

personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



Employer Branding und Unternehmenskultur

«Eine begeisternde Vision, die vom ganzen Team getragen wird»

Matthias Keller, CEO von UMB im Experten-Interview

Employer Branding

Zur Zielgruppe vordringen
Wie spricht man begehrte Talente trotz knappem Budget via Social Media an? [S. 21](#)

Sinnhaftigkeit

Unternehmenskultur für Millennials
Was sind die Bedürfnisse einer der wichtigsten Anspruchsgruppen im Arbeitsmarkt? [S. 24](#)

Arbeitszufriedenheit

Schweizer HR-Barometer 2020
Welchen Einfluss hat Corona auf die Befindlichkeit von Arbeitnehmenden? [S. 37](#)

Employer Branding und Unternehmenskultur

«Eine begeisternde Vision, die vom ganzen Team getragen wird»

Wie baut man eine Unternehmenskultur auf, die Mitarbeitende begeistert? Welche Werte müssen gelebt werden, damit jeder und jede sich täglich mit Herzblut für das Team einsetzt? Wir haben dazu mit Matthias Keller, CEO des mehrfach von «Great Place to Work» als beste Schweizer Arbeitgeberin ausgezeichneten IT-Dienstleisters UMB, gesprochen. Ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich alle mit Begeisterung engagieren können, hat für Keller höchste Priorität. Im Interview erzählt er, welche Werte bei UMB gelebt werden, welche Teambuilding-Massnahmen die Zusammenarbeit stärken und wie daraus eine attraktive Arbeitgebermarke entsteht.

Interview geführt von Dave Husi

Herr Keller, UMB hat zum wiederholten Mal einen Award von Great Place to Work erhalten. Was bedeutet Ihnen diese Auszeichnung?

Wir werden von Great Place to Work seit acht Jahren als beste Schweizer Arbeitgeberin ausgezeichnet. Diese Erfolge und vor allem die Konstanz bedeuten für uns als Team wie auch für mich persönlich sehr viel. Sie zeigen uns, dass wir mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung unseres Great Place to Work auf dem richtigen Weg sind.

Die Mitarbeitenden von UMB scheinen das Unternehmen zu lieben. Was macht UMB besonders oder anders als vergleichbare Unternehmen?

Erstens möchte ich erwähnen, dass wir bei UMB keine Mitarbeitenden haben, sondern ein Team bestehend aus Kolleginnen und Kollegen sind. Ihre Frage wird uns sehr oft gestellt. Natürlich könnte ich Ihnen jetzt eine lange Liste aufzählen, von interessantem Arbeitsinhalt, attraktiven Anstellungsbedingungen über Jahresarbeitszeit bis zum Zeit-für-Dich-Tag am Geburtstag. Der wichtigste Faktor ist aber, dass wir uns vor zehn Jahren zum Ziel gesetzt haben, den Great Place to Work Award in Europa zu gewinnen. Letztes Jahr haben wir es auf dem europäischen Level bereits auf Rang 5 von über 3000 Unternehmen geschafft. Der Weg ist das Ziel. Wir überlegen uns laufend, wie wir als Arbeitgeberin noch attraktiver werden können. Und bei all diesen Überlegungen



Ein Team, ein Name: Wir sind UMB!

steht immer der Mensch im Mittelpunkt. Es ist meine persönliche Ambition als Unternehmer, gemeinsam mit meinen Kolleginnen und Kollegen ein Umfeld zu schaffen, in dem sich alle mit Begeisterung engagieren können.

UMB ist ein IT-Unternehmen. Welche Dienstleistungen erbringen Sie für einen typischen Kunden?

Wir glauben, Zeit ist eine der wertvollsten Ressourcen der Welt. In einer Ära beispielloser Auswahl und steigender Innovationsgeschwindigkeit verändern

sich die Erwartungen der Kunden immer schneller. Zeit ist daher der Rohstoff, um aus Ideen grossartige Projekte zu machen. Wir kreieren mit smarten IT-Lösungen Zeit, damit unsere Kunden ihre Ideen umsetzen können. Dafür bieten wir mit unseren Consulting-, Engineering-, Sourcing- und Solutions-Services das gesamte Spektrum an Leading Edge Services an, die ein Unternehmen für seine Digital Journey heute braucht.

Die IT-Branche ist vom Fachkräftemangel besonders stark betroffen.

Reglemente, Weisungen und Arbeitsvertrag

So werden Änderungskündigungen vermieden

Anstellungsreglemente und Arbeitsverträge müssen hin und wieder angepasst werden. Der Beitrag weist auf Stolpersteine hin und zeigt, mit welchen Tricks Anpassungen vereinfacht werden können.

Von Roy Levy

Oft werde ich von HR-Verantwortlichen gefragt, wie sie ihre geltenden Arbeitsverträge und Personalreglemente mit möglichst wenig Aufwand abändern können, am liebsten einseitig, ohne vorher die Zustimmung der Arbeitnehmer einzuholen und ohne Änderungskündigungen durchzuführen. Es stellt sich die Frage, ob das rechtlich überhaupt zulässig ist und wie man vorzugehen hat, um keine Fehler zu machen.

Arbeitsverhältnisse dauern oft viele Jahre. Da liegt es in der Natur der Sache, dass sich die Umstände mit der Zeit ändern, und es ist verständlich, dass Personalverantwortliche diese Änderungen in den arbeitsrechtlichen Dokumenten abbilden wollen. Da der Arbeitsvertrag und die dazugehörigen Reglemente zweiseitig eingegangen wurden, d.h., sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber haben ihre Zustimmung gegeben, so können sie grundsätzlich auch nur zweiseitig abgeändert werden. Im Schweizer Arbeitsrecht gibt es aber diverse Möglichkeiten, um die Dokumente den veränderten Umständen anzupassen – unter Umständen ist dies auch einseitig durch den Arbeitgeber allein möglich.

Weisungen

Die einfachste Art, die Dinge im Arbeitsverhältnis zu regeln und bei Veränderungen einseitig anzupassen, ist, diese in Weisungen anzuordnen. Aufgrund des Subordinationsverhältnisses (der Arbeitnehmer hat sich in die Organisation des Arbeitgebers einzuordnen und dessen Anordnungen zu befolgen) darf der Arbeitgeber den Arbeitnehmern Weisungen betreffend die Erbringung der Arbeit und das Verhalten erlassen. Die Arbeitnehmer haben diesen

Weisungen Folge zu leisten, sofern sie nicht gesetzwidrig oder unsittlich sind. In vielen Betrieben werden zum Beispiel der Code of Conduct oder die Benutzung von E-Mails und Internet mithilfe von Weisungen geregelt. Der grosse Vorteil der Weisungen ist, dass sie keinen Vertragsbestandteil bilden, sondern einseitig angeordnet und dadurch auch einseitig abgeändert werden können. Aber auch der Arbeitsvertrag und die Reglemente können unter Umständen einseitig abgeändert werden.

Arbeitsvertrag

Aufgrund der Vertragsfreiheit steht es Arbeitgebern und Arbeitnehmern frei, den Vertragsinhalt frei zu gestalten. Es ist also theoretisch zulässig, in einem Arbeitsvertrag festzuhalten, dass der Arbeitgeber diesen einseitig abändern darf. Wenn der Arbeitnehmer zustimmt, ist dies im Prinzip zulässig. Natürlich gibt es aber auch hier Ausnahmen. Zum Beispiel darf der Arbeitnehmer sich nicht übermässig binden, und die Persönlichkeitsrechte des Arbeitnehmers müssen stets gewahrt bleiben. Aber auch ohne diese Klausel ist es denkbar, dass der Arbeitgeber z.B. den Lohn des Arbeitnehmers einseitig kürzt, ohne eine Änderungskündigung durchzuführen. Das Bundesgericht hat verschiedentlich einseitige Lohnkürzungen des Arbeitgebers geschützt, wenn gewisse Umstände gegeben waren und der Arbeitnehmer sich nicht dagegen gewehrt hat.

Oft sieht man Klauseln im Arbeitsvertrag wie z.B. «Das Personalreglement in der jeweils gültigen Fassung bildet einen integrierenden Bestandteil des Arbeitsvertrags». Reicht das bereits, damit der Arbeitgeber das Personalreglement einseitig abändern kann?

Reglemente

Die Reglemente können Vertragsbestandteil werden und mit vertraglichem Abänderungsvorbehalt einseitig abgeändert werden. Das gilt aber nicht immer. Reglemente werden nach den gleichen Regeln wie Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) ausgelegt. Namentlich die Ungewöhnlichkeitsregel, welche besagt, dass ungewöhnliche (überraschende) Bestimmungen in den Reglementen nicht anwendbar sind, kann dazu führen, dass einseitige Änderungen eines Reglements nicht zulässig sind.

Wenn alle Möglichkeiten der einseitigen Abänderung nicht zulässig sind, bleibt nur noch die Änderungskündigung. Dabei ist zu beachten, dass diese nicht zur Unzeit erfolgt, nicht missbräuchlich ist und bei einer grossen Zahl von Arbeitnehmern die Regeln der Massentlassung eingehalten werden.



Roy Levy ist Fachanwalt SAV Arbeitsrecht und Partner in der Anwaltskanzlei Probst Partner AG (Winterthur/Zürich). Er ist vorwiegend im Arbeitsrecht und im Sportrecht tätig.

SEMINARTIPP

Workshop Arbeitsrecht – Praxisfälle und Übungen für Fortgeschrittene

Brisante Fälle und arbeitsrechtliche Dauerbrenner
Seminarleiter: Roy Levy
Donnerstag, 17. Juni 2021
Zentrum für Weiterbildung der Uni Zürich

Jetzt anmelden unter
www.praxisseminare.ch

Merkpunkte zur Entschädigung für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte

VR-Mitglieder korrekt vergüten

Sitzungsgeld, Ausschusshonorare, Spesen oder variable Komponenten: Die Entschädigung für Verwaltungsrätinnen und -räte setzt sich aus diversen Vergütungselementen zusammen. Wir zeigen, was beachtet werden muss, um Konflikte zu verhindern.

Von Urs Klingler

Grundsätzlich haben Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte ein Recht auf eine Entschädigung für ihre Arbeit. Diese wird meist durch den Verwaltungsrat selbst festgelegt. Es gibt grundsätzlich keine Formvorschriften, aber es setzt sich bei vielen Firmen der Ansatz nach einem VR-Entschädigungsreglement durch.

Die Auszahlung der VR-Vergütung

VR-Honorare werden meist halb-/jährlich ausbezahlt. Je nach Situation geht die Auszahlung unter Abzug der Sozialabgaben direkt an das VR-Mitglied (resp. VRP/Vize-VRP) oder an dessen Firma respektive an den Arbeitgeber mit Belastung der MWST. Eine Rechnungsstellung durch das VR-Mitglied (resp. VRP/Vize-VRP) als selbstständig erwerbende Person wird von der AHV nicht akzeptiert (s. unten).

Versicherungen, Sozialabgaben und Steuern

AHV/ALV/EO/FAK

Eine Tätigkeit in einem Verwaltungsrat gilt gegenüber der AHV grundsätzlich als persönliche, unselbstständige Erwerbstätigkeit, d.h., VR-Honorare (inkl. Sitzungsgelder) unterliegen der AHV (wobei auch Freibeträge für geringfügige Löhne und Rentner/-innen gelten). Konkret bedeutet dies, dass entweder das Unternehmen ein VR-Honorar nach Abzug der AHV direkt an sämtliche VR-Mitglieder (inkl. VRP und Vize-VRP), an eine Einzelfirma/Personengesellschaft oder an eine ausländische Gesellschaft ausbezahlt oder dass das Bruttohonorar an eine Kapitalgesellschaft in der Schweiz respektive an den Arbeitgeber des VR-Mitglieds (resp. VRP, Vize-VRP) geht. Bei Verwaltungsräten/-rätinnen mit Wohnsitz im Ausland ist die Konstellation und Abgabepflicht im Einzelfall zu klären.

Die üblichen Vergütungskomponenten

Die Vergütung besteht meist aus den folgenden Komponenten:

Vergütungselement	Kommentar
Tantieme	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil am Gewinn, der an die Verwaltung bzw. an die Verwaltungsratsmitglieder einer Aktiengesellschaft ausbezahlt wird. • In der Schweiz sehr unüblich. • Der Begriff ist bekannter, als er in Verwaltungsräten verwendet wird.
Honorar/Pauschale für die Funktionen VRP, Vize-VRP, VR-Mitglied	<ul style="list-style-type: none"> • Nach üblichem Aufwand, bezüglich Zeit und Kapazität festgesetzte fixe Vergütung. • VRP verdienen mehr als Vize-VRP und diese mehr als die VR-Mitglieder.
Ausschusshonorar für die Ausschussleiter/-innen und die Ausschussmitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Nach üblichem Aufwand pro Ausschuss, bezüglich Zeit und Kapazität festgesetzte weitere fixe Vergütung. • Leiter/-innen des Ausschusses verdienen mehr als die Mitglieder.
Sitzungsgeld	<ul style="list-style-type: none"> • Zunehmend verpönte Entschädigung pro Sitzung für alle. • Mehr Sitzungen, mehr Geld (höhere Kosten) • Bedeutung abnehmend
Spesen	<ul style="list-style-type: none"> • Spesen können nach Aufwand abgerechnet werden. • Das Verhältnis zum Honorar darf eine bestimmte Höhe nicht überschreiten, sonst werden die Spesenpauschalen teilweise dem Einkommen zugerechnet.
Allfällige variable Komponenten	<ul style="list-style-type: none"> • Gewisse Firmen bezahlen einen Anteil des Honorars in Form von Aktien (gesperrt) aus. Dies empfehlen wir auch nicht. • Sehr selten werden dem VR Boni oder Beteiligungen ermöglicht. • Der häufigste Fall bei Start-ups sind Optionen, was aber zu Problemen führen kann. Diese sind meist auf den VRP beschränkt. • Grundsätzlich empfehlen wir keine variablen Vergütungen, damit der VR neutral und frei von Interessenkonflikten entscheiden kann.
Entschädigungen nach Aufwand	<ul style="list-style-type: none"> • VR sollen aufgrund von Interessenkonflikten keine Projekte während ihrer VR-Tätigkeit im Unternehmen akquirieren. • Falls trotzdem Mandate gegeben werden, dann sind ordentliche Tagessätze und Budgetgrenzen vorgängig festzusetzen.
Pensionskasse	<ul style="list-style-type: none"> • Die meisten VR sind nicht PK-pflichtig und wollen auch keine zusätzliche PK-Versicherung. Siehe Kapitel Pensionskasse.

Debatte

Produktivität im Homeoffice

Wo immer möglich kommen Arbeitnehmende aktuell ihren beruflichen Verpflichtungen von zu Hause aus nach. Den einen gefällt's, während andere den Tag, an dem sie wieder ins Büro dürfen, kaum erwarten können. Aber wie wirkt sich die Arbeit im Homeoffice auf die Produktivität aus? Diana Roth, Silke Weinig und Peter Wyss legen ihren Standpunkt dar.

«Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verwischen.»



Silke Weinig

Sind Mitarbeitende im Homeoffice produktiver als im Büro? Jein. Es gibt Mitarbeitende, auf die das zutrifft, aber nicht jeder ist fürs Homeoffice geschaffen – das gilt insbesondere, wenn man unfreiwillig von zu Hause arbeitet. Zwar empfinden viele das Homeoffice als angenehme Ergänzung zum Firmenbüro, aber wenn man aufgrund der Covid-19-Pandemie gezwungenermassen und für

scheinbar endlose Wochen von zu Hause aus arbeiten muss, wendet sich das Blatt. Nicht wenige fühlen sich gestresst, einsam, erschöpft und oftmals überfordert. Mittlerweile gibt es hierfür auch schon einen Fachbegriff: «Home-Office-Syndrom».

Belgische Forscher um Joni Delanoëje stellten 2019 in ihrer Studie über Homeoffice fest, dass viele Schwierigkeiten haben, Berufs- und Privatleben zu trennen, was dazu führt, dass viele die Arbeit vor privaten Unterbrechungen schützen. Betroffene haben grössere Probleme, ihre häuslichen Pflichten zu erfüllen und sich nach Feierabend von der Arbeit zu lösen. Der Anblick von ungewaschenem Geschirr oder vollen Wäschekörben kann das Gefühl verstärken, das Leben nicht mehr im Griff zu haben oder mit nichts wirklich fertig zu werden. Es kann aber auch dazu führen, dass man viel mehr häusliche Pflichten erfüllt, als man es früher je getan hat, als man noch ins Büro ging. Dann wird

schnell jedes noch so kleine Staubkorn weggefegt. Schlimmstenfalls trifft beides zu.

Indem sich die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verwischen, steigt für viele der innere Druck. Stress und Unbehagen nehmen zu. Man hat das Gefühl, keinem der beiden Lebensbereiche gerecht zu werden. Einerseits befürchtet man, nicht richtig zu arbeiten. Andererseits merkt man auch, dass man nie richtig entspannt. Da gibt es die Arbeitsaufträge, die unbedingt erledigt werden müssen, wie auch häufige Unterbrechungen durch Ehepartner, Kinder oder die fiesen Staubfusseln, die man auf dem Regal sieht. Zeitgleich hat man ständig das Gefühl, müde und erschöpft zu sein.

Wenn das Büro in den eigenen vier Wänden ist, kann es schwerfallen, den Stecker zu ziehen und Feierabend zu machen. Das kann ich noch erledigen. Ganz schnell. Die eine kurze Mail oder irgendwo noch schnell einen letzten Haken setzen. Selbst ohne Homeoffice ist es für viele ein Problem, nach der Arbeit nicht doch noch kurz per Smartphone die E-Mails zu checken. Aktuelle Studien zeigen, dass nicht wenige im Homeoffice, bedingt durch ein übertriebenes Pflichtgefühl und aus Angst, womöglich als faul zu gelten, mehr arbeiten, als nötig wäre. Ob das unbedingt produktiv(er) ist, sei dahingestellt.

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).

«Eine Frage der Unternehmenskultur: Zoo oder Freiheit?»



Peter Wyss

Wir müssen unterscheiden: Herrscht in der Firma eine strenge Hierarchie («Zoo») oder eine Kultur der Augenhöhe und des Vertrauens («Freiheit»)?

Situation 1 – Zoo

In einem hierarchischen System mit Druck und Kontrolle sind Mitarbeitende im Homeoffice produktiver – WENN es ihnen gelingt, die privat und politisch schon lange praktizierte Selbst-

organisation in die Arbeit zu übertragen. Welch gute Nachricht für die Verbreitung von Augenhöhe-Kulturen: Es müssen sich nur die Rahmenbedingungen ändern, und die Menschen legen den Schalter auf Unternehmergeist um! Falls sie aber im Homeoffice unproduktiver sind, erleben wir die negativen Folgen der Bevormundung, wenn sie nicht aufrechterhalten werden kann. Wie in der Schule: kaum ist die Lehrerin weg, fliegen die Bücher in die Ecke.

«Es braucht ein neues System!», so lautet in beiden Fällen der Weckruf. Im ersten Fall, um die zarte Pflanze der Selbstorganisa-

Positive Führung in New Work

Stärken erkennen, fördern und leben

New Work beschreibt die neue Arbeitswelt und steht für die Stärken- und Potenzialentfaltung aller Mitarbeitenden. Genau dort setzt die Positive Führung mit ihrem Fokus auf Stärken und Potenziale an. Was es in der Praxis braucht, sind eine Stärkenorientierung auf drei Ebenen, das (Vor-)Leben einer positiven Haltung und die Fähigkeit, Stärken durch gezieltes Fragen zu aktivieren.

Von Sonja Kupferschmid Boxler und Stefanie Philipp

Die Arbeitswelt erfährt seit einigen Jahren einen grundlegenden Wandel – hin zu einer neuen Form des Arbeitens, die sich unter dem Begriff «New Work» etabliert hat. Gemeint sind zukunftsweisende Arbeitsformen, die flexibles und sinnstiftendes Arbeiten ermöglichen. Gründe für diese Transformation sind verschiedene Entwicklungen wie die Digitalisierung, die Globalisierung und der demografische Wandel. Auch die aktuellen Herausforderungen (z.B. Homeoffice-Arbeit, Führen auf Distanz) treiben die «New Work»-Bewegung weiter an. Für Unternehmen und Führungskräfte stellt sich daher zunehmend die Frage, welche Art von Führung heute und in Zukunft wirkungsvoll ist.

Führen im New-Work-Zeitalter

Mitarbeitende zu Zeiten von New Work zu führen, heisst, Menschen auf dem Weg in die neue Arbeitswelt zu begleiten und sie dabei bestmöglich zu unterstützen. Insbesondere in herausfordernden Zeiten ist eine gute, mitarbeiterorientierte Führung wichtiger denn je. Ähnlich wie ein Leuchtturm, der bei stürmischem Wetter als Orientierung dient und zeigt, wo es langgeht. Ein Führungsverständnis, das die Mitarbeitenden und deren Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt und ihnen gleichzeitig die nötige Kursrichtung angibt, ist die der Positiven Führung.

Positive Führung – Fokus auf Stärken und Potenziale

Der Ansatz der Positiven Führung (engl. Positive Leadership) gilt noch als relativ junges Führungskonzept und entwickelte sich aus den Grundannahmen der Positiven Psychologie. Die Positive Psychologie und ihr Begründer Dr. Martin Seligman

setzen sich seit Ende der 1990er-Jahre u.a. für die Erforschung und Förderung von (Charakter-)Stärken ein. Denselben Fokus hat die Positive Führung: Bei diesem Führungsansatz geht es darum, dass Mitarbeitende am Arbeitsplatz ihre individuellen Stärken und Potenziale erkennen, entwickeln und einbringen können. Entscheidend dafür sind ein Umfeld, in dem es zu dieser Entfaltung kommen kann, sowie Führungspersonen, die durch ihren Führungsstil die nötige Basis schaffen (Ebner, 2019).

PERMA-Lead als Rahmenmodell

Ein Rahmenmodell, welches die zentralen Ansatzpunkte der Positiven Führung beschreibt, ist das PERMA-Lead. Das PERMA-Lead-Modell stellt eine Weiterentwicklung des «klassischen» PERMA-Modells nach Seligman (2011) dar, das fünf Komponenten (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning und Accomplishment) als Grundlagen für das Aufblühen und Wohlbefinden des Menschen definiert. Was das für den Führungsalltag bedeutet, soll nachfolgend in Anlehnung an Ebner (2019) skizziert werden.

Positive Emotions (positive Emotionen) Ein wichtiger Faktor im Hinblick auf das Wohlbefinden von uns Menschen ist das Erleben positiver Emotionen, die wir als angenehm empfinden, wie z.B. Freude, Spass oder Genuss. Eine Führungsperson, die den Ansatz der Positiven Führung verfolgt, trägt dazu bei, dass sich die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz wohlfühlen, zufrieden sind und Spass haben.

Engagement (Engagement) Wir Menschen streben nach Möglichkeiten, unsere Stärken und Potenziale zu

entfalten und einbringen zu können. So kommt es bei einem richtigen Mass an Herausforderung (d.h. einer guten Balance zwischen Über- und Unterforderung) zu Flow-Erleben. Für eine Führungskraft bedeutet dies, den Mitarbeitenden Aufgaben zu geben, wo diese ihre individuellen Stärken erkennen, ausleben und weiterentwickeln können.

Relationships (förderliche Beziehungen) Das Eingebundensein in ein soziales Netzwerk (z.B. Familie, Freundschaften,

ÜBUNG FÜR DIE PRAXIS

Nutzen Sie die folgende Übung für sich oder bei der Stärkenarbeit mit Ihren Mitarbeitenden.

Schritt 1: Stärken entdecken

Denken Sie an eine herausfordernde Situation, in der Sie Ihr Bestes gegeben haben oder völlig in sich aufgegangen sind:

- Welche Stärken haben Sie da gelebt bzw. bewiesen?
- Was gelang Ihnen von allein, ohne dass Sie darüber nachdenken mussten?

Schritt 2: Stärken ausmalen

Entscheiden Sie sich für eine dieser Stärken und gehen Sie ihr weiter auf die Spur:

- Was macht diese Stärke für Sie aus?
- Woran merken Sie im Moment, dass Sie Ihre Stärke ausleben?
- Woran würde eine aussenstehende Person erkennen, dass das eine Ihrer Stärken ist?

Schritt 3: Stärken fördern

Überlegen Sie sich nun, wie Sie diese Stärke bewusst einsetzen und fördern können:

- Gibt es eine Möglichkeit, diese Stärke anderswo einzusetzen? Wenn ja, wo und wie?
- Wie gelingt es Ihnen, die Stärke auf Knopfdruck abzurufen?
- Wo und wie können Sie Ihre Stärke trainieren?

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Was sollte ein Verwaltungsratspräsident nie tun?

- Den Vergütungsausschuss führen.
- Ein gutes Verhältnis zum/zur CEO haben.
- Zusätzliche VR-Mandate innehaben.

Welche Aussage ist korrekt?

- Bei der Geburt von Zwillingen verdoppelt sich der Vaterschaftsurlaub.
- Bei der Geburt von Zwillingen verdoppelt sich der Mutterschaftsurlaub.
- Die Länge von Mutter- bzw. Vaterschaftsurlaub wird bei einer Zwillingengeburt nicht angepasst.

Was ist «Kaizen»?

- «Kaizen» sind grosse Schritte.
- «Kaizen» bedeutet, vollkommen entspannt zu sein.
- «Kaizen» bedeutet Veränderung oder Wandel zum Besseren.

Gewinnen Sie eine virtuelle Teilnahme am 21. WEKA Arbeitsrecht-Kongress 2021 im Wert von CHF 540.-



21. WEKA Arbeitsrecht-Kongress 2021
Dienstag, 16. März 2021 – Live Web Conference

**LIVE WEB
CONFERENCE**

Dieser Kongress ist ein Muss für jeden, der im Personalbereich tätig ist und sein **arbeitsrechtliches Wissen auf dem neusten Stand** halten möchte.

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



Alternativ gelangen Sie 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 April-Ausgabe 2021 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 8.3.2021. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Februar-Ausgabe 2021:

Gemäss Art. 335d OR gelten als Massenentlassung Kündigungen von

mindestens 30 Mitarbeitenden in Betrieben, die in der Regel mindestens 300 Mitarbeitende beschäftigen.

Wie geht das Zitat von Salvador Dalí?

Nur keine Angst vor der Perfektion. Sie werden sie nie erreichen.

Welche Kleiderregel gilt beim Vorstellungsgespräch via Videokonferenz?

Ein angemessenes Outfit (von Kopf bis Fuss) sollte auch bei Video-Interviews für Kandidatinnen und Kandidaten selbstverständlich sein.

Gewinner: Die Gewinnerin der Februar-Ausgabe heisst Chilli Baumann. Herzliche Gratulation!

Schweizer HR-Barometer 2020

Gute Zeiten, schlechte Zeiten: Arbeitszufriedenheit in der Schweiz

Wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen haben tiefgreifende Auswirkungen auf die Art und Weise, wie Menschen arbeiten und wie zufrieden sie mit ihrer Arbeit sind. Nach mehreren Jahren des wirtschaftlichen Wachstums war die Schweiz im Jahr 2020 durch den Ausbruch der Corona-Pandemie vor grosse Herausforderungen gestellt. Das (Zusammen-)Arbeiten der Menschen hat sich seither in den meisten Fällen stark verändert. Der folgende Beitrag untersucht, wie sich das auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten in der Schweiz ausgewirkt hat.

Von Dr. Anja Feierabend, Julian Pfrombeck und Laura Schärler

Frühere wirtschaftliche Schocks wie die Finanzkrise hatten drastische Auswirkungen auf das Wirtschaftswachstum und führten zu einem Anstieg der Arbeitslosenzahlen. Auch in der Corona-Krise rechnet die EU-Kommission mit einer Rezession von «historischem Ausmass». Die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie sind jedoch weitreichender. Wer seinen Job nicht verloren hat, befindet sich überspitzt ausgedrückt entweder in Jogginghose und endlosen Online-Meetings im Homeoffice oder zählt seit März die Mundschutzmaske zum wichtigsten Arbeitsutensil und begrüsst Kunden und Kundinnen hinter Plexiglas-scheiben. Wie sich diese grundlegenden Veränderungen generell auf die Arbeitszufriedenheit auswirken, ist noch unklar. Derartige Veränderungen gab es in der jüngeren Geschichte nicht. In Bezug auf

wirtschaftliche Einbrüche zeigt ein Blick zurück jedoch, dass bereits diese sich auf das psychische Befinden der Menschen stark auswirkten. Die grosse Depression, welche mit dem Börsencrash 1929 in New York begann, führte weltweit zu massiver Arbeitslosigkeit. Arbeitnehmende waren zwar meist froh, noch Arbeit zu haben, sorgten sich jedoch gleichzeitig um ihre finanzielle und berufliche Zukunft. Es häuften sich Angstzustände und Depressionen. Ähnliche negative Auswirkungen wurden auch infolge der Finanzkrise 2008–2010 festgestellt. Es ist aber auch vorstellbar, dass Arbeitnehmende ihre Ansprüche und Erwartungen in schwierigen Zeiten senken und sich somit rational zufriedener geben. Basierend auf einer repräsentativen Befragung von Arbeitnehmenden in der gesamten Schweiz zeigt der folgende Beitrag, wie sich die

Arbeitszufriedenheit zwischen 2012 und 2020 entwickelt hat. Über die letzten acht Jahre wurden dabei im Abstand von zwei Jahren jeweils zwischen 1400 und 2000 Arbeitnehmende befragt.

Stabile Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit bezeichnet allgemein die Einstellung der Beschäftigten gegenüber der eigenen Arbeit. Diese Einstellung basiert auf emotionalen Reaktionen, Überzeugungen und rationalen Überlegungen der Beschäftigten über ihre Arbeit. Auf den ersten Blick hat sich in der Schweiz die Arbeitszufriedenheit in den letzten acht Jahren kaum verändert (siehe Abb. 1). Das trifft vor allem auf die grösste Gruppe zu, die sich als eher zufrieden einschätzen. Zwischen 2012 und 2020 schwankte der Anteil zwischen 48,9% und 53,2%. Veränderungen gab es hingegen bei den Randgruppen: Die Anzahl der sehr zufriedenen Arbeitnehmenden stieg im zeitlichen Verlauf. Während 2012 eine von vier Personen sehr zufrieden war, ist 2020 fast jede dritte Person sehr zufrieden mit der Arbeit. Im Gegenzug nahm der Anteil von weder unzufriedenen noch zufriedenen Arbeitnehmenden und eher unzufriedenen Arbeitnehmenden ab. Dieses Ergebnis passt auch zu den Befunden des Schweizer Bundesamts für Statistik zur allgemeinen Lebenszufriedenheit: 38% der Schweizer Bevölkerung waren in den letzten Jahren mit ihrem Leben sehr zufrieden. Damit befindet sich die Schweiz weit über dem Durchschnitt der

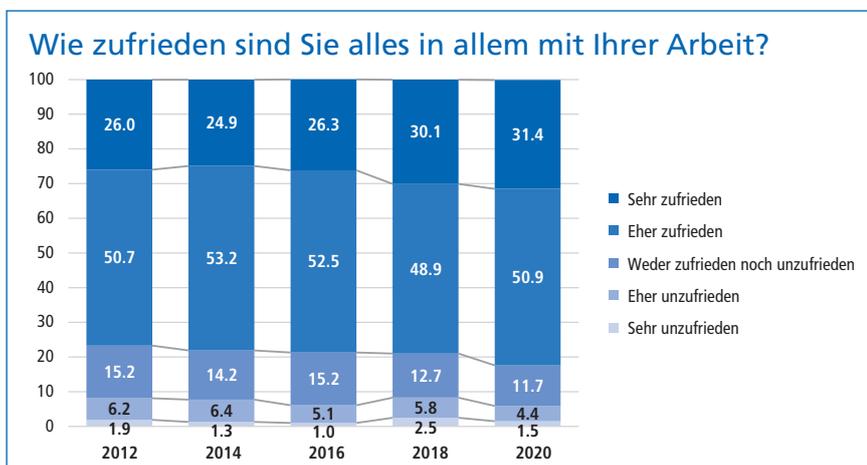


Abbildung 1: Entwicklung der Arbeitszufriedenheit in der Schweiz von 2012 bis 2020

Weiterbildungen im HR

Die Zahl an Bildungsinstituten, die HR-Weiterbildungen zu unterschiedlichen Konditionen anbieten, wird immer grösser. Damit Sie den Überblick nicht verlieren, haben wir für Sie eine Angebotsübersicht zusammengestellt.

Lehrgang/Kurstitel	Standort	Website	Dauer in Mt.	Unterrichtstage	Lektionen/Tage	Spezielles
Zertifizierte Lehrgänge						
Arbeitsrecht-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR Business Partner/in	Diverse	zfu.ch	9–24	Mo bis Fr	10 Tage	Starttermin frei wählbar
HR-Manager/in WEKA/SIB	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Sachbearbeiter/in WEKA/SIB	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Int. Payroll-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Personalassistent/Personalassistentin	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	8	Di morgens, z.T. Sa	25 Tage	HRSE-Zertifikat
Recruiting 4.0 WEKA/SIB	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Sozialversicherungs-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Eidg. Fachausweis						
HR-Fachfrau/-Fachmann mit eidg. FA	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	13	Mi, z.T. Sa	42 Tage	Testat der FHNW
HR-Fachfrau/-Fachmann mit eidg. FA	KV Luzern	kvlu.ch	24	Di/Fr oder Mi/Sa	360 Lektionen	2 Modelle
Eidg. Diplom						
Dipl. HR-Leiter/in NDS HF	KV Luzern	kvlu.ch	24	Fr und Sa alle 2 Wo.	36 Lektionen	Eidg. anerkannt
Dipl. HR-Leiter/in NDS HF	SIB Zürich	sib.ch	12	Fr und Sa	33 Tage	Diplomarbeit
CAS/DAS/MAS						
CAS Compensation & Benefits Management	HSW Freiburg	heg-fr.ch	5	Do, Fr und Sa	15 Tage	Durchführung auch in Zürich
CAS Digitalisierung und Digitale Führung im HRM	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	10	Do	18 Tage	neuer CAS
CAS Global Mobility Management	Campus Winterthur	zhaw.ch/zus	6	Fr und Sa	120 Tage	Sprache Englisch
CAS Integriertes Personalmanagement in kleinen Unternehmen	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	8	Sa	12 Tage	inkl. betrieblicher Vertiefung
CAS Moderne Personal- und Organisationsentwicklung	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	15	Verschiedene	20 Tage	Ausbaubar zum MAS Leadership und Changemanagement
CAS Rechtliche Einflussfaktoren & HR	Campus Winterthur	zhaw.ch/sml	5	Fr	120 Lektionen	Anrechenbar an MAS HR & Recht
MAS HR & Recht	Campus Winterthur	zhaw.ch/sml	30–60	je nach CAS	463 Lektionen	Start laufend
MAS Human Resource Management	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	24	Fr und Sa, z.T. Do	70 Tage	Deutsch und Englisch





Für ein krisenfestes HR-Management!

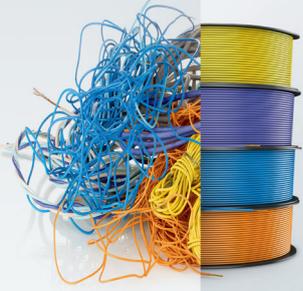
Im neu konzipierten MAS HR & Recht erarbeiten Sie sich fundiertes HR-Wissen mit rechtlichem Schwerpunkt. Sie sind in der Lage, alle unternehmensrelevanten Themen, Fallstricke und Problemkonstellationen zu identifizieren, zu analysieren und passende Lösungen zu entwickeln.

Aufbau MAS HR & Recht:

- CAS Arbeitsrecht oder CAS Öffentliches Personalrecht (Start Februar)
- CAS Sozialversicherungsrecht (Start August)
- CAS Rechtliche Einflussfaktoren & HR (Start August)
- ein Wahl-CAS aus dem Bereich Recht oder Human Capital Management
- Abschluss: Masterarbeit

Anmeldung und Kursprogramm: www.zhaw.ch/zsr/weiterbildung

Zürcher Fachhochschule



Weiterbildung?
Jetzt erst recht!

Building Competence. Crossing Borders.



Bessere Ideen entwickeln

Bühne frei für Zukunftsgestalter

Wer die Zukunft erreichen will, braucht neue Ideen. Andere Ideen. Bessere Ideen. Viele solcher Ideen. Ideen, die dann auch in die Umsetzung gehen. Dieser Beitrag zeigt, wie ein erfolgversprechender Ideenentwicklungsprozess ablaufen kann.

Von Anne M. Schüller

Was die Unternehmen jetzt am dringendsten brauchen, sind innovative Gedanken und pfiffige Initiativen, um weiterhin attraktiv für die Kunden zu sein. Neuerungen können aber nur dort entstehen, wo es den passenden Nährboden gibt:

- die Erlaubnis zum Widerspruch,
- ein freizügiges Teilen guter Ideen,
- eine ergebnisoffene Lernkultur und
- Freiraum zum Experimentieren.

Die wichtigste Fähigkeit, die ein Unternehmen dazu benötigt, ist die ständige Bereitschaft zum Umdenken und Andersmachen. Denn das, was im Markt etabliert und üblich ist, sorgt für Isomorphie: Alles gleicht sich immer mehr an. Doch nur das Besondere, Faszinierende, Bemerkenswerte hat eine glanzvolle Zukunft. Das schafft man nicht mit Regelbetrieb, sondern nur mit Regelbruch.

So gilt es, gemeinsam mit kreativen Gleichgesinnten viele gute neue Ideen zu entwickeln und die jeweils passendsten rasch und agil umzusetzen. Dazu braucht es auch «Über-den-Tellerrand-Schauer» und «Um-die-Ecke-Denker». Solche Menschen werden interne Quer- und Weiterdenker oder bisweilen auch Organisa-

tionsrebell genannt. Sie sind Infragesteller, Andersmacher, Vorwärtsbringer und Zukunftsgestalter.

Sie sprühen vor Ideen, wie man das, was in die Jahre gekommen ist, besser machen könnte, sollte und müsste. Sie reden Klartext, wenn sie Verfahrensweisen aufgespürt haben, die aus der Zeit gefallen sind. Sie zeigen auf alles, was für Kollegen und Kunden eine Zumutung ist. Sie sind offen für Fortschritt und treiben mit frischem Wind den Wandel voran. Und all das tun sie, weil ihre Firma ihnen wirklich am Herzen liegt.

Individualisierung, Erlebnisse und die Weisheit der vielen

Früher hatten alle die gleiche Schallplatte, heute hat jeder seine ganz persönliche Playlist. Will heissen: Die Menschen von heute wollen keine Allerweltslösungen und Gleichmacherei, sondern Originalität, Flexibilität und die Freiheit der Wahl. Individualisierung, Emotionalisierung und Erlebnisse sind fortan die ganz grossen Trends. Wer auf diese Bedürfnisse eingeht, sorgt intern wie extern für Loyalität und für Weiterempfehlungsbereitschaft.

Will man sich also aus der Belanglosigkeit lösen, braucht es ständig neue Ideen – von Menschen, die aussergewöhnliche Dinge denken und tun. Indem man die Vorstösse interner Freigeister einfallsreich nutzt, macht man sich spannend – und damit begehrt. Man kann gar nicht genug verrückte Ideen haben, um seine Kunden immer wieder neu zu betören und weiter-erzählbare Erlebnisse zu schaffen. Zudem braucht man viele solcher Ideen. Denn nur wer viel würfelt, der würfelt am Ende auch Sechser.

Ferner muss die interne Rivalität schwinden. Solange es bonifizierte Einzelziele gibt, will jeder für sich erfolgreich sein. Hingegen hat die in der Sharing-Economy sozialisierte junge Generation längst verstanden, wie arm man bleibt, wenn man alles für sich behält, und wie reich man wird, wenn man teilt. Wenn es zum Beispiel in einer Organisation zehn Vertriebler gibt, und alle teilen ihren besten verkäuferischen Tipp miteinander, dann hat jeder seine eigene plus neun weitere exzellente Ideen. Auch das Unternehmen als Ganzes profitiert kräftig davon. Gemeinsam gelingt es am besten, Ideen zu entwickeln, die zuvor noch niemand hatte und auf die man allein nicht gekommen wäre. Mit genügend klugen Köpfen löst man jedes Problem.

Von der Entwicklung neuer Ideen bis zur Machbarkeit

Damit am Ende wirklich grosse Ideen entstehen, braucht es anfangs eine Prise Verrücktheit, also überzogene, gewagte, kuriose, schrullige, spektakuläre und skurrile Ausgangsideen. Sie sollen unser Denken beflügeln. Verrückte Ideen sind oft auch die Basis für aussergewöhnlich gute Ideen. Zudem lernt man nicht nur von guten, sondern auch von schlechten Ideen. Insofern haben grössere Ideenprojekte zwei voneinander getrennte Phasen: die Phase der Ideenfindung und die Phase der Überführung in die Realität. Die Zusammensetzung der Gruppe kann dabei variieren:

- Die *Kreativgruppe* besteht aus Menschen, die eine besondere Eignung für Neuanfänge, Übergänge und Vorreiertum haben: Visionäre, Pioniere und Regelbrecher. Sie geben den kreativen Input und entwickeln Vorwärtsdrang.

DAS BUCH ZUM THEMA



Anne M. Schüller
Querdenker verzweifelt gesucht
Warum die Zukunft der Unternehmen in den Händen unkonventioneller Ideengeber liegt
Mit einem Vorwort von Gunter Dueck

Gabal Verlag 2020, 240 Seiten
ISBN: 978-3-86936-998-3

Teambuilding international

«Das gibt sich noch» (Teil 1)

Wenn in global vernetzten Unternehmen das Teamwork nicht optimal funktioniert, hört man oft den hoffnungsfrohen Satz: «Das gibt sich noch.» Schliesslich seien die Mitarbeitenden international aufgestellt und würden ja die Arbeit in multikultureller Umgebung kennen. Woran könnte es liegen, wenn Teams doch nicht zueinander finden und Konflikte sich nicht von selbst erledigen? Wie sollten die Grundlagen für ein dauerhaft erfolgreiches Team aussehen?

Von Dr. Irene Pill

Together everybody achieves more

Wer kennt ihn nicht, den Satz vieler Managementtrainings: «Together everybody achieves more», wenn man auf Teamwork zu sprechen kommt. Was sich so einfach liest, bedeutet eine Menge Arbeit, gerade für das HR-Management, bis ein Team so weit aufgebaut ist, dass es effizient und effektiv funktioniert. Und handelt es sich gar um eine multikulturelle Belegschaft, die dazu noch weltweit agieren soll, wird es erst recht spannend.

«Ein Unternehmen ist kein Ponyhof»

Hoch motivierte Teams gelten als Motor eines Unternehmens. Wenn es jedoch um die Förderung von Soft Skills bei Teamarbeit geht, wird nicht selten die Meinung vertreten, dass diese Investition nicht im Vordergrund stehe. Die Mannschaft sei ja auslandserfahren und komme mit jedem zurecht, obendrein wären der Leistungs- und Zeitdruck des Projektalltags enorm, weshalb man nur wenig Möglichkeiten sähe, sich auch noch um Sozialkompetenz zu kümmern.

«Auslandserfahren» allerdings bedeutet nicht automatisch «interkulturell kompetent». Natürlich steht beim Aufbau eines internationalen Teams der fachliche Sachverstand ganz oben; wenn man freilich langfristig erfolgreich agieren möchte, bedarf es unbedingt auch sozialer Fähigkeiten. Zweifellos benötigt Teambuilding Zeit – und obendrein Geld. Aber auch wenn ein Unternehmen kein Ponyhof ist, lohnt es sich dennoch, in den Gruppenbil-



Unterschiedliche Mentalitäten und kulturelle Prägung können zu Konflikten in Teams führen.

lungsprozess zu investieren. Denn wenn das Fundament stimmt und das Augenmerk auf die zwischenmenschlichen Faktoren gerichtet wird, kann darauf standfest aufgebaut werden. So manche Erschütterung wird das System dann nicht zum Einsturz bringen. Werden dagegen kulturbedingte Unterschiede bei der Zusammensetzung einer Gruppe ignoriert und erfolgen keine Vorbereitungsmaßnahmen seitens der Unternehmen, wird es garantiert teuer.

Die besonderen Herausforderungen von multikulturellen Teams

Nicht selten scheppert es in Teams, oder sie scheitern gar, obwohl die Mitarbeitenden fachlich und sprachlich überaus qualifiziert und motiviert sind. Häufig liegt dies am unzureichenden Wissen über die Kulturprägungen in der Gruppe, an ungewohnten Wertvorstellungen,

Normen und Verhaltensmustern, die man im besten Fall als «merk-würdig», wenn nicht gar als befremdlich oder störend empfindet. Ganz gleich, ob im Büro, in der Werkhalle, im Homeoffice oder bei einem Auslandseinsatz, entscheidend ist das Bewusstsein dafür, dass man mit teils erheblicher Verschiedenartigkeit rechnen muss. Neben individuellen Persönlichkeitsmerkmalen hat man es immer auch mit sprachlichen Barrieren und Kulturunterschieden zu tun.

Ein weites Feld an Unterschieden

Schon bei dem, was man unter Teamarbeit versteht, gehen die Ansichten miteinander weit auseinander: Asiatische Kulturen beispielsweise sehen als wesentliches Ziel eines Teams die möglichst reibungslose Zusammenarbeit an, während westliche Kulturen eher die Lösungsfindung von Problemen betonen.

Mannigfaltige Perspektiven gibt es auch bei der Arbeitsauffassung (Perfektion oder Pragmatismus, Qualitäts- versus Quantitätsdenken), der Bedeutung von Regeln (penibel genau oder eher situationsbezogen), dem Hierarchieverständnis und den Erwartungen an das Führungsverhalten (autoritär versus kooperativ), der Konfliktlösung (Konfrontation oder Harmonie), dem Zeitmanagement (pünktlich oder flexibel), dem Risikomanagement (hohe oder geringe Unsicherheitsvermeidung), dem Verständnis von Höflichkeit und persönlichem Umgang und nicht zuletzt bei den Entscheidungsprozessen und Problemlösungswegen. Selbst bei der Definition einer guten Besprechung können die Meinungen gegensätzlich sein: Geht es um das zügige und strukturierte Ab-

Corona als Chance für Querdenkerinnen

Ein halbes Jahrhundert flogen Skispringer elegant mit paralleler Skiführung um die Wette, bis in den 80er-Jahren Jan Boklöv die Sportart revolutionierte. Der bis dahin wenig erfolgreiche Schwede sprang mit seinen zu einem «V» angewinkelten Beinen um Welten weiter.

Boklöv wehte ein eisiger Wind entgegen, Konkurrenten spotteten, und Wettkampfrichter bestrafte ihn mit tiefen Haltungsnoten. Er feilte unbeirrt weiter an seiner Erfindung, brach sich die Schulter – und gewann 1989 den Gesamtweltcup. «Um zu lernen und etwas Neues auszutesten, musst du eben schon mal über die Grenze hinausgehen», meinte er lakonisch.

Es gibt zum Glück auch im Employer Branding viele pfiffige Querdenkerinnen, selbstverständlich auch Querdenker, die abseits der grossen Bühnen über die Grenzen gehen und mit unkonventionellen Lösungen Dinge bewegen. Menschen, die sich in ihrem Berufsalltag die Freiheit nehmen und ihrer Kreativität Auslauf gewähren.

Ich habe Hoffnung, dass gerade Corona ihnen zu einem besseren Standing in den Unternehmen verhilft. Das Virus hat zumindest kurzzeitig die Prozessfanatiker, Einkaufsadministratoren und «ja, aber»-Sager ausgebremst. Schnelle Entscheide und «out of the box»-Lösungen waren plötzlich (wieder) gefragt: Wirtschaftshilfen wurden in zwei Wochen aus dem Ärmel geschüttelt, der ÖV stampfte einen Fahrplanwechsel in drei Wochen aus dem Boden, Geschäfte setzten Onlineshops auf, Restaurants Take-aways, Gartencenter Drive-through-Abholstationen, und Coiffeure gaben Tipps auf YouTube zum Selberschneiden der Haare. Jobinterviews werden über Skype geführt und Arbeitgebervorteile über Podcasts erzählt. Na also, geht ja?!

Faszinierend, wie viel Entschlossenheit, gesunder Menschenverstand und wie viele Spurenelemente von Querdenkertum in unserer vom Erfolg der letzten Jahrzehnte verwöhnten Gesellschaft stecken. Man muss diese Energie, diese Tatkraft einfach nur entfesseln. Das Virus kann uns mal – das Querdenkertum darf gerne noch etwas bleiben.

Nach über 20 Jahren in verschiedenen HR-Funktionen hängte **Jörg Buckmann** 2015 seinen Job als Personalchef an den berühmten Nagel. Seither widmet er sich ganz dem Thema, für welches er über die Jahre viel Leidenschaft entwickelt hat: dem Personalmarketing.



arbeiten aller Tagesordnungspunkte mit Beschlussfassung oder handelt es sich eher um ein loses Treffen, bei dem die Traktanden lediglich einen groben Orientierungsrahmen darstellen, den man kreativ auslegen kann?

Dabei sorgt die Verschiedenartigkeit in der Belegschaft längst nicht nur für Konfliktherde, sondern stellt, wenn sie bewusst gestaltet wird, auch eine Bereicherung dar. Unterschiedliche Kulturen und Charaktere können einander gut er-

*«Zusammenkommen ist ein Beginn,
Zusammenbleiben ist ein Fortschritt,
Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.»*

(Henry Ford)

Ein Konzept ist nicht immer ein Konzept

Besonders markante Unterschiede lassen sich in der Kommunikation festmachen. Die Einigung auf eine gemeinsame Sprache bedeutet längst nicht, dass auch ein gleiches Verständnis besteht. Schon allein beim Wort «Konzept» gehen die Auffassungen weit auseinander, was darunter zu verstehen ist: Für Schweizer oder Deutsche beispielsweise ist ein «Konzept» ein durchstrukturiertes Papier, das erheblich über einen ersten Entwurf hinausreicht; in den USA oder auch in Frankreich hingegen stellt ein «concept» eine erste Ideenskizze dar. Enttäuschte Erwartungen innerhalb eines Teams sind so unausweichlich.

Andersartige Kulturprägungen werden auch beim Äussern von Kritik deutlich: So sind Irritationen, wenn nicht gar Verletzungen vorprogrammiert, wenn in besserer Absicht Feedback oder Beanstandung wie gewohnt offen und direkt kommuniziert wird, das Gegenüber aber, das indirekte Kommunikation durch die Blume bevorzugt, damit vor den Kopf gestossen wird. Die vermeintlich konstruktive Kritik wird dann häufig als destruktiv und das Gesicht raubend gewertet.

Risiken und Chancen internationaler Teams

Beim Aufbau multikultureller Teams warten also komplexe Herausforderungen. Werte und Vorstellungen der Beteiligten sind oft so verinnerlicht, dass dies beinahe zwangsläufig zu Spannungen führt. Die Krux nämlich ist, dass man nicht selten aufgrund des eigenkulturellen Wissens interpretiert und agiert und übersieht, dass die eigenen Kulturprägungen kein für alle verbindlicher Orientierungsrahmen sind.

gänzen. Die differierenden Erfahrungen, Fähigkeiten und Herangehensweisen fördern mitsamt der Vielfalt an Know-how die Entwicklung kreativer Problemlösungen und innovativer Produkte. So kommt es zu Denk- und Lösungsansätzen, die eine Kultur allein vielleicht nicht hinbekommen hätte. Die Stärken des Mitarbeiterstabs aus mehreren Kulturen addieren sich nicht bloss, sondern können sich multiplizieren.

Wie wäre es zum Beispiel mit einem Mix aus Schweizer Gründlichkeit und amerikanischem «easy-going»? Schweizer Teammitglieder bevorzugen sehr gründliche Planungsmethoden, Mitarbeitende aus eher risiko- und experimentierfreudigen Kulturen wie den USA könnten sich dadurch eingeengt fühlen. Nicht immer wird man sich auf einen allgemeinverbindlichen Standard einigen können, aber schon das Bewusstsein dafür, dass es «viele Wege nach Rom» gibt, kann Frustrationen auf ein Mindestmass reduzieren. Letztlich geht es darum, die Hindernisse im Blick zu haben, jedoch auch das mannigfaltige Potenzial zu erkennen und die Gruppeneffektivität auszubauen.

«Das gibt sich noch.» Im zweiten Teil erfahren Sie, mit welchen Massnahmen die Zusammenarbeit von internationalen Teams gestärkt werden kann und wie das HR-Management den Prozess am besten unterstützt.



Dr. Irene Pill arbeitet als Dozentin und Trainerin für Interkulturelle Kompetenzen, unter anderem an der Fernfachhochschule Schweiz (www.irenepill.com).