

personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



**Outplacement-
Dienstleister**
Die grosse Anbieterübersicht

Outplacement und Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt «Wir leisten Hilfe zur Selbsthilfe»

Claudio Deragisch und Yves Schätzle von Kiebitz im Experten-Interview

Schutzmassnahmen

Sicher zurück ins Büro

Ein Leitfaden für Arbeitgeber zu Corona-Schutzmassnahmen am Arbeitsplatz. [S. 9](#)

Wiedereingliederung

Eine zweite berufliche Chance

Wir zeigen den Integrationsprozess mit allen Höhen und Tiefen an einem Beispiel aus der Praxis. [S. 16](#)

Unterstützung anbieten

Angry Birds und Survivors

So kann Spannungen in Unternehmen bei Restrukturierungen entgegen-gewirkt werden. [S. 30](#)

Outplacement und Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt

«Wir leisten Hilfe zur Selbsthilfe»

Wenn Arbeitsplätze wegrationalisiert werden, kommen oft Outplacement-Agenturen zum Einsatz. Die spezialisierten Dienstleister helfen bei der persönlichen Standortbestimmung und beim Finden einer beruflichen Anschlusslösung. Für Menschen mit Beeinträchtigungen ist dieser Prozess eine besondere Herausforderung. Der Verein Kiebitz bietet sowohl klassisches Outplacement als auch Hilfe im Wiedereingliederungsprozess. Wir sprechen mit Yves Schätzle, Leiter Coaching und Mitglied der Geschäftsleitung, und Claudio Deragisch, Geschäftsführer, über verborgene Talente und den Stellenwert von Trainingsarbeitsplätzen zum Aufbau der Arbeitsmarktfähigkeit.

Interview geführt von Dave Husi

Herr Deragisch, Herr Schätzle, wie hat sich die Pandemie auf Ihre Arbeit ausgewirkt?

Claudio Deragisch (CDE): Gestartet sind wir in dieses geschichtsträchtige Jahr mit der Vorstellung, dass Schlagwörter wie Nachhaltigkeit, Eingliederung oder strategische Ziele unseren Alltag prägen werden. Stattdessen haben wir neue Ausdrücke kennengelernt, zum Beispiel Lockdown, Systemrelevanz und Social Distancing. Es hatte aber durchaus auch sein Gutes, dass alles anders gekommen ist als gedacht. Aufgrund der intensiven «Corona-Erfahrung» konnten wir unsere Kompetenzen massgeblich weiterentwickeln, sei es als Organisation oder als Individuen. Coaching per Video und qualitativ hochwertige Arbeitsagogik in einer Mischform aus Präsenzbetreuung und Beratung aus der Distanz sind für uns mittlerweile selbstverständlich geworden. Ich bin überzeugt, dass wir davon auch in Zukunft profitieren werden.

Stellen Sie seit letztem Jahr eine Zunahme an Arbeitnehmenden fest, die ihre Stelle verloren haben und zu Ihnen kommen?

Yves Schätzle (YSC): Gemäss Medienmitteilung vom 7.6.21 des «Amts für Wirtschaft und Arbeit» Basel-Stadt wurden per Ende Mai 2021 im Kanton Basel-Stadt 4049 arbeitslose Personen bei den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) registriert. Im Jahre 2019 waren es zur selben Zeit 3013 arbeitslose Personen. Im Vergleich zum Vorjahr verzeichnen wir bei Kiebitz bisher eine Zunahme von 20% Zuweisungen, was unter anderem

auch mit dem Lockdown des letzten Jahres zusammenhängt. Die Anzahl der zugewiesenen Fälle ist abgesehen von der Arbeitslosenquote aber noch von vielen weiteren Faktoren abhängig, sodass nicht immer gleich ein unmittelbarer Effekt durch die Anzahl Stellensuchender auf die zugewiesenen Fälle feststellbar ist. Auf welcher Höhe sich die Anzahl der

bergungskompetenzen verbessern wollen. Zu den Gründen, sich beruflich neu zu orientieren, gehören die Sinnfrage, «ich würde gerne noch etwas Sinnvolleres machen als in meiner aktuellen Tätigkeit», gesundheitliche und/oder strukturelle Gegebenheiten wie z.B. der Wegfall des bisherigen Berufs resp. der Funktion aufgrund der Digitalisierung.

«Sich der eigenen Talente bewusst werden»

zugewiesenen Fälle, als Auswirkung auf das «Corona-Jahr», mittelfristig einspielen wird, werden wir noch sehen.

Sind Ihre Kundinnen und Kunden eher Unternehmen oder Privatpersonen?

YSC: Kiebitz begleitet seit 25 Jahren Menschen, die sich beruflich neu orientieren wollen oder müssen. Ein Grossteil unserer Kund*innen sind Einzelpersonen, die uns von den Sozialversicherungen, also von RAV, IV, und von der Sozialhilfestelle zugewiesen werden. Im Bereich Privatkunden arbeiten wir sowohl mit Firmenmandaten als auch mit Privatpersonen, die sich von sich aus bei uns melden, zusammen.

Was sind typische Fragestellungen von Kund*innen?

YSC: Die typische Fragestellung gibt es eigentlich nicht. Grundsätzlich lassen sich zwei Kategorien von Kund*innen unterscheiden: Kund*innen, die sich beruflich neu orientieren wollen, und/oder solche, welche Unterstützung bei der Stellensuche brauchen und ihre Bewer-

Kiebitz ist einerseits ein Outplacement-Dienstleister, andererseits unterstützen Sie auch Arbeitnehmende mit Beeinträchtigungen bei der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt. Was bedeutet Outplacement für Sie?

YSC: Outplacement bedeutet für uns in erster Linie «Unterstützung für den nächsten Karriereschritt». Als KMU ist es uns ein grosses Anliegen, massgeschneiderte und individuelle Lösungen anzubieten. Entsprechend modular ist unser Angebot aufgebaut.

Wie unterscheidet es sich vom Begriff der «Wiedereingliederung»?

YSC: Menschen, welche in einem «Outplacement» Unterstützung suchen, verfügen in aller Regel über eine gute Arbeitsmarktfähigkeit ohne besondere Einschränkungen. Im Rahmen der «Wiedereingliederung» hingegen stellt Kiebitz für Menschen in einer Aufbauphase nach einer ganz oder teilweise überwundenen physischen oder psychischen Belastung Aufbautrainings in für sie geeigneten Tä-

Leitfaden zu Corona-Massnahmen am Arbeitsplatz

Sicher zurück ins Büro

Darf ich Mitarbeitende zur Rückkehr ins Büro zwingen? Wie sieht es mit einer Impf- und Testpflicht aus? Ist Contact-Tracing zulässig? Die Aussicht auf ein Ende der Homeoffice-Pflicht wirft Fragen auf, die aus dem Blickwinkel des Arbeits- und Datenschutzrechts beantwortet werden.

Von Petra Spring und Sarah Drukarch

Zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Leitfadens gilt in der Schweiz im Grundsatz noch die Homeoffice-Pflicht. Es ist jedoch absehbar, dass der Bundesrat im Rahmen der in den nächsten Monaten zu beschliessenden Lockerungsschritte diese Verpflichtung zunächst in eine blosser Empfehlung an die Arbeitgeber wandeln und anschliessend ganz aufheben wird, sofern es die epidemiologische Lage zulässt.

Mit der Rückkehr der Mitarbeitenden an den Arbeitsplatz stellt sich für den Arbeitgeber die Frage, welche Schutzmassnahmen zu ergreifen sind, um der gesetzlichen Pflicht zur Schaffung eines sicheren Arbeitsumfelds nachzukommen. Dieser Leitfaden soll erste Antworten auf häufige Fragen bei der Rückkehr der Mitarbeitenden an den Arbeitsplatz und diesbezüglich zu treffende Schutzmassnahmen sowie deren arbeits- und datenschutzrechtliche Zulässigkeit geben.¹

Rückkehr ins Büro

Kann der Arbeitgeber von den Mitarbeitenden verlangen, dass sie ins Büro zurückkehren?

Sobald die behördlich angeordnete Homeoffice-Pflicht entfällt, kann der Arbeitgeber von seinen Mitarbeitenden verlangen, dass sie an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Allerdings muss er zunächst alle notwendigen und zumutbaren Massnahmen ergreifen, um einen sicheren Arbeitsplatz entsprechend den gesetzlichen und behördlichen Vorschriften zu gewährleisten (vgl. nachstehend detailliert).

Wie gehe ich mit Mitarbeitenden um, die sich weigern, ins Büro zurückzukehren?

Gegen Mitarbeitende, die sich weigern, ins Büro zurückzukehren, obwohl weder sie selbst noch jemand in ihrem nahen Umfeld zu einer Risikogruppe gehört und der Arbeitgeber alle erforderlichen, angemessenen Massnahmen zum Schutz der

Gesundheit und des Wohlbefindens der Belegschaft ergriffen hat, können disziplinarische Massnahmen (z.B. Abmahnungen) ergriffen oder sogar eine Kündigung ausgesprochen werden.

Bei Mitarbeitenden, die einer Risikogruppe angehören bzw. die mit einer Person zusammenleben, die einer Risikogruppe angehört, ist im Einzelfall zu prüfen, ob die getroffenen Schutzmassnahmen tatsächlich ausreichen, um den Mitarbeitenden und seine Familie angemessen zu schützen, und ob es daher verhältnismässig ist, seine Rückkehr an den Arbeitsplatz anzunordnen und durchzusetzen. Unverhältnismässigkeit liegt insbesondere dann vor, wenn die Arbeit ohne Einschränkungen von zu Hause aus verrichtet werden kann.

Welche Massnahmen hat der Arbeitgeber vor der Rückkehr der Mitarbeitenden ins Büro zu ergreifen?

Der Arbeitgeber hat aufgrund seiner Fürsorgepflicht geeignete Massnahmen zu

Eine smarte Zusammenarbeit



Gabriella Schraner
Head of HR



Jelena Simic
Team Lead HR Services
& Project Lead SAP SF

«Die smart hat uns von Anfang an überzeugt und konnte die Systemlösungen so erklären, dass es jeder verstehen konnte, egal mit welchem technischen Hintergrund. Für uns war es das erste grosse Digitalisierungsprojekt. Davor hatten wir viel Respekt, aber smart konnte uns mit ihrer Erfahrung erfolgreich durch dieses Projekt führen. Die nächsten Digitalisierungsschritte gehen wir daher mit grossem Vertrauen - in uns und smart»



Sich frühzeitig mit der Vorsorge zu befassen, zahlt sich aus

Pensionierung – ein paar Gedanken

Obwohl die AHV den Existenzbedarf für die Zeit nach der Pensionierung deckt, lohnt es sich, gewisse finanzielle Überlegungen frühzeitig anzustellen. So können unangenehme «Überraschungen» wie z.B. Vorsorgelücken verhindert werden. Was es zu beachten gilt, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Von Ralph Büchel

«Pensionierung» – ein Wort, das mit Freude, aber auch mit Ängsten verbunden ist. Was kommt auf einen zu und wie wird es dann sein? Die Erwerbstätigkeit vergeht von Jahr zu Jahr, und bei einem Rückblick merkt man erst, wie viel Zeit vergangen ist. Realistische Ziele wurden erreicht und Wünsche erfüllt. Mit Schicksalsschlägen lernte man mit der Zeit umzugehen, und aus freudigen Ereignissen schöpfte man immer wieder Kraft. Je älter man wird, fordert einen die Erwerbstätigkeit immer mehr heraus, und man stellt sich eines Tages die Frage, wie lange man noch so weiterarbeiten möchte. Ein möglicher Lichtblick ist die Pensionierung, aber diese muss vorbereitet sein. Der finanzielle Grundstein für die Altersvorsorge ist durch die gesetzlichen Sozialversicherungen gelegt worden. Eine frühzeitige umfassende Information aller Einnahmen wie auch Ausgaben während der Pension ist unabdingbar. Je früher man sich damit befasst, desto besser kann man langfristige Massnahmen treffen und die finanzielle Absicherung gestalten, womit Überraschungen vermieden werden. Öfters bekomme ich folgende Aussagen in einem Gespräch zu hören: **«Hätte ich doch nur früher daran gedacht»** oder **«Wenn ich das gewusst hätte ...»**. Solche Aussagen können durch eine frühzeitige umfassende Pensionsplanung vermieden werden. Die neu gewonnene Zeit zu planen und zu geniessen, ist eine Seite der Medaille. Die andere ist die finanzielle Lage, wobei beide Seiten durch die eigene Gesundheit beeinflusst werden, denn jeder Mensch hat seine persönliche Geschichte.

Erwartungen und persönliche Bedürfnisse

Die Maslowsche Bedürfnispyramide (siehe Abb. 1) rückt in den Mittelpunkt aller

Überlegungen, wobei die statische Sicht für eine Pensionierungsplanung nicht zielführend ist. Man kann sich zwar überlegen, wo man heute steht und welches Ziel man ins Auge fasst bzw. welchen Befriedigungsgrad der einzelnen Kategorie erhalten sein sollte. Jedoch ist zu beachten, dass die individuellen Erwartungen und der empfundene Sättigungsgrad stark variieren. Man sollte deshalb auch die dynamische Darstellung in Anlehnung an Krech, Crutchfield & Ballachey ab Pensionierung aufzeichnen und hinterfragen.

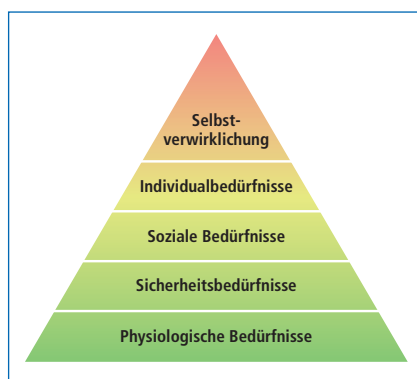


Abbildung 1: Maslowsche Bedürfnispyramide

Folgende Überlegungen sind bei einer dynamischen Persönlichkeitsentwicklung wichtig (siehe Abb. 2):

- **Geistige und physische Gesundheit:** Unterstützung – Betreuung – Pflege – etc.
- **Soziales Umfeld und Wohnsituation:** Lebenserwartung und Hinterbliebene – familiäre Situation – Haus – Wohnung – Steuern – etc.
- **Beschäftigung:** Weiterarbeiten – Freiwilligenarbeit – Hobby – Reisen – Freizeit – etc.
- **Dynamische Entwicklung der Finanzen:** Einkommensquellen (Renten, Vermögen, Kapitalverzehr etc.) und Ausgaben (fix, variabel – zwingend, verzichtbar – etc.)

- **Zeitpunkt der Pensionierung:** Frühpensionierung – ordentliche Pensionierung – aufgeschobene Pensionierung

FACT-BOX

- Stellen Sie Ihren individuellen Kostenplan für den Lebensunterhalt gemäss Ihrer dynamischen Persönlichkeitsentwicklung auf.
- Denken Sie an die sich verändernden Lebenssituationen.
- Beachten Sie die fixen und variablen Kosten.
- Beachten Sie grössere unverzichtbare Wünsche.
- Vergessen Sie nicht die Familienabsicherung (Hinterbliebenenrente, vererbbares Vermögen, Flexibilität).

Durch die gesetzlichen Sozialversicherungen ist der Grundbedarf im Alter geregelt, und dieser ist im 3-Säulen-Konzept vereinfacht dargestellt:

1. Säule – AHV-Altersrente

Anspruch auf eine Altersrente haben Sie, wenn Sie das ordentliche Rentenalter (Frauen 64, Männer 65 Jahre) erreicht haben. Die Altersrente kann zwei Jahre (Kürzung pro Jahr um 6,8%) vorbezogen oder um höchstens fünf Jahre (Zuschlag zwischen 5,2% bis 31,5%) aufgeschoben werden. Die Altersrente der AHV ist von der Anzahl (anrechenbare) Beitragsjahre und dem durchschnittlichen Erwerbseinkommen abhängig und wird aus einer sogenannten Rentenskala ermittelt. Je mehr Beitragsjahre, umso höher die Rentenskala (1 Beitragsjahr = Skala 1, 2 Beitragsjahre = Skala 2, ... volle Beitragsjahre bzw. keine Lücken = Skala 44), wobei vereinfacht gesagt werden kann, dass jedes fehlende Beitragsjahr zu einer Kürzung um 2,3% führt. Waren Sie nicht erwerbstätig, werden ihre Beiträge als bezahlt erachtet, wenn Ihre Ehegattin oder Ihr Ehe-

Eine zweite berufliche Chance

Wiedereingliederung von beeinträchtigten Menschen in den Arbeitsmarkt

Ein Arbeitsleben dauert in der Schweiz rund 42 Jahre. Grund genug, in der Eingliederungsarbeit auf Langzeitwirkung zu setzen. Diese erreichen wir, wenn es uns gelingt, Menschen beim Überwinden von Schwierigkeiten zu unterstützen mit dem Ziel der nachhaltigen Integration in den ersten Arbeitsmarkt. Damit dieser Weg gelingt, ist die Beitragsbereitschaft aller gefragt.

Von Edith Gitermann und Marc Hofer

Bei der beruflichen Wiedereingliederung von gesundheitlich beeinträchtigten Menschen sind neben den Betroffenen und den tangierten Versicherungsträgern auch die HR-Verantwortlichen, Mediziner*innen, Sozialarbeiter*innen, Coaches und Rechtsberater*innen stark gefordert. Alle involvierten Akteure sollten über das erforderliche rechtliche Grundwissen, aber auch über ein gegenseitiges Grundverständnis hinsichtlich der tangierten Fachbereiche verfügen. Ausgewiesene Eingliederungsfachpersonen vermitteln den Teilnehmenden in einer entsprechenden Massnahme praxisnah die erforderlichen Orientierungshilfen, um einen Integrationsprozess erfolgreich zu initiieren und aktiv zu begleiten.

Die Länge des Eingliederungsprozesses ist abhängig von vielen Faktoren

Die Länge eines Eingliederungsprozesses selbst ist von verschiedenen, individuellen Faktoren abhängig. Die Art der Beeinträchtigung und die Länge der Arbeitsmarktabwesenheit sind dabei zwei sehr zentrale Punkte, aber auch das Alter, die Herkunft oder die Berufsbiografie spielen eine Rolle. Dementsprechend variiert der Prozess zwischen wenigen Monaten bis zu mehreren Jahren. Letzteres vor allem dann, wenn mit dem Eingliederungsprozess gleichzeitig eine Umschulung einhergeht.

Am Anfang eines jeden Prozesses steht eine Anmeldung der beeinträchtigten Person bei der zuständigen Stelle der Invalidenversicherung (IV). Mithilfe einer Situationsanalyse erstellen die IV-Berater*innen

einen individuellen Eingliederungsplan. Zeigt sich, dass das Integrationspotenzial einer Person unklar oder sie auf Unterstützung angewiesen ist, wird ein Integrationspartner mit der Aufgabe betraut. Dabei steht ein differenzierter Angebotskatalog zur Verfügung, aus dem die passende Eingliederungsmassnahme ausgewählt wird. Dadurch wird gewährleistet, dass Teilnehmende eine zielgerichtete Unterstützung erhalten mit dem Fokus auf einer nachhaltigen Integration in den ersten Arbeitsmarkt. Um das Ineinandergreifen der einzelnen Massnahmen und Akteure zu veranschaulichen, wird anhand eines Fallbeispiels der Verlauf einer erfolgreichen Wiedereingliederung aufgezeigt.

Der Integrationsprozess am Beispiel von L.G.

L.G. ist eine 33-jährige, weibliche Person, wohnhaft im Grossraum Zürich, die eine Ausbildung als Kauffrau absolviert hat und 14 Jahre Berufserfahrung in kleinen und mittleren Handwerksbetrieben mitbringt. Im Jahr 2019 erfolgte die Diagnose einer mittelschweren Depression mit der Folge eines dreimonatigen Klinikaufenthalts. Bereits während dieser Zeit erfolgte die Anmeldung von L.G. bei der IV. Nach mehreren Gesprächen mit ihrer IV-Beraterin wurde entschieden, dass sie Anfang September 2019 als Teilnehmerin an einem sechsmonatigen internen Aufbau- und Training bei der Stiftung ESPAS ihren Eingliederungsprozess beginnen würde. Das Ziel bestand in einem ersten Schritt darin, ein stabiles 50%-Arbeitspensum zu erreichen und dieses in einem zweiten Schritt weiter auf 80–100% zu steigern.

Zudem sollte sie ab Januar 2020 mit der Unterstützung eines ESPAS Job Coaches einen Platz für einen Arbeitsversuch im ersten Arbeitsmarkt suchen.

Nach erfolgreichem Start folgen Rückschläge

L.G. startete mit einem 50%-Pensum, verteilt auf fünf Tage. In regelmässigen Gesprächen mit ihrer Eingliederungsfachperson von ESPAS stellte sich heraus, dass sie bereits einen Monat später ihr Pensum auf 5 Stunden pro Tag steigern konnte. Im weiteren Verlauf zeigte sich jedoch, dass ihre Erschöpfung wieder zunahm. Schlafstörungen und Konzentrationsschwierigkeiten waren unter anderem Folgen davon. In Absprache mit der Psychologin und der IV-Beraterin wurde deshalb entschieden, das Pensum wieder auf das Ausgangsniveau zu reduzieren. Eine Pensumsreduktion führt nicht immer zur erhofften Wirkung. So war L.G. weiterhin sehr instabil, was zu vermehrten Absenzen führte. Die Schwierigkeiten zeigten sich nicht in erster Linie im Arbeitsbereich. Die Teilnehmerin wies fachlich ein hohes Niveau auf und war stets sehr zuverlässig. Die Auswirkungen schlugen sich im privaten Bereich nieder, denn nach der Arbeit fehlte L.G. die Energie für ihre Aufgaben zu Hause.

Ein erstes Vorstellungsgespräch

Trotz der grossen Unsicherheit bezüglich der Zielerreichung startete im vierten Monat der Massnahme das Job Coaching im Hinblick auf die bevorstehende Stellensuche im ersten Arbeitsmarkt. Der Suchbereich und die Bewerbungsstrategien wurden festgelegt, und bereits Anfang

Teilzeit arbeiten und trotzdem Karriere machen

Jobsharing in KMU: Zwei gewinnt

Jobsharing ist immer noch die Ausnahme. Zu kompliziert, zu teuer, zu ineffizient, lauten die Vorurteile. Dabei ist es genau das Gegenteil: ein Zuwachs an Produktivität, Wissen und Kompetenzen. Und eine innovative Lösung für Gleichstellung sowie Nachfolgeregelungen in KMU.

Von *Mélanie Müller und Nassima Boulaouche*

Die Schweiz ist bekannt für ihre hohe Produktivität und Arbeitsmoral. Und doch arbeitet ein Drittel aller Arbeitnehmenden Teilzeit. Wenig überraschend ist hingegen die Geschlechteraufteilung. Während 60% der Frauen einem Teilzeitpensum nachgehen, sind es bei den Männern gerade mal 18% (BFS, 2020) – in der Schweiz kümmern sich meistens die Frauen um die Kinder oder pflegebedürftige Angehörige. Das Problem: Teilzeitarbeit ist ein Karrierestopper. Denn verantwortungsvolle Aufgaben können oft nicht in einem 60%-Pensum erledigt werden. Die Konsequenz: Frauen sind in der Schweiz in Führungspositionen auffallend untervertreten. Der Frauenanteil in Verwaltungsräten beträgt lediglich 23% und in der Geschäftsleitung von Unternehmen gerade mal 10% (Schillingreport 2020). Dies erstaunt, da mittlerweile mehr Frauen als Männer über eine eidgenössische Maturität verfügen und mehr als die Hälfte aller Studierenden an den universitären Hochschulen weiblich ist.

Fehlende hoch qualifizierte Fachkräfte

Das ist brachliegendes Potenzial an hoch qualifizierten Fachkräften, das Schweizer Unternehmen fehlt. Jobsharing schliesst die Lücke zwischen Teilzeitarbeit und Karriere. Wer nur Vollzeitstellen anbietet oder Teilzeitstellen mit wenig Verantwortung, wird ausserdem viele Talente verlieren. Denn erhält eine Frau nach dem Mutterschaftsurlaub nicht weiterhin eine verantwortungsvolle Position, wird sie mit grosser Wahrscheinlichkeit das Unternehmen verlassen – mitsamt ihrem Wissen. Auch die Lebensrealität der Männer hat sich gewandelt. Sie haben zunehmend das Bedürfnis, Teilzeit zu arbeiten. Sei es, weil sie sich an der Erziehung der Kinder



beteiligen, sie verschiedene Berufe kombinieren oder sich mehr Selbstbestimmung wünschen. Grossunternehmen können es sich schon lange nicht mehr leisten, gesellschaftspolitische Themen wie Diversität, Chancengleichheit und Work-Life-Balance zu ignorieren. Auch KMU werden dazu immer mehr Stellung nehmen müssen.

Verschiedene Formen von Jobsharing

Das Prinzip von Jobsharing ist im Grundgedanken simpel: Zwei oder mehrere Mitarbeitende teilen sich eine Vollzeitstelle in gemeinsamer Verantwortung und mit voneinander abhängigen Aufgaben. Die beiden Mitarbeitenden – auch Tandem genannt – treten dabei als eine Einheit auf und werden auch als solche beurteilt. Bei einem «reinen Jobsharing» sind zwei Mitarbeitende mit einem Vertrag angestellt, es gibt ein E-Mail-Konto, und die Arbeitsaufteilung pro Person ist identisch. Von einem «hybriden Jobsharing» spricht man, wenn die Arbeitnehmenden je einen Einzelvertrag unterzeichnet haben. Die Dossiers werden dabei untereinander aufgeteilt, einige Aufgaben bleiben dennoch austauschbar, und beide Partner tragen gemeinsam die volle Verantwortung. Ganz anders bei Jobsplitting, das lediglich eine Aufteilung einer Vollzeit- in Halbzzeitstellen bezeichnet. Auch auf höchster

Führungsebene ist Jobsharing möglich. Das sogenannte Topsharing wäre früher undenkbar gewesen, erfreut sich heute aber wachsender Beliebtheit. All diese Formen können in unterschiedlicher Pensumaufteilung kombiniert werden.

Corona kann als zusätzlicher Katalysator wirken. Denn die Pandemie hat die Digitalisierung und die Entwicklung neuer Arbeitsformen beschleunigt. Flexible Arbeitszeiten und -orte, neue Kommunikationswege, Homeoffice, Teilzeitarbeit – es wurde vieles möglich, dem gegenüber Unternehmen früher kritisch eingestellt waren. Und die Mitarbeitenden? Die werden kaum ein Zurück in starre Arbeitsformen akzeptieren.

Nicht immer nur einfach

Jobsharing funktioniert allerdings nur, wenn die Chemie zwischen den Partnern stimmt. Es ist daher nicht einfach, den oder die richtige/n Jobsharing- oder Topsharing-Partner/in zu finden. Gerade für KMU bedeutet das unter Umständen ein komplexeres Rekrutierungsverfahren. Zudem kommt es zu höheren Kosten, da es für eine Stelle zwei Arbeitsplätze oder zumindest zwei Computer benötigt sowie mehr Aufwand in der Administration und Führung. Aufwendiger ist auch die Kommunikation: Um den Informations-transfer zu gewährleisten, ist ein gemein-

Umfrage zur Arbeit im Homeoffice

Wo arbeiten wir nach Corona?

Durch die Pandemie ist das Homeoffice gekommen, um zu bleiben – zumindest in der Ansicht der Erwerbstätigen. Unternehmen müssen darauf reagieren: Es gilt, eine Balance zwischen Homeoffice und Büroarbeit zu finden, Arbeitsmodelle zu flexibilisieren und neuen Zusammenhalt zu schaffen.

Von Veronica Melian und Daniel Laude

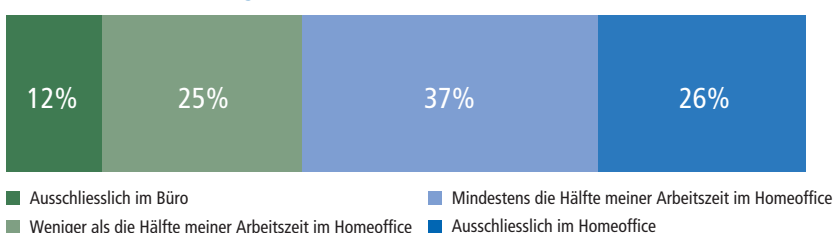
Die Coronavirus-Pandemie und die damit verbundenen politischen Massnahmen haben viele Erwerbstätige in eine für sie neue Arbeitssituation gebracht: das Homeoffice. Mittlerweile haben auch diejenigen, die zuvor mit der Arbeit in den eigenen vier Wänden nicht vertraut waren, Erfahrungen auf diesem Terrain gesammelt und sich eine Meinung zu dieser Arbeitsweise gebildet. Wie soll es gemäss ihrer Ansicht nach der Pandemie mit der Arbeit im Homeoffice weitergehen?

Eine repräsentative Onlineumfrage von Deloitte Schweiz unter 2000 hierzulande wohnhaften Personen zwischen 16 und 64 Jahren zeigt: Der Wunsch ist gross, auch zukünftig aus dem Homeoffice zu arbeiten (siehe Abbildung). Die relative Mehrheit (37%) derjenigen, deren Arbeit sich prinzipiell von zu Hause aus erledigen lässt, möchte in Zukunft mindestens die Hälfte der eigenen Arbeitszeit im Homeoffice verbringen. Jede vierte Person (26%) wünscht sich gar, vollständig daheim zu arbeiten. Zurück zu dem, was für viele Erwerbstätige vor der Pandemie Normalität war, nämlich die gesamte Arbeitszeit im Büro zu verbringen, möchte nur circa ein Achtel (12%).

Auf Grundlage dieser Ergebnisse empfehlen wir drei Aspekte, auf die Unternehmen nach der Pandemie beziehungsweise im Übergang in die Zeit danach achten sollten:

1. **Balance:** Mitarbeitenden das richtige Gleichgewicht zwischen Homeoffice und Büroarbeit ermöglichen
2. **Flexibilisierung:** die Kombination aus Arbeit von zu Hause und im Büro nutzen, um neue Arbeitsmodelle zu entwickeln

Wunsch des zukünftigen Arbeitsorts (bei freier Wahl)



3. **Zusammenhalt:** Mitarbeitende durch eine gemeinsame Mission, eine offene Kultur und eine klare Ausrichtung motivieren.

Balance

Da sich knapp zwei von drei Erwerbstätigen (62%) eine Mischung aus Homeoffice und Büroarbeit für die Zukunft wünschen, gilt es für Unternehmen, eine ausgewogene Balance zwischen beiden Arbeitsorten möglich zu machen. Vor dem vom Bundesrat im Januar 2021 verordneten Obligatorium sahen einige Arbeitgeber ihre Mitarbeitenden nicht gerne im Homeoffice oder lehnten das Arbeiten von zu Hause gar ab. Dies gaben circa ein Viertel (26%) der Befragten in der Deloitte-Umfrage an – eine Einstellung, die nicht mehr haltbar ist, ganz unabhängig davon, ob sie es überhaupt einmal war. Immer mehr Unternehmen denken über eine hybride Form des Arbeitens nach, bei der die Tendenz in Richtung von jeweils zwei bis drei Tagen die Woche Homeoffice beziehungsweise Anwesenheit im Büro geht. Jedoch ist das tatsächliche zukünftige Verhältnis zwischen Arbeit zu Hause und beim Arbeitgeber aus heutiger Sicht alles andere als klar. In diesem Zusammenhang gibt es keine allgemeine, einheitliche Empfehlung für Unternehmen. Vielmehr wird die richtige Balance

zwischen Homeoffice und Büroarbeit von vielen Faktoren wie der Branche, der Art der Arbeit und der Kundschaft (z.B. B2B versus B2C) abhängen. Daher sollten Unternehmen die kommenden Monate als Übergangsphase verstehen, um zu experimentieren, wo sich das Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Arbeitsorten langfristig einpendelt. In dieser Übergangsphase spielen auch die Bedürfnisse der Angestellten eine wichtige Rolle: einerseits nach persönlichem Kontakt und Austausch mit den Arbeitskollegen sowie andererseits nach Sicherheit und Schutz vor dem Virus.

Flexibilisierung

Neben der beschriebenen Balance sollten Unternehmen die Kombination aus Homeoffice und Büroarbeit nutzen, um Arbeitsmodelle zu flexibilisieren und dadurch Anstellungen für bestimmte Gesellschaftsgruppen zugänglicher zu gestalten. Zum Beispiel hilft ein flexibles Modell, das beide Arbeitsorte berücksichtigt, Müttern und Vätern, deren Arbeit und die Betreuung von Kindern miteinander zu vereinbaren. Auch andere Bevölkerungsgruppen wie beispielsweise Erwerbstätige mit Mobilitätseinschränkung profitieren von mehr Arbeitszeit im Homeoffice, da sie weniger oft ins Büro pendeln und so eine entscheidende Hür-

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Darf der Arbeitgeber eine Impfpflicht für Mitarbeitende aussprechen?

- Nein, das ist nicht zulässig.
- Ja, ein Arbeitgeber darf über die Vor- und Nachteile der Impfung informieren und Mitarbeitende zu einer freiwilligen Impfung ermuntern.
- Nur wenn es sich um einen Betrieb im Gesundheitswesen handelt.

Was trifft auf Jobsharing zu?

- Die Aufgabenbereiche einer Vollzeitstelle werden klar voneinander abgegrenzt und unabhängig von den Teilzeitangestellten übernommen.
- Jobsharing gibt es nur bei Führungspositionen.
- Zwei (oder mehr) Personen teilen sich eine Vollzeitstelle mit allen Aufgaben und Verantwortlichkeiten gemeinsam.

Was sind «Angry Birds»?

- Leicht reizbare Mitarbeitende
- Arbeitnehmende, die nie zufrieden sind.
- Gekündigte Mitarbeitende, die ihre Wut über den Arbeitsplatzverlust in ihrem Umfeld zum Ausdruck bringen und damit dem ehemaligen Arbeitgeber schaden.

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



Via QR-Code direkt zum Wettbewerb: Öffnen Sie dazu die Foto-App auf Ihrem Smartphone und fokussieren Sie den Code. Die eingeblendete Adresse führt direkt zum Gewinnspiel.

Lösungen und Gewinner werden in der September-Ausgabe 2021 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 11.8.2021. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Juni-Ausgabe 2021:

Über einen wie langen Zeitraum muss Mobbing nachgewiesen werden, um Schadenersatzansprüche geltend zu machen?
6–12 Monate

Was ist für Oliver Mattmann das «höchste Ziel der Mitarbeitendenführung»?

Eine persönliche Weiterempfehlung der Mitarbeitenden

Wie heisst der Podcast von Diana Roth?

«Abenteuer HRM»

Die Gewinnerin der Juni-Ausgabe heisst Michaela Huber.
Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie eine Teilnahme an der Fachtagung «Arbeitsrecht und Sozialversicherungen 2021» im Wert von CHF 690.–



Arbeitsrecht und Sozialversicherungen 2021 Dienstag, 5. Oktober 2021 – Hotel Spirgarten Zürich

NEU!

Aktuelles Schweizer Arbeitsrecht kombiniert mit sozialversicherungsrechtlichen Fragen

Profitieren Sie von Referaten über die **aktuelle Rechtspraxis**, bevorstehende Änderungen und die **häufigsten Fragen zum Arbeitsrecht im Zusammenhang mit Sozialversicherungen**.

Aktuelle Weiterbildungen im HR

Kurstitel	Durchführungsort	Website	Dauer	Unterrichtstage	Lektionen	Spezielles
Seminare						
Arbeitsrecht Refresher	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Di	1 Tag	Inkl. Zertifikat
Bewerbungsgespräch professionell führen	Rüschlikon	zfu.ch	2 T	Verschiedene	2 Tage	Seminarleitung Dr. Albrecht Müllerschön
Personalgewinnung mit Frechmut und Können	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Do	1 Tag	Inkl. E-Book und Zertifikat
Smart HRM: Analytics, Automatisierung, Agilität	Feusisberg	zfu.ch	2 T	Verschiedene	2 Tage	Inkl. Fachbüchern
Zertifizierte Lehrgänge						
Arbeitsrecht-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Manager/in WEKA/SIB	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Neurokompetenz Neuroiminations-Coach®	Zürich	brainjoin.com	13 M	Do bis Sa	25 Tage	Modulares Programm
HR-Personalassistent/in	E-Learning	educavanti.ch	6 M	Modular	180 Lektionen	HRSE-Zertifikat
Int. Payroll-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Kompakt-Kurs E-Didaktik und E-Methodik	E-Learning	educavanti.ch	14 T	Modular	12 Lektionen	EducAvanti-Zertifikat
Lerndesigner/in	E-Learning	educavanti.ch	4 M	Modular	129 Lektionen	EducAvanti-Zertifikat
Lernprozesse digital unterstützen	Blended-Learning	educavanti.ch	4 M	Blended-Learning	129 Lektionen	SVEB Zertifikat/4 Präsenztage/diverse Standorte
Personalassistent/in	Basel	kvpro.ch	6 M	Sa	48 Lektionen	HRSE-Zertifikat
Personalassistent/in	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	8 M	Di morgens, z.T. Sa	25 Tage	HRSE-Zertifikat
Recruiting 4.0 WEKA/SIB	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	Basel-Stadt/Basel-Land	kvpro.ch	12 M	Verschiedene	164 Lektionen	edupool.ch-Diplom
Sozialversicherungs-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Eidg. Fachausweis						
Betrieblicher Mentor mit eidg. Fachausweis	Verschiedene	coachingzentrum.ch/bm	18 M	Verschiedene	16.5 Tage	Ausbaubar zum CAS Coaching
Betrieblicher Mentor mit eidg. Fachausweis – für Erwachsenenbildner	Bern, Olten, Zürich Glattbrugg	coachingzentrum.ch/eb	12 M	Verschiedene	12 Tage	Zielgruppenspezifischer Lehrgang, ausbaubar zum CAS Coaching
HR-Fachfrau/-Fachmann mit eidg. FA	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	13 M	Mi, z.T. Sa	42 Tage	Testat der FHNW
HR-Fachfrau/-Fachmann mit eidg. FA	KV Luzern	kvlu.ch	24 M	Di/Fr oder Mi/Sa	360 Lektionen	2 Modelle
HR-Fachfrau/-Fachmann mit eidg. FA	Handelsschule KV Aarau	hkvaarau.ch	17 M	Di abends und Sa	370 Lektionen	Fachrichtung A, C
HR-Fachfrau/-Fachmann mit eidg. FA	E-Learning	educavanti.ch	12 M	Modular	312 Lektionen	Fachrichtung A (B, C)
HR-Fachleute mit eidg. Fachausweis	Basel-Stadt/Basel-Land	kvpro.ch	18 M	Verschiedene	380 Lektionen	Fachrichtung A
Eidg. Diplom						
Ausbildungsleiter/in mit eidg. Diplom	Olten	lernwerkstatt.ch/al	12 M	Fr und Sa	35 Tage	Durchführungsgarantie
Dipl. HR-Leiter/in NDS HF	KV Luzern	kvlu.ch	24 M	Fr und Sa alle 2 Wo.	36 Lektionen	Eidg. anerkannt
Dipl. HR-Leiter/in NDS HF	SIB Zürich	sib.ch	12 M	Fr und Sa	33 Tage	Diplomarbeit
Dipl. Personalleiter/in NDS HF	Basel-Stadt/Basel-Land	kvpro.ch	24 M	2 Tage/Monat	276 Lektionen	Eidg. anerkannt
CAS						
CAS Career Development	Olten	lernwerkstatt.ch/cas	6 M	Verschiedene	14 Tage	Inkl. 10-tägiger Coachinglehrgang
CAS Coaching	Verschiedene	coachingzentrum.ch/coaching	18 M	Verschiedene	15 Tage	Ausbaubar zum MAS Interkulturelles Coaching und Supervision
CAS Compensation & Benefits Management	HSW Freiburg	heg-fr.ch	5 M	Do, Fr und Sa	15 Tage	Durchführung auch in Zürich
CAS Digitalisierung und Digitale Führung im HRM	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	10 M	Do	18 Tage	Neuer CAS
CAS Global Mobility Management	Campus Winterthur	zhaw.ch/zus	6 M	Fr und Sa	120 Tage	Sprache Englisch
CAS Integriertes Personalmanagement in kleinen Unternehmen	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	8 M	Sa	12 Tage	Inkl. betrieblicher Vertiefung
CAS Interkulturelles Coaching	Olten	coachingzentrum.ch/ic	8 M	Verschiedene	12 Tage	Ausbaubar zum MAS Interkulturelles Coaching und Supervision
CAS Moderne Personal- und Organisationsentwicklung	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	15 M	Verschiedene	20 Tage	Ausbaubar zum MAS Leadership und Changemanagement
CAS Rechtliche Einflussfaktoren & HR	Campus Winterthur	zhaw.ch/sml	5 M	Fr	120 Lektionen	Anrechenbar an MAS HR & Recht
CAS Resilienztraining	Olten, Zürich	coachingzentrum.ch/rt	12 M	Verschiedene	18 Tage	Burnout-Prävention mit anerkanntem Abschluss
CAS Supervision und Teamcoaching	Olten	coachingzentrum.ch/sv-tc	6 M	Verschiedene	16 Tage	Ausbaubar zum MAS Interkulturelles Coaching und Supervision
DAS						
DAS Bildungsmanagement	Olten, Zürich	lernwerkstatt.ch/das	11 M	Mo oder Di	29 Tage	Durchführungsgarantie
MAS						
MAS HR & Recht	Campus Winterthur	zhaw.ch/sml	30–60 M	je nach CAS	463 Lektionen	Start laufend
MAS Human Resource Management	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	24 M	Fr und Sa, z.T. Do	70 Tage	Deutsch und Englisch
MAS Interkulturelles Coaching und Supervision	Olten	coachingzentrum.ch/mas	42 M	Verschiedene	63–66 Tage	Zusätzlich zum MAS: Fachtitel Supervisor/-in-Coach bso

5 zentrale Fragen zum Bildungscontrolling

Bringt Ihre geplante Ausbildungssequenz wirklich einen Nutzen?

Beim Bildungscontrolling geht es darum, zu überprüfen, wie effektiv und effizient eine Aus- oder Weiterbildungsaktivität durchgeführt wurde. Durchleuchtet wird dabei der gesamte Lernpfad einer Ausbildungsaktivität – und dies auf qualitativer sowie auf quantitativer Ebene. Auch wenn sich in der Ausbildungslandschaft gerade vieles verändert, hat ein sinnvolles, alltagstaugliches Controlling für die Ausbildungsabteilungen nichts an seiner Bedeutung verloren. Das Thema Bildungscontrolling ist riesig – darum picken wir uns heute ein paar Themen heraus, die für uns wichtige Erfolgsfaktoren sind.

Von Sue und Rolf Rado

1. wichtige Frage: In welchen Bereichen soll überhaupt «Entwicklung» erfolgen?

Gerade in der heutigen Zeit gibt es viel Spannendes zu lernen. Die Frage im beruflichen Kontext ist jedoch nicht nur, was spannend ist, sondern, welche Themen Vorrang haben und notwendig sind. Einen interessanten Input finden wir in der Studie der University of Phoenix, in der es um die Future Work Skills 2020 geht. Darin werden die Kompetenzen beschrieben, die in der Zukunft speziell gefragt sind (weitere Details am Ende des Artikels). Dies sind:

- **Kritisches Denken**
für vertieftes Denken und damit eine bessere Entscheidungsfindung
- **Soziale Intelligenz**
für die Beurteilung von Gefühlen und angemessene Reaktionen darauf
- **Virtuelle Zusammenarbeit**
für das Führen von Teams aus Distanz und das Führen von Menschen, die selbst mehr Verantwortung übernehmen
- **Effizienter Umgang mit Arbeitsbelastung**
für die Fähigkeit, Infos zu differenzieren/zufiltern und sinnvolle Prioritäten zu setzen
- **Anpassungsfähigkeit**
für das Reagieren auf unerwartete Situationen und das Finden rascher, unkonventioneller Lösungen

- **Datenbasiertes Denken**
für das sinnvolle Extrahieren der wichtigsten Daten und deren angepasste Nutzung
- **Multimediale Lesefähigkeit**
für die Fähigkeit, neuartige Medien wie Video oder Podcast selbst professionell zu nutzen
- **Interkulturelle Kompetenz**
für die optimale Zusammenarbeit verschiedener Menschen und Gruppen mit unterschiedlichem Alter, Geschlecht, Fähigkeiten, Denkmustern, Kultur etc.
- **Transdisziplinarität**
für das Verstehen (und nicht nur Koordinieren) verschiedener Disziplinen der Fachspezialisten
- **Design Thinking**
für das Vertrautmachen mit unterschiedlichen Denkart und Herangehensweisen und um rasch Anpassungen vornehmen zu können.

Also – welche Kompetenzen forcieren Sie zurzeit gerade bei sich, Ihren Mitarbeitenden bzw. in Ihrer Firma?

2. wichtige Frage: Welche Kompetenzen sind im Job gefragt?

Wir sind uns bewusst, wie kurzlebig unsere Zeit ist, wie unsicher vieles ist, wie schnell sich alles wieder verändert, wie wenig planbar alles ist. Nichtsdestotrotz wird sich eine Organisation regelmässig mit folgenden Fragen auseinandersetzen

müssen: Über welche Kompetenzen müssen unsere Mitarbeitenden verfügen, damit sie die gesetzten Unternehmensziele erreichen können? Welche Fähigkeiten und Eigenschaften sind nicht nur heute, sondern vor allem morgen gefragt? Wo stehen unsere Mitarbeitenden diesbezüglich heute – und wie viel Zeit haben wir, diese Kompetenzen zu entwickeln? Auch wenn niemand eine Garantie geben kann, dass die Überlegungen der Geschäftsleitungen zu 100% stimmen, ist es keine Entschuldigung dafür, sich diesen Fragen nicht trotzdem zu stellen. Macht eine Geschäftsleitung regelmässig ihre SWOT-Analyse, kann zumindest z.T. abgeschätzt werden, wo man seine Mitarbeitenden in den nächsten Jahren entwickeln muss.

3. wichtige Frage: Welche Kompetenzen sind für einen Menschen persönlich wichtig?

Je nach Lebenssituation, Lebenszielen und Werten eines Menschen werden es andere Eigenschaften und Fähigkeiten sein, in denen sich jemand weiterentwickeln möchte. Gehen wir das Thema «Persönlichkeitsentwicklung» nachhaltig an, ist es beinahe eine Voraussetzung, dass jemand weiss, was er mit seinem Leben anfangen will. Als kleines Beispiel: Je nach Gewichtung, die jemand seinem Job in seinem Leben gibt, wird er bereit sein, mehr oder weniger Ressourcen in seine Entwicklung

Vom generischen Maskulinum zum Genderstern

Gendergerechte Sprache

Von den einen als dringliches Mittel zur gesellschaftlichen Veränderung gefordert, von den anderen als sprachliches Ungetüm abgetan. Geschlechtergerechte Formulierungen erhitzen die Gemüter. Wie korrekt «gegendert» wird, ist (noch) nicht definiert. Die Möglichkeiten sind zahlreich.

Von Sandra Aebli

Die Einsicht, dass eine moderne Gesellschaft sich der Aufgabe stellen muss, eine gendergerechte Sprache zu etablieren, hat sich seit einigen Jahrzehnten im deutschsprachigen Raum durchgesetzt. Die gendergerechte Sprache unterstützt gesellschaftliche Veränderungen, denn Sprache ist eng mit dem Denken verbunden. Unsere Vorstellung beeinflusst unsere Schreibweise und umgekehrt. Lesen wir «Häftlinge», denken wir direkt an Männer, bei «Alleinerziehenden» eher an Frauen. Oft wird die maskuline Form geschrieben, die feminine nur «mitgemeint». Texte richten sich aber fast immer an alle Personen, unabhängig davon, welches Geschlecht sie haben. Durch Benennungen bzw. Nichtbenennungen werden gesellschaftliche Vorstellungen davon, was normal und was die Regel ist, aufgerufen und bestätigt.

«Gendern» ist ein Verfahren, um im Sprachgebrauch Gleichberechtigung zu erreichen, das heisst die gleichgestellte und faire Behandlung – unabhängig vom Geschlecht. Das Verb «gendern» leitet sich aus dem englischen Substantiv *gender* (Geschlecht) ab, das als Lehnwort ins Deutsche gekommen ist. Gender bezieht sich auf das soziale Geschlecht, also auf die gesellschaftlichen Rollen und Eigenschaften, die einer Person stereotypisch als «Mann» oder «Frau» zugeschrieben werden. Gender ist nicht mit dem biologischen Geschlecht (sex) gleichzusetzen.

Grundsätzlich gibt es ein paar verschiedene Möglichkeiten, unterschiedliche Geschlechterpositionen in die Sprache einzubeziehen: durch Hervorhebung (explizite Benennung der Geschlechter),

durch Neutralisierung oder das Verwenden geschlechtsneutraler Begriffe. Aus Gründen der Übersichtlichkeit und um sprachökonomisch zu kommunizieren, sind in Formularen und in Texten mit vielen Wiederholungen diverse Varianten der Doppelnennung in Form der Sparschreibung zu finden. Bei manchen Sparschreibungen wird jedoch kein Anspruch erhoben, Formen zu finden, die sowohl die Morphologie (Struktur und Form von Wörtern) als auch die korrekte Orthografie der Einzelformen berücksichtigen. Ähnlich wie bei Abkürzungen ist klar, was gemeint ist und was (im Geiste) ergänzt werden muss. Damit entfallen die sprachsystematischen Probleme, die auftauchen, wenn man die beiden Formen unabhängig voneinander mit der jeweiligen Flexionsendung versehen möchte.

Die Möglichkeiten im Überblick

Bezeichnung	Beispiel	Bemerkungen
Ausführliche Doppelnennung, Vollform	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Beide Geschlechter sind explizit angesprochen; dies ist vor allem in der persönlichen Anrede üblich. Texte können bei häufiger Verwendung lang werden.
Ausführliche Doppelnennung mit Schrägstrich	Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter	Beide Geschlechter sind explizit angesprochen.
Sparschreibungen		
Verkürzte Doppelnennung mit und ohne Bindestrich	Mitarbeiter/-innen Mitarbeiter/innen	Möglich bei Personenbezeichnungen, die sich nur durch die Endung unterscheiden und bei denen sich kein Vokal ändert. Der Ergänzungsbindestrich wird aus typografischen Gründen häufig weggelassen.
Klammern	Mitarbeiter(innen)	Regelung korrespondiert mit den aktuellen offiziellen Rechtschreibregeln, wird jedoch vielfach abgelehnt, da sie den Eindruck erweckt, das feminine Geschlecht sei zweitrangig und weniger wichtig, weil der eingeklammerte Teil weggelassen werden kann.
Grosses I, Binnen-I, Binnenmajuskel	MitarbeiterInnen	Diese Schreibweise ist seit den 1980er-Jahren belegt und in bestimmten Kontexten sehr gebräuchlich.
Genderstern, Genderstar, Asterisk	Mitarbeiter*innen	Der Stern wird in den letzten Jahren zunehmend – und nicht mehr nur wie ursprünglich im universitären Umfeld – verwendet. Er gilt als Weiterentwicklung des Binnen-I, wird aber als zeitgemässer empfunden.
Mediopunkt	Mitarbeiter·innen	
Doppelpunkt	Mitarbeiter:innen	
Unterstrich/Gendergap	Mitarbeiter_innen	
Wechselmodell	Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (...) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Bei dieser Variante wird beliebig zwischen femininen und maskulinen Formen gesprungen.
Neutrale Schreibweise	Mitarbeitende/Belegschaft	Kein Geschlecht wird explizit genannt oder formal bevorzugt.

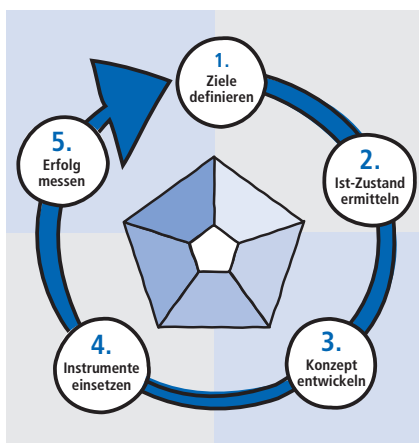
Mitarbeitende 50+? Aber gerne doch!

Ursula, 55-jährig, sass mit hängenden Schultern ihrem Outplacement-Berater George gegenüber. Auf die Frage nach ihrem Lebenslauf reagierte Ursula konsterniert: «Es ist doch aussichtslos. In meinem Alter wird mich niemand einstellen wollen. Welche Vorteile habe ich denn gegenüber der jüngeren Generation?» Georg, der diese Frage schon fast erwartet hatte, stimmte sie zuversichtlich: «In unserer schnelllebigen und dynamischen Umwelt korreliert die Unternehmens-Wettbewerbsfähigkeit direkt mit anderen Fähigkeiten, nämlich die der Mitarbeitenden, sich kontinuierlich weiterzubilden, ihrer Flexibilität und ihrem Erfahrungswissen. Und da ist es, das grosse Plus der erfahrenen Mitarbeitenden. Das «Learning-by-doing» (Erfahrung) kombiniert mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen (Wissen) ist die beste Ausgangslage dafür. Und daraus kannst du mit folgenden Vorteilen überzeugen:

- **Vertieftes Qualitätsbewusstsein**, Sinn für Nachhaltigkeit, besseres Setzen von Prioritäten aufgrund grösseren Gesamt- und Tiefblicks
- **Sozialkompetenz**, tendenziell grösseres Verständnis für andere, Konfliktfähigkeit
- **Mindset**, das Engagement, der Arbeitgeber geht vor
- **Netzwerk**, Kenntnis über die Branchenvertreter deines Fachs, langjähriges Engagement in Verbänden und Netzwerkgruppen»

Diese andere Perspektive bestärkte Ursula darin, ihr Alter als ihr Kapital zu sehen, ihre spezifischen Erfahrungen und Persönlichkeitseigenschaften in ihr USP zu flechten und ihre Bewerbungsaktivitäten selbstbewusster zu gestalten. Wie die Geschichte weiterging? Richtig geraten: Heute ist sie wertschätzend und -geschätzt in einem Unternehmen wirksam, welches auf das Potenzial von erfahrenen Arbeitnehmenden setzt, entwickelt und somit die Chancen und positiven Auswirkungen des Generationen-Mix in der Organisation fordert und fördert – und dadurch gleichzeitig das Employer Branding erhöht. Und unsere Protagonistin Ursula? Sie hat soeben eine Weiterbildung im digitalen Marketing begonnen, inspiriert durch ihre Kollegin der Generation Y.

Annie Wehinger ist Geschäftsstellenleiterin und Beraterin bei Mäder & Partner New Placement. Seit über 10 Jahren begleiten wir Menschen in der beruflichen Neuorientierung und sind zudem spezialisiert auf Karriere-Coaching und Führungskräfte-Entwicklung. Als wichtiger Partner in Restrukturierungsprojekten unterstützen wir das HR-Team im gesamten Prozess. www.maederundpartner.ch



wie der Einsatz der Instrumente aus dem Toolkit in der Praxis aussehen kann:

Namics (inzwischen Teil von Merkle) ist eine Fullservice-Digitalagentur mit insgesamt über 550 Mitarbeitenden an sechs Standorten in der Schweiz, Deutschland und Serbien. Im Rahmen des Piloten zum *Toolkit: Women & Diversity in Innovation* hat sich *Namics* unter anderem das Ziel gesetzt, den internen «Kalibrierungsprozess» zu optimieren: dieser bezieht objektive Leistungskriterien und unterschiedliche Sichtweisen in Beförderungsentscheide ein. Die resultierende Personalstruktur wird in regelmässigen Abständen anhand eines umfassenden «Diversity Dashboards» beurteilt. Als Monitoring-Tool macht das Diversity Dashboard die Verteilung zentraler Kenngrössen wie Teilzeitarbeit oder Führungsverantwortung im Zusammenhang mit Diversitätsmerkmalen wie Geschlecht, Alter, Ausbildungsniveau und Herkunft transparent.

Volvo Car Switzerland AG beschäftigt an seinem Schweizer Standort rund 50 Mitarbeitende zwischen 25 und 65 Jahren und ist mit über 70 Volvo-Vertretungen im ganzen Land präsent. Mit der Initiative «Random Lunch» will das Unternehmen den informellen Austausch und die Vernetzung unter den Mitarbeitenden als Teil seiner Innovationskultur stärken. Alle Beschäftigten am Standort wurden dazu in Gruppen von jeweils vier Personen aus verschiedenen Teams eingeteilt, die sich in ihrem Arbeitsalltag nur selten begegnen. Nach dem Erhalt der Kontaktdaten vereinbarte jede Gruppe unter sich ein Treffen zum gemeinsamen Lunch. Der «Random Lunch» erhielt von allen Beteiligten sehr viel positive Resonanz.

Comvation ist eine in Thun tätige Web-agentur mit einem eher jungen 17-köpfigen Team. Flache Hierarchien und ein hohes Mass an Mitbestimmung sorgen für ein kollegiales und dynamisches Arbeitsklima im Betrieb. Die räumliche und zeitliche Flexibilität von Arbeit unterstützt die Mitarbeitenden darin, ihre beruflichen Aufgaben mit familiären Verpflichtungen unter einen Hut zu bringen. Mit Co-working-Spaces stellt *Comvation* seinen Mitarbeitenden zusätzlichen Raum zur Verfügung, der konzentriertes Arbeiten in der Nähe ihres Wohnorts ermöglicht.

Vielfalt im Wandel

Die Instrumente und Materialien des Toolkit werden stetig ergänzt und weiterentwickelt. Es lohnt sich also, die Website diversity-in-innovation.ch von Zeit zu Zeit wieder zu besuchen. Haben Sie in Ihrer Organisation selbst Massnahmen zur Förderung von Diversität im Innovationsbereich getestet oder entwickelt? Wir freuen uns auf zusätzliche Anregungen und Erfahrungsbeispiele!



Debora Mittner arbeitet seit 2020 an der Entwicklung des *Toolkit: Women & Diversity in Innovation*. Sie hat Psychologie an der Universität Zürich studiert und verfügt über mehrjährige Erfahrung in der Privatwirtschaft und der akademischen Forschung zu den Themenbereichen Life Domain Balance, Zielverfolgung und Gesundheit. Ihre bisherigen Projekte reichen von der Organisation des Swiss Arbeitgeber Awards über Kommunikationsarbeit bei der Managementberatung Inspire 925 bis hin zur technischen Umsetzung der Befragung und Auswertung zum Swiss LGBTI-Label. debora.mittner@fhnw.ch



Prof. Dr. Brigitte Liebig ist seit 2006 Professorin an der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz und Privatdozentin am Seminar für Soziologie der Universität Basel.

Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen unter anderem im Bereich Vielfalt und Multiperspektivität im Innovationsbereich. Als Initiantin und Projektleiterin des *Toolkit: Women & Diversity in Innovation* verfügt sie über langjährige, ausgewiesene Erfahrung in der Konzeption, Leitung und Durchführung anwendungsorientierter wissenschaftlicher Projekte in enger Kooperation mit Unternehmen. brigitte.liebig@fhnw.ch