

3 Editorial

Experten-Interview

6 «Es gibt nicht den Konflikt»

Remo Wehrli von ISS spricht über das Konfliktmanagement

Arbeitsrecht

10 Wie mit Streithähnen umgehen?

Disziplinarische Massnahmen und Fürsorgepflichten von Arbeitgebern im Streitfall

13 Umgang mit Konfliktsituationen

Praxisfragen zu Konflikten am Arbeitsplatz



Lohn

14 Lohndaten korrekt deklarieren

Jahresabschlussarbeiten in der Lohnbuchhaltung

Sozialversicherungen

17 Stressbedingter Arbeitsausfall

Pflichten des Arbeitgebers bei Burn-out-Prävention

Personalarbeit in der Praxis

20 Qualifiziert, aber ohne Job

Integration von Migranten in die Arbeitswelt

21 «Im Zentrum steht der Mensch»

Wie erfolgreiche Integration aussehen kann

24 Erkennen und managen

Konfliktpotenziale in Projekten

28 «Persönliche Vernetzung ist alles»

Herausforderungen beim Outplacement

30 Worauf es wirklich ankommt

Konsequenz in der Führung beim Konfliktmanagement

32 Umgang mit kultureller Vielfalt

Worauf bei Interkulturalität im Unternehmen zu achten ist



HR-Strategie

35 In der Vielfalt liegt die Einzigartigkeit

Interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation

40 Ziel ist nicht gleich Ziel!

Einfluss der Zielformulierung auf die Motivation und die Bindung

Werte & Kompetenzen

43 Digitale und New Work Transformation

Wie sich digitale Transformation und New Work Transformation unterscheiden



46 Kulturreflexive Coaching-Praxis

Auswirkungen von Migration und Internationalisierung auf das Coaching

48 «Humor steigert die Profitabilität»

Interview zu Humor im Business mit dem Humorexperten Dr. Roman Szeliga

50 Vorschau / Impressum

Konfliktmanagement

«Es gibt nicht den Konflikt»

Konflikte gibt es immer und überall. Im Berufsalltag muss aber professionell mit ihnen umgegangen werden. Mit Remo Wehrli, Direktor People and Culture bei ISS, sprechen wir über die Herausforderungen im Konfliktmanagement und den Einfluss einer positiven Feedbackkultur.

Interview geführt von Kevin Hofer



Remo Wehrli setzt sich für eine positive Feedbackkultur ein.

personalsCHWEIZ: Bei ISS heisst die Personalabteilung People and Culture, wieso?

Remo Wehrli: Bei ISS nennen wir die Abteilung auf der ganzen Welt so. Die Erklärung hierfür ist einfach: Wir haben kein Produkt, sondern bieten Services an, die von Menschen ausgeführt werden. Mit anderen Worten sind es bei uns die Mitarbeitenden, die den sogenannten Unterschied ausmachen. Das wollen wir schon im Titel der HR-Abteilung zeigen. Facility Services ist ein People Business, also ein Business mit Menschen, das steht und fällt mit den Mitarbeitenden vor Ort, wie sie arbeiten, wie sie auftreten. Sind das gewinnende Personen mit guten Fachkompetenzen, sind wir erfolgreich. Wenn nicht, sind wir es nicht – natürlich sehr vereinfacht ausgedrückt.

Und Culture?

Culture bezieht sich auf die Schaffung einer positiven Unternehmenskultur. Sie

können sich vorstellen, dass die Mitarbeitenden auch bei unseren Mitbewerbern die zentrale Komponente bilden. Damit wir uns gegenüber diesen profilieren können, braucht es eine Kultur, wo man noch lieber arbeitet. Wo man sich wohlfühlt. Wo man Ideen einbringen darf. Wo man auch einmal einen Fehler machen darf und wo es auch einmal einen Konflikt geben darf. Und das wollen wir schon mit dem Namen manifestieren. Von daher kommt People & Culture.

Womit wir beim Thema sind: Konflikte. Welchen Stellenwert hat denn das Thema Konfliktmanagement in Ihrem beruflichen Alltag?

Vorwegnehmend habe ich eigentlich nicht so oft mit Konflikten zu tun, dass sie meinen beruflichen Alltag bestimmen. Dies hat wahrscheinlich auch damit zu tun, dass wir hier eine Kultur leben, die für mich einzigartig ist. In meinem

Berufsleben habe ich so etwas bisher nicht erlebt; Missgunst und «Ellbögel» gibt es hier so gut wie nicht. Es wird zusammen gefeiert und es wird zusammen gelitten. Es wird zusammengestanden. Zudem existiert ein hoher Grad an Wertschätzung. Aber klar, auch hier kommt es selbstverständlich zu Konflikten. Wir sind 12 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wir stammen aus insgesamt 125 Nationen, wir haben eine diverse Belegschaft, und selbstverständlich birgt das auch Potenzial für Konflikte. Ich glaube aber, in einem völlig normalen Rahmen, wie es sie überall gibt. Als People & Culture werden wir bei Konfliktsituationen fallweise involviert, das ist Teil unserer Arbeit und gehört dazu.

Sie sagen, dass die Kultur bei ISS einzigartig ist und es Missgunst beinahe nicht gibt. Ist es ein Teil Ihrer Strategie im Konfliktmanagement, Konflikte bereits präventiv anzugehen respektive gar nicht erst entstehen zu lassen?

Ich glaube, es geht hier viel mehr um die Kultur als um das Konfliktmanagement. Wir müssen die richtigen Menschen für uns gewinnen, vor allem deren Einstellung ist wichtig. Darüber hinaus brauchen unsere Mitarbeitenden selbstverständlich auch die nötigen Fähigkeiten. Aber in allererster Linie müssen unsere Kolleginnen und Kollegen die richtige Haltung mitbringen. Wir nennen das «Hiring the Human Touch». So arbeiten wir bspw. bei der Rekrutierung mit Bildern von verschiedenen Situationen und fragen die Bewerbenden, wie sie in einer gewissen Situation reagieren würden. Wir glauben, dass wir so Mitarbeitende mit der richtigen Einstellung ansprechen und bereits bei der Rekrutierung sagen können, ob Personen passen oder nicht. Wir gehen



Konflikte am Arbeitsplatz

Wie mit Streithähnen umgehen?

Das Arbeitsverhältnis birgt Potenzial für eine Vielzahl von Konflikten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden oder Arbeitnehmenden untereinander. Dem Arbeitgeber stehen verschiedene disziplinarische Massnahmen offen; ihm obliegen dabei aber auch Fürsorgepflichten.

Von Marc Prinz und Florian Schaub

Ein Arbeitsverhältnis beinhaltet mehr als die schöne Leistung von «Arbeit gegen Entgelt». Die Hauptpflichten der Parteien (Arbeitsleistung des Arbeitnehmers und Lohnzahlung des Arbeitgebers) werden durch gegenseitige Nebenpflichten ergänzt. Der Arbeitnehmende ist zu Treue und Loyalität verpflichtet (Art. 321a OR) und hat Anordnungen und Weisungen des Arbeitgebers grundsätzlich zu befolgen (Art. 321d OR). Der Arbeitgeber hat im Gegenzug die Gesundheit und persönliche Integrität der Arbeitnehmenden zu schützen und für die Wahrung der Sittlichkeit im Betrieb zu sorgen (Art. 328 OR). In diesem Spannungsfeld birgt das Arbeitsverhältnis Potenzial für eine Vielzahl von Konflikten.

Pflichtverletzungen durch Arbeitnehmende

Klassische Konflikte resultieren aus Pflichtverletzungen der Arbeitnehmenden, insbesondere die Nicht- oder Schlechterfüllung der Arbeitsleistung. Typische Fälle von Treuepflichtverletzungen bilden z.B.

widerrechtliches oder ungebührliches Verhalten gegenüber dem Arbeitgeber oder Kunden, die Herabsetzung des Ansehens des Unternehmens, Störung des Betriebsfriedens, Arbeitsleistung für Dritte während der Arbeitszeit, Verletzung des Konkurrenzverbotes, Verletzung von Geheimhaltungspflichten etc.

Der Arbeitgeber kann die Einhaltung dieser Pflichten mittels Klage auf Erfüllung und Zwangsvollstreckung durchsetzen, doch ist dies in der Praxis in den wenigsten Fällen sinnvoll (etwa bei Klagen auf Unterlassung konkurrenzierender Tätigkeiten oder von Verletzungen von Geschäftsgeheimnissen). Im Falle der ungerechtfertigten Verweigerung der Arbeitsleistung kann der Arbeitgeber auch den Lohn zurückbehalten (Art. 324 OR: Grundsatz «ohne Arbeit kein Lohn»). Zudem können Schadenersatzansprüche mit dem Lohn verrechnet werden (Art. 323b Abs. 2 OR).

Disziplinarmassnahmen: Verweis, Verwarnung, Kündigung etc.

In der Regel wird der Arbeitgeber jedoch auf Vertragsverletzungen der Arbeitnehmenden mit disziplinarischen Mitteln reagieren. Als allgemeine Disziplinarmassnahmen stehen ihm die Möglichkeiten des Verweises und der Verwarnung (mit oder ohne Ansetzung einer Bewährungsfrist) sowie der Kündigung des Arbeitsverhältnisses offen.

Als Verweis wird hier das mildeste disziplinarische Mittel verstanden, mit welchem ein vertrags- oder weisungswidriges Verhalten gerügt wird. Verweise haben keine unmittelbaren arbeitsrechtlichen Konsequenzen und erfolgen in der Praxis oft nur mündlich.

Demgegenüber wird mit der Verwarnung die Androhung einer Sanktion verbunden, sollte sich das Verhalten oder die Leistung des Arbeitnehmenden nicht bessern. Die Verwarnung und die Sanktionsandrohung sollten ausdrücklich und unmissverständlich erfolgen. Arbeitnehmende müssen sich über die Konsequenzen weiteren Fehlverhaltens im Klaren sein. Die Verwarnung ist aus Beweisgründen stets schriftlich abzufassen.

Als Sanktion dient dem Arbeitgeber in der Regel die fristlose Kündigung des Arbeitsverhältnisses. Die Androhung einer ordentlichen Kündigung ist zwar denkbar, doch bleibt der Arbeitgeber in diesem Fall daran gebunden. Die nachträgliche Wahl einer mildereren Massnahme bleibt auch bei Androhung der fristlosen Entlassung zulässig.

Besondere Disziplinarmassnahmen bilden die sog. Ordnungsstrafen (Geldbusse, Lohnkürzungen, Nacharbeit, Versetzung, Verlängerung der Probezeit und Suspendierung). Diese bedürfen indes einer besonderen Grundlage im Arbeitsvertrag oder in einer Betriebsordnung (Art. 38 Abs. 1 ArG) sowie der hinreichend präzisen Umschreibung der Disziplinarartbestände und Sanktionen.

Konflikte zwischen Arbeitnehmenden oder mit Vorgesetzten

Konflikte entstehen auch zwischen Arbeitnehmenden untereinander oder mit Vorgesetzten, bis hin zu eigentlichem «Mobbing» (bzw. «Bossing» im Falle von Vorgesetzten gegenüber Untergebenen). Hierunter versteht das Bundesgericht ein systematisches, feindliches und über einen längeren Zeitraum anhaltendes Verhalten, mit dem eine Person an ihrem Arbeitsplatz



Kongressstipp

18. WEKA Arbeitsrecht-Kongress 2018

Das Schweizer Arbeitsrecht ist nicht immer eindeutig und klar. Sonderfälle und komplexe Sachverhalte werfen in der HR-Praxis immer wieder Fragen auf und fressen Zeit. Trotzdem müssen Personalverantwortliche täglich viele arbeitsrechtlich relevante Entscheidungen treffen.

Referenten: Prof. Dr. iur. Thomas Geiser, Tonia Villiger, Dr. Denis G. Humbert, Marc Ph. Prinz und Gili Fridland Svensson

Termin: 15. März 2018

Ort: Technopark Zürich

Anmeldung und weitere Informationen: www.praxisseminare.ch

Jahresabschlussarbeiten

Lohndaten korrekt deklarieren

Zu den wichtigsten Aufgaben der Jahresendarbeiten gehören das Erstellen der AHV/ALV- und FAK-Jahresabrechnungen sowie die UV-Deklaration. Auf diese wird in vorliegendem Beitrag näher eingegangen.

Von Thomas Wachter

Im Januar fallen jeweils die Jahresendarbeiten für das vergangene Jahr an. Es gilt, den Ausgleichskassen wie dem Unfallversicherer die Lohndaten zu liefern.

Die Arbeitgeber sind dafür verantwortlich, dass die Beiträge an die Ausgleichskasse korrekt abgerechnet werden. Sie liefern die Beiträge an die AHV/IV/EO und die ALV, die sie vom Lohn ihrer Arbeitnehmenden abgezogen haben, zusammen mit ihren eigenen Beiträgen ab.

Übrigens: Falls Arbeitgeber auf pflichtigen Löhnen oder Lohnbestandteilen keine oder ungenügende Beiträge vom Lohn ihrer Mitarbeitenden abziehen, müssen sie trotzdem die korrekten Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträge zahlen. Es liegt dann an den Arbeitgebern, eine allfällige Nachforderung bei ihren Mitarbeitenden geltend zu machen oder die Differenz selbst zu tragen.

Dazu kommen die Verwaltungskostenbeiträge, die auf den AHV/IV/EO-Beiträgen erhoben werden.

Die Beiträge an die Familienausgleichskasse sind (mit Ausnahme im Kanton VS) reine Arbeitgeberbeiträge. Sofern die Familienausgleichskasse organisatorisch mit der AHV-Ausgleichskasse zusammengelagt ist, erfolgt die Abrechnung gemeinsam. Teilweise besteht eine eigene Familienausgleichskasse (z.B. einer Branche), was eine separate Abrechnung erfordert.

Die Ausgleichskassen setzen Akontobeiträge fest. Diese provisorischen Beiträge basieren auf der Höhe der voraussichtlichen Lohnsumme. Das erfordert, dass Arbeitgeber der Ausgleichskasse die notwendigen Angaben liefern, damit diese die Akontobeiträge korrekt festlegen

kann. Ändert sich die Höhe der Lohnsumme wesentlich, ist die Ausgleichskasse davon in Kenntnis zu setzen.

In der Regel sind monatlich Beiträge zu leisten. Lediglich bis zu einer jährlichen Lohnsumme von CHF 200 000.– sind die Beiträge vierteljährlich fällig. Der späteste Zahlungstermin ist jeweils der 10. Tag nach Monatsende (resp. nach Quartalsende). Nach dem Ende jedes Kalenderjahres erfolgt dann die definitive Abrechnung der Beiträge. Dazu ist die Jahreslohn Deklaration der Löhne bis am 30. Januar des Folgejahres bei der Ausgleichskasse einzureichen. Bei verspäteter Deklaration (Eintreffen der Unterlagen nach dem 30. Januar) werden auf einer allfälligen Beitragsdifferenz Verzugszinsen erhoben. Die meisten Ausgleichskassen können die Abrechnung auch auf elektronischem Weg empfangen (Einheitliche Lohnmeldung ELM, www.swissdec.ch).

Die Ausgleichskasse berechnet die Differenz zwischen den bezahlten Akontobeiträgen und den definitiven Beiträgen.

- Sind die bezahlten Akontobeiträge höher als die definitiven Beiträge, erstattet die Ausgleichskasse die Differenz zurück oder schreibt diese gut.
- Sind die bezahlten Akontobeiträge tiefer als die definitiven Beiträge, stellt die Ausgleichskasse für die Differenz eine Rechnung.

Sofern Gewähr für eine pünktliche Zahlung besteht, kann die Ausgleichskasse in Abweichung vom ordentlichen Verfahren den Arbeitgebern bewilligen, anstelle der Akontobeiträge die tatsächlich für die Zahlungsperiode geschuldeten Beiträge zu entrichten. Die Arbeitgeber haben dann die Beiträge innert 10 Tagen nach

Ablauf der Zahlungsperiode zu entrichten, ohne auf eine Rechnungsstellung durch die Ausgleichskasse zu warten.

Lohndeklaration

Mit geeigneten Lohnabrechnungsprogrammen lässt sich eine Lohndeklaration erstellen, welche alle relevanten Löhne und Beiträge (AHV, ALV1 und ALV2), die Verwaltungskosten und die FAK-Beiträge wie auch die ausbezahlten Kinder- und Ausbildungszulagen berücksichtigt. Diese Auswertung listet alle AHV-pflichtigen und AHV-freien Mitarbeitenden (Letztere je nach Programm auf einem Zusatzblatt) auf und muss lediglich noch unterschrieben werden.

Die dabei verwendeten Fachbegriffe sind meist wie folgt zu interpretieren (hier nach Swissdec):

- **Bruttolohn:** Der Bruttolohn ist in der Regel die Summe aller Lohnarten der Löhne und Zulagen sowie allfälliger Korrekturen (also inklusive Familienzulagen und Korrekturen Naturalleistungen, Leistungen Dritter etc. Er unterscheidet sich vom AHV-pflichtigen Lohn.
- **AHV-Basis:** Die AHV-Basis ist die Summe aller AHV-pflichtigen Lohnarten, ohne Rücksicht auf versicherte und nicht versicherte Personen.
- **AHV-Lohn:** Der AHV-Lohn ist der beitragspflichtige Lohn. Er wird aufgrund der AHV-Basis gebildet.
- **AHV-freier Betrag:** Der AHV-freie Betrag setzt sich aus dem für AHV-Rentenbezüger gültigen Freibetrag sowie dem Lohn der nicht AHV-pflichtigen Personen zusammen.
- **ALV-Basis:** Die ALV-Basis ist die Summe aller ALV-pflichtigen Lohnarten ohne Rücksicht auf versicherte und nicht

Burn-out

Stressbedingter Arbeitsausfall

Der vorliegende Beitrag beleuchtet die Verantwortung des Arbeitgebers zur Burn-out-Prävention und die Folgen allfälliger Versäumnisse wie auch die Rolle der Invalidenversicherung als Integrationspartnerin.

Von Philipp Egli und Eva Slavik

Während man früher bei der Arbeit Schadstoffen oder schweren Belastungen auf den Bewegungsapparat ausgesetzt war, haben sich die gesundheitlichen Beeinträchtigungen im Erwerbsleben auf die Psyche verlagert: nicht mehr Staub, sondern Stress bildet die Hauptursache für Störungen der Gesundheit. In aller Munde ist heutzutage das sogenannte «Burn-out-Syndrom». Dieses bezeichnet einen Zustand körperlicher Erschöpfung sowie reduzierter Leistungsfähigkeit und kann zu verschiedenen Folgeerkrankungen wie beispielsweise Depressionen führen. Das Ausgebranntsein («Burn-out») tritt unter anhaltendem Stress auf. Entsprechend den Entwicklungen in der Arbeitswelt haben Erschöpfungszustände infolge längerfristiger Arbeitsüberforderung (erdrückende Arbeitsmenge, Termin- und Leistungsdruck etc.) in den letzten Jahren eine starke Verbreitung erfahren.

Burn-out und Arbeitsrecht

Für Unternehmen gehen krankheitsbedingte Absenzen mit Lohnkosten, wertvollem Know-how-Verlust und möglicherweise auch mit Reputationsschäden

einher. Daneben gibt es verschiedene rechtliche Fallstricke, die gerade auch bei einem Burn-out eine Rolle spielen können. Nicht zuletzt aus diesem Grund haben nicht nur die Betroffenen selbst, sondern auch die Unternehmen ein Interesse daran, stressbedingte Arbeitsausfälle zu vermeiden. Arbeitgeber müssen aufgrund ihrer arbeitsrechtlichen Fürsorgepflicht (Art. 328 OR) und der Normen des Arbeitsschutzrechts (Art. 6 ArG) die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden achten und schützen. Zu vermeiden sind namentlich (übermässige) Belastungen, die erfahrungsgemäss gesundheitsgefährdende Folgen haben können. Die Fürsorgepflicht verlangt weiter nach einer zweckmässigen Arbeitsorganisation (vgl. auch Art. 2 ArGV 3). Ein Arbeitgeber, der nicht alle zumutbaren Schutzmassnahmen ergreift, kann für den daraus entstandenen Schaden entschädigungs- bzw. schadenersatzpflichtig werden.

Angewandt auf das Burn-out, folgt aus diesen Grundsätzen, dass das Vermeiden übermässiger arbeitsplatzbedingter Stresssituationen und daraus resultierender Erschöpfungszustände und Folgeerkrankungen eine arbeitsrechtliche

Verpflichtung darstellt. Kommt ein Arbeitgeber dieser Verpflichtung nicht nach und trägt er massgeblich zu andauernder Arbeitsüberforderung bei, muss er sich beim Auftreten von Erschöpfungszuständen und allfälligen Folgeerkrankungen allenfalls mit Schadenersatzansprüchen aus sogenannten Stresshaftungsklagen auseinandersetzen. Die tatsächliche Durchsetzung solcher Klagen ist allerdings ein dornenvoller Weg. Das liegt zum einen daran, dass bei einem Erschöpfungszustand neben beruflichen Faktoren regelmässig auch familiäre, finanzielle und kulturelle Umstände eine Rolle spielen und es entsprechend schwerfällt, dem Arbeitgeber einen bestimmten Anteil zuzuweisen. Zum anderen fehlt es an spezifischen gesetzlichen Vorgaben zur Burn-out-Prävention, während gleichzeitig nicht jede Stressursache verboten werden kann (z.B. Unsicherheit bei Arbeit auf Abruf).

Solche Tücken von Stresshaftungsklagen stellen den Arbeitgeber jedoch nicht von seiner Verantwortung frei. So gilt etwa eine erhöhte Fürsorgepflicht gegenüber gesundheitlich beeinträchtigten Arbeitnehmenden. Weiter hat das Bun-



School of
Management and Law

Kursstart 2018

Erweitern Sie Ihr Wissen im Arbeits- und Sozialversicherungsrecht

CAS Arbeitsrecht (Start Februar 2018)

CAS Sozialversicherungsrecht für die Unternehmenspraxis (Start August 2018)

Weitere berufsbegleitende Weiterbildungen in den Bereichen HR, Personalwesen, Compliance und Datenschutz finden Sie unter:

www.zhaw.ch/zsr/weiterbildung

Integration von Migrantinnen und Migranten

Qualifiziert, aber ohne Job

Die Gründe, warum Menschen in die Schweiz migrieren, sind sehr unterschiedlich: zum Beispiel Flucht, Heirat oder Familiennachzug. Eines ist ihnen aber gemeinsam: Die meisten bleiben für eine lange Zeit, wenn nicht für immer hier. Einfach ist für sie der Weg in die Arbeitswelt nicht.

Von *Olivia Payo Moreno* und *Bettina Filacanavo*

Gerade gut qualifizierte MigrantInnen aus Drittstaaten haben bei der Integration in den Schweizer Arbeitsmarkt mit vielen Hindernissen zu kämpfen. Im Rahmen der Kampagne «Chancengleichheit zahlt sich aus» machte das HEKS im August 2017 auf die Situation von rund 50 000 gut ausgebildeten Migrantinnen und Migranten aus Drittstaaten aufmerksam, die in der Schweiz leben. Denn obschon sie alle in ihrem Herkunftsland eine Hochschul- oder Berufsausbildung abgeschlossen haben oder über langjährige Berufserfahrung verfügen, sind viele von ihnen nicht oder nicht ihren Qualifikationen entsprechend in den Schweizer Arbeitsmarkt integriert.

«HEKS MosaiQ» springt in die Lücke

Die fünf Fachstellen für qualifizierte MigrantInnen aus Drittstaaten «HEKS MosaiQ» bieten seit 2017 in den Regionen Aargau, Basel-Stadt und Baselland, Bern, Ostschweiz und Zürich für gut qualifizierte MigrantInnen persönliche Laufbahnberatung und Begleitung an. Die BeraterInnen erarbeiten mit den Teilnehmenden berufliche Perspektiven, damit sie die Lücke zwischen ihren Kompetenzen und den Anforderungen des Schweizer Arbeitsmarktes füllen können.

Ein Kriegsreporter als Praktikant

Der 28-jährige Yousef Abujarad hat in Palästina Radio- und Fernsehwissenschaften studiert und ist 2015 in die Schweiz geflüchtet. Seit diesem Jahr wird er von «HEKS MosaiQ Ostschweiz» bei der beruflichen Integration unterstützt. Während und nach dem Studium hat Yousef als Kriegsreporter, u.a. auch für das ZDF, gearbeitet. Anfänglich wollte er auch in der Schweiz direkt als Kameramann ein-



Chancen geben - «HEKS MosaiQ» hilft Unternehmen MigrantInnen, beruflich zu integrieren.

steigen. Doch er musste erkennen, dass er trotz der zehn Jahre Berufserfahrung auch in der Schweiz mit einem Praktikum beginnen muss. «HEKS MosaiQ» hat ihn bei der Diplomanerkennung und der Suche nach einer geeigneten Praktikumsstelle unterstützt. Und dies erfolgreich: Yousef Abujarad verfügt jetzt über einen in der Schweiz anerkannten Bachelorabschluss und absolviert seit Juli 2017 ein sechsmonatiges Praktikum als Videoregisseur und Kameramann bei «visua media ag», das voraussichtlich verlängert wird.

Eine Chance geben

Die individuelle Begleitung durch «HEKS MosaiQ» ist ein wichtiger Bestandteil für die berufliche Integration von qualifizierten MigrantInnen. Auf der anderen Seite braucht es aber auch ein Entgegenkommen der Unternehmen. Sprache, Arbeitsbewilligungen, Bürokratie und Diplomanerkennung – damit sind auch Arbeitgeber häufig überfordert. Darum beraten die Mitarbeitenden von «HEKS MosaiQ» auch interessierte Firmen, die Ausbildungs- oder Praktikumsplätze zur Verfügung stellen und so den MigrantInnen eine Chance geben möchten. Auf der

Kampagnenseite chancen-geben.ch sind über 90 Berufsprofile von qualifizierten MigrantInnen aufgeschaltet. Arbeitgeber können die Profile anschauen und geeignete KandidatInnen über die Plattform für ein unverbindliches Erstgespräch oder ein Praktikum einladen. Weitere potenzielle Arbeitnehmende können über die entsprechende regionale «HEKS MosaiQ» Fachstelle angefragt werden.

Kampagne «Chancengleichheit zahlt sich aus»: www.chancen-geben.ch

Autorinnen



©HEKS/Sabine Buri

Olivia Payo Moreno ist verantwortlich für die Fachstelle Soziale Integration beim HEKS und im Rahmen der Kampagne «Chancengleichheit zahlt sich aus» Ansprechperson für Firmen und Interessierte.



©HEKS/Ruedi Lüscher

Bettina Filacanavo ist Redaktorin beim HEKS. Die ausgebildete Journalistin hat über zehn Jahre Erfahrung in Redaktionen.



Schlüsselqualifikation Interkulturelle Kompetenz

In der Vielfalt liegt die Einzigartigkeit

Ob Büro oder Werkbank, internationales Parkett oder ganz einfach Alltagsleben: Interkulturelle Kompetenz öffnet persönliche und berufliche Türen. Wenn Menschen aus verschiedenen Kulturen zusammentreffen, ist dies auf alle Fälle spannend, bisweilen jedoch auch spannungsreich. Interkulturelle Kompetenz ist in Zeiten weltweiter Globalisierung deshalb eine unabdingbare Schlüsselqualifikation.

Von Irene Pill

Diese Situation kennt wohl jeder: Man sitzt im Büro, hat es eilig, und der Mitarbeitende oder der Geschäftspartner berichtet äusserst weitschweifig vom vergangenen Wochenende, von der Familie usw. – und selbst sitzt man auf Kohlen und denkt: «Wann endlich kommt der/die zur Sache?!»

Ganz gleich, ob diese Situation im Ausland oder Inland passiert: Zwei verschiedene Lebenswelten prallen da gerade aufeinander. Um solche Missverständnisse bzw. Konflikte zu erkennen und zu lösen, benötigt man Interkulturelle Kompetenz.



Small Talk als unerlässliche Voraussetzung für ein vertrauensvolles und erfolgreiches Gespräch.

Interkultur

Mittlerweile wird das Schlagwort «Interkultur» häufig, wenn nicht gar inflationär gebraucht, wobei nicht immer eindeutig zwischen «international» und «interkulturell» unterschieden wird.

Jürgen Bolten, Professor für Interkulturelle Wirtschaftskommunikation an der Universität Jena, betont bei dem Be-

tur bedeutet also keine Einbahnstrasse: Beide Partner müssen sich bewegen. Es geht um ein Miteinander, nicht nur um ein Nebeneinander.

Unabdingbar dafür ist, sich zunächst einmal über die eigene Kultur Gedanken zu machen, die Sinne für die eigenen kulturellen Prägungen zu schärfen. Die-

legen, werden stets drei Bereiche ansprechen: Kultur und das Eigene, Kultur und das Andere und nicht zu vergessen Kultur und das Gemeinsame.

Weshalb sind andere so anders?

Kultur beeinflusst unser Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln und bestimmt, wie wir uns und andere sehen. Kultur ist das vom Menschen geschaffene und erlernte Orientierungssystem (Alexander Thomas), das uns beim Zurechtfinden, Zusammenleben und Zusammenarbeiten hilft. Dieses Orientierungssystem beruht auf gemeinsamen Werten und Einstellungen einer Gemeinschaft.

Wir neigen oft dazu, Kultur mit Nationalkultur gleichzusetzen und damit einzelne Kulturen scharf zu trennen. Dabei ist zu beachten, dass Kulturen sich überschnei-

*«Nur wer den anderen und sich gut kennt, dem ist in 1000 Begegnungen Erfolg beschieden.»
Chinesisches Sprichwort*

griff «Interkultur» die Interaktion, den Austausch: Wenn Menschen aus unterschiedlichen Lebenswelten miteinander agieren, dann entsteht eine Interkultur, eine vollständig neue Qualität. Interkul-

se Feststellung führt bei Trainees oft zu überraschten Äusserungen: «Aber wir wollen hier doch etwas über die anderen erfahren, wie die ticken!» Interkulturelle Workshops, sollen sie solide Grundlagen



Arbeitswelt 4.0

Digitale und New Work Transformation

Wie unterscheiden sich Digitale Transformation und die New Work Transformation in Unternehmen? Mit dieser und weiteren Fragen hat sich Heike Bruch, Professorin an der Universität St. Gallen, in einer Studie beschäftigt. Im Interview spricht sie über die Erkenntnisse.

Interview geführt von Kevin Hofer

personalSCHWEIZ: Was ist denn aus Ihrer Sicht die zentrale Erkenntnis der Studie «Topmanagement zwischen Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0»?

Heike Bruch: Es sind viele eindrückliche Erkenntnisse. Die eine Erkenntnis ist, dass sich New Work Transformation und Digitale Transformation genau unterscheiden lassen und Unternehmen auf dem Gebiet Digitale Transformation weiter fortgeschritten als bei der Veränderung der Arbeitswelt sind. Das Technische läuft vermeintlich besser. Die Veränderung der Arbeitswelt, der Kultur, der Führung, des Mindsets wird zum Engpass der Innovation und des Erfolges digitaler Geschäftsmodelle.

Was sind weitere Erkenntnisse?

Wir haben herausgefunden, dass Top-Führungskräfte einen immensen Einfluss auf den Erfolg der neuen New Work Transformation haben. Aber auch das Personalmanagement wird als ganz starker Treiber wahrgenommen. Die Unternehmenskommunikation hingegen deutlich weniger. Bei den Vorreiterunternehmen, die weit vorne sind in der New Work Transformation, kann man feststellen, dass wirklich Leadership from the top ein Motor ist. Dabei geht es vor allem darum, dass das Management mit gutem Vorbild vorangeht. Eine inspirierende Persönlichkeit, eine gelebte positive Haltung gegenüber der Neuausrichtung machen den Unterschied.

Wodurch unterscheiden sich die Digitale Transformation und die New Work Transformation genau?

Die Digitale Transformation beschreibt eher die Veränderung von Geschäftsmodellen und Prozessen und teilweise auch der Arbeitswelt, also die technologische

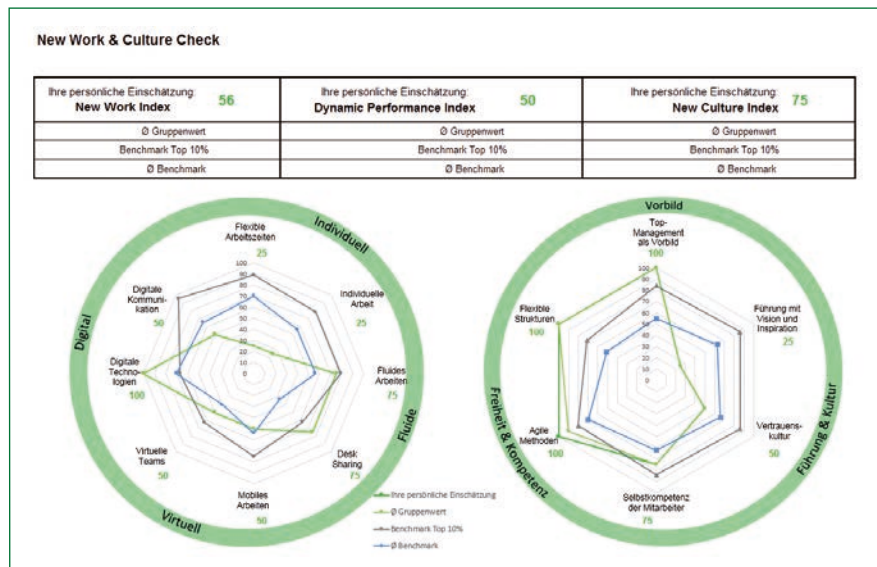


Abbildung: Standortbestimmung.

Seite der Arbeitswelt. Die New Work Transformation beschreibt die Entwicklung hin zu einer Netzwerkorganisation und in diesem Zusammenhang die Veränderung der Zusammenarbeit sowie die Nutzung neuer Arbeitsformen, wie beispielsweise mobil-flexibles Arbeiten, virtuelle Teams oder fluide Strukturen.

Was bedeuten diese Resultate für die Praxis?

Die Resultate sind eine starke Aufforderung an Top-Führungskräfte, eine ak-

tive Rolle bei der Gestaltung der New Work Transformation einzunehmen. Ich beobachte, dass Führungskräfte teils aufgrund der Komplexität eine gewisse Zurückhaltung zeigen oder eher wie Getriebene an das Thema Arbeitswelt 4.0 herangehen. Ich empfehle, dass man sich gut informiert und sich fit macht auf dem Gebiet «New Work», sodass man ein gutes Verständnis davon aufbaut, was die Digitale Transformation und die New Work Transformation beinhalten und welche Wahlmöglichkeiten es gibt.

New Work & Culture Check

Der «New Work & Culture Check», der am Institut für Führung und Personalmanagement erarbeitet wurde, erlaubt eine verlässliche Standortbestimmung und dient Führungskräften als roter Faden für die Entwicklung der Dimensionen der Arbeitswelt 4.0 und der sechs Erfolgsfaktoren. Der Check erfasst zu diesem Zweck zwei Dinge (siehe Abbildung): Erstens, wie stark neue Arbeitsformen im Unternehmen bereits genutzt werden. Eine breite Palette neuer Arbeitsformen in den Bereichen des fluiden, virtuellen, digitalen und individualisierten Arbeitens wird abgedeckt. Zweitens misst der New Work & Culture Check, wie gut Unternehmen auf den Schritt in die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet sind, und beinhaltet dementsprechend eine Standortbestimmung bezogen auf die sechs Erfolgsfaktoren.

<https://lifpm.unisg.ch/fuer-praktiker/tools>