

personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



Corporate Influencer, Arbeitgebermarke & Datenschutz «Mehr Vertrauen statt Kontrolle»

Selma Kuyas im Experten-Interview

Datenschutz

Nutzung von Social Media

Neben Chancen bringen soziale Netzwerke auch Risiken. Wir zeigen die arbeitsrechtlichen Stolpersteine. [S. 14](#)

Employer Branding

Aktuelle Trends

Die wichtigsten Erkenntnisse aus der aktuellen Studie von Great Place To Work und der FHNW. [S. 17](#)

Debatte

Ist Headhunting legitim?

Fair um Talente werben – was ist erlaubt? Die Debatte mit Florian Schrodtt, David Luyet und Tobias Lienert. [S. 20](#)

Corporate Influencer & Arbeitgebermarke

«Mehr Vertrauen statt Kontrolle»

Mitarbeitende, die als Botschafter*innen ihres Unternehmens agieren, werden als Corporate Influencer (CI) bezeichnet. Via Social Media gewähren sie einen Einblick in ihren Arbeitsalltag und punkten mit einer ehrlichen und authentischen Botschaft. Wie Unternehmen ein erfolgreiches Corporate-Influencer-Programm aufbauen können, weiss Selma Kuyas. Im Titelinterview sprechen wir mit der zweifachen LinkedIn Top Voice über die Vorteile und Risiken von Corporate Influencern. Warum diese für jedes Unternehmen ein Gewinn sind, und wie Mitarbeitende in dieser Rolle ihr Personal Brand stärken können, verrät die Expertin im Gespräch.

Interview geführt von Dave Husi

Frau Kuyas, Sie sind Expertin auf dem Gebiet des Corporate Influencing. Was fasziniert Sie an diesem Thema?

Corporate Influencing ist eine Win-win-Situation für Arbeitnehmende und Arbeitgebende. Das Thema fasziniert mich, weil es eine tolle Möglichkeit bietet, die Vorteile der neuen Arbeitswelt mit den neuen Technologien gewinnbringend für beide Parteien zu kombinieren. Unternehmen profitieren von gesteigerter Visibilität und Sichtbarkeit als Arbeitgeber- und Unternehmensmarke. Arbeitnehmende können sich in ihrer Rolle als CI als Fachexpert*innen positionieren und ihr Personal Brand stärken, was ihre Karrieremöglichkeiten steigert.

Was sind Corporate Influencer (CI)?

Corporate Influencer (CI) sind Mitarbeitende, die on- und offline Einblicke aus ihrem Arbeitsalltag mit ihren Netzwerken teilen. Sie verleihen der Unternehmens- oder Arbeitgebermarke ein Gesicht, machen sie menschlich und nahbar. Häufig werden sie auch «Markenbotschafter» oder «Ambassadoren» genannt. Durch das Aufkommen des Influencer-Marketings Mitte 2000 wurde schnell klar, dass Menschen eher Menschen vertrauen als Markenlogos. Diese Entwicklung ist nun in der Arbeitswelt als Teil des Employer Brandings angekommen. Die Einblicke, die ein CI teilt, wirken glaubwürdiger als perfekt inszenierte Marketingkampagnen.

Und was sind sie nicht?

Wir müssen CI scharf von klassischen Influencer*innen trennen. Denn sie

agieren freiwillig, aus intrinsischer Motivation heraus und werden finanziell nicht vergütet, wie das zum Beispiel bei Instagram-Influencer*innen üblich ist. CI kann man nicht für Unternehmens- oder Produktbotschaften instrumentalisieren. Es funktioniert nicht, Mitarbeitenden vorzuschreiben – oder sie im schlimmsten Fall dazu zu zwingen –, dass sie sich positiv über das Unternehmen auf sozialen Medien äussern sollen. Auch wenn sie als Multiplikatoren der Unternehmensbotschaften wirken, darf man sie nicht in den gleichen Topf wie Lifestyle-Influencer*innen werfen, die bezahlte Werbung für Produkte machen.

Warum braucht es CI?

Dazu muss ich etwas ausholen, denn CI sind kein Hype oder ein neuer Trend. Es ist eine natürliche Entwicklung unseres di-

Küchenhersteller sagen, wird zu einem wichtigen Kriterium, ob wir uns dafür oder dagegen entscheiden. Wir stecken im grössten Fachkräftemangel, den die Arbeitswelt je gesehen hat – da liegt es auf der Hand, dass Unternehmen, die digital unsichtbar sind, bei aktiven und passiven Kandidat*innen nicht im Newsfeed landen. Und genau da kommen CI ins Spiel: Mit ihren Mikronetzwerken können sie die Unternehmenskommunikation unterstützen und als Multiplikatoren verstärken. Sie selbst profitieren von der Steigerung ihrer Reputation als Expert*innen und Spezialist*innen, was wiederum auf ihre eigene Marke – ihr Personal Brand – einzahlt. Ein Personal Brand muss man sich wie eine Kapitalanlage vorstellen, die nie an Wert verliert. Zudem trägt uns ein starkes berufliches Netzwerk durch jede Krise – auch während einer Pandemie.

«Corporate Influencing ist eine Win-win-Situation für Arbeitnehmende und Arbeitgebende.»

gitalen Zeitalters. Spätestens seit der Pandemie, als sich aufgrund von Lockdown und Homeoffice unser Austausch in den digitalen Raum verlagert hat, befinden wir uns in der «Social Revolution» – wie ich es nenne. Wir treffen unsere Entscheidungen – egal, ob es um den neuen Job, das neue Auto oder Küchengerät geht – durch Recherche im Internet. Dazu kommt, dass die Google-Suche durch Recherche in sozialen Netzwerken abgelöst wurde. Es ist der Herdeneffekt, der zum Tragen kommt: Was Dritte über den Arbeitgeber, die Automarke oder den

Für welche Unternehmen lohnt sich ein CI-Programm?

Das ist aus meiner Sicht die falsche Frage. Es geht nicht darum, für wen es sich lohnt, sondern wann damit gestartet wird. Jedes Unternehmen, egal wie gross oder klein, sollte sich dort zeigen, wo sich potenzielle Kunden, Geschäftspartner*innen oder Talente aufhalten – in den sozialen Medien. Die wichtigere Frage wäre: Welche Mitarbeitenden könnten als CI agieren? Jedes Unternehmen sollte ein Interesse daran haben, seine Werte und Vision sichtbar zu machen. Die Unternehmens-

Neue Rahmenfristen beim Leistungsbezug

Auswirkungen der AHV-Reform auf die Arbeitslosenversicherung

Dieser Artikel zeigt auf, welchen Einfluss die AHV-Reform per 01.01.2024 auf die davon betroffenen Personen im Zusammenhang mit der Arbeitslosenversicherung hat und was sie dadurch zu beachten haben.

Von *Elvira Chopard*

Wer ist von der AHV-Reform per 01.01.2024 betroffen?

Da lediglich das AHV-Referenzalter der Frauen mit Jahrgang ab 1960 angehoben wurde, sind Männer nicht betroffen. Pro Jahrgang wird das Referenzalter schrittweise um jeweils drei Monate pro Jahrgang angehoben. Diese Erhöhung beginnt ab 2025. Dadurch wird die AHV-Rente entsprechend später bezogen. Die schrittweise Erhöhung ist 2028 abgeschlossen. Ab dann gilt das gleiche Referenzalter (65 Jahre) für Frauen und Männer.

Gültig ab	AHV-Referenzalter	Betroffene Jahrgänge
2024	64 (keine Erhöhung)	1960
2025	64 Jahre und 3 Monate	1961
2026	64 Jahre und 6 Monate	1962
2027	64 Jahre und 9 Monate	1963
2028	65 Jahre	ab 1964

Wie ist die Regelung für ältere Arbeitslose?

Personen, die innerhalb der letzten vier Jahre vor Erreichen des AHV-Referenzalters Anspruch auf Arbeitslosenentschädigung haben, profitieren von einer verlängerten Rahmenfrist zum Leistungsbezug bis zum Ende des Monats vor dem Rentenbeginn. Die verlängerte Rahmenfrist kann maximal vier Jahre betragen. Wer während der Rahmenfrist mindes-

tens zwölf Monate Beitragszeit nachweisen kann, hat Anspruch auf 120 zusätzliche Taggelder. Die Höchsttaggeldanzahl ist 640 Tage während der Rahmenfrist zum Leistungsbezug.

Wie wirkt sich die AHV-Reform auf die Leistungen der Arbeitslosenversicherung aus?

a) Sie haben bereits eine laufende Rahmenfrist zum Leistungsbezug im Jahr 2023

Wurde Ihre Rahmenfrist zum Anspruchsbeginn für weniger als vier Jahre eröffnet, da Sie beim Eintritt der Arbeitslosigkeit schon 61 Jahre alt waren, wird die Rahmenfrist infolge der AHV-Reform auf vier Jahre oder maximal bis zum Ende des Monats, in dem Sie das neue AHV-Referenzalter erreichen, verlängert. Dies passiert automatisch und ist auf der Taggeldabrechnung ab Januar 2024 ersichtlich. Im Folgemonat können Sie die AHV-Altersrente beziehen.

Beispiel: Sie haben am 15.06.1961 Geburtstag. Die Rahmenfrist zum Leistungsbezug wurde bis am 30.06.2025 eröffnet. Die AHV-Altersrente hätten Sie ab 01.07.2025 bezogen. Neu beziehen Sie die AHV-Altersrente ab 01.10.2025. Die Rahmenfrist zum Leistungsbezug dauert bis am 30.09.2025.

b) Sie sind nach dem 31. Dezember 2023 arbeitslos und melden sich ab dem 1. Januar 2024 zum Bezug von Arbeitslosenentschädigung an

Wenn Sie Jahrgang 1961 sind, haben Sie ab dem Alter von 60 Jahren und drei Monaten Anspruch auf die verlängerte Rahmenfrist und die 120 zusätzlichen

Taggelder. Analog der Dauer der Verlängerung erhöht sich das Alter, welches eine versicherte Person erreicht haben muss. Bis am 31.12.2023 hatte eine Frau, sobald sie 60 Jahre alt war, Anspruch auf die verlängerte Rahmenfrist und die zusätzlichen Taggelder.

Betroffene Jahrgänge	Verlängerte Rahmenfrist und zusätzliche Taggelder ab
1961	60 Jahre und 3 Monate
1962	60 Jahre und 6 Monate
1963	60 Jahre und 9 Monate
ab 1964	61 Jahre

Wie können Sie die Dauer Ihrer Rahmenfrist zum Leistungsbezug und den Taggeldanspruch beeinflussen?

Sollten Sie Ihre Stelle mehr als vier Jahre vor dem Erreichen des AHV-Referenzalters verlieren, haben Sie die Möglichkeit, sich nicht zu Beginn der Arbeitslosigkeit, sondern zu einem späteren Zeitpunkt beim RAV und der Arbeitslosenkasse anzumelden.

Was spricht dafür?

- Sie haben eine maximal vierjährige oder bis zum Erreichen des Referenzalters dauernde Rahmenfrist zum Leistungsbezug. Dadurch können Sie einen allfälligen Vorbezug der AHV-Rente und damit eine Kürzung der AHV-Rente, eine Aussteuerung oder nach der Aussteuerung die Prüfung des Anspruchs auf Überbrückungsleistungen verhindern.

Wem gehören die bei der Arbeit geschaffenen Werke?

Urheberrechte im Arbeitsverhältnis

Die meisten Arbeitgeber gehen davon aus, dass sämtliche durch die Arbeitnehmenden geschaffenen Arbeitsergebnisse ihnen gehören. Bei urheberrechtlich geschützten Werken ist die Rechtslage jedoch komplexer. Wir zeigen auf, was bei Urheberrechten im Arbeitsverhältnis zu beachten ist.

Von Sara Ledergerber und André Lerch

Worum geht es beim Urheberrecht?

Stellen Sie sich vor, vorliegender Artikel wurde nicht allein von den angegebenen Autoren, sondern unter Mithilfe deren Mitarbeiterin verfasst. Ist es zulässig, dass diese Mitarbeiterin nicht als Autorin genannt wird? Wenn ein angestellter Fotograf bei einer öffentlichen Veranstaltung ein Foto des amerikanischen Präsidenten macht, welches danach tausendfach als Poster verkauft wird, wem gehören dann die Rechte an der Fotografie? Dem Arbeitgeber des Fotografen oder dem Mitarbeiter selbst? Solche und ähnliche Fragen regelt das Urheberrecht.

Das Urheberrecht ist Teil des Immaterialgüterrechts. Bei diesem geht es um den Schutz des geistigen (unkörperlichen) Eigentums. Nebst dem Urheberrecht, welches Werke der Literatur und Kunst schützt, ist im Arbeitsrecht vor allem auch das Patentrecht von Relevanz, welches sich dem Schutz von Erfindungen widmet.

Welche Werke sind durch das Urheberrecht geschützt?

Werke im urheberrechtlichen Sinne sind geistige Schöpfungen im Bereich der Kunst und Literatur, wobei die Begriffe «Kunst und Literatur» sehr weit gefasst werden. Dazu gehören unter anderem literarische Texte jeglicher Art; vom Roman über die wissenschaftliche Abhandlung bis hin zu Werbetexten, visuelle Werke wie Fotografien und Filme, Musik, Werke mit wissenschaftlichem oder technischem Inhalt wie Zeichnungen, Pläne und Karten, Werke der Baukunst und so weiter.

Damit ein Werk urheberrechtlichen Schutz genießt, muss es einen «individuellen Charakter» aufweisen, d.h. einen



Bob Marley bei einem Konzert in Santa Barbara, Kalifornien (© Max Messerli/Dukas).

gewissen Grad an Individualität bzw. Originalität besitzen. Wann ein solcher individueller Charakter vorliegt, ist im Einzelfall zu prüfen. So ist etwa nicht jeder von Mitarbeitenden verfasste Text durch das Urheberrecht geschützt. Die Abgrenzung eines Werks mit individuellem Charakter von einem nicht schützenswerten Werk ohne individuellen Charakter kann teilweise schwierig sein. Das Bundesgericht hat beispielsweise einem von Mitarbeitern der Genfer Feuerwehr erstellten «Guide Orange» (Verzeichnis gefährlicher Produkte) einen individuellen Charakter zugesprochen.

Was regelt das Urheberrecht?

Das Urheberrecht regelt die Persönlichkeits- und Nutzungsrechte an urheberrechtlich geschützten Werken. Letztere sind übertragbar, die Urheberpersönlichkeitsrechte hingegen nicht.

Bei den Nutzungsrechten geht es vereinfacht gesagt darum, zu bestimmen, wer ein Werk verwerten darf, d.h. wer es

kommerziell nutzen, verbreiten und vervielfältigen darf.

Bei den Urheberpersönlichkeitsrechten stehen das Recht, als Urheber genannt zu werden, sowie das Recht auf Werkintegrität (Schutz vor Entstellung) im Vordergrund.

Fehlende gesetzliche Regelungen im Arbeitsverhältnis

Im Bereich des Patentrechts gibt es spezifische gesetzliche Regelungen, welche festhalten, unter welchen Umständen

TIPP FÜR ARBEITGEBER

Mangels gesetzlicher Regelung zu Urheberrechten im Arbeitsverhältnis ist es für Arbeitgeber wichtig, eine vertragliche Regelung zur Übertragung der Nutzungsrechte an urheberrechtlich geschützten Werken in den Arbeitsvertrag aufzunehmen. Eine solche Regelung empfiehlt sich vor allem bei schöpferisch/kreativ tätigen Mitarbeitenden wie Journalisten, Grafikern, Architekten etc.

Neue Studie von Great Place To Work® und der Fachhochschule Nordwestschweiz

Erfolgsfaktoren Employer Branding und agiles Recruiting

Der Schweizer Arbeitsmarkt ist immer stärker vom Fachkräftemangel betroffen, und die Schweizer Unternehmen müssen darauf reagieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die vorliegende Studie zeigt die aktuellen Trends im Employer Branding und Recruiting in Schweizer Organisationen auf.

Von Tobias Véron, Tanja Mitrovic und Prof. Dr. Benedikt Hell

Auf der Suche nach den besten Mitarbeitenden

In Zeiten des Arbeitskräftemangels sind Unternehmen gezwungen, über traditionelle Anreize hinauszugehen, um qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und zu binden. Arbeitskräfte suchen nicht mehr nur nach der passenden neuen Arbeitsstelle, sondern auch nach einem Arbeitsumfeld, das ihren Werten und Ambitionen entspricht. In diesem Zusammenhang spielt das Employer Branding eine entscheidende Rolle.

Ein gutes Employer Branding ermöglicht es dabei, aus der Masse herauszustechen und glaubwürdig zu vermitteln, wie ein Umfeld für Mitarbeitende geschaffen wird, in welchem sie inspiriert und gefördert werden. Dies ermöglicht es nicht nur, potenzielle Mitarbeitende auf sich aufmerksam zu machen, sondern auch bestehende Mitarbeitende langfristig zu binden.

In der vorliegenden Studie wurden Schweizer Unternehmen nach den aktuellen Trends im Employer Branding und Recruiting gefragt. Die Ergebnisse verdeutlichen, wie Organisationen heutzutage die Gestaltung ihrer Arbeitgebermarken angehen und wie sie sich den Herausforderungen des modernen Talentmarkts stellen.

Verstärkter Engpass an Talenten über die Zeit

Unsere Daten zeigen, dass das Thema Fachkräfte- oder allgemeiner Arbeitskräftemangel weiter an Bedeutung gewinnt. Nach der Coronapandemie hat sich die



Abbildung 1

Lage weniger erholt, als manche vielleicht erwartet haben. Im Jahr 2021 waren in einer gemeinsamen Studie der FHNW und Great Place To Work® bereits über die Hälfte aller befragten Organisationen stark oder sehr stark von einem Engpass betroffen (siehe Abb. 1).

Nachdem sich Wirtschaft und Gesellschaft von dieser einschneidenden Zeit erholen, zeigt sich beim Thema Arbeitskräftemangel keine Beruhigung. Im Gegenteil: Beinahe drei Viertel der befragten Unternehmen berichten diesmal von einem starken bis sehr starken Engpass

FAKTEN ZUR EMPLOYER BRANDING STUDIE 2023 VON GREAT PLACE TO WORK® IN ZUSAMMENARBEIT MIT DER FACHHOCHSCHULE NORDWESTSCHWEIZ

- Die Befragung wurde zwischen dem 1. Juni 2023 und dem 6. Juli 2023 durchgeführt.
- An der Studie haben insgesamt 233 Firmenvertreter*innen aus 17 Branchen teilgenommen, darunter sowohl Grosskonzerne mit 15 000 Mitarbeitenden als auch kleine KMU mit nur vier Angestellten.
- Dabei sind Gesundheits- und Sozialwesen (56 Organisationen), verarbeitendes Gewerbe/Warenherstellung (45), das Baugewerbe/Bau (30) und der Bereich Information/Kommunikation (27) besonders stark repräsentiert.
- Unternehmen reagieren auf den verstärkten Fachkräftemangel mit einem umfangreichen Mix an Massnahmen.
- Die Bedeutung einer starken Arbeitgebermarke wird betont. Die erfolgreiche Umsetzung erfordert jedoch weitere Ressourcen.
- Beim Recruiting findet eine immer stärkere Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Bewerbenden statt. Active Sourcing nimmt weiter an Bedeutung zu.

Strategien gegen toxisches Verhalten

Was tun, wenn der Partner oder Chef ein Narzisst ist?

Narzissten sind ausserordentlich interessante, weil ambivalente Persönlichkeiten. Eloquent, redegewandt und oftmals unterhaltsam punkten sie beim ersten Eindruck. Ihr toxisches Verhalten bleibt oft lange Zeit unbemerkt. Irgendwann kommt aber bei jedem der Moment, in dem sich der manipulative Nebel lichtet und man erkennt, dass man in die Fänge eines Narzissten geraten ist. Was kann man in einem solchen Fall tun, um sich zu befreien?

Von Silke Weinig

Ähnlich oft, wie ich gefragt werde, was man im Umgang mit Cholerikern tun kann, werde ich um Rat gebeten, was den Umgang mit Narzissten betrifft. Wobei ich mir nicht sicher bin, ob es wirklich darum geht, wie man mit einem Narzissten klarkommen soll, oder eher um die Frage, wie man ihn aushalten kann. Die Fragestellung mag spitzfindig klingen, bringt aber ein wichtiges Dilemma im Umgang mit Narzissten zutage: Irgendwie haben sie etwas – dieses ganz besondere Extra. Ist man erst einmal in das Netz eines Narzissten geraten, kommt man nur schwer wieder heraus.

Der Narzisst als Partner

Narzissten als Partner sind eine echte Herausforderung, denn immer geht es ihnen darum, ihren Selbstwert zu steigern. Auf der einen Seite scheuen und verweigern sie Intimität und betonen ihre Autonomie. Auf der anderen Seite sind sie extrem eifersüchtig und besitzergreifend. Hinzu kommt, dass sie nachtragend und rachsüchtig sind. Die Gefahr ist daher gross, dass sich andere durch dieses Verhalten einschüchtern lassen. Aus Angst vor den Wutanfällen tritt man die Flucht nach innen an und verleugnet die eigenen Bedürfnisse. Es kostet viel Energie und Geduld, dieses Verhalten zu ertragen.

Was tun?

- **Das wichtigste Hilfsmittel: Grenzen setzen!** Und zwar von Anfang an! Ihr Gegenüber kritisiert Sie in der Öffentlichkeit oder fängt an, Sie kleinzuma-

chen? Nehmen Sie das nicht «um des lieben Friedens willen» hin. Wehren Sie den Anfängen! Selbst wenn dies das abrupte Ende einer neuen Liebesbeziehung bedeutet. Niemand hat das Recht, Sie blosszustellen oder vor anderen zu massregeln. Seien Sie sich dessen bewusst, dass der Narzisst auf Ihre Zurechtweisung negativ reagieren wird. Vielleicht wird er an die Decke gehen oder tagelang beleidigt sein. Geben Sie nicht klein bei, und lassen Sie sich nicht in einen Machtkampf verwickeln. Fragen Sie sich lieber, ob Sie einen solchen Menschen wirklich in Ihrem Leben haben wollen?

- **Lassen Sie sich nicht blenden!** Sobald Ihnen Ihr Bauchgefühl meldet, dass bei Ihrem Gegenüber – so toll es auch sein mag – irgendetwas nicht stimmt, stellen Sie ihm Bushmanns Frage: «Auf einer Skala von 1 bis 7: Wie sehr stimmst du der Aussage zu «Ich bin ein Narzisst?»»
- **Seien Sie aufmerksam!** Hören Sie genau hin, wenn der andere über Fehler und Missgeschicke in der Vergangenheit erzählt. Wenn es immer die anderen waren, dann ist das ein klares Warnsignal.
- **Stärken Sie sich!** Je selbstbestimmter und eigenständiger Sie auftreten, desto besser können Sie mit schwierigen Situationen und komplizierten Menschen umgehen. Wenn wir wissen, was wir wollen, ist es leicht, Position zu beziehen und für uns einzustehen. Je besser wir innerlich gefestigt sind, desto

stärker sind wir. Das ist umso wichtiger, wenn Sie sich trennen wollen. Das Zürcher Ressourcenmodell bietet sich sehr gut an, um herauszufinden, was man will und wie man sich stärken kann.

- **Achten Sie darauf, dass es Ihnen gut geht.** Je besser es Ihnen geht, desto mehr Widerstandskraft haben Sie. Pflegen Sie ein Hobby, treffen Sie sich mit Freunden, machen Sie Spaziergänge, meditieren Sie – alles, was Ihnen guttut, wirkt stärkend!
- **Pflegen Sie Ihre Beziehungen.** Narzissten versuchen, andere ganz für sich zu gewinnen. Ist man erst einmal isoliert, wird es sehr schwer, dem Netz aus Manipulationen und Intrigen zu entfliehen. Vernachlässigen Sie daher nicht Ihre sozialen Kontakte. Ganz im Gegenteil! Wenn Sie merken, dass Ihr Gegenüber Druck ausübt, Freundschaften zu beenden, oder einen Keil zwischen Sie und andere zu treiben versucht, sollten Ihre Alarmglocken schrillen. Freundschaften zu pflegen, bedeutet Austausch und auch Rückhalt in Zeiten der Not, wie etwa bei einer Trennung. Das wissen Narzissten allzu gut, weswegen sie bei ihren Opfern regelrechte Isolationsstrategien verfolgen.
- **Suchen Sie sich Hilfe!** Manchmal scheint alles verloren, und man fühlt sich wie in einer Sackgasse, aus der man nicht mehr herauszukommen glaubt. Dem ist nicht so! Suchen Sie sich Hilfe, zum Beispiel bei Therapeuten

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Was sind Corporate Influencer?

- Mitarbeitende, die in ihrer Freizeit für verschiedene Produkte werben
- Mitarbeitende, die on- und offline Einblicke aus ihrem Arbeitsalltag mit ihren Netzwerken teilen
- Externe Spezialisten, die auf Mandatsbasis die Social-Media-Kanäle von Unternehmen betreuen

Was gilt im Urheberrecht?

- Das Schöpferprinzip
- Die göttliche Ordnung
- Das Recht des Stärkeren

Welche Aussage zu Job Marketing ist KORREKT?

- Job Marketing versucht das Unternehmen in einem perfekten Licht darzustellen.
- Employer Branding ist ein Synonym zu Job Marketing.
- Job Marketing legt Wert auf Authentizität, indem es Unternehmen ermutigt, ehrlich über ihre Stärken und Schwächen zu kommunizieren.

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



Alternativ gelangen Sie via QR-Code direkt zum Fragebogen. 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 Ausgabe März 2024 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben. Teilnahmeschluss: 11.2.2024. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe Dezember 2023-Januar 2024:

Welche Aussage über Holger Schimanke ist KORREKT?

Er ist promovierter Chemiker.

In welchem Fall ist eine fristlose Kündigung i.d.R. gerechtfertigt?

Bei strafbaren Handlungen (z.B. Tötlichkeiten)

Was sind «Personas»?

Fiktive präzise Kandidatenprofile

Die Gewinnerin der Ausgabe Dezember 2023-Januar 2024 heisst Gisela Meyer. Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie eine Teilnahme am 24. WEKA Arbeitsrecht-Kongress 2024 im Wert von CHF 690.–



Auch als Live Web Conference!

24. WEKA Arbeitsrecht-Kongress 2024

Dienstag, 26. März 2024 – Technopark Zürich

Frischen Sie Ihr Know-how zum Schweizer Arbeitsrecht auf

Mindset vor fachlicher Qualifikation

«Hiring beyond Skills» als Rekrutierungstrend

Der Ansatz des «Hiring beyond Skills» setzt sich in der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden immer mehr durch. Dahinter steht die Philosophie, dass Skills, also Fähigkeiten und Fertigkeiten erlernt und weiterentwickelt werden können, das Mindset bzw. die Passung eines Kandidaten/ einer Kandidatin mit der Unternehmenskultur oder den Werten, die das Unternehmen vertritt, jedoch nicht.

Von Dr. Melanie Knijff

Bereits in der Profildefinition fällt das Kind in den Brunnen: Fachliches wird über das Mindset gestellt statt umgekehrt

Der klassische Rekrutierungsprozess beginnt üblicherweise damit, dass eine aktuelle Stelleninhaberin/ein aktueller Stelleninhaber kündigt und der Linienvorgesetzte bei HR anmeldet, die Stelle wieder besetzen zu wollen. Grundlage bildet dann meist der gegenwärtige Stellenbeschreibung für die Position. Jener ist in der Regel sehr «skills-lastig». Im Zentrum steht die Frage: «Welches Profil braucht es für die Stelle?», und gemeint sind damit in erster Linie Kompetenzen. So ist die Ausschreibung dann auch aufgebaut: Eine kurze Erklärung zur Firma, eine Beschreibung der Rolle/des Jobprofils, gefolgt von einer Auflistung der Anforderungen an die Kandidatin/den Kandidaten.

In den Anforderungsprofilen finden sich also überwiegend «harte Faktoren» wie eine Nennung der Anzahl an Jahren Berufserfahrung, die jemand für die Position mitbringen sollte, ein Rahmen für eine absolvierte Ausbildung, gewünschte Fachkenntnisse und weitere Kenntnisse (z.B. Fremdsprachen). Abgeschlossen wird zwar dann meist mit eher «weichen Faktoren» wie z.B. Teamfähigkeit, Führungserfahrung & Co.

Die Gewichtung von 2/3 (Qualifikationen) vs. 1/3 (Mindset) in klassischen Stellenausschreibungen

Jener Schlussteil mit einer Auflistung an weichen Faktoren, die mehr das Mindset von Menschen betreffen als deren Aus-



Mit Ansätzen, die Skills zwar nicht ganz beiseitezulegen und mehr auf den Menschen an sich – und dessen Antrieb/Motivation – zu setzen, machen viele Unternehmen gute Erfahrungen.

bildung sowie konkrete Berufserfahrung (Fach- und Erfahrungswissen), kommt oft als «nice to have»-Sektion rüber. Einerseits besteht schon rein quantitativ ein Übergewicht der harten Faktoren vs. der weichen, indem der Teil mit den Qualifikationen in der Regel mindestens 2/3 des Inserats ausmacht und der Teil mit den Soft Skills weniger als 1/3. Andererseits wird es auch inhaltlich gerne so präsentiert, dass Ausbildung & Co. Muss-Kriterien sind, das Mindset der Kandidatin oder des Kandidaten aber lediglich das gesuchte Profil «abrunden».

Charakter und Kulturpassung sind nicht «nice to have», sondern «must have»

Nun weiss man aber, dass die Unternehmenskultur ein enorm wichtiger Treiber für die Zufriedenheit – und damit auch

für die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen – ist. Es ist hinlänglich bekannt, dass ein einzelner toxischer Mitarbeitender ein «Heer an Verwüstung» hinterlassen kann. Und man weiss auch, dass äusserst qualifizierte, charmant auftretende sowie sich souverän verkaufende Persönlichkeiten vielerorts als Leistungsträger gefeiert und befördert werden. Häufig entpuppt sich diese Entscheidung als Fehler. Ist doch das Mindset gerade von Kandidaten/Kandidatinnen, die auf den ersten Blick perfekt scheinen, nicht selten von Rücksichtslosigkeit und dem Streben nach der eigenen Karriere getrieben.

«Hiring beyond Skills» als nachhaltiger Lösungsansatz

Viele Unternehmen verfolgen daher zunehmend die Strategie, Mitarbeitende zu akquirieren, die eine starke Kulturpas-

Von Superwomen, Hochstapler*innen und überhöhten Ansprüchen

Perfektionismus: Motor oder Bremse?

Perfektionismus wird als Antrieb für Weiterentwicklung gesehen – doch allzu oft entpuppt er sich als Hemmschuh. Denn perfektionistische Leute stehen sich selbst im Weg, indem sie Entscheidungen hinauszögern, zu lange nachdenken und dadurch Arbeiten nicht zügig abschliessen. Ausserdem wird Perfektionismus mit dem Imposter-Syndrom in Verbindung gebracht: der Angst, nicht zu genügen. Warum das so ist und was wir dagegen tun können.

Von Verena Tschudi

«Ich bin eben ein bisschen perfektionistisch.» Diese Aussage hört sich fast wie ein Selbstkompliment an. Sie impliziert, dass Perfektionismus zu besseren Ergebnissen führt. Perfektionismus wird als der Wunsch verstanden, alles noch besser zu machen. Doch hat er wirklich diesen Effekt? Oder steht er diesem Ziel sogar im Weg?

Wer perfektionistische Tendenzen bei sich entdeckt, der ist nur allzu vertraut mit: Kopfkino, akribischer Recherche und Zerdenken von möglichen Zukunftsszenarien. Auch im Rückblick sind Perfektionist*innen nie zufrieden: Selten sind sie stolz auf ihre Leistung. Im Gegenteil, was oft folgt, ist eine Art Selbstgeisselung, wenn etwas nicht hundertprozentig geklappt hat.

Besonders wir Frauen werden dazu konditioniert, zu denken: «Ich muss alles schaffen. Und ich muss alles *perfekt* schaffen.» Wir hinterfragen diese Botschaft kaum. Stattdessen greifen wir zu jedem Tipp, der uns «noch besser» macht und uns dem Ideal der Superwoman näherbringt. Doch es wächst das nagende Gefühl, nie gut genug zu sein.

DAS SUPERWOMAN-SYNDROM

Von aussen sehen wir aus wie eine Superwoman, und innen würden wir gerne eine sein. Doch wir fühlen uns oft gar nicht so, sondern denken nur an das, was wir noch *nicht* schaffen, was wir noch *mehr* tun müssten, wo wir versagen (könnten) und was alles noch nicht so perfekt läuft.



Perfektionistische Menschen stehen sich oft selbst im Weg.

Das Problem dabei ist: Egal, was du tust, die innere Stimme wird nie zufrieden sein. Immer fällt dir noch etwas ein, das du besser machen könntest. Immer wieder wirst du etwas finden, was noch nicht gut genug ist. Du wirst ewig der Karotte am Stab hinterherlaufen und unzufrieden bleiben, wenn auch sehr beschäftigt.

Eine Perfektionistin kann es sich selbst nie recht machen

Was dabei verloren geht: die Leichtigkeit, die Verspieltheit, die Kreativität, das Lachen, der Genuss ... Das sind doch alles Elemente, die wir uns wünschen. Die wir auch bei anderen Leuten bewundern. Doch die Superwoman ist immer auf dem Sprung. Sie denkt ständig an das, was noch zu tun wäre. Sie kann kaum abschalten und sich gehen lassen. Ist die Superwoman doch nicht so perfekt?

Das Problem der Superwoman ist, dass das Innen und das Aussen auseinanderdriften. Nach aussen wirkt sie, als hätte sie alles im Griff. Als Hochleistungsarbeiterbiene hat sie ihre Fühler überall. Sie jongliert Dut-

zende Bälle gleichzeitig, hat alle Details im Kopf, und ohne sie würde alles zusammenbrechen. Sie bekommt Komplimente, wie sie das alles schafft. Und weil sie ihren Selbstwert von diesen Aussagen bezieht, lechzt sie nach dieser Art von Komplimenten und macht unbeirrt weiter.

Doch innerlich sieht es komplett anders aus: Auch die Superwoman hat Selbstzweifel. Sie sieht sich im Spiegel und findet sich: «Nicht gut genug. Da muss einiges verbessert werden.» Sie denkt an ihren Job, und es fallen ihr jede Menge Situationen ein, in denen sie sich suboptimal verhalten hat. In Gedanken führt sie eine ellenlange Liste an Verbesserungspunkten für ihr Leben. Dafür sucht sie sich Rolemodels, liest Bücher für Persönlichkeitsentwicklung und trainiert sich Mikrogewohnheiten an, die sie zu einem besseren Menschen machen sollen. Also eigentlich zu einem perfekten Menschen. Doch das Gegenteil passiert.

Perfektionismus hält uns klein

Bei genauerer Betrachtung entpuppt sich Perfektionismus als: *die Angst, etwas*

Personal Branding auf LinkedIn – reine Selbstdarstellung oder das Ticket zum Toparbeitgeber?

Viele wollen auf LinkedIn sein, um ihre Karriere zu boosten, trauen sich aber nicht, aktiv zu werden. Laut Statista erreichte die Anzahl der Schweizer Nutzer im November 2023 einen Höchststand, ca. 4,3 Mio. Und der Trend, LinkedIn als Karriereplattform zu nutzen, geht weiter.

Wer es mit der Karriere ernst meint, sollte sich auf LinkedIn anmelden. Aber reicht eine blosser Anmeldung, um den passenden Job zu bekommen, seine Karriere aufs nächste Level zu heben und um Kunden und Personal zu gewinnen? Oder sollte man auch aktiv sein und ein Personal Brand aufbauen? Ist Personal Branding nicht reine Selbstdarstellung?

Das sind Fragen, die sich viele Nutzer stellen. Vor lauter Angst, etwas falsch zu machen, machen sie zum Teil nichts und konsumieren nur Inhalte.

Wie wäre es, wenn man sich traut, in die Sichtbarkeit zu gehen? Wie wäre es, wenn man über den eigenen Schatten springt und Überzeugungen, Zweifel wie «Ich soll bescheiden sein», «Was denken die anderen?», «Alles ist bereits gesagt worden», «Bin ich gut genug?» über Board wirft? Und stattdessen in Chancen denkt, sein Netzwerk aufbaut und den anderen durch die eigenen qualitativen Inhalte Mehrwert auf LinkedIn bietet? Wie wäre es, wenn man die Menschen inspiriert, indem man die eigene Vision, Meinung teilt?

Meiner Erfahrung nach liegt genau dort der grösste Hebel für den Aufbau einer starken Personenmarke. Ein starkes Personal Brand bedeutet, sich klar zu positionieren, zu wissen, wofür man steht, welche Mission man hat, und sich dadurch abhebt. Es geht nicht um Selbstdarstellung, sondern um die Übernahme von Verantwortung gegenüber sich selbst, der eigenen Zukunft und den Followern. Man gestaltet seine eigene Zukunft, statt jemand anderes darüber entscheiden zu lassen. Nutzen Sie die Vorteile der Sichtbarkeit. Bauen Sie ein Personal Brand auf, um das Ticket zum Toparbeitgeber zu bekommen, Ihre Karriere, Ihr Geschäft nach vorne zu bringen oder ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Der Zug ist noch nicht abgefahren!

Krassi Hagedorn ist LinkedIn- & Personal-Branding-Strategin. Ausgezeichnet als Top Business Networking Voice auf LinkedIn schafft sie mit ihrem Content Ansichten in Millionenhöhe. Sie inspiriert täglich und verhilft CEOs, Unternehmern & Selbstständigen, ihr Personal Brand aufzubauen, sich erfolgreich zu positionieren, damit sie die richtigen Kunden, Mitarbeiter & Partner via LinkedIn anziehen können.



Auf Tuchfühlung

Beispiele lassen sich zuhauf anführen. Deutsche und US-Amerikaner beklagen sich oft, dass Südländer ständig ganz nah dran und reichlich aufdringlich seien. Und Südländer monieren häufig, dass Deut-

Nähe und Distanz

Was aber soll man nun in solchen interkulturellen Begegnungssituationen tun, wo ein konträres Verständnis von Nähe und Distanz Potenzial für Konflikte birgt?

«The real job is not to understand foreign culture, but to understand our own.»

Edward T. Hall

sche und US-Amerikaner sich so distanziert, kalt und wenig vertrauensvoll verhielten. Die Crux dabei ist: Wenn jemand einem zu nahe tritt, rückt man automatisch von dem angeblichen Bedränger weg; allerdings versteht der Kommunikationspartner mitunter das Zurückweichen falsch und rückt erneut auf, um wieder eine im wahrsten Sinne des Wortes entgegenkommende Nähe zu erzeugen – ein klassischer Teufelskreis.

Kontaktreiche Kulturen bevorzugen also viel körperliches Nahesein, während kontaktarme Kulturen körperlichen Abstand wahren. In der Schweiz, Deutschland, Skandinavien oder Nordamerika wird also noch halbwegs angenehme interpersonale Distanz allermindestens die Länge eines ausgestreckten Arms angegeben, das sind 50 Zentimeter, besser jedoch mehr als 1,50 Meter. In lateinamerikanischen, arabischen und südeuropäischen Ländern ist die Entfernung voneinander wesentlich kürzer und manchmal so klein, dass sich Personen mit Händen oder Schultern berühren und sogar der Atem zu spüren ist.

Von Sitzplätzen und Handtüchern

Das kulturell stark differierende Raumempfinden offenbart sich ebenso bei der unterschiedlichen Raumsprache. So zeigen beispielsweise Deutsche oft ein markantes Territorialverhalten. Bei ihnen ist der Stellenwert von Sitzplatzreservierungen, ob im Restaurant, Bus oder Zug, nicht selten ausgesprochen hoch. Das Bedürfnis nach räumlicher Abgrenzung, Vorhersehbarkeit und Unsicherheitsvermeidung kommt dabei auch am Pool und Strand zum Ausdruck – nicht immer zur reinen Freude anderer Erholungssuchender.

- Zunächst einmal ist es entscheidend, dass man überhaupt erkennt, dass auseinandergehendes Raumverständnis und -verhalten dahinterstecken, wenn einem jemand scheinbar zu nah auf die Pelle rückt und man genervt reagiert.
- Dann sollte man sich klarmachen, dass das Verhalten des Kommunikationspartners mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht aggressiv gemeint ist, sondern schlicht eine interkulturelle Herausforderung bedeutet. Der zugegebenermassen nicht ganz einfache Königsweg für kulturadäquates Raumverhalten ist also, so zu agieren, dass man sich durch den anderen nicht bedrängt fühlt, dieser aber auch nicht den Eindruck gewinnt, dass er abgewiesen wird.
- Und nicht zuletzt sollten international agierende Unternehmen darauf achten, dass bei interkulturellen Trainings, neben vielen anderen Aspekten natürlich, insbesondere die nonverbale Kommunikation mit dem unterschiedlichen Raumverhalten eine zentrale Rolle einnimmt, um Missverständnisse oder Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen.

Wie gesagt, immer wenn ich hinter Chiasso auf die italienische Autostrada komme, atme ich erst einmal tief durch. Und dann freue ich mich, dass ich mich nach kurzer Zeit an das andersartige Raumverständnis gewöhne – und mit einem angenehmen Flow gen Süden fahre.



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