ist mehr als berechtigt: Eine Studie von 2003 belegt, dass ganze 75% der Frauen, die sexuelle Belästigung gemeldet hatten, früher oder später ihren Job verloren. Und schliesslich wissen Frauen oft gar nicht, wie und wem sie diese Attacken melden könnten. In meinem Fall, damals in den 90er-Jahren, wäre ich gar nicht auf die Idee gekommen, das unmoralische Angebot des Professors bei seiner Universitätsverwaltung zu melden.

Die (versteckten) Kosten sexueller Belästigung

Sexuelle Belästigung schadet nicht nur Frauen, sondern auch Männern und Unternehmen. Ein Unternehmen, in dem

sexuelle Belästigung toleriert wird, ist für niemanden ein angenehmer Arbeitsort. Studien belegen, dass sexuelle Belästigung besonders weit verbreitet ist in Unternehmen, die männlich dominiert und extrem kompetitiv sind und wo bösartige Verhaltensweisen unter Mitarbeitenden toleriert werden. Klingt nicht nach einem attraktiven Arbeitsplatz!

Wenn Fälle von sexueller Belästigung publik werden, kann das für ein Unternehmen teuer werden: Reputationsverlust, rechtliche Kosten, sinkende Motivation und schlechtes Employer Image, um nur einige zu nennen. Aber auch ohne einen öffentlichen Skandal sollten die versteckten Kosten von sexueller Belästigung nicht unterschätzt werden: Die Opfer (denn meistens findet man in einem feindseligen Klima mehr als einen Fall) sind weniger produktiv, sie haben mehr Krankentage und verlassen früher oder später das Unternehmen. Mitarbeiterfluktuation ist teuer: Man rechnet das 1,5-Fache eines Jahresgehalts, um eine erfahrene Managerin zu ersetzen.

Es fällt auch nicht schwer, sich vorzustellen, dass sexuelle Belästigung nicht nur die Produktivität des einzelnen Opfers beeinflusst, sondern sich auch auf den Rest des Teams auswirkt. Laut einer amerikanischen Studie kostet es ein Unternehmen 22 500 US-Dollar pro Person, wenn ein Team vom Virus der sexuellen Belästigung befallen ist.

In einer Unternehmenskultur, in der sexuelle Belästigung unter den Tisch gekehrt wird, ist es meistens auch nicht möglich, Probleme anderer Art offen anzusprechen wie zum Beispiel unrealistische Deadlines, Produktfehler, mangelhafte Prozesse oder unausgeglichene Strategien.

Die drei komplementären Ansätze der Ethik

Ethische Verantwortung von Führungskräften in Unternehmen

Erfolgreiches Wirtschaften resultiert aus ökonomischer Effizienz und ethischem Handeln. Ohne dieses wäre der erzielte Gewinn nicht das Resultat von fairem Tausch, sondern von Täuschung oder gar Räuberei. Oft wird er wieder vernichtet, wenn die Opfer die Täter zur Verantwortung ziehen.

Von Prof. Dr. phil. Mathias Schüz

Unverantwortliches Gewinnstreben ist kontraproduktiv

Was verbindet die Nuklearkatastrophen von Tschernobyl und Fukushima, die Explosion der Ölplattform von BP im Golf von Mexiko oder die beiden Abstürze der Passagierflugzeuge von Boeing 737 Max in Indonesien und Äthiopien? Das Streben der verantwortlichen Führungskräfte nach Kosteneinsparung und kurzfristiger Gewinnmaximierung. Der damit verbundene Tunnelblick blendete ihre soziale und ökologische Verantwortung aus, ja ignorierte sogar ihre langfristige ökonomische Verantwortung. Denn die dabei eingetretenen Schäden haben jahrelang erwirtschaftete Gewinne buchstäblich mit einem Schlag wieder zunichtegemacht.

Was bedeutet ethische Verantwortung?

Die Führung von Unternehmen darf sich daher nicht länger auf das alte Diktum von Milton Friedman «The social responsibility of business is to increase its profits» verlassen. Unternehmensverantwortung ist viel mehr als nur die Steigerung von Shareholder Value. Generell ist man verantwortlich für die Konsequenzen seines Handelns vor Instanzen, im Wirtschaftsleben vor den Stakeholdern und vor den natürlichen Lebensgrundlagen. Vor diesen Betroffenen müssen die Akteure der Verantwortung «Rede und Antwort» stehen, d.h., müssen sich den Fragen der Instanzen stellen, was sie «angerichtet» haben. Je nach Antwort werden sie dann be- oder gar verurteilt.

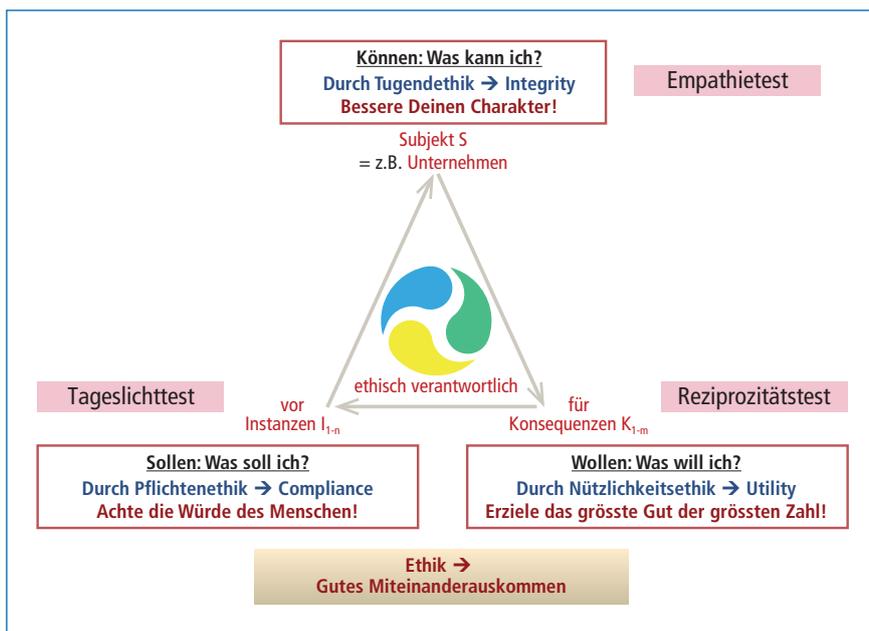
Verantwortung ist demnach eine dreistellige Relation, die durch folgende Dreiecksbeziehung dargestellt werden kann: Ein Unternehmen U ist verantwortlich für die Konsequenzen K_{1-m} vor den Instanzen I_{1-n} (vgl. Abbildung).

Das Problem für einen Manager oder Unternehmer ist dabei, dass die Konsequenzen beispielsweise der Manipulation von Abgastests zur Vermarktung von vermeintlich umweltfreundlichen Dieselmotoren in den USA sehr vielfältig sind, aber im Tunnelblick der Gewinnmaximierung ausgeblendet werden. Wenn die verdrängten sozialen und ökologischen Neben-, Rück- und Fernwirkungen von Betroffenen plötzlich öffentlich angeprangert werden, ist es meist zu spät. Milliarden schwere Kompensations- und Strafzahlungen, ja sogar Gefängnisstrafen sind immer häufiger die Folge.

Drei komplementäre Ansätze der Ethik

Doch wie kann Verantwortung gegenüber den vielfältigen Interessen und Wertvorstellungen der Stakeholder überhaupt wahrgenommen werden? Hier ist die Ethik gefragt. Denn sie sucht nach Wegen zu einem guten Miteinanderauskommen. Sie bietet hierfür drei grundlegende Ansätze, die mit den drei Stellen der Verantwortung korrespondieren: der Nützlichkeits-, Pflichten- und Tugendethik.

Die Nützlichkeitsethik untersucht nach dem Prinzip «Grösstes Gut der grössten Zahl» die Konsequenzen einer Entscheidung oder Handlung, ob sie mehrheit-



Struktur der ethischen Verantwortung. Quelle: In Anlehnung an M. Schüz, *Angewandte Unternehmensethik*, Hallbergmoos: Pearson, 2017, S. 231.

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Wie hoch ist der AHV-Zuschlag bei einem Rentenaufschub von 3 Jahren und 6 bis 8 Monaten?

- 18,8%
- 20,5%
- 24,1%

Welcher Test prüft die Frage: «Würdest Du es akzeptieren, wenn morgen Deine Entscheidung oder Dein Handeln öffentlich wird?»

- Reziprozitätstest
- Empathietest
- Tageslichttest

Ein Interessenkonflikt liegt nicht vor, wenn der Arbeitnehmende ...

- für einen Lieferanten tätig wird
- für einen Kunden tätig wird
- sich ehrenamtlich als Präsident des Vogelschutzvereins engagiert

Nehmen Sie per Online-Fragebogen auf www.personal-schweiz.ch am Wettbewerb teil!

Lösungen und Gewinner werden in der Novemberausgabe 2019 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 14.10.2019. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der September-Ausgabe 2019:*Wie hoch ist gemäss HSG Gender Intelligence Report 2019 der Frauenanteil im Topmanagement?*

18%

Welche Aussage zum Lernportal der ZKB ist richtig?

Das Lernportal steht allen Mitarbeitenden offen

Welcher Mitarbeitende ist committed, verantwortungsvoll und hat wichtige Ziele stets im Blick?

Willi

Gewinnerin: Die Gewinnerin der Juli-August-Ausgabe heisst Caroline Meier. Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie eine Teilnahme am HR DAY 2019 im Wert von CHF 590.–!

HR DAY 2019

powered by personalSCHWEIZ

Donnerstag, 5. Dezember 2019 – Crowne Plaza Zürich

HR im Wandel – weg von den Ressourcen, hin zu den Werten

Neue Herausforderungen, neue Rahmenbedingungen, neue Arbeitsformen – die Digitalisierung macht uns klar, es sind Veränderungen nötig. Doch Veränderungen brauchen Mut, Kraft, Vorbereitung und vor allem Menschen, die mit der richtigen Einstellung und Freude sich diesen Herausforderungen stellen.

Der Mensch als Mittelpunkt der digitalen Arbeitswelt

Warum professionelles HR mehr gebraucht wird denn je und wie Sie sich in Ihren neuen Rollen als Mutmacher, Transformer und Coach weiterentwickeln, erfahren Sie am neuen HR DAY 2019.

Nutzen Sie die wertvollen, praxisbezogenen Impulse von Top-Speakern, Experten und Praktikern, um die zukünftige Arbeitswelt in Ihrem Unternehmen aktiv mitzugestalten.

Wirtschaft und Ethik

Es ist ein weit verbreitetes Missverständnis, dass Wirtschaft und Ethik sich zueinander verhalten wie Feuer und Wasser. Ethik sei ein Hemmschuh für das Geldverdienen. Erst wenn man viel verdient hat, könne man sich allenfalls auch für ethische (z.B. philanthropische) Belange engagieren.

Diese Logik der Profitmaximierung ignoriert jedoch, was ökonomisches Handeln ausmacht. Es basiert auf fairem Tausch, also auf einem Gleichgewicht von Geben und Nehmen. Beide Seiten sollen davon profitieren. Wer mehr nimmt als er gibt, tauscht nicht, sondern täuscht. Wer mehr gibt als er nimmt, schenkt. Ein Tauschgeschäft ist also die Mitte zwischen Raub und Geschenk. Dahinter steckt die Goldene Regel der Ethik: «Behandle den anderen so, wie du gerne behandelt werden willst!» Da kaum einer gerne über den Tisch gezogen werden will, soll er auch den anderen nicht über den Tisch ziehen. So erweist sich die Ökonomie als ein Spezialfall der Ethik.

Indem diese Kernbotschaft der Ökonomie missachtet wird, erweist sich ein Grossteil aller Transaktionen als Räuberei. Zu der tragen auch wir Konsumenten bei. Wenn wir ein Smartphone kaufen, unterstützen wir zahlreiche Diebstähle entlang seiner Wertschöpfungskette – etwa bei der Ausbeutung seltener Erden durch Kinderklaven. So gesehen ist der Preis, den wir dafür zahlen, eher räuberisch als fair.

Solange Unternehmer oder Manager zwischen ökonomischer, sozialer und ökologischer Verantwortung einen Zielkonflikt beklagen, ist der nächste Ethikskandal vorprogrammiert. Dieselgate oder Naturzerstörung, Insidertrading oder Subventionsbetrug, Preisabsprachen oder Korruption, Mobbing oder Lohndumping, all das hat nichts mit wirtschaftlicher Notwendigkeit zu tun, sondern ist schlichtweg die Räuberei mafioser Organisationen. Unternehmen agieren nur dann ökonomisch, wenn sie bei der Erstellung und dem Vertrieb ihrer Produkte und Dienstleistungen alle involvierten Tauschpartner fair behandeln. Dann handeln sie auch ethisch.

Prof. Dr. phil. Mathias Schüz ist Professor für Responsible Leadership und Unternehmensethik am Zentrum für Human Capital Management der ZHAW, Winterthur und Autor des Lehrbuches «Angewandte Unternehmensethik – Grundlagen für Studium und Praxis», erschienen 2017 im Pearson-Verlag.



Nutzen, die Sinnhaftigkeit und die Richtung gleichermaßen verständlich zu vermitteln, sollte ein Lehrbetriebsleitbild erarbeitet werden. Selbstverständlich sollte dieses in das bestehende Unternehmensleitbild eingebettet sein, mit dem Ziel, Lernenden, Berufsbildnern und Führungskräften einen Rahmen für das tägliche Handeln zu geben. Die Belegschaft als Ganzes erhält ein klares Bild der Lehrbetriebsidentität, der Ziele und der Strategie des Lehrbetriebs. Zudem sollen Lernende sowie Berufsbildner über das Lehrbetriebsleitbild für die Unternehmensziele begeistert werden. Im Endeffekt trägt es auch zur Imagepflege bei, macht den Ausbildungsbetrieb einzigartig und hilft, sich von den Mitbewerbern zu differenzieren.

Die Umsetzung

Während einer Kick-off-Veranstaltung mit Geschäftsleitung, Kader, HR und den Berufsbildungsverantwortlichen wurde aufgezeigt, wo das Unternehmen personaltechnisch aktuell steht, welche Schwierigkeiten zu erwarten sind und wo man Potenzial und Chancen sieht, den Lehrbetrieb hinsichtlich Einzigartigkeit einen weiteren Schritt nach vorne zu bewegen. Als Basis aller künftigen Massnahmen im Lehrlingswesen wurden an einer Informationsveranstaltung bereits die zahlreichen Vorteile eines Lehrbetriebsleitbilds vorgestellt. Mit dem Ziel vor Augen, dass das eher heterogene Projektteam die Idee versteht und auch annimmt, wurde nach dem Motto «Keep it simple» in sämtlichen Projektphasen gehandelt. Es war auch die Grundlage für den ersten Etappenerfolg. Mit gut verständlichen und griffigen Praxisbeispielen wurde aufgezeigt, welches die Unterschiede zwischen Vision, Mission und den Werten sind und weshalb es notwendig ist, jede der drei Komponenten möglichst kurz und prägnant zu definieren. Während des anderthalbtägigen Workshops wurde Wert darauf gelegt, dass die drei Teams eigene individuelle Lösungen erarbeiteten und diese anschliessend der ganzen Projektgruppe präsentieren und auch verteidigen konnten. Im letzten Schritt wurden die Lösungen schliesslich gemeinsam zusammengeführt. Selbstverständlich gab es dabei viele Diskussionen, wobei die wirklich relevanten Aspekte genau in die-

ser Phase an die Oberfläche gelangten. Erfreulicherweise führte dies zu einem beinahe vollständigen Konsens.

Die Ergebnisse

In den fünf Monaten nach der Definitionsphase hatte sich bereits einiges verändert. Bei einer persönlichen Befragung der Lernenden im Betrieb kam klar zum Ausdruck, dass man die Bemühungen schätzt und die Leitsätze in der täglichen Arbeit regelmässig zum Tragen kommen. Das Lehrbetriebsleitbild ist im Unternehmen nach wie vor ein Dauerthema. So gibt es manchmal ein Kompliment unter den Berufsbildnern, ein anderes Mal versucht man direkt auf das Leitbild hinzuweisen und interveniert freundlich, wenn das Verhalten nicht der angepassten «Religion» entspricht. So verwundert es auch nicht, dass das Thema an den Teamsitzungen den höchsten Prioritätsstatus erhielt. Auch ausserhalb des eigentlichen Spielfeldes konnte das Projekt bereits nach kurzer Zeit Veränderungen auslösen. So wurden beispielsweise die Benefits für die Lernenden erweitert und ein Quereinsteiger-Programm ins Leben gerufen. Im Rahmen dieses Programms hat kürzlich ein gelernter Maurer und Familienvater von zwei Kindern im Teenageralter eine Ausbildung als Automobilfachmann begonnen.

Luzi Thomann leitet das Projekt mit viel Feingefühl, was für den bisherigen wie auch den zukünftigen Erfolg eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt. Denn erfolgreiche Chefs eignen sich perfekt als Vorbilder, mit welchen man jederzeit gerne am selben Strang zieht. Der entscheidende Faktor ist jedoch banaler, als man glaubt: «Man muss die jungen Menschen mögen, sich ernsthaft mit ihnen befassen, in ihnen unbedingt die Lösung und nicht das Problem sehen», erklärt der passionierte Unternehmer.



Peter Heiniger ist Inhaber von Heiniger Lehrlingsberatung, war selber Lehrling und verfügt über 16 Jahre Erfahrung im Aufbauen und Reorganisieren von Unternehmen in den Bereichen Personaldienstleistung, IT (CRM), Industrie, Baubengewerbe und NPO.

www.heiniger-lehrlingsberatung.ch