



EXPATS IN DER SCHWEIZ & ENTSENDUNG

«Wir sind auf ausländische Mitarbeitende angewiesen»

Pascale Lenz im Experten-Interview

Expatriat-Beratung

Marktübersicht

Unser Kurzüberblick zeigt das Leistungsspektrum ausgewählter Unternehmen. **S. 18**

Entsendung

Duty of Care

Die Verantwortung von Unternehmen für entsandte Mitarbeitende geht weiter als angenommen. **S. 22**

Sexuelle Belästigung

Prävention als Führungsaufgabe

Tipps für einen respektvollen und diskriminierungsfreien Umgang am Arbeitsplatz. **S. 27**

Expats in der Schweiz und Entsendung

«Wir sind auf ausländische Mitarbeitende angewiesen»

Expats werden von global tätigen Unternehmen als Spezialisten oder als erfahrene Führungskräfte dorthin entsandt, wo sie dringend benötigt werden – zum Beispiel in die Schweiz. Wir haben mit Pascale Lenz, Personalleiterin und Mitglied der Geschäftsleitung von IBM Schweiz, über ihre Erfahrung mit den «eigenen» Expats im Technologiekonzern gesprochen. Welche Skills bei entsandten Mitarbeitenden besonders gefragt sind und wie die Zusammenarbeit trotz kultureller Eigenheiten funktioniert, verrät sie im Interview.

Interview geführt von Dave Husi

Frau Lenz, Sie sind seit 1995 bei IBM und haben in dieser Zeit verschiedene Managementfunktionen übernommen, unter anderem auch als Leiterin des Industry Solutions Lab bei IBM Research. Wie sind Sie schliesslich zum HR gekommen?

Während meiner Zeit bei IBM hatte ich die Möglichkeit, viele verschiedene Abteilungen kennenzulernen, sowohl als Professional wie auch in Management-Positionen. Nach dem IBM Forschungslabor, einer Zeit, die extrem spannend war, habe ich mir überlegt, wie mein nächster Karriereschritt aussehen könnte. Als Manager bei IBM habe ich schon immer sehr viel HR gemacht, und mir hat der Austausch mit den Menschen in allen Schattierungen immer sehr gut gefallen. Auch dazumal war ich überzeugt, dass ein gutes HR-Management das A&O einer Firma ist und dass HR das Business unterstützen muss und keine in sich selber gerichtete Organisation sein soll. Durch meine Erfah-



Pascale Lenz ist seit 1995 für IBM tätig.

ist für mich auch sehr spannend. Ich lebe zusammen mit einem Expat, und ich habe somit «hands-on»-Erfahrungen, wie das Thema in der IBM, aber auch privat in der Schweiz gehandhabt wird.

denn je die Geschäftsstrategie unterstützen, damit die Firma auch in Zukunft bestens gewappnet ist. Hier denke ich vor allem an Talente, welche Skills sie haben und welche Skills sie benötigen, um in der Zukunft erfolgreich zu sein. Wir unterstützen unsere Mitarbeitenden dabei mit einer eigenen Online-Lernplattform, deren Inhalte von Design Thinking bis Quantencomputer reichen.

Welche HR-Projekte stehen momentan bei IBM Schweiz im Fokus?

Zurzeit sind wir mit den Auswirkungen von COVID-19 beschäftigt und planen gerade, wie und in welchen Schritten wir die Mitarbeitenden wieder ins Büro zurückholen. Natürlich geht das Geschäft auch in einem unserer wichtigsten HR-Themen weiter. Wir sind bei der Lancierung eines neuen Karriereportals – eine personalisierte und evidenzbasierte Skills- und Karriere-Plattform, die es jedem Mitarbeitenden ermöglicht, die eigenen Skills und die berufliche Entwicklung bei IBM selbstständig zu steuern und zu managen. Mithilfe von künstlicher Intelligenz können Skills und Expertise in Echtzeit ermittelt werden, und jeder Mitarbeitende kann feststellen, in welchem Bereich die eigenen Skills ausgebaut werden können. Darüber hinaus werden automatisch interne Stellenangebote empfohlen, die auf die vorhandenen Fähigkeiten und zukünftigen Karriereerwünsche passen. Den Managern bietet dieses Tool wertvolle Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für ihre Mitarbeitenden und hilft,

«Die Nachfrage nach speziellen Skills treibt bei uns das Entsendungsgeschäft.»

rungen in den verschiedenen Positionen war ich davon überzeugt, dass HR mit all seinen Herausforderungen der richtige Beruf für mich ist. Zum Glück konnte ich dann in die HR-Abteilung der IBM Schweiz wechseln, und ich bereue diesen Schritt bis heute nicht. Das Thema Expats

Was gefällt Ihnen am besten an Ihrer Funktion als Personalleiterin?

Mir gefällt nach wie vor die Vielfalt an Menschen, mit denen ich arbeite, und auch die tägliche Herausforderung, HR mit dem Business zu verknüpfen. Heutzutage muss das HR-Management mehr

Absentismus

Massnahmen bei unberechtigtem Nichterscheinen am Arbeitsplatz

Das Fernbleiben eines Mitarbeitenden vom Arbeitsplatz stellt eine grobe Verletzung der arbeitsvertraglichen Hauptpflicht – Arbeitsleistung – dar (OR 319). Die Konsequenzen für den Mitarbeitenden hängen primär davon ab, ob er unberechtigt oder berechtigt gefehlt hat.

Von Dr. Nicole Vögeli Galli und Carolina Bergamin

Absenzen sind immer unter zwei Aspekten zu prüfen: Berechtigung zu Disziplinar-massnahmen und Anspruch auf Lohnzahlung trotz fehlender Arbeitsleistung. Bei unberechtigten Absenzen ist der Arbeitgeber zu Disziplinar-massnahmen berechtigt, und es besteht nie Lohnzahlungspflicht. Demgegenüber fallen bei berechtigtem Fernbleiben Disziplinar-massnahmen ausser Betracht, und die Lohnzahlungspflicht besteht nur, sofern eine gesetzliche Grundlage angerufen werden kann (OR 324, OR 324a usw.).

Es ist nachzuprüfen, warum der Mitarbeitende der Arbeit ferngeblieben ist oder keine Meldung erstattet hat und ob ein wichtiger Grund für seine Abwesenheit vorliegt.¹ Der Mitarbeitende sollte unverzüglich angerufen oder per E-Mail/SMS kontaktiert werden. Ist der Mitarbeitende nicht erreichbar oder findet sich **kein** Rechtfertigungsgrund (Arbeitsunfähigkeit, Notfall o.ä.), hat der Arbeitgeber zu entscheiden, welche Massnahmen angemessen sind, und diese umzusetzen. Es ist dem Arbeitgeber in jedem Fall zu empfehlen, sofort zu reagieren, um sich nicht später dem Vorwurf des Verzichts auf Massnahmen ausgesetzt zu sehen.

Fehlende Meldung von Absenzen

Erfolgt das Nichterscheinen am Arbeitsplatz, unabhängig davon, ob dieses gerechtfertigt ist oder nicht, ohne Meldung an den Arbeitgeber, liegt eine *Treuepflichtverletzung* seitens des Mitarbeitenden vor (OR 321 I), welche für sich selbst Grund für Disziplinar-massnahmen gibt.²



Erfolgt das Nichterscheinen am Arbeitsplatz, unabhängig davon, ob dieses gerechtfertigt ist oder nicht, ohne Meldung an den Arbeitgeber, liegt eine Treuepflichtverletzung seitens des Mitarbeitenden vor (OR 321 I), welche für sich selbst Grund für Disziplinar-massnahmen gibt.

Bundesgericht Fall Sicherheitswärter,

Urteil 2016: Der Mitarbeitende wurde vom Arbeitgeber als Sicherheitswärter bei Kunden eingesetzt. Dieser blieb drei Tage ohne Meldung der Arbeit fern und konnte auch nicht erreicht werden. Am dritten Tag der Abwesenheit sprach die Arbeitgeberin die fristlose Kündigung aus. Das Bundesgericht schützte das Vorgehen der Arbeitgeberin, obwohl der Mitarbeitende für die Zeit der Abwesenheit ebenfalls am dritten Tag ein Arztzeugnis, welches die Arbeitsunfähigkeit für die gesamte Abwesenheit bestätigte, versandte. Das Bundesgericht betonte, dass im vorliegenden Fall

mit der fehlenden Meldung eine schwerwiegende Verfehlung vorliege, zumal die Pflicht zur umgehenden Abmeldung im Mitarbeiterhandbuch wiederholt werde und die Arbeitgeberin den Mitarbeitenden 13 Mal zu erreichen versucht habe. Eine vorgängige Verwarnung sei nicht notwendig gewesen.³

Verwarnung

Kurze und einmalige Abwesenheiten eines Mitarbeitenden werden nach der Praxis des Bundesgerichts als *leichte Verfehlungen* eingestuft und sind auch



Onboarding

So gelingt der reibungslose Einstieg für internationale Mitarbeitende

Die Schweiz ist ein Magnet für Fachkräfte aus dem Ausland, und immer mehr Unternehmen stellen ausländische Experten ein. Beim Onboarding für internationale Mitarbeitende gilt es über das Recruiting hinaus sowohl die Schweizer Bürokratie als auch die soziale Integration am Arbeitsplatz zu beachten. Worauf Sie achten sollten, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Von Vanessa Colombo

Der Erfolg oder Misserfolg bei der Einstellung von neuen Mitarbeitenden hängt vor allem von einer Sache ab: wie man sie in die Organisation integriert und miteinbezieht – insbesondere, wenn die Angestellten aus dem Ausland für die Stelle in die Schweiz ziehen. Er oder sie kommuniziert in einer anderen Muttersprache, ist nicht mit Gepflogenheiten und der Kultur vertraut, verlässt das gewohnte Umfeld für ein unbekanntes. Sie können in dieser Situation Unterstützung bieten.

Vor der Stellenzusage

Ein gutes Onboarding startet bekannterweise bereits während des Recruitingprozesses. Bei einem «nationalen» Mitarbeitenden aus der Umgebung ist der Ablauf meist gleich. Hingegen sollte man bei Mitarbeitenden aus dem Ausland noch auf weitere Dinge ein besonderes Augenmerk legen:

1. EU oder Drittstaatsangehörigkeit klären

Es gilt vorab die EU-/EFTA-Zugehörigkeit zu beachten. Für Angehörige sogenannter Drittstaaten bestehen nämlich besondere Regelungen für die Zulassung auf dem Schweizer Arbeitsmarkt. Das Staatssekretariat für Migration (SEM) hilft auf seiner Website weiter.

2. Videotelefonie nutzen

Je nachdem, woher die potenziellen Angestellten kommen, ist ein Gespräch wegen der langen Anreise vor Ort gar nicht oder nur einmalig möglich. Achten Sie also bei der weiteren Kommunikation da-

rauf, dass Sie möglichst direkt kommunizieren. Beschränken Sie sich nicht nur auf E-Mail-Verkehr, sprechen Sie regelmässig über Videotelefonie miteinander. Das schafft Vertrauen.

3. Unternehmenswerte vermitteln

Damit der Mitarbeitende sich mit dem Unternehmen identifizieren und dessen Werte in Zukunft auch vertreten kann, ist es besonders wichtig, ihm die Unternehmenswerte schon zu Beginn näherzubringen. Senden Sie ihm allenfalls detaillierte Unterlagen, zeigen Sie ihm ein Unternehmensvideo, machen Sie einen virtuellen Rundgang durch die Firma mit ihm/ihr.

Vor dem Stellenantritt

4. Bei administrativen Fragen helfen

Sie wissen selbst, wie kompliziert Bürokratie manchmal sein kann. Rechnen Sie mit den verschiedensten Fragen zu Themen wie Sozial- und Krankenversicherung, Arbeitsbewilligung, Wohnungssuche oder Arbeitsweg. Statt den Mitarbeitenden einfach eine Liste mit weiterführenden Links weiterzuleiten,

stehen Sie oder jemand aus Ihrem Team für Fragen persönlich zur Verfügung.

- Wohnungssuche

Je nach Stadt und Budget ist der Wohnungsdschungel überfordernd. Für die ersten Wochen empfiehlt sich deswegen eine Übergangslösung wie ein Hotel oder eine Ferienwohnung. Danach können Sie aber auch weiterhelfen: Worauf sollte man bei einer guten Wohnung achten, welche Standards sind gewünscht, welches Quartier ist gut gelegen? Ihre neuen Arbeitnehmer sind für jeden Tipp dankbar.

Auf www.comparis.ch/immobilien findet sich ein guter Mix aller Portale.

- Kostenübernahme Anreise

Wie handhabt Ihr Unternehmen die Kosten für Anreise oder Umzug von neuen Mitarbeitenden? Bezahlen Sie z.B. das Flugticket, gibt das Pluspunkte für Sie. Sie sollten sich aber absichern: Falls der Mitarbeitende kurzfristig noch abspringt, bleiben Sie sonst auf den Kosten sitzen.

Onboarding in Unternehmen

70%	der Arbeitnehmer verlassen ihr Unternehmen noch während dem ersten Jahr aufgrund eines schlechten Onboardingprozesses.	
91%	der Mitarbeiter können durch einen gelungenen Onboardingprozess gehalten werden.	
50%	der Unternehmen müssten mehr für ihren Onboardingprozess tun.	

Prozentzahlen basieren auf einer Schätzung von jacando.

Interkulturelle Unterschiede bei der Zusammenarbeit

Wie Sie internationale Teams erfolgreich führen

Teams mit Mitgliedern aus vielen Ländern sind heute im Rahmen der Internationalisierung, auch zu Zeiten der Corona-Krise, in der Schweiz genauso wie in anderen europäischen Ländern nicht mehr wegzudenken. Darum richten wir heute unsere Aufmerksamkeit auf das effektive Arbeiten mit solchen Teams, und das insbesondere durch Kommunikation mithilfe digitaler Medien wie Skype, MS Teams, View, Zoom oder Discord.

Von Sergey Frank

Das Arbeiten in einem internationalen Team

Teammitglieder aus den unterschiedlichsten Nationen arbeiten an gemeinsamen Projekten, häufig nicht am selben Standort, sondern in unterschiedlichen Büros und im Homeoffice. Die Mehrheit der Beteiligten spricht Englisch – ob als Mutter- oder Fremdsprache – und ist sich bewusst (hoffentlich!), dass die anderen Teammitglieder möglicherweise einen anderen kulturellen und sprachlichen Hintergrund haben. Reicht dieses Wissen aus, um in der Tat effektiv zusammenzuarbeiten? Wir gehen im Folgenden näher auf diese Themenfelder ein. Um einen effektiven Wissenstransfer und eine erfolgreiche Kommunikation innerhalb eines multinationalen Teams sicherzustellen, erscheint es sinnvoll, die wesentlichen Aspekte interkultureller Wirtschaftskommunikation besser zu verstehen.

Unterschiedliche Erwartungen von Macht (Autorität) und Hierarchie

Der stark ausgeprägte Individualismus westeuropäischer und angelsächsischer Kulturen drückt sich dadurch aus, dass der Mitarbeitende die volle Verantwortung für seine Aufgaben trägt. In Kulturen kollektivistischer Prägung (zum Beispiel in Ländern der Russischen Föderation sowie in Asien) gibt es dagegen eine Art «Fürsorgepflicht» der Vorgesetzten. Die Mitarbeitenden verbinden hier einen eher autoritären Führungsstil, enge Kontrolle und stetige Koordination mit dem Phänomen der Führungsstärke. Auch die Einmischung des Chefs in Privat-

angelegenheiten und Regelung interner Konflikte wird oft als selbstverständlich angesehen.

Individualistische vs. kollektivistische Kulturprägung

In individualistisch geprägten Kulturen (traditionell Europa und Nordamerika) sind Beziehungen zwischen Menschen lockerer, da individuelle Freiheit, Selbstbestimmung, freie Persönlichkeitsentwicklung und Verantwortung in der gesellschaftlichen Ordnung eine hohe Priorität einnehmen. In kollektivistischen Kulturen hingegen (traditionell werden asiatische Länder, die arabische Welt, Lateinamerika sowie Osteuropa dazu gezählt) spielt die Integration in zahlreiche soziale Netzwerke eine besonders wichtige Rolle, und gegenseitige Abhängigkeit, Priorität von Gruppeninteressen sowie Vermeidung von direkter Konfrontation (Harmoniestreben) sind häufig charakteristische Merkmale.

Unterschiedliche Zeitwahrnehmung

Während in Kulturen mit monochromer Zeitwahrnehmung (zum Beispiel Schweiz) die Aufgaben der Reihe nach erledigt werden und der Terminkalender den Ablauf und die langfristige Planung bestimmt, werden in Kulturen mit synchroner Zeitwahrnehmung (Russische Föderation, Lateinamerika) mehrere Aufgaben parallel erledigt. Im ersten Fall stellt Pünktlichkeit einen hohen Wert dar, und verstrichene (Warte-)Zeit wird als verlorene Zeit aufgefasst. Im Gegensatz dazu setzen Menschen aus Kulturen mit synchroner Zeitwahrnehmung die Prioritäten

anders, wobei persönliche Begegnungen einen deutlichen Vorrang vor Terminabsprachen haben.

Direktheit der Aussagen

Viele Kulturen unterscheiden sich in der Kommunikation hinsichtlich ihrer Direktheit. Unterschiede zwischen direkter und indirekter Kommunikation werden insbesondere in Themenfeldern deutlich, wenn es darum geht, ein Anliegen zu äussern oder abzulehnen, zu widersprechen, Unangenehmes zu thematisieren oder Kritik zu üben. Eine offene Konfrontation wird beispielsweise in ostasiatisch geprägten Ländern eher vermieden, um die allgemeine Harmonie zu wahren. Europäern fällt es erfahrungsgemäss schwer, diese Codes bezüglich ihres wahren Hintergrunds zu entschlüsseln oder gar selbst wie Ostasiaten indirekt zu kommunizieren. Unterschiede in der Direktheit der Aussagen zeigen sich auch bei Konflikten in grundlegend unterschiedlichen Verhaltensmustern. Während Europäer bei Konflikten bestrebt sind, den Sachverhalt möglichst deutlich darzulegen (sog. «Fehlerkultur»), um «Klarheit» zu schaffen, versuchen Asiaten, die Konfliktursache undeutlich zu machen. Diese unterschiedliche Ausübung eines Konfliktmanagements kann zu Missverständnissen führen.

Englisch als Schlüssel

Globalisierung, Englisch als «lingua franca» und die Verwendung modernster Telekommunikation verleiten uns mitunter dazu, komplexe und kulturell

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Für was steht die C-Bewilligung?

- Aufenthaltsbewilligung
- Niederlassungsbewilligung
- Kurzaufenthaltsbewilligung

Die Juristen Chavanne und Crippa nennen vier Pflichten für Arbeitgeber bei der Entsendung von Mitarbeitenden. Welche gehört NICHT dazu?

- Präventionspflicht
- Überwachungspflicht
- Unterstützungspflicht

Wie viele in der Schweiz ansässige Firmen sind international tätig? Wie hoch ist ihr Anteil am Schweizer Arbeitsmarkt?

- 4% sind international tätig und schaffen einen Viertel aller Arbeitsplätze
- 8% sind international tätig und schaffen 10% aller Arbeitsplätze
- 15% sind international tätig und schaffen 20% aller Arbeitsplätze

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

Lösungen und Gewinner werden in der September-Ausgabe von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 3.8.2020. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Juni-Ausgabe 2020:

Wofür steht die Abkürzung «VUCA»?

Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity

Was geschieht beim Reverse Mentoring?

Der Junior coacht den Senior auf solchen Themengebieten, die Jung besser kann als Alt

Was ist mit «Blended Working» gemeint?

Eine neue Mischung von Arbeiten vor Ort und zu Hause

Gewinner: Die Gewinnerin der Juni-Ausgabe heisst Martina Aebi. Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie eine Teilnahme an einem Praxisseminar nach Wahl aus dem Personalbereich im Wert von max. CHF 890.-



WEKA Praxis-Seminare

Teilnahme an einem 1-tägigen Praxisseminar nach Wahl aus dem Personalbereich (ausgenommen Lehrgänge)

Eine Übersicht über die Seminare finden Sie unter: www.praxisseminare.ch/personal



Studie «Schweizer Arbeitsmarkt 4.0»

Neue Unternehmensrealitäten (Teil 2)

In einer schweizweiten Studie wurden über 600 Entscheider aus der Schweizer Wirtschaft zu den Themen demografische Entwicklung, digitaler Wandel, Fachkräftemangel und Skill-Shift befragt. Es geht um die Frage, wie sich Unternehmen auf bevorstehende Veränderungen vorbereiten können. Teil 2 fokussiert auf Ergebnisse und neue Impulse zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit.

Von *Walter Burkhalter*

Die demografische Entwicklung und den Fachkräftemangel antizipieren

Im Bericht «The Future of Jobs Report 2018» stellt das Weltwirtschaftsforum (WEF) fest, dass 81% der Unternehmen als Reaktion auf den sich ändernden Qualifikationsbedarf die Einstellung von Mitarbeitenden, die sich bezüglich neuer Technologien sehr gut auskennen, als vorrangig betrachten. 74% von ihnen sind dabei, die vorhandenen Humanressourcen weiter aufzubauen, während 58% sich strategisch von Mitarbeitenden trennen, die nicht über die erforderlichen technischen Fähigkeiten verfügen.

In Anbetracht des sich abzeichnenden Fachkräftemangels zeigt unsere Studie, dass die Unternehmen vielen unterschiedlichen Massnahmen zur Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine hohe Priorität einräumen. Die Veröffentlichung von Stelleninseraten ist nach wie vor die bevorzugte Praxis der Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Kandidaten. Dabei nutzen 70% von ihnen fast immer soziale Medien, während 66% auf Jobbörsen oder Unternehmenswebsites zurückgreifen. Wenn wir auf die Massnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und zur «Abschwächung» des Fachkräftemangels schauen, zeigt sich bei den Befragten ein recht klassisches Bild: Mitarbeiterfreundliche Unternehmenskultur, «positive» Führungsarbeit, Mitarbeiterzufriedenheits-Umfragen, Job-Rotation/Enrichment/Spezialprojekte, attraktives Arbeitsumfeld, flexible Arbeitsmöglichkeiten und monetäre Anreize und Fringe Benefits werden auf breiter Basis eingesetzt.

Herausforderung Nr. 1: Die Veränderung der beruflichen Laufbahn antizipieren

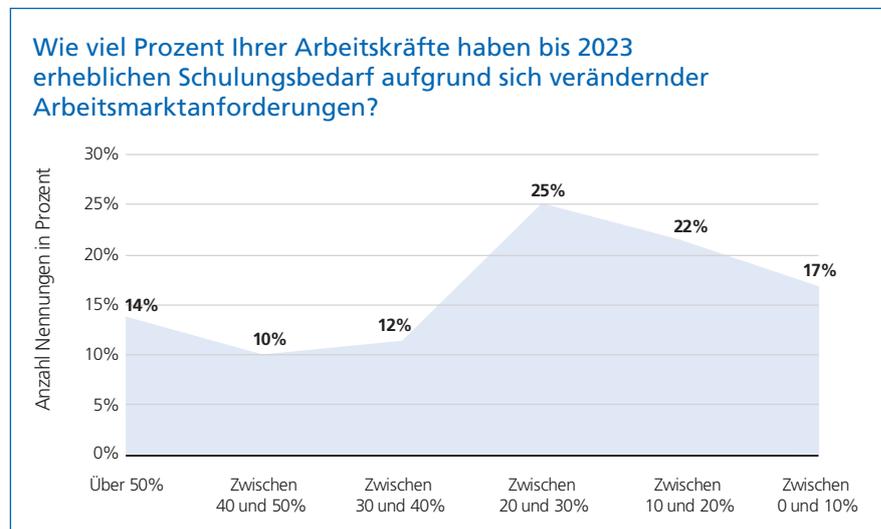
Als Priorität wird die Entwicklung von passenden Kompetenzen angesehen. Alle Befragten betonten die Notwendigkeit der Weiterbildung ihres Personals aufgrund der sich rasch verändernden Geschäftsmodelle und Kundenbedürfnisse.

Die Ergebnisse bestätigen die Notwendigkeit zur Entwicklung der Fähigkeiten. Fast ein Viertel der Unternehmen gibt an, dass mindestens 40% ihrer Mitarbeitenden bis 2023 einen erhöhten Schulungsbedarf haben werden. In der Tat eine radikale Entwicklung der Fähigkeiten! Doch in einer Zeit, in der sich die Arbeitsplätze fast schneller verändern als die Anpassungsfähigkeit, ist dies anspruchsvoll. Es ist entscheidend, die gefragten Fähigkeiten laufend zu entwickeln, durch interne Mobilität zur Verfügung zu stellen und durch externe Fachkräfte, die rasch verfügbar

sind (z.B. Freelancer, Interim-Manager), zu erhalten. Unternehmen dürfen sich nicht mehr damit zufriedengeben, den Wandel zu begleiten, sie müssen ihn in vielerlei Hinsicht antizipieren.

Herausforderung Nr. 2: Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit

In einer sozialen Marktwirtschaft anerkennen Unternehmen als Teil ihrer sozialen Verantwortung die Notwendigkeit, die zukünftige Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeitenden zu sichern. Und doch werden konkrete Massnahmen zur Optimierung der Arbeitsmarktfähigkeit basierend auf den Antworten unserer Befragten noch zu wenig konsequent umgesetzt. Dasselbe gilt vor allem auch für die Arbeitsmarktfähigkeit von älteren Arbeitnehmenden. Die fünf Massnahmen, die von den Befragten in ihren Unternehmen am häufigsten umgesetzt wurden, um die Arbeitsmarktfähigkeit der Ü50 zu stärken, sind:





Expats und Repats

Vom Weggehen und Ankommen

Für den Arbeitgeber für eine gewisse Zeit im Ausland eine neue berufliche Herausforderung in Angriff zu nehmen, ist eine reizvolle Sache. Damit das Unterfangen für alle Parteien von Erfolg gekrönt ist und der Arbeitseinsatz nicht frühzeitig abgebrochen wird, müssen die Entsandten durch das HR entsprechend unterstützt werden. Und es gilt, die Entsandten nicht nur beim Ankommen, sondern auch bei der Rückkehr zu begleiten.

Von Dr. Irene Pill

Es war unlängst am Flughafen in Sibiu: Ein junger Mann kommt lächelnd auf mich zu und bedankt sich freundlich. Wie sich herausstellt, war mein ehemaliger Trainee als Expatriate nach Rumänien entsandt worden, um dort als Geschäftsführer eine Niederlassung aufzubauen. «Ich profitiere täglich vom interkulturellen Auslandstraining, das mir meine HR-Abteilung ermöglicht hat», so seine Worte, «ohne das könnte ich hier nicht erfolgreich arbeiten.»

Expatriates – Wanderer zwischen den Welten

Solche Begebenheiten sind nicht nur persönliche Sternstunden einer Trainerin, sondern zeigen auch eines besonders augenfällig: Wer als Fach- oder Führungskraft im Rahmen einer Auslandsentsendung vorübergehend abgeordnet wird und erfolgreich arbeiten will, benötigt die intensive Mitwirkung des HR-Managements. Denn angesichts der internationalen Mobilität von Mitarbeitenden ergeben sich eine ganze Reihe von Aufgaben: Es geht um administrativ-organisatorische Betreuung, Beratung bei den vielfältigsten arbeitsrechtlichen, sozialen und wirtschaftlichen Fragen, Hilfestellung für Mitreisende und nicht zuletzt Sprachkurse und interkulturelle Trainings.

Viele Führungskräfte und Fachexperten bestätigen in Gesprächen, dass sie sich vor der Ausreise bei der Beseitigung verwaltungsmässiger Hürden seitens ihres Stammunternehmens tatkräftig unterstützt fühlen, bei den «weichen Faktoren» wie interkulturelle Vorbereitung eher weniger. Dies ist umso erstaunlicher, als Auslandsmanager ein mannigfaltiges Spek-

trum an Aufgaben zu bewältigen haben: Sie üben Aufbau-, Koordinations- und Kontrollfunktionen aus, steuern Veränderungsprozesse und sorgen sich um den Transfer von Fachwissen. Als Wanderer zwischen den Welten sichern sie die enge Verbindung zum Hauptsitz. Und «ganz nebenbei» müssen sie sich, womöglich noch mit Familie, in einer anfangs völlig fremden Umgebung ein neues Leben und Zuhause aufbauen. Eine Auslandstätigkeit bedeutet also bei Weitem nicht nur eine logistische Leistung; sie ist wesentlich komplexer und begleitet von Höhen und Tiefen. Sich nicht auskennen, sich fremdfühlen, auf sich allein gestellt sein, das macht vielen Entsandten zu schaffen.

Weggehen und Ankommen

Es verwundert also nicht, dass Weggehen und Ankommen sehr anspruchsvoll sind: Wenn auf einmal der gewohnte Lebenszusammenhang fehlt, sind spezielle Bewältigungs- und Anpassungsleistungen gefragt. Die mitausreisende Familie kann eine wertvolle Stütze bedeuten, die wesentlich zum Erfolg des Einsatzes beiträgt. Allerdings bietet sie auch ein nicht zu unterschätzendes Konfliktfeld. Beeinträchtigungen des begleitenden Partners und von Kindern, die mit der einschneidenden Lebensveränderung Mühe haben, sind keine Bagatelle. Oft hört man: «Kinder finden sich überall zurecht.» Aber ist das wirklich so? Partner- und Familienprobleme, die täglichen Notwendigkeiten der Alltagsbewältigung sowie kulturelle Adaptionsschwierigkeiten führen gegebenenfalls zu einem Scheitern der Auslandstätigkeit – und dies mit beträchtlichen Konsequenzen. Unternehmen verlieren dabei viel Geld, von dem enormen Ver-



Damit sich Entsandte in der neuen Umgebung nicht «verloren» fühlen, sollte das HR sie, wo möglich, unterstützen.

trauensverlust bei den Geschäftspartnern im Gastland und den Mitarbeitenden vor Ort ganz zu schweigen. Nicht zu übersehen sind zudem die psychosozialen Folgen, die ein solcher Abbruch für alle Beteiligten zur Folge haben kann.

Von Höhenflügen und Tiefschlägen – der Kulturschock

Der Anthropologe Kalervo Oberg veranschaulicht mit seinem Phasenmodell die einzelnen Stadien, die Menschen beim Eintritt in eine andere Kultur erwarten können und die einer U-Kurve gleichen. Diese Etappen eines sogenannten Kulturschocks sind häufig und treten je nach Person zu unterschiedlichen Zeitpunkten mit verschiedener Dauer und Intensität auf. Es geht hier um langfristige, subtile Veränderungen der Persönlichkeit als

Strategien gegen die Sinnkrise im Berufsleben

Kann man sich für seinen alten Job neu begeistern?

Wir verbringen sehr viel Zeit bei der Arbeit – manche von uns mehr als mit ihrer Familie. Dennoch zeigen Studien, dass Berufstätige oft wenige bis gar keine zärtlichen Gefühle mehr für ihren Job hegen. Was sind die Gründe für Arbeitsfrust? Was sind die Faktoren für gute und erfüllende Arbeit?

Von Silke Weinig

Früher oder später stellt sich wohl jeder Arbeitnehmer folgende drei Fragen:

1. Was mache ich hier eigentlich?
2. Will ich das echt bis zur Rente machen?
3. Was würde mir stattdessen gefallen?

Nur 15 Prozent sind glücklich mit ihrem Job

Eine Studie der Gallup Organization zeigt es schwarz auf weiss: Menschen, die sich für ihre Arbeitsstelle dauerhaft begeistern, muss man mit der Lupe suchen. 25 Prozent der Befragten haben innerlich gekündigt, 60 Prozent machen Dienst nach Vorschrift, und nur 15 Prozent sind zufrieden mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber. Wäre die Arbeit eine Lebensgemeinschaft, so wäre gerade mal jede siebte Ehe glücklich.

Was nach Midlife-Crisis oder Sinnkrise klingt, hat in vielen Fällen einen ernst zu nehmenden Hintergrund. Nur für die wenigsten ist der Job ein reiner Broterwerb. Die meisten suchen – wenn auch oft unbewusst – nach dem Sinn ihrer Arbeit, wünschen sich Freude und Spass. Zudem ist ihnen Wertschätzung für ihre Arbeit und für sie als Person wichtig. Diese Faktoren gehen über die bloße Idee der Selbstverwirklichung im Job hinaus.

Unsere Arbeit ist ein wichtiger Bestandteil unseres Lebens. Sie bietet Anregung, Stabilität und Identität. Sie ist entscheidend für unsere Gesundheit und unser Selbstbild. Wenn also drei Viertel aller Arbeitnehmer unzufrieden sind, dann ist das alarmierend – für die betroffenen Personen ebenso wie für Arbeitgeber.



Ein entscheidender Aspekt für Arbeitszufriedenheit sind anspruchsvolle, aber nicht überfordern-
de Aufgaben, bei denen mitentschieden werden kann.

Hängt die Arbeitszufriedenheit von der eigenen Persönlichkeit ab?

Es gibt Psychologen wie Volker Kitz und Manuel Tusch, die behaupten, dass alle Jobs gleich seien und es daher egal sei, für wen man arbeite. In ihrem Bestseller *Das Frustjobkillerbuch* schreiben sie, der Weg beruflicher Zufriedenheit liege in uns selbst. Das klingt im ersten Moment schlüssig, greift aber zu kurz. Die Verantwortung für Zufriedenheit und Motivation auf Arbeitnehmer abzuwälzen, wenn beispielsweise deren Arbeitsplatz gefährdet ist, wirkt schon fast zynisch.

Dennoch geht auch der Mainzer Arbeitspsychologe Christian Dormann in seinen Forschungsprojekten der Frage nach, ob die Arbeitszufriedenheit von der Persönlichkeit abhängt. Dormann konnte nachweisen, dass Menschen mit einer negativen Grundhaltung unzufriedener mit ihrer Arbeit sind. Demgegenüber

empfinden Menschen, die sich als handlungs- und somit selbstwirksam erleben, ihre Arbeit oft als erfüllend.

Selbstwirksam kann man in allen Hierarchiestufen sein

Wer nun glaubt, dass man als Arbeitnehmer nur ein Rädchen im Getriebe sei und sich einzig als Chef handlungswirksam erleben könne, dem sei die folgende Studie von Chak Fu Lam und seinen Kollegen von der Bostoner Suffolk University genannt. Sie untersuchten bei den Angestellten eines Speiselieferanten für Krankenhäuser, inwieweit ein besonderes Engagement die Mitarbeitenden energetisiert und zufrieden macht.

Die Teilnehmer der Untersuchung, von denen keiner zum Management gehörte, sollten eine Woche lang zu Beginn und zum Ende ihrer täglichen Arbeit ein Tagebuch ausfüllen. Dabei gaben sie an, ob das, was sie gerade taten, für sie sinn-

voll war und wie energiegeladen sie sich fühlten. Mitarbeitende, die sich zusätzlich engagierten, indem sie zum Beispiel ohne Anweisung des Vorgesetzten Kollegen halfen, erlebten ihre Arbeit als sinnvoller und sich selbst als tatkräftiger. Durch das freiwillige Tun erschien die Arbeit bedeutender, was wiederum Energie gab.

Die gute Nachricht: Sie können sich Motivation und Begeisterung erhalten

Dormann leitet von seinen Studien konkrete Handlungsanweisungen für mehr Selbstwirksamkeit ab. Er rät, auf Situationen im Arbeitsalltag zu achten, in denen wir Wahlmöglichkeiten haben. Dabei geht es nicht um grosse Entscheidungen wie einen Abteilungswechsel, sondern um die vielen kleinen alltäglichen Entschlüsse, die wir treffen.

Welche Aufgabe erledige ich zuerst? Welchen Kunden rufe ich an? Wie gehe ich im nächsten Schritt vor? Selbst kleine Alternativmöglichkeiten können die Selbstwirksamkeit erhöhen – ganz nach dem Motto: Auch Kleinvieh macht Mist. Dieses Erleben von «Ich lenke mit» und «Ich kann etwas bewirken» erhöht die Arbeitszufriedenheit.

Arbeitszufriedenheit und Geschäftserfolg hängen zusammen

Wie wichtig die Arbeitszufriedenheit für den Erfolg von Unternehmen ist, zeigen Erfolgsgeschichten innovativer Unternehmen. So schenkt Google seinen Mitarbeitenden beispielsweise 20 Prozent der Arbeitszeit für private Projekte. Wieso? Wer nicht die ganze Zeit unter Druck steht, ist produktiver und ausgeglichener als jemand, der von einer stressigen Aufgabe in die nächste stolpert. Eine der am besten gesicherten Erkenntnisse aus der Arbeitsforschung ist, dass zufriedene Mitarbeitende produktiver sind.

Weitere Studien zeigen zudem, dass die Förderung von Menschlichkeit im Job Unternehmen weiter bringt als Geldprämien. In seinen Studien analysierte der US-Psychologe Dennis Organ mehrfach, wie bestimmte Verhaltensweisen zum Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens führten. Zu diesen weichen Faktoren ge-

hört zum Beispiel, dass man Kollegen freiwillig Hilfe anbietet, seine Arbeit ausmacht, wenn der Chef nicht hinschaut, oder Eigeninitiative und Engagement entwickeln kann.

Wichtiger Dreh- und Angelpunkt ist dabei der Vorgesetzte. Er ist in der Verantwortung, bei seinen Mitarbeitenden auf diese Soft Skills zu achten und sie zu fördern, zum Beispiel durch Lob, Anerkennung und Wertschätzung oder indem er Türen öffnet und Möglichkeiten offeriert. Dass hier Nachholbedarf besteht, zeigt das Ergebnis der Information Factory (Managementberatung und Softwarehaus für Führungsprozesse). Demnach hat bereits jeder zweite Arbeitnehmer schon einmal wegen seines Chefs gekündigt.

Was macht eine gute Arbeitsstelle aus?

Der Schweizer Medizinsoziologe Johannes Siegrist von der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf fasst in drei Punkten zusammen, was für Arbeitnehmer entscheidend ist, damit sie zufrieden mit ihrer Arbeit sind:

1. anspruchsvolle, aber nicht überfordernde Aufgaben, bei denen mitentschieden werden kann
2. angemessene Anerkennung für erbrachte Leistungen
3. vertrauensvolle und faire Zusammenarbeit

Er rät zudem, die eigene Selbstbehauptung zu trainieren, damit man zum Beispiel lernt, berechnete Forderungen zu stellen. Indem man seine Werte lebt und die eigene Position argumentativ behauptet, kann man wiederum die eigene Selbstwirksamkeit stärken. Das gilt selbst dann, wenn man auf wenig Gegenliebe stösst – zumindest hat man es versucht und sich nicht verbogen.



Silke Weinig ist Coach, Trainerin und Bloggerin für Selbstmanagement, insbesondere nach den Methoden des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM®). Sie führt zudem Persönlichkeitsanalysen durch und gibt Seminare und Workshops für Unternehmen und Privatpersonen (www.silkeweinig.com).

Machen Sie jeden Trend mit?

Sie «entsenden» Mitarbeitende ins Ausland? Dann sind Sie nicht im Trend! «Local+» ist der moderne Ansatz und wird seit Jahren von Beratern gehypt und empfohlen. Aber was bedeutet Local+? Es ist die vermeintlich kostengünstige Art, Angestellte im Ausland arbeiten zu lassen, quasi als Alternative zu den bekanntlich teuren klassischen Entsendungen.

Was heisst das konkret? Local+ Transfers sind keine sozialversicherungsrechtlichen Entsendungen, sondern Anstellungen im Gastland. Diese ziehen eine Unterstellung in den Sozialversicherungen des Gastlands nach sich. Entsprechend werden Mitarbeitende für die Zeit ihrer Auslandsanstellung aus den Schweizer Sozialversicherungen «gezerrt». Sie ahnen es: Eine Lücke in der Schweizer Vorsorge und eine kurze unbedeutende Beitragsdauer in den Gastland-Vorsorgesystemen sind die Folge.

Ist das wirklich nötig? Passende zwischenstaatliche Vereinbarungen sind eigentlich vorhanden. Dass Unternehmen – wissentlich oder unwissentlich –, die speziell für solche zeitlich limitierten Auslandsaufenthalte abgeschlossenen Sozialversicherungsabkommen für entsandte Mitarbeitende nicht in Anspruch nehmen, ist ein Übel. Diese Abkommen sind hervorragend, und Unternehmen sollten davon Gebrauch machen! Denn sie erlauben nicht nur den Verbleib in den schweizerischen Sozialversicherungen, sondern sichern zugleich die Befreiung von der Sozialversicherungspflicht im Gastland.

Das «+» steht für Benefits, welche Mitarbeitende zusätzlich zum Gehaltspaket der lokalen Belegschaft im Gastland erhalten. So wird versucht, ein abgespecktes preisgünstiges Paket wieder aufzupolieren und somit vermeintlich attraktiver zu gestalten. So viel zum Thema «sparen». Übrigens, die fetten Expat-Packages für Entsandte gehören längst der Vergangenheit an. Es gibt Lösungen, welche sowohl für den Arbeitgeber wie auch für die Arbeitnehmenden attraktiv und gleichermaßen fair sind.

Es gibt ein paar berechnete Gründe für den Local+ Ansatz. Ansonsten gilt: Lassen Sie die Finger davon!

Mirta Del Frari ist Geschäftsführerin der Expateer GmbH.

Viele Jahre selbst als Entsandte im Ausland tätig, berät sie heute Unternehmen im internationalen HR und agiert als «Global Mobility Abteilung» für Firmen mit einer kleinen Anzahl an grenzüberschreitend tätigen Mitarbeitenden.

