

# DER HR-PROFI

MAI 2024  
NEWSLETTER 05

AKTUELLES HR-WISSEN FÜR DIE PROFIS VON HEUTE UND MORGEN



## Liebe Leserin, lieber Leser

Ich mag sie. Die Quereinsteiger – oder auch Seiteneinsteiger genannt. Sie zeigen sich motivierter, ehrgeiziger und innovativer als so manch ausgebildete Fachkraft. Daher: Werfen Sie einen Blick auf die Seiten 8 und 9 denn da gehen wir der Frage nach: Lässt sich eine Karriere planen, oder ist sie dem Zufall zuzuschreiben?

Seien Sie herzlich gegrüsst,

Diana Roth, HerzBlutPersonalerin

### IN DIESER AUSGABE:

- HR & Recht:  
Arbeitsunfähigkeit [Seite 1](#)
- HR & Kommunikation:  
Jobansprache auf LinkedIn [Seite 4](#)
- HR & Mitarbeitende:  
Diversität und Inklusion [Seite 6](#)
- HR & Kompetenzen:  
Quereinsteigende [Seite 8](#)
- HR & Rekrutierung:  
Digital Recruiting [Seite 10](#)
- HR-ABC:  
Young Professionals [Seite 12](#)

## Herausforderung Arbeitsunfähigkeit

Arbeitsunfähigkeiten stellen grosse Herausforderungen für verschiedene Systeme dar. Im Arbeitsverhältnis zeigt sich das einerseits direkt in der Zusammenarbeit und im Kontakt mit den betroffenen Mitarbeitenden und andererseits indirekt im Sinne der sich daraus ergebenden Folgen.

■ Von Michael Oberdorfer

Oft fühlen sich Vorgesetzte und HR-Verantwortliche bei längeren Arbeitsunfähigkeiten zur Passivität gezwungen. Informationen und Kontaktaufnahmen müssen abgewartet werden, Arztzeugnisse werden zu spät eingereicht, und Unsicherheiten bestimmen den Prozess. Diese Passivität muss nicht sein. Es gibt durchaus Möglichkeiten, den Prozess «längere Arbeitsunfähigkeit» aktiv zu gestalten und im «driver seat» zu bleiben.

### Es bestehen gegenseitige Pflichten

Die Arbeitgebenden haben aufgrund ihrer Fürsorgepflicht die Persönlichkeit der Mitarbeitenden zu achten und zu schützen. Dies bedeutet einerseits eine Rücksichtnahme auf deren Gesundheit und andererseits, dass die erforderlichen Massnahmen zum Schutz von Leben, Gesundheit und persönlicher Integrität der Mitarbeitenden ergriffen werden. Weiter bedeutet die Fürsorgepflicht im konkreten Einzelfall auch, dass Massnahmen, die ohne

grossen Aufwand und ohne grosse Störung des ordentlichen Betriebs umgesetzt werden können und die der Gesundheit der betroffenen Mitarbeitenden zuträglich sind, umgesetzt werden müssen.

Das Gegenstück zur Fürsorgepflicht der Arbeitgebenden ist die Treuepflicht der Mitarbeitenden (siehe Abb. 1). Sie sind zur Wahrung der Interessen der Arbeitgebenden verpflichtet beziehungsweise haben alles zu unterlassen, was ihnen schaden könnte. Bei einer Arbeitsunfähigkeit bedeutet dies, dass die zuständigen Personen zeitnah und vollständig über die Arbeitsunfähigkeit, den Grad derselben und deren Ursache (nur ob Unfall/Krankheit, nicht aber über die Diagnose) zu informieren sind.<sup>1</sup> Weiter sind die Mitarbeitenden zur Einreichung von Arztzeugnissen und zur Teilnahme an vertrauensärztlichen Untersuchungen und Case-Management-



# Active Sourcing: Wie die Jobansprache auf LinkedIn gelingt

Active Sourcing ermöglicht es Unternehmen, direkt auf potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten zuzugehen. Die Frage ist: Wie kann die Jobansprache auf LinkedIn konkret erfolgen? Dieser Beitrag zeigt häufige Stolpersteine auf und inspiriert mit Mustertexten.

■ **Von Andrea Kern**



In der modernen Talentakquise spielt Active Sourcing eine wichtige Schlüsselrolle. Denn gerade bei spezialisierten oder schwer zu besetzenden Positionen sind traditionelle Rekrutierungsmethoden wie das Stelleninserat oft nicht mehr effektiv. Mittels Active Sourcing können hingegen geeignete Personen direkt angesprochen werden. Und zwar auch solche, die nicht aktiv auf Stellensuche sind.

LinkedIn spielt als grösstes professionelles Netzwerk eine zentrale Rolle und hält eine Vielzahl von Tools für Active Sourcing bereit. Die effektivste Methode ist dabei nach wie vor die personalisierte Jobansprache – also eine persönliche Nachricht an die potenzielle Kandidatin, den potenziellen Kandidaten.

Aber Vorsicht: Bei dieser personalisierten Jobansprache lauern einige Stolpersteine.

## Sechs häufige Stolpersteine bei Jobansprachen auf LinkedIn

### 1. Zu direkte Jobansprache

Eine zu direkte Jobansprache wirkt oft fordernd und verkaufsorientiert. Sie schreckt daher potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten eher ab, statt sie zu einem Dialog

einzuladen. Dies verdeutlicht auch dieses Negativbeispiel:

**Bitte nicht:**

Sehr geehrter Herr Widrig  
 Ich habe Ihr LinkedIn-Profil gesehen und denke, dass Sie perfekt für unsere offene Stelle als Softwareentwickler sind. Wir suchen jemanden mit Ihren Fähigkeiten für unser IT-Team. Bitte lassen Sie mich wissen, ob Sie interessiert sind und Ihren Lebenslauf senden könnten.  
 Vielen Dank und freundliche Grüsse  
 (Signatur)

Neben der zu direkten Art ist diese Jobansprache auch viel zu allgemein formuliert. Sie könnte an jede Person aus dem IT-Umfeld gerichtet werden und wirkt standardisiert. Zudem ist sie aus der Sichtweise des Unternehmens formuliert und geht zu wenig auf die Situation der potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten ein.

### 2. Zu lange Jobansprachen

Bei InMails können wir bis zu 200 Zeichen im Betreff sowie bis zu 1900 Zeichen im Hauptteil schreiben. Allerdings reagieren potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten eher auf kürzere Nachrichten. Es lohnt sich deshalb, die

Nachricht prägnant zu halten und zu einem Austausch anzuregen.

### 3. Zu häufiges Nachfassen

Die Häufigkeit und das Timing der Ansprache sind ebenfalls entscheidend. Es ist davon abzuraten, potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten mit Nachrichten zu überfluten und zu oft nachzufassen. Denn dies kann als negativ aufgenommen werden.

Beim Nachfassen gibt es zudem keine Einheitsregel. Allerdings hat sich ein ein- bis zweimaliges Nachfassen bewährt:

**Erste Nachricht:** Die erste Nachricht sollte gut durchdacht und personalisiert sein sowie das Interesse wecken.

**Warten auf Antwort:** Die potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten brauchen Zeit, um zu antworten. Eine Woche ist dafür ein guter Zeitraum.

**Erstes Nachfassen:** Kommt innerhalb von einer Woche keine Antwort, können wir nachfassen. Dabei ist es wichtig, keinen Druck zu erzeugen, sondern sympathisch nachzufragen.

**Zweites Nachfassen:** Erfolgt weiterhin keine Antwort, kann allenfalls ein letztes Nachfassen nach weiteren ein bis zwei Wochen sinnvoll sein. Hier können wir erwähnen, dass dies die letzte Nachricht ist und wir nicht weiter stören werden.

Erhalten wir auch nach dem zweiten Nachfassen keine Antwort, sollten wir dies respektieren. Ein weiteres Insistieren macht sicher keinen Sinn und wirkt zu aufdringlich.

### 4. Fehlende Recherche

Eine schlecht recherchierte Ansprache kann als mangelndes Interesse oder als mangelnde Professionalität wahrgenommen werden. Es lohnt sich daher, im Vorfeld sicherzustellen, dass sich die angesprochenen Kandidatinnen und Kandidaten tatsächlich für die Position eignen. Zudem hilft die intensive Auseinandersetzung mit dem LinkedIn-Profil dabei, die Person besser kennenzulernen – und Parallelen zur vakanten Stelle herzustellen.



## Diversität ist eine Tatsache, Inklusion ist eine Entscheidung

So schafft HR einen authentischen und umsetzbaren Wertekompass für das Unternehmen.

■ Von Juliane Sterzl

Gleichberechtigung ist ein zentrales Anliegen der heutigen Gesellschaft. Deshalb sind Diversität und Inklusion wichtige Themen im Personalmanagement und in den Abteilungen für soziale Verantwortung (CSR) der Unternehmen.

Nur 50% der Beschäftigten eines Unternehmens empfinden die Unternehmenskultur als inklusiv, so eine Gartner-Studie zu den HR-Trends 2024. Bei einem so wichtigen Thema ist eine Zustimmung von knapp der Hälfte ernüchternd. Wie gehen Personalverantwortliche mit einer solchen Diskrepanz um?

### Was genau bedeuten Diversität und Inklusion?

Diversität bezieht sich auf die Vielfalt der durch den Equality Act 2010 geschützten Merkmale innerhalb eines Unternehmens. Dazu gehören Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, kulturelle Herkunft, Religion, geschlechtliche Identität, sexuelle Orientierung und körperliche Behinderung. Ein Unternehmen gilt als vielfältig, wenn es nicht nur einen Querschnitt der Bevölkerung widerspiegelt, sondern auch institutionelle Vorurteile abbaut.

Durch Inklusion am Arbeitsplatz wird sichergestellt, dass alle Mitarbeitenden die gleichen Chancen haben und sich willkommen fühlen, sich einbringen und aktiv mitgestalten können. Dies erfordert einen guten Teamzusammenhalt, Autonomie, Verantwortlichkeit bei den Aufgaben und die Wertschätzung der Arbeit.

Diversität ist eine Tatsache, während Inklusion eine Entscheidung ist. Erst wenn Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Erfahrungen in einem Unternehmen arbeiten, zeigt sich, ob sich alle gleichermaßen wohl- und verstanden fühlen. Diversität und Inklusion sind also untrennbar miteinander verbunden.

Inklusion steht zudem in engem Zusammenhang mit Gleichstellung. Mitarbeitende gleich- zubehandeln, bedeutet dabei nicht unbedingt, sie exakt gleichzubehandeln. Manchmal müssen hierfür angemessene Anpassungen vorgenommen werden. In einem Unternehmen, in dem eine Person im Rollstuhl arbeitet und die Zugänglichkeit nicht gewährleistet ist, ist es wichtig, Massnahmen zu ergreifen, um sicherzustellen, dass diese Person die gleichen Chancen hat wie der Rest der Belegschaft. Ein Beispiel hierfür wäre der Einbau einer Rampe, die es dem Rollstuhlnutzer ermöglicht, ohne Hindernisse ins Gebäude zu gelangen. Solche baulichen Anpassungen verbessern nicht nur die physische Zugänglichkeit, sondern setzen auch ein Zeichen für die Wertschätzung von Vielfalt und Inklusion, was wiederum das Arbeitsklima und die Produktivität im Unternehmen verbessern kann.

Um ein solches Szenario von vornherein zu vermeiden, müssen die Personalpolitik und die Managementstrategie des Unternehmens aufeinander abgestimmt werden. Diversität ist eher eine Frage der Einstellung, während Inklusion eine Frage des Managements ist.

### Mitarbeiterbindung und Leistungsfähigkeit stärken

Diversität und Inklusion sind nicht nur ein HR-Trend. Vielen Führungskräften ist nicht bewusst, dass beide Faktoren grundlegende Garantien für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens sind, da sie Innovation, Kreativität und Produktivität am Arbeitsplatz steigern. Eine Politik der Diversität und Inklusion ist auch ein Hebel für die wirtschaftliche Leistung des Unternehmens. Und die Förderung der Diversität am Arbeitsplatz läuft darauf hinaus, Profile ausschliesslich nach ihren Kompetenzen und Kenntnissen auszuwählen. Mit anderen Worten: Es werden die besten Ta-

lente auf dem Markt ausgewählt. Ausserdem fördert die Inklusion den Zusammenhalt und den Teamgeist. Mitarbeitende, die sich integriert und wertgeschätzt fühlen, sind zudem viel eher loyal. Dadurch sinkt die Fluktuationsrate, was Einsparungen bei den Kosten für die Einstellung und Rekrutierung ermöglicht und die Bindung von Talenten stärkt.

### Die konkrete Umsetzung am Arbeitsplatz

#### 1. Recruiting nach Kompetenzen und Tätigkeit

Wie bereits erwähnt, ist das der erste Schritt zu einer gelungenen Diversität in der Unternehmenskultur die Personalbeschaffung. Die Personalverantwortlichen müssen ihre Auswahl auf der Grundlage von Qualifikationen und Berufserfahrung treffen, nicht auf der Grundlage von religiösen Überzeugungen, Geschlecht oder Alter – kurz gesagt, auf der Grundlage all dessen, was heutzutage als diskriminierend gilt.

Beim Recruiting nach Kompetenzen müssen drei Kriterien analysiert werden:

- Wissen: die Fähigkeiten und das theoretische Wissen, das während des Studiums oder der Ausbildung erworben wurde – auch unter Hard Skills bekannt
- Know-how: Umsetzung dieser theoretischen Kenntnisse in die Praxis
- zwischenmenschliche Fähigkeiten: eine Reihe von Fähigkeiten und menschlichen Qualitäten wie Selbstständigkeit, Anpassungsfähigkeit, Kreativität, emotionale Intelligenz – auch unter Soft Skills bekannt

Bei der Einstellung nach Tätigkeit geht es um die Qualifikationen und den beruflichen Werdegang der Bewerbenden. Diese beiden Recruiting-Ansätze schliessen sich nicht gegenseitig aus. Im Gegenteil, sie ergänzen sich im Hinblick auf eine faire und gleichberechtigte Einstellung, die die Diversität beim Recruiting fördert.

#### 2. Evaluierung des Arbeitsplatzes

Nur wenige würden behaupten, dass Barrieren und mangelnde Zugänglichkeit absichtlich gestaltet wurden, um Menschen mit Behinderungen am Eintritt in die Arbeitswelt zu hindern. Die Identifizierung von Barrieren, die möglicherweise unbeabsichtigt in den

# ARBEITSRECHT

MAI 2024  
NEWSLETTER **05**

KOMMENTIERTE ENTSCHEIDE – PRAXISFÄLLE – PERSPEKTIVEN



## Liebe Leserin, lieber Leser

Das schweizerische Arbeitsrecht ist in den letzten Jahren durch neue Urlaubsformen erweitert worden. Unser erstes Top-Thema gibt Ihnen einen **Überblick über die Urlaubsformen des Arbeitsrechts**.

**Praktika und jugendliche Angestellte** werfen im Arbeitsrecht eine Reihe an Fragen auf. Was müssen Arbeitgeber beachten? In unserem zweiten Top-Thema werden ausgewählte Fragestellungen dazu beantwortet.

Beste Grüsse

Marc Ph. Prinz, Herausgeber, Head of Employment VISCHER

### IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema: Urlaubsformen Seite 1
- FAQ: Urlaubsformen Seite 4
- Top-Thema: Praktika und jugendliche Angestellte Seite 5
- Fachbeitrag: Urheberrechte Seite 8
- Gerichtsentscheid: Ferienbezug während Kündigungsfrist Seite 10
- Arbeitshilfe: Ferienanspruch Teilzeit Seite 12

## Überblick über die Urlaubsformen des Arbeitsrechts

Neben den Ferien gibt es im schweizerischen Arbeitsrecht eine Reihe von Urlaubsformen, die in den letzten Jahren stark erweitert worden sind. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über die bestehenden Urlaubsformen.

■ Von Marc Ph. Prinz und Ilknur Özcan

### Der Mutterschaftsurlaub

Arbeitnehmerinnen haben nach der Niederkunft einen Anspruch auf Mutterschaftsurlaub von *mindestens 14 Wochen*. Um den Anspruch geltend zu machen, muss die Schwangerschaft mindestens 23 Wochen gedauert haben. In den ersten *acht* Wochen nach der Geburt darf keine Erwerbstätigkeit ausgeübt werden (Beschäftigungsverbot).

Der Mutterschaftsurlaub wird durch die Erwerbsersatzordnung (EOG) entschädigt, wenn die Voraussetzungen hierzu erfüllt sind. Die Voraussetzungen für eine solche Mutterschaftsentschädigung sind eine obligatorische Versicherung bei der AHV während mindestens neun Monaten vor der Geburt, eine Erwerbstätigkeit von mindestens fünf Monaten in dieser Zeit sowie eine Arbeitneh-

mereigenschaft zum Zeitpunkt der Geburt. Die Entschädigung wird als Taggeld während höchstens *98 Tagen* entrichtet und beträgt *80% des durchschnittlichen Erwerbseinkommens, maximal jedoch CHF 220.– pro Tag*.

### BEISPIEL

Bei einem monatlichen Einkommen von CHF 9000.– ergibt sich die folgende Berechnung:  

$$\text{CHF } 9000.- : 30 \text{ (Tage)} = \text{CHF } 300.- \text{ pro Tag} \times 0.8 = \text{CHF } 240.- \text{ pro Tag.}$$

Da die Entschädigung jedoch bei CHF 220.– gekappt ist, beträgt die Entschädigung für 98 Tage CHF 21 560.–.

Der Urlaubsanspruch beginnt grundsätzlich am Tag der Niederkunft. Im Falle einer Hospitalisierung des Neugeborenen nach der Geburt haben Arbeitnehmerinnen jedoch Anspruch auf eine Verlängerung des Mut-



# Praktika und jugendliche Angestellte – ausgewählte Fragestellungen des Arbeitsrechts

Praktika dienen jugendlichen Arbeitskräften oft als Brücke zwischen der Ausbildung und dem Einstieg in das Berufsleben. Doch während Praktika wertvolle Erfahrungen bieten können, werfen sie auch verschiedene arbeitsrechtliche Fragestellungen auf. Überdies sind bei Jugendlichen unter 18 Jahren zusätzliche Schutzbestimmungen zu beachten. Hier finden Sie Antworten auf die wichtigsten Fragen rund um Praktika.

■ Von Sandra Küng



## Was versteht man unter einem Praktikum?

Ein Praktikum ist in der Regel eine befristete Anstellung mit dem Zweck des Erlernens oder der Vertiefung praktischer Kenntnisse und Fähigkeiten. Regelmässig wird ein Praktikum im Rahmen einer Ausbildung absolviert, um Erfahrungen in einem bestimmten Arbeitsumfeld zu sammeln. Es bietet eine Gelegenheit, um theoretische Kenntnisse in der Praxis anzuwenden, neue Fähigkeiten zu erlernen und Einblicke in das Arbeitsleben zu gewinnen.

## Welche rechtlichen Bestimmungen kommen zur Anwendung?

Das Praktikum ist im Obligationenrecht nicht gesondert geregelt. Es kommen die Bestimmungen zum Einzelarbeitsvertrag und die Bestimmungen zum befristeten Arbeitsverhältnis von Art. 334 OR zur Anwendung. Überdies sind insbesondere die Bestimmungen des Arbeitsgesetzes (ArG) und der darauf basierten Verordnungen (ArGV 1–5) zu beachten.

## Welche speziellen vertraglichen Regelungen sind angezeigt?

Im Interesse des Praktikanten/der Praktikantin sind die konkreten, oftmals durch

die Bildungsinstitution vorgegebenen, Praktikumsziele im Vertrag festzuhalten. Dadurch wird sichergestellt, dass der Praktikant/die Praktikantin für Arbeiten eingesetzt wird, welche zur Erreichung und Vertiefung des Ausbildungs- oder Weiterbildungsziels beitragen. Im Einzelfall hängt dies jedoch von den konkreten Vorkenntnissen und Berufserfahrungen des Praktikanten/der Praktikantin ab. So können bei Berufseinsteigern durchaus auch einfache und repetitive Arbeiten im Rahmen dieses Praktikumsziels liegen.

## Welche Arbeiten sind im Rahmen des Praktikums zumutbar?

Praktikanten und Praktikantinnen müssen während ihres Praktikums die Möglichkeit haben, praktische Erfahrungen zu sammeln, die sie gezielt in ihrem Ausbildungs- oder Weiterbildungsbereich weiterbringen. Es bedarf einer ausgewogenen Mischung aus lernbezogenen Aufgaben und praktischen Tätigkeiten. Zentral sind dabei die kompetente Betreuung, Anleitung und Unterstützung der Praktikanten und Praktikantinnen.

## Welcher Lohn ist beim Praktikum zu entrichten?

Grundsätzlich ist das Praktikum entgeltlich. Der Lohn darf in der Regel zwischen den Parteien frei und ohne Einschränkung durch Mindestlöhne oder verbindliche Lohnvorgaben vereinbart werden. Dies gilt oftmals auch in Gegenden mit Mindestlohnvorschriften. Auch die Empfehlungen der Bildungsinstitutionen sind in der Regel nicht verbindlich.

**Ein Beispiel:** Im Kanton Basel-Stadt sind Praktika von längstens sechs Monaten vom Anwendungsbereich des Mindestlohngesetzes ausgenommen. Liegt nach Ablauf dieser sechs Monate ein unterzeichneter Lehrvertrag oder eine Zulassungsbestätigung zu einer eidgenössisch anerkannten Hochschule (Tertiär A) oder Institution der Höheren Berufsbildung (Tertiär B) vor, kann das Praktikum auf längstens zwölf Monate verlängert werden, ohne dass der Mindestlohn gilt. Bei Branchen- und Betriebspraktika mit vorgegebenem Ausbildungs-Curriculum kommt der Mindestlohn bis zum Abschluss des entsprechenden Praktikums ebenfalls nicht zur Anwendung (§ 2 Abs. 2 lit. a MiLoG BS).

In einigen Branchen sieht der Gesamtarbeitsvertrag jedoch einen Mindestlohn für Praktikanten vor. Im Landes-Gesamtarbeitsvertrag des Gastgewerbes («L-GAV») liegt dieser gemäss Art. 11 z.B. aktuell bei CHF 2359.– brutto.

Ähnliches gilt auch im Landesmantelvertrag der Baubranche. In Sonderfällen gemäss Art. 45 Abs. 1b, worunter Jugendliche unter 17 Jahren, Praktikanten, Schüler und Studenten mit einer Arbeitsdauer von bis zu zwei Monaten im Jahr fallen, gilt der genannte Mindestlohn jedoch nur als Richtwert.

## Können Praktika vorzeitig gekündigt werden?

Als befristete Arbeitsverträge haben Praktika eine im Voraus bestimmte Dauer und enden automatisch nach deren Ablauf. Entsprechend können sie in der Regel nicht vorzeitig gekündigt werden, es sei denn, es wurde im Vertrag ausdrücklich vereinbart. Vorbehalten bleibt die fristlose Kündigung bei Vorliegen eines wichtigen Grundes im Sinne von Art. 337 OR.



Wem gehören die bei der Arbeit geschaffenen Werke?

## Urheberrechte im Arbeitsverhältnis

Die meisten Arbeitgeber gehen davon aus, dass sämtliche von den 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



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

### 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 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 Erfindungen von Mitarbeitenden dem Arbeitgeber gehören. Das Urheberrecht kennt mit Ausnahme der Regelung für Software, deren Urheberrechte von Gesetzes wegen dem Arbeitgeber zufallen, keine solchen gesetzlichen Regelungen für von Mitarbeitenden im Rahmen des Arbeitsverhältnisses geschaffene Werke.

Im Urheberrecht gilt das sogenannte Schöpferprinzip, wonach die Urheberrechte am Werk originär dem Schöpfer des Werks zukommen. Dieses Prinzip kollidiert mit dem im Arbeitsrecht ansonsten geltenden Prinzip, wonach der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber alles sofort herauszugeben hat, was er in Ausübung seiner Tätigkeit hervorbringt.

Mit anderen Worten, im Kontext eines Arbeitsverhältnisses entstehen die Urheberrechte

# LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN

SPEZIALFÄLLE – BERECHNUNGSBEISPIELE – RECHTLICHES

MAI 2024

NEWSLETTER **05**



## Liebe Leserin, lieber Leser

Der erste Beitrag skizziert die Regelungen für Homeoffice im internationalen Kontext.

Der zweite Beitrag beleuchtet die essenziellen Fähigkeiten, die Payroll-Fachkräfte heute mitbringen müssen.

In einem Umfeld, in dem das traditionelle Drei-Säulen-System vor neuen Herausforderungen steht, sind innovative Unternehmen gefragt, um diese Zurückhaltung zu durchbrechen.

Zum Schluss finden Sie einen Überblick über die rechtlichen Grundlagen zum 13. Monatslohn und ein Beispiel einer Schlussabrechnung.

Viel Freude beim Lesen.

*C. Seffinga*

Carla Seffinga, WEKA Productmanagement Finanzen und Steuern

### IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema: Fürsorgepflicht des Arbeitgebers Seite 1
- Best Practice: Kompetenzen im Payroll Seite 5
- Best Practice: Vorsorgeberatung im Unternehmen Seite 7
- Best Practice: 13. Monatslohn Seite 10
- Best Practice: Schlussabrechnung Seite 12

## Homeoffice ≠ Workation

Der Kreativität von Arbeitsmodellen sind heute keine Grenzen gesetzt. Arbeitgeber müssen jedoch sicherstellen, dass die Fürsorgepflicht im Rahmen eines bestehenden Arbeitsverhältnisses, die besagt, dass Leben und Gesundheit des Arbeitnehmenden zu schützen sind, eingehalten wird.

### ■ Von Dagmar Richardson

#### Homeoffice

#### Telearbeit im Ausland für einen oder mehrere Arbeitgeber in der Schweiz

In Bezug auf die Arbeit aus dem Homeoffice (Telearbeit) in EU-/EFTA-Staaten gilt seit dem 1. Juli 2023 eine zusätzliche Regelung für die Mitarbeitenden, welche als tägliche oder wöchentliche Grenzgänger in der Schweiz arbeiten. Bei einer Gesamtanstellung bei einem oder mehreren Arbeitgebern **in der Schweiz**

von mindestens 50% haben EU-/EFTA-Bürger eine erhöhte Möglichkeit als vor der Pandemie für die Anerkennung der Homeoffice-Tätigkeit. Diese darf maximal 49% des Gesamtbeschäftigungsgrads betragen, damit die Mitarbeitenden den Schweizer Sozialversicherungen unterstellt bleiben. Die folgenden Staaten haben eine entsprechende Zusatzvereinbarung unterschrieben: Deutschland, Finnland, Frankreich, Holland, Italien, Kroatien, Liechtenstein,

Luxemburg, Malta, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Schweden, Schweiz, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechische Republik. Nur in diesen Staaten kann die Grenze von 49% unter einem Schweizer Arbeitsvertrag angewendet werden.

#### Anwendung

Die Vereinbarung zu 49% Telearbeit (Homeoffice) ist grundsätzlich dann anwendbar, wenn eine Person mit Wohnsitz in einem Staat, der die Sondervereinbarung unterschrieben hat, für einen Schweizer Arbeitgeber tätig ist und regelmässig einen Teil der Arbeit (max. 49%) in Form von Telearbeit im Wohnsitzstaat erbringt.

Arbeitnehmende mit nur einem oder mehreren Arbeitgebern in der Schweiz können bis zu 49%, z.B. in Deutschland, im Homeoffice



## Erforderliche Kompetenzen für Payroll-Fachkräfte

Die zunehmende Dynamik und die damit verbundene Komplexität im Berufsleben spiegeln sich auch im Lohnwesen wider. Zahlreiche gesetzliche Regelungen bilden dabei den Rahmen. Um in diesem anspruchsvollen Umfeld erfolgreich zu sein, benötigen Mitarbeitende im Payroll ein sehr breites Spektrum an fachlichen und persönlichen Kompetenzen.

■ Von Marco Riedi

### Fachliche Kompetenzen

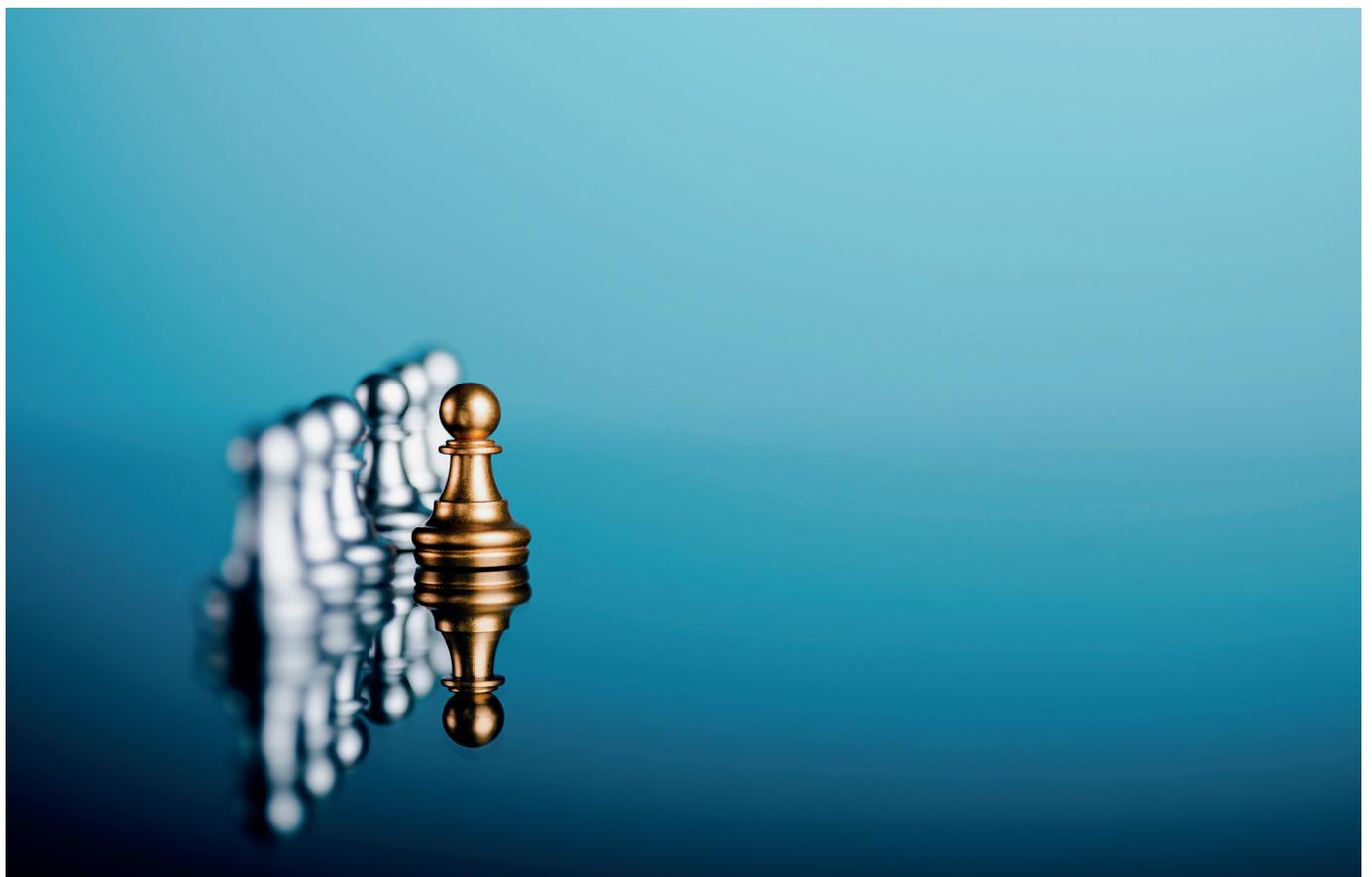
Fundierte Kenntnisse in verschiedenen Fachbereichen sind eine der wichtigsten Voraussetzungen. Zentral sind sicherlich die Kenntnisse der verschiedenen Lohnarten und -bestandteile: angefangen beim Bruttolohn über die Sozialversicherungsabzüge bis hin zu Quellensteuern und Lohnnebenleistungen wie beispielsweise der Privatanteil an einem Firmenfahrzeug oder Reka-Checks und die Fragestellungen, inwiefern solche Lohnbestandteile sozialversicherungspflichtig sind oder eben nicht.

Im rechtlichen Bereich sind neben der Sozialversicherungsgesetzgebung auch die gesetzlichen Bestimmungen des Steuerrechts sowohl auf Bundes- wie auch Kantonsebene wie auch arbeits- und datenschutzrechtliche Regelungen zu nennen. Dabei ist zu beachten, dass die gesetzlichen Regelungen nicht immer abschliessende Antworten zu Lohnfragen liefern. Vielmehr sind detaillierte Regelungen in Wegleitungen zu den gesetzlichen Grundlagen zu nennen, beispielsweise die Wegleitung über den massgebenden Lohn der AHV, IV und EO.

### Persönliche Kompetenzen

Neben den fachlichen Kompetenzen sind für Payroll-Fachleute auch persönliche Kompetenzen von zentraler Bedeutung. Eine dieser Schlüsselkompetenzen ist die Detailgenauigkeit. Präzision bei der Datenerfassung und -verarbeitung ist unerlässlich, da selbst kleinste Fehler weitreichende Folgen haben können. Es ist eine wesentliche Voraussetzung, relevante Daten sorgfältig analysieren und interpretieren zu können. Eine schnelle Arbeitswelt, in der sich gesetzliche Bestimmungen ändern, neue Technologien auf dem Vormarsch sind und neue Arbeitsmethoden Einzug halten, verlangt zudem nach sehr hoher Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

Kommunikation und Beratungskompetenzen sind ebenfalls unverzichtbar. Komplexe Sachverhalte klar und verständlich gegenüber Mitarbeitenden und anderen Abteilungen im Unternehmen erklären zu können, ist eine weitere nennenswerte persönliche Schlüsselkompetenz. Hierunter fallen beispielsweise auch das Erläutern von gesetzlichen Änderungen oder das Mitwirken und Beraten beim Implementieren neuer Prozesse im Unternehmen.





# Unternehmen als Vorsorgemotivatoren: Neue Wege für die junge Generation in der Schweiz

Junge Schweizer stehen in Bezug auf ihre Vorsorge vor einem Dilemma: Trotz ihres Finanzwissens scheuen sie vor der privaten Altersvorsorge und Investitionen zurück. Nun sind innovative Unternehmen gefragt, um diese Zurückhaltung zu durchbrechen und die junge Generation für eine proaktive Vorsorgeplanung zu gewinnen.

■ Von Luca Bornhauser und Silvia Kljajic-Canale

## Vorsorgen oder Verpassen: Die jungen Schweizer und das Dilemma der Altersvorsorge

In der Schweiz steht das traditionelle Drei-Säulen-System vor neuen Herausforderungen, wenn es darum geht, die jüngere Generation für die private Altersvorsorge zu gewinnen. Es besteht eine deutliche Lücke im Bewusstsein junger Schweizer hinsichtlich der Notwendigkeit, frühzeitig mit der privaten Vorsorge zu beginnen. Trotz eines vergleichsweise hohen Finanzwissens unter Schweizer Jugendlichen zeigen aktuelle Studien eine Zurückhaltung gegenüber Investitionen auf. Häufig ist dieses Verhalten geprägt von der Angst vor finanziellen Verlusten, mangelndem Vertrauen oder Desinteresse. Dies wird durch das aktuelle Zinsumfeld, globale Unsicherheiten und eine allgemeine Skepsis gegenüber dem Finanzmarkt weiter verstärkt. Junge Schweizer tendieren daher, wenn sie sich überhaupt um eine Vorsorgelösung bemühen, überwiegend zu einem konservativeren Sparverhalten.

Die Rolle der Unternehmen im Kontext der privaten Vorsorge kann entscheidend sein und wird häufig unterschätzt. Die Bewerbung und Vermittlung von Wissen über die dritte Säule liegt aktuell primär in den Händen der Privatwirtschaft. Banken und Versicherungen, die Hauptakteure in diesem Bereich, stehen vor der Herausforderung, nicht nur Produkte zu verkaufen, sondern auch Bildungsarbeit zu leisten. Diese Notwendigkeit wird umso dringlicher, als das Schweizer Bildungssystem das Thema private Vorsorge nur selten und wenn, dann oft nicht in der benötigten Tiefe behandelt. Die effektive Kommunikation und die

Fähigkeit, junge Menschen dort abzuholen, wo sie stehen – insbesondere in einer Zeit, in der materieller Besitz und der Vergleich über soziale Medien zunehmend das Selbstwertgefühl junger Menschen bestimmen –, wird zur zentralen Aufgabe der Anbieter von Vorsorgelösungen, aber eben auch von Unternehmen in ihrer Rolle als Arbeitgeber.

Angesichts der demografischen Verschiebungen und der abnehmenden Erwerbsquote steht die Schweiz vor der Herausforderung, junge Menschen nicht nur für die Bedeutung der Altersvorsorge zu sensibilisieren, sondern auch Wege aufzuzeigen, wie sie sich trotz der vorherrschenden Konsumorientierung und Skepsis gegenüber dem Finanzsystem bestmöglich für das Alter absichern können. Die Überbrückung dieser Kluft erfordert innovative Ansätze in der Finanzbildung und -kommunikation, die über traditionelle Methoden hinausgehen und die spezifischen Bedürfnisse und Bedenken der jungen Generation adressieren.

Vor diesem Hintergrund müssen Unternehmen innovative Strategien entwickeln, um die jüngere Generation zu erreichen und zu motivieren, in ihre finanzielle Zukunft zu investieren. Es geht nicht nur darum, Wissen zu vermitteln, sondern auch darum, Vertrauen aufzubauen und eine Kultur der finanziellen Vorsorge zu fördern, die über das blosse Sparen hinausgeht. Eine Kultur der finanziellen Vorsorge zeichnet sich durch das bewusste und systematische Sparen, Investieren und Planen finanzieller Ressourcen aus, um langfristige Sicherheit und Wohlstand zu gewähr-

leisten. Unternehmen müssen sich die Frage stellen, wie sie effektive Botschaften gestalten können, um die spezifischen Bedenken und Lebensrealitäten junger Schweizer anzusprechen.

In einer Zeit, in der die finanzielle Sicherheit im Alter angesichts demografischer Veränderungen und einer ungewissen wirtschaftlichen Zukunft immer unsicherer wird, ist es entscheidend, dass junge Menschen verstehen, wie wichtig es ist, frühzeitig mit der Planung ihrer Altersvorsorge zu beginnen.

## Einblick in aktuelle Forschungsergebnisse

Die durchgeführte Studie bietet aufschlussreiche Einblicke in das Vorsorgeverhalten junger Schweizer. Junge Menschen in der Schweiz zeigen ein zunehmendes Bewusstsein für die Bedeutung der privaten Vorsorge, jedoch lassen sich gleichzeitig eine Reihe von Hindernissen und Unsicherheiten identifizieren, die sie auf ihrem Weg zur finanziellen Absicherung im Alter bewältigen müssen.

Ein zentrales Ergebnis ist die Erkenntnis, dass junge Schweizer zwar über ein hohes Finanzwissen verfügen, dieses Wissen jedoch nicht zwangsläufig in eine aktive und zielgerichtete Vorsorgeplanung umsetzen. Bei rund drei Viertel der Teilnehmenden zeigt sich ein hohes Niveau an Vorsorge- und Finanzwissen. Jedoch nur knapp die Hälfte der Befragten ergreift aktiv Massnahmen zur privaten Vorsorge. Obwohl das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer ergänzenden privaten Vorsorge und das entsprechende Wissen vorhanden sind, führen Faktoren wie die wahrgenommene Komplexität der Finanzprodukte, Misstrauen gegenüber Finanzinstitutionen, Desinteresse am Thema, der Wunsch nach neutraler Beratung und eine generelle Unsicherheit bezüglich der eigenen finanziellen Zukunft dazu, dass viele junge Erwachsene zögern, konkrete Schritte zu unternehmen. Diese Diskrepanz zwischen Wissen und Handeln deutet auf eine Lücke hin, die durch geeignete Strategien geschlossen werden muss, um die Vorsorgeplanung zu fördern.

Die Forschung zeigt auch, dass die Bereitschaft zur privaten Vorsorge stark von der individuellen Lebenssituation, dem Bildungsstand



# DER HR-DEVELOPER

MAI 2024  
NEWSLETTER 05

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



## Liebe Leserin, lieber Leser

Künstliche Intelligenz ist spätestens seit der Lancierung von Chat-GPT Ende 2022 ins Bewusstsein der Öffentlichkeit gerückt. Und was der Chatbot bereits leisten kann, ist bloss ein Vorgeschmack darauf, was zukünftig möglich sein wird. Claus Gerberich setzt sich im ersten Beitrag mit dem Potenzial von KI auseinander und zeigt, in welchen HR-Disziplinen KI-Tools schon heute die Arbeit von Personal\*innen erleichtern.

Marianne Grobner beleuchtet in ihrem Artikel das Phänomen «Quiet Quitting» bzw. die sinkende Lust am Arbeiten. Sind wir eine Gesellschaft der «Faulen» geworden, oder sind die Gründe für den schwindenden Arbeitswillen im Arbeitsumfeld resp. bei den Unternehmen zu suchen? Erfahren Sie mehr ab Seite 5.

Herzlichst Ihr

Dave Husi, Redaktor Bereich Personal

## IN DIESER AUSGABE:

- Corporate Fitness:  
KI im Personalwesen Seite 1
- Mindset:  
Null Bock?! Haben wir keine  
Lust mehr auf Arbeit? Seite 5
- Collaboration:  
Nachhaltige, tiefe Veränderung  
durch die Verbindung zur  
Inspirationsquelle Seite 7
- HR-Skills:  
Produktivität steigern  
trotz Fachkräftemangel –  
HR als Enabler Seite 9
- H im HR:  
Die kompetenzbasierte  
Organisation Seite 11

## KI im Personalwesen

Künstliche Intelligenz (KI) ist zwar in aller Munde, doch nur wenige Unternehmen setzen sie bereits im Personalwesen ein. Dies zeigt z. B. der von Ernst & Young durchgeführte Artificial Intelligence Report<sup>1</sup>. So verwenden europaweit nur 7% der Studienteilnehmer KI im Personalbereich. Dabei könnten entsprechende Technologien für spürbar effizientere HR-Abläufe sorgen. Dieser Beitrag zeigt, wie das Potenzial von KI in verschiedenen HR-Disziplinen wie der Rekrutierung, der Personalentwicklung oder bei der Mitarbeiterbindung genutzt werden kann.

### ■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

#### Die Potenziale der künstlichen Intelligenz

Künstliche Intelligenz (KI) ist ein multidisziplinäres Forschungs- und Anwendungsgebiet,

das sich mit der Entwicklung von Computertechnologien befasst, die in der Lage sind, menschenähnliche Intelligenz und kognitive

Fähigkeiten zu simulieren. Dies umfasst die Fähigkeit, Wissen zu erwerben, zu verarbeiten, zu verstehen, zu lernen, zu planen, zu entscheiden, zu kommunizieren, Probleme zu lösen und in komplexen, unstrukturierten Umgebungen zu agieren.

Die Kernidee hinter KI besteht darin, Algorithmen und Systeme zu entwickeln, die es Computern mithilfe entsprechender Software ermöglichen, Aufgaben auszuführen, die normalerweise eine menschliche Intelligenz erfordern. Hierzu gehören die Verarbeitung natürlicher Sprache, die Mustererkennung, das maschinelle Lernen, die robotische Automatisierung und die neuronale Netzwerktechnologie. KI-Systeme können Informationen analysieren, Muster erkennen, aus Daten ler-



## Null Bock?! Haben wir keine Lust mehr auf Arbeit?

Mehr als die Hälfte der Vollzeitkräfte will weniger Stunden arbeiten, als vertraglich vereinbart. Die Stimmung am Arbeitsmarkt ist laut Arbeitsklima-Index so schlecht wie seit 25 Jahren nicht mehr. Die «Extrameile» im Job wird von der «Quiet-Quitting»-Idee infrage gestellt. Wie ist diese Entwicklung zu erklären? Sind wir einfach eine Gesellschaft von «Faulen» geworden? Oder lässt sich das Arbeitsumfeld so gestalten, dass Menschen mehr Lust auf Arbeit haben? Diesen Fragen geht Autorin Marianne Grobner nach.

### ■ Von Dr. Marianne Grobner

Zuerst schien es nur ein Thema der «Jungen»: Führungskräfte und Personalier klagten über die Generationen Y und Z, die nicht mehr so einsatzwillig wirkten wie die fleissigen Vertreter\*innen der Generation X. Längst ist aber belegt, dass das Infragestellen unserer Höher-weiter-schneller-Wirtschaft, die man auch als Hustle Culture bezeichnet, kein Generationenthema, sondern Ausdruck eines allgemeinen Wertewandels in unserer Gesellschaft ist. Der Arbeitseifer hat in Mitteleuropa allgemein nachgelassen. Arbeiten bis zum Umfallen auf Kosten der mentalen und körperlichen Gesundheit und das gesamte Leben nur nach der Arbeit ausrichten – was früher einfach hingenommen oder auch akzeptiert werden musste, um zu überleben, darf jetzt kritisch hinterfragt werden. Dieses Phänomen bezeichnet der Psychologieprofessor Jürgen Kriz ein Phänomen unserer Wohlstandsblase in Europa, in der man es sich auch leisten kann, nicht oder weniger zu arbeiten weil das soziale Netz einen auffängt.

«Der grössere Teil der 8 Milliarden Menschen auf diesem Planeten stellt sich nicht die Frage, ob er Lust auf Arbeit hat.»

Unsere Gesellschaft als «faul» zu bezeichnen, greift aber zu kurz. Menschen wollen sich nicht mehr aufopfern für eine Arbeit, die sie psychisch an die Belastungsgrenze bringt und die sie als sinnentleert erleben. Arbeitnehmer wollen nicht nur beschäftigt, sondern auch

produktiv sein. In der durch Digitalisierung veränderten Arbeitswelt ist es aber schwierig, «Tagwerk» zu erleben: Dysfunktionale Organisationsstrukturen, volle Kalender, ergebnislose Sitzungen, ständige Unterbrechungen verhindern konzentriertes Arbeiten und Fokussierung auf Aufgaben. Man verbringt viel Zeit mit «Busy Work». Man ist zwar sehr beschäftigt, aber nicht produktiv. Am Abend geht man erschöpft statt «rechtschaffen müde» nach Hause und fragt sich: «Wofür gebe ich mich da her?»

Befragt nach den Gründen für Unzufriedenheit, beanstandeten 69% der Arbeitnehmenden, dass bei der Arbeit das Interesse an ihnen als Mensch fehle. 81% monierten, dass die Förderung der individuellen Entwicklung auf der Strecke bleibe, und 77% kritisierten, dass ihnen kein regelmässiges Feedback über persönliche Fortschritte bei der Arbeit gegeben werde. 33% gaben an, eine Position auszufüllen, die nicht 100%ig ihren Neigungen und Talenten entspreche. Da helfen auch keine «Zufriedenheitspflaster» wie Obstkörbe, hippe Büros mit Tischkicker, «Chief Happiness Officer» oder vier Wochen «Workation am Strand in Thailand». Die Wirtschaftspsychologin Vera Starker bringt es auf eine einfache Formel: *Zufriedenheit ist das ERGEBNIS von Leistungs- und Kompetenzerleben. Und nicht umgekehrt!*

Die Herausforderung für Management und HR ist es daher, Rahmenbedingungen in der Organisation so zu gestalten, dass Arbeit positiv und sinnvoll erlebt wird. Dabei hilft eine gemeinsame Reflexion zu den Grundmotivati-

onen menschlicher Existenz für ein ganzheitliches Wollen (nach Alfred Längle):

### 1. Grundvertrauen – da sein können

In einer Unternehmenskultur, die geprägt ist von Sicherheit, Grundvertrauen und Realitätsbezug: Es gibt verbindliche Vereinbarungen und Klarheit über Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Mitarbeitende erleben Vertrauen und werden in Entscheidungen einbezogen. Sie werden entsprechend ihren Fähigkeiten eingesetzt und können unter menschenwürdigen Bedingungen arbeiten. Kritische Themen, Sorgen und Ängste können ohne Sanktion offen angesprochen werden. Dysfunktionale Strukturen in der Organisation wie zeitraubende Arbeiten (Busy Work), störende Unterbrechungen, irrelevante Meetings oder Kontrollmechanismen werden gemeinsam thematisiert und sukzessive eliminiert.

#### Kernfragen für den gemeinsamen Dialog:

- Sind wir ein «guter Platz» zum Arbeiten? Was sollten wir dazu abschaffen oder einführen?
- Gibt es Strukturen (Zeiten und Räume) für kritische gemeinsame Reflexion?
- Haben wir eine Vertrauenskultur (bezüglich Arbeitszeit, Ressourcennutzung ...)?

### 2. Werte und Beziehungen, um das Arbeitsleben zu mögen.

Durch eine gute Beziehung zu dem, was ich tue und zu den Menschen, mit denen ich arbeite, kann Ausdauer und Zuversicht entstehen. Gute Beziehungen brauchen neben den stabilen Räumen für Dialog und Austausch vor allem Zeit, Nähe und Zuwendung. Zeit ist geschenktes Leben. Nähe und Beziehung entstehen nicht in Online-Meetings mit endlosen Präsentationen und Flucht in Zahlen, Daten und Fakten, sondern in wertvollem Austausch, Zuwendung und Präsenz. Dies ist die aktivste Art, tieferen Kontakt herzustellen. Wenn es weniger Meetings gibt, aber mehr Dialoge, in denen man einander Zeit und volle Aufmerksamkeit schenkt, erleben wir echte Wertschätzung.

#### Kernfragen für den gemeinsamen Dialog:

- Wie gestalten wir gemeinsame Treffen mit «echter Präsenz» (wo wir ganz da sind)?
- Wie verbessern wir unsere Dialogfähigkeit?
- Welche Werte sind für uns in der Arbeit wichtig?



## Nachhaltige, tiefe Veränderung durch die Verbindung zur Inspirationsquelle

Oberflächliche Anpassungen reichen in Zeiten zunehmender Komplexität nicht mehr aus. Eine innere Wandlung, geleitet von der Inspirationsquelle, ist erforderlich. Dadurch können Organisationen zu einem Ort werden, an dem Menschen ihren inneren Kompass als Wegweiser für ihr Handeln nutzen können.

■ Von Severin von Hünenbein



### Die Herausforderung des Wandels in einer komplexen Welt

In einer Welt, die sich rasch verändert und von Komplexität definiert ist, stehen Unternehmen vor vielfältigen Herausforderungen, die neue Ansätze und Denkweisen erfordern. Traditionelle Methoden im Changemanagement stossen an ihre Grenzen und bieten keine effektive Antwort auf die Vielschichtigkeit der heutigen Realität. Allzu oft werden Organisationen von den Zwängen bestehender Systeme behindert und finden sich in einem Dilemma aus scheinbar nutzlosen Tätigkeiten wieder, die den Mut für eine nachhaltige Transformation lähmen.

Leider sind Unternehmen selten Orte des Muts. Infolgedessen werden oft kosmetische Eingriffe getätigt, ohne dabei die wirklich knackigen Fragen anzugehen. Tiefe Veränderungen werden meist erst durch eine Form von Krise initiiert, die sich auf unterschiedliche Art und Weise äussert. Anders ausgedrückt, findet eine Transformation erst dann effektiv statt, wenn der Leidensdruck gross genug ist. In Organisationen kann das ein überholtes Businessmodell sein, eine Vertrauenskrise, unzufriedene Mitarbeitende oder die Unfähigkeit, (junge) Talente zu rekrutieren – oft eine Kombination davon, sich gegenseitig verstärkend und bedingend. Diese systemi-

sche Unpassung mit der Umwelt lässt sich nicht einfach wegmoderieren und greift in den Kern von Unternehmen hinein. Genau da muss eine tiefgreifende Transformation auch stattfinden.

### Neues Verständnis von Change

Für erfolgreiche Organisationsentwicklungen ist eine Anpassung unserer Vorstellungen über Veränderungen unerlässlich. Das gängige Modell betrachtet Organisationen als komplizierte Systeme, die durch kluge Pläne und Disziplin umgestaltet werden können. Ein häufig gewählter, aber selten erfolgreicher Ansatz im Changemanagement belohnt gewünschtes Verhalten mit materiellen Anreizen und bedroht unerwünschtes mit negativen Konsequenzen. Doch solche Massnahmen führen oft nur zu kurzfristigen Verhaltensänderungen und vernachlässigen die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden.

Tatsächlich sind Organisationen komplexe Systeme, denn wir können trotz unseres Wissens nur begrenzt vorhersagen, welche Folgen grosse Veränderungen haben werden. Um mit dieser Komplexität umzugehen, bedarf es neuer Ansätze, welche menschliches Verhalten sowie das zugrunde liegende Mindset miteinbeziehen. Ein zentraler Aspekt ist die Gestaltung von Change-Prozessen als Opt-in, bei denen Mitarbeitende nur teilnehmen, wenn sie dies auch wirklich wollen. Dies fördert die intrinsische Motivation und trägt dazu bei, erfolgreiche und nachhaltige Veränderungen zu erreichen.

### Der Schlüssel liegt in der Verbindung zur Inspirationsquelle

Transformationsprozesse erfordern eine innere Wandlung von Organisationen. Dies setzt voraus, dass diese bereit sind, ihre Masken fallen zu lassen und sich einem tiefgreifenden Wandel zu öffnen, der nicht nur oberflächlich beschönigt, sondern eine Veränderung der Sprache und des Denkens einschliesst.

Ein wichtiger Schlüssel zu einer nachhaltigen und tiefgreifenden Transformation liegt in der Verbindung zur Inspirationsquelle – jenem inneren Antrieb, der uns motiviert und unsere Handlungen formt. Im Gegensatz zu materi-