



DER HR-PROFI

JUNI 2024
NEWSLETTER 06

AKTUELLES HR-WISSEN FÜR DIE PROFIS VON HEUTE UND MORGEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Was denken Sie, wenn Sie Folgendes lesen:

Hoi Tina,

melde Dich gerne, wenn Du Fragen hast.

Statt des altbackenen: Werte Tina – melde Dich bei Fragen.

Ich bin sicher, da gehen einige Interpretationen durch Ihren Kopf. Andrea Kern gibt in ihrem Artikel zu wertschätzenden E-Mails wieder

einige Tipps für Ihren Berufsalltag.

Viel Spass beim sofortigen Umsetzen.



Diana Roth, HerzBlutPersonalerin

IN DIESER AUSGABE:

- HR & Kommunikation: Wertschätzende E-Mails Seite 1
- HR & Kompetenzen: Selbstverantwortung Seite 4
- HR & Recht: Diskriminierung am Arbeitsplatz Seite 6
- HR & Kompetenzen: Optimismus Seite 8
- HR & Sozialversicherungen: Unfallprävention Seite 10
- HR-ABC: Ziele Seite 12

Bleiben statt gehen

Wertschätzende E-Mails bremsen Fluktuation

Schnell getippt, schnell geschickt: Täglich versenden wir unzählige interne E-Mails – ohne darüber nachzudenken, wie sie bei den Mitarbeitenden ankommen. Doch gerade in der E-Mail-Kommunikation liegt ein ungeahntes Potenzial: die Möglichkeit, Wertschätzung auszudrücken und darüber der Fluktuation entgegenzuwirken.

■ Von Andrea Kern

Wir Menschen sehnen uns nach Anerkennung und Wertschätzung. Fehlt uns diese, kommt es oft zu inneren Kündigungen – und später zu einem Stellenwechsel. Deshalb zählt eine fehlende Wertschätzung auch zu den häufigsten Kündigungsgründen in Unternehmen. Die Frage ist: Wie können wir Wertschätzung

konkret vermitteln und damit die Fluktuation bremsen?

In erster Linie kommen uns beim Thema Wertschätzung Themen in den Sinn wie:

- direktes, persönliches Feedback zu spezifischen Leistungen oder Beiträgen

- kleine Aufmerksamkeiten oder finanzielle Boni bzw. Geschenke
- gemeinsame Aktivitäten für das Gefühl der Zugehörigkeit
- eine Feedback-Kultur, welche den offenen Dialog fördert
- aktives Zuhören und das Einbeziehen von Mitarbeitenden in Entscheidungsprozessen
- das Bieten von Entwicklungsmöglichkeiten bzw. die Förderung von Weiterbildung

Woran wir eher weniger denken, ist die alltägliche E-Mail-Kommunikation. Sie läuft wie selbstverständlich im Tagesgeschäft mit. Dabei kommt gerade ihr eine überaus bedeutende Rolle zu. Denn die schriftliche Verständigung ist ein sehr effektiver Weg, um Wertschätzung auszudrücken. Oder anders gesagt: Das Eisbergmodell gilt auch für E-Mails.



Selbstverantwortung im Unternehmenskontext: Die Herausforderung eines Paradigmenwandels

Die Schlagworte Selbstorganisation, Selbstverantwortung, agiles Arbeiten und Flexibilisierung in der Arbeitswelt werden momentan inflationär gebraucht. Man möchte damit beschreiben, wie Organisationen ausschauen sollen beziehungsweise wie Menschen innerhalb einer Organisation sein sollen, um aktuellen und zukünftigen Gegebenheiten zu entsprechen. Die Begrifflichkeiten werden sehr unterschiedlich verstanden. In diesem Artikel nehmen wir uns das Konzept der Selbstverantwortung vor und beschreiben, wie Selbstverantwortung über rein praktische Anpassungen hinausgeht und eine grundlegende Verschiebung der Denkweise und eine Neubewertung traditioneller Führungsmodelle erfordert.

■ Von Christian Herbst

Der Paradigmenwandel in der Führung: von der Sagetechnik zur Fragetechnik

Eine immer komplexer werdende Welt ist nicht mehr von Einzelnen zu erfassen. Es braucht die Kompetenz, sich mit vielen zu vernetzen und Informationen aus dem «System» zusammenzubringen und zu nutzen.

In seinem vor mehr als 20 Jahren veröffentlichten Buch «*Wer nicht lächeln kann, macht keine Geschäfte*» beschreibt Harry Holzheu für Verkäufer einen Paradigmenwechsel von einer Sagetechnik hin zu einer Fragetechnik. Wenn es um Führung geht, braucht es genau dieses Umdenken. Das Potenzial der Menschen im Unternehmen zu nutzen ist das Gebot der Stunde. Dazu braucht es Beziehungsfähigkeit und die Kompetenz, Fragen zu stellen.

Natürlich gibt es auch heute noch Jobs, die verlangen, dass eine Führungskraft dem Mitarbeitenden genau sagt, was getan werden muss. Diese Jobs nehmen jedoch ab und werden mehr und mehr automatisiert und von Maschinen übernommen.

Die Bedeutung von selbstverantwortlichen Mitarbeitenden in der heutigen Arbeitswelt

Ansagen, was genau gemacht werden soll, ist vergleichbar mit «Programmieren».

In der heutigen und zukünftigen Arbeitswelt braucht es immer weniger Menschen, die

«programmiert» werden müssen, sondern Individuen, die selbst denken und Lösungswege finden. Inspiration, Kreativität und Innovation sind gefragt. Es braucht also Mitarbeitende, die Verantwortung übernehmen und selbst mit- und vorausdenken.

Nun darf man nicht den Fehler machen, Selbstverantwortung mit «Verantwortung nur für sich selbst» zu verwechseln. Es geht hier nicht um ein egozentriertes Verhalten, sondern gemeint ist, Verantwortung für sich selbst, Verantwortung für die Ziele der Organisation und Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeitenden und Kollegen zu übernehmen.

Die Rolle von Führung im Prozess der Selbstverantwortung

Um Mitarbeitenden Verantwortung zu übergeben, ist die Führungskraft gefragt, ein Stück weit loszulassen. Um das zu tun, braucht es unter anderem ein tief verankertes, positives Menschenbild.

Hier kann die X-Y-Theorie, von Douglas McGregor in den 1960er-Jahren entwickelt, hilfreich sein. Sie beschreibt zwei gegensätzliche Annahmen über die menschliche Natur und Motivation am Arbeitsplatz:

Theorie X: Menschen sind von Natur aus faul und arbeitsunwillig. Sie benötigen strenge Kontrolle und Anreize, um produktiv zu sein.

Theorie Y: Menschen sind intrinsisch motiviert und übernehmen gerne Verantwortung, wenn sie die Möglichkeit dazu haben. Sie sehen Arbeit als etwas Natürliches und sind bereit, sich für sinnvolle Ziele zu engagieren.

Grafik 1 zeigt aus Sicht der Führungskraft den aus dem jeweiligen Menschenbild resultierenden Kreislauf und erklärt, dass es ein sich selbst bestätigender Prozess ist. Die Einstellung der Führungskraft prägt ein Verhalten, welches dann wiederum eine kongruente Reaktion bei den Mitarbeitenden auslöst. Am Ende bestätigt sich die jeweils vorherrschende Haltung der Führungskraft.

In unserer Führungs- und Organisationsentwicklungspraxis erleben wir, dass gerade das Modell von McGregor sehr häufig falsch verstanden wird.

Wir hören dann beispielsweise Sätze wie: «*Ja klar, aber manche Menschen wollen ja gar keine Verantwortung übernehmen, und dann muss ich ja Theorie X anwenden*» oder: «*Okay, ich kann es ja erst mal mit Theorie Y versuchen, wenn das aber nicht klappt, dann muss ich doch auf Theorie X zurückgreifen*».

Genau hier liegt der Fehler, der häufig dazu führt, dass es mit dem Einführen von Selbstorganisation beziehungsweise dem Fördern von Selbstverantwortung im Unternehmen nicht funktioniert.

Man muss Haltung und Verhalten unterscheiden. Haltung bleibt stabil, das Verhalten wird situationsspezifisch angepasst. Die entscheidende Frage ist: Wie betrachte ich den Menschen grundsätzlich? Was glaube ich über Menschen im Allgemeinen?

Der Umgang mit einer Person muss angepasst werden, wenn sie sich trotz meines Y-Menschenbilds einfach nicht verantwortlich zeigt und geradezu von mir fordert, dass ich «strenge Kontrolle, kleinteilige Arbeitsanweisungen» gebe.

Habe ich Vertrauen in die Selbstwirksamkeitsbestrebungen von Menschen, werde ich mich möglicherweise in einer speziellen Situation dazu entscheiden, Anweisungen und klare Richtlinien zu geben. Dabei behalte ich jedoch



Diskriminierung am Arbeitsplatz

Diskriminierung am Arbeitsplatz kann in verschiedenen Formen und Ausprägungen auftreten, die nicht einheitlich geregelt sind. Dieser Artikel soll die wichtigsten Begrifflichkeiten klären und aufzeigen, inwiefern Diskriminierung am Arbeitsplatz verboten ist. Schliesslich werden einige Rechtsbehelfe der Arbeitnehmenden anhand von Beispielen aufgezeigt.

■ Von William Blatter und Lukas Breu

Was bedeutet Diskriminierung am Arbeitsplatz?

Diskriminierung am Arbeitsplatz liegt vor, wenn eine Person aufgrund persönlicher oder sozialer Merkmale oder Eigenschaften benachteiligt wird, ohne dass ein sachlicher Grund dafür besteht. Häufige Diskriminierungsmerkmale sind das Geschlecht, die Rasse, die ethnische Zugehörigkeit, das Alter, körperliche Nachteile oder andere persönliche Merkmale. Diskriminierungen können sowohl «direkt» als auch «indirekt» sein. Bei einer indirekten Diskriminierung wirkt sich eine vermeintlich neutrale Regelung oder Praxis in der Realität nachteilig auf eine Person aus. So kann sich beispielsweise die Weigerung, Teilzeitangestellte in eine bestimmte Position zu befördern, faktisch benachteiligend auf Frauen auswirken, weil diese gegenüber ihren männlichen Kollegen häufiger in Teilzeitpen-sen tätig sind.

Gibt es ein Verbot von Diskriminierung am Arbeitsplatz?

Nein, für privatrechtliche Arbeitsverhältnisse gilt kein allgemeines Gleichbehandlungsgebot. Es gibt jedoch verschiedene gesetzliche und vertragliche Bestimmungen, welche diskriminierendes Verhalten gegenüber Mitarbeitenden punktuell verbieten oder sanktionieren. Nachfolgend werden die wichtigsten Bestimmungen ausgeführt:

1. Vertragsrechtlicher Persönlichkeitsschutz

Das Obligationenrecht verpflichtet die Arbeitgeberin, die Persönlichkeit der Arbeitnehmenden zu achten und zu schützen. Werden Arbeitnehmende an ihrem Arbeitsplatz diskriminiert, können sie dadurch in ihrer Persönlichkeit verletzt werden. Das Bundesgericht bewertet eine Diskriminierung als persönlichkeitsverletzend, wenn mit der

Diskriminierung gleichzeitig eine Herabwürdigung verbunden ist. So stellte beispielsweise ein Zürcher Gericht eine persönlichkeitsverletzende Diskriminierung fest, weil eine Reinigungsfirma eine Bewerberin mit der Begründung ablehnte, man stelle keine «Kopftücher» an.

2. Verbot der Diskriminierung aufgrund des Geschlechts

Das Gleichstellungsgesetz («GIG») verbietet die Diskriminierung von Menschen aufgrund des Geschlechts. Das Verbot gilt im Arbeitskontext insbesondere für die Anstellung, Aufgabenzuteilung, Gestaltung der Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Aus- und Weiterbildung, Beförderung und Entlassung. Die Rechtsfolgen bei einem Verstoss gegen dieses Diskriminierungsverbot sind im GIG detailliert geregelt.

3. Geplantes Verbot der Diskriminierung aufgrund einer Behinderung

Ende 2023 hat der Bundesrat eine Teilrevision des Behindertengleichstellungsgesetzes (BehiG) in die Vernehmlassung geschickt. Ziel der geplanten Gesetzesänderung ist es unter anderem, Menschen mit Behinderungen auch im Erwerbsleben vor Diskriminierung zu schützen. Gestützt auf die aktuelle Gesetzeslage sind Menschen mit Behinderungen in privatrechtlichen Arbeitsverhältnissen nicht ausdrücklich vor direkter oder indirekter Diskriminierung geschützt.

4. GAV-Bestimmungen zum Schutz vor Diskriminierung

Gesamtarbeitsverträge («GAV») haben regelmässig weitergehende Bestimmungen, welche das Thema Diskriminierung am Arbeitsplatz regeln. Beispielsweise die GAV der Post oder der SBB enthalten ein allgemeines Diskriminierungsverbot.

Zusammengefasst gibt es in der Schweiz für privatrechtliche Arbeitsverhältnisse auf gesetzlicher Ebene «nur» für die Diskriminierung aufgrund des Geschlechts ein allgemeingültiges Verbot. Beispielsweise die Diskriminierung aufgrund der sexuellen Orientierung oder der Rasse ist im Rahmen der Vertragsfreiheit grundsätzlich erlaubt, sofern keine entgegenstehende GAV-Bestimmung existiert und die Diskriminierung nicht zu einer Persönlichkeitsverletzung führt.

Ist sexuelle Belästigung auch eine Diskriminierung am Arbeitsplatz?

Ja, sexuelle Belästigung ist eine besondere Form der Diskriminierung aufgrund des Geschlechts. Das Verbot sexueller Belästigung von Mitarbeitenden richtet sich grundsätzlich gegen den Arbeitgeber. Das heisst aber nicht, dass die sexuelle Belästigungshandlung zwingend vom Arbeitgeber bzw. von einer vorgesetzten Person ausgehen muss. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, seine Mitarbeitenden auch vor sexuellen Belästigungshandlungen durch Kollegen oder Kunden zu schützen. Daraus folgt, dass Arbeitgeber Belästigungshandlungen unterbinden, untersuchen und sanktionieren sowie weitere Folgemassnahmen ergreifen müssen, sobald sie davon Kenntnis erhalten. Um ihre Schutzpflichten zu erfüllen, müssen Arbeitgeber zudem die betriebsinternen Verantwortlichkeiten und Anlaufstellen bei sexueller Belästigung regeln und den Mitarbeitenden kommunizieren.

Welche Rechte haben diskriminierte Arbeitnehmende?

Diskriminierten Arbeitnehmenden stehen verschiedene Rechtsbehelfe zur Verfügung. Diese Rechtsbehelfe reichen von Schadenersatzforderungen über Strafanzeigen bis zur Wiedereinstellung. Bei der Frage, welcher Rechtsbehelf konkret zur Anwendung gelangt, kommt es darauf an, in welcher Situation und aufgrund welcher Merkmale die Diskriminierung geschieht. Bei einer Diskriminierung aufgrund des Geschlechts stehen den Arbeitnehmenden aufgrund des GIG weitergehende und griffigere Rechtsbehelfe zur Verfügung als bei einer Diskriminierung aufgrund eines anderen Merkmals. Nachfolgend werden die wichtigsten Rechtsbehelfe anhand von drei Beispielen aufgezeigt:



Liebe Leserin, lieber Leser

Was müssen Arbeitgeber bei der Kündigung von älteren, langjährigen Mitarbeitenden beachten, und wann gilt eine Kündigung als missbräuchlich? Unser erstes Top-Thema beantwortet Ihre Fragen rund um die **missbräuchliche Alterskündigung**.

Der **unbezahlte Urlaub** gewährt Mitarbeitenden die Möglichkeit, die Arbeitstätigkeit für eine längere Zeit zu unterbrechen, ohne ihre Stelle endgültig verlassen zu müssen. In unserem zweiten Top-Thema werden Ihnen die Aspekte beleuchtet, die bei der Gewährung von unbezahltem Urlaub zu beachten sind.

Beste Grüsse

Marc Ph. Prinz, Herausgeber, Head of Employment VISCHER

IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema:
Missbräuchliche
Alterskündigung Seite 1
- FAQ:
Missbräuchliche
Alterskündigung Seite 3
- Top-Thema:
Unbezahlter Urlaub Seite 4
- Fachbeitrag:
Arbeit trotz Krankheit Seite 7
- Gerichtsentscheid:
Kündigungsfristen Seite 9

Missbräuchliche Alterskündigung

Ältere Arbeitnehmende sind mit zunehmendem Alter vermehrt schutzbedürftig, weshalb die Gerichtspraxis bei solchen mit vielen Dienstjahren von einer erhöhten Fürsorgepflicht der Arbeitgebenden ausgeht. In solchen Fällen kann eine Kündigung ohne vorgängige Massnahmen unter Umständen missbräuchlich sein.

■ Von Marc Ph. Prinz und Gian Geel

Generelles zur missbräuchlichen Kündigung

Grundsätzlich gilt in der Schweiz die Kündigungsfreiheit. Das bedeutet, dass die Parteien das Arbeitsverhältnis ohne besonderen Grund unter Einhaltung der ordentlichen Kündigungsfrist kündigen dürfen, solange kein missbräuchlicher Grund vorliegt. Das Obligationenrecht («OR») listet in Art. 336 eine Reihe von Kündigungsgründen auf, die als missbräuchlich qualifiziert werden.

So ist insbesondere auch eine Kündigung missbräuchlich, die wegen einer Eigenschaft ausgesprochen wird, die der anderen Person kraft ihrer Persönlichkeit zusteht (z.B. Alter), es sei denn, diese Eigenschaft stehe in einem Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis oder beeinträchtige wesentlich die Zusammenarbeit im Betrieb. Wird also ohne die genannten Rechtfertigungsgründe eine Kündigung bloss wegen des Alters eines

Arbeitnehmers ausgesprochen, wäre diese missbräuchlich. Dies dürfte in der Praxis eher selten gegeben sein. Grundsätzlich zulässig ist eine Kündigung wegen altersbedingter Leistungseinbussen, sofern die nachstehend erläuterte Fürsorgepflicht der Arbeitgebenden gewahrt bleibt.

Da der gesetzliche Katalog von missbräuchlichen Kündigungsgründen nicht abschliessend ist, wurde er von der Gerichtspraxis auf ähnliche Fälle eines Verstosses gegen Treu und Glauben erweitert, so insbesondere auch auf die vorliegend behandelte, sogenannte Alterskündigung.

Eine missbräuchliche Kündigung bleibt gültig. Das Gesetz sieht für solche Fälle jedoch eine Strafzahlung von bis zu sechs Monatslöhnen vor (Höhe des Bruttobetrag, nicht



Unbezahlter Urlaub – was es zu beachten gilt

Der unbezahlte Urlaub ermöglicht es dem Arbeitnehmer, sich eine Auszeit von seinem Berufsalltag zu nehmen. Dies unter Aufrechterhaltung des Arbeitsverhältnisses. Worauf im Zusammenhang mit der Gewährung von unbezahltem Urlaub zu achten ist, wird im Folgenden erläutert.

■ Von Polia Rusca und Marcel Steinegger



Ausgangslage

Der unbezahlte Urlaub ist *gesetzlich nicht geregelt*. Ebenso wenig haben Arbeitnehmer grundsätzlich einen (gesetzlichen) Anspruch auf den Bezug eines unbezahlten Urlaubs. Gerade aber weil die Gewährung von unbezahltem Urlaub in der heutigen Zeit ein attraktives «Anwerbeinstrument» für Arbeitnehmer darstellt, sehen Anstellungsreglemente von Unternehmen vermehrt vor, dass es für Arbeitnehmer nach Absprache mit ihrem Arbeitgeber möglich sein kann, sich eine unbezahlte Auszeit zu nehmen. Zudem wird der Bezug von unbezahltem Urlaub auch zunehmend in Gesamtarbeitsverträgen zumindest thematisiert. Der *individuelle Rechtsanspruch* eines Arbeitnehmers betreffend Bezug von unbezahltem Urlaub entsteht jedoch grundsätzlich erst dann, wenn zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer eine diesbezügliche *Vereinbarung* getroffen wird, im Rahmen welcher die Rechte und Pflichten der Vertrags-

parteien während des unbezahlten Urlaubs festgehalten werden. Die nachfolgenden Ausführungen sollen einen Überblick darüber verschaffen, was die Auswirkungen des Bezugs von unbezahltem Urlaub sind:

Arbeitsrechtliche Auswirkungen

a) Ruhen der Hauptpflichten

Während des unbezahlten Urlaubs bleibt das Vertragsverhältnis weiterhin bestehen. Jedoch ruhen die vertraglichen Hauptpflichten der Vertragsparteien, die *Arbeitsleistungs- und Lohnzahlungspflicht*.

b) Einfluss auf weitere Vertragsaspekte

Einschränkung der Nebenpflichten

Die vertraglichen Nebenpflichten bestehen während des unbezahlten Urlaubs weiter, jedoch in *abgeschwächter Form*. So ist es dem Arbeitnehmer mitunter infolge der ihm obliegenden Treue- und Geheimhaltungspflicht

auch während des unbezahlten Urlaubs untersagt, den Arbeitgeber zu konkurrenzieren. Ebenso hat er Geschäfts- und Fabrikationsgeheimnisse zu wahren. Demgegenüber ruht beispielsweise das Weisungsrecht des Arbeitgebers während des unbezahlten Urlaubs praktisch vollumfänglich.

Kündigungsrecht

Das Kündigungsrecht der Vertragsparteien besteht auch während eines unbezahlten Urlaubs. Entsprechend können sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer während eines unbezahlten Urlaubs das Vertragsverhältnis kündigen. Gerade wenn sich ein Arbeitnehmer aber auf Reisen befindet, besteht seitens Arbeitgeber allenfalls das Problem, dass eine Kündigung nicht zugestellt werden kann, es sei denn, er habe Kenntnis vom tatsächlichen Aufenthaltsort des Arbeitnehmers.

Umstritten ist demgegenüber, wann die *Kündigungsfrist* einer während des unbezahlten Urlaubs ausgesprochenen Kündigung *beginnt*. Ein Teil der Lehre und Rechtsprechung geht davon aus, dass die Kündigungsfrist erst nach Beendigung des unbezahlten Urlaubs zu laufen beginne. Andere vertreten die Meinung, die Kündigungsfrist beginne zwar während des unbezahlten Urlaubs zu laufen, ende jedoch frühestens mit Ablauf des unbezahlten Urlaubs. Wiederum eine andere Lehrmeinung geht davon aus, dass die Kündigungsfrist auch während des unbezahlten Urlaubs normal zu laufen beginne und das Arbeitsverhältnis unter Umständen auch während des unbezahlten Urlaubs enden könne. Infolge dieser *Ungewissheit* ist es *empfehlenswert*, im Rahmen der Vereinbarung betreffend unbezahltem Urlaub *festzuhalten*, dass das Arbeitsverhältnis während des unbezahlten Urlaubs *ordentlich gekündigt* werden kann, wann die Kündigungsfrist *zu laufen beginnt* und ob sie während des unbezahlten Urlaubs *enden kann*.

Ferien

Inwiefern das Ferienguthaben eines Arbeitnehmers während eines unbezahlten Urlaubs allenfalls wächst, ist in der Lehre umstritten. Die Mehrheit der Meinungen geht aber davon aus, dass *kein Ferienanspruch während des unbezahlten Urlaubs besteht*, das Ferienguthaben somit während der betreffenden Dauer



Berufsunfallversichert während der Krankschreibung

Arbeiten trotz gebrochenem Arm?

Immer wieder kommt es vor, dass Arbeitnehmende in der Zeit, in der sie eigentlich offiziell krankgeschrieben sind, trotzdem arbeiten. Ist das erlaubt? Und wie sieht es arbeits- und unfallversicherungsrechtlich aus, wenn diese dann exakt in dieser Zeit einen Unfall erleiden?

■ **Von Jeannette Küher-Kiser und Bettina Hübscher**

Was bedeutet «offiziell krankgeschrieben»?

Unter «offiziell krankgeschrieben» wird verstanden, dass der Arbeitnehmende von einem Arzt aus medizinischer Sicht als vorübergehend arbeitsunfähig eingestuft wird. Der Beweis für eine Arbeitsunfähigkeit obliegt dem Arbeitnehmenden und wird in der Regel durch ein Arztzeugnis erbracht. Ist der Arbeitnehmende als teilweise arbeitsunfähig erklärt worden, muss aus dem Arztzeugnis unmissverständlich hervorgehen, von wann bis wann und wie viele Stunden er aufgrund der medizinischen Empfehlung arbeiten darf und ganz konkret für welche Tätigkeiten der Arbeitnehmende voll oder teilweise krankgeschrieben ist. Es ist nun aber gut möglich, dass der Heilverlauf in der Realität kürzer ist als im Arztzeugnis ausgewiesen und die Arbeitstätigkeit unter Umständen vorzeitig aufgenommen werden kann. Um dem Risiko einer allfälligen Verschlechterung des Gesundheitszustands infolge einer vorzeitigen Aufnahme der Arbeitstätigkeit vorzubeugen, ist es von Vorteil, diesen Entscheid vorher mit dem behandelnden Arzt zu besprechen.

Darf ein Arbeitnehmender, der offiziell krankgeschrieben ist, überhaupt arbeiten?

Ja, denn es gibt keine gesetzliche Regelung, die das Arbeiten trotz Krankmeldung verbietet. Grundsätzlich gilt es jedoch zu beachten, dass der Arbeitnehmende trotz Krankschreibung nur dann arbeiten darf, wenn die Tätigkeit die Genesung nicht beeinträchtigt. Arbeitet ein Büroangestellter mit Grippe in einem Grossraumbüro, wird er nämlich nicht nur sich selbst, sondern auch seinem Arbeitgebenden wie auch seinen Kolleginnen und Kollegen keinen grossen Dienst erweisen. Das Gleiche gilt für einen Maurer auf der Baustelle, dessen Hüfte soeben operiert wurde. Anderer-

seits kann jedoch eine Grafikdesignerin unter Umständen nach einer gewissen Zeit auch mit zwei gebrochenen Füessen eine Homepage entwerfen, und ein Buchhalter kann möglicherweise nach einer gewissen Zeit auch trotz gebrochenem Finger an der linken Hand Zahlungseingänge überprüfen. Ob ein Arbeitnehmender trotz Krankschreibung arbeiten soll oder kann, hängt somit sowohl von der Art und Intensität der Krankheit wie auch von der Tätigkeit selbst ab. Ein Arbeitnehmender, der trotz Krankschreibung die Arbeitstätigkeit wieder aufnimmt, sollte dies auf jeden Fall seinem Arbeitgebenden im Voraus mitteilen. Arbeitet nämlich der Arbeitnehmende entgegen dem Arztzeugnis und führt diese Arbeitstätigkeit zu einem Unfall oder zu einer Beeinträchtigung der Genesung, kann sich das unter Umständen auf die Taggelderleistung auswirken, wenn die Unfallversicherung zum Schluss kommt, der Arbeitnehmende sei daran selbst schuld.

Was ist in rechtlicher Hinsicht «ein Unfall»?

Ein Unfall ist gemäss rechtlicher Definition eine plötzliche, nicht beabsichtigte schädigende Einwirkung eines ungewöhnlichen äusseren Faktors auf den menschlichen Körper, die eine Beeinträchtigung der körperlichen, geistigen und psychischen Gesundheit oder den Tod zur Folge hat (Art. 4 Bundesgesetz über den allgemeinen Teil des Sozialversicherungsrechts, ATSG). Plötzlich ist die Einwirkung, wenn sie rasch und einmalig, d.h. in Sekunden oder Minuten erfolgt (z.B. durch einen Schlag oder Sturz). Wer sich absichtlich (d.h. mit Wissen und Willen) einen Gesundheitsschaden zufügt (z.B. Finger brechen, um nicht arbeiten zu müssen), erleidet keinen Unfall. Zudem muss ein Ereignis ausserhalb des Körpers auf diesen einwirken, und der Faktor muss ungewöhnlich sein (z.B.

Zeckenbiss, unkoordinierte Körperbewegung, Hitzeschlag oder Sonnenbrand, Druck auf Wirbelsäule, Nusschale im Nussbrot – nicht aber Stein in Kirschenwähe! [BGE 112 V 205] – Einspritzung falscher Kontrastmittel etc.). Und: Dieser äussere, ungewöhnliche Faktor muss für den Schaden kausal sein, d.h. einen körperlichen oder geistigen Gesundheitsschaden bewirken. Fehlt einer dieser Aspekte, wird das Ereignis nicht als Unfall, sondern als Krankheit eingestuft. Auch Körperschädigungen wie Knochenbrüche, Gelenkverrenkungen, Meniskus, Trommelfellverletzung, Muskelriss und -zerrung etc. gelten als Unfall, sofern sie nicht vorwiegend auf Abnutzung oder Erkrankung zurückzuführen sind (Art. 6 Abs. 2 Bundesgesetz über die Unfallversicherung [UVG]).

Was ist der Unterschied zwischen einem Berufsunfall und einem Nichtberufsunfall?

Das UVG unterscheidet u.a. zwischen Berufs- und Nichtberufsunfällen, obwohl grundsätzlich beide Kategorien von Unfällen gedeckt sind (Art. 6 Abs. 1 UVG). Im Jahr 2022 wurden den 23 Schweizer Unfallversicherern nach UVG rund 911 000 Berufs- und Nichtberufsunfälle (inkl. Berufskrankheiten) gemeldet.

Als Berufsunfälle gelten Unfälle, die dem Versicherten bei Arbeiten zustossen, die er auf Anordnung des Arbeitgebers oder in dessen Interesse ausführt. Dabei kann die Anordnung des Arbeitgebers konkret oder generell und während oder ausserhalb der Arbeitszeit oder auf oder ausserhalb der Arbeitsstätte oder vor oder während des Arbeitsverhältnisses ausgesprochen worden sein (BGE 118 V 179 f.). Weiter fallen unter Berufsunfälle auch Unfälle, die dem Versicherten während der Arbeitspausen zustossen sowie vor und nach der Arbeit, wenn er sich befugterweise in der Arbeitsstätte oder im Bereich der mit seiner beruflichen Tätigkeit zusammenhängenden Gefahren aufhält (Art. 7 Abs. 1 UVG). Auch solche Unfälle zählen zu den Berufsunfällen, die sich auf Geschäfts- und Dienstreisen nach Verlassen der Wohnung und bis zur Rückkehr in diese, bei Betriebsausflügen, die der Arbeitgeber organisiert oder finanziert, beim Besuch von Schulen und Kursen, die nach Gesetz oder Vertrag vorgesehen oder

LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN

SPEZIALFÄLLE – BERECHNUNGSBEISPIELE – RECHTLICHES

JUNI 2024

NEWSLETTER **06**



Liebe Leserin, lieber Leser

Im ersten Beitrag wird die Frage aufgeworfen, ob ChatGPT auch in HR-Bereichen wie der Personalrekrutierung eine Rolle spielen könnte.

Der zweite Beitrag gibt einen Überblick über die Lohnabrechnung.

Der dritte Beitrag erklärt die wichtigsten Bestimmungen des Schweizer Obligationenrechts zum Thema Lohn.

Eine präzise Überwachung ist in der Lohnbuchhaltung unverzichtbar, um gesetzliche Anforderungen zu erfüllen und Risiken zu minimieren. Das interne Kontrollsystem (IKS) spielt dabei eine entscheidende Rolle. Mehr dazu im letzten Beitrag.

C. Seffinga

Carla Seffinga, WEKA Productmanagement Finanzen und Steuern

IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema: ChatGPT und Recruiting Seite 1
- Best Practice: Lohnabrechnung Seite 4
- Top-Thema: Lohn und Arbeitsrecht Seite 9
- Best Practice: IKS Seite 11

Kann ChatGPT Kochrezepte erfinden?

Viele Personalabteilungen und Personaldienstleister stehen vor der täglichen Herausforderung, aus Bewerbungsschreiben, Lebensläufen und Arbeitszeugnissen die nötigen und vor allem brauchbaren (sprich: ehrlichen) Informationen zur idealen Stellenbesetzung mit geeigneten Kandidaten herauszufiltern. Dies wird aber offenbar immer schwieriger werden. In Anlehnung an den Artikel im Newsletter 03/2024 soll der Vorschlag, Arbeitszeugnisse mittels ChatGPT zu erstellen, aus Sicht der Rekrutierung heraus beleuchtet werden.

■ Von Beat Schlatter

Einführung

In einer Zeitschrift für Genuss, datiert vom Juli 2023, wird in einem Ultrakurz-Interview der Head of Communications und Unternehmenssprecher von Microsoft mit der Frage konfrontiert, ob ChatGPT Kochrezepte erfinden

könne. Rein technisch könne die Frage mit Ja beantwortet werden, die Erkenntnis liege aber schlussendlich darin, dass eine Maschine wohl Zutaten auflisten könne, welche möglicherweise zueinander passen könnten. Aber geschmacklich und handwerklich muss ein

Rezept noch immer selber zusammengestellt und gekocht werden.

Im Leitartikel des Newsletters 03 vom März 2024 zeigt Dr. David Schneeberger die Möglichkeiten von ChatGPT bei der Erstellung von Arbeitszeugnissen auf. In seinem Aufsatz hebt er die Vorteile dieser Methode unter Berücksichtigung der rechtlichen Vorgaben hervor. Auf den ersten Blick scheint die Anwendung dieser Technologie in so einem doch sehr persönlichen Bereich verlockend zu sein. Offensichtlich kann man sich (vermeintlich) Zeit und Arbeit sparen. Diese beiden völlig unabhängig voneinander publizierten Artikel, sowohl im genannten Newsletter wie auch im Genussmagazin, haben den Autor dieses Aufsatzes bewogen, sich ernsthaft mit der Frage von ChatGPT und HR-Themen auseinanderzusetzen; wenn man schon Kochrezepte



Grundlagen Lohnabrechnung

Der Arbeitgeber hat dem Arbeitnehmenden den Lohn zu entrichten, der verabredet wurde oder im Normalarbeitsvertrag oder Gesamtarbeitsvertrag bestimmt ist. Der Lohn ist jeweils Ende des Monats fällig, und bei der Lohnauszahlung ist dem Arbeitnehmenden eine Gehaltsabrechnung zu übergeben.

■ Von Ralph Büchel

Sozialversicherungsabzüge/ Lohnnebenkosten

Der Arbeitgeber hat die gesetzlich vorgesehenen Lohnabzüge vorzunehmen. Zudem können Lohnabzüge durch Einzelarbeitsvertrag, Normalarbeitsvertrag oder Gesamtarbeitsvertrag festgelegt sein (z. B. Erwerbsausfallversicherung, überobligatorische Vorsorge etc.). Es sind dies:

AHV/IV/EO

5,300% Arbeitnehmerbeitrag (gleich viel bezahlt der Arbeitgeber)

ALV

- 1,100% Arbeitnehmerbeitrag bis CHF 148 200.– Jahreseinkommen (gleich viel bezahlt der Arbeitgeber)
- Ab 2023 ist der Arbeitnehmerbeitrag auf Lohnteilen über CHF 148 200.– des Jahreseinkommens entfallen.

UVG

- Obligatorium bis CHF 148 200.– Jahresverdienst
- Prämie für Berufsunfall zulasten des Arbeitgebers (Höhe der Prämie ist abhängig vom Betriebsrisiko)
- Die Nichtberufsunfall-Versicherung ist ab acht Wochenstunden obligatorisch. Die Prämie kann dem Arbeitnehmer belastet werden (Höhe der Prämie ist abhängig vom Betriebsrisiko).

BVG

- Obligatorium von CHF 22 050.– bis CHF 88 200.– Jahreseinkommen; Koordinationsabzug CHF 25 725.–; minimal versicherter Lohn CHF 3675.–, maximal CHF 62 475.–
- Prämie für Risikoversicherung ab 1.1. nach Vollendung des 17. Altersjahrs, Prämie für Altersvorsorge ab 1.1. nach Vollendung des 24. Altersjahrs

- Arbeitgeber muss mindestens gleich viel Prämien wie Arbeitnehmende bezahlen
- zusätzlich 0,132% Arbeitgeberbeitrag für den Sicherheitsfonds vom koordinierten Lohn, der von der Pensionsversicherung, meistens zusammen mit den Risikoversicherungsbeiträgen, einverlangt wird

Krankentaggeldversicherung

- Die Prämie für die Krankentaggeldversicherung, meistens die Hälfte, darf zulasten der Arbeitnehmer vom Lohn abgezogen werden.

Quellensteuer

- Die Quellensteuer geht zulasten der pflichtigen Mitarbeitenden. Der Tarif ist abhängig vom Kanton, von der Lohnhöhe, derwerbssituation, dem Zivilstand, der Kinderzahl etc.

HINWEIS

Mit Ausnahme der IV und EO wird in jeder Sozialversicherung eine von der AHV abweichende Lohnbasis verwendet.



AHV-Lohnbasis

Grundsätzlich ist das Einkommen AHV-pflichtig und muss somit der AHV-Ausgleichskasse deklariert werden. Den Arbeitnehmenden gegenüber sind die entsprechenden AHV-Abzüge vorzunehmen und später der Ausgleichskasse zu überweisen.

Dabei gibt es jedoch Ausnahmen. So sind beispielsweise Familienzulagen und Taggelder aus einer kollektiven Krankentaggeldversicherung oder Unfallversicherung nicht als AHV-Lohn zu deklarieren. Vergleiche dazu die entsprechenden Merkblätter unter: www.ahv.ch.

IV-, EO-Lohnbasis

Für die IV, EO gelten die gleichen Grundlagen wie für die AHV.

ALV-Lohnbasis

Die ALV übernimmt die AHV-Lohnbasis. Wichtigster Unterschied zur AHV: Es ist die ALV-Grenze zu berücksichtigen, und im AHV-Alter besteht keine Beitragspflicht mehr.

UV-Lohnbasis

Für die obligatorische Unfallversicherung ist die AHV-Lohnbasis ebenfalls meistens massgebend. Die wichtigsten Abweichungen sind der Höchstlohn sowie die volle Versicherungspflicht für alle Arbeitnehmenden auch vor dem 18. Altersjahr sowie im Rentenalter. Die Beiträge werden hier nicht wie in der AHV hälftig auf Arbeitgeber und Arbeitnehmende aufgeteilt (NBU zulasten Arbeitnehmenden, BU zulasten Arbeitgeber).

BVG-Löhne

Die Pensionskassen kennen ein eigenes System. Für die berufliche Vorsorge werden die zukünftigen Löhne, also die des kommenden Jahres (z. B. Anfang 2024 für das



Lohn und Arbeitsrecht

Die Pflicht des Arbeitgebers, Lohn zu zahlen, bildet das Gegenstück zur Pflicht des Arbeitnehmers, zu arbeiten. Diese Verpflichtung des Arbeitgebers ist in den Art. 322–327c des Obligationenrechts eingehend geregelt. Zudem enthalten verschiedene Gesetze Bestimmungen zum Lohn.

■ Von Ralph Büchel

Wichtigste Bestimmungen des OR zum Lohn

Lohnhöhe

Art. 322 Abs. 1 OR: Der Arbeitgeber hat dem Arbeitnehmer den Lohn zu entrichten, der verabredet oder üblich oder durch Normalarbeitsvertrag oder Gesamtarbeitsvertrag bestimmt ist. Die Arbeitsvertragsparteien können somit den Lohn frei vereinbaren, falls keine Bestimmungen in einem Gesamtarbeitsvertrag oder einem Normalarbeitsvertrag bestehen.

Lohnauszahlung und Lohnabrechnung

Der Arbeitgeber hat den Lohn Ende jedes Monats auszubezahlen (Art. 323 Abs. 1 OR), sofern nicht andere Zahlungsfristen durch einen GAV vorgeben sind oder sich kürzere Fristen aufgrund der bisherigen Praxis («durch Übung») ergeben. Abweichende Bestimmungen gelten für Provisionen (schriftliche Abrede unter Umständen möglich, Art. 323 Abs. OR) sowie für Anteile am Geschäftsergebnis (spätestens sechs Monate nach Ablauf des Geschäftsjahrs, Art. 323 Abs. 3 OR).

Der Lohn ist in Schweizer Franken auszurichten, sofern nichts anderes vereinbart oder üblich ist («durch Übung», Art. 323b Abs. 1 OR). Das OR verlangt eine schriftliche Lohnabrechnung (Art. 323b Abs. OR). Einen Vorschuss können Mitarbeitende verlangen, sofern sie in der Notlage sind und dem Arbeitgeber die Gewährung eines Vorschusses zugemutet werden kann (Art. 323 Abs. 4 OR). Der Vorschuss kann höchstens für die bisher geleistete Arbeit verlangt werden.

Weitere Bestimmungen zum Lohn

Die übrigen OR-Bestimmungen regeln im Zusammenhang mit dem Lohn insbesondere Folgendes:

- Überstundenarbeit (Art. 321c)
- Bestimmung zu besonderen Lohnformen wie den Anteil am Geschäftsergebnis, Pro-

vision, Gratifikation, Akkordlohn (Art. 322a, 322b, 322d, 326, 326a)

- Lohnrückbehalt, Verrechnung von Forderungen, Verbot zur Einschränkung der Verwendung des Lohns, Abtretung und Verpfändung von Lohnforderungen (Art. 323a, 323b, 325)
- Annahmeverzug z. B. bei fehlenden Arbeitsaufträgen (Art. 324)
- Lohnfortzahlung bei Arbeitsunfähigkeit oder sonstigen Absenzen (Art. 324a, 324b)
- Entschädigung für Geräte und Material, Spesenentschädigung (Art. 327 bis 327c)
- Ferienanspruch und Ferienlohn, Urlaub bei ausserschulischer Jugendarbeit, Urlaub bei Mutterschaft (Art. 329 bis 329f)
- Personalvorsorge (Art. 331 bis 331f)
- Abgangsentschädigung (Art. 339b bis 339d)

Grenzen der Vertragsfreiheit

Das Obligationenrecht lässt den Vertragsparteien viel Spielraum. Von vielen Vorschriften darf in gegenseitigem Einvernehmen abgewichen werden. Grenzen setzen jedoch die zwingenden Vorschriften und das sogenannte Verzichtsverbot. So wird im OR umschrieben, von welchen Bestimmungen nicht abgewichen werden darf. Es sind dies die absolut zwingenden Vorschriften nach Art. 361 OR. Von andern darf nur zugunsten des Arbeitnehmers abgewichen werden. Es sind dies die relativ zwingenden Vorschriften nach Art. 362 OR.

Beispiel: Absolut zwingend vorgeschrieben sind die wichtigsten Bestimmungen zur missbräuchlichen Kündigung oder die Sperrfristen. Relativ zwingend vorgeschrieben ist der Mutterschaftsurlaub von 14 Wochen. Vertraglich kann auch ein längerer oder ein bezahlter Urlaub vereinbart werden. Werden in einem Arbeitsvertrag zwingende Vorschriften verletzt, so gelten die entsprechenden Vertrags-

bestimmungen nicht. Der Arbeitsvertrag ist dennoch gültig.

Beispiel: Ein Arbeitsvertrag, welcher einer Mitarbeiterin keine oder zu wenige Ferien zugesteht, ist gültig. Es gilt jedoch der Ferienanspruch nach OR. Von den übrigen Vorschriften des Obligationenrechts darf vertraglich abgewichen werden. Vertragliche Abweichungen vom gesetzlichen Standard werden als Abrede bezeichnet.

Beispiel: Die Lohnfortzahlung kann anders geregelt werden als im OR vorgesehen. Allerdings muss die Lösung mindestens gleichwertig sein.

Verzichtsverbot

Das Obligationenrecht schreibt in Art. 341 vor, dass der Arbeitnehmer während des Arbeitsverhältnisses sowie eines Monats nach der Beendigung nicht auf Forderungen verzichten kann, welche ihm unabdingbar zustehen. Es betrifft dies Forderungen, welche sich aus unabdingbaren gesetzlichen Bestimmungen (z. B. Obligationenrecht, Gesetz über die Familienzulagen, Arbeitsgesetz) oder aus unabdingbaren Bestimmungen eines Gesamtarbeitsvertrags ergeben.

Nicht verzichten kann der Arbeitnehmer z. B. auf:

- Überstundenentschädigung und Zuschlag von 25%, sofern nicht eine abweichende Regelung schriftlich vereinbart wurde, bevor die Überstunden geleistet wurden
- Ferienlohn
- Spesenersatz
- Lohnanspruch bei Arbeitsverhinderung
- Ansprüche bei ungerechtfertigter Kündigung (missbräuchliche Kündigung, ungerechtfertigte fristlose Entlassung, Kündigung zur Unzeit)
- Arbeitszeugnis
- Familienzulagen
- Zuschläge für Nacht- und Sonntagsarbeit gemäss Arbeitsgesetz
- Lohngleichheit (Gleichstellungsgesetz)

Vereinbarungen, welche das Verzichtsverbot verletzen, sind nichtig. Der Arbeitnehmer ist somit an solche Vereinbarungen nicht gebunden und kann die Forderung weiterhin geltend machen.



DER HR-DEVELOPER

JUNI 2024
NEWSLETTER 06

CORPORATE FITNESS – H IM HR – HR-SKILLS – HR@WORK



Liebe Leserin, lieber Leser

Als frischgebackene Führungskraft ist man mit diversen Herausforderungen konfrontiert. Ob jemand seiner Position im Unternehmen gerecht wird, zeigt meist die Bilanz nach den ersten hundert Tagen. Führungsexperte Dr. Matthias K. Hettl beschreibt im ersten Beitrag die fünf Phasen dieser wichtigen Anfangszeit und gibt praxisnahe Tipps, wie man mit den richtigen Fragen an sich selbst in die neue Rolle hineinwächst.

Auch im Beitrag von Dr. Peter Senn spielen Fragen eine gewichtige Rolle. Bei der Unterstützung der Mitarbeitenden, ihre eigenen Potenziale zu erkennen und Skills weiterzuentwickeln, sind Führungskräfte mit Coaching-Kompetenz klar im Vorteil. Mit welchen Coaching-Fragen die Förderung von Mitarbeitenden am besten gelingt, erfahren Sie ab Seite 4.

Herzlichst Ihr

Dave Husi, Redaktor Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- **Mindset:**
Die ersten 100 Tage Seite 1
- **Corporate Fitness:**
Wirksame MA-Entwicklung Seite 4
- **H im HR:**
Viel Stoff und wenig Zeit Seite 6
- **HR-Skills:**
Krisenmanagement und HR Seite 8
- **Collaboration:**
Flexibilität in der Arbeitswelt Seite 10

Die ersten 100 Tage als Führungskraft

Nicht nur Bundeskanzler oder der Papst werden an ihren ersten 100 Tagen im Amt gemessen, sondern auch Führungskräfte. Sie stehen unter intensiver Beobachtung der neuen Mitarbeiter, Kollegen und des eigenen Chefs. Und ob sie sich in ihrer neuen Rolle behaupten, entscheidet sich in aller Regel in den ersten drei Monaten. Wie sie sich in dieser Zeit am besten positionieren, zeigt dieser Beitrag. Hier einige Tipps, die (nicht nur) frischgebackene Führungskräfte beim Antritt einer neuen Stelle beherzigen sollten.

■ Von Dr. Matthias K. Hettl

Neu in der Führungsrolle

Sie haben es geschafft. Zum ersten Mal haben Sie eine Managerposition übernommen. In Ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn

haben Sie bereits eine beachtliche Strecke zurückgelegt und viele Herausforderungen gemeistert. Nun stehen Sie vor einem neuen Abschnitt in Ihrer Karriere. Ob als Team-

Abteilungs- oder Bereichsleiter, jetzt übernehmen Sie eine Führungs- und Managerrolle mit neuen Verantwortungs-, Wirkungsbereichen und Verpflichtungen. Zukünftig sind Sie nicht mehr nur noch für Ihre eigenen Aufgaben und Leistungen verantwortlich, sondern auch für Ihr Team.

Für die ersten Schritte als Manager ist es für Sie entscheidend, sich in der Managerrolle richtig zu positionieren. Dabei stellen sich für Sie zwei Fragen:

- Wie stelle ich mich gegenüber Mitarbeitern, Kollegen und dem eigenen Chef professionell dar?
- Wie soll ich mich verhalten, um die Position erfolgreich auszufüllen und der Verantwortung gerecht zu werden?



Wirksame Entwicklung von Mitarbeitenden: Fachkräftesicherung dank Coaching als Führungskompetenz

Mithilfe einer Coaching-Haltung und des Einsatzes von Coaching-Instrumenten unterstützen Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden dabei, eigene Potenziale zu erkennen und Kompetenzen wirksam – das heisst motivations- und leistungssteigernd – weiterzuentwickeln. Eine heute und in den kommenden Jahren besonders wertvolle Wirkung der Entwicklung von Mitarbeitenden ist die Fachkräftesicherung dank der Bindung von Mitarbeitenden.

■ Von Dr. Peter Senn

Der heutige Forschungsstand zeigt, dass wirksame Entwicklung von Mitarbeitenden nicht nur Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit steigert, sondern auch Flexibilität, Motivation und Bindung fördert (Kauffeld & Grote, 2019). Mitarbeiterbindung wird durch eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden gefördert. Die wirksame Entwicklung von Mitarbeitenden ist somit gerade mit Fokus auf die Bindung von Mitarbeitenden eine zukunftsweisende Führungsaufgabe. Die Bindung der Mitarbeitenden und die damit einhergehende Fachkräftesicherung bildet aufgrund des zu erwartenden Arbeitskräftemangels eine existenzielle Herausforderung für Unternehmen. Aufgrund der Pensionierungswellen erfolgen mehr Austritte aus dem Arbeitsmarkt als Eintritte. Es existieren realistische Szenarien, dass das daraus resultierende Arbeitskräftedefizit in den kommenden Jahren markant ansteigen wird (Wolf, 2020).

Dieser Beitrag beleuchtet drei wesentliche Anforderungen für die Gestaltung wirksamer Entwicklung von Mitarbeitenden (Senn, 2022): Individualisierung, Prozessorientierung und Kompetenznutzung. Es wird aufgezeigt, wie Coaching als Führungskompetenz helfen kann, diese Anforderungen zu erfüllen.

Individualisierung: Coaching-Haltung der Führungsperson als Fundament

Individualisierte Entwicklung von Mitarbeitenden stärkt deren berufliche Kompetenzen, und dank bedürfnisorientierter Förderung können Firmen auch in anspruchsvollen Zeiten auf loyalere und engagiertere Mitarbei-

tende zählen. In der Führungspraxis hat sich dabei eine Coaching-Haltung bewährt, die durch nachfolgende Merkmale charakterisiert ist (angelehnt an Kühl et. al, 2018):

- **Wertschätzung zeigen:** Mitarbeitenden auf Augenhöhe begegnen.
- **Autonomie ermöglichen:** Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden setzen und sie ermutigen, selbst Lösungen zu finden.
- **Nichtwissen vorleben:** Führen durch Fragen und Zuhören anstatt durch Antworten und Ratschläge.
- **Präsenz nutzen:** Da sein für Mitarbeitende, sowohl physisch als auch emotional.

Prozessorientierung: Coaching-Prozess als Entwicklungsprozess

Ein wirksamer Entwicklungsprozess von Mitarbeitenden erfolgt – unterstützt durch die Führungsperson – in einem sich permanent wiederholenden Kreislauf von Erkennen, Erkunden und Entscheiden (Borsani & Fischer, 2017).

Dieser Entwicklungsprozess kann im Sinne eines Coaching-Prozesses genutzt werden – wie nachfolgend für Entwicklungsgespräche aufgezeigt. Entscheidend ist, dass die Führungsperson die obige Coaching-Haltung einnimmt und den Mitarbeitenden aktiv zuhört:

1. Erkennen: Die Führungsperson hilft ihren Mitarbeitenden ...

a) ... ihre Entwicklungsanliegen zu formulieren.

Mögliche Coaching-Fragen:

- Warum ist diese Entwicklung für dich wichtig?
- Was meinst du, wie würden deine Kolleginnen und Kollegen diese Frage beantworten?
- Wann behindert dich dieses Entwicklungsfeld? Wann behindert es dich nicht?
- Was passiert, wenn du dein Entwicklungsfeld nicht angehst?

b) ... ihre Entwicklungsziele zu erkennen und zu beschreiben.

Mögliche Coaching-Fragen:

- Was willst du genau erreichen mit dieser Entwicklung?
- Was möchtest du unter keinen Umständen verändern?
- Woran erkennst du, dass du dein Entwicklungsziel erreicht hast?

2. Erkunden: Die Führungsperson hilft ihren Mitarbeitenden ...

a) ... eigene und fremde Ressourcen zur Erreichung dieser Entwicklungsziele zu erkunden.

Mögliche Coaching-Fragen:

- Was erwartest du von mir?
- Was muss ich tun, damit du dieses Coaching-Gespräch sofort beendest?
- Was können andere Beteiligte für Beiträge leisten?
- Was erwartest du von dir?

b) ... mögliche Entwicklungsmaßnahmen zu erkunden, die Mitarbeitende ausprobieren möchten.

Mögliche Coaching-Fragen:

- Was hast du schon getan, um dieses Entwicklungsziel zu erreichen? Was möchtest du zusätzlich probieren?
- Was müsstest du genau können, damit du sagen kannst: Wow, der Aufwand hat sich gelohnt.
- Wer wäre erfreut über deine neuen Kompetenzen?

3. Entscheiden: Die Führungsperson hilft ihren Mitarbeitenden ...

a) ... Lessons Learned aus den ausprobierten Entwicklungsmaßnahmen festzuhalten.

Mögliche Coaching-Fragen:

- Wie zufrieden bist du mit dem Ergebnis beim Ausprobieren dieser Entwick-



Viel Stoff und wenig Zeit – acht Tipps

Der Auftrag steht. Themen und Adressaten sind festgelegt. Die Lernziele sind formuliert. Aber wie um alles in der Welt bringe ich all diese Lerninhalte in meinem eintägigen Seminar unter? Die Antwort lautet: Stoffreduktion.

■ Von Daniel Herzog



Die Zeit, die Bildungsexperten in Unternehmen für Schulungsmassnahmen zur Verfügung steht, wird immer knapper. Führungs- und Fachkräfte werden am Arbeitsplatz gebraucht. Auf der anderen Seite wissen wir, dass Lernen ein Prozess ist und zu kurze Sequenzen nicht den gewünschten Effekt bringen, ein Lerntransfer also oft ganz ausbleibt. Wie aber gelingt vor diesem Hintergrund der Spagat?

Tipp 1: Spiegelei-Prinzip beachten

Es gilt, wichtige Inhalte von unwichtigen Hintergrundinformationen zu trennen. Gerade Fachexperten neigen dazu, sich endlos in Details zu verlieren. Hier hilft das Spiegelei-Prinzip. Das wirklich Leckere am Spiegelei ist das Eigelb. Das sind die Lerninhalte, die für die Teilnehmenden praxis- oder prüfungsrelevant sind und in den Lernzielen definiert wurden. Ein bisschen Eiweiss dazu schmeckt aber auch. Dies sind die Hintergrundinformationen, welche nötig sind, um die Lerninhalte zu verstehen. Und dann gilt es, grosszügig wegzuschneiden, denn zu viel Eiweiss kann auch mal Bauchschmerzen verursachen. Eine Scheibe Speck gibt dem Ganzen dann die nötige Würze, das ist die spannende Methodik, die Sie bei der Vermittlung einsetzen.

Tipp 2: Inhalt von Ballast befreien

Vielleicht schmeckt Ihnen das Eiweiss einfach zu gut, und es fällt Ihnen immer noch schwer, den Inhalt zu reduzieren. Dann überlegen Sie doch einmal, welche Inhalte Sie vermitteln würden, wenn Sie statt eines eintägigen Seminars nur zwei Stunden oder sogar nur 15 Minuten zur Verfügung hätten. Eine tolle Methode, welches Ihr Seminar garantiert von Ballast befreit.

Tipp 3: Bildungsbedarf beachten

Viele Bildungsfachpersonen haben ihre Herzensthemen, die sie gerne ausführlich vermitteln. Das ist auch in Ordnung. Die Seminarinhalte sollten sich aber immer am Bildungsbedarf orientieren. Und das ist die Lücke zwischen dem Vorwissen der Teilnehmenden (IST) und den Lernzielen (SOLL). Wenn Sie in Ihrem Seminar präzise den Bildungsbedarf abdecken, fallen Randthemen weg, und Sie gewinnen Zeit.

Tipp 4: Visualisierungen einsetzen

In der heutigen informationsreichen Arbeitswelt ist es entscheidend, komplexe Inhalte schnell und effektiv zu vermitteln. Visualisierungen spielen dabei eine zentrale Rolle. Sie ermöglichen es, komplexe Daten und Konzep-

te leicht verständlich und visuell ansprechend darzustellen. Eine gut gestaltete Visualisierung kann mehrere Folien Text ersetzen und gleichzeitig das Verständnis und die Merkfähigkeit verbessern.

Tipp 5: Storytelling nutzen

Früher erzählte man sich Märchen, dann wurden daraus Geschichten, und heute heisst es Storytelling. Aber eines ist geblieben: Menschen hören gerne Geschichten. Diese Tatsache können Sie in Ihrem Seminar nutzen. Denn Storytelling ist eine der ältesten und wirkungsvollsten Methoden, um Informationen zu vermitteln und bei den Zuhörern Interesse und emotionale Beteiligung zu wecken. Im Kontext der Personalentwicklung kann das Einbinden von erzählerischen Elementen die Lerneffizienz deutlich steigern, indem es die Aufmerksamkeit und das Engagement der Teilnehmenden erhöht und damit Zeit spart.

Tipp 6: In-out-Technik nutzen

Sie kennen es: Ihr Seminar ist ausgewogen geplant. Informationsphasen und verarbeitende Phasen mit Teilnehmeraktivitäten bilden ein gutes Gleichgewicht. Nach der ersten Durchführung möchte die Linie ein zusätzliches Thema integrieren. Kein Problem. Sie kürzen eine Gruppenarbeit und ersetzen ein Lehrgespräch durch einen Lehrervortrag, und schon sind die 20 Minuten freigeschauft. Doch schon bald kommt der nächste Themenwunsch. Jetzt fällt die Gruppenarbeit ganz weg, und den Transferauftrag am Ende des Seminars verlagern Sie in die persönliche Nachbereitung der Teilnehmenden. Bald erkennen Sie ihr anfänglich methodisch gut aufgebautes Seminar nicht mehr, es ist nämlich zu einer Vorlesung verkommen. Höchste Zeit, sich auf die In-out-Technik zu besinnen. Diese besagt, dass für jeden neuen Lerninhalt, den ich hinzufüge, ein bestehender Lerninhalt wegfallen muss. Wenn der Auftraggeber also einen zusätzlichen Lerninhalt wünscht, lautet die Frage: Was kann ich herausnehmen?

SEMINARTIPP Train the Trainer

2-tägiges Seminar – auch inhouse

Anmeldung und weitere Informationen:
lwo.ch/train-the-trainer

