

# personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis

## Personalentwicklung, Skills-Gap & Lernkultur

«Bei uns werden alle Mitarbeitenden gefördert»

Nicole Jans von der AMAG-Gruppe im Experten-Interview

### Arbeitsrecht

#### Weiterbilvereinbarungen

Es braucht klare Regeln, was bei Abbruch der Weiterbildung oder einem Unternehmensaustritt passiert. [S. 14](#)

### Ganzheitliche Bewertung

#### Performance Management

Wie Zielsetzungen und Beurteilungen die Kulturentwicklung beeinflussen. Das Praxisbeispiel Schweizerische Post. [S. 26](#)

### Talentmanagement

#### Nachhaltige Personalstrategie

Die passenden Skills auf dem Arbeitsmarkt zu finden, wird zur Schatzsuche. Drei Handlungsempfehlungen. [S. 32](#)

**EDITORIAL** 3**EXPERTEN-INTERVIEW****«Bei uns werden alle Mitarbeitenden gefördert»** 6

Nicole Jans, Leiterin HR Development bei der AMAG, im Gespräch über Personalentwicklung und lebenslanges Lernen.

**ARBEITSRECHT****Performance Management im Arbeitsrecht** 10

Die entscheidende Frage bei variablen Vergütungen: Geschuldeter Lohnbestandteil oder freiwillige Gratifikation?

**Weiterbeteiligungsvereinbarungen mit Rückzahlungsverpflichtung** 14

Es braucht klare Regeln, was bei vorzeitigem Abbruch der Weiterbildung oder einem Unternehmensaustritt passiert.

**Mattmanns Sicht** 16

Die zweimonatliche Kolumne von Dr. Oliver Mattmann.

**LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN****Steuerliche Regeln für Grenzgänger** 17

Das gilt für die grenzüberschreitende Arbeit in Deutschland, Frankreich und Italien.

**PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS****Weg vom Strohfeuer-Lernen – hin zu einer passenden Lernreise** 20

Nachhaltiger Lerneffekt mit der Lernreise.

**(Über-)motivierte Bewerber\*innen** 22

Die Debatte mit Melanie Pomplun, Severin Böller und Marcus Fischer.

**Personalentwicklung neu gedacht** 24

Mit dem «Deep O.C.E.A.N.»-Modell zur besseren Zusammenarbeit.

**Performance Management als Wegbereiter der Kulturentwicklung** 26

Wie Zielsetzungen und Beurteilungen die Kulturentwicklung beeinflussen.

**Wenn Frauen weinen** 29

Die Bewertung von weinenden Frauen ist kontextabhängig.

**HR-STRATEGIE****Lebenslanges Lernen: Eine Schlüsselkompetenz für die Zukunft** 30

Employability durch kontinuierliche Weiterentwicklung sichern.

**Talentmanagement als Schatzsuche** 32

Die passenden Skills auf dem Arbeitsmarkt zu finden, wird schwieriger.

**Mit Kompetenzmanagement gegen zukünftige «Skills-Gaps»** 34

Den Fokus auf Schlüsselkompetenzen legen.

**DENKSPORT****Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!** 37**FÜHRUNG****Mit Servant Leadership die Mitarbeiterzufriedenheit steigern** 38

Vertrauen schenken und Verantwortung übergeben.

**AUS- UND WEITERBILDUNG****Warum konventionelle HR-Ausbildungen nicht mehr genügen** 40

Interdisziplinäre Kompetenzen für moderne HR-Fachleute.

**Weiterbildungen im HR & Leadership** 44

Welcher Lehrgang findet wann statt?

**WERTE & KOMPETENZEN****Fremdsprachen lernen via App** 46

Ein neuer Ansatz kombiniert spielerisches Lernen mit einem simulierten «Sprachbad».

**Die Rolle der Persönlichkeit im Arbeitskontext** 48

Wie die Ausprägung der Persönlichkeitsdimensionen unser Verhalten beeinflusst.

**KOLUMNE****Resilienz: Software-Update für den Menschen** 49

Über den Umgang mit Stress schreibt Business Coach Karem Albash in der aktuellen Kolumne.

**VORSCHAU / IMPRESSUM** 50



## Personalentwicklung, Weiterbildung & Lernkultur

# «Bei uns werden alle Mitarbeitenden gefördert»

Die Arbeitswelt wird dynamischer, Wissen veraltet schneller, und «lebenslanges Lernen» wird zur Normalität. Dies gilt auch für die 7300 Mitarbeitenden und 770 Lernenden der AMAG-Gruppe. Wir sprechen mit Nicole Jans, Leiterin HR Development beim grössten Schweizer Automobilunternehmen, über interne Weiterbildung, Lernkultur und die Messbarkeit von Entwicklungsmaßnahmen. Wie sie ihre Mitarbeitenden für die Bewältigung der laufenden und anstehenden Veränderungen in der Automobilbranche fit macht, verrät sie im Interview.

*Interview geführt von Dave Husi*

**Frau Jans, welche sind die aktuell grössten Herausforderungen, mit denen Sie als Leiterin Personalentwicklung bei der AMAG konfrontiert sind?**

Da gibt es sicherlich mehrere. Dazu muss ich jedoch anfügen, dass mein Verantwortungsbereich breit ist und neben der klassischen Personal- und Führungsentwicklung auch die Rekrutierung, das Employer Branding sowie das Talentmanagement beinhaltet. Aber lassen Sie mich auf die Frage zurückkommen. Eine Herausforderung ist die Beschaffung der Fachkräfte vor allem in den handwerklichen Berufen. Zudem befindet sich die AMAG in einem grösseren Veränderungsprozess. Hier gilt es, die Mitarbeitenden und die Führungskräfte rechtzeitig auf die Zukunft vorzubereiten und ihnen die notwendigen Fähigkeiten zu vermitteln, damit sie auch den neuen Anforderungen gerecht werden können.

**Welchen Stellenwert hat die Personalentwicklung bei Ihrem Arbeitgeber?**

Die Personalentwicklung hat bei der AMAG traditionellerweise einen hohen Stellenwert. Dabei investieren wir sowohl in die Ausbildung junger Menschen wie auch in die Weiterentwicklung unserer Fachkräfte. Unsere Mitarbeitenden dürfen dabei von einem breiten Angebot an internen und externen Aus- und Weiterbildungen bis hin zu CAS-Abschlüssen profitieren. Die AMAG ist sehr grosszügig bei der finanziellen Unterstützung der Weiterbildungswünsche und beteiligt sich zu einem wesentlichen Teil an den entsprechenden Kosten.

**Inwiefern prägt die Mission und Vision der AMAG die Personalentwicklungsstrategie des Unternehmens?**

Die AMAG hat eine klare Vision: Wir wollen uns zur führenden Anbieterin nachhaltiger individueller Mobilität entwickeln. Dafür brauchen wir nicht nur gute Produkte und Serviceleistungen, sondern auch ein starkes Team, das gemeinsam an einem Strang zieht und unsere Werte lebt. In einer Zeit des rasanten Wandels brauchen wir eine innovative und kollaborative Kultur, die uns ermutigt, neue Wege zu gehen und gemeinsam zu lernen, um unsere Vision zu verwirklichen. Die Personalentwicklung trägt wesentlich dazu bei, dass unsere Mitarbeitenden in der Lage sind, diesen Wandel aktiv zu gestalten.

**Welche Massnahmen ergreift die AMAG, um eine Lernkultur im Unternehmen zu fördern und den Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitenden zu unterstützen?**

Wie bereits erwähnt, stellen wir ein vielfältiges und auf die verschiedenen Zielgruppen abgestimmtes Lernangebot zur Verfügung, das allen Mitarbeitenden gleichermaßen offensteht. Durch verschiedene Lernformate adressieren wir die unterschiedlichen Bedürfnisse ans Lernen. Gerade bei Berufsgruppen, die eher lernfern sind, ist es wichtig, die Einstiegshürde so gering wie möglich zu halten und dabei die Lust am Lernen durch kleine und praktische «Lernhäppchen» zu fördern. Wir bieten auch Peer Coachings, Shadowings oder Mentoring- und Ambassadorprogramme an. Diese stellen

sicher, dass der Austausch auch über die einzelnen Business Units hinweg erfolgt.

**In Ihrer Personalentwicklungsleitlinie steht «Leistungsstärkung durch Karriereförderung» – was bedeutet dies konkret?**

Konkret sprechen wir hier unser Talentmanagement an, welches wir in den letzten Jahren kontinuierlich auf- und ausgebaut haben. In der AMAG bieten wir eine grosse Vielzahl an unterschiedlichen Berufen an vom Automobiliagnostiker über den Data Scientist Consultant bis hin zum Senior UX-Manager oder Zubehörspezialisten. Dies bietet den Mitarbeitenden die einmalige Chance, ihren Karriereweg intern zu beschreiten, sei es in einer Führungs- oder in einer Fachkarriere. Mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten sind häufig der Grund, warum Mitarbeitende ein Unternehmen verlassen. Dem wollen wir durch das erwähnte Angebot entgegenwirken und so die AMAG insgesamt stärken.

**Werden in Ihrem Unternehmen im Sinne eines Talentmanagements nur die «vielversprechendsten» Mitarbeitenden gefördert, oder werden alle weitergebildet?**

Grundsätzlich werden bei uns alle Mitarbeitenden gefördert und weitergebildet. Die technologischen Veränderungen lösen momentan grosse Umbrüche in der Automobilbranche aus. Dies hat ebenfalls einen wesentlichen Einfluss auf die Berufsbilder, wo neue Skills und Kompetenzen gefragt sind. In einem solchen Umfeld

## Lohnbestandteil vs. freiwillige Gratifikation

# Performance Management im Arbeitsrecht

Performance Management im HR-Kontext beinhaltet zahlreiche Aspekte mit arbeitsrechtlicher Relevanz wie beispielsweise Zielvereinbarungen und sich daran anlehrende Bonussysteme. Dieser Artikel beleuchtet ausgewählte Schnittstellen näher, um das Bewusstsein für arbeitsrechtliche Konsequenzen zu schärfen.

Von Marc Ph. Prinz und Gian Geel



Die – aus arbeitsrechtlicher Sicht – wohl entscheidendste Frage im Zusammenhang mit variablen Vergütungen ist, ob diese einen zwingend geschuldeten Lohnbestandteil oder eine freiwillige Gratifikation darstellen.

## Generelles

Performance Management bedeutet übersetzt Leistungsmanagement. Es umfasst im HR-Kontext alle Aktivitäten und Prozesse mit dem Ziel, die Leistung der Mitarbeitenden zu steuern und diese optimal für das Erreichen der Unternehmensziele einzusetzen. Vereinfacht gesagt kann das Performance Management vom Ablauf her in drei Hauptphasen unterteilt werden: Zielsetzung, Bewertung und Konsequenz.

Alle diese Phasen sind für die arbeitsrechtliche Seite der Beziehung mit den

Mitarbeitenden höchst relevant und geben regelmässig Anlass zu Streitigkeiten und Gerichtsprozessen. Vorgesetzte und HR-Mitarbeitende sollten sich daher der Wechselwirkungen zwischen den Bereichen stets bewusst sein, um teure Fehler zu vermeiden.

## Zielvereinbarungen und Boni

Bei der Steuerung der Leistung von Mitarbeitenden spielen positive Anreize wie variable Vergütungen (sog. Boni) eine zentrale Rolle. Viele Bonussysteme in Unternehmen verknüpfen die einseitige Ansetzung oder Vereinbarung von Zielen

(sei es auf jährlicher Basis oder bereits im Arbeitsvertrag) mit variablen Vergütungen basierend auf der Zielerreichung.

Dabei ist es zunächst einmal wichtig, klare und verständliche Verträge bzw. Reglemente zu schaffen. Denn Unklarheiten oder Widersprüche werden von den Gerichten regelmässig zulasten der Arbeitgebenden ausgelegt, aus deren Feder die meist einseitig diktierten Bestimmungen stammen. Im internationalen Kontext sollten aus anderen Rechtsordnungen stammende Bonuspläne stets unter der Optik des Schweizer Arbeitsrechts überprüft und gegebenenfalls angepasst



## Grenzüberschreitendes arbeiten in Deutschland, Frankreich und Italien

# Steuerliche Regeln für Grenzgänger

In den vergangenen Jahren hat sich die steuerliche Situation für Grenzgänger<sup>1</sup> deutlich verschärft. Dies erfordert flexiblere Regelungen für Arbeitnehmer. Mit den neuen steuerlichen Regelungen sind nun auch Arbeitgebende gefordert, die steuerlichen Bestimmungen zu verstehen und die Situation ihrer grenzüberschreitend tätigen Mitarbeitenden zu kennen.

Von Janine Bienz und Dejan Milosevic

«Ein steuerlicher Grenzgänger ist ein Arbeitnehmer mit einer G-Arbeitsbewilligung». Diese Einschätzung hören Steuerberater des Öfteren. Wer eine G-Arbeitsbewilligung hat, ist aber nicht automatisch auch ein steuerlicher Grenzgänger, denn je nach Rechtsgebiet werden diese beiden Begriffe unterschiedlich definiert. Die Qualifikation eines Grenzgängers ist deshalb immer individuell und entsprechend der jeweiligen Rechtsgebiete vorzunehmen.

### Grenzgänger Schweiz/Deutschland

Bei in Deutschland wohnhaften Arbeitnehmenden ist es entscheidend, klar zwischen echten und unechten Grenzgängern zu unterscheiden, um die Besteuerungsgrundlage zu bestimmen.

#### Der echte Grenzgänger

Von einem echten Grenzgänger im steuerrechtlichen Sinne ist auszugehen, wenn

- in der Regel täglich zwischen dem Wohnort im Ausland und Arbeitsort gependelt wird und die Distanz als zumutbar qualifiziert bzw. effektiv erfolgt und
- der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber eine Ansässigkeitsbescheinigung des Wohnsitzstaats vorlegen kann (sog. Gre-1 bzw. Gre-2).

Die Zumutbarkeit der täglichen Rückkehr aus steuerlicher Sicht ist in einer Konsultationsvereinbarung aus dem Jahr 2018 zwischen der Schweiz und Deutschland geregelt. Demgemäss ist jede Strecke zwischen dem Arbeitsort und Wohnort pro Weg von 100 km (mit dem Auto) oder die Fahrtzeit mit den öffentlichen Verkehrsmitteln pro Weg (schnellste Verbindung)

von maximal 1,5 Stunden zumutbar. Eine Unzumutbarkeit (Überschreitung der Entfernung/Zeit) schliesst die Eigenschaft als echten Grenzgänger allerdings nicht per se aus. Vielmehr sind die tatsächlichen Verhältnisse massgebend. Kehrt also die Arbeitnehmerin nachweislich arbeitstäglich an den Wohnort zurück, kann sie trotz steuerlicher Unzumutbarkeit als echte Grenzgängerin eingestuft werden.

#### Der unechte Grenzgänger

Von einem unechten Grenzgänger ist auszugehen, wenn die folgende Situation vorliegt:

- a. Der Arbeitnehmer kehrt aus beruflichen Gründen an mehr als 60 Tagen pro Kalenderjahr nicht an den Wohnsitz zurück (sog. Nichtrückkehrtage), oder
- b. es wird keine Ansässigkeitsbescheinigung des Wohnsitzstaats beigebracht.

Kehrt der Arbeitnehmer somit nachweislich an mehr als 60 Tagen pro Kalenderjahr aus beruflichen Gründen nicht an den Wohnort zurück, verliert er die echte Grenzgängereigenschaft. Bei einem Teilzeitpensum oder einem unterjährigen Arbeitsbeginn und -ende sind die 60 Tage entsprechend pro rata zu berechnen.

#### Welche Rolle spielt Homeoffice?

Arbeitnehmende wünschen sich von ihren Arbeitgebern mehr Flexibilität in der Arbeitsgestaltung und damit verbunden auch die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten. Eine wichtige Frage in diesem Zusammenhang ist, ob Homeoffice die echte Grenzgängereigenschaft beeinträchtigen kann. Gemäss einer Konsultationsvereinbarung zwischen der Schweiz und Deutschland von Juli 2022 hat ein Arbeitstag im Homeoffice keinen Einfluss

auf die Nichtrückkehrtage. Es ist jedoch erforderlich, dass bestimmte Mindestbedingungen erfüllt sind. Dazu gehört unter anderem, dass die Arbeitnehmerin regelmässig, beispielsweise mindestens an einem Tag pro Woche oder an fünf Tagen im Monat, zwischen dem Arbeitsort und ihrem Wohnsitz pendelt, um als Grenzgängerin zu gelten.

#### Warum ist die Unterscheidung zwischen dem echten und unechten Grenzgänger für den Schweizer Arbeitgeber wichtig?

Der Schweizer Arbeitgeber ist verpflichtet, als Schuldner der steuerbaren Leistung die Quellensteuer vom Lohn des Arbeitnehmers korrekt in Abzug zu bringen. Dazu muss der Arbeitgeber die steuerliche Situation seiner Arbeitnehmerinnen einschätzen können.

Echten Grenzgängern wird von den Bruttoeinkünften 4,5% Quellensteuer pauschal in Abzug gebracht. Diese Grenzgängersteuer wird sowohl von der Schweiz als auch von Deutschland, unabhängig von möglichen Homeoffice-Tätigkeiten, auf dem gesamten Bruttolohn erhoben. In Deutschland wird die Schweizer Quellensteuer von 4,5% an die deutsche Einkommenssteuer angerechnet. Unechte Grenzgänger unterliegen der ordentlichen Quellensteuer, die sich nach dem Umfang der Schweizer Arbeitstage richtet.

### Grenzgänger Schweiz/Frankreich

#### Grundlage Grenzgänger

Die meisten Grenzkanone (BL, BS, SO, VD, VS, NE, JU und BE – ohne GE) haben seit April 1983 mit Frankreich bilaterale Sondervereinbarungen über die Besteuerung von Grenzgängern. Diese Verein-

## Lernkultur 2.0

# Weg vom Strohfeuer-Lernen – hin zu einer passenden Lernreise

Neues Wissen lernt niemand über Nacht. Damit das Gelernte sich setzen kann und einen nachhaltigen Effekt hat, lohnt sich die Investition in eine Lernreise. Was es dabei zu beachten gilt, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Von *Diana Roth*

«Bitte offerieren Sie einen eintägigen Kurs für unsere 15 Führungskräfte zum Thema: <So rekrutiere ich richtig.>» Mit dieser Nachricht in meiner Mailbox zu meinem Herzensthema begann alles. Sie war der Auslöser für eine Reihe von Modulen, die eine Evolution weg von einem Strohfeuer-Lernen hin zu einer passenden Lernreise darstellen. Denn auch dieses Unternehmen wollte eigentlich kein weiteres Ausbildungsbudget in Wissensriesen und damit Umsetzungszwergen fließen lassen. Sie wollten eine zugeschnittene Umsetzung auf Ihre Branche sichern.

### Was aus dieser Anfrage wurde?

**Februar 2022:** Es folgte ein auf die Firma zugeschnittener Tagesworkshop (Modul 1).

**April 2022:** Als Trainerin hatte ich nun die Unternehmenskultur und Herausforderungen kennengelernt. Ich erarbeitete verschiedene Rekrutierungsfragebögen für vier klassische Stellen dieser Firma (Modul 2).

**August 2022:** In einem Halbtagskurs übte ich mit den Teilnehmenden die passenden Rekrutierungsfragen (Modul 3).

**Oktober 2022:** In einem zweistündigen Online-Q&A stellten mir alle Teilnehmenden offene Fragen dazu, die ich beantwortete (Modul 4).

**Dezember 2022:** Die Teilnehmenden erhielten eine 20-minütige Zusammenfassung per Video als Schulungstool von mir zugestellt. Dieses Video wird nun in jedem Einführungsprogramm für Führungskräfte als Schulungselement verwendet.

**Januar 2023:** Reflexions-Telefonat mit den HR-Verantwortlichen der Firma. Besprechung der Auswertung der Feedbacks.

**August 2023:** Telefonat zu den bisher erhobenen Ergebnissen: Der signifikante Rückgang der Frühfluktuation und ein positiver Anstieg von Arbeitgeberbewertungen illustrieren, dass es nicht nur um die Befriedigung unmittelbarer Bildungsbedürfnisse ging. Vielmehr wurde eine Basis für dauerhaftes und tiefgreifendes Verständnis im Bereich der Personalauswahl und -führung geschaffen.

Ein kurzer Kurs mag eine Compliance-Box ankreuzen, aber es ist die Lernreise, die zu einer tiefen Verankerung des Gelernten führt. Damit zeigt sich: Erwachsenenbildung ist mehr als nur eine in Stunden messbare Aktivität – sie ist eine bedacht platzierte Investition in Ihre Mitarbeitenden, die sich in Form eines Wettbewerbsvorteils auszahlt. Und: Die bisherige Praxis des One-size-fits-all-Lernens lässt sich nicht mehr aufrechterhalten.

Kurzfristig gesehen war die Investition in diese Lernreise höher als der Eintagesabgleich. Langfristig jedoch war es ein deutlicher Gamechanger, der messbare Ergebnisse brachte. Dies geschah aufgrund einer Lernreise, die das Unternehmen gegen eine reine Alibiaktion eingetauscht hatte.

### Lernreisen öffnen Horizonte

Die Bezeichnung «Lernreise» für mein Konzept hat ihren Ursprung in der metaphorischen Verbindung zwischen dem Lernen und einer Reise. Wir wissen es alle:



*Die bisherige Praxis des One-size-fits-all-Lernens lässt sich nicht mehr aufrechterhalten.*

Eine Reise ist oft mit neuen Erlebnissen, Entdeckungen, Abenteuern und einer Veränderung der Umgebung verbunden. Ähnlich verhält es sich auch mit dieser Art eines nachhaltigen und passenden Lernprozesses. Hier wird nichts von der Stange präsentiert – sondern zugeschnitten auf die Firma, Branche und Bedürfnisse wird lang anhaltende Wirksamkeit angestrebt.

Das Wort «Lernreise» zeigt, dass Lernen eine aufregende und dynamische Erfahrung sein kann, bei der man neue Orte des Wissens erkundet und sich in einem passenden Lernumfeld bewegt. Es legt den Fokus auf die Reise als einen Weg des Fortschritts, der Entwicklung und der persönlichen Transformation. Ein Firmentraining ist mehr – es ist Teil eines kontinuierlichen Prozesses. Hierbei gibt es verschiedene Etappen, Zwischenstopps und Meilensteine, die aus dem Lernen eine Erfahrung machen und damit die Umsetzung sichern.



**Employability durch kontinuierliche Weiterentwicklung sichern**

# Lebenslanges Lernen: Eine Schlüsselkompetenz für die Zukunft

Bereits heute arbeiten wir selten noch in dem Bereich, in dem wir einst eine Grundausbildung genossen. Wir bilden uns weiter, passen uns den Ansprüchen der Arbeitswelt 4.0 und unseren persönlichen Interessen an. Lebenslanges Lernen ist das Stichwort der Stunde und die Grundlage einer erfolgreichen Zukunft. Denn Weiterbildungen kommen allen zugute: dem Individuum, der Organisation – und auch der Gesellschaft.

von Sonja Kupferschmid und Pascal Dimitri Ruchti

Wissen und Kompetenzen sind einem permanenten Wandel unterworfen: Bestehendes Wissen geht verloren oder verliert seinen Wert, neue Fähigkeiten sind gefragt. Entwicklungen wie die Digitalisierung und die VUCA-Welt beschleunigen diesen Prozess. Um mit der Zeit zu gehen, ist lebenslanges Lernen ein Muss. Diese Aufgabe ist nicht nur den Individuen aufgetragen, sondern auch den Organisationen. Denn diese müssen dem Wunsch nach fortlaufender Weiterentwicklung und dem zunehmenden Wissens- und Weiterbildungsdurst Busse tun und ermöglichen, dass sich Arbeitskräfte einem fortlaufenden Lernprozess verschrieben haben.

## Wissen und Bildung gehören zu den wichtigsten Ressourcen der Schweiz

Bereits heute zeichnet sich ein gewisser «Berufswandel» ab. In der Schweiz nah-

men im Jahr 2022 rund 20% der Erwerbstätigen an einer Weiterbildung teil. Damit liegt die Schweiz bei der Weiterbildungsbeteiligung an der Spitze der OECD-Länder, wo der Durchschnitt bei 10% liegt (OECD, 2023). Je höher das Bildungsniveau, desto höher ist auch die Weiterbildungsbeteiligung. Personen mit einem Tertiärabschluss nehmen doppelt so häufig an einer Weiterbildung teil wie Personen mit einem Abschluss auf Sekundarstufe II, wobei es keine geschlechtsspezifischen Unterschiede gibt (Bundesamt für Statistik, 2023).

## Weiterbildungen sind wichtig für das Employer Branding

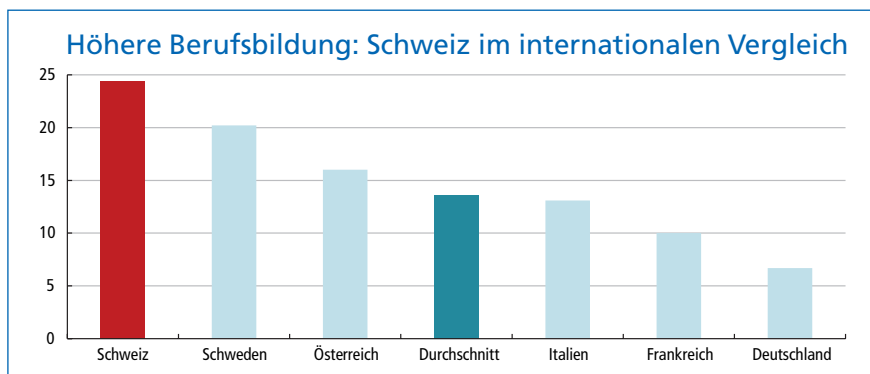
Auch beim Employer Branding zählen Weiterbildungsmöglichkeiten zu den wichtigsten Faktoren, um potenzielle Fachkräfte für das Unternehmen zu gewinnen. 2021 nahmen 49% der Erwerbstätigen zwischen 25 und 64 Jahren in der Schweiz an mindes-

tens einer beruflich orientierten Weiterbildung teil. Dabei wurden 93% von ihrem Arbeitgeber in Form von Arbeitszeit oder finanziell unterstützt. Das Ausmass der Unterstützung hängt hauptsächlich von beruflichen Faktoren wie Beschäftigungsgrad, Dienstalter oder Betriebsgrösse ab (Bundesamt für Statistik, 2024).

## Anpassungsfähigkeit ist lernbar

Die Zeiten, in denen man einst ein Handwerk erlernt hat, dieses jahrelang ausübt, um irgendwann eine qualifizierte Spezialkraft zu werden, sind vorüber. Die heutige VUCA-Welt fordert neu denkende, agile und anpassungsfähige Arbeitskräfte, welche sich durch Lernfreudigkeit auszeichnen und sich weiterentwickeln wollen. Wie jede berufliche Fähigkeit ist auch die Fähigkeit zur Anpassung erlernbar. Es gilt, mit der rasanten Arbeitswelt 4.0 und deren technologischen Entwicklungen Schritt zu halten. Menschen, die bereit sind, sich agil den Gegebenheiten anzupassen und diese mittels Weiterbildungen für sich nutzen zu können, sind besser gerüstet, um sich den kommenden Herausforderungen resilient stellen zu können.

Lebenslanges Lernen ist ebenso lernbar, und zwar in erster Linie für Organisationen, Institutionen, Staaten und Nationen. Es geht dabei darum, Lernen als Lebensprozess zu sehen und mittels Chancengleichheit und Bildungsangeboten zu fördern. Die Schweiz beispielsweise ermöglicht mit der Subjektfinanzierung eine finanzielle Unterstützung und fördert so das Weiterlernen von Personen.



Teilnahme der 25- bis 64-Jährigen an nicht formaler berufsbezogener Weiterbildung, nach Bildungsstand und Ausrichtung des Bildungsgangs. Abbildung adaptiert aus OECD (Tabelle A7.1, Tertiärbereich, 2023)

## Wettbewerb

# Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

*Welche Aussage ist KORREKT?*

- Klare Regeln über Weiterbildungsvereinbarungen sind im 2017 in Kraft getretenen Weiterbildungsgesetz (WeBiG) zu finden.
- Das Weiterbildungsgesetz (WeBiG) ist seit 2007 in Kraft.
- Klare Regeln über Weiterbildungsvereinbarungen sind im privatrechtlichen Arbeitsverhältnis gesetzlich nicht zu finden. Es muss auf die Rechtsprechung zurückgegriffen werden.

*Bei welchem Unternehmen ist Nicole Jans tätig?*

- GAMMA GROUP
- AMAG GROUP
- MAGA GROUP

*Was bedeutet der Begriff «Servant Leadership»?*

- Dominante Führung
- Dienende Führung
- Aktive Führung

**Gewinnen Sie  
zwei Übernachtungen  
für 2 Personen  
inkl. 4-Gang-Verwöhnmenü  
im Hotel Eden Spiez**



### IM ANGEBOT INBEGRIFFEN

- **4-Gang-Verwöhnmenü an allen Abenden**
- **Willkommens-Drink**
- **Reichhaltiges Eden Frühstück mit regionalen Produkten**
- **Zugang zum Eden Spa mit Sole-Aussenbad, Panorama-Hallenbad, Salzraum, Saunen, Dampfbad und mehr**
- **Tägliche Kuchenauswahl am Nachmittag in der Bistro-Bar**
- **PanoramaCard Thunersee für freie Fahrt mit Bus und Postauto und bis zu 50% Ermässigung auf Ausflüge und Erlebnisse in der Region**

Das elegante 4-Sterne-Superior-Hotel ist in einer idyllischen Parkanlage gelegen und bietet ein grandioses Panorama auf den türkisigen Thunersee und die Berner Alpen. Geniessen Sie die Kraft der Elemente und Salze auf 650m<sup>2</sup> im Eden Spa und erleben Sie kulinarische Höhepunkte im Restaurant Belle Epoque von Küchenchef Martin Strehle und seinem Team. Veranstaltungen aller Art von 5 bis 120 Personen finden im autonomen Tagungszentrum viel Raum zum Sein.

[www.eden-spiez.ch](http://www.eden-spiez.ch)

Nehmen Sie per Online-Fragebogen auf [www.personal-schweiz.ch](http://www.personal-schweiz.ch) am Wettbewerb teil!



Alternativ gelangen Sie via QR-Code direkt zum Fragebogen. Öffnen Sie dazu die Foto-App auf Ihrem Smartphone und fokussieren Sie den Code. Die eingeblendete Adresse führt direkt zum Gewinnspiel.

Lösungen und Gewinner werden in der Ausgabe Mai 2024 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben. Teilnahmeschluss: 12.4.2024. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

### Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe März 2024:

*Wann hat Nicholas Hännly sein Unternehmen NIKIN gegründet?*  
2016

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

Ja, aber nur dann, wenn die Tätigkeit die Genesung nicht beeinträchtigt.

*Für was stehen die Buchstaben im RAAT-Modell?*

Resilienz, Achtsamkeit, Adaption, Transparenz

Die Gewinnerin der Ausgabe März 2024 heisst Anita Ajder. Herzliche Gratulation!





## Vertrauen schenken und Verantwortung übergeben

# Mit Servant Leadership die Mitarbeiterzufriedenheit steigern

Zufriedene Mitarbeitende sind leistungsfähiger, motivierter und stärker an das Unternehmen gebunden. Servant Leadership oder auch die «dienende Führung» ist ein Ansatz, der sich auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden fokussiert. Dadurch wird die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert.

Von Andrea Egli

### Wie steigert Servant Leadership die Zufriedenheit der Mitarbeitenden?

Der Servant-Leadership-Ansatz basiert auf dem Grundsatz, dass die Aufgabe von Führungskräften darin besteht, zu dienen. Die Führungskraft geht weg von «Wie lange brauchst du für die Aufgabe?» hin zu «Was brauchst du von mir, damit du die Aufgabe erledigen kannst?». Durch diese Art zu führen wird eine Kultur des Vertrauens, Respekts und der Zusammenarbeit geschaffen. Servant Leadership steigert auf unterschiedlichen Ebenen die Zufriedenheit der Mitarbeitenden:

#### Förderung von Eigenverantwortung

Mitarbeitende übernehmen gerne Verantwortung für ihre Aufgaben. Wenn den Mitarbeitenden das Vertrauen geschenkt wird, dass sie ihre Aufgaben gewissenhaft erledigen, dann können sie auch Verantwortung übernehmen. Bei der Delegation einer Aufgabe ist es darum wichtig, dass nicht nur die Verantwortung für eine Aufgabe abgegeben wird, sondern dass die nun verantwortliche Person auch entscheiden darf, wie sie die Aufgabe erledigen möchte. Sie erhält dadurch Wertschätzung, denn sie hat ihr eigenes Aufgabengebiet im Griff.

#### Förderung der Weiterentwicklung

Mitarbeitende haben persönliche und berufliche Ziele. Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeitenden bei der Weiterentwicklung, damit diese ihre Ziele erreichen können. Sie schaffen eine Umgebung der kontinuierlichen Weiterent-

wicklung, in der die Mitarbeitenden ihre Fähigkeiten ausbauen und ihr Potenzial entfalten können.

#### Kommunikation auf Augenhöhe

Wenn die Anliegen der Mitarbeitenden von der Führungskraft ernst genommen und verstanden werden, dann entsteht eine positive Beziehung. Die Führungskräfte hören aktiv zu und zeigen Verständnis für ihre Mitarbeitenden. Dadurch wird das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden gestärkt und die Grundlage für ein unterstützendes Umfeld geschaffen.

#### Wertschätzung

Wenn Mitarbeitende für ihren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens Wertschätzung erhalten, dann sind sie motivierter, und ihre Bindung an das Unternehmen wird gestärkt. Dies wird mit einer Kultur der Anerkennung erreicht. Teammitglieder erhalten öffentlich oder privat von der Führungskraft echte Wertschätzung für ihren Beitrag.

#### Gemeinsame Ziele

Teams können nur auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten, wenn dieses bekannt ist. Darum ist es wichtig, dass die Unternehmensziele und -werte klar kommuniziert werden und die Mitarbeitenden bei der Gestaltung dieser miteinbezogen werden. Durch das Einbeziehen in die Gestaltung der Ziele und der Werte des Unternehmens wird der Sinn der gemeinsamen Arbeit betont, und es entstehen eine Vision und ein Ziel, das von den Mitarbeitenden mitgetragen wird. Die Mitarbeitenden verstehen zudem,

welchen Beitrag sie zur Erreichung des Ziels leisten, und sind dadurch motivierter.

#### Förderung Teamzusammenhalt

Werden die Mitarbeitenden dazu ermutigt, zusammenzuarbeiten und einander zu helfen, dann fördert dies den Teamgeist. Dieses Gemeinschaftsgefühl trägt dazu bei, dass Mitarbeitende gerne zur Arbeit kommen und motivierter sind.

#### Work-Life-Balance

Mitarbeitende sind keine Roboter und haben auch ausserhalb der Arbeit ein Leben. Nicht immer ist es den Mitarbeitenden möglich, ihr berufliches und privates Leben voneinander zu trennen. Die persönlichen Umstände der Mitarbeitenden werden berücksichtigt und flexible Arbeitsbedingungen geschaffen, damit diese ihrem beruflichen und privaten Leben gerecht werden können.

Servant Leadership kann somit die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auf meh-

### NÜTZLICHE ARBEITSHILFEN ZUM THEMA



Gönnen Sie sich ein Upgrade zu **personalSCHWEIZ mit Toolbox** und erhalten Sie Zugriff auf verschiedene Arbeitshilfen zu Leadership-Themen wie z.B. zur [Delegation von Aufgaben](#) oder zur [Führungs- und Selbstinventur](#).

Upgrade-Wünsche nehmen wir gerne via [info@weka.ch](mailto:info@weka.ch) oder **Telefon 044 434 88 34** entgegen.

**Beyond Upskilling**

# Warum konventionelle HR-Ausbildungen nicht mehr genügen

HR-Fachleute stehen vor einer grossen Herausforderung: Sie müssen nicht nur das HR-Management sicherstellen, sondern auch die benötigten Talente identifizieren und für sich gewinnen. In Zeiten des Fachkräftemangels ist dies schwieriger denn je. In diesem Artikel zeige ich auf, welche Kompetenzen heutzutage erforderlich sind, um Talente zu gewinnen.

Von Weiji Stocker

Wir beginnen mit einer Überprüfung der traditionellen HR-Ausbildungen in der Schweiz, die seit Jahren das Rückgrat des Human Resource Managements bilden. Diese Ausbildungen legen den Grundstein, reichen aber allein nicht aus, um den heutigen Anforderungen an die Talentgewinnung gerecht zu werden und den Fachkräftemangel zu beheben.

Anschliessend werfen wir einen Blick auf das Recruiting – eine Disziplin, die sich zu einer multidisziplinären Fachrichtung entwickelt hat. Hier zeige ich auf, welche Fähigkeiten und Kompetenzen heute unabdingbar sind, um Talente nicht nur zu identifizieren, sondern auch langfristig an das Unternehmen zu binden.

Indem wir den Status quo der HR-Ausbildung mit den Anforderungen des modernen Recruitings vergleichen, identifizieren wir mögliche Lücken und zeigen, wo und wie HR-Professionals ihre Kompetenzen ausbauen sollten, um im Wettbewerb um Talente bestehen zu können.

## Von Grundlagen zu Grenzen: Die HR-Ausbildung in der Schweiz

Die traditionelle HR-Ausbildung in der Schweiz bietet mit Lehrgängen für HR-Assistenten und HR-Fachkräfte eine solide Grundlage für die professionelle Ausübung des Human Resource Managements.

Diese Ausbildungen decken ein breites Themenspektrum ab, darunter Personalmanagement, Arbeitsrecht sowie Sozialversicherungen, und zielen darauf ab, HR-Fachkräfte auf eine umfassende Rol-



*HR-Fachkräfte sind zwar in administrativen und rechtlichen Fragen gut aufgestellt, verfügen jedoch nicht über die notwendigen Kompetenzen und Strategien, um in der Talentgewinnung erfolgreich zu sein.*

le in Unternehmen vorzubereiten. Der Schwerpunkt liegt auf der Gestaltung von HR-Prozessen, der Beratung von Mitarbeitenden und Vorgesetzten sowie der strategischen und operativen Unterstützung von Organisationen.

Während diese Ausbildungen einen grundlegenden Überblick und wesentliche Kenntnisse in den Kernbereichen des Personalmanagements vermitteln, zeigen sich Grenzen in der Abdeckung spezifischer Recruiting-Kompetenzen. Im Vergleich zu den ausführlich behandelten Themen wie Arbeitsrecht und Personalentwicklung nimmt das Recruiting trotz seiner zunehmenden Bedeutung in der modernen Arbeitswelt einen vergleichsweise geringeren Stellenwert ein.

Dieses Ungleichgewicht kann dazu führen, dass HR-Fachkräfte in administrati-

ven und rechtlichen Fragen gut aufgestellt sind, jedoch nicht über die notwendigen Kompetenzen und Strategien verfügen, um in der Talentgewinnung erfolgreich zu sein.

Für HR-Fachkräfte, die eine traditionelle Ausbildung absolviert haben, bietet sich die Gelegenheit, ihre Kenntnisse als Grundlage für die Weiterentwicklung in anderen Fachbereichen wie Employer Branding, Personalmarketing und Social Media Recruiting zu nutzen. Die Synergie zwischen bewährten Methoden und modernen Ansätzen führt zu einem dynamischen Personalmanagement, das sowohl auf Nachhaltigkeit als auch auf Flexibilität ausgerichtet ist. Diese zusätzlichen Kompetenzen sind unerlässlich, um die Sichtbarkeit und Attraktivität von Arbeitgebern auf einem hart umkämpften Arbeitsmarkt zu erhöhen und effektiv mit



## Gehirngerechte und hochemotionale Lernumgebung

# Fremdsprachen lernen via App

Ob personalisierte Inhalte, interaktive Prozesse oder ganz neu in einer gehirngerechten, hoch-emotionalen Lernumgebung – der Markt fürs Sprachenlernen ist gross. Ein neuer Ansatz kombiniert spielerisches Lernen mit einem simulierten «Sprachbad».

Von Josua Kohberg

Sprachlernsysteme haben in den letzten Jahren eine bemerkenswerte Entwicklung durchgemacht, insbesondere auf dem Gebiet der App-basierten Lösungen. Es gibt eine Vielzahl von Apps, die darauf abzielen, den Spracherwerb zu erleichtern und zu verbessern.

### Die Vielfalt von Sprachlern-Apps

Einige dieser Apps verwenden interaktive Spiele, Geschichten oder integrieren andere spielerische Elemente, um das Lernen zu erleichtern und die Motivation der Lernenden zu steigern. Sie ermöglichen es den Nutzern, zu Hause auf dem Sofa in ihrem eigenen Tempo zu lernen, und bieten eine Vielzahl von Übungen und Aktivitäten, um die verschiedenen Aspekte der Sprache zu üben, einschliesslich Hörverständnis, Leseverständnis, Sprechen und Schreiben. All diesen Apps ist es jedoch gemein, dass die Sprache mittels Vokabel- und Grammatik-Lernen verinnerlicht wird. Der rationale Teil dieser Sprachlernmethoden liegt noch immer bei 90%.

Darüber hinaus bieten viele Sprachlern-Apps auch personalisierte Lerninhalte und Fortschrittsverfolgung, um den Lernprozess individuell anzupassen und zu optimieren. Sie verwenden künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen, um das Lernverhalten der Nutzer zu analysieren und massgeschneiderte Lernvorschläge zu machen.

### Personalisierte Inhalte und soziale Interaktion

Einige Sprachlern-Apps nutzen auch soziale Funktionen, um den Lernprozess interaktiver und gemeinschaftlicher zu gestalten. Sie ermöglichen es den Nutzern, sich mit anderen Lernenden zu verbind-

den, Sprachpartner zu finden und sich in Gruppenchats oder Online-Communities auszutauschen. Dies fördert nicht nur den Austausch von Sprachkenntnissen, sondern auch die Motivation durch soziale Interaktion.

### Gamification für mehr Freude am Lernen

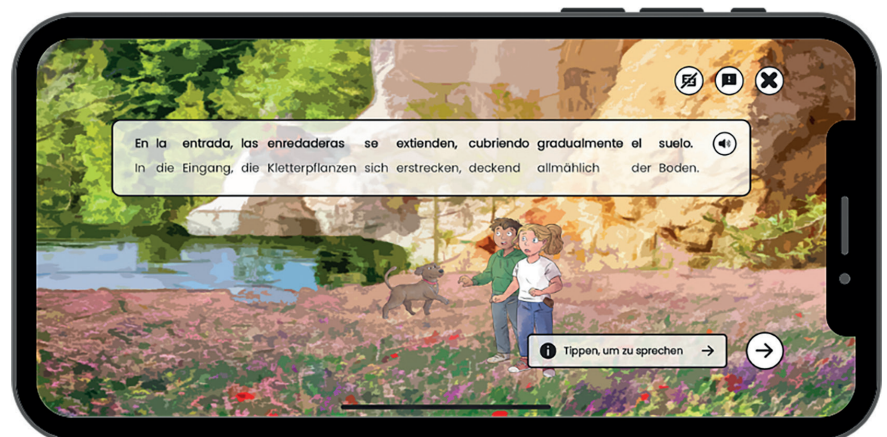
Ein weiterer Trend in der Welt der Sprachlern-Apps ist die Integration von Gamification-Elementen, die spielerische Anreize bieten, um das Lernen unterhaltsamer und motivierender zu gestalten. Belohnungssysteme, Erfolgsabzeichen und Wettbewerbe können dazu beitragen, das Engagement der Nutzer zu steigern und sie dazu zu ermutigen, kontinuierlich am Ball zu bleiben.

Insgesamt bieten diese verschiedenen App-basierten Sprachlernsysteme eine Vielzahl von Möglichkeiten für Lernende aller Niveaus und Bedürfnisse. Sie erleichtern den Zugang zu hochwertigen Sprachlernressourcen und ermöglichen es den Nutzern, flexibel und effektiv neue Sprachen zu erlernen, unabhängig von ihrem Standort oder Zeitplan.

### Sprachen lernen in einer gehirngerechten, spielerischen Umgebung

Mittlerweile gibt es auch Sprachlernsysteme, die basierend auf wissenschaftlich fundierten Grundlagen einen neuen Zugang wagen. Angelehnt an Erkenntnisse darüber, wie Kinder ihre Muttersprache erwerben, arbeiten sie nicht mit trockenem Auswendiglernen von Vokabeln. Stattdessen wird eine Umgebung geschaffen, die intrinsische Motivation fördert und spielerisches Lernen ermöglicht.

Eine zentrale Komponente dieses Systems ist eine illustrierte und hoch emotionale Geschichte. Die Lernenden werden anhand dieser Geschichte in die Zielsprache eingeführt. Auf das Auswendiglernen von Vokabeln und Grammatikregeln wird bewusst verzichtet. Durch die aktive Beteiligung an der Geschichte werden nicht nur sprachliche Fähigkeiten entwickelt, sondern auch emotionale Bindungen zur Sprache aufgebaut. Der Clou besteht darin, dass man die Sprache laut sprechen muss, erst dann kann der User weiterklicken und den Fortgang der Geschichte erfahren. Die Anwendung ist so konzipiert,



Anhand einer Geschichte werden die Lernenden in die Zielsprache eingeführt.

## Resilienz: Software-Update für den Menschen

Kann der technologische Fortschritt mangelnde Intelligenz bei Mitarbeitern ausgleichen?

Kürzlich bemerkte eine Gehirnforscherin, dass sie vergesslicher wurde. Sie hatte rund um die Uhr viel zu tun, war kerngesund und mit 32 Jahren hoch motiviert. Trotzdem plagten sie immer mehr Erinnerungslücken. Also hat sie ihr Gehirn einem Scan unterzogen. Das Resultat war schockierend: Wichtige Gehirnzellen waren abgestorben – ihr Gehirn war geschrumpft. Die logische Schlussfolgerung nach einer kurzen Reflexion: Stress macht dumm. Und wenn Sie klug sind, sind Sie jetzt alarmiert!

Zeitdruck, Change, der Umgang mit künstlicher Intelligenz: Das moderne Arbeitsleben ist voller Stressoren. Leider ist Stress im Arbeitsleben zur Normalität geworden. Wie der erste Herzinfarkt oder ein ordentliches Burn-out gehört er in den Lebenslauf motivierter Führungskräfte.

Übrigens geben die meisten Führungskräfte an, bestens mit dem Druck zurechtzukommen. Jedoch leiden sie zunehmend darunter, dass sie abends nicht schlafen können, weil die Abgrenzung fehlt – eine klassische Fehleinschätzung. Hinweis: Wer gut mit dem Druck zurechtkommt, lässt die Arbeit im Büro und schläft sorglos wie ein Baby.

Stress gehört zu jenen Emotionen, die aus einer konstanten Überforderung entstehen. Da sich dies nicht immer vermeiden lässt, wird der kluge Umgang mit Emotionen und Stressoren umso wichtiger – keine Nice-to-have-Kompetenz, sondern eine Schlüsselkompetenz, die alle beherrschen sollten. Bereits eine 5-Minuten-Pause, raus aus dem Büro, eine kurze Meditation oder etwas frische Luft helfen, den Stress zu reduzieren.

Die Stichworte dazu sind Achtsamkeit, Mindfulness und Gelassenheit. So wie der Umgang mit Computern und neuer Software eine Schulung benötigt, will auch die Selbstwirksamkeit für eine starke Gelassenheit gelernt sein. Darum plädiere ich für ein Software-Update bei Führungskräften und Mitarbeitern. Wer heute in Gelassenheit und Resilienz investiert, wird in der Zukunft nicht nur moderne Technologie, sondern auch kluge Mitarbeiter haben, die sie bedienen können.

**Karem Albash** ist Experte darin, Gelassenheit zu fördern und die Selbstwirksamkeit zu steigern. Sein Spezialgebiet ist es, Methoden beizubringen, mit denen Stress in wenigen Minuten pro Tag nachhaltig reduziert werden kann. [www.karemalbash.com](http://www.karemalbash.com)



Ein bekanntes Beispiel für eine Persönlichkeitsveränderung ist Phineas Gage. Er war ein amerikanischer Schienenarbeiter, der 1949 einen schweren Arbeitsunfall erlitt. Bei einer Sprengung schoss eine Eisenstange durch seinen Schädel. Der Unfall und die daraus resultierenden Verletzungen befeuerten die Neurowissenschaft in der Erforschung verschiedener Gehirnregionen und beschäftigen Experten bis heute. Phineas Gage überlebte den Unfall und war nach wenigen Wochen körperlich wiederhergestellt; lediglich sein linkes Auge wurde zerstört, und er war vom Wesen ein anderer Mensch. Vor dem Unfall wurde er als stiller und zuverlässiger Mann geschätzt. Danach wurde er als leicht erregbar und unzuverlässig beschrieben.

### Persönlichkeit im Arbeitskontext

Unsere Persönlichkeit ist komplex und hat einen entscheidenden Einfluss auf unser Verhalten – und damit darauf, wie wir auf andere Menschen wirken und wie sich unsere Zusammenarbeit gestaltet.

#### Verträglichkeit erleichtert die Zusammenarbeit

Studien haben gezeigt, dass Verträglichkeit mit effektiver Zusammenarbeit und guten zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz zusammenhängt. Denn Menschen mit hoher Ausprägung in Verträglichkeit sind kooperativ, freundlich und einfühlend, was sich positiv auf die Teamarbeit auswirkt.

#### Gewissenhaftigkeit hängt mit Leistung zusammen

Viele Studien haben den Zusammenhang von Leistung und Persönlichkeit untersucht. Beispielsweise zeigt eine Meta-Analyse (eine Studie, die mehrere unabhängige Studien zu einem Thema zusammenfasst) von Ethan Zell und Tara Lesick aus dem Jahr 2022, dass alle fünf Persönlichkeitseigenschaften mit Leistung zusammenhängen, wobei Gewissenhaftigkeit den stärksten Effekt hat.

#### Extrovertierte Führungspersonen

Extrovertierte Personen fühlen sich in sozialen Situationen wohl und zeigen oftmals Fähigkeiten, die relevant für die Führung von Mitarbeitenden sind. Beispielsweise sind sie in der Lage, gut zu

kommunizieren, und können Mitarbeitende motivieren.

#### Neurotizismus, Arbeitsstress, Empathie und Risikowahrnehmung

Neurotizismus kann mit einem höheren Mass an Arbeitsstress und psychischen Belastungen, aber auch mit mehr Empathie verbunden sein. Ausserdem sind neurotische Menschen besonders wachsam, wenn es um potenzielle Risiken geht, und bemühen sich aufgrund ihrer Angst vor Misserfolgen, Aufgaben sorgfältig zu erledigen (Überschneidung mit Gewissenhaftigkeit).

#### Offenheit, Innovation, Anpassungsfähigkeit und interkulturelle Kompetenz

Offenheit ist oft mit einem Interesse an anderen Kulturen, Perspektiven und Ideen verbunden. Personen mit ausgeprägter Offenheit finden eher kreative Lösungen und generieren innovative Ideen. Sie neigen dazu, flexibler auf Veränderungen zu reagieren und neue Aufgaben oder Anforderungen besser zu bewältigen. Dies kann dazu beitragen, dass sie sich schneller an neue Arbeitsabläufe, Technologien oder Teamstrukturen anpassen können.

#### Welche Schlussfolgerungen können wir daraus ziehen?

- Das Wissen um die Unterschiede in der Persönlichkeit kann u.a. bei der Einstellung, der Teamzusammensetzung und der Zuweisung von Aufgaben berücksichtigt werden.
- Ein besseres Verständnis der Persönlichkeit (unterschiede) kann dazu beitragen, Konflikte (am Arbeitsplatz) besser zu erkennen und zu lösen.

#### Quellen und Hinweise

<sup>1</sup> Manchmal wird es aufgrund der fünf Eigenschaften im Englischen (openness, conscientiousness, extraversion, agreeableness, neuroticism) auch das OCEAN-Modell genannt.



**Naemi Jacob** studierte an den Universitäten Lausanne und Zürich Psychologie. Aktuell arbeitet sie als wissenschaftliche Assistentin und Doktorandin am Center for Human Resource Management der Universität Luzern und forscht zum Thema Talentmanagement.