

DER HR-PROFI

APRIL 2020
NEWSLETTER 04

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



Liebe Leserin, lieber Leser

Kennen junge Kandidaten der Generation Y ihre Pflichten? Was unterscheidet die Millennials von der vorherigen Generation und wie erreichen wir als Unternehmen diese Zielgruppe? Simone C. Styger hält den Generationenkonflikt im ersten Beitrag fest und zeigt auf, wie ein angenehmes Miteinander im Beruf funktionieren kann.

«Der erste Eindruck bleibt. Aber der letzte Eindruck prägt.» Jörg Buckmann betont ab Seite 5, wie wichtig ein gutes Austrittsprogramm ist und wie Sie als Arbeitgeber davon profitieren.

Ich wünsche Ihnen eine gute Lektüre!

Herzlichst Ihre

Jennifer Aellen, Senior Product Manager Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- HR & Mitarbeitende: Generation Y Seite 1
- HR & Kommunikation: Notwendigkeit der HR-Fachkräfte Seite 3
- HR & Rekrutierung: Man sieht sich immer zweimal Seite 5
- HR & Recht: Mutterschaftsentschädigung Seite 7
- HR & Kompetenzen: Rollen im HRM Seite 9
- HR & Mitarbeitende: Sexuelle Belästigung Seite 11

Generationenkonflikt der Kandidaten

Generation Y – zu wenig Manieren und zu viel Ego?

Haben die jungen Kandidaten der Generation Y einfach nur den Anstand verloren oder fordern sie, ohne zu liefern? Sicher ist: Sie sind oft top ausgebildet und informiert und pochen vehement auf ihre Rechte – aber kennen sie auch ihre Pflichten? Wie gelingt ein angenehmes Miteinander im Beruf, wenn die Werte und Erwartungen doch vordergründig komplett anders sind?

■ Von Simone C. Styger

Was unterscheidet die «Millennials» so stark von der vorigen Generation?

Die Generation Y stellt unsere Werte, Hierarchien und die althergebrachten Arbeitsmodelle infrage. Die Jugend denkt ja grundsätzlich

immer, alles sei möglich, und sie wurde zudem mit einer gewissen Antiautorität erzogen und von ihren Eltern bisweilen hochgelobt bis gar vergöttert. Überbehütet wurden sie in die Schule chauffiert, schlechte Noten

mit Nachhilfe aufgebessert und subito eine Privatschule organisiert, wenn sich das Kind nicht nach unseren Vorstellungen entwickelt hat. Die Kinder dieser Generation waren im Vergleich zur vorherigen stets im Mittelpunkt des Geschehens statt wie früher einfach mit dabei. Ihre vermeintlichen «Talente» wurden gefördert mit Frühenglisch und Kinderyoga, Ballett und Fussballkarriere, gefordert wurde allerhöchstens, dass sie den Teller nach dem Essen abräumen. Darum erwarten sie auch weiterhin Förderung, sei das intern auf der Karriereleiter oder mit externen Weiterbildungen. Die Kinder dieser Zeit sahen sich früh als mündig und wurden bei Entscheidungen stets miteinbezogen. Darum haben sie auch als junge Erwachsene das Bedürfnis, überall mitzuentcheiden. Sie sind als «Digital Natives» aufgewachsen und gewohnt, stets flexibel,



schnell und ortsunabhängig zu agieren, und diese Flexibilität und «instant gratification» erwarten sie auch an ihrem Arbeitsplatz.

Pauschalisierung einer Generation

Natürlich darf man nicht eine ganze Generation in den gleichen Topf werfen und nur von den «guten alten Zeiten» schwärmen. Es gibt in jeder Generation Menschen mit Herz und Verstand und solche, die deutlich weniger von beidem besitzen. Es geht nicht darum, zu werten, welche Ansätze besser sind, sondern lediglich um das Bewusstsein und Verständnis der Andersartigkeit. Wenn ich die Unterschiede kenne, kann ich das Beste aus zwei Welten anwenden. Diese neue Selbstverständlichkeit hat eben auch positive Seiten. Verstaubte Hierarchien werden aufgebrochen oder zumindest verflacht, während das Homeoffice oder flexiblere Arbeitszeiten allen die oft stressige Alltagsorganisation erleichtern und die Selbstverantwortung fördern.

Heute ist es zudem viel einfacher, mit Anstand und guten Umgangsformen herauszustechen, denn die können nicht mehr automatisch vorausgesetzt werden, sondern wir sind fast schon positiv überrascht, wenn ein Kandidat sich geschliffen und fehlerfrei ausdrücken kann, in mündlicher und schriftlicher Form. Wenn dazu noch jemand der neuen Generation die aktuellen Verhaltensregeln kennt und nonchalant anwendet, dann hat er bereits einen meilenweiten Vorsprung gegenüber seinen Mitbewerbern.

Was wollen die denn eigentlich?

Der deutlichste Wertewandel zeigt sich wohl darin, dass nicht mehr ein hohes Einkommen und die Arbeitsplatzsicherheit als erstrebenswerteste Ziel gelten. Eine prestigeträchtige Führungsposition ist für viele nicht so bedeutend wie eine Fachlaufbahn, die ihren tatsächlichen Fähigkeiten entspricht. Vielmehr wird die Sinnhaftigkeit in einer Aufgabe gesucht, was dazu führen kann, dass diese Generation langfristig glücklich(-er) wird in ihrem Berufsleben. Sie suchen persönliche Entfaltung, sind aber oft auch sehr gute Teamplayer und besser vernetzt (auch international) als ihre Vorgänger. Als Meister der Projektarbeit sind sie flexibel und gewohnt, immer wieder in neuen Konstellationen und an unterschiedlichen Arbeitsplätzen zu agieren. Sie brauchen das



Gefühl, ihre Zeit selber einteilen zu können, um besonders produktiv zu sein. Meist sind sie 24/7 online, und Arbeit und Freizeit fließen ineinander. Als «digital natives» sind sie den Älteren meist technisch überlegen und zudem gewohnt, mehrere Dinge gleichzeitig zu erledigen.

Was beachte ich als «Millennial» (Jahrgänge ca. 1980 bis späte 90er-Jahre) bei der Bewerbungssituation?

- Meine Unterlagen sind komplett, in tadellosem Zustand und ohne Schreibfehler
- Ich erscheine einige Minuten vor dem Termin
- Ich kleide mich dezent elegant, dem Unternehmen angepasst und lieber etwas «overdressed» als zu kreativ oder entspannt
- Ich warte, bis mir ein Platz angeboten wird
- Ich verhalte mich offen, höflich und zurückhaltend, ohne Unterwürfigkeit oder Überheblichkeit
- Ich bin gut informiert über das Unternehmen und überlege mir, was ich dem Unternehmen bieten kann, und nicht umgekehrt
- Ich halte Blickkontakt, ohne zu starren
- Ich verzichte auf Füll- und Modewörter
- Ich habe mich mit den heute gültigen Anstandsregeln auseinandergesetzt und fühle mich sicher in der Anwendung

- Ich formuliere meine Anliegen fragend, nicht fordernd
- Ich bin positiv, ruhig und lasse mein Gegenüber immer ausreden
- Ich bin mir bewusst, dass ich ZUERST leisten muss und dann erst fordern kann

Wie erreicht unser Unternehmen diese Generation?

Um Ihr Unternehmen für potenzielle Kandidaten der Generation Y attraktiv zu machen, streichen Sie heraus, was Ihr Unternehmen vor allem in folgenden Bereichen bieten kann:

- Positives Arbeitsklima
- flache Hierarchien
- klare Angaben und hohe Transparenz
- ausgeglichene Work-Life-Balance
- Teambildung
- individuelle Arbeitsmodelle
- Weiterbildung/Förderung
- Sinn und Abwechslung der Tätigkeit
- Zeiteinteilung
- Optimismus und Spassfaktor
- Verständnis für neue Werte und Bedürfnisse

Generation Z?

Aber aufgepasst, verhätschelte «Ypsiloner»: Die nächste Generation (Z) steht bereits vor der Tür und ist mindestens genauso gut ausgebildet. Zudem sind sie aber wieder traditioneller und realitätsnaher eingestellt und bereit, für ihren Erfolg zu arbeiten. Wenn die Generation Z es schafft, das Beste aus beiden Welten zu vereinen, dann werden sie uns alle rasch überholen und der Generation Y beweisen, was man ihr schon lange hätte sagen sollen: «You are not so special!»

«Ein einzelner Baum erhält keine Bewunderung, wo ein ganzer Wald die gleiche Höhe erreicht hat.»

Seneca



AUTORIN

Simone C. Styger ist Knigge- und Stilexpertin, Dozentin für Auftrittskompetenz, Autorin und gefragte Referentin im In- und Ausland. Seit 1999 ist sie die Inhaberin von THE STYLE CONNECTION und zusätzlich seit 2017 von THE COACH CONNECTION. Dank ihrer psychologischen Weiterbildung bietet sie nebst Seminaren und Referaten im Bereich Stil & Etikette auch persönliches Verhaltenscoaching und psychologische Beratungen an. www.stilexpertin.ch



«Uns braucht es mehr denn je»

Was heute ist, wird morgen nicht mehr sein. Nirgends ist diese Feststellung so wahr wie in der Wissenschaft und der Wirtschaft. Auch HR-Fachkräfte können nicht weitermachen wie bisher.

■ Von Beatrice Müller



Nennen wir sie Suzanne Z. Sie sitzt in meinem Büro und klagt. «Man hört mir immer weniger zu. Was mache ich falsch? Liegt es an meinem Auftreten? Oder liegt es an der rasanten Entwicklung in der Wirtschaft?» Suzanne Z. ist HR-Verantwortliche eines mittelgrossen schweizerischen Unternehmens.

Wir arbeiten an ihrem Auftreten: an ihrer Mimik und Gestik, an ihrer etwas mädchenhaften Stimme, ihrer verrenkten, nicht direkten Ausdrucksweise, an ihrer etwas provinziellen Kleidung. Ich filme sie bei den Übungen. Sie erschrickt zunächst, aber sie kapiert schnell.

Doch bald merken wir, dass es nicht nur an ihrem zögerlichen Auftritt liegt, dass man ihr immer weniger zuhört.

Suzanne Z. arbeitet in einem IT-Unternehmen. Die Firma erlebte in den letzten Jahren einen

rasanten Umbruch. In ihrem Pflichtenheft steht, sie müsse die Weiterentwicklung der Mitarbeiter fördern und diese betreuen.

Doch sie stellt fest: Viele der vorwiegend jungen Spezialisten pfeifen auf ihre Angebote. Sie holen sich selbst das, was sie brauchen. Sie sind viel weiter, als sich Suzanne Z. vorstellen kann. Viele kommen aus der Start-up-Szene.

Sie leben in der IT-Welt, gehen dort voll auf, schulen sich mit Tools, die sie herunterladen, tauschen sich mit geistesverwandten Freunden aus und besuchen Kurse, von denen Suzanne Z. keine Ahnung hat.

Sie haben Vorstellungen, wie die Zukunft aussieht, was in einigen Jahren gefragt sein könnte. Sie haben eine Nase entwickelt für neue Trends, Bedürfnisse – und damit für neue Absatzmöglichkeiten.

Was kann da Suzanne Z. zu ihrer Weiterentwicklung beitragen?

«Wir brauchen die HR-Leute nicht mehr», sagte in ihrem Betrieb kürzlich ein 24-Jähriger. «Die HR-Leute sind wir. Wir betreuen uns selbst.» Die HR-Manager seien nur Bremser und würden mehr schaden als nützen.

Also: Schaffen wir die HR-Abteilung ab?

Sicher nicht.

Suzanne Z. ist keineswegs eine aus der Zeit gefallene HR-Frau. Sie ist jung, gut geschult, steht der digitalen Transformation keineswegs bremsend gegenüber – aber eine Top-IT-Spezialistin ist sie eben nicht.

Und das muss sie auch nicht sein.

Sie beschreibt das Betriebsklima. «Diese jungen Spezialisten sind Einzelkämpfer, furchtbar ehrgeizig. Alle glauben, sie seien die Besten. Alle wollen sich nach oben strampeln.»

«Und die Kollegialität, die Teamfähigkeit?» frage ich. «Die wird immer beschworen», sagt Suzanne, «aber in Wirklichkeit spüre ich wenig davon.» Die Zeiten haben sich geändert. Der Verdrängungskampf ist brutaler geworden, die Umgangsformen sind rüder. Die Jungen wissen: sie müssen kämpfen und kämpfen. Die Kollateralschäden, die sie im Betrieb hinterlassen, interessieren sie nicht.

Es ist eine uralte Weisheit, dass man in einem guten Betriebsklima produktiver arbeitet. Zwar ist die Hierarchie in vielen Unternehmen flacher geworden. Mehr und mehr arbeitet man in einzelnen Teams mit eigenen Verantwortungen. Umso wichtiger ist die Teamfähigkeit der Einzelnen. Doch die leidet da und dort unter der zunehmend grassierenden Einzelkämpfer-Mentalität.

Und da kommen die HR-Spezialisten zum Zug. Ihre Aufgabe ist es nicht, den Mitarbeitenden zu sagen, was sie fachlich tun sollen. Das können sie meistens nicht – und müssen es auch nicht können. Ihre Aufgabe ist es, ein Betriebsklima zu schaffen, in dem sich die Leute entfalten können. Die Personalentwick-



ler sollen Strukturen propagieren, damit die Mitarbeiter ihr Bestes geben.

Ziel ist es, einen Brutkasten zu schaffen, in dem gemeinsam Ideen entwickelt werden. Das HR-Management hat die Aufgabe, den Einzelkämpfern klarzumachen, dass man sich gegenseitig mit Ideen befruchten soll. Ziel muss es sein, Strukturen einzurichten, damit ein ständiges Ideen-Pingpong stattfindet.

Personalentwickler sind wie Fussballtrainer. Eine Fussballmannschaft gewinnt kaum, wenn die einzelnen Stars unbeirrt wie die Feuerwehr aufs Tor zustürmen. Eine Mannschaft ist dann erfolgreich, wenn das Zusammenspiel der einzelnen Talente funktioniert. Aufgabe des Personalentwicklers muss es sein, die Stars zu fördern (man kann sie sogar etwas hätscheln), ohne das Zusammenspiel zu gefährden.

Die HR-Leute hatten früher die Aufgabe, Personal anzustellen. Doch je spezialisierter ein Betrieb ist, desto schwieriger wird es für die HR-Leute, zu erkennen, welches denn die besten Leute sind. Also schaut man auf Diplome, konsultiert den Lebenslauf und Empfehlungsschreiben. Doch das ist gefährlich. Ein Diplom ist noch längst keine Garantie dafür, dass der Kandidat oder die Kandidatin die richtige Person für den Betrieb ist.

Umso wichtiger ist es, dass bei Anstellungen die Experten, die bereits im Betrieb arbeiten, beigezogen werden. Nur sie wissen, welche spezifischen Fähigkeiten gefragt sind. Gemeinsam sollen sie die Kandidaten treffen und in die Mangel nehmen. Basisdemokratie ist nicht immer gut. Doch bei Anstellungen in hoch spezialisierten Betrieben sind einsame Chefentscheide gefährlich. Die HR-Person hat die Aufgabe, solche Anstellungs-Kolloquien zu organisieren und zu moderieren. Und vielleicht achtet er oder sie auch mehr als die Fachkräfte auf die menschlichen Qualitäten eines Kandidaten.

Natürlich kann und soll man nicht verallgemeinern. Nicht alle Firmen sind aufstrebende, wilde IT-Firmen. Die guten alten HR-Grundsätze haben längst noch nicht überall ausgedient. Doch die Behändigkeit gewisser Betriebe erschreckt doch immer wieder.

Auch in klassischen Betrieben hat die Digitalisierung einen immer wichtigeren Stellenwert. Erschreckend viele Unternehmen stehen heute der digitalen Revolution recht passiv gegenüber. Der Vorwurf, dass HR-Leute schuld daran sind, dass sich der Betrieb nicht auf die Zukunft vorbereitet, ist nicht immer falsch. Viele glauben, es sei damit getan, Analoges zu digitalisieren.

Die Rolle des HR-Managements hat sich in den letzten Jahren grundlegend geändert. Sie ist anspruchsvoller geworden. Wer für die Abschaffung der HR-Abteilung plädiert, wird früher oder später vor einem Scherbenhaufen stehen. Ohne HR fehlt das Bindeglied zwischen Personal und Führung. Das führt dann oft dazu, dass der CEO HR-Spezialist spielt – und das wirkt sich meist verheerend aus. Der Chef soll sich um die Strategie des Unternehmens kümmern und nicht um die Befindlichkeit dieses oder jenes Mitarbeiters.

Viele CEOs unterschätzen die Rolle des HR-Managements. Die HR-Abteilung ist der Kitt eines Unternehmens. Und wenn der Kitt fehlt, können die Strukturen auseinanderbrechen. Die Erfahrung zeigt, dass in Betrieben ohne eine starke HR-Abteilung viele Probleme auftauchen, die es vorher nicht gab. Manchen CEOs wäre zu empfehlen, die HR-Experten aufzuwerten und sie stärker in ihr Organigramm einzubeziehen.

Hand aufs Herz: Überall, wo Menschen zusammenarbeiten, gibt es zwischenmenschliche Probleme. Die reichen von sachtem, verdecktem Mobbing über Hahnenkämpfe bis zu sexuellen Avancen. Wer soll sich um solche Probleme kümmern? Die CEOs haben weiss Gott andere Aufgaben.

Wir leben in einer Zeit, in der vor allem Leistung zählt. Das Benehmen der Mitarbeitenden ist oft zweitrangig oder wird geschluckt – wenn nur die Leistung stimmt. Doch ein Einzelner kann das Betriebsklima erheblich stören. HR-Fachkräfte sind auch Schlichter. Sie sitzen in Sitzungen, beobachten die Mitarbeiter bei der Arbeit, analysieren das Betriebsklima und greifen bei Bedarf mit Vorschlägen und Vermittlung ein.

Um diese immer schwieriger werdenden Aufgaben bewältigen zu können, müssen

die HR-Fachkräfte «Respektspersonen» sein. Man nimmt nur Ratschläge von Leuten entgegen, die man schätzt und zu denen man Vertrauen hat. Dieser Respekt kann gefestigt werden, wenn das Personal merkt, dass die Betriebsführung voll und ganz hinter dem HR-Management steht und es trägt.

Und was können die HR-Leute selbst tun, damit man ihnen Vertrauen schenkt und damit man ihnen glaubt, was sie sagen? Da sind wir wieder bei den altherwürdigen «skills».

Wie tritt man auf? Wie redet und formuliert man? Wie bereitet man sich auf ein schwieriges Gespräch vor? Wie empfängt man die Leute? Wie hält man es mit dem Augenkontakt? Wie platziert man das Gegenüber bei einem problematischen Gespräch? Wie begrüsst man, wie verabschiedet man die Leute? Wie schafft man es, dass man glaubwürdig, authentisch, vielleicht sogar etwas charismatisch wirkt? Was hilft, dass man mir zuhört, dass man mich ernst nimmt? Was ist kontraproduktiv? Vieles davon, nicht alles, kann man lernen.

Suzanne Z. kam mehrmals in mein Büro. Wir arbeiteten an ihren Auftritten, die immer souveräner und glaubwürdiger wurden. Wir simulierten schwierige Gespräche, wir filmten ihre Interventionen und analysierten sie.

Sie erzählte mir, dass sie sich immer häufiger mit ihren jungen Wölfen zusammensetzt, gemeinsame Treffen organisiert und sie auf eine gemeinsame Strategie ein schwört. «Ich versuche, Brücken zu bauen, Gespräche aufzugleisen», sagt sie, «ich bin eine Vermittlerin, eine Ansprechstelle, eine Betreuerin, ein Briefkasten – manchmal fast schon eine Psychologin. Uns braucht es mehr denn je.» Ihr Chef habe ihr kürzlich das schönste Kompliment gemacht, das sie je gehört habe: «Ich glaube, Suzanne, es gelingt Ihnen immer mehr, einen Teamgeist zu schaffen.»



AUTORIN

Beatrice Müller ist Kommunikationsexpertin, Medien- und Auftrittstrainerin, Autorin und Inhaberin der Kommunikationsagentur authentic communication in Zürich. Als Journalistin und Anchor Woman hat sie das Schweizer News-Flaggschiff «Tagesschau» jahrelang mitgeprägt.



Au revoir oder: Man sieht sich immer zweimal

... bin dann mal weg. Das sagen rund 600 000 Personen jedes Jahr in der Schweiz zu ihrem Arbeitgeber. Im letzten Akt der Zusammenarbeit schlummert ein riesiges Potenzial. Erstaunlich, dass darüber so wenig gesprochen und geschrieben wird. Wir schaffen Abhilfe.

■ Von Jörg Buckmann

Auf das Ende kommt es an. So haben Forscher der Universität Stanford herausgefunden, dass die letzten Bissen oder ein grossartiges Dessert bei der Beurteilung eines ganzen Menüs entscheidend sind. Auch ein guter Vortrag endet mit einer starken Botschaft, denn die bleibt haften. Und wer das Glück hat, als letzter Kandidat zum Vorstellungsgespräch eingeladen zu sein, erhöht seine Chancen auf eine Anstellung.

Denn: Der erste Eindruck prägt. Aber der letzte Eindruck bleibt.

Man sieht sich immer zweimal (im Leben), sagt der Volksmund. In der Tat nehmen manche das «Au revoir» wörtlich und kehren später zurück. Geläutert, weil auch anderswo nicht alles Gold ist, was glänzt. Oder weil sie in der Fremde dazugelernt haben und weitere Erfahrungen sammeln konnten und nun in eine Führungsposition zurückkommen.

Ob temporärer oder für immer: Wer das Unternehmen verlässt, wird Botschafter a.D. Und dieses Potenzial wird weitherum verkannt. Ja, die aktiven Mitarbeitenden werden immer öfter als Multiplikatoren, Meinungsmacher oder sogar Headhunter (Mitarbeiter werben Mitarbeiter) umgarnt. Aber die Ehemaligen?!

Rechnen wir kurz hoch: 600 000 Stellenwechsler pro Jahr. Jeder spricht mit – tief angesetzt – vier Freunden über seine Beweggründe und das Arbeiten im früheren Unternehmen. Macht zweieinhalb Millionen Empfehlungen oder eben Nichtempfehlungen pro Jahr. Hochgerechnet auf Deutschland, sind das 25 Millionen «Kundenfeedbacks». Ein gigantisches Potenzial.

Es lohnt sich, Mitarbeitende nach dem Einreichen ihrer Kündigung nicht mit Liebesentzug zu strafen und sie wie eine heisse Kartoffel

fallen zu lassen. Versuchen Sie, sich die Macht des Nikolaus-Effekts zunutze zu machen. Bei diesem Beurteilungsfehler werden, wie bei Lob und Tadel vom Nikolaus, die kürzlich erfolgten Ereignisse und Eindrücke überbewertet. Weil Mitarbeitende auch nach ihrem Austritt wichtige Botschafter bleiben, lohnt es sich sehr wohl.

Mit diesen Inspirationen könnte es klappen:

1. Das Austrittsprogramm

Neuen Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen erstellen Sie ein durchdachtes und meist eng getaktetes Einführungsprogramm nach allen Regeln der Kunst. Beim Austrittsprozess beschränkt sich die Planung meist auf die Zurückgabe von Schlüssel, Laptop und Badge. Warum nicht auch (gemeinsam) eine Austrittsplanung erstellen, die auch die anständige Verabschiedung von den wichtigsten Partnern beinhaltet? Mit dem Austrittsprogramm sind alle Beteiligten im Bild, und unnötige Hektik und Missverständnisse am Schluss der Zusammenarbeit werden vermieden.

2. Bitten Sie um Unterstützung bei der Suche nach der Nachfolgerin

Viele Unternehmen halten ihre Mitarbeitenden an, bei der Suche nach neuen Arbeitskolleginnen mitzuhelfen, und lassen sich dieses nebenberufliche Headhunting gerne eine an-





BUCH-TIPP



Jörg Buckmann – Personalmarketing mit gesundem Menschenverstand

18 charmante «Denkzettel»
für mehr Arbeitgeber-
Attraktivität.

Der unkonventionelle Blick
auf die aktuellen Strö-
mungen im Personalmarketing. Humorvoll analysie-
rend – verblüffende Lösungsansätze inklusive.

sehnliche Prämie kosten. Warum sollen nicht auch ehemalige Mitarbeitende unterstützen? Letztlich spielt es ja keine Rolle, wer interessante Talente vermittelt. Gestalten Sie einen Gutschein, der eine Prämie für die erfolgreiche Vermittlung einer Nachfolgerin oder eines Nachfolgers verspricht. Natürlich ist der Gutschein auch für die Vermittlung jeder anderen Fachkraft gültig – sagen wir einmal, bis drei Jahre nach Austritt.

3. Geschenke machen Freu(n)de

Auf diesen Gedanken brachte mich Marian Schneider. An einer Diskussionsrunde über die Schwierigkeiten der Gastronomie, Talente zu finden und zu halten, erzählte der innovative Gastronom von dieser grossartigen Idee. Ich war beeindruckt. Eigentlich so einfach und naheliegend. Eigentlich. Schneider schenkt nämlich Mitarbeitenden eine Uhr oder ein anderes Geschenk. Nicht beim Eintritt. Nicht beim Jubiläum, nein, wenn sie sei-

nen Betrieb verlassen. Eine Uhr oder etwas anderes als Dankeschön für das Engagement und als eine Art Glücksbringer für die Zukunft. Und vor allem natürlich auch als ein lang anhaltendes «Denk an mich». Diese Wertschätzungsgeste verblüfft und sorgt ganz am Schluss der Zusammenarbeit noch einmal für positive Emotionen.

Beim Schweizer Newstopal watson werden Mitarbeiter häufig mit Abschiedspartys verabschiedet, an denen es schon auch einmal hoch hergeht. Party – damit sind definitiv nicht die üblichen langweiligen Schlussreden oder das verschämte Überreichen eines Pro-forma-Abschiedsgeschenks gemeint. So endet die Zusammenarbeit mit einem letzten Highlight statt im Katzenjammer.

Zurück zu Gastronom Marian Schneider: Dieser mixt zu seinem Abschiedsgeschenk noch ein Sahnehäubchen dazu – die Rückkehrgarantie:

4. Rückkehrgarantie

Mitarbeitende, die der preisgekrönte Gastronom Schneider nur ungern ziehen lässt, erhalten zusätzlich zum Abschiedsgeschenk einen Gutschein. Dieser verspricht eine garantierte Rückkehr innerhalb einer bestimmten Zeit, wenn sich der Job am neuen Ort nicht so entwickeln sollte, wie sich das der Mitarbeiter vorstellte. Klar, der physische Gutschein wäre nicht nötig, zumal er ja rechtlich

nicht bindend ist. Doch macht der Gutschein das Versprechen greifbar und noch wertiger. Man kann ihn weglegen – und bei Bedarf wieder in die Hand nehmen und einlösen. Das senkt die Hemmschwelle, ein paar Wochen oder Monate nach dem Austritt vom Angebot Gebrauch zu machen.

KURZ UND BÜNDIG

Denken Sie um: Auch ehemalige Mitarbeitende sind wertvolle Botschafter – nicht nur auf Kununu.

Ehemalige Mitarbeiter werben Mitarbeiter – oder gar ihre eigenen Nachfolger. Klingt verwegen? Mag sein. Aber warum eigentlich nicht?

Planen Sie den Austrittsprozess genauso engagiert wie den Onboarding-Prozess.

Geschenke machen Freu(n)de, auch zum Abschied. Machen Sie sich den Nikolaus-Effekt zunutze und sagen Sie Danke mit einem Abschiedsgeschenk.

Au revoir statt tschüss: Garantieren Sie wertvollen Mitarbeitenden charmant die Rückkehr innert einer bestimmten Frist – und dokumentieren Sie das mit einem Rückkehrgutschein.

Machen Sie eine Abschiedsparty und lassen Sie es krachen.



AUTOR

Nach über 20 Jahren in verschiedenen HR-Funktionen hängt Jörg Buckmann 2015 seinen Job als Personalchef an den berühmten Nagel. Seither widmet er sich dem Thema, für welches er über die Jahre viel Leidenschaft entwickelt hat: Personalmarketing. Er tut dies auf seine Weise: Lustvoll, engagiert und immer mit einer guten Portion Humor.

Sind Ihre Mitarbeitenden bereit für die Zukunft?





Erfahren Sie mehr:
www.inolution.com/360grad

Wann genügt eine Verwarnung?

Der Anspruch auf Mutterschaftsentschädigung und entsprechenden Mutterschaftsurlaub ist an und für sich eine löbliche Einrichtung. Leider bestehen aber nach wie vor Widersprüche und Unklarheiten im Zusammenhang mit den bestehenden Regelungen im ArG.

■ **Von Gerhard L. Koller**

Eine davon ist die Frage, ob der Arbeitgeber der Arbeitnehmerin den Lohn zu bezahlen hat, wenn sie den Anspruch auf Mutterschaftsentschädigung aufschiebt, weil das Kind nach der Geburt noch einige Zeit im Spital verbleiben muss.

Das Bundesgericht hat nun im Zusammenhang mit einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis ein wenig Klarheit geschaffen.

Was hat sich zugetragen?

A war ab 2001 beim Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Thurgau (AWA) angestellt. Am 1. September 2014 gebar sie ihre Tochter, welche in der Folge aus medizinischen Gründen bis 31. Oktober 2014 hospitalisiert war. A machte deshalb von der Möglichkeit des Aufschubs des Mutterschaftsurlaubs Gebrauch und bezog diesen nach Entlassung ihrer Tochter aus dem Spital ab 1. November 2014. Das AWA regelte mit Verfügung vom 10. September 2014 den Bezug des Mutterschaftsurlaubs neu, indem es festhielt, bis zur Entlassung des Kindes aus dem Spital habe die Arbeitnehmerin keinen Anspruch auf Lohnfortzahlung und deshalb unbezahlten Urlaub zu beziehen. Die Personalrekurskommission des Kantons Thurgau bestätigte dies; das Verwaltungsgericht des Kantons Thurgau wies die dagegen erhobene Beschwerde ab.

Geschlechterdiskriminierend?

Die Vorinstanz hat die Anordnung des AWA, wonach die Beschwerdeführerin in der Zeit zwischen der Niederkunft und dem aufgeschobenen Beginn der Mutterschaftsentschädigung unbezahlten Urlaub zu beziehen habe, bestätigt.

Die Beschwerdeführerin macht hingegen geltend, sie habe während dieser Zeit Anspruch auf Lohnfortzahlung wegen Krankheit. Die Betrachtungsweise der Vorinstanz sei ge-

schlechterdiskriminierend, da die männlichen Arbeitnehmer nicht in eine Situation kämen, in welcher sie trotz ärztlich attestierter Krankheit ohne Lohnfortzahlung seien. Zudem verstosse diese Anordnung gegen das auch im öffentlichen Dienstrecht geltende Beschäftigungsverbot in den ersten acht Wochen nach der Niederkunft.

Streitig ist, ob die Beschwerdeführerin Anspruch auf Lohnersatz für die acht Wochen und fünf Tage zwischen ihrer Niederkunft und dem Beginn der Mutterschaftsentschädigung bei Entlassung ihres Kindes aus dem Spital hat. Nicht streitig ist hingegen, dass sie die Voraussetzungen für den Aufschub der Mutterschaftsentschädigung erfüllt.

Sinn und Zweck der Bestimmungen

Sinn und Zweck des Mutterschaftsurlaubs ist es, dass sich die Mutter von Schwangerschaft und Niederkunft erholen kann und ihr die nötige Zeit eingeräumt wird, sich in den ersten Monaten intensiv um ihr Kind zu kümmern, ohne dabei in finanzielle Bedrängnis zu kommen. Zugleich sollen damit auch eine Entlastung der Arbeitgeber sowie eine Verbesserung der Chancen von jungen Frauen auf dem Arbeitsmarkt erreicht werden.

Im Allgemeinen tritt die gesundheitliche Arbeitsunfähigkeit als Folge einer Krankheit oder eines Unfalles ein. Bei der Beschwerdeführerin hingegen war die Niederkunft ursächlich. Beiden Konstellationen ist gemeinsam, dass die Unzumutbarkeit der Arbeitsleistung auf gesundheitlichen Gründen beruht. Es gibt keinen sachlichen Grund, einer Arbeitnehmerin, welche aus gesundheitlichen Gründen nicht in der Lage ist, zu arbeiten, den Lohnersatz zu verwehren, bloss weil der Grund der gesundheitlich bedingten Arbeitsunfähigkeit im Nachgang zu einer Geburt und nicht als Folge einer Krankheit oder eines Unfalles eintritt.

ANSPRUCH NACH GESETZ

Nach Art. 16c Abs. 1 EOG (Erwerbsersatzgesetz; SR 834.1) beginnt der Anspruch auf Mutterschaftsentschädigung am Tag der Niederkunft. Bei längerem Spitalaufenthalt des Neugeborenen kann die Mutter beantragen, dass die Mutterschaftsentschädigung erst ausgerichtet wird, wenn das Kind nach Hause kommt (Art. 16c Abs. 2 EOG). Der Beginn des Entschädigungsanspruchs wird nach Art. 24 Abs. 1 EOV aufgeschoben, wenn die Mutter den Antrag nach Art. 16c Abs. 2 EOG stellt (lit. a) und durch ein Arztzeugnis nachgewiesen wird, dass das Neugeborene kurz nach der Geburt mindestens drei Wochen im Spital verbleiben muss (lit. b). Der Aufschub beginnt mit dem Tag der Geburt und endet am Tag, an welchem das Neugeborene zur Mutter zurückkehrt oder stirbt (Art. 24 Abs. 2 EOV).

Art. 35a Abs. 3 ArG hält fest, dass Wöchnerinnen während acht Wochen nach der Niederkunft nicht und danach bis zur 16. Woche nur mit ihrem Einverständnis beschäftigt werden dürfen.

Dies muss umso mehr gelten, als in der Regel von Gesetzes wegen die Arbeitsaufnahme nach der Niederkunft während acht Wochen verboten ist (Art. 35a Abs. 3 ArG). Ob dies auch im vorliegenden Fall zutrifft, kann offenbleiben, da die Ungleichbehandlung so oder anders unrechtmässig ist.

Daran ändert auch die Absicht des Bundesgesetzgebers, die Arbeitgeber durch die Mutterschaftsentschädigung zu entlasten, nichts. Der eigentliche Zweck der Mutterschaftsentschädigung, den Müttern die Zeit für die Erholung von der Geburt und die intensive Betreuung des Neugeborenen in den ersten Monaten finanziell abzusichern, geht vor. Überdies ist die Anzahl Fälle, bei welchen ein Aufschub und demnach ein Lohnersatz zulasten des Arbeitgebers überhaupt infrage kommt, angesichts der restriktiven Voraussetzungen von Art. 16c Abs. 2 EOG gering (mindestens dreiwöchiger Spitalaufenthalt des Kindes). Weiter ist nicht ausser Acht zu lassen, dass auf Bundesebene Bestrebungen im Gange sind, die Lohnfortzahlung in Fällen des Aufschubs nach Art. 16c Abs. 2 EOG explizit in jedem Fall sicherzustellen (vgl. Bericht des Bundesrates vom 28. April 2016). Zudem hat die Rechtsprechung in Fällen des Aufschubs nach Art. 16c Abs. 2 EOG bei dem Arbeitsrecht des OR unterstellten Frauen eine Lohnfortzahlungspflicht des Arbeitgebers (insbesondere gestützt auf die gesetzliche Pflicht der Eltern zur Betreuung ihres Kindes) bejaht. Auch ist sich die herrschende Lehre einig, dass in diesen Fällen ein



Wenn das Neugeborene länger im Spital bleiben muss, kann der Anspruch auf Mutterschaftsentschädigung aufgeschoben werden.

Anspruch auf Lohnfortzahlung besteht. Diese Bestrebungen stehen denn auch in Einklang mit der verfassungsrechtlichen Grundlage für die Mutterschaftsentschädigung (Art. 116 Abs. 3 BV), wonach die wirtschaftlichen, sprich finanziellen, Folgen von Mutterschaft abgesichert werden sollen.

Ob diese Ungleichbehandlung allein genügt, um in allen Fällen des Aufschubs des Mutterschaftsurlaubs nach Art. 16c Abs. 2 EOG einen Anspruch auf Lohnersatz zu begründen, kann offenbleiben, wie sich aus der nachfolgenden Erwägung ergibt.

Freies Wahlrecht, den Aufschub zu beantragen

Die freie Wahl der Mütter, vom bundesrechtlich vorgesehenen Aufschub der Mutterschaftsentschädigung nach Art. 16c Abs. 2 EOG Gebrauch zu machen, wird durch die thurgauische Regelung wesentlich beeinträchtigt. Sie könnten aus finanziellen Gründen gezwungen sein, sich trotz Erfüllung der restriktiven Voraussetzungen von Art. 16c Abs. 2 EOG gegen einen Aufschub zu entscheiden. Damit aber wird die Erreichung des von Art. 16c Abs. 2 EOG verfolgten Zwecks, der Mutter die Möglichkeit zu geben, sich in den ersten Monaten zu Hause selbst intensiv um das Kind kümmern zu können, wesentlich erschwert oder gar aus finanziellen Überlegungen verunmöglicht. Der kantonal-

rechtlich vorgesehene zwangsweise Bezug von unbezahltem Urlaub für die Zeit zwischen Niederkunft und aufgeschobenem Beginn der Mutterschaftsentschädigung infolge Hospitalisation des Kindes ist umso stossender, als eine Mutter, auch wenn sie bei bester Gesundheit ist und arbeiten könnte, dies in der Regel in den ersten acht Wochen nach der Geburt nicht tun darf (Art. 35a Abs. 3 ArG) und durch eine vorzeitige Arbeitsaufnahme ihren Anspruch auf Mutterschaftsentschädigung erst noch verwirkt (Art. 16d Satz 2 EOG). Eine tatsächlich freie Wahl ist unter diesen Umständen nicht gewährleistet.

Damit erweist sich die kantonale Regelung insofern als bundesrechtswidrig, als sie die Verwirklichung des Bundesrechts übermässig erschwert oder verhindert (Art. 49 Abs. 1 BV). Daran ändert nichts, dass auch andere Kantone eine ähnliche Lösung in ihrem Personalrecht vorgesehen haben.

Voller Lohnanspruch

Im vorliegenden Fall ist die Arbeitsunfähigkeit der Beschwerdeführerin nach ihrer Niederkunft eingetreten und durch ärztliche Atteste ausgewiesen. Im Rahmen der Gleichbehandlung mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Kantons, welche aus gesundheitlichen Gründen infolge eines Unfalles oder einer Krankheit arbeitsunfähig sind und vollen Lohnersatz

erhalten, und unter Beachtung des Vorranges von Bundesrecht hat die Beschwerdeführerin Anspruch auf vollen Lohnersatz zulasten ihres Arbeitgebers.

Da sich die Lohnfortzahlungspflicht bereits aus den genannten Gründen ergibt, erübrigt sich eine Prüfung des Falles unter dem Aspekt der Geschlechtergleichbehandlung. Ebenfalls braucht nicht geprüft zu werden, ob bei Aufschub der Mutterschaftsentschädigung auch ohne persönliche Arbeitsunfähigkeit der Mutter gestützt auf die elterliche Betreuungspflicht Anspruch auf Lohnfortzahlung besteht.

Die Beschwerde in öffentlich-rechtlichen Angelegenheiten wurde gutgeheissen. Die Entscheide der Vorinstanzen wurden aufgehoben, und es wurde festgestellt, dass die Beschwerdeführerin Anspruch auf vollen Lohnersatz für die Zeit vom 1. September bis zum 31. Oktober 2014 hat.

(BGer., 8C_90/2016 vom 11.8.2016; Zusammenfassung)



AUTOR

RA Dr. Gerhard L. Koller arbeitete über 35 Jahre am Arbeitsgericht Zürich, ab 1990 als ordentlicher Gerichtsschreiber und Ersatzrichter.



Rollen im HR

In so manchem Fachbuch liest man, dass das Hauptziel des Personalmanagement «das Bereitstellen von Personal in der erforderlichen Qualität und Quantität, zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort» ist.

■ Von Diana Roth

Schauen wir zuerst auf die **wirtschaftlichen Ziele**, die ein Unternehmen verfolgt. Modernen Arbeitgebern ist durchaus bewusst, dass Mitarbeitende ein entscheidender Erfolgsfaktor für eine Firma sind. Für manche Organisationen sind sogar die Mitarbeitenden **DER** entscheidende Erfolgsfaktor.

Mitarbeitende sind aber auch ein Kostenfaktor. Daher ist die optimale Nutzung der personellen Ressourcen ein wesentlicher Bestandteil erfolgreicher Unternehmensführung.

Ein Beispiel zur Verdeutlichung:

Die Leistungen der Mitarbeitenden sollen zunehmend gesteigert werden, dies gleichzeitig mit dem Einsatz von möglichst tiefen Personalkosten. Die Gesamtkosten und die Fehlerquoten sollen dabei auch minimiert werden.

Hand in Hand mit den wirtschaftlichen Zielen eines Unternehmens gehen die **sozialen Ziele**. Schon der Philosoph Heraklit hat vor zweieinhalbtausend Jahren gesagt: «Die einzige Konstante ist die Veränderung!»

Nicht nur Unternehmen trifft dies, sondern auch Mitarbeiter. Damit wird eine fachliche und persönliche Unterstützung der Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen offensichtlich.

Hier nur einige Beispiele:

- Faire Entlohnung
- Gute Sozialleistungen
- Sichere Arbeitsplätze
- Optimale Arbeitsorganisation
- Sinnvolle Arbeitsinhalte
- Passende Personalentwicklung
- Gesunde Arbeitsformen etc.

Wirtschaftliche und soziale Ziele dürfen sich nicht widersprechen. Idealerweise ergänzen sie sich, denn motivierte Mitarbeitende sind

z.B. weniger krank und erbringen eine bessere Leistung.

Das HR macht einen täglichen Spagat zwischen den wirtschaftlichen und den sozialen Zielen eines Unternehmens. Damit zeigt sich auch, dass Personalbelange nicht in Eigenverantwortung durch die Personalabteilung bearbeitet/entschieden werden können. Die Geschäftsleitung und die Führungskräfte sind die wichtigsten Partner der HR-Abteilung. Eine gelungene Zusammenarbeit kann nur durch eine überlegte und klare Rollenverteilung gedeihen.

Die Führungskräfte legen den Fokus auf die direkte Führung ihrer Mitarbeitenden. Damit sind auch Einzelmassnahmen gemeint. Dies jedoch immer im Rahmen der Personalpolitik eines Unternehmens.

Die HR-Abteilung trägt die Verantwortung für die Umsetzung der Personalpolitik. Sie stellt die Einhaltung der gesetzlichen Richtlinien und der innerbetrieblichen Bestimmungen sicher.

Damit wird offensichtlich: eine enge Zusammenarbeit, mit klarer, sinnvoller Aufgabenteilung zwischen HR und Führungskräften ist ein Erfolgsgarant.

Sämtliche Unternehmensstrukturen und auch Unternehmensentscheide sollten auf die langfristigen Ziele ausgerichtet sein.

Dabei steht der Kunde der HR-Abteilung im Vordergrund. Um die Rolle des HR-Verantwortlichen vollumfänglich leben zu können, muss man sich der Unterscheidung von internen und externen Kunden bewusst sein.

Hier seien einige interne Kunden der HR-Abteilung genannt:

- Mitarbeitende (bestehende und ehemalige)
- Vorgesetzte



- Geschäftsleitung, Verwaltungsrat
- Finanzabteilung

Die externen Kunden der HR-Abteilung sind z.B.:

- Bewerber
- Behörden, Ämter
- Versicherungen (Krankentaggeld, Pensionskasse, aber auch AHV etc.)
- Gewerkschaften, Verbände
- Fachhochschulen

Die moderne HR-Abteilung ist schon lange kein Erfüllungsgehilfe mehr. Sie hat eine Drehscheibenfunktion, die folgende Prozesse eng begleitet, ergänzt und mitentscheidet:

1. Personalplanung
2. Personalsuche
3. Personaleinsatz/-führung
4. Personalentlohnung
5. Personalentwicklung
6. Personalfreisetzung

Sicher kennen Sie das **HR-Business-Modell*** von Dave Ulrich! Er beschrieb 1997 verschiedene HR-Rollen. Hier insbesondere aus unterschiedlicher unternehmensinterner Sicht.



Die bekannteste Rolle der HR-Abteilung ist wohl die **des funktionalen Experten**. Die Erstellung von Arbeitsverträgen wie auch die Lohnverarbeitung gehören dazu.

Auch die Rolle des **Mitarbeiter-Coachs** ist recht bekannt. Hier sollen die Anliegen der Arbeitnehmer organisationsentsprechend behandelt werden. Das betriebliche Gesundheitsmanagement ist hier als ein Beispiel zu nennen.

Bei beiden Rollen steht das HEUTE im Fokus.

Werden jedoch Organisationsstrukturen verändert, ist HR als **Veränderungsmanager** gefragt. Dies ist der Fall, wenn z.B. eine Umstrukturierung oder eine Massenentlassung droht.

Grosse Unternehmen haben zudem noch ein HR als **strategischen Partner**. Hier ist das HR in Entscheide und Umsetzung von strategi-

schen Themen fest eingebunden. Als Beispiel gilt immer noch die Personalpolitik, die doch in der gesamten Firmenstrategie eingebettet sein sollte.

In den letzten beiden genannten Aufgaben liegt der Fokus auf der **Zukunft**.

Dieses Modell ist in den letzten 20 Jahren mehr und mehr zu einem branchenübergreifenden Standard in Firmen geworden. Die Erwartung an ein professionelles HR ist gewachsen. Damit wird gleichzeitig das Bedürfnis, auf Augenhöhe über Lösungen zu sprechen, integriert. Unternehmen wollen heute eine HR-Abteilung, die nicht nur eine maximale Kunden- und Geschäftsorientierung zeigt, sondern auch Sparringspartner auf Augenhöhe ist.

Die Unkenrufe der Fachbereiche: Das HR ist oft zu statisch, zu langsam und zu bürokratisch – zudem hat es keine Ahnung vom Geschäft und weiss nicht wirklich, was in den Fachbereichen verlangt wird –, verhalten nur langsam.

Die Rolle der HR-Fachperson bewegt sich vorsichtig, aber stetig von dem rein serviceorientierten Dienstleister zum Unterstützer der Geschäftsstrategie. Statt Erfüllungsgehilfen oder Verwalter werden sie so Gestalter/Vordenker.

Die vier genannten Rollen des HR-BP* werden in Grosskonzernen in Prozesslandschaften/Organigrammen sichtbar gelebt. Leider kein Garant für die Umsetzung, denn gewisse Prozessschritte werden immer noch von den Kunden der HR-Abteilung mit Argwohn betrachtet und umgangen. Aber allein die sichtbare, festgehaltene Absichtserklärung vereinfacht so einiges.

HR-Generalisten in KMU nehmen bereits heute drei Rollen des HR-Business-Modells wahr. HR als strategischer Partner? Diese Rolle hat immer noch Akzeptanzprobleme. Hier liegt es an der Persönlichkeit einzelner HR-Fachpersonen, diese Rollen sichtbar zu machen und attraktiv zu gestalten, damit diese akzeptiert werden.

Es wird klar: die tatsächliche Umsetzung des Dave-Ulrich-Modells scheint weiterhin kompliziert zu sein.

Daher empfehle ich Ihnen, sich diese fünf Fragen zu stellen:

1. Welche Rolle nehmen Sie in Ihrem Unternehmen wahr?
2. Welche Rolle wollen Sie im HR einnehmen?
3. Welches Rollenverständnis herrscht in Ihrem Unternehmen?
4. Wie kommunizieren Sie die Funktionen und Aufgaben Ihrer Position?
5. Wie gelingt es einer externen Person, die Rolle des HR in Ihrem Unternehmen einzuschätzen?

Steve Jobs sagte mal: «Ihre Zeit ist begrenzt, also verschwenden Sie sie nicht damit, das Leben eines anderen zu leben. Lassen Sie sich nicht von Dogmen in die Falle locken. Lassen Sie nicht zu, dass die Meinungen anderer Ihre innere Stimme ersticken. Am wichtigsten ist es, dass Sie den Mut haben, Ihrem Herzen und Ihrer Intuition zu folgen. Alles andere ist nebensächlich.»

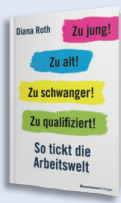
Ich wünsche Ihnen gutes Gelingen!



AUTORIN

Diana Roth, HerzBlutPersonalerin, Trainerin, HR-Dozentin, Buchautorin, Impuls-Rednerin und HR-Podcasterin. www.dianarothcoaching.com, HR-Podcast: Abenteuer HRM (iTunes/spotify),

SO TICKT DIE ARBEITSWELT 2020!



Diana Roth:
Zu jung! Zu alt! Zu schwanger!
Zu qualifiziert! –
So tickt die Arbeitswelt
 216 Seiten
 BusinessVillage
 ISBN: 9783869805207



Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz

Viele Arbeitnehmende kommen im Laufe des Erwerbslebens direkt oder indirekt mit sexueller Belästigung in Berührung. Welches sind die Folgen einer sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz, wie ist diese im schweizerischen Arbeitsrecht geregelt und wie sollen Betroffene bei einem dringenden Verdacht reagieren?

■ **Von Nicolas Facincani und Monika Hirzel-Karolak**

Verschiedene rechtliche Bestimmungen schützen Arbeitnehmende vor sexueller Belästigung. So schreibt Art. 328 OR grundsätzlich vor, dass der Arbeitgeber im Rahmen seiner Fürsorgepflicht sexueller Belästigung vorzubeugen und dafür zu sorgen hat, dass einem Opfer keine weiteren Nachteile entstehen. Gemäss Art. 6 des Arbeitsgesetzes ist der Arbeitgeber sodann verpflichtet, zum Schutz der Gesundheit der Arbeitnehmenden alle Massnahmen zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebes angemessen sind. Er hat zudem die erforderlichen Massnahmen zum Schutze der persönlichen Integrität der Arbeitnehmenden vorzusehen.

Das Gleichstellungsgesetz (GIG) soll zudem insbesondere vor Diskriminierung aufgrund des Geschlechts schützen. Die sexuelle Belästigung wird als Diskriminierung angesehen. Das Gesetz erwähnt beispielhaft insbesondere Drohungen, das Versprechen von Vorteilen, das Auferlegen von Zwang und das Ausüben von Druck zum Erlangen eines Entgegenkommens sexueller Art.

Beispiele sexueller Belästigung

Als sexuelle Belästigung gilt jede Handlung mit sexuellem Bezug, welche von der betroffenen Person unerwünscht ist. Sexuelle Belästigung kann mit Worten, Gesten oder Taten ausgeübt werden. Als Beispiele können folgende Handlungsweisen aufgeführt werden:

- anzügliche und zweideutige Bemerkungen über das Äussere von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- sexistische Bemerkungen und Witze über sexuelle Merkmale, sexuelles Verhalten und die sexuelle Orientierung von Frauen und Männern
- Vorzeigen, Aufhängen, Auflegen oder Verschicken (auch elektronisch) von pornografischem oder sexistischem Material

- unerwünschte Einladungen mit eindeutiger Absicht
- unerwünschte Körperkontakte
- Verfolgen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innerhalb oder ausserhalb des Arbeitsplatzes
- Annäherungsversuche (auch schriftliche oder elektronische Mitteilungen), die mit Versprechen von Vorteilen oder Androhen von Nachteilen einhergehen
- sexuelle Übergriffe, Nötigungen oder Vergewaltigung

Diese Liste ist nicht abschliessend. Für die Beurteilung, ob es sich beim beobachteten Verhalten um sexuelle Belästigung handelt, ist die Absicht der belästigenden Person nicht ausschlaggebend, sondern ausschliesslich, wie ihr Verhalten von der betroffenen Person empfunden wird, d.h., ob es erwünscht oder unerwünscht ist. Es ist weder eine Diskriminierungsabsicht noch der Wille, mit der Belästigung die Betroffene aufgrund ihres Geschlechts zu benachteiligen, erforderlich. Entscheidend bleibt, dass das Vorgehen gegen den Willen der Betroffenen bzw. ohne ihren Willen erfolgt. Das subjektive Element steht bei der sexuellen Belästigung also in Bezug zum betroffenen Opfer, nicht zum Belästiger. Es ist zu beachten, dass bereits schwere verbale sexuelle Belästigung strafbar ist (Art. 198 StGB).

Pflichten des Arbeitgebers und Rechte der Betroffenen

Der Schutz vor sexueller Belästigung gehört gemäss Art. 328 OR zur Fürsorgepflicht des Arbeitgebers. Er umfasst zum einen Massnahmen der Prävention und zum anderen das Eingreifen, wenn ein Fall von sexueller Belästigung vorliegt. Der Arbeitgeber muss insbesondere dafür sorgen, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht sexuell belästigt werden und dass Opfern von sexuellen Belästigungen keine weiteren Nachteile entstehen.

Unterlassung kann Schadenersatz oder auch Genugtuungsansprüche zur Folge haben.

Bei einer Diskriminierung durch sexuelle Belästigung gemäss GIG sieht dieses vor (Art. 5 Abs. 3 GIG), dass die betroffene Person Anspruch auf eine Entschädigung vom Arbeitgeber (nicht von der belästigenden Person) hat, wenn der Arbeitgeber nicht beweist, dass er Massnahmen getroffen hat, die zur Verhinderung sexueller Belästigungen nach der Erfahrung notwendig und angemessen sind und die ihnen zugemutet werden können. Diese Bestimmung zwingt den Arbeitgeber, konkret Massnahmen zur Verhinderung von sexueller Belästigung zu ergreifen.

Am wichtigsten ist, dass sich der Arbeitgeber starkmacht für ein belästigungsfreies Klima. So hat ein Arbeitgeber zum Beispiel zu intervenieren, wenn er feststellt, dass sexistisches Material im Betrieb zirkuliert, oder wenn eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer das Ziel von abwertenden Sprüchen und Witzen ist.

Damit ein Arbeitgeber seinen Pflichten zur Verhinderung sexueller Belästigung nachkommt und auch die Mitarbeiter vor unerwünschter sexueller Belästigung schützen kann, ist es empfehlenswert, dass er Merkblätter und Weisungen über nicht tolerierbares Verhalten erlässt und somit präventiv und proaktiv wirkt. Die Merkblätter betreffend sexuelle Belästigung, welche allen Mitarbeitenden zur Kenntnis zu bringen sind, sollten mindestens die folgenden Punkte beinhalten:

- Grundsatzklärung: Der Arbeitgeber bezieht klar Position und informiert, dass sexuelle Belästigung in diesem Betrieb nicht geduldet wird
- Definition: Abstrakte Begriffe mit Beispielen konkretisieren
- Unterstützung für Betroffene anbieten: Arbeitgeber sollten den Mitarbeitenden aufzeigen, an wen sie sich in einem konkreten Fall wenden können und dass sie weder Repressalien noch einen Arbeitsplatzverlust zu befürchten haben
- Sanktionen: Es sollte festgehalten werden, dass belästigende Personen mit Sanktionen zu rechnen haben

Das Grundsatzdokument sollte in schriftlicher Form vorliegen und kann mit weiteren Materia-



lien wie beispielsweise internen Vertrauenspersonen oder externen Vertrauensstellen ergänzt werden. Es muss sichergestellt werden, dass das Dokument allen Mitarbeitenden bekannt ist. Arbeitgeber sollten regelmässig mündlich oder schriftlich über das Grundsatzpapier informieren. Wenn sie sich für einen Infoanlass entscheiden, können externe Fachleute zur Unterstützung beigezogen werden. Den Mitarbeitenden muss klar sein, an wen (interne oder externe Person oder Stelle) sie sich bei einem konkreten Fall richten können. Es zeigt sich, dass es sich bewährt, eine interne oder externe Vertrauensstelle zu bezeichnen, an welche sich von sexueller Belästigung Betroffene wenden können. Auf diese Weise ist es unter Umständen möglich, dass Konflikte in Gesprächen einvernehmlich gelöst werden, ohne dass der Arbeitgeber oder eine Führungsperson etwas davon erfährt und formelle Massnahmen ergriffen werden müssen. Hinweise auf sexuelle Belästigungen müssen immer ernst genommen werden. Die Unternehmensleitung oder die von ihr betraute Fachperson müssen bei einem Verdacht oder einer Beschwerde rasch, diskret und fair Abklärungen vornehmen. Sollte keine einvernehmliche Lösung gefunden und die Untersuchung eines Falles notwendig werden, hat die belästigte Person die Möglichkeit, eine Beschwerde zu hinterlegen und ein formelles Verfahren zu verlangen. Unseres Erachtens kann auch gegen den Willen der Betroffenen eine Untersuchung durch den Arbeitgeber eingeleitet werden.

Untersuchung

Soll eine Untersuchung eines Falles an die Hand genommen werden, so kann sie auch durch externe Spezialisten erfolgen. Wichtig dabei ist, dass die beschuldigende wie auch die beschuldigte Person im Rahmen der Untersuchung angehört werden und ihre Verfahrensrechte wahrnehmen können. Ebenso ist nach allfälligen Zeugen zu suchen. Auch diese sind zu befragen. Die Rechte und Pflichten der Betroffenen bestimmen sich zunächst nach

dem Arbeitsrecht. Im Zentrum steht die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers (Art. 328 OR). Diese verpflichtet den Arbeitgeber, auf die berechtigten Interessen des Arbeitnehmers (auch des Beschuldigten) Rücksicht zu nehmen und seine Persönlichkeit zu schützen, was in erster Linie eine Unterlassungspflicht bedeutet. So hat der Arbeitgeber insbesondere dafür zu sorgen, dass keine Vorverurteilung oder Rufschädigung erfolgt. Diskretion und Sachlichkeit sind im Rahmen einer internen Untersuchung grosszuschreiben. Den Arbeitnehmer trifft im Gegenzug die ebenso wichtige Treuepflicht (Art. 321a Abs. 1 OR) und zudem die Geheimhaltungspflicht (Art. 321a Abs. 4 OR). Die Mitwirkungspflicht des Arbeitnehmers leitet sich aus dem Weisungsrecht des Arbeitgebers ab.

Neben dem Arbeitsvertragsrecht ist bei internen Untersuchungen insbesondere das Datenschutzrecht wesentlich. Im Rahmen von internen Untersuchungen wird mit Personen Daten gearbeitet. Dies stellt eine Datenbearbeitung im Sinne des Datenschutzgesetzes dar. Aus diesem Grund sind die allgemeinen Voraussetzungen zur Datenbearbeitung zu beachten.

Der Abschluss der Untersuchung endet mit der Erstellung eines Untersuchungsberichts. Dieser ist den involvierten Parteien zu eröffnen. Er fasst einerseits die Erkenntnisse der Untersuchung zusammen. Auf der anderen Seite ist es unerlässlich, dass der Untersuchungsbericht auch Empfehlungen zugunsten des Arbeitgebers beinhaltet.

Gerichtliches Vorgehen

Sofern mit den entsprechenden Stellen keine betriebsinterne Lösung gefunden werden kann, hat jede Person, die durch eine sexuelle Handlung im Sinne des GIG diskriminiert wird, die Möglichkeit, kostenlos die zuständige kantonale Schlichtungsbehörde für Gleichstellungsfragen zu involvieren. Die Schlichtungsbehörde versucht dann, zwischen dem

Arbeitgeber und der durch die sexuelle Belästigung diskriminierten Person zu vermitteln.

Kann keine Einigung erzielt werden, kann die belästigte Person das Gericht anrufen. Aufgrund von Art. 5 GIG kann beantragt werden, dass eine Diskriminierung – wie sie die sexuelle Belästigung darstellt – festgestellt und beseitigt bzw. in Zukunft unterlassen wird. Zusätzlich kann der Arbeitgeber zur Zahlung einer Entschädigung gemäss Art. 5 Abs. 3 GIG sowie von Schadenersatz und Genugtuung verurteilt werden.

Das Gleichstellungsgesetz schafft zudem einen gewissen Kündigungsschutz während der Dauer von innerbetrieblichen Verfahren, Schlichtungs- und Gerichtsverfahren, welcher 6 Monate nach Beendigung der entsprechenden Verfahren endet. So ist die Kündigung des Arbeitsverhältnisses anfechtbar, wenn sie ohne begründeten Anlass auf eine innerbetriebliche Beschwerde über eine Diskriminierung oder auf die Anrufung der Schlichtungsstelle oder des Gerichts folgt. Das Gericht kann die provisorische Wiedereinstellung für die Dauer des Verfahrens anordnen, wenn es wahrscheinlich erscheint, dass die Voraussetzungen für die Aufhebung der Kündigung erfüllt sind. Alternativ kann während des Verfahrens auf die Weiterführung des Arbeitsverhältnisses verzichtet und stattdessen eine Entschädigung nach Art. 336a OR durch den Arbeitnehmer geltend gemacht werden.

AUTOREN



Nicolas Facincani, lic. iur., LL.M., ist Rechtsanwalt und Partner der Anwalts- und Steuerrechtskanzlei Voillat Facincani Sutter + Partner in Zürich und Rütli.



Monika Hirzel-Karolak, lic. iur., ist Rechtsanwältin und Inhaberin und Geschäftsführerin von BeTrieb, Konfliktberatung für Unternehmen und Institutionen – Mobbing und sexuelle Belästigung, sowie Inhaberin der Anwaltskanzlei Hirzel.

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch
Herausgeber Stephan Bernhard
Redaktion Jennifer Aellen
Roxy Gartmann

Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.
Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG
Alle übrigen Bilder: www.iStockphoto.com
Bestell-Nr. NL9160

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2020

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurde meist die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist dabei selbstverständlich mitgemeint.