

DER HR-PROFI

OKTOBER 2020
NEWSLETTER 09

SCHRITT-FÜR-SCHRITT-ANLEITUNGEN – UMSETZUNGSBEISPIELE – HR-KOMPETENZEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Choliker gibt es überall. Aber wie geht man am besten mit dieser Art von Menschen um? Silke Weinig gibt Ihnen 14 Tipps, wie Sie brenzlige Situationen souverän meistern und die Ruhe bewahren.

Wie gelingt Veränderung? Im Beitrag auf Seite 7 zeigt Stefanie Seiz auf, welche zehn Voraussetzungen es benötigt, um gerade in schwierigen Zeiten erfolgreich Change zu fördern und aus Zitronen Limonade zu machen.

Ich wünsche Ihnen eine gute Lektüre!

Herzlichst Ihre

Roxy Gartmann, Product Management Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- HR & Mitarbeitende:
Der Umgang mit Cholerikern [Seite 1](#)
- HR & Lohnpraxis:
Faire Entlohnung [Seite 4](#)
- HR & Kompetenzen:
Learning aus Corona [Seite 7](#)
- HR & Kommunikation:
Digitale Empathie [Seite 9](#)
- HR & Kompetenzen:
HR ist eine Haltung [Seite 11](#)

14 Tipps im Umgang mit Cholerikern

Es gibt Menschen, die bei jeder Kleinigkeit gleich rotsehen. Hat man erste Wutausbrüche erlebt, ist man künftig auf der Hut, denn das jähzornige Verhalten ist schwierig einzuschätzen und kaum berechenbar. Man weiss nie, was einem beim nächsten Treffen blüht: Ist unser Wüterich heute guter Dinge, oder tobt er gleich wie Rumpelstilzchen? Wie kommt man bloss mit solchen Menschen klar?

■ Von Silke Weinig

Leider liegt es in der Natur der Sache, dass man bei einem Wutausbruch nicht Herr seiner Gefühle ist und verbal um sich schlägt. Das passiert jedem mal, und manchmal ist es auch gut, seinem Zorn freien Lauf zu lassen. Bei einigen Zeitgenossen ist dieses Verhal-

ten aber pathologisch und zerrt an unserem Geduldsfaden, bis der schliesslich reisst. Wird man persönlich, unfair oder unsachlich angegriffen, fällt es schwer, Ruhe zu bewahren. Dabei ist das die beste Taktik bei einem Choleriker.

Typische Verhaltensweisen

Im Positiven werden Choleriker als willensstark, furchtlos und entschlossen beschrieben. Ihre Leidenschaftlichkeit führt leider mit dazu, dass viele es kaum bis gar nicht schaffen, ihre negativen Gefühle zu kontrollieren. Ohne Vorwarnung zu explodieren ist typisch für Choleriker. Sie werden als leicht erregbar, aufbrausend und jähzornig beschrieben. Ausserdem gehören sie oft der Gattung der Rechthaber an, wirken genervt oder schlecht gelaunt.

Ursachen für cholerisches Verhalten

Pauschal lässt sich nicht sagen, worin die Ursachen für cholerisches Verhalten liegen. Hinter manchem Ausraster steckt das Gefühl von Unsicherheit oder Ohnmacht. Oftmals verlieren Choleriker die Selbstbeherrschung,



Faire Entlohnung dank funktionsspezifischer Lohnbänder – aktueller denn je!

Es sind die Mitarbeitenden, die den Wert und den Erfolg eines Unternehmens schaffen. Jedes Unternehmen muss daher bestrebt sein, ein faires und gerechtes Gehaltssystem zu haben, das als Basis für die Motivation und Bindung aller Arbeitnehmenden an die Firma im Einklang mit den zentralen Unternehmenszielen dient. Es versteht sich dabei von selbst, dass Unternehmen im Hinblick auf interne Lohnfairness darauf bedacht sind, Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Alter oder Nationalität zu vermeiden.

■ Von Samuel Link



Auch die Politik hat die Zeichen der Zeit erkannt: Ende 2018 hat der Gesetzgeber Unternehmen mit mindestens 100 Arbeitnehmenden verpflichtet, alle vier Jahre eine Lohngleichheitsanalyse durchzuführen. Zeigt die Analyse, dass die Lohngleichheit eingehalten ist, so werden die Unternehmen von der Analysepflicht befreit. Darüber hinaus wurde festgelegt, dass die Mitarbeitenden und Aktionäre über das Ergebnis dieser Analyse zu informieren sind. Unterdessen ist auf den 1. Juli 2020 die vom Bundesrat beschlossene Änderung des Gleichstellungsgesetzes zur

besseren Durchsetzung der Lohngleichheit in Kraft getreten, wonach die betroffenen Unternehmen die erste Lohngleichheitsanalyse bis spätestens Ende Juni 2021 durchführen müssen. Das betrifft 0,9% der Unternehmen, in welchen 46% der Arbeitnehmenden der Schweiz tätig sind.

Als Vergütungsexperten haben die Berater von klingler consultants täglich Einblick in die Vergütungssituation und -systematik von zahlreichen Unternehmen und Organisationen in der gesamten Schweiz. Hierbei zeigt

sich, dass Lohndiskriminierung, welche sich ausschliesslich auf der Basis des Geschlechts erklären lässt, eher selten ist. Lohndiskriminierung lässt sich vielmehr auf ein Vergütungssystem zurückführen, bei dem das Alter bzw. Dienstalter ein wichtiger Treiber für die Vergütung ist.

Risiko eines senioritätsbasierten Vergütungssystems

Aufgrund des technologischen Wandels und der damit verbundenen kürzeren Nutzbarkeit des Wissens erscheint ein senioritätsbasierter Ansatz in der heutigen Zeit jedoch zunehmend fraglich, bei näherer Betrachtung verursacht er zudem viele Risiken:

Durch die Kopplung des Alters bzw. der Betriebszugehörigkeit an die Vergütung besteht die Gefahr einer Diskriminierung der jüngeren Mitarbeitenden. Die Benachteiligung von Frauen ist dann fast zwangsläufig die Konsequenz: Letztere sind nach wie vor deutlich häufiger als Männer mit längeren beruflichen Unterbrüchen konfrontiert (z.B. durch Abwesenheiten während der Kinderbetreuung) oder arbeiten nach der Schwangerschaft nur noch Teilzeit. Für Frauen bedeutet dies, dass sie im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen oft erst Jahre später den ihren Fähigkeiten und Kompetenzen angemessenen Lohn erhalten.

Daneben gibt es weitere Komponenten einer Lohnstruktur, die sich negativ auf die interne Lohngerechtigkeit niederschlagen können:

1. Unkenntnis/fehlendes Problembewusstsein

Wichtigster Treiber einer unfairen Vergütungspraxis ist das fehlende Problembewusstsein der Geschäftsleitung: Ist sich die Unternehmensleitung unklar über die Bedeutung eines fairen und in sich schlüssigen Gehaltssystems, ist eine Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Alter oder Nationalität (fast immer) die Folge.

2. Komplexes, unübersichtliches Lohnsystem

Neben zu grossen Ermessensspielräumen für Führungskräfte bei Einstellungen und fehlenden Grundsätzen bei der Lohnfestsetzung, ist vor allem ein Lohnsystem, das intransparent



Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist die Beste/der Beste im Corona-Land?

Die letzten Wochen und Monate haben uns gezeigt, dass tief greifende Veränderungen uns im HR speziell fordern. Es galt trotz Unsicherheit ein gutes und stabiles Zusammengehörigkeitsgefühl zu erhalten und gleichzeitig den individuellen Veränderungswillen zu stärken. Die zehn wichtigsten Voraussetzungen, damit Veränderungen gelingen.

■ Von Stefanie Seiz

Hätte jemand vor einem Jahr das Corona-Szenario prophezeit, wäre fast jeder von einem unrealistischen Horrorszenario ausgegangen. Heute wissen wir mehr. Covid-19 hat uns aufgezeigt, dass Veränderungen disruptiv auftreten. Es betrifft nicht nur die aufgetretene Pandemie, auch wenn diese als einzigartig gelten kann. Was lernen wir aus dem Veränderungsprozess, der damit verbunden war? Was bleibt auf Unternehmensebene gestaltbar bei einem sich ständig verändernden und hoch volatilen System? Was haben die erfolgreichen Organisationen anders gemacht, sodass sie mit grösserer Stärke weiter auf dem Markt agieren können? Zehn Faktoren schaffen die Grundlagen für den erfolgreichen Change.

Erfolgsfaktor 1: Erste Anzeichen ernst nehmen und Szenarien entwickeln

Bereits Anfangs März 2020 hat sich abgezeichnet, dass auch die Schweiz nicht verschont bleibt von Covid-19, nach dem Ausbruch Anfang Januar 2020 in China. Die stark ansteigenden Fallzahlen bewegten den Bundesrat dazu, zuerst Grossveranstaltungen und ab dem 16. März alle Läden, Märkte, Restaurants, Bars sowie Unterhaltungs- und Freizeitbetriebe zu schliessen. Zudem wurde eine dringende Empfehlung ausgesprochen, wenn möglich im Homeoffice zu arbeiten. Trotz dem sich abzeichnenden Szenario eines Lockdowns traf es die meisten Unternehmen überraschend.

Die Geschwindigkeit der Veränderung war zugegebenermassen ausserordentlich. Meistens sind wir mit mehr oder weniger voraussehbaren Entwicklungen konfrontiert, wie z.B. der fortschreitenden Digitalisierung, der Ar-

beitswelt 4.0 mit neuen Organisationsformen oder dem Wertewandel der nachkommenden Generationen. Wir wissen, dass damit ein grosser Transformationsbedarf verbunden ist. Für diese Themen sind wir also «vorgewarnt», aber nehmen wir sie genügend ernst? Covid-19 hat gezeigt, dass schon ein minimaler zeitlicher Vorsprung eine enorme Auswirkung auf die nachfolgenden Schritte hat. Es gab einen strategischen Moment, der es ermöglichte, die operative Umsetzung zu steuern. Er schaffte die Voraussetzung für den Erfolgsfaktor 2.

Erfolgsfaktor 2: Zeitnahe Kommunikation zur ersten Schockminimierung

Bereits am Montagmorgen am 16. März bestand die dringende Notwendigkeit, die Mitarbeitenden zu informieren. Inhaltlich betraf dies:

- Welches Verhalten wird von den Mitarbeitenden erwartet?
- Wie ist der geschäftliche Betrieb aufrechtzuerhalten?
- Wie gehen wir als Gesamtorganisation mit den anstehenden Fragen um?
- Was sind die nächsten Schritte?

Bestand keine Vorbereitung, hatte die Unternehmensspitze inkl. HR nur gerade 48 Stunden für die Sicherstellung der Mitarbeiterkommunikation. Der sehr sportliche Zeitrahmen führte dazu, dass die erste Mitarbeiterkommunikation bei vielen als verwirrend und unklar ankam. Gerade dieser erste Moment ist jedoch essenziell für den weiteren Erfolg.

Zum Glück haben wir meistens genügend Zeit für die Planung der Change-Kommunikation.

Erstaunlich, dass die Erstkommunikation oftmals als zu wenig nutzenorientiert, emotional distanziert und unverbindlich wahrgenommen wird. Häufig hervorgerufen durch eine zu geringe Beachtung in der Transformationsplanung. Was uns zum Erfolgsfaktor 3 führt.

Erfolgsfaktor 3: Sicherheit schaffen, wo es Sicherheit gibt

Covid-19 hat in der Bevölkerung grosse Ängste ausgelöst. Viele empfanden es als direkt lebensbedrohend. Hervorgerufen, dass bei Ausbruch der Pandemie ein Informationsdefizit vorlag in Bezug auf Mortalität, Aussagen zu Risikogruppen, aber auch zur generellen Ansteckungsgefahr. Stattdessen kursierten Horrorbilder aus Italien. Die Kommunikation verfolgte somit eine wichtige Botschaft. HR und die Geschäftsleitung mussten gewährleisten, dass Ruhe und Sicherheit zurückkehrten, z.B. in Bezug auf die Entlohnung, das weitere Vorgehen und die konkreten Handlungsanweisungen. Dabei sind nicht nur schöne Worte gefragt, sondern es wird eine solide Faktenlage verlangt.

Auch wenn nicht jede Veränderung logischerweise solch starke Emotionen auslöst, sind sie doch typisch für Veränderungsprozesse. Sie sind verbunden mit verschiedensten Unsicherheiten, wie z.B. genüge ich den neuen Anforderungen, verliere ich damit Einfluss und Gestaltungsspielraum etc. Aufgabe von HR und Führung ist, Sicherheit und Vertrauen zu vermitteln, d.h. was bleibt bestehen, was verändert sich bzw. spezifische Unterstützung anzubieten.

Erfolgsfaktor 4: Thematisieren der eigenen Betroffenheit und des persönlichen Umgangs

Der Lockdown und das «Social Distancing» haben von März bis Juni ein ganz neues Lebensgefühl hervorgerufen. Klassische Strukturen lösten sich auf. Einige fanden dies erholsam, andere erlebten Isolation verbunden mit Einsamkeit. Allen gemeinsam war, es hat Reflexionsprozesse ausgelöst. Bestehendes verlor die Gültigkeit. Aber was kommt stattdessen? In solch einschneidenden Umbruchsphasen tendieren wir dazu, glaubwürdige Vorbilder zu suchen, die uns emotional unterstützen und Orientierung vermitteln.