



3. Schritt: Damit einhergehend – und passend zur Organisationsgrösse – wurde 2019 Diversity & Inclusion personell verstärkt; in diesem Bereich werden mögliche Themenfelder analysiert und interne Initiativen angestossen.
4. Schritt: Die Leitlinien, welche letztlich Werte definieren, wurden innerhalb der Organisation kommuniziert. Alle sind gefragt und eingebunden.
5. Schritt: Erste Schwachstellen wurden auf Basis von Interviews analysiert und es wurde festgestellt, dass das Thema «Vereinbarkeit von Familie und Beruf» ein wichtiges Thema für Studierende und Mitarbeitende gleichermaßen war. Das wich erst einmal stark von den üblichen Diversity-Kategorien ab. Aber man stellte fest, dass sowohl weibliche als auch männliche Mitarbeitende und Führungskräfte, die durch Kinderbetreuung stärker eingebunden sind, sich öfter in der Einbindung von Organisationsprozessen benachteiligt sahen. Sie empfanden durch familiäre oder andere gesellschaftliche Verpflichtungen weniger Chancengleichheit.

Phase 2: Umsetzung

6. Schritt: Auf Basis der ersten Analyse war eine konkrete Massnahme die Anpassung des Personalreglements, um den Mitarbeitenden durch (a) flexible Arbeitszeiten und (b) Homeoffice sowie (c) noch mehr Unterstützung bei Teilzeitpensen von Führungskräften eine stärkere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu gewährleisten.

Phase 3: Controlling

7. Schritt: Die Erfolgsmessung der Massnahme wurde durch Mitarbeiterbefragungen vorgenommen. Die Resultate verdeutlichten eine sehr hohe Zufriedenheit mit der D & I-Massnahme, die bspw. in einer Auszeichnung als überdurchschnittlich familienfreundliches Unternehmen von ProFamilia Schweiz mündete. In der praktischen Umsetzung in neun Monaten sieht die FFHS eine hohe Wertschätzung des neuen Angebots und eine aktive Nutzung.



DR. TOBIAS HEILMANN
Studiengangsleiter MAS
Wirtschaftspsychologie, Fern-
fachhochschule Schweiz (FFHS).
www.ffhs.ch. Dozent, Geschäftsführer bei www.campaignfit.ch



HANNAH INSTENBERG
BSc Betriebsökonomie, Leiterin
Human Resources / Verantwortliche
Gender, Fernfachhochschule
Schweiz (FFHS). www.ffhs.ch



MICHAEL ZURWERRA
lic. phil., Rektor,
Fernfachhochschule Schweiz
(FFHS). www.ffhs.ch

Sinnvolle Anpassung und gelebte D & I-Massnahmen. Die FFHS merkte schnell, dass mit der praktischen Umsetzung erster Diversity & Inclusion-Massnahmen nicht nur Zufriedenheit, sondern auch mehr Engagement und Loyalität – und damit Leistung – erzielt wurde. Weitere Diversity & Inclusion-Themen sind nach wie vor relevant. Die Priorisierung und Ausgestaltung der Massnahmen richten sich dann jeweils spezifisch an die Gegebenheiten, d.h. dort, wo «der Schuh drückt». Damit werden auch mehr Akzeptanz für diese Themen und bessere Ergebnisse erzielt.

Literaturverzeichnis:

- > (1) Madera, J. M., Ng, L., Sundermann, J. M., & Hebl, M. (2019). Top management gender diversity and organizational attraction: When and why it matters. *Archives of Scientific Psychology*, 7(1), 90.
- > (2) Lee, H. W., & Kim, E. (2020). Workforce diversity and firm performance: Relational coordination as a mediator and structural empowerment and multisource feedback as moderators. *Human Resource Management*, 59(1), 5–23.
- > (3) Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate governance: An international review*, 11(2), 102–111.
- > (4) Jungmann, F., Wegge, J., Liebermann, S. C., Ries, B. C., & Schmidt, K. H. (2020). Improving Team Functioning and Performance in Age-Diverse Teams: Evaluation of a Leadership Training. *Work, Aging and Retirement*, 1–20.
- > (5) Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psy-chol.*, 58, 515–541.

DER EXPERTE ANTWORTET

Anwesenheitsprämien – ein zweischneidiges Schwert

Frage: Soll ein Arbeitgeber Mitarbeitende, die keine – oder nur wenige – gesundheitlich bedingte Absenzen haben, mit einer sogenannten Anwesenheitsprämie belohnen?

Antwort: Auslöser für die Einführung einer Anwesenheitsprämie ist meistens eine hohe Zahl von Kurzabsenzen, bei denen der Arbeitgeber Zweifel hat, ob sie objektiv begründet sind. Kurze Arbeitsunfähigkeiten von ein bis zwei Tagen, für die in der Regel kein Arztzeugnis verlangt wird, sind häufig motivationsbedingt. Man spricht auch vom sogenannten Bettkantenentscheid, ob jemand bei nicht vollständigem Wohlbefinden dennoch zur Arbeit geht oder zu Hause bleibt. Ein finanzieller Anreiz kann diese Entscheidung durchaus beeinflussen und zu einer Reduktion der Absenzen führen.

Mit der Ausrichtung einer Anwesenheitsprämie besteht allerdings die Gefahr, dass der Präsentismus gefördert wird. Gehen Menschen trotz Krankheit zur Arbeit, besteht neben einem erhöhten Unfall- und Fehlerrisiko auch die Gefahr einer Verschlimmerung der Krankheit oder gar einer Ansteckung der Arbeitskollegen.

Aufgrund seiner Fürsorgepflicht hat der Arbeitgeber die Gesundheit der Belegschaft zu schützen. Er hat für ein Betriebsklima zu sorgen, bei dem es selbstverständlich ist, dass kranke Mitarbeitende nicht zur Arbeit erscheinen (müssen), und er hat auch das Weisungsrecht, kranke Personen nach Hause zu schicken. Der Gesundheitsschutz und die Fürsorgepflicht werden mit Anwesenheitsprämien aufgeweicht, weshalb es arbeitsrechtlich umstritten ist, ob die Vereinbarung von solchen Prämien überhaupt zulässig ist.

Praxistipp: Aus den jährlichen Abwesenheitsstatistiken der Unternehmen ergibt sich, dass durchschnittlich 30–35% der Belegschaft keine einzige krankheitsbedingte Absenz haben. Ein Zeichen der Anerkennung ist wichtig, das geht aber auch ohne Ausrichtung einer vereinbarten Prämie. Investieren Sie stattdessen in die Führungskompetenz und in die Mitarbeitermotivation.

Kurt Mettler, Rechtsanwalt

Diese Rubrik wird unterstützt durch:



SIZ Care AG
Verena-Conzett-Strasse 11, CH-8004 Zürich
T 044 496 63 00, F 044 496 63 19
info@sizcare.ch, www.sizcare.ch