

N°
4

HR Today

Know-how for tomorrow

ERFOLG IST TEAMSACHE

WIE WIRKSAM VERNETZTE
ZUSAMMENARBEIT DEN
UNTERSCHIED MACHT

Porträt

Jean Schacht, HR Director von Protectas Schweiz, begegnet Ängsten von Mitarbeitenden bezüglich KI mit Information und Weiterbildung.

Seite 8

Im Gespräch

Bernhard Messmer spricht über seine Aufgaben und Erfahrungen als Rekrutierungsverantwortlicher der päpstlichen Schweizergarde.

Seite 12

KI-WETTRÜSTEN

Im Recruiting ist Vertrauen die wichtigste Ressource – doch im Zeitalter künstlicher Intelligenz wird diese zunehmend rarer.

Seite 36

Über 500 HR-Stellen
hrtoday.ch/jobs

powered by
jobs.ch

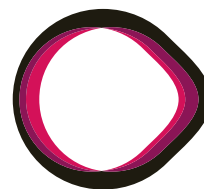


IMMER WEITER- BILDEN.

Infoanlass:
9. September
ab 17 Uhr



Erfahre, wie du mit unseren
Weiterbildungen weiterkommst:
Jetzt für Infoanlass anmelden.
WO WISSEN WIRKT.



OST

Ostschweizer
Fachhochschule

EDITORIAL



Liebe Leserin, lieber Leser

Kommunikation und Kollaboration sind keine «Soft Skills», sondern harte Erfolgsfaktoren. In einer Arbeitswelt, die sich rasant verändert – getrieben unter anderem von Digitalisierung, Fachkräftemangel und neuen Formen der Zusammenarbeit – entscheidet die Qualität des Miteinanders über Produktivität, Innovationskraft und nicht zuletzt über die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Die verschiedenen Beiträge zu unserem Fokusthema verdeutlichen, dass Teamarbeit weit mehr ist als das Koordinieren von Aufgaben. Es geht darum, Vertrauen aufzubauen, Sinn zu stiften und Räume für echten Austausch zu schaffen. So belegen Studien zur Mitarbeitenden-Zufriedenheit in der Schweiz, wie stark Transparenz, offene Kommunikation und digitale Tools das Commitment beeinflussen (Seite 22). Ebenso wird deutlich: Kollaboration gelingt nur dann, wenn sie im «Flow» verläuft – wenn Arbeit nicht wie eine Last wirkt, sondern Energie freisetzt und Sinn stiftet (Seite 24). Konflikte, Machtgefälle oder fehlende psychologische Sicherheit können Teams lähmen. Abhilfe kann eine Mediation schaffen, die über strukturierte Dialoge Spannungen nicht nur entschärft, sondern in produktive Energie verwandelt (Seite 28). Auch technologische Hebel spielen eine wachsende Rolle: Identity & Access Management schafft die Grundlage für vertrauenswürdige digitale Zusammenarbeit und schützt gleichzeitig sensible HR-Daten (Seite 30). Und manchmal braucht es kreative Methoden wie Lego Serious Play (Seite 32), um festgefahrene Strukturen zu durchbrechen, neue Perspektiven sichtbar zu machen und gemeinsame Zukunftsbilder zu entwickeln.

Allen Ansätzen gemeinsam ist die Erkenntnis: Erfolgreiche Organisationen sind keine Maschinen, die durch Befehl und Kontrolle gesteuert werden, sondern soziale Systeme, die durch Dialog, Vertrauen und Partizipation wachsen. Wer heute in Kommunikation und Kollaboration investiert, investiert nicht nur in Effizienz, sondern in Resilienz und Innovationsfähigkeit. Denn am Ende gilt: Erfolg ist Teamsache. Und die Qualität unserer Zusammenarbeit entscheidet, wie gut wir die Herausforderungen von morgen meistern.

Viel Inspiration bei der Lektüre wünscht Ihnen

Daniel Thüler, Chefredaktor
dt@hrtoday.ch

Anzeige

HR Campus

Hole dir gezielt Unterstützung ins HR!

Ob Lohnbuchhaltung
oder HR-Interim in der
Not – wir stehen dir zur
Seite. Menschlich und
kompetent.



Mehr erfahren



hr-campus.ch/de/hr-services/

HAPPY
EMPLOYEE,
HAPPY
COMPANY.

INHALT



Bild: iStock / Govindanarudhai

MENSCHEN

- 8 **Porträt** Jean Schacht, HR Director von Protectas in der Schweiz, erläutert, wie er mit KI-Ängsten in der Belegschaft und mit dem Verständnis von Arbeit bei den neuen Generationen umgeht.
- 12 **Im Gespräch** Bernhard Messmer, Rekrutierungsverantwortlicher der päpstlichen Schweizergarde, spricht über direkte Ansprache und digitalisierte Kanäle bei der Kandidatensuche.
- 15 **Afterwork** Monika Zwahlen, Head of HR bei BBC Bircher Smart Access, hat ein Herz für echten Dialog und verfügt über einen griechischen Reset-Knopf.
- 16 **Sesselrücken** Diese HR Professionals haben kürzlich eine neue Aufgabe übernommen.

FOKUS KOMMUNIKATION UND KOLLABORATION

- 22 **Employer Experience** Weshalb interne Kommunikation zur Zufriedenheitsbremse werden kann und wie HR eine echte Bindung schafft, zeigt eine Umfrage von HR Campus.
- 24 **Kollaboration** Warum Zugvögel keinen CEO haben – Nadja Schnetzler und Laurent Burst laden ein zu einem radikal anderen Blick auf die Zusammenarbeit.
- 28 **Konfliktmanagement** Konflikte am Arbeitsplatz werden oft verdrängt statt gelöst. Mediation bietet eine strukturierte und wirksame Alternative.
- 30 **Identity & Access Management (IAM)** IAM ist die Grundlage für vertrauenswürdige digitale Zusammenarbeit. Was HR-Professionals darüber wissen müssen.
- 32 **Toolbox** Mit der Methode Lego Serious Play lassen sich komplexe HR-Themen wie Führung Kultur oder Veränderung sichtbar machen – und gemeinsam im Team neu gestalten.

IMPULSE

- 36 **KI im Recruiting** Im Recruiting ist Vertrauen eine der wichtigsten Ressourcen – doch im Zeitalter von KI wird diese immer rarer. Warum dies den Arbeitsmarkt erschüttern wird.
- 40 **Unternehmenskultur** Post-it-Wände und kreative Labore waren gestern: Erfolgreiche Unternehmen fördern Innovation durch echte Mitsprache, Vertrauen und strukturelle Veränderungen.
- 42 **Betriebliches Gesundheitsmanagement** Wie mit mehr Flexibilität für Blue-Collar-Berufe auf die immer öfter auftretenden Hitzewellen reagiert werden kann.
- 44 **Arbeit und Recht** Rechtsanwältin Alexandra Williams-Winter geht der Frage nach, was rechtlich bei Überwachung am Arbeitsplatz gilt.
- 46 **HR Today Research** Effektives Generationenmanagement verschafft Wettbewerbsvorteile. Es fördert die Motivation, verbessert die Produktivität und steigert die Innovation.
- 48 **Forschung** Eine neue Studie aus China zeigt: Je intensiver Mitarbeitende GenAI nutzen, desto seltener unterstützen sie ihre Kolleginnen und Kollegen.

PERSPEKTIVEN

- 50 **Debatte** Wie lassen sich neuroatypische Personen besser ins Unternehmen integrieren?
- 52 **Blog-Hub** Christoph Jordi berichtet in seinem Blog, dass die HR-Killer – in Form von KI und Automatisierung – im Anmarsch sind.
- 53 **Buchtipps** Joachim Maier darüber, weshalb psychologische Sicherheit in unsicheren Zeiten zum Erfolgsfaktor wird.
- 54 **Leadership** HR-Professionals, die Nebenwirkungen von schlechter Führung kompensieren, sitzen in der HR-Falle.
- 58 **Events** Kerstin Helfmann spricht am Ostschweizer Personaltag 2025 über nachhaltige Personalentwicklung.
- 59 **hrtoday.ch** Was online über ADHS und Blind Recruiting gelesen und was im HR Today Podcast gehört werden kann.
- 62 **HR-Team der Stunde** Raphael Günthert, Head of HR bei der KWC Group AG, erklärt, wie das HR-Team mit der Übernahme durch die italienische Paini-Gruppe umgeht.

PORTRÄT

Jean Schacht,
HR Director,
Protectas (Schweiz)

8

Foto: Pierre Yves Massot / realyes.ch

HR-TEAM DER STUNDE

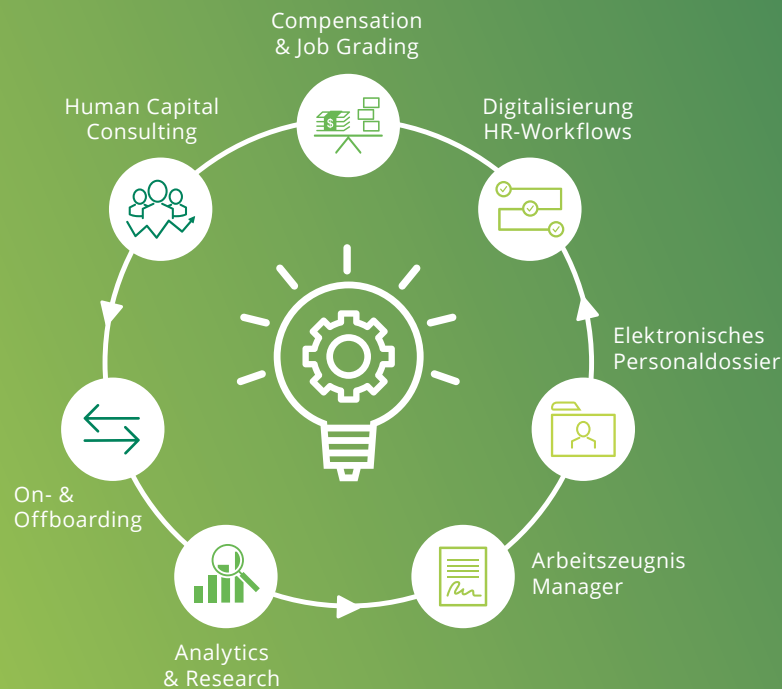
KWC Group AG

Foto: Anielia Leo Schafroth



Anzeige

confer!



Lust auf ein digitales HR?

Wir machen es möglich.

Ihr Partner für HRM Consulting & Software.

confer.ch

Arbeitsrecht aktuell

Persönlichkeitsschutz im Arbeitsverhältnis

HFZ Hotelfachschule Zürich

5 Credits

für Fachanwältinnen/
Fachanwälte
SAV Arbeitsrecht*

30.10.2025

Die Tagung Arbeitsrecht aktuell zum Persönlichkeitsschutz im Arbeitsverhältnis bietet einen Überblick über die aktuelle Rechtsprechung und die daraus resultierenden Pflichten für Unternehmen. Im Mittelpunkt stehen Massnahmen zum Schutz der Persönlichkeit der Mitarbeitenden sowie die Konsequenzen bei Verletzungen dieser Pflichten.

Weitere Highlights:

- **Mobbing:** Effektive Massnahmen und arbeitsrechtliche Konsequenzen.
- **Interne Untersuchungen:** Rechte der Arbeitnehmenden, Gestaltung und Einsicht in Untersuchungsberichte.
- **Präventionskultur:** Systematische Minimierung von Gesundheitsrisiken und Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden.
- **Überwachung am Arbeitsplatz:** Rechtliche Grenzen und Spannungsverhältnisse zwischen Persönlichkeitsschutz und Kontrollinteressen.
- **Personaldossier und Datenschutz:** Sinnvolle Ablage von Unterlagen, Datenschutzvorgaben und Ansprüche der Arbeitnehmenden.

Jetzt
anmelden
und
profitieren



Melden Sie sich jetzt unter
veranstaltungen.ofjus.ch/event/arbeitsrecht-2025
an und profitieren Sie vom Early Bird-Angebot bis
zum 31. August 2025!

* Fachanwältinnen SAV und Fachanwälte SAV können gemäss Entscheid der Fachkommission SAV bei persönlicher Teilnahme vor Ort an der gesamten Tagung 5 SAV-Credits geltend machen (Anrechnung Weiterbildungspflicht).



Tagungsleitung

Dr. iur. Denis G. Humbert,
Rechtsanwalt, Fachanwalt
SAV Arbeitsrecht,
Partner, Humbert Heinzen
Hischier Rechtsanwälte

Sie treffen die folgenden Referierenden:



Dr. iur. Denis G. Humbert,
Rechtsanwalt, Fachanwalt SAV
Arbeitsrecht, Partner, Humbert
Heinzen Hischier Rechtsanwälte



Dr. iur. Roger Hischier,
Fürsprecher, Fachanwalt SAV
Arbeitsrecht,
Partner, Humbert Heinzen Hischier



Monika McQuillen,
LL.M., Rechtsanwältin,
Fachanwältin SAV Arbeitsrecht,
Partnerin, Lustenberger + Partners



Prof. Dr. Roger Rudolph,
Lehrstuhl für Arbeits- und
Privatrecht, Universität Zürich



Dr. iur. Ueli Sommer,
LL.M., Rechtsanwalt
Gründer, Littler Switzerland



Dr. phil. Milena Wüschert,
Arbeitspsychologin, Leiterin
Fachstelle Betrieblicher Gesund-
heitsschutz im Kanton Zürich

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme
und einen regen Austausch
zu diesem wichtigen Thema!

Medienpartnerin:

HR Today
Know-how for tomorrow

Veranstalterin:

Orell Füssli Juristische Medien
Dietzingerstrasse 3 | 8036 Zürich

EVENTS

orell füssli
Juristische Medien

MENSCHEN

Porträt (Seite 8) • Im Gespräch (Seite 12) • Afterwork (Seite 15)

3 FRAGEN AN DIEGO ZÜGER

Diego Züger, Co-CEO von Swiss-Ski, ist einer der Panelisten des «HR Today»-Member-Events «Women and Men in Leadership: Top-Sharing» am 25. September 2025.

HR Today: Herr Züger, wie erleben Sie die gemeinsame Führung – etwa bei Entscheidungsprozessen oder gegenüber den Mitarbeitenden?

Diego Züger: Die gemeinsame Führung erlebe ich im Alltag als eine Balance zwischen Informationsaustausch und Abgrenzung mit klaren Kompetenzen. Vertrauen ist dabei essenziell. Bei Entscheidungsprozessen achten wir darauf, dass jeder von uns seinen Bereich verantwortet und gleichzeitig die wichtigen Informationen ausgetauscht werden, um ein kohärentes Vorgehen zu gewährleisten.

Welche Wirkung hat das Top-Sharing auf Themen wie Gleichstellung, Arbeitgeberattraktivität und Talentbindung?

Züger: Das Top-Sharing hat bei Swiss-Ski eine positive Wirkung auf die Themen Gleichstellung, Arbeitgeberattraktivität und Talentbindung. Durch die geteilte Führungsverantwortung können wir flexibler auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden eingehen und ein attraktives Arbeitsumfeld schaffen, das Talente anzieht und bindet.

Was ist aus HR-Sicht entscheidend, damit das Top-Sharing auf Co-CEO-Stufe funktioniert – und was würden Sie anderen Organisationen raten?

Züger: Aus HR-Sicht ist entscheidend, dass klare Kommunikationsstrukturen und Zuständigkeiten definiert sind. Vertrauen und eine offene Feedback-Kultur sind ebenfalls unerlässlich, damit das Top-Sharing auf Co-CEO-Ebene funktioniert. Anderen Organisationen würde ich raten, diese Grundsätze zu beherzigen und den Mut zu haben, traditionelle Führungsmodelle zu hinterfragen. (dt)

Am Frühstücksevent «Women and Men in Leadership: Top-Sharing» von «HR Today» und FRZ Flughafenregion Zürich am 25. September 2025, 7.30 Uhr, beleuchtet Irenka Krone-Germann, Expertin für Top-Sharing, dessen Potenziale. Danach berichten die Panelisten Katrin Nussbaumer und Matthias Dietrich, Co-Leitung des «Stabs CEO» bei der Post, sowie Diego Züger, Co-CEO von Swiss-Ski, von ihren Erfahrungen, Herausforderungen und Best Practices. Gratis für HR Today Member!

Infos und Anmeldung: www.bit.ly/leadership_topsharing



KOPF DER STUNDE: LARA GERVAISE

Burnout – eines der für Betroffene schlimmsten Ereignisse in der Arbeitswelt. Und: Burnouts sind auch volkswirtschaftlich kostspielig. Lara Gervaise will mit ihrem Start-up Virtuosis etwas dagegen tun – mit KI.

Die Zahl an Menschen, die bei der Arbeit gestresst sind, hat sich im Jahrzehnt zwischen 2012 und 2022 um 5 Prozent auf 23 Prozent erhöht – und über die Hälfte davon haben ein erhöhtes Burnout-Risiko. Insbesondere Junge sind gefährdet. Das berichtete letztes Jahr der Bund. Man könnte sagen: Das ist ein statistischer Alarm.

Die Prävention von Burnouts durch bessere individuelle Bildung sowie Veränderungen in der Arbeitswelt sind das Eine. Das Andere: Wie erkennt man Burnouts möglichst frühzeitig, um das Schlimmste verhindern zu können? Genau daran arbeitet die französisch-marokkanische AI-Ingenieurin Lara Gervaise mit ihrem Lausanner KI-Start-up Virtuosis.

Die Idee: Weil psychische Erkrankungen einen Einfluss auf das zentrale Nervensystem haben, so Virtuosis, hätten sie auch einen Einfluss darauf, wie wir sprechen. Mittels KI-Stimmenanalyse könne ihre Technologie mit hoher Wahrscheinlichkeit Hinweise auf Burnouts, aber auch andere Krankheiten wie Parkinson oder Diabetes Typ 2. Oder wissenschaftlich: Die Stimme enthält Biomarker, die bereits mit einer Aufnahme von 30 Sekunden greifbar werden.

Die Stimmanalysen sollen anonym geschehen, sagt Virtuosis, Nutzende allerdings kriegen ihre eigenen Ergebnisse. Unternehmen können dabei das Gesamtbild im Blick behalten und etwa Häufungen an Standorten analysieren. Sich selbst besser zu kennen, heisst es bei Virtuosis, sei der Schlüssel zu besserer Kommunikation – und das wiederum der Schlüssel zu echter Kollaboration.

Die Technologie zu entwickeln begann Lara Gervaise an der EPFL Lausanne. Und obwohl Gervaise erst 26 Jahre alt ist, ist das Interesse gross – bereits jetzt spricht Virtuosis mit Universitäten und Konzernen, und das international. Sogar zu einem Gespräch mit Frankreichs Präsident Emmanuel Macron wurde sie eingeladen. Bereits mit an Bord: Microsoft, die die Technologie von Virtuosis in Teams integrieren möchte. Gervaise wurde mit Virtuosis von Microsoft 2023 sogar als «Start-up of the Year» ausgezeichnet. (rs)





Aktuell

HR Director,
Protectas Schweiz

2014–2019

Leiter,
Protectas Academy
Schweiz

2011–2014

Leiter Aus- und
Weiterbildung und
Personalentwicklung
(Westschweiz),
Protectas Schweiz

2006–2011

Einsatzleiter und
Ausbildungs-
verantwortlicher,
Protectas Schweiz

DER BESCHÜTZER

Jean Schacht, HR Director von Protectas in der Schweiz, erläutert, wie KI die Sicherheitsberufe verändert. Zudem beobachtet er, wie sich das Verhältnis zur Arbeit bei den neuen Generationen wandelt – mit Auswirkungen auf die Unternehmenskultur des weltweit führenden Sicherheitsanbieters.

Text: Marc Benninger



WIR SUCHEN STÄNDIG NACH DEM RICHTIGEN GLEICHGEWICHT ZWISCHEN MENSCHLICHEN KOMPETENZEN UND TECHNOLOGISCHER UNTERSTÜTZUNG.

Jean Schacht

Nicht jede Person gelangt einfach so in den Hauptsitz von Protectas in Genf. Wir klingeln an der angegebenen Adresse und werden direkt mit dem Security Operations Center (SOC) verbunden – der Alarmzentrale der 7000 Kundinnen und Kunden von Protectas in der Westschweiz (von insgesamt 12 000 in der ganzen Schweiz). Die Tür öffnet sich und HR Director Jean Schacht begrüsst uns persönlich. Fester Händedruck, offenes Lächeln – er schlägt vor, uns zuerst durch den Standort zu führen. Die Zentrale ist rund um die Uhr, sieben Tage pro Woche, in Betrieb.

In der Schweiz bearbeitet das Unternehmen jährlich 1,6 Millionen Alarme aus seinen beiden Einsatzleitstellen in Genf und Zürich. Wir dürfen auch die Schulungsräume der firmeneigenen Akademie besichtigen (1600 Schulungen pro Jahr). «Unsere Ausbildungen sind sehr praxisorientiert – etwa 30 Prozent Theorie und 70 Prozent Praxiseinsätze», erklärt Jean Schacht. Im Untergeschoss gibt es einen Trainingsraum, in dem der Umgang mit Auseinandersetzungen und Festnahmen geübt wird. Sogar ein Schiessstand ist vorhanden: «Der Einsatz einer Schusswaffe ist immer der allerletzte Ausweg», betont der Ausbilder vor Ort. Bemerkenswert ist, dass sich das Tätigkeitsfeld von Protectas in den letzten zehn Jahren stark diversifiziert hat.

Die klassische Sicherheitsdienstleistung mit Taschenlampe auf Kontrollrunde macht heute nur noch rund zehn Prozent der Aufträge aus. Der Rest ist eine Mischung aus mobilen Patrouillen, Flughafensicherheit, Brand- und Arbeitsschutz sowie einer Vielzahl von Dienstleistungen im Risikomanagement (im Einklang mit der Norm ISO 31000). «Unsere Tätigkeiten haben sich stark weiterentwickelt, deshalb sind in unserer Branche Aus- und Weiterbildung so wichtig», sagt Jean Schacht und bietet uns einen Kaffee an.

Neues Gleichgewicht zwischen Mensch und künstlicher Intelligenz

Der Einzug von künstlicher Intelligenz (KI) hat auch die Sicherheitsberufe tiefgreifend ver-

ändert. Protectas – Teil des weltweit führenden Unternehmens Securitas AB (nicht zu verwechseln mit Securitas Schweiz) – profitiert von der Schlagkraft dieser schwedischen Gruppe, die in 44 Ländern vertreten ist. «Wir suchen ständig nach dem richtigen Gleichgewicht zwischen menschlichen Kompetenzen und technologischer Unterstützung.»

Um den Wandel zu veranschaulichen, nennt Jean Schacht das Beispiel eines mobilen Patrouillenteams: «Früher erhielt die betreffende Person einen Anruf aus der Zentrale und musste sofort

vor Ort sein. Dabei hatte sie einen Ordner mit allen Sicherheitsprotokollen und Zugangscodes ihres Einsatzgebiets. Heute analysiert eine KI die Videobilder. Falls ein menschlicher Einsatz nötig ist, erhält die Sicherheitskraft das Protokoll und die Codes direkt aufs Smartphone. Die Arbeit ist dadurch spannender und komfortabler geworden – so gibt es keine unnötigen Einsätze mehr und praktische Infos erscheinen sofort auf dem Bildschirm.»

Dieser Wandel erfordere eine neugierige, veränderungsbereite Haltung, betont der HR Director. «Einige Mitarbeitende hatten Angst, ihren Job zu verlieren oder durch Drohnen ersetzt zu werden. Das ist eine normale Reaktion. Meine Aufgabe ist es, ihnen die Vorteile der Technologie aufzuzeigen und sicherzustellen, dass unsere Schulungsprogramme auf die neuen Anforderungen zugeschnitten sind.»

Junge Generationen verändern die Spielregeln

Mit einem Durchschnittsalter von 32 Jahren ist das Team von Protectas in der Schweiz relativ jung. «Viele Studierende arbeiten während ihres Studiums bei uns. Wir bieten flexible Arbeitszeiten und Teilzeiteinsätze, die gut zu ihrem Lebensrhythmus passen.» Die jüngeren Generationen hätten zudem ein anderes Verhältnis zur

Protectas Schweiz,

gegründet 1976 in Lausanne, ist seit 1992 Teil der schwedischen Securitas AB Gruppe, dem weltweit führenden Anbieter privater Sicherheitsdienstleistungen. Mit rund 4500 Mitarbeitenden an 33 Standorten und zwei Security Operations Centers (SOC) bietet Protectas Schweiz ein umfassendes Sicherheitsportfolio – von mobiler Patrouille- und Empfangsdiensten bis zu Risikomanagement, technologischer Überwachung und Schulungen. Die Unternehmenskultur basiert auf den Werten Integrität, Wachsamkeit und Hilfsbereitschaft, die auch das HR-Selbstverständnis prägen.

“

WIR BAUEN GEMEINSAM EINE GESCHICHTE AUF – UND NICHT NUR EIN LEISTUNGSERGEBNIS.

Jean Schacht

Arbeit: «Sie interessieren sich für unsere Werte und wollen verstehen, wofür wir arbeiten. Entwicklungsmöglichkeiten und interne Mobilität sind für sie sehr wichtig. Nach drei bis vier Jahren wollen sich viele verändern oder neue Kompetenzen erlernen. Ausserdem wollen sie stärker mitbestimmen», so Jean Schacht.

Die Arbeitsorganisation hat sich in Richtung eines Fächer- beziehungsweise Matrixmodells entwickelt: eine Geschäftsleitung mit verschiedenen funktionalen Einheiten. «Diese jungen Leute jagen nicht primär dem Lohn hinterher. Sie wollen mitentscheiden, ihre Meinung einbringen und im Einklang mit der Ethik unserer Tätigkeit stehen. Wir mussten unsere Strukturen an diese Erwartungen anpassen.» Auch beim Lernen hätten sich die Präferenzen verschoben: Augmented Reality, Gamification und Praxiseinsätze kommen besonders gut an.

Wachsende Vielfalt an Berufen

In den letzten 20 Jahren ist die Vielfalt der Tätigkeiten gewachsen: Sicherheitsfachkraft, Empfangsdienst, Risikoüberwachung, Fachperson für Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit, urbane Mediation. Die Erweiterung des Angebots hängt unter anderem mit der Entwicklung der Richtlinie der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit (EKAS) zusammen, die Unternehmen verpflichtet, die Sicherheit und die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu gewährleisten.

Auch die aktuelle geopolitische Lage und ein gestiegenes Unsicherheitsgefühl tragen zur wachsenden Nachfrage bei. «Das HR-Management dieser verschiedenen Berufsbilder ist stark menschenorientiert», betont Jean Schacht, der ein HR-Team von 40 Personen leitet. «Unsere Aufgabe



KURZ UND BÜNDIG

PRÄVENTION ODER REAKTION?

«Prävention ist für mich die bessere Wahl, denn sie nimmt den Stress und sorgt für mehr Gelassenheit. Ausserdem schafft sie durch vorausschauendes Handeln nachhaltige und stabile Lösungen.»

Digital oder analog?

«Digital übertrifft für mich analog: Es ist schneller, praktischer und minimiert Fehler. Besonders schätze ich die Effizienz, mit der Informationen gespeichert und langfristig geteilt werden können.»

Kaffee oder Energy Drink?

«Kaffee begeistert mich durch die feine Nuance seines Geschmacks und seine Natürlichkeit – im Gegensatz zu künstlichen Energy Drinks. Er belebt auf sanfte und ausgewogene Weise.»

Katzen oder Hunde??

«Ein Hund ist für mich der treueste Begleiter: loyal, zuverlässig und immer bereit zum Spielen. Seine Nähe macht ihn zu einem wahren Freund im Alltag.»

Filme oder Serien?

«Filme fesseln mich, weil sie eine komplette Geschichte in einem Zug erzählen und dabei intensive Gefühle wecken. Sie vereinen Kunst, Emotion und Immersion auf eine Weise, die Serien oft nicht erreichen.»



Fotos: Pierre Yves Massot / realeyes.ch

ist es, menschliche Bedürfnisse zu verstehen, zu beruhigen und zu begleiten. Themen wie psychische Gesundheit sind kein Tabu. Wir bauen gemeinsam eine Geschichte auf – und nicht nur ein Leistungsergebnis.»

Rekrutierung und Westschweizer Konkordat

Die Rekrutierung zählt zu seinen strategischen Prioritäten. «Wir gewinnen viele Personen in beruflicher Wiedereingliederung und arbeiten eng mit den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) zusammen. Wir sind sehr aktiv in den sozialen Medien dank unserer Markenbotschafterinnen und Markenbotschafter und besuchen regelmässig Karrieremessen.»

Eine Besonderheit: Protectas veranstaltet Informationsveranstaltungen anstelle von ersten Einzelgesprächen. «Diese Sessions funktionieren sehr gut. Wir können so kleine Gruppen von fünf bis zehn Personen ansprechen, was den Zusammenhalt und die Integration erleichtert», erklärt Jean Schacht. Zu beachten ist, dass in den Westschweizer Kantonen ein strenges Konkordat gilt, das die Bedingungen für die Gründung eines Sicherheitsunternehmens regelt. Vorschriften, die in der Deutschschweiz nicht gelten.

Agilität und «people focused»

Wie hat sich seine Funktion als HR Director seit 2019 verändert? «Man muss agil sein, um diesen Job machen zu können. Früher waren die HR-Abteilungen oft mit endlosen Papierbergen beschäftigt. Aber heute unterscheiden wir uns nicht mehr über die Lohnabrechnung. Wir müssen «people focused» sein – uns um das Wohlbefinden unserer Mitarbeitenden kümmern und um alles, was unsere Arbeitgeberattraktivität ausmacht. Wir sind beispielsweise zu einem deutlich partizipativeren Organisationsmodell übergegangen und holen mit kleinen internen Umfragen regelmässig Feedback ein.»

Vom Collège de Saussure zum HR Director

Geboren 1981 in Genf, wächst Jean Schacht im Umfeld internationaler Organisationen auf. Sein Vater arbeitet bei den Vereinten Nationen, seine

Mutter ist Pflegeassistentin. Nach dem Collège de Saussure leistet er seinen Militärdienst bei den Sanitätstruppen im Tessin. Parallel dazu nimmt er eine erste Teilzeitstelle als Sicherheitsmitarbeiter an – bei Protectas. In der Armee steigt er in den Rängen auf und absolviert mehrere eidgenössische Fachausweise in Teamführung.

Von Natur aus neugierig und offen für Veränderungen, wird er 2006 bei Protectas als Einsatzleiter und Ausbildungsverantwortlicher eingestellt. Es folgen zahlreiche Weiterbildungen in den Bereichen Sicherheit, Erwachsenenbildung und HR. 2011 wird er Ausbildungsleiter in der Westschweiz, 2014 Leiter der Protectas Academy Schweiz. Er resümiert: «Stillstand mag ich gar nicht. Ich mische die Karten gern neu. Was gestern richtig war, muss es morgen nicht mehr sein.»

“

**ICH MISCH DIE
KARTEN GERN NEU.
WAS GESTERN RICHTIG
WAR, MUSS ES MORGEN
NICHT MEHR SEIN.**

Jean Schacht

«DIESE VIELFALT MACHT DIE GARDE BESONDERS»

Stelleninserate sucht man bei der Schweizergarde vergebens, denn der Rekrutierungsverantwortliche Bernhard Messmer setzt auf direkte Ansprache und digitale Kanäle. Er spricht mit HR Today über geeignete Kandidaten, gesellschaftliche Hürden und die eigene starke Identifikation mit dem Korps.

Interview: Christine Bachmann

HR Today: Herr Messmer, Sie sind vom Gardisten zum Rekrutierungsverantwortlichen geworden: Was haben Sie aus Ihrer Gardezeit mitgenommen?

Bernhard Messmer: Seit meiner Aktivzeit sind gut 40 Jahre vergangen, vieles hat sich seither verändert. Geblieben ist der Geist dieser Institution. Wer sich in dieses Korps einfügen kann, sich unterordnet und seinen Beitrag leistet, nimmt Werte wie Loyalität, Pflichtbewusstsein sowie Kameradschaft mit, die ihn ein Leben lang prägen und begleiten.

Was unterscheidet die Suche nach Gardisten vom «klassischen» HR-Recruiting?

Messmer: Ob ich nun einen CFO für ein Unternehmen suche oder einen guten Schweizergardisten – ich muss mir immer überlegen: Wo befindet sich mein Zielpublikum? Wie komme ich an die richtigen Kandidaten heran? Einen CFO finde ich definitiv nicht am selben Ort wie einen Gardekandidaten.

Wo wäre das?

Messmer: Definitiv nicht auf einer üblichen Online-Jobplattform mit Stellenanzeige. Wir setzen seit 2018 auf Sichtbarkeit durch Direktkontakt. Beispielsweise sind wir an allen grossen Berufsmessen in der Schweiz mit einem Stand präsent. Wichtig ist uns dabei, dass nicht nur wir «älteren» Vertreter des Korps vor Ort sind, sondern auch aktive junge Gardisten, die zurzeit in Rom im Dienst stehen. So können sich interessierte Jugendliche mit Gleichaltrigen austauschen. Diese Initiative funktioniert sehr gut für die Rekrutierung. Daneben besuchen wir mit aktiven Gardisten auch Schweizer Rekrutenschulen und Gymnasien oder sind auch an grossen historischen Veranstaltungen wie beispielsweise der «Fête des Vignerons» vertreten. Unser Ziel ist es, in der ganzen Schweiz sichtbar zu sein – und das zeigt Wirkung. Dank dieser öffentlichkeitswirksamen Massnahmen konnten wir ab 2018 den Soll-Bestand innerhalb von 2 Jahren von 110 auf 135 Gardisten erhöhen. Dann kam 2020 die Pandemie und hat uns wieder etwas zurückgeworfen. Inzwischen sind wir aber wieder auf altem Niveau. Dennoch bleibt es eine Herausforderung, rund ein Drittel der Truppe jährlich zu ersetzen.

Nebst Direktansprache setzen Sie auch stark auf Online-Recruiting und Social Media.

Messmer: Wir haben früh in die digitale Entwicklung investiert und den gesamten Rekrutierungsprozess digitalisiert. Auch auf Instagram sind wir inzwischen sehr präsent mit über 364 000 Followern. Der Kanal wird fast ausschliesslich von unseren Gardisten bespielt. Viele von ihnen sind medienaffin, fotografieren hervorragend oder schneiden eigene Trailer. Das alles trägt dazu bei, dass wir deutlich mehr Sichtbarkeit gewinnen und damit auch mehr Raum für die Rekrutierung schaffen.

Die Zielgruppe zu erreichen, ist eine Herausforderung. Wie positioniert sich die Schweizergarde bei der Rekrutierung in Zeiten gesellschaftlichen Wandels, die von mehr Individualismus und sinkender Bindungsbereitschaft geprägt sind?

Messmer: Diese Werte haben in diesem Umfeld eine andere Bedeutung. Wenn Arbeit ansteht, wird sie erledigt. Ob man das cool findet, spielt keine Rolle. Also wenn der Papst an Ostern verstirbt, wie das in diesem Jahr mit Franziskus passierte, bedeutet das noch mehr Arbeit, als Ostern ohnehin mit sich bringt – dann wird gerannt. Gerade in solchen strengen Phasen entsteht aber auch ein starker Teamgeist: Er schweisst die Menschen zusammen. Die zentrale Frage ist, ob sich ein junger Mann zwischen 19 und 30 Jahren darauf einlassen kann und ob er bereit ist, seinen Beitrag zu leisten. Das verlangt eine gewisse Selbstlosigkeit. Man tut es nicht für sich selbst, sondern für das Ganze.

Wie merkt man, dass jemand wirklich passt?

Messmer: Es existieren klare Grundvoraussetzungen (siehe Kasten). Wobei neben diesen harten Fakten die weichen Faktoren eine ebenso wichtige Rolle spielen. Also passt diese Person ins Team? Die Gardisten arbeiten und leben praktisch rund um die Uhr zusammen. Deshalb sind Persönlichkeitsaspekte entscheidend, beispielsweise der familiäre Hintergrund: Wird jemand von der Familie unterstützt? Kommt er aus einer Familie mit mehreren Kindern oder ist er Einzelkind? Letzteres ist weder gut noch schlecht, aber oft fällt die Integration leichter, wenn man von klein auf gelernt hat, Dinge zu teilen. Auch die persönliche



WIR HABEN FRÜH IN DIE DIGITALE ENTWICKLUNG INVESTIERT UND DEN GESAMTEN REKRUTIERUNGSPROZESS DIGITALISIERT. AUCH AUF INSTAGRAM SIND WIR INZWISCHEN SEHR PRÄSENT MIT ÜBER 364 000 FOLLOWERN.

Bernhard Messmer



Zur Person

Bernhard Messmer diente während zwei Jahren als Hellebardier in der Päpstlichen Schweizergarde. Nach seiner Gardezeit begann seine Karriere in einem Polizeikorps. Er arbeitete sich vom Polizeibeamten zum Personal- und Ausbildungsleiter hoch. Als Dipl. Personalleiter war er im industriellen Umfeld, auf der Verwaltung und im Finanzdienstleistungssektor tätig, bevor er seine eigene Personalmanagementfirma gründete. Seit 2012 ist er für die Rekrutierung der Päpstlichen Schweizergarde verantwortlich. Messmer ist verheiratet und Vater von drei Kindern.

www.messmer-pm.ch

Einstellung ist wichtig: Wie steht jemand zum Papst und zur katholischen Kirche? Die Identifikation ist sehr wichtig.

Ist das nicht eine Herausforderung in Zeiten, in denen es inzwischen mehr Konfessionslose als Religionszugehörige gibt?

Messmer: Das stimmt. Der Anteil konfessionsloser Jugendlicher wächst stetig, und das macht unsere Arbeit nicht leichter. Dennoch machen wir keine Kompromisse. Wenn jemand die Grundvoraussetzungen nicht erfüllt, nehmen wir ihn nicht auf, auch wenn wir uns manchmal über zusätzliche Kandidaten freuen würden. Wir bleiben unseren Anforderungen treu.

Was klären Sie noch ab?

Messmer: Nebst den persönlichen Gesprächen lasse ich von den Kandidaten immer auch ein Persönlichkeitsprofil erstellen. Dafür arbeite ich mit einer Firma zusammen, die sich auf psychologische Diagnostik spezialisiert hat und auch mit Zoll, Polizei und Armee zusammenarbeitet. Damit prüfe ich, inwieweit sich meine persönliche Einschätzung mit diesem Profil deckt.

Wer ist der ideale Schweizergardist?

Messmer: Den gibt es nicht. Die Schweizergarde besteht aus 135 Gardisten, die die gesamte Schweiz mit den verschiedenen Sprachregionen und den damit verbundenen Eigenheiten widerspiegeln. Dazu kommen ganz unterschiedliche Hintergründe. Bei uns sind Akademiker mit Studienabschlüssen ebenso vertreten wie Handwerker. Diese Vielfalt macht die Garde besonders. Auch wenn der kollektive Gedanke im Zentrum steht und Individualismus wenig Platz hat, ist die Diversität gross – und genau das macht die Zusammenarbeit spannend. In den letzten Jahren hat sich zudem in Bezug auf Herkunft und Prägung viel

“ DIE SCHWEIZERGARDE IST EIN AUSHÄNGESCHILD DER SCHWEIZ, AUCH IM AUSLAND.

Bernhard Messmer

getan, so sind inzwischen auch Gardisten mit Migrationshintergrund Teil des Korps. Wichtig ist uns einfach, dass jemand den grössten Teil seines Lebens in der Schweiz verbracht hat und mit der Kultur vertraut ist. Heute haben wir Bewerber mit brasilianischem, indischem, polnischem oder italienischem Hintergrund. Auch das ist ein Spiegelbild der Schweiz und bereichert unsere Gemeinschaft durch seine Vielfalt.

Wie sieht Ihr Alltag als Verantwortlicher für die Rekrutierung der Schweizergarde aus?

Messmer: In Glarus führe ich weiterhin meine eigene Personalberatungsfirma, das ist mir wichtig. Doch die Schweizergarde nimmt inzwischen den grössten Teil meines beruflichen Lebens ein; in diesem Jahr war ich bereits sieben Mal in Rom. Grundsätzlich reise ich etwa einmal im Monat dorthin, meist von Sonntag bis Mittwoch. Während meiner Aufenthalte dort stehen Besprechungen und diverse Anlässe auf dem Programm. Im Grunde bin ich ständig unterwegs, empfinde das aber nicht als Belastung, sondern als spannende und verantwortungsvolle Aufgabe.

Wie eng ist Ihr Austausch mit dem Kommandanten? Haben Sie Einfluss auf strategische Personalfragen?

Messmer: Der Austausch mit dem Kommandanten ist eng, vertrauensvoll und regelmässig. Ich begleite die Bewerber durch den gesamten Auswahlprozess, verfasse am Ende einen Bericht und stelle den Antrag auf Aufnahme. Wenn ich zum Schluss komme, dass ein Kandidat passt, bespreche ich mich mit dem Kommandanten und dem Gardekaplan. Die finale Entscheidung trifft dann der Kommandant. Seine Einschätzungen und Erwartungen sind für mich sehr wichtig, denn er arbeitet direkt mit den Gardisten vor Ort. Deshalb ist es zentral, dass ich regelmässig in Rom bin, um mich persönlich mit ihm auszutauschen. Dabei besprechen wir, was wir beibehalten wollen und wo Veränderungen nötig sind. In den vierzehn Jahren, in denen ich diese Aufgabe ausübe, hat sich vieles gewandelt. Als Rekrutierungsverantwortlicher beschäftige ich mich auch intensiv mit der Zukunft.

Inwiefern kümmern Sie sich auch um das Onboarding und die Begleitung vor Ort?

Messmer: Ich begleite die Rekruten vom Erstkontakt bis zum Einrücken. Am 31. August reise ich beispielsweise mit 14 neuen Gardisten gemeinsam nach Rom, dort übergebe ich die Gruppe dem Instruktor, der dann die Ausbildung übernimmt. Danach ist meine Aufgabe formal abgeschlossen. Ich bleibe noch zwei Tage vor Ort, habe Sitzungen mit meinen Ansprechpartnern, beispielsweise dem Kommandanten oder dem Personalchef vor Ort, und bin bei den Rapporten dabei. Je nachdem, welche Themen anstehen, vertiefen wir einzelne Fragen. So bin ich eng in die Prozesse eingebunden und weiss immer, was läuft. Das ist mir sehr wichtig. Aber wie gesagt: Mit dem Einrücken ist meine Aufgabe im Grunde abgeschlossen. Hin und wieder kommt es jedoch

Voraussetzungen für Kandidaten beim Eintritt in die Schweizergarde

- Praktizierender Katholik
- Schweizer Bürger
- Männlich
- Zivilstand ledig
- Mindestalter 19 Jahre, Maximalalter 30 Jahre
- Körpergrösse (Richtgrösse: 1,74 m)
- Einwandfreie Gesundheit
- Einwandfreier Leumund
- Ausbildung (abgeschlossene Berufslehre EFZ oder Matura)
- Abgeschlossene Rekrutenschule
- Verpflichtung für 26 Monate
- Führerausweis (Kategorie B)

www.schweizergarde.ch



Foto: zVg

vor, dass sich ein ehemaliger Gardist nach seiner Rückkehr in die Schweiz bei mir meldet. Zum Beispiel mit der Bitte um Feedback zum Lebenslauf oder um Bewerbungstipps.

Apropos ausgetretene Gardisten: Inwieweit lassen sich ihre Erfahrungen auf Unternehmen in der Schweiz übertragen?

Messmer: Die Schweizergarde wird in der Öffentlichkeit oft mit Sicherheitsdienst und Personenschutz in Verbindung gebracht. Das ist durchaus ein Teil ihrer Aufgabe, aber was viele nicht wissen, ist, dass ein grosser Teil der Gardisten einen höheren Abschluss besitzt. Aktuell gibt es etwa gleich viele Gardisten, die nach der Zeit bei der Garde ein Studium an der Universität aufnehmen, wie solche, die in den Sicherheitsbereich gehen. Unabhängig vom fachlichen Hintergrund handelt es sich um Menschen, die im Unternehmensalltag geschätzt werden, denn sie zeichnen sich durch Loyalität aus und halten auch in schwierigen Situationen durch. Diese Eigenschaften gewinnen bei Unternehmen zunehmend an Bedeutung – auch bei der Rekrutierung spüren wir das. In der Schweiz besteht ein echtes Interesse an ehemaligen Gardisten. Es gibt Organisationen, die gezielt sagen: Wer zwei Jahre bei euch war, dem trauen wir eine erfolgreiche berufliche Zukunft zu.

Kommendes Jahr ist der Start des Kasernenneubaus der Garde geplant. Mit den damit einhergehenden besseren Platzverhältnissen wird von einigen Seiten die Frauenfrage wieder laut. Ist eine Frau in der Garde je realistisch?

Messmer: Ob Frauen künftig ein Thema in der Garde sein werden, können weder Sie noch ich entscheiden. Das liegt allein beim Papst.

Wie sehen Sie die Zukunft der Garde? Haben Sie einen Wunsch?

Messmer: Mein Wunsch ist, dass wir auch künftig junge Kandidaten rekrutieren können, in ausreichender Zahl und mit der nötigen Qualität, damit wir diese über fünfhundertjährige Tradition weiterführen können. Die Schweizergarde ist ein Aushängeschild der Schweiz, auch im Ausland. Der Papst gehört zu den meistgezeigten Persönlichkeiten der Welt und wenn er im Fernsehen erscheint, steht fast immer ein Schweizer an seiner Seite, sei es in Uniform oder zivil.

Anzeige

MITARBEITER-VERPFLEGUNG? LUNCH-CHECK

GENIAL, EINFACH, GÜNSTIG UND SCHNELL

Ob für's lokale Restaurant, den Kühlschrank vor Ort, Take Away oder Delivery für's Homeoffice – Lunch-Check ist so vielseitig, wie Ihre Anforderungen.

Entdecken Sie alle Vorteile auf unserer Website:



LUNCH-CHECK 

EINE STRATEGIN MIT HERZ FÜR ECHTEN DIALOG UND GRIECHISCHEM RESET-KNOPF

Im Format «Afterwork» verraten uns HR-Fachleute private und berufliche Vorlieben – diesmal Monika Zwahlen, Head of Human Resources bei BBC Bircher Smart Access.

Text: Daniel Thüler



Monika Zwahlen,
Head of Human Resources
bei BBC Bircher Smart Access

Mein «Fernweh»- Ort ist ...

Ios, eine kleine griechische Insel, mein jährlicher Reset-Knopf, wo das Meer glitzert, das Essen verführt und die Nächte tanzen. Kaum angekommen, schaltet der Kopf ab und das Herz auf griechischen Rhythmus.



Meine liebste Tätigkeit im HR

Im HR schlägt mein Herz für den echten Dialog – ob beim ersten Kennenlernen, in schwierigen Momenten oder wenn es um persönliches Wachstum geht. Der Austausch mit Menschen ist für mich kein To-do, sondern der Kern dessen, was diesen Job lebendig macht.

DIE DREI WICHTIGSTEN EIGENSCHAFTEN, DIE HR IN ZUKUNFT HABEN MUSS

Die Zukunft verlangt von uns strategisches Denken, echte Empathie und digitale Neugier. Wer Business versteht, Menschen bewegt und Innovation lebt, gestaltet, statt zu verwalten. Zwischen Zahlen, Herzen und Technologie entsteht die neue HR-DNA: mutig, menschlich, messbar.

Ein HR-Klischee, das ich nicht mehr hören kann?

HR? Ach, das sind doch die Leute, die einmal im Monat die Gehaltsüberweisung klicken und den Rest der Zeit im Kreis sitzen, um über «Mitarbeiterzufriedenheit» zu meditieren.



Das lustigste Vorstellungsgespräch, das ich je geführt habe

Als mein Interviewpartner dem Kandidaten erklärte, dass wir mit mehreren Gesprächen herausfinden wollen, wer wirklich zu uns passt – und das Ganze mit einem beherzten «We don't buy the cat in the sack» begründete –, musste ich mich ernsthaft zusammenreißen, um nicht laut loszulachen.



Vontobel hat bald eine neue Personalchefin: **Annette Nanzer** wird ab September Head of Human Resources bei der Schweizer Bank. Nanzer verfüge über «fundierte Kenntnisse in der Umsetzung digitaler und organisatorischer Transformationsprozesse über den gesamten Employee Life Cycle hinweg – von der Talentakquise bis zur Talent- und Führungskräfteentwicklung», so die Bank in einer Mitteilung. Nanzer kennt das Banken-Umfeld bereits. Seit 2022 arbeitet sie als Head of Human Resources bei der Zuger Kantonalbank. Davor war sie unter anderem in verschiedenen HR-Positionen beim globalen Biopharma-Konzern Bristol Myers Squibb und als Head of Talent Acquisition & Employer Branding beim Beratungsunternehmen McKinsey. Nanzer verfügt gemäss Vontobel über einen Masterabschluss in Wirtschaftswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre der Universität Bern.



Nach dem Wechsel von HR-Chefin Valérie Schelker zur Migros-Gruppe hat die Post eine Nachfolgerin gefunden: Die neue Personalleiterin heisst **Carole Rentsch** und tritt ihre neue Rolle im September an. Wie zuvor Schelker wird auch Rentsch Mitglied der Konzernleitung. Gefunden hat man die 41-jährige Rentsch in den eigenen Reihen: Aktuell ist die HR-Expertin verantwortlich für das Personal im Geschäftsbereich Logistik-Services. Dort hat sie gemäss Post bereits die Verantwortung für 30 000 Mitarbeitende – in ihrer neuen Rolle werden es etwa 15 000 Menschen mehr. In ihrer vorherigen Rolle habe sie «die Entwicklung von Kultur und Mitarbeitenden zukunftsgerichtet geprägt und wesentlich an der Umsetzung der Strategie «Post von morgen» mitgewirkt», wie es in einer Medienmitteilung heisst. Carole Rentsch studierte Psychologie und Betriebswirtschaft in Bern und promovierte an der EPFL im Bereich Management of Technology.

Anzeige

Kelio

Die globale
HRIS
Lösung



Spesenmanagement
Zeiterfassung
Personalmanagement
Zutrittskontrolle
Talentmanagement (ATS)



kelio.ch



Olivia Oeschger wird ab Oktober Director People & Culture bei ISS Schweiz. Die HR-Expertin wird ausserdem Mitglied der Geschäftsleitung des Dienstleistungskonzerns. Gemäss einer Mitteilung von ISS bringe Oeschger «über 20 Jahre fundierte Berufserfahrung» mit. So gehörten zu ihren bisherigen Stationen Unternehmen wie die Zurich Versicherung und die Fifa. Beim Fussballverband war Oeschger verantwortlich für den «gesamten Employee Life Cycle und leitete zentrale Projekte zur kulturellen Transformation, zur Digitalisierung von HR-Prozessen sowie zur Weiterentwicklung von Talenten, Performance und Kommunikation». Zu ihren neuen Aufgaben gehören damit gemäss ISS unter anderem «die Optimierung des Rekrutierungsprozesses, die Reduktion von Fluktuation und Absentismus». Mit Olivia Oeschger habe man «eine Führungspersönlichkeit gewonnen, die unternehmerische Verantwortung übernimmt und strategisch Impulse setzt», sagt André Nauer, CEO von ISS Schweiz.

Wer hat wann und wo eine neue Stelle angetreten? Das erfahren Sie hier.

Weitere Sesselrücker finden Sie auf **hrtoday.ch**

Haben Sie Ihre Stelle gewechselt? Schicken Sie uns ein E-Mail: **redaktion@hrtoday.ch**



PHILIP MORRIS
INTERNATIONAL



#MAKEHISTORY 

Werden Sie Teil unserer Transformation.

ERFAHREN SIE MEHR UNTER [PMI.COM/CAREERS](https://www.pmi.com/careers)

top
EMPLOYER

Schweiz
Suisse
Switzerland
2025

FOR A BETTER WORLD OF WORK

HR ERLEBEN, HR BEWEGEN: DAS MEMBERSHIP PROGRAMM 2025

ERLEBEN SIE DAS HR TODAY MEMBER PROGRAMM MIT EXKLUSIVEN EVENTS, PODCASTS, WEBINAREN UND NETWORKING-GELEGENHEITEN. NUTZEN SIE DIE ZWEITE JAHRESHÄLFTE 2025, UM SICH WEITERZUENTWICKELN, ZU VERNETZEN UND DABEI ZU SEIN, WENN HR DISKUTIERT UND GESTALTET WIRD.

PARTNER- UND NETWORKING EVENTS

25. September

WOMEN AND MEN IN LEADERSHIP-FRÜHSTÜCK: «TOP-SHARING»

Gemeinsam mit der ZRH Community & FRZ Flughafenregion Zürich
Novu Campus, im The Circle am Flughafen Zürich

22. Oktober

«BEST PRACTICE – EMPLOYER BRANDING»

Gemeinsam mit der ZRH Community & FRZ Flughafenregion Zürich
Bistro der Flughafen Zürich AG im The Circle am Flughafen Zürich

12. November

PRÄSENTATION ARBEITSMARKTSTUDIE

HR Today Research, von Rundstedt, Zürich

26. November

PRÄSENTATION ARBEITSMARKTSTUDIE

HR Today Research, von Rundstedt, Basel

HR TODAY WEBINARS

EXKLUSIV UND NUR FÜR MEMBER

7. Oktober

REKRUTIERUNG VON GEFLÜCHTETEN — WIE GEHT DAS?

Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement
und Kanton Zürich

21. Oktober

VOM BLUMENTOPF IN DEN OFFENEN GARTEN: WIE SIE MITARBEITENDE WIRKLICH WACHSEN LASSEN

tts Talent Management GmbH

28. Oktober

MIT ALLTAGSTAUGLICHEN TOOLS ZU GESÜNDEREN TEAMS

Gesundheitsförderung Schweiz

18. November

WENN EIN VERDACHT IM RAUM STEHT: INTERNE UNTERSUCHUNGEN RICHTIG ANGEHEN

Brigitte Kraus von konzis

PODCASTS

EXKLUSIV UND NUR FÜR MEMBER
HR Today zum Hören

6 neue Podcast-Folgen zu folgenden Themen:

- Arbeitszeugnis neu gedacht
- Coaching-Zertifikate
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- HR Future Skills
- HR-Aus- und Weiterbildung
- HR-Verbände

Weitere Benefits

- 6 Magazine im Jahr
- Zugriff auf den gesamten HR Today Content
- Kennenlernangebot auf zeugnis.ch
- Kostenloser Eintritt und Member Lounge am HR FESTIVAL europe

MEHR ERREICHEN – GEMEINSAM PROFITIEREN: WERDEN SIE TEIL DER GRÖSSTEN SCHWEIZER HR-COMMUNITY.

HR TODAY MEMBERSHIPS FÜR TEAMS – STÄRKEN SIE IHR HR-TEAM MIT KNOW-HOW,
EVENTS UND EXKLUSIVEM ZUGANG ZUR HR-COMMUNITY.

DIE VORTEILE FÜR IHR TEAM AUF EINEN BLICK:

- Alle Member erhalten vollen Zugang zu den HR Today Member-Angeboten
- Networking & Sichtbarkeit für die gesamte HR-Abteilung
- Optimale HR-Förderung mit minimalem Aufwand
- Gemeinsames Lernen und Weiterentwickeln durch Webinare & Inhalte
- HR erlebbar machen: vom exklusiven Podcast bis zum kostenlosen Besuch des HR FESTIVAL europe

SICHERN SIE SICH JETZT IHR KNOW-HOW FOR TOMORROW!

MEMBERSHIP	BIS ZU	PREIS PRO JAHR*
Einzel	1 Member	CHF 192.–
Firmen	5 Member	CHF 384.–
Multi	10 Member	CHF 576.–
Maxi	20 Member	CHF 864.–

* Schliessen Sie jetzt Ihre Membership ab und zahlen Sie nur die verbleibenden Monate bis Ende 2025.

**JETZT
PROFITIEREN**
Membership
bis Ende 2025
ab 48.–



hrtoday.ch/membership



COMING SOON!

**Alle Infos auf
swisshraward.ch**

Los geht's am 23.10.2025:
Bewerben Sie sich für den
7. Swiss HR Award!

Veranstalter

HR Today

Sponsored by



KATEGORIEN

ATTRACTING TALENTS

RETAINING TALENTS

START-UP

WILD CARD

NEW THINK TANK

FOKUS «KOMMUNIKATION UND KOLLABORATION»

Employer Experience Mitarbeitenden-Zufriedenheit in der Schweiz 2025	22
Kollaboration Warum Zugvögel keinen CEO haben	24
Konfliktmanagement Konflikte lösen oder «fire and forget»? – ein Plädoyer für die Mediation	28
Identity & Access Management Die Grundlage für vertrauenswürdige digitale Zusammenarbeit	30
Toolbox Mit Lego Serious Play spielend zu mehr Klarheit gelangen	32

MITARBEITENDEN-ZUFRIEDENHEIT IN DER SCHWEIZ 2025 – WAS DAS FÜR DIE PRAXIS BEDEUTET

Zufrieden sind viele. Doch wunschlos glücklich ist nur knapp jeder Dritte am Arbeitsplatz. Weshalb interne Kommunikation zur Zufriedenheitsbremse werden kann und wie HR echte Bindung schafft, zeigt die repräsentative Studie zur Mitarbeitenden-Zufriedenheit in der Schweiz.

Gastbeitrag: Sandra Lugonjic



Sandra Lugonjic ist Strategieberaterin bei HR Campus und eine der Studienautorinnen.
www.hr-campus.ch

Eine offene und vertrauensvolle interne Kommunikation wird immer mehr zu einem relevanten Stellhebel für Mitarbeitenden-Zufriedenheit. Denn wer sich verstanden und wertgeschätzt fühlt, bleibt. Die aktuelle Studie zur Mitarbeitenden-Zufriedenheit Schweiz von HR Campus liefert hierzu aufschlussreiche Erkenntnisse. Sie zeigt, welche Faktoren Zufriedenheit und Bindung tatsächlich beeinflussen und wie eng Kommunikation, Führung, Digitalisierung und Entwicklungschancen miteinander verwoben sind (siehe Abbildung 1). Im folgenden Beitrag geht es daher nicht nur um Zahlen, sondern um konkrete Impulse für den HR-Alltag.

Aus der Studie geht hervor, dass Mitarbeitenden-Befragungen und Feedback-Gespräche regelmässig durchgeführt werden. Dennoch bleiben diese häufig wirkungslos. Wie kann es sein, dass Unternehmen bei ihren Bemühungen um offene Kommunikation scheitern?

Mehr als die Hälfte der Befragten geben an, dass ihre Arbeitgebenden mindestens einmal pro Jahr eine Mitarbeitenden-Befragung zur Erhebung der Zufriedenheit durchführen. Zudem geben mehr als drei Viertel aller Befragten an, mindestens einmal pro Jahr persönliche Feedback-Gespräche mit Vorgesetzten oder Personalverantwortlichen zu führen. Gleichzeitig sehen wir, dass Aspekte wie Führung, Entwicklungsmöglichkeiten oder Karrierechancen im Vergleich zu strukturellen Rahmenbedingungen wie Arbeitszeiten, Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen oder Flexibilität deutlich schlechter bewertet werden.



Abbildung 1: Einige Schlüsselaussagen der Studie zur Mitarbeitenden-Zufriedenheit Schweiz 2025, HR Campus AG.

Offensichtlich besteht hier eine Lücke zwischen Kommunikation und tatsächlich abgeleiteten Handlungen, da nach den Gesprächen oder Befragungen konkrete nächste Schritte ausbleiben. Auch in der Praxis erleben wir noch zu häufig, dass Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten nur «pro forma» stattfinden oder Kommunikation als «top-down» empfunden wird statt als partizipativer Dialog.

Damit solche Prozesse Wirkung zeigen können, empfiehlt es sich, die Mitarbeitenden in die Gestaltung dieser Prozesse miteinzubinden, die Ergebnisse und Handlungsmaßnahmen



EIN HÖHERER DIGITALISIERUNGSGRAD KANN VIELE ASPEKTE DER MITARBEITENDEN-ZUFRIEDENHEIT NOCHMALS DEUTLICH UNTERSTÜTZEN UND ZU EINEM BESSEREN WOHLBEFINDEN UND EINEM GERINGER EMPFUNDENEN STRESSLEVEL BEITRAGEN.

Sandra Lugonjic



transparent zu kommunizieren und durch digitale Tools allen zugänglich zu machen. Durch die aktive Einbindung der Mitarbeitenden kann eine wertschätzende und gleichberechtigte Kommunikation entstehen, die gleichzeitig die Zufriedenheit stärkt.

Dieser offene Informationszugang wird als eine der grössten Stärken der Personalführung wahrgenommen. Gleichzeitig zeigt sich, dass mangelnde Transparenz in Unternehmen ein Vertrauenskiller ist. Wie können Unternehmen die Hürden der Transparenz für mehr Vertrauen überwinden?

Wer ein hohes Vertrauen in seine Führung hat, ist messbar zufriedener im Job. Dabei zeigt sich auch, dass Vertrauen insbesondere durch wahrgenommene Nähe entsteht: Während 64 Prozent der Befragten hohes Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten zeigen, haben nur 45 respektive 42 Prozent der Befragten hohes Vertrauen in Unternehmensleitung und HR. Neben der organisatorischen und menschlichen Nähe bietet die Digitalisierung hier einen zusätzlichen positiven Hebel. Denn Befragte geben beispielsweise an, dass die Einsicht in die eigenen Daten das Vertrauen in ihr Unternehmen fördert. Auch moderne Intranet-Lösungen oder Kollaborations-Tools können dazu beitragen, dass Informationen und Entscheidungen zugänglich und verständlich werden.

Insbesondere beim HR zeigt sich in puncto Vertrauen und Transparenz noch Luft nach oben. Die Studie zeigt: Durch klare und einheitliche Lohnstrukturen, Transparenz in Personalprozessen, Schnelligkeit des Kommunikationsflusses oder Zugang zu eigenen persönlichen Akten kann auch das HR von mehr Vertrauen profitieren. Damit dies gelingt, sind jedoch klare Vorgaben für Personalprozesse nötig – und eine Führung, die Informationen offen und transparent teilt.

Neben Informationszugang und Digitalisierung hängt Zufriedenheit auch stark mit erlebter Wertschätzung und Entwicklungsperspektiven zusammen. Wie können Unternehmen gezielt in diese Treiber investieren, auch ohne grosses Budget?

In der Studie sehen wir, dass weniger als 40 Prozent der Befragten zufrieden mit den Entwicklungs- und Karriere-möglichkeiten in ihrem Unternehmen sind. Die Konsequenz davon ist hart: Wer sich nicht gehört und wertgeschätzt fühlt, wird sich woanders entwickeln. Diese Aspekte sind messbare Treiber für Motivation und Loyalität.

Wie bereits erwähnt, schaffen regelmässige Gespräche allein noch keinen Mehrwert. Es braucht aktives und modernes Talentmanagement statt blosser Personalverwaltung – und den Einbezug der Bedürfnisse von Mitarbeitenden in solchen Prozessen.

Bereits eine Verlagerung von rückblickenden und formalen Feedback-Gesprächen, die in der Schublade verstauben, hin zu zukunftsorientierten Dialogen mit umsetzbaren Massnahmen kann Verbesserung bieten. Bevor in umfassende Talentmanagement-Lösungen investiert wird, kann auch bei einfachen und wirkungsvollen Mitteln angefangen werden. Wertschätzung kostet nichts. Regelmässiges, ehrliches Feedback, Beteiligung an Entscheidungen und Lob im Alltag wirken oft stärker als andere Anreize.

Zum Abschluss: Was ist die wichtigste Empfehlung an HR-Verantwortliche, die mit den Ergebnissen dieser Studie arbeiten möchten?

Die Studie bietet neben den hier erwähnten Aspekten noch weitere Einblicke in relevante Handlungsfelder der Mitarbeitenden-Zufriedenheit (siehe auch Abbildung 2). Entscheidend ist, dass jedes Unternehmen einen Ansatz wählt, der für den individuellen Mitarbeitenden-Kreis wirklich funktioniert. Zum Starten reichen schon kleine, gezielte Veränderungen, um besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen. Vorausgesetzt, es findet ein offener und ehrlicher Dialog in beide Richtungen statt. Ein nicht zu unterschätzender Anspruch!

Ein höherer Digitalisierungsgrad kann zudem viele Aspekte der Mitarbeitenden-Zufriedenheit nochmals deutlich unterstützen und zu einem besseren Wohlbefinden und einem geringer empfundenen Stresslevel beitragen. Was die Studie nämlich deutlich zeigt: Zufriedenere Mitarbeitende sind belastbarer und weisen eine stärkere Bindung zum Arbeitgeber auf.

Abbildung 2: Treiberanalyse der Studie zur Mitarbeitenden-Zufriedenheit Schweiz 2025, HR Campus AG.

WARUM ZUGVÖGEL KEINEN CEO HABEN

Zu oft «spielen» wir Arbeit, als ob sie eine Performance wäre. Zu selten fragen wir uns, warum wir eigentlich tun, was wir tun. Die Folge: Arbeit stockt, ist ineffizient und macht keinen Spass. Nadja Schnetzler und Laurent Burst laden ein zu einem radikal anderen Blick auf Kollaboration.

Text: Robin Adrien Schwarz

«Unser Lieblings-KPI ist: Macht es Spass?», sagt Laurent Burst. Hinter ihm: ein Bücherregal mit Aufbewahrungsboxen, Tüten mit Stiften, Post-its überall. Eines davon mit einem gezeichneten Herz, das strahlt. Nadja Schnetzler, hinter ihr ein abstraktes Kunstwerk, findet: «Die Frage, wie man Arbeit so einrichten kann, dass sie bisschen besser fliesst und mehr Spass macht, ist zentral.»

Nadja Schnetzler und Laurent Burst arbeiten seit Jahrzehnten zusammen. Zunächst bei der Ideenfabrik «BrainStore», später gründeten sie das Schweizer Online-Magazin «Republik» mit. Heute beraten sie gemeinsam Unternehmen. Ihre Leitfrage: Wie kriegen wir es hin, dass alle im gleichen Boot sitzen und alles fliesst? Aus all ihren Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen haben die beiden kontinuierlich einen «Werkzeugkasten» entwickelt – und mit «Zusammenarbeit im Flow» ein Buch geschrieben (siehe Seite 53).

Warum tun Sie eigentlich, was Sie tun?

Am besten funktioniert das, erklären Schnetzler und Burst, wenn man stets zwei Dinge im Auge behält: Purpose und Flow. Purpose: «Antrieb oder Motor, der tiefere Grund, warum wir etwas tun». Purpose sei nicht der Ist-Zustand, sondern eine Art «gespanntes Gummiband in die Zukunft». Ein «Leuchstern und Kompass für die Zusammenarbeit», der kontinuierlich gepflegt werden will «wie ein Sauerteig, sonst geht er ein», sagt Schnetzler. «Wenn du den Purpose kennst und weisst, weshalb du da bist, ist die Wahrscheinlichkeit gigantisch, dass du die Dinge tust und die Entscheidungen triffst, die diesen Purpose nähren. Ohne wird es schwierig», sagt Burst.

Zusammenarbeit funktioniert am besten, wenn alles fliesst – eben, Flow. Um zu verstehen, was die beiden mit Flow meinen, braucht es keine Theorielektion: «Die Idee ist: «Hey, achte doch einfach darauf, wie sich die Arbeit anfühlt. Fühlt sie sich gut an? Geht es vorwärts? Werden die Dinge fertig? Oder ist es ein riesiger Krampf? Wie kannst du es einrichten, dass es ein bisschen besser fliesst?»»

«Das verstehen alle», sagt Schnetzler. «Das ist etwas, was du jeder Person erzählen kannst – und sie begreifen sofort, dass sie damit beginnen können, genau darauf zu achten.» Statt



Zu den Personen

Laurent Burst und **Nadja Schnetzler** gehen seit 30 Jahren der Frage nach, wie Menschen am besten zusammenarbeiten können. Gemeinsam haben sie schon vielen Firmen, Organisationen, Projekten und Start-ups auf der ganzen Welt zum Erfolg verholfen. In Hunderten Projekten mit Tausenden Menschen aus allen Branchen haben sie das Flow-Zusammenarbeitsmodell entwickelt und in unzähligen Organisationen als transformierendes Element eingesetzt.

bei Problemen und Konflikten Feuerwehrrübungen zu starten und Schuldige zu suchen, solle man «die Flow-Brille aufsetzen» und sich fragen: «Wie können wir da wieder Flow reinbringen?» Mit dieser Frage als Ausgangspunkt finde man andere, hilfreiche Antworten als mit althergebrachten Methoden.

Spass muss man Ernst nehmen

Vielleicht denken Sie sich jetzt: «Aber Moment, Arbeit muss nicht Spass machen – Arbeit ist schliesslich Arbeit – und Gefühle haben im Betrieb nichts verloren!»

Obacht, denn: «Emotionen enthalten wichtige Informationen darüber, ob unsere Bedürfnisse erfüllt sind und ob es bei der

Arbeit vorangeht – und warum nicht», sagt Burst. «Unser Körper ist unendlich intelligent. Wenn sich etwas nicht gut anfühlt, bedeutet das etwas. Womöglich begreifen wir das im Kopf noch nicht, aber wenn wir das Gefühl haben, dass es stockt, nicht vorwärts geht, man keine Lust und keinen Spass hat – dann empfehlen wir, das Ernst zu nehmen.» Ernst nehmen heisst hier auch: kommunizieren.

«Das Problem ist oft, dass wir nicht wissen, was die Bedürfnisse der anderen im Team sind. Weiss man das nicht, projiziert man die Art, wie man selbst tickt, oft auf die andere Person. Teilen wir uns mit, erfahren wir, wie wir in Zukunft aufeinander Rücksicht nehmen können. Es ist nur eine Information und eine Einladung», sagt Burst. Für viele, die diese offene Bedürfniskommunikation nicht kennen, sei das «wie ein Wunder, weil sie sich das nicht gewohnt sind».

Vogel im Schwarm statt Zahnrädchen in der Maschine

Und Spass? Am Ende des Tages zu denken: «Wow, das hat Spass gemacht, heute haben wir etwas kreiert, es ist gelaufen, es war motivierend!», sagt Schnetzler, sei ein wichtiger Indikator für Flow – und Spass bringe gleichzeitig Flow. Sowieso würden Menschen heute ihre Arbeit als sinnhaft erleben wollen und «nicht einfach ein Zahnrädchen in der Maschine sein».

“
**VIELE HALTEN NOCH AN ALTEN
MECHANISMEN FEST UND WERDEN
DAS AUCH NOCH EINE WEILE TUN.
«BUT WE’RE ON OUR WAY OUT.»**

Nadja Schnetzler

Zu sagen, das sei halt der Job, so habe man das immer schon gemacht (Sie kennen bestimmt andere, ähnliche Floskeln), sei ein Flow-Bremser. «Firma spielen» nennen die beiden es – das Festhalten an alten Strukturen, die im Grunde gar nicht mehr funktionieren und nur noch simulieren, wie Firmen früher funktioniert haben, ohne tatsächlich noch produktiv und effizient zu sein. Die Arbeitswelt hat sich in den vergangenen

Anzeige



Bringen Sie Ihre Mitarbeitenden auf die Palme.

Mit der Reka-Card als Fringe Benefit vergrössern Sie das Ferien- und Freizeitbudget Ihrer Mitarbeitenden und investieren in ihre Work-Life-Balance. reka.ch



MIT REKA LIEGT MEHR DRIN.

reka



Foto: iStock / Alexey Protasov

Ein Vogelschwarm funktioniert dank gemeinsamem Ziel, so Schnetzler und Burst in ihrem Buch.

Jahrzehnten fortlaufend gewandelt – gerade im Zeitalter von Internet und KI mit rasender Geschwindigkeit. Alte Kategorien und Systeme kommen an ihre Grenzen und werden obsolet. Seit der Industrialisierung verstehe man die Arbeitswelt als Maschine, als fixes Konstrukt, das Fließband im Zentrum, erklärt Schnetzler. Eine Maschinerie, die so schwerfällig ist, dass sie «gar nicht reagieren kann, wenn eine Krise kommt». Zu lange habe man sich gar nicht mehr gefragt: Stimmt das so für uns?

«Die meisten Firmen sind dermassen ineffizient organisiert», sagt Laurent Burst. Viele erfolgreiche Unternehmen seien heute nicht erfolgreich, weil sie die Zusammenarbeit richtig gestalten, sondern weil sie Marktmacht besässen, ein herausragendes Produkt oder die kritische Masse hinter sich hätten. Das sagt aber nichts über die Arbeit an sich aus, finden die beiden.

«Das Firma-Spiel, das Performen von Arbeit, das ist einfach arm. Arm an Fantasie, an Kreativität, an Vorstellungsvermögen», sagt Nadja Schnetzler. Schnetzler und Burst schla-

gen darum eine andere Metapher für Zusammenarbeit vor: den Vogelschwarm. «Zugvögel haben keine CEOs, aber sie haben ein gemeinsames Ziel: unbeschadet in den Süden kommen! Wenn sich ein Angreifer nähert, kann der ganze Schwarm in Sekundenschnelle reagieren und sich sofort in eine neue Formation verwandeln. Die Intelligenz in einem solchen Organismus ist verteilt bis in den hintersten Flügel», schreiben Schnetzler und Burst in ihrem Buch.

Auf die Arbeitswelt übersetzt: «Wir organisieren uns gerne in kleineren Gemeinschaften und schauen, wie die anderen um uns herum arbeiten und wie sie zum Purpose beitragen. Wenn sich alle an den Nächsten orientieren, dann gehen wir alle in die gleiche Richtung», erklärt Schnetzler. Diese Arbeitsweise würde sogar weniger Energie kosten. «Ich glaube, das ist ein bisschen das Revolutionäre an unserem Ansatz», sagt Laurent Burst. «Oft haben die Menschen den Gedanken, dass es einfach so sein müsse, wie es ist, und komplett vergessen: Um was geht es eigentlich? Was ist unser Purpose?»

Erprobte Werkzeuge, ob Montessori-Schule oder Amt

Eine solche Kultur der Kollaboration zu etablieren, wie sie sich Schnetzler und Burst vorstellen, mag – gerade in traditionsreichen und starren Unternehmen – wie eine Herkulesaufgabe erscheinen. Doch das Umdenken, das dafür nötig ist, wollen die beiden direkt bei der Arbeit unmittelbar erfahrbar machen. «Wir versuchen immer, von der Praxis her zu kommen und Dinge einzurichten, die funktionieren», sagt Nadja Schnetzler. Darum setzen sie bei einfachen Konzepten an – zum Beispiel bei Meetings. Statt ewige Diskussionen zu führen, die oft durch Einzelne monopolisiert werden, möchten sie, dass alle gleichermassen gehört werden.

Eines ihrer Tools: Zu einer Frage schreiben alle still zwei Minuten lang ihre Antwort auf und lesen sie reihum kurz vor, ohne Kommentare von der Seitenlinie, alle hören zu. So finde man nicht nur mehr und bessere Antworten, sondern sei wesentlich effizienter – auch wenn das auf viele Menschen zunächst kontraintuitiv wirke.

“

**EMOTIONEN ENTHALTEN
WICHTIGE INFORMATIONEN DARÜBER,
OB UNSERE BEDÜRFNISSE ERFÜLLT
SIND UND OB ES BEI DER ARBEIT
VORANGEHT – UND WARUM NICHT.**

Laurent Burst

“
**DAS FIRMA-SPIEL,
 DAS PERFORMEN VON
 ARBEIT – DAS IST EINFACH
 SEHR ARM. SEHR ARM AN
 FANTASIE, AN KREATIVITÄT, AN
 VORSTELLUNGSVERMÖGEN.**

Nadja Schnetzler

Ein ähnliches Spiel, wenn es um Entscheidungen geht: Man solle sich, wieder mittels Post-its, zur eigenen Meinung bekennen – ja, nein oder anders. Danach werden zuerst jene gehört, die anders denken, dann die Minderheit, dann die Mehrheit. Auch so möchten die beiden sicherstellen, dass alle – nicht nur die Lautesten und Meinungsstärksten – gehört werden und Minderheitenmeinungen nicht etwa untergehen, obwohl sie vielleicht sinnvoll wären.

Und wenn wir schon bei den Meetings sind: Statt an Sitzungen nur über die Arbeit zu sprechen, solle man an Meetings direkt gemeinsam arbeiten. Beispielsweise, indem man klare Tasks sammelt, verteilt, priorisiert und schliesslich kollaboriert, statt dass man isoliert an womöglich unklaren Aufgaben herumknorzt, die dann wiederum der Klärung und weiterer Meetings bedürfen. Das nennen die beiden «Get-it-done-Session».

Schnetzler und Burst haben ihren «Werkzeugkasten» laufend entwickelt. Mit Erfolg – und extrem breiter Anwendung: von rund 70 Menschen an einer Montessori-Schule in Sarajewo über 500 Angestellte des Amts für Arbeitslosenversicherung (AVA) des Kantons Bern bis zu 1700 Menschen in einer grossen Schweizer Versicherung sowie «zahllosen» kleineren Teams in NGOs, grossen Firmen und Familienbetrieben. Die Resonanz, so sagen es Schnetzler und Burst, sei jeweils sehr gut.

Trotzdem braucht Veränderung – auch in einer beschleunigten Welt – immer ihre Zeit. Gerade jene Veränderung, an der Laurent Burst und Nadja Schnetzler arbeiten. «Die Unternehmen und die Arbeitswelt sind wie ein sehr schnell fahrendes Schiff. Vielleicht wäre es besser, sich jetzt ans Steuer zu begeben und durch die aufkommenden Wellen zu navigieren, statt sich irgendwo krampfhaft festzuhalten», sagt Schnetzler. «Gerade die jüngeren Generationen bemerken die Mechanismen, die nicht mehr funktionieren. Ja, viele halten noch daran fest und werden das auch noch eine Weile tun. Es wird noch dauern. «But we're on our way out.» Davon bin ich überzeugt.»

Finden Sie die
 richtigen Talente
 für Ihre Aufgaben.

Andreas D.
 Masterstudent
 D-PHYS

www.eth-gethired.ch

ETH GET HIRED

The job platform for talent
 made in Switzerland



KONFLIKTE LÖSEN ODER «FIRE AND FORGET»? – EIN PLÄDOYER FÜR DIE MEDIATION

Konflikte am Arbeitsplatz werden oft verdrängt statt gelöst. Mediation bietet eine strukturierte und wirksame Alternative – bevor die Eskalation teuer wird.

Gastbeitrag: Maya Spillmann und Rolf Herter



Maya Spillmann
ist Fachärztin für
Psychiatrie und
Psychotherapie,
Coach und
Supervisorin.

Was hat Mediation mit Kommunikation und Kollaboration zu tun? Alles und nichts. Wenn Vorgesetzte offene Kommunikation und Kollaboration fördern und die fünf Schritte zu mehr psychologischer Sicherheit am Arbeitsplatz beherzigen (siehe Beitrag von Bryan Stallings auf www.hrtoday.ch), werden Konflikte frühzeitig angesprochen und bereinigt. Aufgrund von Hierarchien, Change-Prozessen, wirtschaftlichem Druck oder einer «Wir machen keine Fehler»-Kultur können Mitarbeitende verstummen, Ängste aufkommen, Konflikte schwelen und schliesslich offen ausbrechen.

Was ist das Resultat? Die Kollaboration im Team leidet, es besteht die Gefahr der psychischen Erkrankung von Mitarbeitenden, langjährige Teamstützen kündigen oder die Vorgesetzte entlässt das schwächste Teammitglied, ohne zu merken, dass der Unruheherd ein anderer ist. 57 Prozent aller psychisch bedingten Arbeitsausfälle werden durch eskalierende Konflikte am Arbeitsplatz ausgelöst.² Muss das sein? Oder könnten wir versuchen, rechtzeitig einzuschreiten und Konflikte zu lösen, bevor sie eskalieren? Können Konflikte am Arbeitsplatz überhaupt gelöst werden?

Mediation erfolgt nach klar strukturiertem Verfahren

Die Mediation ist eine Form der aussergerichtlichen Konfliktlösung, bei der neutrale Dritte (Mediatorinnen und Mediatoren) die Beteiligten darin unterstützen, in Konflikten selbstverantwortlich einvernehmliche Regelungen zu finden. Genaueres Wissen zur Mediation ist noch nicht weit verbreitet: «Über die Bedingungen und Möglichkeiten der Mediation sind im Wissen der KMU-Unternehmer nur vage und ungenaue Vorstellungen abgelagert. Es wird in Schweizer Unternehmen noch oft davon ausgegangen, dass jeder eine Mediation durchführen kann, der mit einer ordentlichen Portion gesundem Menschenverstand gesegnet ist».³

Entgegen dieser Annahme ist das Verfahren der Mediation sehr strukturiert. Man unterteilt typischerweise fünf Phasen. Jede Phase baut auf der vorhergehenden Phase auf. Dabei

wird, nachdem Auftrag und Ziel der Mediation gemeinsam mit allen beteiligten Konfliktparteien geklärt sind, ein erster Fokus auf die Sammlung und Gewichtung der Konfliktthemen gerichtet. Dies dient zur Orientierung und Absteckung des Umfangs der Mediation und soll die Konfliktparteien aus einer Ohnmacht herausführen und in eine Position der Eigenmächtigkeit und Selbstverantwortung bringen. In einem nächsten Schritt kommen die heissen Themen auf den Tisch. Die Bedürfnisse und Interessen der Parteien werden eruiert. Schliesslich erarbeiten und verhandeln die Parteien gemeinsam, unter Anleitung der Mediatorinnen und Mediatoren, realistische Lösungen, die schliesslich in einer verbindlichen Vereinbarung dokumentiert werden.

Kommunikation und Kollaboration ist im Mediationsverfahren das A und O. In den ersten drei Phasen werden die Parteien darin unterstützt, sich zunächst einmal ihrer eigenen Interessen in Bezug auf die strittigen Themen bewusst zu werden und diese dann auch im geschützten Umfeld zu kommunizieren. Es ist dann immer wieder verblüffend, die Aha-Erlebnisse der anderen Parteien mitzuerleben, wenn sie von den Ängsten und Bedürfnissen ihrer Teamkolleginnen und -kollegen erfahren. Der folgende kollaborative Prozess zur Problemlösung ist häufig sehr lustvoll – meistens ziehen die Teammitglieder in dieser Phase am gleichen Strick und in die gleiche Richtung.

Zeitdruck ist nur eine Ausrede

«Wir haben keine Zeit für eine Mediation» ist oft zu hören. Gegenfrage: Haben Sie Zeit für die Kündigungsgespräche, die Suche nach neuen Mitarbeitenden und deren Einarbeitung?

Im Gegensatz zu einem gerichtlichen Prozess ist die Mediation ressourcenschonend, sowohl personell als auch finanziell. Natürlich braucht auch eine sorgfältig durchgeführte Mediation ihre Zeit. Nur schon die Analyse, wer an der Mediation teilnehmen soll, muss genau durchgeführt werden. Ist es ein Teil des Teams oder das ganze Team? Ist der Vorgesetzte Teil



Rolf Herter
ist ein beratend und
forensisch tätiger
Wirtschaftsanwalt.
Zusammen be-
treiben sie eine Co-
Mediationspraxis.
[www.spillmannher-
ter.ch](http://www.spillmannherter.ch)



ES IST DANN IMMER WIEDER VERBLÜFFEND, DIE AHA-ERLEBNISSE DER ANDEREN PARTEIEN MITZUERLEBEN, WENN SIE VON DEN ÄNGSTEN UND BEDÜRFNISSEN IHRER TEAMKOLLEGINNEN UND -KOLLEGEN ERFAHREN.

Maya Spillmann

Mediatoren unterstützen die Beteiligten darin, in Konflikten selbstverantwortlich einvernehmliche Regelungen zu finden.

Foto: iStock / Sebastian Gorczowski

des Problems oder gar der Auslöser? Kann der Vorgesetzte gleichzeitig die Mediatorinnen oder Mediatoren beauftragen und als Partei an der Mediation teilnehmen?

Je nach den vorgefundenen Umständen werden die Mediatorinnen und Mediatoren zur Vorbereitung Einzelgespräche führen müssen, um zu verstehen, worum es im Konflikt «eigentlich» geht, wer beteiligt ist und ob die Beteiligten überhaupt bereit sind, sich auf ein gemeinsames Gespräch einzulassen. Je nach Anzahl Beteiligter können mehrere Sitzungen mit unterschiedlichen Teilnehmenden notwendig werden.

Erwarten Sie also nicht eine magische Sitzung, nach der alle Probleme weggeblasen sind. Der Mediationsprozess braucht seine Zeit und muss mit dem weiterlaufenden operativen Betrieb koordiniert werden.

Der potenzielle Gewinn ist die Mühen mehr als wert und geht in der Regel weit über die Lösung des konkreten Konflikts hinaus. Die Konfliktlösung ist nachhaltig, weil sie von den Teammitgliedern selbst erarbeitet wurde. Die Mitarbeitenden lernen die Perspektiven ihrer Teamkolleginnen und -kollegen kennen, sie lernen auch, ihre eigenen Prozessabläufe kritisch zu hinterfragen, und damit einher geht in der Regel ein kooperativerer Kommunikationsstil. Wertvolle Arbeitsbeziehungen können erhalten oder wiederhergestellt werden und die in der Mediation erfahrene Wertschätzung wirkt motivierend.

Konfliktursachen können mannigfaltig sein

«Eine gut funktionierende Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen ist eine hochkomplexe und vielschichtige Angelegenheit. Art, Aufbau und Ausrichtung von Organisationen können sehr unterschiedlich sein. Sie haben ihrerseits wesentlich Einfluss auf die Zusammenarbeit der Menschen.»⁴

Konflikte können durch Change-Prozesse ausgelöst werden. Auch strukturelle Probleme können verursachend sein, häufig fehlt es auch schlicht an gegenseitiger Wertschätzung. Oft sind die am Konflikt beteiligten Personen durch Hierarchien und Machtgefälle voneinander getrennt. Die Mediatorinnen und Mediatoren erarbeiten daher gemeinsame Fairness- und Gerechtigkeitskriterien. Sie sind sich bewusst, dass es branchenspezifische blinde Flecken gibt und dass diese in der Entstehung des Konflikts eine wesentliche Rolle spielen können. Wichtig ist auch hier: Die einzelnen Parteien sind und bleiben die Expertinnen und Experten für das Fachthema.

“
DER POTENZIELLE GEWINN IST DIE MÜHEN MEHR ALS WERT UND GEHT IN DER REGEL WEIT ÜBER DIE LÖSUNG DES KONKRETEN KONFLIKTS HINAUS.

Rolf Herter

Konflikte sind häufig vielschichtig. Die Konfliktursachen können daher nicht immer genau eruiert werden. Das Resultat eines Konflikts ist aber immer eine dauerhaft gestörte Kommunikation, sei dies zwischen Mitgliedern des Teams oder zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter.

Mediation beruht auf Freiwilligkeit

Die grosse Stärke der Mediation, die Eigenverantwortlichkeit und Gleichwertigkeit der Parteien, ist gleichzeitig die grösste Hürde. Mediation beruht auf Freiwilligkeit. Zunächst muss erkannt werden, dass die Kommunikation gestört ist und ein Konflikt besteht. Es braucht die Einsicht des Managements, dass der Konflikt so eskaliert ist, dass die interne Besprechung allein nicht mehr ausreicht und ein neutraler Dritter beigezogen werden sollte. Das sind schon recht hohe Hürden. Wenn diese Hürden gemeistert sind und ein Mediationsteam mandatiert ist, ist die Konfliktlösung immer noch nicht garantiert, aber in über 75 Prozent aller Mediationsverfahren werden gute und nachhaltige Lösungen gefunden. Die Mediatorinnen und Mediatoren unterstützen die Parteien mit der Absicht, eine transparente Kommunikation mit Offenlegung der gegenseitigen Interessen zu erreichen – gelingt das, liegt der Erfolg nahe. ●

Quellen:

¹ Bryan Stallings, «Fünf Schritte zu mehr psychologischer Sicherheit am Arbeitsplatz», publiziert auf www.hr-today.ch: www.bit.ly/HRT_Psychologische_Sicherheit

² WorkMed, HSD Hochschule Döpfel, SWICA Krankenversicherung, ValueQuest, «Krankenschreibungen aus psychischen Gründen in der Schweiz: Hintergründe, Verläufe und Verfahren. Eine Analyse von Versichertendossiers der SWICA Krankentaggeldversicherung», N. Baer et al., 2022.

³ R. Kaufmann, H. von Escher, A. Furrer, D. Girsberger, «KMU und Konflikte, Blick auf die Wirklichkeit in Schweizer Unternehmen», Bern 2010, Forschungsprojekt Universität Luzern, Rechtswissenschaften.

⁴ T. Flucher, A. Vitis, Skript «Mediation und Konfliktlösungskompetenz», Universität Freiburg, 2022.

«IAM IST DIE GRUNDLAGE FÜR VERTRAUENSWÜRDIGE DIGITALE ZUSAMMENARBEIT»

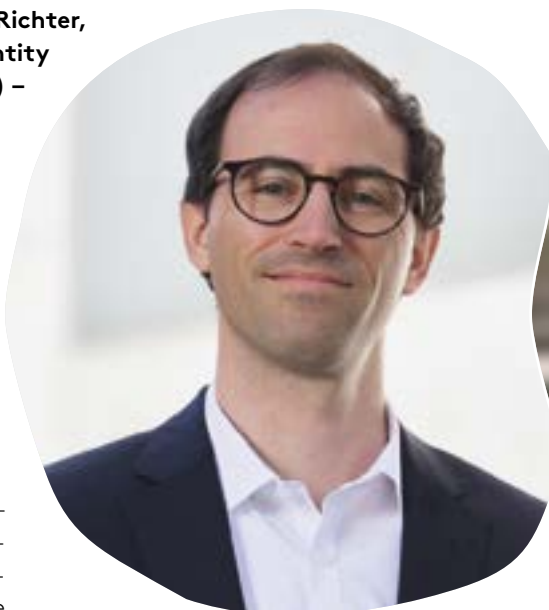
Ein Gespräch mit Kathrin Speidel, Head of HR bei Consulteer AG, und Julian Richter, Senior Cybersecurity Engineer bei der Consulteer InCyber AG, zum Thema «Identity & Access Management» (IAM) – mit speziellem Fokus auf die Relevanz und Herausforderungen für HR-Professionals in der Schweiz.

Interview: Daniel Thüler

HR Today: Frau Speidel, Herr Richter, was verstehen Sie unter «Identity & Access Management» (IAM) – insbesondere im Kontext von HR-Prozessen?

Kathrin Speidel: Wer heute in HR über reibungslose Onboardings, transparente Rollen und Datenschutz spricht, spricht über IAM – oft ohne es zu wissen. IAM ist aus HR-Sicht weit mehr als IT-Infrastruktur. Es ist das, was digitale Mitarbeiterprozesse sicher, nachvollziehbar und effizient macht.

Julian Richter: Ganz genau – IAM ist weit mehr als ein technisches System. Es ist die Grundlage für vertrauenswürdige digitale Zusammenarbeit. Aus technischer Sicht geht es darum, digitale Identitäten und deren Zugriffsrechte über den gesamten Mitarbeitendenlebenszyklus hinweg automatisiert zu steuern – etwa beim Eintritt, Rollenwechsel oder Austritt. Dabei spielt ein moderner Sicherheitsansatz wie Zero Trust eine zentrale Rolle: Es gilt nicht mehr das Prinzip «Einmal drin, immer drin», sondern «Never trust. Always verify». IAM sorgt dafür, dass der Zugriff jederzeit zur Person, zur Rolle und zur Situation passt – regelbasiert, nachvollziehbar und sicher. Das ist besonders dort relevant, wo HR-Prozesse digitale Identitäten erzeugen und verändern – also genau an der Schnittstelle zwischen HR und IT.



Julian Richter

Senior Cybersecurity Engineer,
Consulteer InCyber AG



Kathrin Speidel

Head of HR,
Consulteer AG

Welche typischen Herausforderungen erleben Sie bei der Umsetzung von IAM-Systemen mit HR-Bezug?

Richter: Ich sehe häufig, dass IAM-Projekte zu technisch gedacht und allein in der IT verankert sind. Dabei ist IAM ein strategisches Thema – es prägt, wie sicher, effizient und «compliant» ein Unternehmen arbeitet. Ohne klares Zielbild, durchgängige Prozesse und echte Zusammenarbeit mit HR und anderen Fachbereichen bleibt IAM oft auf halber Strecke stehen.

Speidel: Diese strategische Einbettung fehlt tatsächlich oft – und auch die Rollenklärung wird zur Hürde. Wer ist im Unternehmen für was zuständig? Was bedeutet «Teamleitung» konkret in Bezug auf Zugriffsrechte? Wenn diese Fragen offen bleiben, bremst das jedes IAM-Projekt. HR ist betroffen – wird aber noch zu selten aktiv eingebunden.

Welche Rolle spielt die HR-Abteilung konkret bei der Einführung und Pflege eines IAM-Systems?

Speidel: Eine sehr zentrale. HR liefert die Daten, auf denen das IAM aufbaut – Personalstammdaten, Rolleninformationen, Beschäftigungsstatus. Je klarer und aktueller diese sind, desto besser funktioniert IAM. Zudem kennt das HR-Abteilung die Prozesse und Veränderungen im Mitarbeitendenlebenszyklus – und ist damit Schlüsselakteurin bei der Umsetzung.

“

IAM SORGT DAFÜR, DASS DER ZUGRIFF JEDERZEIT ZUR PERSON, ZUR ROLLE UND ZUR SITUATION PASST – REGELBASIERT, NACHVOLLZIEHBAR UND SICHER.

Julian Richter

Richter: Aus technischer Sicht steht und fällt IAM mit der Qualität dieser Daten. Probleme entstehen oft bei der Übersetzung von HR-Logik in technische Rollenmodelle. Deshalb ist die Zusammenarbeit essenziell – besonders zu Beginn, aber auch im Betrieb. IAM lebt von Dynamik, nicht von einmaligen Projekten.

Wie lassen sich Onboarding und Offboarding durch IAM aus HR-Sicht effizienter und sicherer gestalten?

Speidel: Onboarding ist für HR ein emotionaler Moment: Es geht um Willkommenskultur, um den ersten Eindruck. Wenn Systeme und Zugänge ab dem ersten Tag bereitstehen, signalisiert das Professionalität. IAM automatisiert genau diesen Moment – angepasst an Rolle, Standort oder Abteilung.

Richter: Und im Offboarding liegt das wohl grössere Risiko. Wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen, aber Zugriffe bestehen bleiben – sei es auf E-Mail, CRM oder HR-Systeme –, wird es kritisch. Häufig passiert dies durch lückenhafte oder manuelle Prozesse. IAM entzieht Rechte automatisch zum Austrittsdatum. Es schützt nicht nur Daten, sondern auch die Organisation vor Missbrauch und Reputationschäden. Auch interne Rollenwechsel lassen sich damit sicher und nachvollziehbar abbilden – ein oft unterschätzter Anwendungsfall.

Welche Bedeutung hat IAM im Kontext von Remote Work, hybriden Arbeitsmodellen und externen Mitarbeitenden?

Speidel: Die Arbeitswelt ist vielfältiger geworden. HR-Abteilungen koordinieren heute Festangestellte, Freelancerinnen, Praktikanten, Projektpartnerinnen – teils über Landesgrenzen hinweg. IAM hilft, dieser Vielfalt Struktur zu geben: Wer arbeitet wo, wie lange, mit welchen Rechten? Die Zeiten, in denen «Zugangslisten» in Excel gepflegt wurden, sollten eigentlich vorbei sein.

Richter: Meine Kollegin bringt es auf den Punkt: Die heutige Arbeitswelt ist vielfältig – mit wechselnden Rollen, Standorten und Beschäftigungsformen. IAM sorgt dafür, dass jede Person genau die Zugriffsrechte erhält, die sie braucht – und nur für den notwendigen Zeitraum. Als technologische Grundlage des Zero-Trust-Ansatzes ermöglicht IAM, Identitäten ortsunabhängig zu überprüfen und Zugriffe gezielt zu steuern. So bleibt Zusammenarbeit flexibel, ohne dass Sicherheit oder Transparenz auf der Strecke bleiben. Mit unseren IAM-Lösungen bei Consulteer InCyber begleiten wir Unternehmen genau auf diesem Weg – weg von manueller Rechtevergabe, hin zu einer intelligenten, automatisierten Zugriffskontrolle, die mit den Anforderungen moderner Arbeitsmodelle mitwächst.

Welche IAM-Funktionen sind besonders relevant für den Schutz sensibler Personaldaten?

Richter: Sensible HR-Daten benötigen besondere Schutzmechanismen – sowohl beim Zugriff als auch bei der Speicherung. Neben rollen- und attributbasierter Zugriffskontrolle braucht es starke Authentisierungsmethoden wie Multifaktor-Verfahren oder moderne Alternativen wie Passkeys. Plattformen wie «cidaas» kombinieren das mit Single Sign-on, Self-Service-Portalen, granularer Berechtigungssteuerung oder Consent Management – ein Zusammenspiel von Sicherheit, Nutzerfreundlichkeit und Datenschutz.

Speidel: Als HR-Verantwortliche tragen wir Verantwortung für genau diese Daten: Lohn, Bewertungen, Krankheitstage. IAM hilft uns, diese Informationen nur den wirklich Berechtigten zugänglich zu machen – nachvollziehbar und revisionsicher. Das ist keine Komfortfunktion, sondern ein Muss für den verantwortungsvollen Umgang mit Personaldaten.

Wie unterstützt IAM die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben wie dem revidierten Datenschutzgesetz (DSG) und dem Arbeitsrecht?



Speidel: IAM hilft, Datenschutz- und Arbeitsrechtsprinzipien tatsächlich umzusetzen, beispielsweise das Prinzip der Datenminimierung oder die Pflicht zur Löschung bei Austritt. Statt manueller Routinen können diese Prozesse automatisiert und dokumentiert werden – effizient und rechtskonform. Gleichzeitig hilft IAM, arbeitsrechtliche Grundsätze wie Verhältnismässigkeit zu wahren, etwa durch rollenbasierten Zugriff nur für befugte HR-Mitarbeitende. So wird Rechtssicherheit nicht nur gewährleistet, sondern technisch verankert.

Richter: IAM schafft Nachvollziehbarkeit. Wer hat wann wozu auf zugegriffen? Welche Rechte wurden wann vergeben? Das ist nicht nur für Audits wichtig, sondern stärkt auch intern das Vertrauen in digitale HR-Systeme. «Privacy by Default» ist nicht nur ein Konzept – IAM macht es real.

Wie können HR und IT optimal zusammenarbeiten, um IAM-Projekte erfolgreich umzusetzen?

Speidel: Erfolgreiche IAM-Projekte starten nicht mit Technologie, sondern mit gemeinsamer Planung. HR kennt die Rollen und Lebenszyklen, IT die Systeme und Schnittstellen. Wenn beide Seiten früh zusammenkommen, entstehen Lösungen, die funktionieren – und langfristig tragen.

Richter: IAM ist keine Insel. Wer IAM erfolgreich einführt, schafft eine Schnittstelle zwischen Menschen, Prozessen und Technologie. Das geht nur gemeinsam – mit Governance, klaren Verantwortlichkeiten und regelmässigem Austausch. Die erfolgreichsten Projekte, die ich begleitet habe, waren immer cross-funktional aufgestellt, von Beginn an.

Was sind Ihre Empfehlungen für HR-Professionals, die den IAM-Reifegrad im Unternehmen erhöhen möchten?

Speidel: Beginnen Sie mit einem Perspektivenwechsel: Sehen Sie IAM nicht als technisches Projekt, sondern als Teil Ihrer strategischen HR-Arbeit. Schaffen Sie Klarheit in Ihren Rollenmodellen und Prozessen. Und suchen Sie bewusst den Schulterschluss mit der IT – auf Augenhöhe.

Richter: Kleine Schritte machen den Unterschied: automatisiertes Onboarding, klare Rollenstrukturen, strukturierte Zugriffsprozesse. Der Reifegrad steigt nicht durch ein grosses Projekt, sondern durch konsequente Weiterentwicklung. Holen Sie gezielt externe Expertise dazu, um den Status quo zu analysieren und praxistaugliche Verbesserungen zu identifizieren. Nutzen Sie bestehende Standards und vermeiden Sie individuelle Einzellösungen wo möglich. ●

www.consulteer-incyber.com

Identity & Access
Management ist keine
reine IT-Aufgabe –
auch HR spielt eine
zentrale Rolle.

MIT LEGO SERIOUS PLAY SPIELEND ZU MEHR KLARHEIT GELANGEN

Lego Serious Play bringt Bewegung in festgefahrene Denkstrukturen: Mit der spielerisch-strukturierten Methode lassen sich komplexe HR-Themen wie Führung, Kultur oder Veränderung sichtbar machen – und gemeinsam im Team neu gestalten.

Gastbeitrag: Susanne Mosbacher



Susanne Mosbacher

Susanne Mosbacher blickt auf eine rund 30-jährige Karriere als HR-Fachfrau in unterschiedlichen Rollen und Positionen in internationalen Konzernen, KMU und Start-ups zurück. Neben ihrer Erfahrung als Expertin für «People & Culture» verfügt sie über vertiefte Expertise auf dem Gebiet der Team- und Organisationsentwicklung, Beratung und Coaching. Mit ihrer Firma actively GmbH unterstützt sie seit 2007 Unternehmen in sämtlichen Phasen des People Life Cycles. www.actively.ch

Ob Personalentwicklung, Führungskräfte-Workshops oder Change-Prozesse: Die Herausforderungen im HR-Umfeld sind komplex – und klassische Methoden oft nicht mehr ausreichend, um Beteiligung, Klarheit und echte Veränderung zu ermöglichen. Genau hier setzt die Methode Lego Serious Play (LSP) an. Was zunächst verspielt klingt, ist ein wissenschaftlich fundierter, strukturierter Prozess, der in Unternehmen weltweit erfolgreich zur Anwendung kommt – insbesondere, wenn es um Lernen, Kulturarbeit und Veränderung geht.

Das ist Lego Serious Play – und warum es heute so relevant ist

LSP wurde von der Lego-Gruppe in den 1990er-Jahren gemeinsam mit Forschungspartnerinnen und -partnern am International Institute for Management Development IMD mit Sitz in Lausanne im Zuge der Globalisierung, neuer Technologien und innovativer Strategieentwicklung ent-

wickelt. Der zentrale Ansatz: Alle Teilnehmenden beantworten eine Frage, indem sie ein Modell mit Lego-Steinen bauen – und es der Gruppe erklären. Dabei wird nicht nur gesprochen, sondern gebaut, erzählt, zugehört, hinterfragt und gemeinsam reflektiert. LSP ist eine strukturierte Methode mit verschiedenen Baustufen, die dazu dient, komplexe Themen greifbar zu machen. Dabei wird die innere Welt modellhaft dargestellt, um verborgene Erkenntnisse sichtbar und nutzbar zu machen. Durch das Bauen entstehen konkrete Modelle als Antworten auf zentrale Fragen. Selbstreflexion, Dialog und Partizipation führen zu gemeinsamem Verständnis und geteiltem Wissen.

Wie eine LSP-Session verläuft

Der Prozess folgt einem klaren Ablauf und wird von zertifizierten Facilitatorinnen oder Facilitatoren begleitet. Für die Wirksamkeit sind eine sorgfältig vorbereitete Fragestellung, ein sicherer Raum und Offenheit für Neues zentral. Nach der Materialkunde und dem Skill Building bauen alle ein individuelles Modell als Antwort auf eine «Serious Question». Jedes Modell erzählt eine Geschichte. Die Teilnehmenden erläutern, was sie gebaut haben und welche Bedeutung einzelne Elemente haben. Storytelling ist zentral: Das Arbeiten mit den Händen aktiviert das Denken auf mehreren Ebenen. So entsteht Klarheit im eigenen Denken und ein tieferes Verständnis bei den Zuhörenden. Perspektiven werden sichtbar, Emotionen greifbar – der Raum wird zur Bühne für Dialog, Erkenntnis und Beteiligung. Anschliessend werden die individuellen Essenzen herausgearbeitet und konkrete Massnahmen festgehalten. Je nach Format verdichtet die Gruppe diese Einzelmodelle zu einem gemeinsamen Modell und bezieht externe Einflussgrössen ein – so werden Abhängigkeiten,



Lego kann dabei helfen, Brücken zu bauen – auch zwischen Menschen.

“
LSP IST EINE STRUKTURIERTE METHODE MIT VERSCHIEDENEN BAUSTUFEN, DIE DAZU DIENT, KOMPLEXE THEMEN GREIFBAR ZU MACHEN.

Susanne Mosbacher

“ WENN ETWAS MIT DEN HÄNDEN GESTALTET WIRD, WIRD DAS DENKEN AKTIV AUF MEHREREN EBENEN ANGEREGT.

Susanne Mosbacher

Spannungen, Risiken und Chancen sichtbar. Fotos, Videos und Post-its halten die Ergebnisse fest, aus denen sich konkrete Folgeaufgaben ableiten lassen.

Was LSP so wirksam macht – gerade in Teams und Organisationen

LSP verbindet Konstruktivismus, Imagination sowie Spieltheorie und nutzt gezielt das «Hand-Hirn-Prinzip»: Rund 70 bis 80 Prozent der Nerven im Gehirn sind mit den Händen verbunden. Wenn etwas mit den Händen gestaltet wird, wird das Denken aktiv auf mehreren Ebenen angeregt. Das ermöglicht ein «Begreifen» im wörtlichen Sinn – abstrakte Themen werden konkret, komplexe Zusammenhänge sichtbar. Genau darin liegt die Kraft von LSP: Gedanken, die im Kopf noch vage sind, werden durch das Bauen klarer – und durch das Erzählen begreifbar für einen selbst und andere. Zusammenarbeit wird transparenter, Vertrauen wächst und Teams entwickeln ein gemeinsames Bild ihrer Wünsche, Erwartungen, Interpretationen und der Zukunft. Aus einem Team kann so ein echtes Superteam werden.

Welche Herausforderungen im HR adressiert werden können

Alle, bei denen Menschen in den Austausch gehen sowie Kommunikation und Kollaboration im Zentrum stehen. LSP bringt Menschen spielerisch in tiefen Austausch und eröffnet neue Wege, Organisationen wirksam und menschlich zu gestalten. Besonders eignet sich der Einsatz für Team- und Führungskräfteentwicklung, Wertearbeit und Unternehmenskultur, Strategie und Zukunftsbilder, Kommunikation und Zusammenarbeit, Veränderungsprozesse und Retrospektiven, Innovation und Prototyping, Kunden- und Kandidatenperspektive sowie Lern- und Entwicklungsprozesse.

Wie LSP konkret wirkt

Kürzlich habe ich mit einem kleinen Team eines internationalen Unternehmens das proklamierte Thema «Service Excellence» mithilfe der LSP-Methode bearbeitet und im wahrsten Sinne des Wortes «(be-)greifbar» gemacht. Durch den spielerischen Zugang gelang es uns, ein zunächst als grosse Herausforderung empfundenes Thema in nur einem halben Tag visuell und transferorientiert zu erfassen. So konnte das Team Klarheit darüber gewinnen, wie es «Service Excellence» konkret in den Arbeitsalltag integrieren möchte. Die Geschäftsleitung einer Stiftung hat mit LSP ein gemeinsames Führungsverständnis sowie ein Manifest für eine ideale Zusammenarbeit im Team entwickelt. Das Bauen über mehrere Prozessphasen ermöglichte tiefere Erkenntnisse und schuf eine tragfähige, kollektive Basis.



Bei Lego Serious Play werden Fragen mit Klemmbausteinen beantwortet.

In einem anderen Unternehmen setzen Recruiterinnen und Recruiter Lego Serious Play ein, um die kulturelle Passung von Kandidatinnen und Kandidaten zu reflektieren. Beim Bauen von Talenten oder Werten treten verborgene Potenziale zutage – und durch das Erzählen der damit verbundenen Geschichten entsteht zusätzliche Selbsterkenntnis. Abstrakte Begriffe, die individuell unterschiedlich interpretiert werden, werden nicht länger diskutiert, sondern durch persönliche Geschichten anhand konkreter Modelle greifbar gemacht.

Wo LSP an Grenzen stösst

LSP wirkt dort, wo es um Reflexion, Perspektivenvielfalt und gemeinsames Lernen geht. Die Methode passt hingegen nicht, wenn das Ergebnis schon feststeht, rein technische Inhalte vermittelt werden sollen oder kein Raum für Reflexion besteht. Auch wenn es schnell gehen soll, ist LSP nicht das richtige Werkzeug. Seine Stärke liegt dort, wo Perspektivenvielfalt und Entdeckung gefragt sind und wo Themen durch Modelle und Geschichten (be-)greifbar gemacht werden sollen.

Wie der Skepsis gegenüber der Methode – gerade von Führungskräften – begegnet werden kann

Viele haben mittlerweile davon gehört, und manche reagieren zunächst irritiert: «Was, mit Lego spielen?» Der schnellste Zugang: Erleben statt erklären. Deshalb habe ich immer ein Säckchen Klemmbausteine dabei und zeige die Methode kurz an einer aktuellen oder hypothetischen Frage. Wer eine Session mitmacht, spürt sofort, wie tiefgründig und strukturiert LSP ist. Die Methode basiert auf fundierten Erkenntnissen aus Psychologie, Systemtheorie und Neurowissenschaft – und sie schafft eine Qualität des Dialogs, die klassische Meetings selten erreichen. ●

PEOPLE ANALYTICS: DATEN ALS BASIS FÜR STRATEGISCHES HR

Régis de Gernay, Country Manager Switzerland bei Lucca, spricht über die zunehmende Bedeutung von People Analytics in Schweizer Unternehmen. Wie wird der datenbasierte Ansatz zum unverzichtbaren Instrument für strategische HR-Entscheidungen, ohne dabei die menschliche Dimension aus dem Blick zu verlieren?



Warum ist People Analytics heute ein so grosses Thema im HR?

Weil vom HR heute mehr erwartet wird als operative Umsetzung. Die Rolle entwickelt sich parallel zu den Anforderungen der Führungsebene weiter. Wir sehen in der Schweiz immer mehr Unternehmen, die ihre Personalentscheidungen auf fundierte Daten stützen. Dazu gehören etwa Kennzahlen zu Fluktuation, Absenzen, Leistung oder dem eNPS (Employee Net Promoter Score). People Analytics hilft, diese Daten so aufzubereiten, dass sie verständlich und handlungsrelevant werden. Es ist im Grunde das Cockpit, mit dem das HR vorausschauend agieren und die strategische Ausrichtung mitgestalten kann.

Was ist der erste Schritt auf dem Weg zu datenbasiertem HR?

Zuerst müssen die HR-Daten zentral erfasst und verlässlich aufbereitet werden. Auf dieser Grundlage entstehen aussagekräftige Kennzahlen, die es ermöglichen, neue Perspektiven zu gewinnen. So lassen sich Abgänge frühzeitig erkennen, Rekrutierungen gezielter planen und Leistungsdaten mit Weiterbildungsangeboten verknüpfen.

Ist dieser Ansatz nur etwas für grosse Unternehmen?

Überhaupt nicht. Wir arbeiten mit Schweizer KMU, die sich auf wenige, aber relevante Kennzahlen konzentrieren und so schnell eine starke Wirkung erzielen. Zu Beginn lohnt es sich, mit Bedacht die richtigen Kennzahlen auszuwählen. Drei präzise Indikatoren, die kontinuierlich beobachtet werden, liefern mehr Erkenntnisse als eine breite, aber unscharfe Datenlage. Und: Die Kennzahlen müssen geteilt werden – mit Führungskräften, der Geschäftsleitung und idealerweise auch mit den Mitarbeitenden. Gut genutzte HR-Daten schaffen eine gemeinsame Sprache im Unternehmen.

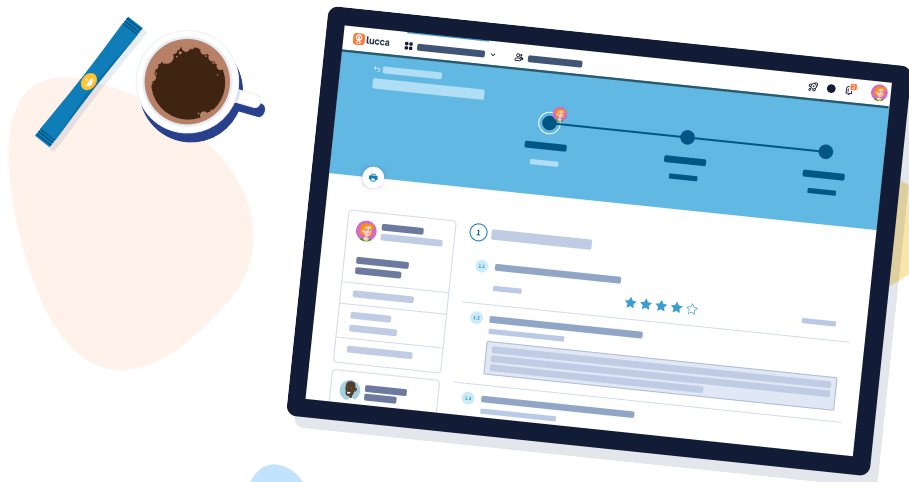
Welche konkreten Vorteile sehen Sie bei Ihren Kund:innen?

Sie gewinnen an Voraussicht, an Reaktionsfähigkeit und an Rückhalt bei Entscheidungen. Manche erkennen frühzeitig eine auffällige Absenzenquote oder Lohnentwicklung. Andere nutzen ihre Daten, um belastete Teams oder Talente mit besonderem Potenzial zu identifizieren. Es geht nicht nur um Technologie, sondern um eine neue Haltung im HR: analytisch, vorausschauend, wirkungsorientiert. Tools helfen dabei, sie im Arbeitsalltag zu verankern.

Wie unterstützt Lucca bei diesem Wandel?

Wir arbeiten mit Unternehmen zusammen, die ihr HR weiterentwickeln möchten, ohne dabei an Beweglichkeit zu verlieren. Unsere Tools sind darauf ausgelegt, HR-Daten übersichtlich aufzubereiten und einfach nutzbar zu machen. Nicht als Ersatz für HR-Fachleute, sondern als sinnvolle Ergänzung, damit Entscheidungen fundierter, schneller und im richtigen Moment getroffen werden können.

Bereit für den nächsten Schritt? Verankern Sie People Analytics in Ihrem Unternehmen ohne komplizierte Setups, dafür mit klaren Dashboards und relevanten KPIs. Scannen Sie den QR-Code und erfahren Sie, wie Sie mit Lucca Personaldaten auswerten, Trends erkennen und fundiert entscheiden.



www.lucca-software.ch
info@lucca-software.ch
+41 44 797 67 06



IMPULSE

KI im Recruiting (Seite 32) • Betriebliches Gesundheitsmanagement (Seite 42) • Arbeit und Recht (Seite 44)

WORKDAY-STUDIE: SKILLS-BASIERTE MODELLE IM AUFWIND

Unternehmen in der Schweiz und Österreich reagieren zunehmend mit Skills-basierten Modellen auf den Fachkräftemangel. Laut der neuen Studie von Workday setzen 90 Prozent der Schweizer Führungskräfte auf digitale Skills wie KI-Kompetenz, 89 Prozent zusätzlich auf operative Fähigkeiten. In Österreich fühlen sich 89 Prozent wohl dabei, auf Basis validierter Kompetenzen einzustellen – der höchste Wert in der DACH-Region.

KI spielt eine zentrale Rolle: In der Schweiz nutzen 60 Prozent KI zur Weiterbildung, 47 Prozent zur Erschliessung neuer Karrierewege. In Österreich liegt der Fokus stärker auf Produktivitätssteigerung durch Automatisierung (59 Prozent) und personalisiertem Lernen (52 Prozent).

Beide Länder zeigen grosse Offenheit für Wandel – investieren aber noch unzureichend in die strategische Verknüpfung von Skill Management und Unternehmenszielen.

Die Ergebnisse der Studie können Sie hier abrufen:
www.bit.ly/workdayskills



PSYCHISCHE GESUNDHEIT UND RESILIENZ VON BERUFSLEARNENDEN

Eine umfassende Befragung von über 44 000 Lernenden durch WorkMed zeigt: Über 80 Prozent erleben ihre Lehre positiv, entwickeln Verantwortung, Selbstwirksamkeit und Berufsstolz. Die Lehre fördert persönliche Reife und Sinnhaftigkeit. Dennoch berichten 61 Prozent von psychischen Problemen – oft vorbelastet, aber meist entwicklungsfähig. Die Hälfte hat schon an Abbruch gedacht, doch 80 Prozent hielten durch. Wichtig bleibt: Belastungen müssen ernst genommen, aber nicht dramatisiert werden. Rund ein Drittel der Fälle erfordert intensivere Begleitung. Gute Beziehungen in Betrieb und Schule sowie gezielte Unterstützungsangebote sind entscheidend für den Erfolg. Die Lehre bleibt damit nicht nur ein Bildungsweg, sondern auch eine Chance für psychische Stärkung in einer prägenden Lebensphase.

Die Ergebnisse der Studie können Sie hier abrufen:
www.bit.ly/berufslernende



Arbeitswelt in Europa verliert Vertrauen: 69 Prozent zweifeln an harter Arbeit

Einer Umfrage von LiveCareer unter 1000 Berufstätigen in Deutschland, Frankreich, Spanien und Italien zufolge prägt die wirtschaftliche Unsicherheit den Alltag vieler Menschen tiefgreifend. Nur 18 Prozent sagen, ihr Einkommen halte mit der Inflation Schritt. 59 Prozent mussten bereits bei nicht lebensnotwendigen Ausgaben sparen, ein Viertel sogar bei Grundbedürfnissen wie Strom oder Lebensmitteln. Viele verschieben grössere Anschaffungen, Weiterbildungen oder sogar den Kinderwunsch.

Psychisch belastet diese Lage stark: 40 Prozent fühlen sich regelmässig durch Geldsorgen gestresst, 44 Prozent rechnen mit mehr Entlassungen 2025. Trotz allem bleiben 59 Prozent an ihrem Wohnort – aus sozialen, familiären oder finanziellen Gründen.

Die Ergebnisse zeigen auch einen massiven Vertrauensverlust in das traditionelle Leistungsversprechen: 69 Prozent glauben nicht mehr daran, dass harte Arbeit finanzielle Stabilität garantiert. Stattdessen wünschen

sich viele strukturelle Veränderungen – 64 Prozent unterstützen ein bedingungsloses Grundeinkommen (BGE) als Antwort auf Unsicherheit und Inflation.

Gleichzeitig nimmt die Sorge vor technologischem Wandel zu: 44 Prozent befürchten, dass KI oder Automatisierung ihren Job gefährden könnte, doch nur 12 Prozent bilden sich aktiv weiter. Es entsteht ein Spannungsfeld aus wachsenden Ängsten und fehlender Vorbereitung.



Fazit: Die wirtschaftliche und technologische Transformation setzt Europas Arbeitnehmende massiv unter Druck. Viele wünschen sich Sicherheit, nicht durch individuelle Leistung, sondern durch gesellschaftliche Reformen. Das Vertrauen in bestehende Systeme erodiert, der Ruf nach einem neuen sozialen Vertrag wird immer lauter.

Die Ergebnisse der Umfrage können Sie hier abrufen:
www.bit.ly/hartearbeit_HRT

DAS KI-WETTRÜSTEN IM JOBDSCHUNDEL

Im Recruiting ist Vertrauen eine der wichtigsten Ressourcen – doch im Zeitalter künstlicher Intelligenz wird diese immer rarer. Warum KI den Arbeitsmarkt erschüttern wird.

Text: Robin Adrien Schwarz

Vielleicht sollten wir zu Beginn eine völlig falsche Frage stellen: Was, wenn wir dereinst nicht mehr wissen: Ist das jetzt KI-generiert oder steckt da wirklich ein Mensch dahinter?

Was, wenn dieses Bild nicht echt ist? Was, wenn jenes Video gar nicht der Realität entspringt? Was, wenn der CV und das Bewerbungsschreiben auf meinem Tisch nur KI-generiert sind? Zählen wir doch die Finger – das kann KI nicht. Achten wir auf Gedankenstriche, denn die macht ChatGPT doch ständig. Lassen wir doch Texte durch KI-Detektoren analysieren, die erkennen das hoffentlich. Das sind vielleicht keine schlechten Antworten. Aber auch wenn sie wirklich gut wären, bringt es nichts, wenn das Problem nicht in der Antwort, sondern bei der Frage liegt.

Zwischen den Zeilen gibt uns diese Frage aber dennoch einen Hinweis auf das eigentliche Problem. Es ist: der Zweifel. Was die Frage begründet: der Verdacht.

Es ist dasselbe Problem, das wir aus Beziehungen kennen, in denen aus Misstrauen das Bedürfnis entsteht, vielleicht doch einmal den «WhatsApp»-Verlauf des Gegenübers nach möglichen Spuren der Untreue zu durchkämmen. Aber was, wenn da vielleicht Nachrichten gelöscht und die Untaten vertuscht wurden? Das Problem ist hier – vielleicht denken Sie das jetzt in diesem Moment – nicht die potenzielle Untreue, sondern die Tatsache, dass so ein Verdacht – und der Ansatz, die Lösung im Kontrollbedürfnis zu suchen – nur entstehen kann, wenn etwas fehlt oder bereits abhanden gekommen ist: Vertrauen.

Das Problem mit KI ist nicht, dass wir vielleicht dereinst kaum mehr zwischen Mensch und Maschine unterscheiden können.

Das Problem ist jetzt schon da, der Zweifel ist gesät, das Misstrauen irgendwo im Hinterkopf, der Verdacht geschürt und das Vertrauen zerbrochen.

KI hat unser Vertrauen längst angegriffen – und die Schäden sind überall spürbar. Von persönlichen Beziehungen bis in die Politik. Und besonders fruchtbarer Nährboden für Misstrauen findet sich dort, wo systemische Spannungsverhältnisse bestehen.

Der Plattformzerfall greift um sich

Besonders greifbar wird dieses Prinzip auf dem Jobmarkt: Arbeitsuchende, Arbeitgebende und dazwischengeschaltete Jobplattformen haben Interessen, die auf den ersten Blick gleich klingen: Effizienz, Reichweite, Kompatibilität. Aber genau weil alle dieselben Interessen verfolgen, geraten sie in Konflikt. Unternehmen streben möglichst viel Profit mit möglichst wenig Investment an – genau wie die andere Seite: möglichst wenig Aufwand, möglichst effizient, möglichst viele Bewerbungen und daraus resultierende attraktive Jobangebote. Die Plattformen dazwischen hingegen haben ein Interesse daran, beide Seiten so lange wie möglich in ihrem Ökosystem zu halten, weil sich dieses nur so weiter monetarisieren lässt. Wenn die angestrebte Effizienz der einen Seite im Widerspruch zur Effizienz der anderen Seite steht, führt das paradoxerweise zur Produktion kollektiver Ineffizienz.

Während Jobplattformen wie «Indeed» – und mittlerweile auch «LinkedIn» – ursprünglich eine schlichte Vermittlungsfunktion hatten, stehen sie nun in einer Gatekeeperrolle mit immer stärker werdenden, eigenen wirtschaftlichen Interessen und einem eigenen, komplexen Ökosystem. Anfänglich haben sie bloss eine Lücke gefüllt, die durch den Siegeszug des Internets offensichtlich geworden ist. Aber auch das hat Probleme mit sich gebracht.

Der Netzaktivist und Autor Cory Doctorow hat Anfang 2023 für das Tech-Magazin «The Verge» einen längst zum Klassiker gewordenen Essay verfasst: «The Enshittification of TikTok». Darin beschrieb er ein Phänomen, das auch «Plattformzerfall» («platform decay») genannt wird.

Er analysierte, wie insbesondere Social-Media-Plattformen – bekanntlich Unternehmen, die ewig keinen Profit machen, aber durch Venture Capital astronomische Bewertungen auf Papier erreicht haben – schrittweise schlechter werden. Das geschieht gemäss Doctorow in der Regel sobald diese Plattformen eine kritische Masse erreicht haben. Um den Profit zu maximieren, werden die anfänglich frei zugänglichen und angenehm designten Plattformen monetarisiert und algorithmisch verändert, um nicht etwa die Qualität des Produkts, sondern das Engagement zu steigern. Da die kritische Masse

“

**WIR VERTRAUEN ZWAR
DARAUF, DASS EIN CV EHRlich
IST, ABER NUR, WEIL WIR UNS
GESELLSCHAFTLICH DARAUF
GEEINIGT HABEN, DASS ES SO
AM BESTEN GEHT.**



erreicht ist, fällt es den Userinnen und Usern aber schwer, die Plattformen ganz zu verlassen oder auf eine andere Plattform zu wechseln. Jobplattformen haben dasselbe Problem.

Sie vermitteln nicht mehr nur, sondern sie verkaufen ihren Nutzenden auf beiden Seiten neue Zusatzfeatures, mit denen die Jobsuche einfacher werden soll – oder packen einst kostenlose Funktionen hinter eine Bezahlschranke. Kurz: Sie verlangen Geld für Sichtbarkeit. In gewisser Weise machen sie die Jobsuche also nicht einfacher, sondern schwieriger – und kostspieliger. Nicht zuletzt, weil sich dieser Markt durch das Aufkommen diverser Jobplattformen fragmentiert hat – ähnlich wie bei Streamingangeboten. Und auch, weil manche Unternehmen ihre Jobangebote aus Kostengründen nur auf einer statt mehreren Plattformen veröffentlichen oder sogar ganz darauf verzichten. Der Jobmarkt als Dschungel.

Das Internet und die Unternehmen, die innerhalb dieses technologischen Ökosystems und ihrer wirtschaftlichen Logik operieren, haben somit den bereits bestehenden Widerspruch einerseits sichtbarer gemacht, andererseits aber auch verschärft: Wer sich in den sozialen Medien umschaut, findet

Unmengen an Geschichten, in denen sich alles um den Frust der Jobsuche auf dem modernen Arbeitsmarkt dreht.

Disruption ist nicht automatisch ein Gleichmacher

Dass KI nicht nur einfach Innovation ist, sondern erhebliches disruptives Potenzial hat, ist schon fast eine Binsenweisheit. Was das aber bedeutet, darüber reden wir zu wenig: Disruption heisst hier nicht einfach, dass aus Irritationen schliesslich neue Lösungen entstehen. Sondern, dass bestehende Prozesse und Machtstrukturen radikal in Frage gestellt werden.

Der Wert von Texten etwa ergibt sich aus dem personellen und zeitlichen Aufwand – und aus der Tatsache, dass Menschen, die gut schreiben können, tendenziell selten sind. ChatGPT aber hebt dieses Prinzip aus: Texte werden in Sekunden generiert, die Nachfrage nach Textproduzentinnen und Textproduzenten sinkt, Texte verlieren an Wert. Plötzlich haben also unzählige Menschen Zugang zu etwas, was zuvor rar war – und das enorm kostengünstig. Das Gleiche gilt für allerlei Gedankenarbeit vom Programmieren bis zum Produzieren von Marketingstrategien. In dieser Hinsicht also geben uns KI-Tools enorme Macht, die zuvor ungleich verteilt war.

Anzeige



Das i-Tüpfelchen in Ihrem Mediaplan:

- reichweitenstark und trotzdem zielgruppenfokussiert
- CV-Datenbank mit Matchingtool «QualiProfil»
- Social Media-, Partnernetzwerk- und Fachpresse-Präsenz

VON FACHLEUTEN FÜR FACHLEUTE: Informatik & Telekommunikation, Medien, Kommunikation, Marketing

medienjobs.ch
ictjobs.ch

Das kostet nicht nur Jobs oder zumindest Jobprofile, sondern verändert auch fundamental Prozesse, die sich über lange Zeit verselbstständigt haben – so auch das Recruiting. Teile dessen, was manche im Diskurs um KI als neu empfinden, ist jedoch bereits Realität. Darum zielen viele Diskussionsbeiträge am eigentlichen Punkt vorbei. Der Jobmarkt ist durch die Plattformen bereits algorithmisiert. Menschen schreiben für Algorithmen – statt für Menschen am anderen Ende.

Dass Arbeitnehmende angesichts der Wirren des Jobschungs, der Machtasymmetrie zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden und der ökonomischen Prinzipien im Hintergrund auf KI zugreifen, um ihre Arbeitssuche effizienter zu gestalten, ist nicht nur logisch, sondern konsequent. Es ist, als hätten Firmen wie OpenAI, Anthropic oder Google den Arbeitnehmenden plötzlich eine Waffe gegeben, mit denen der Konflikt, in dem sie stehen, vermeintlich etwas gleicher wird. Das wiederum bringt Arbeitgebende und insbesondere Recruiting-Abteilungen ins Schwimmen. KI-generierte Bewerbungen häufen sich, der Bearbeitungsaufwand steigt. Dieses Wechselspiel zeigt auch auf: KI-Tools wenden sich nicht gegen «das System», sondern sie spielen das Spiel mit – und das intensiviert. Es ist eine Art Sabotage durch Gehorsam.

Diese Dynamik erinnert frappant an die 1990er- und 2000er-Jahre. Das Internet setzte sich, im Vergleich zu anderen Technologien, rasant durch. CD-Verkäufe brachen ein, denn plötzlich brauchte es CDs nicht mehr.

Wozu noch ein Datenträger, wenn das, was er trägt, auch durch das Internetkabel fließen kann? Ohne Musikladen kein Vertrieb. Ohne CD keine Einnahmen. Plötzlich lässt sich Musik grenzenlos kopieren und teilen. Der Wert sinkt – von CDs, aber auch von Musik.

Um dem entgegenzuwirken und die einbrechenden Verkäufe zu stabilisieren, werden Massnahmen für den Kopierschutz entwickelt, die sich bald durchsetzen, bei Musik, Software – überall. Das wiederum liessen sich viele Menschen nicht bieten und entwickelten ihrerseits Methoden, um die neuen Hindernisse zu umgehen und die Schlösser zu knacken. Bis heute dauert dieses Hin und Her an. Auf den Crack folgen neue Kopierschutzmassnahmen, folgen neue Cracks, folgen neue ... Mit anderen Worten: Es ist ein stetes Wettrüsten.

Auf jede Lösung folgt das nächste Problem

Ein ähnlicher Kalter Krieg kommt nun auf den Jobmarkt zu. Die Waffen der Aufrüstung: KI-Tools. Die Waffen, um gegen diese Tools anzukommen? Ebenfalls KI-Tools. Im Grunde löst man hier also Probleme mit KI, die überhaupt erst durch KI entstanden sind. Zum Beispiel: Final Round AI. Die Software fungiert als eine Art KI-Teleprompter, der das Videointerview live transkribiert und Antworten vorschlägt – inklusive Hinweisen zu angebrachter Tonalität. Hat Ihr Bewerber tatsächlich Ahnung von dem, was er sagt? Wer weiss.

Dagegen ankämpfen könnte man beispielsweise mit Psicosmart. Die Software analysiert Mimik, Gestik und Stimme der bewerbenden Person und soll so dem Verborgenen auf die Schliche kommen. Falls Ihnen das zu weit geht, nutzen Sie doch Tactiq. Das ist quasi der Teleprompter für die HR-Seite.

Ihr Unternehmen hat eine Stellenanzeige von herkömmlichen Plattformen genommen, um die Flut von KI-Bewerbungen einzudämmen? Pech gehabt. «HiringCafe» crawlt mit ChatGPT Abertausende Jobanzeigen – auch von Firmenwebsites – und stellt sie somit wieder der ganzen Öffentlichkeit zur Verfügung. Auch in der Schweiz gibt es bereits Anbieter wie «truast.ch», die KI-gestützte Komplettlösungen für den Bewerbungsprozess versprechen.

Vielleicht sagen Sie jetzt: Gut, immerhin haben wir KI-Detektoren, mit denen wir Bewerbungen und CVs aussortieren können. Die schlechte Nachricht: Die meisten KI-Detektoren sind wenig ausgereift, liefern falsch positive Ergebnisse und sortieren womöglich den perfekten Match aus. Geschichten, beispielsweise von Studierenden an Unis, deren Essays zu Unrecht als KI-generiert beurteilt wurden, gibt es bereits zuhauf. Und auch hier: Schreibt die KI zu gerade, zu perfekt, zu unmenschlich? Ja, das stimmt. Aber KI kann auch lernen, Imperfektionen in Texte einzubauen, um sie wieder authentisch wirken zu lassen. Denn Authentizität ist nicht einfach schlichte Echtheit, sondern das, was wir selbst unter Authentizität verstehen und gemeinsam verhandelt haben.

Selbst wenn die KI-Detektoren besser wären: Sie anzuwenden, spielt genau in jene Dynamik des Frusts und der Unzufriedenheit, die überhaupt erst dazu geführt hat, dass diese Tools eingesetzt werden. In diesem Sinne sind die Versuche, KI strikt vom Menschlichen zu trennen, zum Scheitern verurteilt, denn das Wettrüsten wird dadurch nicht abgewürgt, sondern weiter angetrieben.

Und genau wie es oft in Konflikten der Fall ist, führt eine wechselseitige Aufrüstung paradoxerweise zu Destabilisierung. Das ist das tatsächliche disruptive Potenzial von künstlicher Intelligenz.

Vertrauen hinter der Bezahlschranke

Was nun im Fall von KI folgt, ist keine Kehrtwende, sondern eine Konsequenz systemischer Bedingungen. Der Unterschied zu vorherigen technologischen Errungenschaften: Die Dynamik hat einen eskalativen Charakter. Noch vor wenigen Jahren hielt man das, was heute mit KI möglich ist, für ein Zukunftsszenario.

Erst im Mai sagte die CDU-Politikerin Ursula von der Leyen, Präsidentin der Europäischen Kommission, anlässlich der jährlichen Budgetkonferenz: «Wir dachten, dass künstliche Intelligenz erst etwa im Jahr 2050 an menschliches Denkvermögen heranreichen würde. Jetzt erwarten wir, dass das schon nächstes Jahr geschieht. Es ist schlichtweg unmöglich, heute vorherzusagen, wohin uns die Innovation bis zum Ende des nächsten Haushaltszyklus führen wird.»

Was von der Leyen hier anspricht: Die Entwicklungen rund um KI beschleunigen sich extrem schnell, in Benchmark-Tests jagt ein Rekord den nächsten und das, was gestern noch als Best Practice galt, war ebenfalls gestern schon überholt. Jetzige KI-Tools sind keine zukunftsicheren Lösungen, sondern nur die erste, schlecht ausgerüstete Kohorte. Das, was danach kommt: tatsächliche KI-Agenten, die Aufgaben autonom ausführen. Die Tools von jetzt werden bald lediglich wie interessante Spielereien wirken, ähnlich wie die ersten Apps auf den ersten Smartphones. Die natürlichen Anpassungszyklen



**KI KANN AUCH LERNEN, IMPERFEKTIONEN
IN TEXTE EINZUBAUEN, UM SIE WIEDER
AUTHENTISCH WIRKEN ZU LASSEN.**

“ WIE ES OFT IN KONFLIKTEN DER FALL IST, FÜHRT EINE WECHSEL- SEITIGE AUFRÜSTUNG PARADOXER- WEISE ZU DESTABILISIERUNG. DAS IST DAS TATSÄCHLICHE DISRUPTIVE POTENZIAL VON KI.

bei Technologien sind über die Zeit immer kürzer geworden – am Beispiel von KI wird das eindrücklich ersichtlich. Früher kam Innovation in Wellen, nun in Kaskaden.

Dass auch KI-Skeptikerinnen und -Skeptiker in vielen Punkten Recht haben mögen und der KI-Hype schwer von der Realität separierbar ist, stimmt. Jedoch lag selbst der hochdekorierte Ökonom Paul Krugman 1998 komplett daneben, als er prophezeite, dass die rasante Entwicklung des Internets primär Hype sei: «Bis 2005 wird klar sein, dass das Internet nicht mehr Einfluss auf die Wirtschaft hatte als das Faxgerät.» Natürlich können sich immer noch beide Seiten irren.

Tatsache ist, dass der Jobmarkt durch KI dabei ist, sich grundlegend zu verändern – und somit auch das Recruiting. Im Zentrum dieser Veränderung: der Vertrauensverlust. Das gegenseitige Vertrauen ist eine der grossen Ressourcen unserer Gesellschaften. Es ermöglicht Koordination und Kollaboration. Es wird also darauf vertraut, dass das Gegenüber den Gesellschaftsvertrag einhält, weil dieser für liberale Gesellschaften zwar fundamental, aber eben kein Naturgesetz ist. Sprich: Wir vertrauen zwar darauf, dass ein CV ehrlich ist, aber nur, weil wir uns gesellschaftlich darauf geeinigt haben, dass es so am besten geht. Doch Vertrauen als Ressource erodiert zunehmend – sichtbar beispielsweise an der viralen Verbreitung von Desinformation und Verschwörungstheorien – und als Währung des Liberalismus befindet sie sich mitten in der Inflation.

Wenn Sie nicht mehr unterscheiden können, welches der Hunderten von Bewerbungsschreiben von einer realen Person kommt, was dann? Wenn Sie nicht einmal mehr wissen, ob Sie im Video-Jobinterview tatsächlich mit einer echten Person sprechen und nicht mit einem AI-Papagei, was dann? Braucht es dann noch ein Tool und noch ein Tool und noch ein Tool? Gewinnen Sie dadurch jene Sicherheit zurück, die Sie verloren haben?

Der Triumphzug der KI ist nicht die Ursache für den Vertrauensverlust, sondern eine Konsequenz und ein Katalysator bereits existierender ökonomischer, materieller Bedingungen. Somit wird die Marktdynamik selbst zum Problemfeld und die Selbstregulation, auf die immer vertraut wurde, gerät aus den Fugen. Beschleunigt sich diese Dynamik weiter ohne Intervention, rutschen wir in eine Vermittlungskrise. Die Frage, die nun beantwortet werden muss: Wie können wir ein vertrauensvolles Fundament für das Recruiting und den Jobmarkt der Zukunft schaffen? Wohl nicht, indem wir das Vertrauen hinter eine Bezahlschranke setzen. ●



VICTORINOX

CLASSIC SD GESCHAFFEN, UM FREUDE ZU SCHENKEN

Verleihen Sie Marken und Unternehmen meisterhaftes Ansehen – mit hochwertigen Produkten, die Kunden oder Mitarbeitende bestmöglich auf die täglichen Herausforderungen vorbereiten.

Mit dem Konfigurator-Tool erhalten Sie Ihre individuellen Geschenke in nur drei einfachen Schritten:

www.victorinox.com/corporate-gifts

Kontakt: corporatebusiness.hq@victorinox.com



Individuelle Personalisierungen

Z.B. mit Firmenlogo, Eventname, Datum etc. auf Vorder- und Rückseite

FROM THE MAKERS OF THE ORIGINAL SWISS ARMY KNIFE™
ESTABLISHED 1884

WIE SCHWEIZER UNTERNEHMEN EINE NEUE INNOVATIONSKULTUR IM ALLTAG VERANKERN

Tischtennisplatten, Post-it-Wände und kreative Labore waren gestern: Erfolgreiche Schweizer Unternehmen fördern Innovation durch echte Mitsprache, Vertrauen und strukturelle Veränderungen.

Gastbeitrag: Mirjam Jaeger und Anna Scherzer



Mirjam Jaeger

leitet den Bereich Business & Culture Transformation bei Avenir. Sie unterstützt Organisationen dabei, Führung, Zusammenarbeit und Unternehmenskultur wirksam weiterzuentwickeln. Ihre Erfahrung aus Konzern, Start-up und Beratung bringt sie ein, um Transformationen gemeinsam mit Menschen zu gestalten.

«Wir wollten Innovation, bekommen haben wir Post-its.» Solche Aussagen machten in den letzten Jahren die Runde, wenn es ums Thema Ideen und Innovation ging. Pingpong-Tisch, Kreativlab, Post-it-Wände – viele Unternehmen haben es versucht. Und viele sind ernüchtert: «We tried, didn't work.» Aber was, wenn es doch funktioniert, nur anders als gedacht?

Die Arbeitswelt von heute stellt Organisationen und Mitarbeitende vor ständig wachsende Herausforderungen wie Fachkräftemangel, Digitalisierung, multiple Krisen, Kultur- und Wertewandel – und das alles in ständig zunehmendem Tempo. Ziel von Organisationen und Mitarbeitenden ist es, mit diesen Herausforderungen nicht nur Schritt zu halten, sondern sie mit Erfolg zu meistern.

Innovation als Teil des Arbeitsalltags?

Die Möglichkeit, im Arbeitsalltag Ideen einzubringen, hat in den letzten zehn Jahren in der Schweiz deutlich zugenommen. Drei von fünf Arbeitnehmenden bewerten diesen Aspekt heute besser als vor fünf Jahren, so die repräsentative Avenir Arbeitsmarktsstudie vom Februar 2025. Das sind gute Neuigkeiten: für Organisationen, die von Optimierungen profitieren, und für Mitarbeitende, die sich dadurch weiterentwickeln können.

Diese Entwicklung am Arbeitsmarkt ist bemerkenswert, gerade weil sich andere Themen in der Studie kaum verändert haben. Was hat sie ausgelöst und wird sie nachhaltig bleiben? Eine mögliche Erklärung: Arbeitgebende reagieren stärker auf

den Wunsch der jungen Generation nach mehr Mitsprache und Mitgestaltung. Doch das greift zu kurz. Denn bei anderen Themen, die dieser Generation wichtig sind – etwa die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben –, zeigt sich keine vergleichbare Verbesserung. Das spricht für einen anderen Auslöser: die Corona-Pandemie. Der plötzliche Druck, schnell und kreativ zu handeln, hat viele Organisationen dazu gebracht, neue Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln. Wer diese beibehalten hat, profitiert bis heute von kürzeren Innovationszyklen und mehr unternehmerischem Denken bei den Mitarbeitenden. Doch nicht alle Organisationen sind Teil dieser «Innovationswelle». Die Ergebnisse der Studie zeigen grosse Unterschiede bei den Schweizer Arbeitgebenden. Nur rund ein Drittel der Befragten erlebt beim eigenen Arbeitgeber gute Voraussetzungen für Innovation, die meisten bleiben in alten Mustern stecken.

Was erfolgreiche Unternehmen anders machen

Innovative Organisationen schaffen gezielt Strukturen, die Zusammenarbeit nicht nur ermöglichen, sondern im Alltag unterstützen. Dabei reicht es nicht, digitale Tools bereitzustellen, Hierarchien zu reduzieren oder einen Pingpong-Tisch anzuschaffen. Entscheidend ist, wie Verantwortung verteilt, Austausch gestaltet und Vielfalt genutzt wird.

Konkret wurde in der Arbeitsmarktsstudie von Avenir untersucht, was Organisationen anders machen, deren Mitarbeitende sagen, dass sie schnell auf Veränderungen in ihrem



Anna Scherzer

ist seit bald zwei Jahrzehnten im Bereich People Analytics und Befragungen unterwegs und hilft Organisationen, Daten sinnvoll zu nutzen, um gezielte Verbesserungen herbeizuführen. Bei Avenir ist sie im Bereich HR Consulting als Senior Manager tätig.

www.avenirgroup.ch

Einfache Tipps für die Innovationsförderung

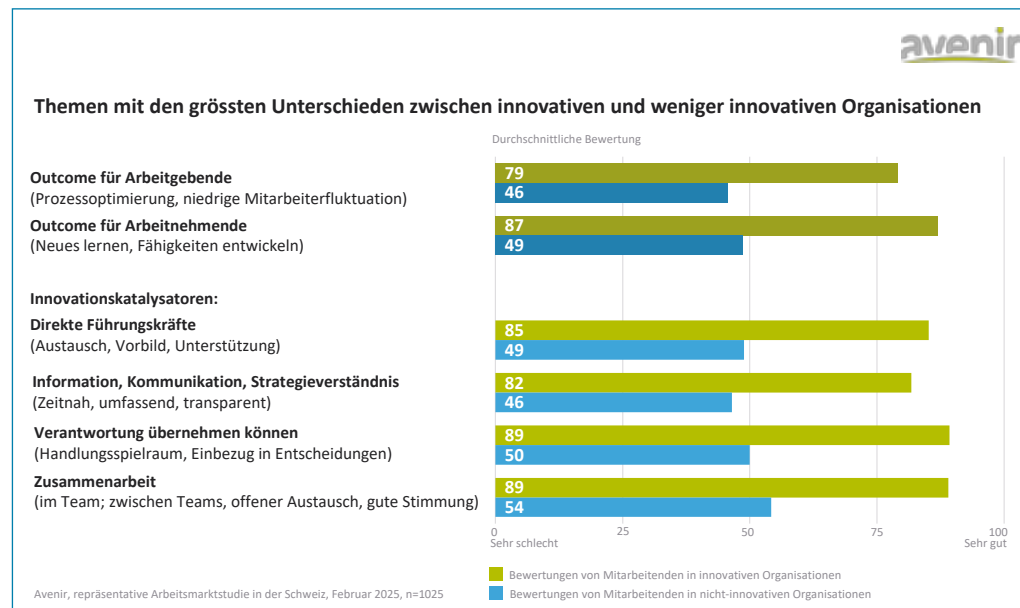
Drei kleine Dinge, die Sie morgen tun können:

- Fragen Sie eine Person aus dem Team spontan: «Was würdest du ändern, wenn du für einen Tag Chefin oder Chef wärst?» Diese Frage bringt oft überraschend konstruktive Ideen und zeigt, wie Mitarbeitende Ihre Wirkung sehen.
- Laden Sie bewusst jemanden ins Teammeeting ein, der «nicht dazugehört», zum Beispiel eine Person aus einem anderen Team, einer anderen Generation oder mit anderer Funktion, und holen Sie ihre Sicht auf ein aktuelles Thema ab. Das bringt frische Denkansätze, durchbricht Silos und macht Vielfalt im Alltag nutzbar.
- Wählen Sie ein konkretes Problem aus Ihrem Alltag, zum Beispiel einen ineffizienten Prozess oder eine wiederkehrende Kundenreklamation, und holen Sie zwei Mitarbeitende ins Boot, um innerhalb von zehn Tagen eine Lösung zu entwickeln.

“

INNOVATION ENTSTEHT NICHT IM LUFTLEEREN RAUM. SIE IST AUSDRUCK EINER KULTUR, IN DER MENSCHEN GEMEINSAM DENKEN, GESTALTEN UND VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN.

Mirjam Jaeger



Ohne klares Commitment der Führung versanden Ideen, verpufft Engagement, schlimmstenfalls führt es zu Frustration und Braindrain.

Nur wenn Führung Orientierung gibt und Verantwortung teilt, wird Innovation zur gemeinsamen Aufgabe. Entscheidend ist, ob Partizipation echt ist oder ob Mitarbeitende nur auf Nebenschauplätzen mitreden dürfen. Wer Teams in echte Businessherausforderungen einbindet, stärkt das Vertrauen in die eigene Wirksamkeit und erhöht die Qualität der Lösungen. Auch das bestätigt sich in den Studienergebnissen: In innovativen Organisationen haben Mitarbeitende deutlich mehr Handlungsspielraum in ihren Aufgaben und werden stärker in übergeordnete Entscheidungen eingebunden als bei weniger innovativen Arbeitgebern.

Kollaboration als strategische Ressource nutzen

Teamwork spielt überall eine wichtige Rolle, unabhängig von der Innovationskraft des Arbeitgebers. Wer sich im Team nicht wohlfühlt, kündigt oft, bevor dies in einer Befragung sichtbar wird. Deshalb werden Teamaspekte in fast allen Organisationen gut bewertet, denn die Unzufriedenen sind oft schon weg.

Spannend ist in der aktuellen Studie jedoch: Wie auch bei den vorangegangenen Themen ist trotzdem ein massiver Unterschied zwischen Bewertungen von Mitarbeitenden in innovativen und weniger innovativen Organisationen feststellbar. Innovation findet dort vermehrt statt, wo alle offen die eigene Meinung äussern können, der Austausch über Teamgrenzen hinweg funktioniert, im Team eine gute Stimmung herrscht und alle für ihre eigenen Fähigkeiten wertgeschätzt werden.

Innovation ist also kein Zufallsprodukt, sondern das Resultat engagierter, kontinuierlicher Zusammenarbeit. Nicht die Idee allein entscheidet, sondern wie sie aufgegriffen, weitergedacht und gemeinsam umgesetzt wird. Organisationen, die Zusammenarbeit gezielt gestalten, sind resilienter, schneller und lernfähiger. Sie schaffen die Voraussetzung dafür, dass Menschen Verantwortung übernehmen, mitdenken und Neues wagen. Zusammenarbeit ist deshalb mehr als ein Soft Skill, sie ist ein Human Skill.

Neue Spielregeln durch KI

Der Aufstieg der künstlichen Intelligenz (KI) verändert nun aber scheinbar die Spielregeln, auch in der Zusammenarbeit. Erste Studien, etwa von Harvard, zeigen: Einzelpersonen, die mit KI arbeiten, erzielen in bestimmten Aufgaben bereits bessere Resultate als ganze Teams ohne KI. Das wirft Fragen auf. Ist Zusammenarbeit also ein Auslaufmodell? KI ist kein Ersatz für das Miteinander, sondern eine Ergänzung. Die entscheidende Frage lautet auch künftig nicht: Was kann jede und jeder Einzelne? Sondern: Was bringt das Team weiter als Einzelne allein, auch mit KI?

Fazit: Vielleicht braucht Innovation keinen Event, sondern Alltag

Nicht der grosse neue Innovationsevent führt zum Erfolg, sondern die Art, wie wir täglich zusammenarbeiten. Innovation entsteht nicht im luftleeren Raum. Sie ist Ausdruck einer Kultur, in der Menschen gemeinsam denken, gestalten und Verantwortung übernehmen. Ideen können nur dann ihr Potenzial voll entfalten, wenn dies durch eine motivierende Kultur der Zusammenarbeit unterstützt wird.

Umfeld reagieren, bei denen das Teilen von Wissen zum Alltag gehört, Ideen eingebracht werden können und Fehler als Chance zum Lernen und Verbessern gelten. Solche Organisationen differenzieren sich deutlich von ihren Mitbewerbern durch ihre Führungskultur, ihre Informationspolitik, das Strategieverständnis in der Belegschaft, den Einbezug und den Handlungsspielraum von Mitarbeitenden sowie die Art und Weise, wie in Teams und über Teamgrenzen hinweg zusammengearbeitet wird. Diese Themen werden auf der 100er-Skala bei den Innovations-Champions von jedem Mitarbeitenden um 30 bis 40 Punkte besser beurteilt als von Mitarbeitenden in innovationsschwachen Organisationen. Und das lohnt sich: Arbeitgebende mit Innovationskultur profitieren entsprechend von einfacheren Prozessen und stärkerer Mitarbeitendenbindung. Und auch für Mitarbeitende zahlt es sich aus, denn sie lernen Neues dazu und entwickeln ihre Fähigkeiten weiter.

Führungsrolle im Wandel

Die Führungsrolle wird anspruchsvoller, wenn ein innovatives Umfeld geschaffen werden soll: Statt einfacher Zielvorgaben geht es darum, zudem als Coach und Vernetzer zu agieren. Das heisst, das grosse Ganze im Blick zu behalten und gleichzeitig die psychologische Sicherheit im Team zu stärken. Denn nur wer sich sicher fühlt, bringt Ideen – und vor allem unbequeme oder kontroverse Ideen – ein. Und genau darauf kommt es an: möglichst viele Perspektiven, sichtbare Ideen, mutiges Ausprobieren und konsequente Umsetzung. Führungskräfte in innovativen Organisationen sind dafür laut Arbeitsmarkstudie im kontinuierlichen Austausch mit ihren Mitarbeitenden: Sie geben Lob und Anerkennung für gute Leistung und nützliches Feedback, dort wo es um Verbesserungen geht, sind aber auch offen für Hinweise und konstruktive Kritik von Seiten der Mitarbeitenden. Sie schaffen ein Klima, das Zusammenarbeit fördert, unterstützen, wo Bedarf besteht, und leben vor, was sie von den Teammitgliedern erwarten.

Kommunikation als Schlüssel

Innovation gelingt nur, wenn die Kommunikation stimmt. Die Avenir-Studie zeigt: In innovativen Organisationen werden Entscheidungen rasch und kontextbezogen kommuniziert. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten die Informationen, die sie wirklich brauchen – und verstehen so besser, worauf es strategisch ankommt. Gerade in komplexen Strukturen braucht es ein gemeinsames Verständnis darüber, wer was entscheidet, wer welche Rolle hat, was wichtig ist und was erwartet wird. Diese gemeinsame Ausrichtung entsteht nicht zufällig, sondern durch gezielte, verlässliche Kommunikation. Es geht nicht um ständige Updates, sondern um relevante Orientierung.

Mitarbeitende aktiv einbinden mit Rückenwind der Chefs

Die wirksamsten Innovationsprogramme setzen auf Bottom-up: Mitarbeitende bringen Ideen ein, übernehmen Verantwortung und handeln unternehmerisch. Das stärkt nicht nur die Innovationskultur, sondern auch das Mindset im Unternehmen. Doch diese Initiativen entfalten nur dann langfristige Wirkung, wenn sie vom Topmanagement mitgetragen werden.

Zur Studie

Avenir befragt in regelmässigen Abständen Schweizer Arbeitnehmende, um Entwicklungen am Arbeitsmarkt zu verfolgen und Arbeitgebende dabei zu unterstützen, sich diesen zu stellen und sie optimal zu nutzen. Dafür wurde zuletzt im Februar 2025 eine repräsentative Stichprobe (nach Geschlecht, Alter und Region) von über 1000 Arbeitnehmenden zur Wahrnehmung ihrer Arbeitssituation befragt.

MEHR FLEXIBILITÄT FÜR BLUE-COLLAR-BERUFE: SO KANN AUF HITZEWELLEN REAGIERT WERDEN

Angeichts häufiger auftretender Hitzewellen wächst der Druck auf Unternehmen, ihren Mitarbeitenden mehr Flexibilität zu ermöglichen – besonders in körperlich fordernden handwerklichen oder industriellen Berufen («Blue Collar»). Erkenntnisse aus einer Benchmarkstudie zeigen, wie mögliche Lösungen aussehen können.

Gastbeitrag: Aron Simon



Aron Simon
ist Partner im Bereich
Transport & Logistik bei
BearingPoint Schweiz.
www.bearingpoint.com

Auch wenn der diesjährige Sommer in der Schweiz ein eher mässiger war – die nächste Hitzewelle kommt bestimmt. Wer im Büro arbeitet, geniesst oft die Vorzüge einer Klimaanlage, kann dank Gleitzeit früher beginnen oder ins Homeoffice ausweichen. Blue-Collar-Mitarbeitende haben diese Möglichkeiten nicht, da sie häufig im Freien oder in heissen Hallen arbeiten. Entsprechend steigt das Risiko für gesundheitliche Beschwerden und sinkende Produktivität. So fand der Harvard-Ökonom Patrick Behrer heraus, dass bereits ein zusätzlicher extrem heisser Tag pro Jahr messbar die Wirtschaftsleistung senkt. Steigt die Zahl zum Beispiel von 8 auf 50 solcher Tage, potenziert sich der Effekt sogar.

Mehr Flexibilität ist ein grösserer Trend, die Umsetzung hinkt jedoch hinterher

Nahezu 80 Prozent der Schweizer Erwerbstätigen wünschen sich gemäss einer Umfrage von swissstaffing flexible Arbeitszeiten – doch nur rund die Hälfte kann dies realisieren (www.bit.ly/flex_work_swissstaffing). Während Flexibilität in White-Collar-Berufen bereits Alltag ist, entwickelt sie sich in Blue-Collar-Berufen nur langsam. Wenn sich körperlich Arbeitende wegen fehlender Flexibilität weniger wertgeschätzt fühlen, warnen Expertinnen und Experten vor einer «Zweiklassengesellschaft» im Unternehmen (www.bit.ly/zweiklassen_pw).

Siesta statt Schicht in der Mittagshitze

Was können Unternehmen also tun? Ein Hebel ist die Verlagerung der Arbeit in kühlere Tageszeiten. Studien zeigen:

Rund 30 Prozent der durch Hitze verlorenen Arbeitszeit könnten eingespart werden, wenn die drei heissesten Stunden des Tages gemieden werden und stattdessen in den drei kühlest Stunden gearbeitet wird. In Südeuropa hat sich das bewährt, ebenso in Teilen der USA oder am Golf, wo bei grosser Hitze gesetzlich verankerte Pausen gelten. Auch in der Schweiz könnten gesplittete Einsätze helfen: zum Beispiel frühmorgens, ausgedehnte Mittagspause, abends nochmals Einsatz – mit ausreichend Personal vorausgesetzt (www.bit.ly/weforum_extreme_heat und www.bit.ly/anthropocene_work_hours).

Einige Unternehmen setzen daher auf flexible Pools mit Teilzeit- und Saisonkräften, die an heissen Tagen einspringen. Ein Flughafen-Dienstleister testet ein Drei-Säulen-Modell: Neben einer festen Kernbelegschaft arbeiten flexible Mitarbeitende im Stundenlohn und temporäre Aushilfen. Damit lassen sich «Hitzefrei»-Phasen einbauen, ohne den Betrieb zu gefährden, vorausgesetzt, Qualifikationen und Erfahrung sind im Team abgedeckt.

Bessere Planung durch Einbindung

Dank digitaler Tools wie Schichtplan-Apps kann man die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv in die Dienstplanung einbinden, individuelle Wünsche erfassen und mit betrieblichen Anforderungen verbinden. Bei der Deutschen Bahn etwa können Mitarbeitende Wunschdienste oder Tauschgesuche per App einreichen. Laut Unternehmen lassen sich bis zu



RUND 30 PROZENT DER DURCH HITZE VERLORENEN ARBEITSZEIT KÖNNTEN EINGESPART WERDEN, WENN DIE DREI HEISSESTEN STUNDEN DES TAGES GEMIEDEN WERDEN UND STATTDessen IN DEN DREI KÜHLSTEN STUNDEN GEARBEITET WIRD.

Aron Simon

Auch für Blue-Collar-Mitarbeitende lassen sich Möglichkeiten finden, der grössten Hitze auszuweichen.

90 Prozent der Wünsche umsetzen und die Zufriedenheit wurde damit spürbar erhöht.

Einen Schritt weiter geht die selbstorganisierte Schichtplanung: In Pilotprojekten (unter anderem in der Automobilbranche) durfte ein Team seine Schichten eigenständig einteilen, mit dem Ergebnis, dass Aufgaben und belastende Zeiten fair aufgeteilt wurden und das Teamgefühl wuchs. Wissenschaftlich bestätigt ist, dass erhöhte Selbstbestimmung und Flexibilität in der Dienstplanung die Mitarbeitendenzufriedenheit steigern und helfen, Personalengpässe zu entschärfen.

Flächendeckende Flexibilisierung kommt nicht von selbst

Je individueller die Wünsche der Mitarbeitenden sind, desto komplexer ist die Planung. Dienstpläne müssen betriebliche Abläufe, Maschinenlaufzeiten oder Mindestbesetzungen im Kundenservice berücksichtigen. Die besonders unbeliebten Schichten, vor allem in der Mittagshitze, müssen fair verteilt werden. Der Einsatz von intelligenter Planungssoftware, klaren Regeln (zum Beispiel Rotationsprinzip für unangenehme Zeiten) und Anreize für die Übernahme solcher Schichten, etwa durch Hitzezulagen oder Freizeitausgleich, können Abhilfe schaffen.

Doch was in einem Bereich funktioniert, passt nicht automatisch in den nächsten. So lassen sich Lösungen aus dem Gesundheitswesen nicht eins zu eins auf Industrie oder Logistik übertragen. Jedes Unternehmen muss passende Modelle entwickeln und in Pilotprojekten testen. Ein Hindernis dabei: das Festhalten an Gewohntem. Mitarbeitende fragen sich, ob neue Modelle fair sind oder mehr Druck erzeugen, Führungskräfte fürchten Kontrollverlust. Deshalb sind Transparenz und Partizipation entscheidend. Wer den Sinn hinter Veränderungen versteht und

mitgestalten darf, akzeptiert neue Lösungen eher. Pilotversuche im kleinen Rahmen, regelmässiges Feedback und das Feiern von Erfolgserlebnissen können dabei helfen, einen Kulturwandel anzustossen. Flexibilität erfordert auch Verantwortung: Wer mehr Wahlfreiheit hat, muss dennoch zuverlässig seinen Teil beitragen. Zu berücksichtigen sind gleichermassen rechtliche Rahmenbedingungen wie Arbeitszeitgesetze, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen.

Flexibilität wird zur strategischen Antwort auf die Hitze

Unternehmen, die darauf reagieren, sichern sich die Gesundheit, Motivation und Loyalität ihrer Mitarbeitenden. Zahlreiche Best Practices zeigen: Flexibilität und Effizienz können Hand in Hand gehen – auch in Blue-Collar-Berufen. Unternehmen profitieren im Gegenzug von höherer Einsatzbereitschaft und einer stärkeren Position im Arbeitsmarkt. Natürlich braucht es branchenspezifische Lösungen, doch mit Kreativität, Technologie und dem Willen zum Umdenken lassen sich starre Strukturen aufbrechen.

Das Ergebnis ist eine Win-win-Situation für Mitarbeitende und Arbeitgebende – und auch ein Beitrag zu einer resilienteren Wirtschaft in einer heisseren Zukunft. So hat BearingPoint beispielsweise in einer breit angelegten Benchmark-Studie für die Schweizer Transportindustrie diverse Flexibilisierungsmodelle als Impuls für die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität eingebracht. Insgesamt zeigt sich, dass die Nachfrage nach solchem Wissen im Kontext von HR-Transformationen bei Schweizer Unternehmen stark zunimmt, um so den beschriebenen Herausforderungen begegnen zu können.

gfos.com

GFOS.Workforce Management

GFOS 2025

Lernen Sie das beste GFOS aller Zeiten kennen.

Das neue Major-Release GFOS 2025 hebt Ihr GFOS-System auf ein neues Niveau: leistungsstark und zukunftssicher in der Cloud.

Der persönliche Austausch ist uns wichtig.
GFOS Messetermine
gfos.com/de/events

GFOS

WENN DIE TECHNIK MITLIEST: WAS BEI ÜBERWACHUNG AM ARBEITSPLATZ GILT

Ob Videokamera im Eingangsbereich, elektronische Zeiterfassung oder GPS-Ortung von Dienstfahrzeugen – technische Überwachungs- und Kontrollsysteme sind in vielen Unternehmen im Einsatz. Doch wo liegt die Grenze zwischen gerechtfertigtem Interesse des Arbeitgebers und dem Schutz der Arbeitnehmenden? Dieser Beitrag erklärt, was erlaubt ist und was nicht.

Text: Alexandra Williams-Winter



Alexandra Williams-Winter

ist Rechtsanwältin bei der Winterthurer Anwaltskanzlei Probst Partner AG. Sie berät und vertritt schweizerische und ausländische Unternehmen, Organisationen und Privatpersonen in wirtschaftsrechtlichen Fragen. Nebst dem Gesellschafts- und dem allgemeinen Vertragsrecht ist sie spezialisiert im öffentlichen Beschaffungsrecht.

www.probstpartner.ch

In den letzten Jahren haben sich die technischen Möglichkeiten zur Überwachung stark weiterentwickelt. Kameras liefern gestochen scharfe Bilder, IT-Systeme speichern jede Bewegung im Netz, Telefonanlagen zeichnen Gespräche auf – und all das oft ganz automatisch.

Viele Arbeitgebende installieren solche Systeme mit guten Absichten: zur Verbesserung der Sicherheit, zur Kontrolle von Zugang und Arbeitszeit oder zum Schutz von Betriebsgütern. Doch nicht alles, was technisch machbar ist, ist auch rechtlich erlaubt.

Was gilt als Überwachung?

Als technische Überwachungs- oder Kontrollsysteme gelten Geräte, die Tätigkeiten oder Verhalten von Arbeitnehmenden erfassen und womöglich auch aufzeichnen. Dazu zählen beispielsweise Videoanlagen, Gegensprechanlagen, Ortungssysteme, Data-Logger in IT-Systemen, Telefonanlagen mit Aufzeichnungsfunktionen oder Kopierer mit Dokumentenspeicher.

Auch alltägliche Systeme wie Zeiterfassungen, Zugangskontrollen oder Auftragsabwicklungstools können Überwachungscharakter haben, insbesondere, wenn sie Rückschlüsse auf das Verhalten von Arbeitnehmenden zulassen.

Der rechtliche Rahmen: Schutz der Persönlichkeit

Gemäss Artikel 328 Obligationenrecht (OR) und Artikel 26 der Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz (ArGV 3) sind Arbeitgebende verpflichtet, die persönliche Integrität und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu schützen. Von diesen Schutzbestimmungen kann auch vertraglich nicht abgewichen werden. Überwachungsmassnahmen, die gezielt oder auch nur potenziell das Verhalten von Arbeitnehmenden aufzeichnen, sind deshalb im Grundsatz verboten. Ausnahmen bestehen nur, wenn ein überwiegendes Interesse des Arbeitgebers vorliegt.

Ein solches Interesse kann beispielsweise beim Schutz von Personen (etwa bei gefährlichen Maschinen) oder besonders sensibler Unternehmenswerte (Tresorräume oder an Bankschaltern) gegeben sein oder wenn eine Überwachungsmassnahme zur Einhaltung gesetzlicher Vorschriften notwendig ist, beispielsweise im Bereich der Produktsicherheit oder Finanzdienstleistung. Selbst in solchen Fällen sind technische Überwachungsmassnahmen jedoch nur dann zulässig, wenn sie verhältnismässig ausgestaltet sind.

Verhältnismässigkeit: eine heikle Abwägung

Die Praxis zeigt: Es ist oft schwierig, manchmal sogar unmöglich, technische Überwachung so einzusetzen, dass sie nicht auch Verhaltensaspekte der Arbeitnehmenden betrifft. Dennoch ist sie in gewissen Fällen unter strengen Voraussetzungen erlaubt. Jede Massnahme muss hinsichtlich ihres Zwecks und ihrer Wirkung verhältnismässig sein. Das bedeutet, dass sie geeignet, erforderlich und zumutbar sein muss. In jedem Einzelfall ist deshalb eine sorgfältige Abwägung zwischen dem Interesse des Betriebs und dem Persönlichkeitsrecht der Arbeitnehmenden notwendig.

Bei dieser Abwägung sind verschiedene Faktoren zu berücksichtigen: So spielen die Art und die Schwere des Eingriffs in die Privatsphäre der betroffenen Personen ebenso eine Rolle wie mögliche Gesundheitsrisiken, etwa durch das belastende Gefühl ständiger Beobachtung. Nebst den Zielen und berechtigten Interessen des Unternehmens muss auch die technische Funktionsweise der eingesetzten Systeme berücksichtigt werden, beispielsweise, ob diese Daten speichern oder auswerten. Nur wenn das Betriebsinteresse höher als der Persönlichkeitsschutz der Arbeitnehmenden eingestuft werden kann, spricht man von einem überwiegenden Interesse.

So ist etwa eine Kamera, die den Eingangsbereich eines Gebäudes überwacht, in der Regel unproblematisch. Eine Kamera direkt über einem Kassenplatz oder im Pausenraum hingegen ist in der Regel unverhältnismässig und stellt deshalb einen unzulässigen Eingriff in die Privatsphäre der Arbeitnehmenden dar.

Informieren statt überrumpeln

Transparenz ist das A und O. Die betroffenen Arbeitnehmenden müssen vor der Inbetriebnahme eines Überwachungssystems klar und verständlich über Ziel, Zweck, Art und Dauer der Massnahme informiert werden. Zudem sollten sie die Möglichkeit haben, ihre Meinung dazu äussern zu können.

Das verdeckte Überwachen von Internetverläufen, das heimliche Aufzeichnen von Gesprächen oder das Auswerten von Verhaltensdaten ohne Wissen der Betroffenen ist rechtlich unzulässig. Selbst, wenn es technisch möglich wäre.

Datenschutz nicht vergessen

Systeme zur technischen Überwachung und Kontrolle sind meist mit Speicher- oder Auswertungssystemen gekoppelt. Bei Erfassung, Bearbeitung oder Auswertung persönlicher

Daten sind deshalb Art. 328b OR und das Datenschutzgesetz (DSG) zu beachten. Eine Überwachung, sprich eine Persönlichkeitsverletzung, ist widerrechtlich, sofern sie nicht durch Einwilligung der betroffenen Person, durch überwiegendes privates oder öffentliches Interesse oder durch Gesetze gerechtfertigt ist (Art. 31 DSG). Dabei ist jedoch zu beachten, dass eine solche Einwilligung im Arbeitsverhältnis aufgrund der untergeordneten Stellung der Arbeitnehmenden nur eingeschränkt gültig ist. Erhobene Daten sind zudem so rasch wie möglich zu löschen – je nach Zweck idealerweise innerhalb von 24 bis 72 Stunden. Arbeitnehmende haben ausserdem das Recht, auf Verlangen Einsicht in die sie betreffenden Daten zu erhalten (Art. 25 DSG).

Fühlen sich Arbeitnehmende in ihrer Persönlichkeit verletzt, können sie sich zusätzlich auf zivilrechtlichem Weg zur Wehr setzen. Nach Art. 32 DSG in Verbindung mit den Artikeln 28, 28a sowie 28g bis 28l des Zivilgesetzbuches (ZGB) stehen ihnen verschiedene zivilrechtliche Instrumente zur Verfügung. So etwa die Klage auf

Unterlassung einer bestimmten Datenbearbeitung, die Verhinderung der Weitergabe personenbezogener Daten an Dritte oder die Löschung respektive Vernichtung solcher Daten.

Was sollte im Betrieb geregelt sein?

Weil Überwachung am Arbeitsplatz ein sensibles Thema ist, sollte jedes Unternehmen ein internes Reglement zum Umgang mit Kontrollsystemen erarbeiten. Dieses sollte unter anderem festlegen, welche Rechte und Pflichten Arbeitnehmenden im Zusammenhang mit den Überwachungs- und Kontrollmassnahmen zustehen. Ein Reglement schafft Transparenz, schützt die Arbeitnehmenden und kann im Falle arbeitsrechtlicher Konflikte unterstützend wirken.

Fazit: Technik mit Augenmass

Technische Überwachung am Arbeitsplatz ist kein Tabu, aber sie ist an klare rechtliche Voraussetzungen gebunden. Arbeitgebende dürfen nicht einfach alles überwachen, was technisch möglich ist. Und Arbeitnehmende haben ein Recht darauf, zu wissen, wann und wie sie beobachtet werden.

HABEN SIE FRAGEN ZUM THEMA?

Antworten gibt es auf HR Cosmos, dem grössten HR-Wissensnetzwerk der Schweiz mit über 3000 Mitgliedern.



www.hr-cosmos.ch
oder QR-Code scannen.

KEINE KÜNDIGUNG VON KONKURRENZVERBOTEN MIT KARENZENTSCHÄDIGUNG



Sonja Stark-Traber, Rechtsanwältin LL. M., Sozialversicherungsfachfrau mit eidgenössischem Fachausweis, ist Partnerin in der Wirtschaftsanwaltskanzlei Suter Howald Rechtsanwälte in Zürich und sowohl beratend wie prozessierend im Arbeits- und Sozialversicherungsrecht tätig.
www.suterhowald.ch

BGE 4A_5/2025, Urteil vom 26. Juni 2025

Das Urteil

B. war als «Country Manager» bei einem Unternehmen angestellt. Im Arbeitsvertrag hatten die Parteien ein Konkurrenzverbot samt Karenzentschädigung vereinbart. B. kündigte das Arbeitsverhältnis auf den 31. Dezember 2021. Während der Kündigungsfrist teilte der Arbeitgeber ihm mit, dass er das Konkurrenzverbot samt Karenzentschädigung künde. B. forderte in der Folge mittels Teilklage die Karenzentschädigung für Januar und Februar 2022 ein. Die Klage wurde erstinstanzlich abgewiesen, jedoch von der zweiten Instanz gutgeheissen. Dagegen gelangte das Unternehmen mit Beschwerde ans Bundesgericht, das den vorinstanzlichen Entscheid bestätigte.

Strittig war insbesondere die Frage, ob der Arbeitgeber einseitig auf ein gültiges Konkurrenzverbot mit Karenzentschädigung verzichten kann, wenn arbeitsvertraglich kein Kündigungsrecht vereinbart ist. Das Bundesgericht verneinte die Frage nach Auseinandersetzung mit der diesbezüglich geteilten Rechtslehre und bestätigte damit seine frühere Rechtsprechung. Danach handelt es sich beim entgeltlichen Konkurrenzverbot um einen zweiseitigen Vertrag, dessen Auflösung sich nach den für alle Verträge geltenden Regeln beurteilt, unter Ausschluss der Sondervorschriften über laufende Arbeitsverträge. Der Arbeitgeber kann deshalb das entgeltliche Konkurrenzverbot nicht ohne entsprechende vertragliche Vereinbarung kündigen, weder fristlos noch unter Einhaltung einer Kündigungsfrist. Er kann sich auch nicht durch Verzicht auf das Konkurrenzverbot von der Pflicht zur Leistung der Karenzentschädigung befreien. Mithin kann ein Konkurrenzverbot mit Karenzentschädigung nur einvernehm-

lich aufgehoben werden, wenn vertraglich kein Kündigungsrecht vorgesehen ist.

Weiter lehnte es das Bundesgericht ab, vom Arbeitnehmer anderweitig erzielt Einkommen auf die Karenzentschädigung anzurechnen, soweit eine Anrechnung nicht vertraglich vorgesehen ist. Insbesondere stellt die Karenzentschädigung keinen Schadenersatz dar, sondern ist Gegenleistung für die Beeinträchtigung der Chancen des Arbeitnehmers auf dem Arbeitsmarkt als Folge des Konkurrenzverbots. Deswegen ist sie unabhängig davon geschuldet, ob der Arbeitnehmer tatsächlich konkret beeinträchtigt ist. Etwas anderes gilt nur, wenn die Parteien die Karenzentschädigung vertraglich als Lohngarantie ausgestaltet haben, die einen Minderverdienst des Arbeitnehmers ausgleichen soll.

Konsequenz für die Praxis

Karenzentschädigungen als Entgelt für nachvertragliche Konkurrenzenthaltung durch Arbeitnehmende sind in der Arbeitsrechtspraxis selten anzutreffen, da Konkurrenzverbote nach Schweizer Recht auch entschädigungslos gültig sind. Wird ausnahmsweise eine Karenzentschädigung vereinbart, ist Arbeitgebenden jedoch zu empfehlen, vertraglich ein Kündigungsrecht vorzusehen, um sich die Möglichkeit eines späteren Verzichts auf das Konkurrenzverbot offen zu halten, falls das Interesse an dessen Einhaltung schwindet. Ebenso kann es angezeigt sein, die Karenzentschädigung so auszugestalten, dass sie nur geschuldet ist, wenn die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer aufgrund der Konkurrenzenthaltung tatsächlich weniger verdient. Andernfalls ist die Karenzentschädigung selbst dann geschuldet, wenn die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer gar keine Verdiensteinbussen erleidet.

NEUES GENERATIONEN- VERHÄLTNIS – ERFOLGSFAKTOREN EINES RADIKALEN WANDELS

Effektives Generationenmanagement verschafft Unternehmen handfeste Wettbewerbsvorteile. Es fördert die Motivation, verbessert die Produktivität und steigert die Innovation. Auch die Mitarbeitenden aller Altersstufen profitieren.

Text: Edgar Spieler

Unternehmen fördern ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weniger aktiv in ihrer beruflichen Karriere und sind auch zurückhaltender darin, ältere Bewerbende einzustellen. Verschiedene Studien attestieren den Firmen eine eher passive Personalpolitik im Hinblick auf ältere Mitarbeitende. Gerade weil es sich bei den Älteren um eine Gruppe handelt, die in Unternehmen und im Arbeitsmarkt einen schwierigeren Stand hat, ist es sinnvoll, für diese Mitarbeitenden im Rahmen eines Age Managements spezifische Programme zu implementieren. Das Vorgehen und die Themen wurden im vorherigen Artikel



Edgar Spieler

Director Public & Innovation,
von Rundstedt

jungen Arbeitskräfte attraktiv sein müssen. Generationen mit unterschiedlichen Werten und Arbeitsvorstellungen werden mehr gemeinsame Zeit im Unternehmen verbringen; sofern sich der Trend, länger zu arbeiten, verstärkt. Die Digitalisierung und die künstliche Intelligenz (KI) führen zudem zu unterschiedlichen Arbeits- und Kommunikationsstilen der Generationen.

Diese Vielfalt an Werten und Arbeitsformen kann für die Unternehmen mit einem besseren Kundenverständnis, Innovation und einer hohen Produktivität verbunden sein oder zu Reibungsflächen, Konflikten und Demotivation führen. Das Ziel des Generationenmanagements besteht darin, die positiven Effekte der Diversität zu nutzen und gleichzeitig potenzielle Risiken zu minimieren.

Das Generationenkonzept, seine Möglichkeiten und Grenzen

Doch was bedeutet es, mit einem Management-System Generationen zu adressieren? Und was sind die Möglichkeiten und Grenzen des Generationenkonzepts? Generationen sind zunächst gemeinsame Alterskohorten, die einen Zeitraum von rund 15 Jahren abdecken. Aktuell sind vier Generationen in der Arbeitswelt: Die Babyboomer sowie die Generationen X, Y und Z. Das Lebensalter kann einen Einfluss auf die Wünsche zur Arbeits- und Karrieregestaltung, der Art des Lernens und auf weitere Themen im Arbeitskontext haben. Zudem verändern sich mit dem Lebensalter spezifische Fähigkeiten; zum Beispiel reduziert sich das Tempo der Informationsverarbeitung, während das Urteilsvermögen zunimmt. Allerdings ist aus der Forschung bekannt,

«Management-Konzepte für ältere Mitarbeitende» (siehe Ausgabe 3/25) beschrieben.

Zunehmend wird es für die Unternehmen zum entscheidenden Erfolgsfaktor, dass nicht nur ältere Mitarbeitende, sondern alle Altersgruppen untereinander Akzeptanz und Wertschätzung erfahren – und dass die Zusammenarbeit bedürfnisorientiert und zugleich betriebswirtschaftlich sinnvoll organisiert ist. Der demografische Wandel und der sich akzentuierende Fachkräftemangel führen dazu, dass Unternehmen einerseits ältere Mitarbeitende so lange wie möglich halten und andererseits sowohl für die bestehenden als auch für die in den Arbeitsmarkt eintretenden



dass die Unterschiede zwischen den einzelnen Individuen zunehmen, je älter die Alterskohorte ist.

Je nach Lebensphase können ausserdem unterschiedliche persönliche Belastungen für die Arbeit relevant werden und die Wünsche im Hinblick auf die Arbeits- und Karrieregestaltung prägen, wie zum Beispiel eine Ausbildung nebst der Arbeit, die Betreuung von Kindern oder die Pflege der betagten Eltern. Diese Effekte lassen sich in Zeiten unterschiedlichster Lebensentwürfe und des Trends zur Patchworkfamilie jedoch nur noch bedingt an bestimmten Alterskohorten festmachen.

Eine Generation zeichnet sich vor allem durch gemeinsame Erfahrungen in den prägenden Jugendjahren im Hinblick auf Trends und Ereignisse in Wirtschaft und Technologie sowie Politik, Gesellschaft und Kultur aus. Daraus entstehen gemeinsame Werte, Arbeits- und Kommunikationsformen und entsprechende Erwartungen an den Arbeitgeber. In welchem Umfang Generationen sich diesbezüglich tatsächlich im Arbeitskontext unterscheiden, ist aus Sicht der Wissenschaft aber nicht eindeutig. Zudem können Generationeneffekte bei sehr internationalen Teams von kulturellen Faktoren überlagert werden.

Die Grenzen des Generationenkonzepts bedeuten, dass Vorsicht geboten ist im Hinblick auf einzelnen Generationen zugeschriebene Stereotypen. Sein Potenzial entfaltet dieses Konzept, wenn die Unternehmen die ganz konkreten Bedürfnisse der verschiedenen Generationen und Alterskohorten bei ihren eigenen Mitarbeitenden erheben und berücksichtigen.

Themen des Generationenmanagements

Diese Bedürfnisse können mittels Personalbefragungen, in Workshops oder Meetings identifiziert werden, um betriebswirtschaftlich robuste, für das Unternehmen nützliche Lösungen zu erarbeiten. Als mögliche Themen bieten sich an:

- **Arbeit und Zusammenarbeit:** Welche Werte sind den einzelnen Generationen wichtig? Was ist bei der Arbeit und den Arbeitsbedingungen relevant? Welche Erwartungen bestehen an die Zusammenarbeit in den Teams und mit den Vorgesetzten? Wie wird die Zusammenarbeit mit den Generationen gesehen? Welche Zuschreibungen (Stereotypen) prägen die Wahrnehmung der verschiedenen Alterskohorten? Wo bestehen Konfliktpotenziale und bei welchen Themen könnten die Älteren und die Jüngeren mehr voneinander profitieren?
- **Arbeitsorganisation, Belastungs- und Entlastungsfaktoren, Infrastruktur:** Welche Anliegen gibt es bezüglich Planung und Gestaltung der Arbeit? Was sind die Bedürfnisse in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsort? Welche Themen der Work-Life-Balance bestehen in welcher Lebensphase? Was sind die Stressoren, die psychosozialen oder anderen Belastungen? Welche Entlastungsmöglichkeiten werden gewünscht? Wo gibt es spezifische Unterschiede nach Generation und Lebensphase? Und entspricht das Office-Konzept der eigenen Arbeitsweise?
- **Personalentwicklung, Talent- und Wissensmanagement:** Welche Formate und Lernmethoden werden bevorzugt? Was sind die Vorstellungen von Karriere, von beruflicher und persönlicher Entwicklung? Welche Unterschiede gibt es zwischen den Generationen oder in unterschiedlichen Lebensphasen? Zu welchen Themen und Innovationen sollte die Zusammenarbeit der Generationen gestärkt werden? Wie müsste diese Zusammenarbeit gestaltet werden? Wie kann der Austausch von Wissen und Erfahrung zwischen den Generationen effektiv gefördert werden? Und welche Strukturen und Formate sind dafür erforderlich?

Die Antworten zu diesen Fragen und die generationenspezifischen Unterschiede geben dem Unternehmen und seinen Führungskräften entscheidende Hinweise, wie sie eine generationensensible Führungskompetenz entwickeln können, mit der – entsprechend den verschiedenen Bedürfnissen – Wertschätzung und Anerkennung vermittelt sowie Entfaltungsmöglichkeiten und Mitwirkung ermöglicht werden. Das Engagement, die Employability und die Workability aller Mitarbeitenden sind besonders in Zeiten knapper werdender Arbeitsressourcen, rasanter Veränderungen und höheren Innovationsdrucks für die Unternehmen erfolgsentscheidend.



Von einem engeren Generationenverhältnis profitieren auch die Mitarbeitenden aller Altersstufen. Bei den jüngeren Arbeitnehmenden steigt der Anteil derjenigen, die mit psychischen oder finanziellen Belastungen kämpfen und sich Gedanken um ihre Altersvorsorge machen. Ältere Arbeitnehmende, die länger arbeiten, ermöglichen nicht nur breiter abgestützte, kooperative Arbeitsbeziehungen; sie entlasten mit ihren Beiträgen auch die Altersvorsorge und tragen zu einer nachhaltigen Finanzierung des Rentensystems und intakten Perspektiven für die Renten der Jüngeren bei. Voraussetzung dieses neuen Generationenvertrags ist, dass Führungskräfte aller Altersstufen dies aktiv ermöglichen, indem sie auch Ältere einstellen und in ihren Entfaltungsmöglichkeiten fördern.

KONZEPTE UND LÖSUNGEN DER ARBEITGEBENDEN FÜR ARBEIT- NEHMENDE 55 PLUS

WIR BRAUCHEN IHRE MEINUNG!

In den Unternehmen sind Konzepte zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung älterer Mitarbeitender bis zur Pensionierung und darüber hinaus noch wenig verbreitet, obwohl bereits zahlreiche Ansätze bestehen, die sich für Arbeitnehmende der Generation 55 plus eignen. Die Lösungen umfassen ein Employer Branding, das gezielt auch ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anspricht, sowie Rekrutierungsverfahren zur Entdeckung von «Hidden Talents», die auch informell erworbene und transferierbare Fähigkeiten aufzeigen. Es bestehen Konzepte und Instrumente der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung und des Generationenmanagements – um nur einige Beispiele zu erwähnen.

Gegenstand unserer Untersuchung und Umfrage wird auch sein, herauszufinden, welche Erfahrungen Unternehmen bereits heute mit Konzepten für ältere Arbeitnehmende machen. Warum führen andere Unternehmen solche Ansätze noch nicht ein? Sind sie an einem Fokus auf die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden interessiert? Welche konkreten Konzepte und Tools schätzen sie für das eigene Unternehmen als relevant ein?

Wir brauchen Ihre Meinung dazu! Bitte füllen Sie unsere Umfrage «HR Research 55plus» aus. Nutzen Sie den unten stehenden Link oder QR-Code.

www.rundstedt.ch/hr-research-55plus



KI REIN, TEAMGEIST RAUS?

KI steigert die Effizienz – doch leidet darunter der Teamgeist? Eine neue Studie aus China zeigt: Je intensiver Mitarbeitende GenAI nutzen, desto seltener unterstützen sie ihre Kolleginnen und Kollegen.

Gastbeitrag: Marina Pletscher



Marina Pletscher ist Forscherin und Dozentin am Center für Human Resource Management an der Universität Luzern sowie Unternehmensberaterin. Sie verbindet Forschung und Praxis im Bereich HRM und ist auf Talentmanagement, Organisationskommunikation und Führung spezialisiert.

Künstliche Intelligenz hat längst den Weg in den Arbeitsalltag gefunden. Tools wie ChatGPT und Copilot verändern die Art und Weise, wie wir arbeiten, Entscheidungen treffen und kommunizieren. Für Organisationen stellt sich damit die Frage: Wie verändert die Nutzung von KI das Verhalten und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden? Eine neue Studie aus China liefert dazu spannende Erkenntnisse.

In drei Erhebungswellen befragte das Forschungsteam 375 Mitarbeitende aus 13 Technologieunternehmen, die Generative KI (GenAI) im Arbeitsalltag nutzen. Die Teilnehmenden waren überwiegend Angestellte mit höherer Ausbildung und einem Durchschnittsalter von 36 Jahren – also typische «Knowledge Worker» in einem digitalen Umfeld.

Je mehr GenAI, desto weniger Interaktion

Die wichtigsten Ergebnisse: Je intensiver Mitarbeitende von GenAI Gebrauch machen, desto weniger helfen sie ihren Kolleginnen und Kollegen. Sie empfinden Arbeitsbeziehungen als weniger nützlich – und teilweise mit mehr Stress verbunden –, was die informelle Hilfe am Arbeitsplatz, wie beispielsweise die Unterstützung bei schwierigen Aufgaben, verringert. Gleichzeitig steigt das Engagement im Familienleben. Warum? GenAI erledigt Aufgaben effizient und zuverlässig, sodass der kollegiale Austausch weniger wichtig wird. Die gewonnene Zeit und Energie wird zunehmend in das Privatleben, insbesondere in die Familie, investiert. Für viele bedeutet dies weniger soziale Interaktion im Büro, aber mehr Präsenz und Engagement zu Hause. Diese Effekte verstärken sich, wenn die Mitarbeitenden GenAI als besonders glaubwürdig empfinden – also wenn sie ein hohes Vertrauen in die Technologie haben.

Soziale Strukturen fördern

Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, die Effizienzvorteile von GenAI zu nutzen, ohne dabei die sozialen Strukturen innerhalb des Teams zu vernachlässigen. Das Forschungsteam empfiehlt, bewusst Räume für Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung zu schaffen. Um die normale Entwicklung der Teamarbeit zu fördern, könnten Unternehmen die Interaktion durch persönliche Bespre-

“
UNTERNEHMEN STEHEN VOR DER HERAUSFORDERUNG, DIE EFFIZIENZVORTEILE VON GENAI ZU NUTZEN, OHNE DABEI DIE SOZIALEN STRUKTUREN INNERHALB DES TEAMS ZU VERNACHLÄSSIGEN.

Marina Pletscher

chungen und Projektarbeit fördern. Um mögliche Rückgänge in der Kooperation auszugleichen, könnten sich Führungskräfte darauf konzentrieren, den Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitenden zu verbessern. Schliesslich können Schulungsinitiativen potenzielle Schwachstellen von KI-Lösungen aufzeigen, den übermässigen Verlass auf Technologie reduzieren und das gegenseitige Lernen im realen Leben fördern.

Obwohl die Studie in China durchgeführt wurde, lassen sich die Ergebnisse leicht auf westliche Kontexte übertragen. Denn der technologische Wandel, der Aufbau von Vertrauen in KI und die Verschiebung zwischen Berufs- und Familienleben betreffen Unternehmen auf der ganzen Welt – insbesondere solche, in denen hybride oder Remote-Arbeitsmodelle etabliert sind.

Quellen:

Li, J. M., Wu, H. Y., Zhang, R. X., & Wu, T. J. (2025). How employee-generative AI collaboration affects employees work and family outcomes? The relationship instrumentality perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27.

Neues aus der Forschung

Wenn Maschinen denken, dann zählt Menschlichkeit doppelt: Die **Studie «Mercer Global Talent Trends 2024–2025»** zeigen, dass inmitten des technologischen Wandels – vor allem durch den Einsatz generativer KI – der Wunsch nach menschlicher Führung in den Vordergrund rückt. Die Mitarbeitenden von heute erwarten nicht nur Effizienz, sondern auch Empathie, Sinnhaftigkeit und Sicherheit. Ausserdem sind Mitarbeitende, die ihr authentisches Selbst in die Arbeit einbringen können, doppelt so vertrauensvoll gegenüber ihrem Unternehmen und bringen somit auch ihre beste Leistung.

www.bit.ly/mercer_talent

Das Lollipop-Modell – Führung neu gedacht: Das **Buch «The Power of a Lollipop»** verbindet neuste Erkenntnisse aus der Führungsforschung mit jahrzehntelanger Praxiserfahrung. Die Autorin Dr. Feena May präsentiert ein wegweisendes Modell, das die Führung als menschlichen, wachstumsorientierten Prozess versteht. Es basiert auf Authentizität, echtem Interesse an der Entwicklung anderer und dem Mut, sich selbst weiterzuentwickeln. Das Lollipop-Modell ist bildhaft, zugänglich und dennoch tiefgründig – und eröffnet einen völlig neuen Blick auf moderne Führung.

www.bit.ly/inspiring_lollipop

Soziale Medien – oder doch asoziale? Prof. Dr. Peter G. Kirchschläger widmet sich in seiner öffentlichen **Vorlesung** der ethischen Dimension sozialer Medien. Unter dem Titel **«Social Media – asoziale Medien?»** geht es um eine einführende, philosophisch-ethische Auseinandersetzung mit der Frage, wie digitale Plattformen unser Verhalten, unser Zusammenleben und gesellschaftliche Werte beeinflussen – und welche ethischen Massstäbe dabei Orientierung geben können. Die Vorlesung findet am 18. September 2025 an der Universität Luzern statt, ist kostenlos und öffentlich zugänglich.

www.bit.ly/unilu_asoziale_medien

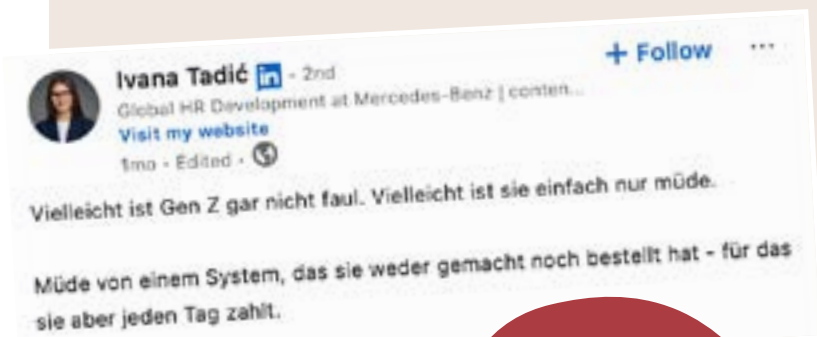
PERSPEKTIVEN

Debatte (Seite 50) • Die HR-Falle (Seite 54) • HR-Team der Stunde (Seite 62)

ZITAT DER STUNDE

“

Gen Z ist nicht faul. Sie ist die erste Generation, die kollektiv sagt: so nicht mehr. Und vielleicht sollten wir endlich zuhören. Die unbequeme Wahrheit: Nicht die Gen Z ist kaputt, das System ist es.



Hintergrund

Den «LinkedIn»-Post von Ivana Tadić finden Sie hier:
www.bit.ly/HRT_Zitat

In einem längeren «LinkedIn»-Post stösst Ivana Tadić, Global HR Development bei Mercedes-Benz, nicht nur eine Generationendiskussion an, sondern fragt auch ganz generell: Ab wann anerkennen wir, dass unser ökonomisches System und unsere Arbeitswelt ernsthafte Probleme haben? Ab wann kann man die Verantwortung für unhaltbare Zustände nicht mehr auf Individuen abschieben – oder gar auf ganze Generationen? Ivana Tadić spricht von einer Dauerkrise und fehlenden Perspektiven – und vermutet: Die Gen Z ist ein Weckruf. (rs)

Top-Beiträge Social Media

«LinkedIn» ist nicht nur fürs Recruiting wertvoll: Es finden dort auch wertvolle Diskussionen der HR-Community statt.

«HR Today»-Bloggerin Diana Roth stösst auf «LinkedIn» eine wichtige Diskussion an: Im Rahmen von Bewerbungsprozessen wird von Kandidierenden oft erwartet, Probearbeit zu leisten – selten gegen Bezahlung. Und das, obwohl die geleistete Probearbeit immer wieder wirtschaftlich verwertet wird. Aber: Was ist denn der Unterschied zwischen Probearbeit und Schnuppern? Wie sollen solche Grenzen sinnvoll gezogen werden? Diverse Menschen haben sich unter Diana Roths Post eingefunden und von ihren eigenen Erfahrungen erzählt.

Diskussion nachlesen unter: bit.ly/probearbeit



Der Blogbeitrag «Die HR-Killer sind im Anmarsch» von Christoph Jordi ist in diesem Jahr bisher der meistgelesene «HR Today»-Blogartikel (siehe auch Seite 52). Kein Wunder also, dass sich auf «LinkedIn» dazu eine kleine, aber feine Diskussion entwickelt hat. «Radikale Ehrlichkeit» nennt jemand das, was Christoph Jordi geschrieben hat.

Diskussion nachlesen unter: bit.ly/hrkillerdiskussion

WIE LASSEN SICH NEUROATYPISCHE PERSONEN BESSER INS UNTERNEHMEN INTEGRIEREN?

Drei Expertinnen und Experten geben ihre Empfehlungen ab, wie inklusivere Arbeitsumgebungen geschaffen werden können, in denen neuroatypische Personen (Hochbegabte, ADHS-Betroffene, Hochsensible, Vielbegabte, Menschen im Autismus-Spektrum) ihr wahres Potenzial entfalten können.

Zusammengetragen von Marc Benninger

SABRINA BROUILLARD

ist professionelle ICF-Coachin (International Coaching Federation), spezialisiert auf Unternehmerinnen und Unternehmer sowie auf Führungspersonen mit neuroatypischen Profilen und junge Erwachsene (18 bis 30 Jahre), TEDxSpeakerin und Gründerin von «Impacte Ton Devenir».

«Neuroatypische Personen zeichnen sich durch eine kognitive Funktionsweise aus, die von der Mehrheitsnorm abweicht. Es gibt kein typisches Profil, sondern eine Vielfalt von Wegen, die eigene Neurodiversität zu leben. Entgegen verbreiteten Annahmen handelt es sich dabei nicht um eine Krankheit!

Dennoch bleibt ihre Integration schwierig – häufig aus Angst vor Andersartigkeit, die auf einschränkenden Überzeugungen und mangelndem Wissen über ihre Funktionsweise beruht. Und auch darauf, dass manche neuroatypische Personen ihre Besonderheit selbst nicht kennen oder sich hinter einem «falschen Selbst» verstecken, um sich aus Angst vor Ablehnung oder Stigmatisierung besser anzupassen.

In einer unsicheren Welt, angesichts der KI-Revolution und der Beschleunigung von Veränderungen, müssen sich Unternehmen ständig neu erfinden und einen Paradigmenwechsel vollziehen. Wie Albert Einstein sagte: «Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.» Genau hier verfügen neuroatypische Menschen über die Kompetenzen, die Unternehmen brauchen. Sie bringen zentrale Qualitäten mit, die sowohl sozial als auch wirtschaftlich leistungsfördernd wirken können: vernetztes Denken, Vision, Intuition, Innovationskraft, intellektuelle Agilität, Kreativität, unkonventionelles Denken, Empathie, Loyalität und Engagement. Die Rekrutierung und Wertschätzung von neuroatypischen Personen stellt somit eine strategische Chance dar.

Die Anerkennung kognitiver Vielfalt in Unternehmen muss sich in einer proaktiven Inklusionspolitik widerspiegeln, unterstützt durch das Top-Management. Beim letzten HR Barcamp in Lausanne, an dem ich einen Workshop zu diesem Thema leitete, wurden erste Ansätze für eine erfolgreiche Integration diskutiert: Sensibilisierung und Schulung von

Führungspersonen und HR in Bezug auf neuroatypische Besonderheiten, um die Betreuung anzupassen; geeignete Rekrutierungs- und Onboardingprozesse; Förderung von Kommunikation und gegenseitigem Verständnis zwischen allen Beteiligten im Unternehmen; Anpassung von Arbeitsumfeld und -zeiten, um dem jeweiligen Funktionsmodus gerecht zu werden.

Noch weitergehend: Eine an nicht standardisierte Profile angepasste Laufbahnplanung würde es diesen Personen ermöglichen, ihren Platz zu finden und ihr Potenzial voll zu entfalten. Ebenso kann ein Coaching durch eine Fachperson auf diesem Gebiet dabei helfen, die eigene Einzigartigkeit anzunehmen und beruflich erfolgreich zu leben.»



Eine an nicht standardisierte Profile angepasste Laufbahnplanung würde es diesen Personen ermöglichen, ihren Platz zu finden und ihr Potenzial voll zu entfalten.



OLIVIER HERSENT

ist französischer Unternehmer und Ingenieur, Pionier in den Bereichen IoT und Telekommunikation, Gründer von Netcentrex (Voice over IP) und Actility, einem weltweit führenden Anbieter von IoT-Netzwerken, sowie Mitentwickler des LoRaWAN-Standards. Als engagierter Visionär setzt er sich für eine nachhaltige und souveräne digitale Transformation ein.



«Meide Unternehmen oder Politik», sagte mir einst der Studiendirektor von Ginette, einer berühmten Pariser Vorbereitungsklasse. Als hyperempathischer Mensch schien ich schlecht gewappnet, mich gegen aggressive und manipulative Persönlichkeiten durchzusetzen, die in diesen Kreisen oft als Erfolgsmodell gelten. Dennoch führte mich mein Weg nach dem Abschluss an der Eliteschule École polytechnique, die künftige Konzernführerinnen der Spitzenbeamte hervorbringt, zunächst zu France Télécom. Dort spürten meine Vorgesetzten sofort ein Unbehagen – sie wussten, dass ich alle drei Jahre automatisch befördert würde. Viele meiner älteren Kollegen, oft arrogant, versteckten sich hinter altmodisch gepolsterten Türen. Solche sozialen Machtspiele lagen mir nicht. Ich floh in die Forschung und dann in die Unternehmensgründung, wo ich die Freiheit hatte, einen empathischen Führungsstil zu entwickeln.

Etwa zehn Prozent unserer Angestellten sind «atypisch»: oft hochsensibel, manchmal zurückgezogen und isoliert, teilweise so auf der Hut, dass sie aggressiv wirken. Einer, paranoisch, erklärte mir eines Morgens: «Ich will dich umbringen», überzeugt, ich sei Teil der Verschwörung, die ihn verfolge. Doch alle konnten integriert werden – dank eines ehrlichen, geduldigen und kontinuierlichen Dialogs – und haben mit ihren besonderen Talenten zum gemeinsamen Erfolg beigetragen.

Narzissen bleiben die Ausnahme ... Doch sie, die sich am Unglück anderer erfreuen und sich deren Erfolge aneignen, sind Gift für empathische Führung – und ich gestehe, dass ich bisher kein Gegenmittel gefunden habe. Leider treffe ich sie noch immer zu oft bei meinen Kundinnen und Kunden an, oft in Randfunktionen grosser Konzerne, wo sie gegenüber Lieferanten und Subunternehmen ihre Macht ausspielen.»



“
**Etwa zehn Prozent
der Angestellten
sind «atypisch».**

Anzeige

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft



Ihre kompetente Weiterbildungspartnerin für Ihre HR- und Führungslaufbahn

Master of Advanced Studies (MAS)

- Human Resource Management
- Leadership & Change Management (modular)
- Erwachsenenbildung und Bildungsmanagement
- Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

Diploma of Advanced Studies (DAS)

- Bildungsmanagement

Vorbereitungs- und Fachkurse

- HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA
- HR-Assistentin/HR-Assistent mit Zertifikat HRSE
- Datenanalyse im HRM - Einstieg in HR Analytics
- Topsharing erfolgreich einführen und begleiten
- Diverse HR Kurse für Führungspersonen und Personalverantwortliche eines KMU
- Aufmerksamkeitskrise: Umgang mit Smartphone, Social Media & Co.
- Arbeitsrecht

Certificate of Advanced Studies (CAS)

- Zukunftsorientierte HR-Kompetenzen
- Strategische HR-Exzellenz
- Führungskompetenz entwickeln
- Moderne Personal- und Organisationsentwicklung
- Selbstorganisiertes & agiles Arbeiten
- Digitalisierung und Künstliche Intelligenz im HRM
- Personalmanagement in KMU
- Diversity- und Gleichstellungskompetenz
- Selbstmanagement-Kernkompetenz in der neuen Arbeitswelt
- Change Management
- International Change Management
- Strategisches Bildungs- und Kompetenzmanagement
- Mediation in Wirtschaft, Umwelt und Verwaltung
- HRM Upskill

Weitere Infos

info.wirtschaft@fhnw.ch

T +41 62 957 20 77

www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo





ANNE-FRANÇOISE VUILLEUMIER

ist Gründerin und Geschäftsführerin von «talentmatch», einem auf (neuro-)atypische Profile spezialisierten Unternehmen für Rekrutierung, Coaching und Beratung.

«Oft spricht man von neuroatypischen Personen, vergisst dabei aber, dass es eine grosse Vielfalt an Profilen und Funktionsweisen gibt. So unterscheiden sich etwa die Realitäten von Isabelle, einer hochbegabten Ingenieurin mit blitzschnellem Denken, auf Sinnsuche und mit Drang nach Herausforderungen, von Marc, einem Analysten im Autismus-Spektrum mit chirurgischer Präzision, dem Bedürfnis nach Struktur und Meidung der Kaffeepause, und von Léa, einer Grafikerin mit ADHS mit ansteckender Kreativität und schwankendem Energielevel. Ihre unterschiedlichen Lebenswege zeigen: Gute Integration bedeutet vor allem, herauszufinden, wie eine produktive Zusammenarbeit gestaltet werden kann, damit das Potenzial der betreffenden Person zur Geltung kommt.

Einige konkrete Massnahmen: den Rekrutierungsprozess auf das Wesentliche fokussieren (Kompetenzen in realen Situationen prüfen, statt auf Interviewtechnik oder Diplome zu setzen), Klarheit schaffen (Erwartungen und Fristen kommunizieren; Dinge

explizit benennen; der Person Raum geben, ihre Arbeitsweise zu erklären), die passende Kooperationsform wählen (manche brauchen klar strukturierte Prozesse, andere ein definiertes Ziel mit Freiraum bei der Umsetzung), Flexibilität ermöglichen (zum Beispiel Arbeitsplätze an sensorische Empfindlichkeiten anpassen; flexible Arbeitsorte und -zeiten zulassen, um Reizüberflutung oder Produktivitätsspitzen besser zu managen) und sensibilisieren (Führungskräfte gezielt befähigen, dieses Talentepotenzial optimal zu fördern).

Die Voraussetzungen zu schaffen, damit jede Person am richtigen Platz ist – also dort, wo ihre Funktionsweise zur echten Stärke wird –, gelingt oft durch einfache, aber durchdachte Anpassungen. Genau darin liegt oft der Unterschied – für die Person ebenso wie für das Unternehmen.»



“

Die Voraussetzungen zu schaffen, damit jede Person am richtigen Platz ist, gelingt oft durch einfache, aber durchdachte Anpassungen.



Die HR-Killer sind im Anmarsch

Erinnern Sie sich noch an die Zeit, als HR-Abteilungen dafür da waren, Lohnabrechnungen zu verschicken, Stellen zu besetzen und neue Mitarbeitende mit Formularen zu bespielen? Diese Zeiten sind vorbei. Hier die Diagnose von Blogger **Christoph Jordi** – und ein paar unbequeme Wahrheiten.

Automatisierung verändert Jobs radikal, ChatGPT schreibt bessere Bewerbungsanschreiben als die Kandidatinnen und Kandidaten selbst und gleichzeitig kommen unsere Führungskräfte an ihre Grenzen, weil sie versuchen, in jede Mail einbezogen zu sein. HR muss ins Cockpit wechseln. Denn: Noch nie war unsere Arbeit so gefragt wie heute.

Mit dem Fax gegen TikTok

Während Google, Meta und Co. Milliarden in KI-basierte Personallösungen investieren, kämpfen viele HR-Abteilungen noch mit Excel-Listen. Ein Team bei Siemens hat kürzlich festgestellt, dass ihre HR-Mitarbeitenden 68 Prozent ihrer Zeit immer noch mit administrativen Aufgaben verbringen. Das ist, als würde man mit dem Fax gegen TikTok antreten wollen.

Die unbequeme Wahrheit: Viele traditionelle HR-Jobs werden innerhalb der nächsten fünf Jahre der Automatisierung zum Opfer fallen.

Ich habe letzte Woche eine Demo eines KI-Systems gesehen, das komplette Bewerbungsprozesse managt, Gehaltsverhandlungen führt und sogar Kündigungsgespräche simuliert. Es war beängstigend gut.

Personalentwicklung ohne Entwicklung: «Wir müssen unsere Mitarbeitenden auf die Zukunft vorbereiten», tönt es aus allen Ecken. In der Praxis bedeutet das oft: «Wir haben ein E-Learning-Portal gekauft. Jetzt kann sich jeder selbst was beibringen.» Genauso effektiv könnte man den Mitarbeitenden einen Bibliotheksausweis schenken und «Viel Erfolg!» wünschen. IBM hat gerade Hunderte von HR-Mitarbeitenden entlassen mit der Begründung, dass KI den besseren Job mache.

Ein Schweizer Industrieunternehmen implementierte letzts ein hochgelobtes Lernmanagementsystem für mehrere Millionen. Nach einem Jahr hatten sich gerade mal 12 Prozent der Mitarbeitenden überhaupt einmal eingeloggt. Das ist so, als würde man ein Fitnessstudio bauen, in dem niemand trainiert.

Personalentwicklung wird gerade im Kontext von KI ein Riesenthema. Vor ein paar Wochen haben wir für die Führungsentwicklung eines grossen Schweizer Telekom-Anbieters ein Framework erstellt. Es ermöglicht Führungskräften, sich eigene Strategien zurechtzulegen. Sie sollen künstliche Intelligenz nicht nur nutzen. Sie müssen die Folgen für die Führungsarbeit im Umgang mit ihren Mitarbeitenden einschätzen.

Den Rest lesen Sie unter:
www.bit.ly/HRkiller

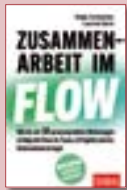
BUCHTIPPS

Im deutschsprachigen Raum erscheinen jährlich Tausende von Fachbüchern. Wir haben eine Auswahl für Sie getroffen und präsentieren Ihnen Neuerscheinungen zur Arbeitswelt und zu HR.

«Wie können wir da wieder Flow reinbringen?»

Wie arbeiten Menschen eigentlich am besten zusammen? Nadja Schnetzler und Laurent Burst wissen es. Die beiden haben Jahrzehnte Erfahrung in Kollaboration gesammelt und Unternehmen beraten. In «Zusammenarbeit im Flow» geben Ihnen Schnetzler und Burst praxisnahe Tools mit auf den Weg, um ins Stocken geratene Prozesse wieder zum Fließen zu bringen. Das Resultat: Freude an der Arbeit.

Nadja Schnetzler und Laurent Burst,
«Zusammenarbeit im Flow – Wie du mit 10
praxiserprobten Werkzeugen erfolgreich
Flow ins Team, in Projekte und ins
Unternehmen bringst»,
Gabal, 2024, 216 Seiten



KI EINFACH UND EFFIZIENT NUTZEN

Das Buch «Imagining the Post-COVID Workplace» analysiert, wie die COVID-19-Pandemie, die Inflation und die Wirtschaftskrisen die Arbeit und die Arbeitswelt verändert haben. Führende Forscher beleuchten Themen wie Kommunikation, Führung, HR, Stress, New Work und Resilienz – mit dem Ziel, Organisationen angesichts einer unsicheren Zukunft neu zu denken.

**Neal M. Ashkanasy, Cary L. Cooper und
Julian Barling (Hrsg.),**
«Imagining the Post-COVID Workplace –
Challenges and Opportunities»,
Routledge, 2025,
276 Seiten



VERÄNDERUNG DURCH SELBSTSTEUERUNG

Statt ständig am «Was?» zu scheitern, zeigt Axel Koch mit der Transferstärke-Methode das «Wie?» der Veränderung: Verhaltensänderung gelingt nicht durch Willenskraft, sondern durch gezielte Selbststeuerung. So lassen sich innere Blockaden lösen, die Veränderungskompetenz stärken und nachhaltige Entwicklungen anstossen.

Axel Koch,
«Morgen fang ich aber wirklich an!»,
Campus, 2025,
240 Seiten



«JE MEHR DRAMA, DESTO WENIGER SICHERHEIT – UND LEISTUNG»

IN UNSICHEREN ZEITEN WIRD PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT ZUM ERFOLGSFAKTOR. AUTOR, DOZENT UND BERATER JOACHIM MAIER ERKLÄRT, WARUM ANGST LÄHMT – UND WIE DRAMAFREIE TEAMS ZU LERNENDEN ORGANISATIONEN BEITRAGEN.

HR Today: Herr Maier, wie kann psychologische Sicherheit entstehen, wenn Chaos und Unklarheit den Alltag und die Weltpolitik prägen?

Joachim Maier: Psychologische Sicherheit punktet in dieser unberechenbaren Welt mit dem wissenschaftlich belastbaren Versprechen: Wer erfolgreich sein will, sollte um psychologische Sicherheit besorgt sein. Sie beschreibt ein Gruppenklima, in dem sich Menschen angstfrei, offen und aufrichtig einbringen können. Wer möchte nicht wenigstens in seinem Mikrokosmos zu einem Safe Space beitragen, wenn die Welt um einen herum aus den Fugen gerät?

Sie versprechen einen Lernpfad zur «dramafreien Zusammenarbeit». Was verursacht Drama im Arbeitskontext?

Maier: Je mehr individuelles Drama und Defensivreaktionen sich im Team zeigen, desto geringer sind dessen psychologische Sicherheit und Performance. Solche Reaktionen entstehen als unwillkürliche Schutzmechanismen des Nervensystems, wenn sich Einzelne unsicher, gestresst und angsterfüllt fühlen. Diese Schutzreaktionen treten bei einem Stresslevel ausserhalb des Toleranzfensters – dem optimalen Anregungsbereich zwischen Unbeweglichkeit und Chaos – auf, in dem Menschen handlungsfähig, emotional ausgeglichen und sicher verbunden bleiben. Drama entsteht auch durch den überhöhten Anspruch, dass alle im Team in einem grossen, sicheren Kreis zusammenarbeiten können müssten – was meist ebenso unrealistisch wie wenig wünschenswert erscheint: Denn unterschiedliche Bedürfnisse, Sensibilitäten und Perspektiven im Team sind das Fundament gelingender Lernprozesse.

Eine von Ihnen zitierte Google-Studie betont angstfreien Umgang miteinander als zentralen Erfolgsfaktor. Ist das im Jahr 2025 nicht trivial?

Maier: Seit dieser Studie und unzähligen Folgeforschungen gilt psychologische Sicherheit als stärkster Prädiktor für gelingende Teamperformance. Auf klassische Teamentwicklerinnen und -entwickler, die mit Rollenkonzepten an der optimalen Teamzusammensetzung schrauben, wirkt die Erkenntnis, dass die Art der Zusammenarbeit erfolgsrele-

vanter ist als die Teamzusammensetzung, durchaus provokativ. In meiner Beratungstätigkeit scheint diese Einsicht Mitarbeitenden vielfach trivial, birgt jedoch für Entscheiderinnen und Entscheider oft Überraschungen, weil Führungskräfte dazu neigen, das Niveau der psychologischen Sicherheit und ihren positiven Einfluss darauf systematisch zu überschätzen. Dieses Delta zwischen Selbst- und Fremdbild lässt sich messen, besprechen und bei der Arbeit in Teams erfahrbar machen. Zudem wirkt die Führungskraft tatsächlich nur in wenigen Teams besonders integrierend.

Sie zitieren Harvard-Professorin Amy Edmondson: Psychologische Sicherheit bedeute, sich angstfrei einbringen zu können. Aber arbeiten nicht viele hierarchische Firmen genau mit dieser Angst als Antreiber?

Maier: Psychologische Sicherheit ist nicht das Gegenteil von Hierarchie, sondern von Angst. Manche Führungsstile – offen deklariert als «Management by Terror», «Micromanagement» oder «Hands-on-Management» – sind vielerorts Auslaufmodelle. In der Praxis hat sich durchgesetzt, dass in angstfreien Organisationen Elefanten im Raum und Schlangen unter dem Teppich eher angesprochen werden und damit nötige Lernprozesse gelingen. Trotzdem wird psychologische Sicherheit mitunter, trotz bestem Willen aller Beteiligten, noch nicht zuverlässig gepflegt, weil die dazu nötigen Hebel noch zu wenig bekannt sind, zu wenig geschult und gemessen werden. Psychologische Sicherheit ist kein Selbstzweck – sie ist die Basis für eine Zusammenarbeit, die dramafrei, sozial nachhaltig und erfolgreich ist. (rs)



Joachim Maier,
«Psychologische Sicherheit durchgespielt – Dramafreie Zusammenarbeit in psychologisch sicheren Kreisen schaffen»,
BusinessVillage, 2025, 240 Seiten

IN DER HR-FALLE

Die HR-Falle ist weitverbreitet und rasch erklärt: HR-Professionals, die Nebenwirkungen von schlechter Führung kompensieren, sitzen in der HR-Falle.

Gastbeitrag: Stefan Heer



Stefan Heer ist Elektroingenieur und Psychologe. Mit seiner Firma Leadnow GmbH begleitet er Firmen in der Führungsentwicklung. Er sieht die Rolle von HR als erfolgskritischen Faktor für wirksame Führung. www.leadnow.ch

Ausgelaugte HR-Businesspartnerinnen und -partner sind ein relativ sicheres Indiz für die HR-Falle. Manchmal betrifft das Phänomen nur einzelne Personen, oft jedoch die gesamte HR-Abteilung. Es herrscht explizit oder implizit die Überzeugung vor, HR sei für die Kultur zuständig. In genau diese Kerbe schlagen auch die Führungskräfte: «Um dieses Gschpüürschmi-Fühlschmi soll sich HR kümmern!»

Eine Selbstdiagnose lässt sich einfach machen. Alles, was es dafür braucht, ist viel Ehrlichkeit mit sich selbst und der Situation. Wer die obige Aussage gelten lässt, ist noch nicht bereit, die HR-Falle zu überwinden. Solche Menschen sagen oft Dinge wie:

- «Eigentlich ist die Führungskraft ja gut, ihre Stärken liegen halt anderswo.»
- «Die Führungskraft meint es nicht so.»
- «Es ist nunmal mein Los als HR-Professional.»
- «Gerade weil unsere Führungskräfte das nicht können, ist unsere HR-Arbeit so wichtig.»

Der erste Schritt aus der HR-Falle ist schonungslose Ehrlichkeit mit sich selbst. Nehmen Sie sich etwas Zeit, die Fragen in der Box auf Seite 55 einzeln zu beantworten. Stellen Sie sich dazu jeweils eine typische Arbeitssituation vor, mit Mitarbeitenden und der Führungskraft im Bereich, den Sie betreuen. Eigentlich reicht diese Frage schon aus:

	selten oder nie	ab und zu	häufig
Kompensiere ich die Nebenwirkungen von schlechter Führung?			

Wer viel leistet und wenig erreicht, sitzt in der HR-Falle

Auch in Mitarbeitendenbefragungen lässt sich die HR-Falle leicht entdecken. Zeigt das HR-Team ein Abnutzungsmuster mit hohem Engagement, hoher Arbeitsbelastung und tiefer Zufriedenheit? Gerade im HR, wo Menschen arbeiten, die gerne helfen und unterstützen, fällt das Abnutzungsmuster auf fruchtbaren Boden. In ausgeprägten Fällen schlagen auch die Burnout-Indikatoren an, da sich HR in einem Kampf befindet, der sich nicht gewinnen lässt. Sisyphus lässt grüssen. Höchste Zeit, die HR-Falle zu entschärfen.

Der Weg aus der HR-Falle

Die HR-Falle verhält sich wie Treibsand: Je mehr man sich anstrengt, umso tiefer sinkt man ein. Mehr Anstrengung führt nicht aus der Falle, sondern höchstens ins Burnout. Um Fallen zu entkommen, benötigt man einen Plan.

Der Schritt Nummer 1 lautet deshalb: Schonen Sie Ihre Kräfte! Verbrauchen Sie nur so viel Energie wie unbedingt nötig. Sie verlängern sonst bloss Ihr Leiden. Nutzen Sie die Energie besser für Ihren Plan, um der Falle zu entkommen.

Dieser Plan hat drei Zutaten:

- 1. Innehalten:** Den Autopiloten ausschalten und das Steuer übernehmen.
- 2. Erkenntnis:** Sie entsteht, wenn man das System der HR-Falle durchschaut.
- 3. Handeln:** Drüber reden reicht nicht. Der Falle zu entkommen, heisst handeln!

1. Den Autopiloten ausschalten

Viktor Frankl sagt sinngemäss: Zwischen Reiz und Reaktion liegt die Freiheit. Automatisches Kompensieren ist einer der wichtigsten Mechanismen, die in die HR-Falle führen. Der Impuls, etwas zu kompensieren, soll Sie ab sofort daran erinnern, eine kurze Reflexionspause einzulegen. Überlegen Sie sich: «Was wäre das Schlimmste, das passieren könnte, wenn ich jetzt nicht reagiere?». Falls die Antwort aushaltbar ist, tun Sie das: nichts!

2. Die HR-Falle durchschauen

Wichtig für ist, das System zu durchschauen: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung müssen deckungsgleich sein. Dies fordert das Kongruenzprinzip aus der Organisationslehre. Wenn Sie in der HR-Falle sitzen, übernehmen Sie die Verantwortung für die Kultur. Aber haben Sie auch die Kompetenzen dafür? Todd Whitaker schreibt: «Die Kultur jedes Unternehmens ist definiert durch das schlimmste Verhalten, das die Führung bereit ist zu akzeptieren.» Für Ed Schein sind Führung und Kultur zwei Seiten derselben Medaille: «Die Kultur wird geformt durch Führungshandlungen. Denn Kultur ist das, was passiert, nicht das, was man definiert und gerne hätte.» Organisationen mit HR-Falle haben folgende Kultur: «HR kompensiert die Nebenwirkungen der Führung.»

An Nebenwirkungen gibt es zwei Hauptgruppen:

- Alle Formen und Ausprägungen von sich nicht gehört und nicht verstanden fühlen, mit entsprechendem Verlust von Vertrauen und Motivation.
- Das Nichtansprechen von schwierigem Verhalten. Diesen Preis zahlen alle anderen im Team. Und das HR.

Viele Führungskräfte handeln so, dass sie diese Nebenwirkungen als «Kulturaufgaben» ans HR delegieren. Doch wie wir oben gesehen haben, müssen Aufgaben dort sein, wo die Kompetenzen liegen. Also dort, wo die disziplinarische Verantwortung ist.

Praktisch keine Nebenwirkungen hat dagegen wirksame Führung. Natürlich gibt es auch dort Konflikte (sonst wären die Führungskräfte in der Harmoniefalle, aber das ist ein anderes Thema). Konflikte entstehen notwendigerweise, weil Ziele, Prioritäten, Vorstellungen oder Werte nicht zusammenpassen, und müssen gelöst werden. Das ist die harte Realität.

3. Handeln: Aufgaben klären!

Für welche Aufgaben der Kulturentwicklung kann und soll also HR die Verantwortung übernehmen? Der Schlüssel, um aus

der HR-Falle zu kommen, ist die Klärung dieser Frage. Wer dabei an Stellenbeschriebe und Aufgabenlisten denkt, ist auf dem Weg in die nächste Falle (der Rationalisierungsfalle). Denn vermutlich sind die Aufgaben schon lange irgendwo festgeschrieben, die Führungskräfte halten sich einfach nicht daran. Nicht absichtlich und nicht böswillig. Sie blenden die schwierigen Aspekte einfach aus. Schlimmer noch: Nach einiger Zeit gewöhnen sich alle daran, sodass der Status quo zum Gewohnheitsrecht wird. Erfahrungsgemäss lässt sich dies zwar mit einigen Führungskräften reflektieren. Wirkliche Veränderung entsteht jedoch erst, wenn HR nicht bloss reflektiert, sondern auch handelt. Das braucht Mut. Denn man gibt der Führung nicht das, was sie will – sondern man tut das, was es braucht, um der HR-Falle zu entkommen.

Folgende Haltung führt direkt in die HR-Falle: «Ich übernehme die Verantwortung für die Kultur, für die gute Zusammenarbeit. Deshalb stabilisiere ich, kompensiere ich, fühle ich mich verantwortlich.» Die Folge davon: HR übernimmt Führungsaufgaben.

Folgende Haltung führt aus der HR-Falle: «Die Führungskraft ist verantwortlich für die Kultur. Ich bin dafür verantwortlich, die Führung wirksamer zu machen.» Die Folge: Führungsaufgaben werden dorthin zurückdelegiert, wo sie hingehören: zur Führung.

Wer diese Haltung kultiviert, macht Führungskräfte wirksamer – und entkommt gleichzeitig der HR-Falle. Was wirkt, ist die Haltung, die zwischen den Zeilen zum Ausdruck kommt:

Kompensierende Haltung	Entwickelnde Haltung
«Es wäre sehr wichtig, die Konflikte in deinem Team zu reflektieren.»	«Dein Führungsstil führt zu folgenden Nebenwirkungen: ... Das limitiert deine Führungswirkung. Wärst du bereit zu reflektieren, wie du diese Nebenwirkungen reduzieren könntest?»
«Ich habe das Führungsprogramm aufgegleist, und es wäre hilfreich, du könntest ...»	«Die Leute spüren, dass du das Führungsprogramm nicht wirklich willst. Damit ist es herausgeworfenes Geld. Überlege dir doch, hinter welchen Aspekten du stehen kannst. Diese setze ich gerne mit dir um.»
(gegenüber MA:) «Ja, ich verstehe ...»	«Wenn es unter uns bleiben muss, wieso erzählst du es mir dann? So verlängern wir bloss das Leiden. Wo könntest du einen Schritt machen? Wie kann ich dich unterstützen?»
«Ich weiss, du hörst das nicht gerne, aber ...»	«Es ist Teil deiner Führungsverantwortung, auch schwierige Aspekte, die dir nahe gehen, zu reflektieren. Es ist meine Verantwortung, dich daran zu erinnern.»

Nicht wenige Personalerinnen und Personaler fürchten sich davor, ihre Führungskader so deutlich in die Verantwortung zu nehmen. Nun, ich würde mich eher davor fürchten, mein Arbeitsleben in der HR-Falle zu verschwenden.

Fazit

«Ich bin verantwortlich für die Kultur.» Wer im HR so denkt, ist höchst gefährdet für die HR-Falle. Denn so kompensiert man die Nebenwirkungen der Führung. Nur wer weisungsbefugt ist, kann auch Verantwortung übernehmen. Denn



HR-Professionals finden sich schnell in der HR-Falle wieder, wenn sie schlechte Führung kompensieren.

Stecke ich in der HR-Falle?

Falls Sie sich unsicher sind oder es genauer wissen möchten, ob Sie in der HR-Falle stecken, finden Sie hier die detaillierteren Fragen inklusive Auswertung:

	selten oder nie	ab und zu	häufig
1. Höre ich in Gesprächen: «Das bleibt aber unter uns!»?			
2. Fühle ich mich nach der Arbeit ausgelaugt?			
3. Habe ich das Gefühl, viel zu leisten und wenig zu erreichen?			
4. Sage ich mir: «Ich kann die Leute doch nicht im Stich lassen!»?			
5. Wird die Kultur- oder Führungsentwicklung an HR delegiert?			
6. Fühle ich mich wie Sisyphus?			
7. Kann ich die schwierigen Führungsthemen mit der Führungskraft reflektieren?			
8. Setzt die Führungskraft die Erkenntnisse aus der Reflexion um?			

Auswertung

Wenn die Kreuze bei den Fragen 1 bis 6 weiter rechts sind als jene bei den Fragen 7 und 8, dann sitzen Sie in der HR-Falle. Die Fragen 1 bis 6 messen, wie oft Sie stabilisieren. Sisyphusarbeit gehört im Arbeitsalltag manchmal dazu. Zur HR-Falle wird es erst, wenn sich die Führungskraft nicht weiterentwickelt (Fragen 7 und 8). Dann wird aus dem Stabilisieren ein Kompensieren.

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung gehören untrennbar zusammen. Der Schlüssel, um gegen die HR-Falle gewappnet zu sein, ist die Haltung: «Die Führung ist verantwortlich für die Kultur. Ich bin dafür verantwortlich, die Führung wirksamer zu machen.»

Es ist nicht leicht, diese Haltung durchzusetzen, denn vielerorts sind sich Führungskräfte gewohnt, die Nebenwirkungen ihrer (suboptimalen) Führung ans HR zu delegieren. Aber es lohnt sich für alle Parteien: Die Führungskräfte werden wirksamer. HR entkommt dem lähmenden Treibsand der HR-Falle und kann sich um echte Führungs-, Kultur- und Organisationsentwicklung kümmern. Und die Organisation profitiert, weil nun viel Energie eingespart wird und zur Verfügung steht, um Mehrwert zu schaffen.

BERUFLICHE VORSORGE MIT WIRKUNG – WIE STARKE LEISTUNGEN TEMPORÄRARBEIT AUFWERTEN

Die Stiftung 2. Säule swissstaffing überzeugt seit über zehn Jahren mit einem stabilen Verzinsungssatz von mindestens 3 Prozent – dieser ist deutlich höher als der vom Bundesrat festgelegte Mindestzinssatz gemäss BVG.

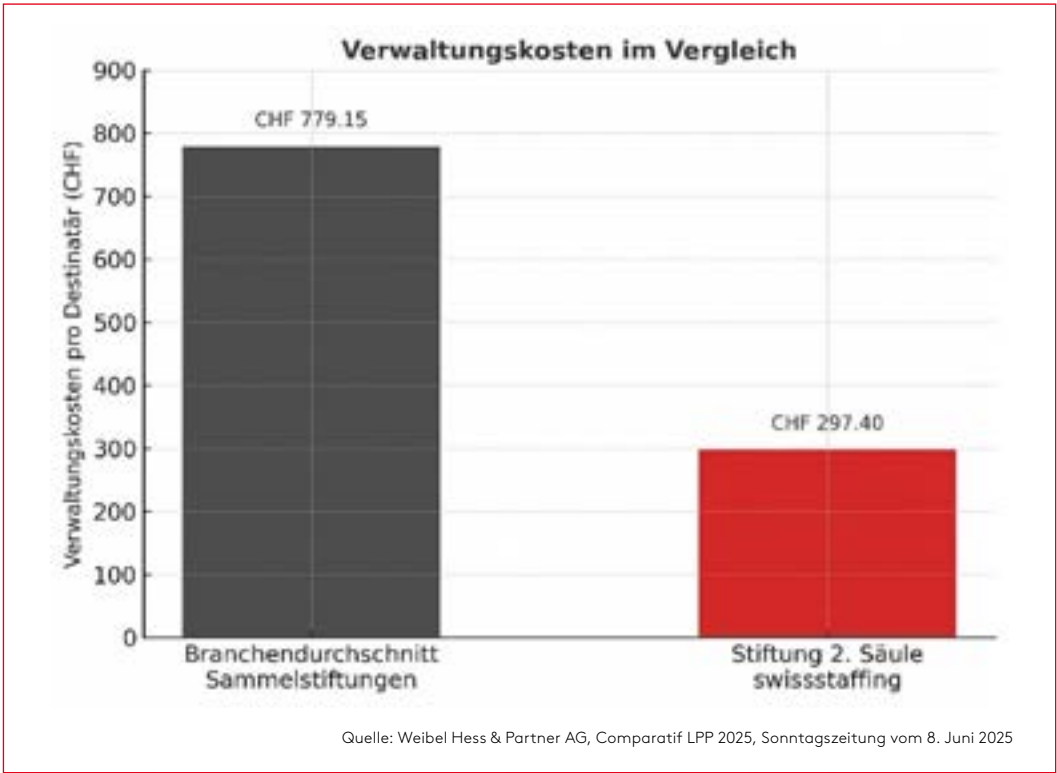
Text: Dr. Marius Osterfeld, Präsident des Stiftungsrats, und Yvonne Azigbo, Generalsekretärin, Stiftung 2. Säule swissstaffing

Wer im Personalverleih tätig ist, kennt die Herausforderungen: Preisdruck, Fachkräftemangel, schwankende Auftragslage. Gerade in diesem Spannungsfeld entscheidet sich Qualität nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch bei der sozialen Absicherung. Eine starke und faire Pensionskasse ist dabei ein strategischer Vorteil – für Personaldienstleister, für Einsatzbetriebe und vor allem für die temporär beschäftigten Menschen. Seit 40 Jahren bietet die Stiftung 2. Säule swissstaffing eine bewährte und faire Lösung – mit Leistungen, die deutlich über das gesetzliche Minimum hinausgehen.

Plus 20 000 Franken Alterskapital – dank der richtigen Pensionskasse
Ein konkretes Beispiel zeigt den Mehrwert in Zahlen: Eine Pflegefachkraft arbeitet nach der Geburt des ersten Kinds zehn Jahre lang temporär mit einem Jahreseinkommen von 40 000 Franken. Dank einer BVG-Versicherung ab der ersten Arbeitsstunde und der konsequent höheren Verzinsung hätte sie in dieser Zeit über 20 000 Franken mehr Alterskapital angespart als bei einer BVG-Minimallösung. Das entspricht einem monatlichen Mehrwert von rund 155 Franken – ohne zusätzliche Kosten für sie oder den Arbeit-



Dr. Marius Osterfeld
Präsident des Stiftungsrats,
Stiftung 2. Säule swissstaffing



geber. Einfach, weil sie bei der richtigen Pensionskasse sind.

Eine Pensionskasse, die sich rechnet
Die Stiftung 2. Säule swissstaffing überzeugt seit über zehn Jahren mit einer stabilen Verzinsung von mindestens 3 Prozent – deutlich über dem vom Bundesrat festgelegten BVG-Mindestzins. Zudem erhalten alle Rentenbeziehenden seit 2016 jährlich eine 13. Monatsrente. Diese starken Leistungen sind möglich, weil die Stiftung finanziell äusserst solide aufgestellt ist. Der Deckungsgrad liegt mit 136,1 Prozent auf einem hohen Niveau und erlaubt es der Stiftung, auch in herausfordernden Marktphasen an ihrer chancenorientierten Anlagestrategie festzuhalten – ohne finanzielle Vorteile für die Versicherten zurücknehmen zu müssen.

Tiefe Verwaltungskosten – transparente Tarife

Auch bei den Kosten setzt die Stiftung Massstäbe: Mit nur 297 Franken Verwaltungskosten pro Jahr und versicherter Person zählt sie zu den effizientesten Pensionskassen der Schweiz. Die Pauschalverrechnung auf Basis der versicherten Lohnsumme schafft Planbarkeit und Transparenz, ein echter Pluspunkt für Personaldienstleister. Kein Wunder also, dass sich die Anzahl der Versicherten seit 2004 mehr als versechsfacht hat – und damit deutlich stärker wächst als der Temporärmarkt selbst.

Sichtbare Fairness schafft Vertrauen

Starke Leistungen entfalten ihre Wirkung nur, wenn sie auch wahrgenommen werden. Eine aktuelle Studie der Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz (AMOS) zeigt, dass viele Temporärarbeitende nicht wissen, wie sie abgesichert sind. Nur 45 Prozent der Befragten gaben an, sich mit Blick auf die Altersvorsorge gut abgesichert zu fühlen – obwohl der GAV Personalverleih seit Jahren eine vorbildliche Regelung garantiert, mit möglichem BVG-Schutz ab Stunde eins und einem auf Stundenbasis gerechneten Koordinationsabzug. Umfragen unter Temporärarbeitenden im Auftrag von swissstaffing belegen: Sobald Temporäre informiert sind, steigt die Bewertung der sozialen Absicherung sprunghaft an.

Es ist also nicht die Realität, die verbessert werden muss, sondern deren Wahrnehmung. Deshalb investieren wir in klare Kommunikation – denn wer seinen temporären Mitarbeitenden zeigt, dass ihre Vorsorge ernst genommen wird, schafft nicht nur Vertrauen, sondern auch Identifikation und Stolz.

Eine Lösung, die auch die Kundschaft überzeugt

HR-Verantwortliche in Einsatzbetrieben legen Wert auf bestmögliche Arbeitsbedingungen für Temporärarbeitende. Die Stiftung 2. Säule swissstaffing garantiert genau das: eine professionelle Vorsorgelösung ohne soziale Lücken oder versteckte Risiken. Das stärkt nicht nur die Arbeitgebermarke, sondern auch die Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Fazit: Die Pensionskasse ist strategischer Hebel – nicht nur Pflichtfeld

In einer sich wandelnden, immer flexibler werdenden Arbeitswelt ist eine starke Pensionskasse kein «Nice-to-have», sondern ein klares Bekenntnis zu Fairness, Respekt und nachhaltigem Erfolg. Die Stiftung 2. Säule swissstaffing bietet eine Lösung, die leistungsstark, finanzierbar und verständlich ist. Wer heute auf soziale Absicherung setzt, investiert in die Zukunft. Für sich. Für seine Mitarbeitenden. Für die Branche. ●

Hier bloggt der Vorstand ...

Strategien für die Arbeitswelt 2030: Zukunft gestalten statt verwalten



Marc Lutz

Managing Director Hays Switzerland

Die Arbeitswelt verändert sich rasant. Um auch 2030 erfolgreich zu sein, braucht es durchdachte Strategien. Hierzu meine sieben Thesen:

1. Lebenslanges Lernen wird noch wichtiger: Die Fähigkeit, sich ständig neues Wissen anzueignen, wird zur Schlüsselkompetenz. KI ist hier ein Beispiel. Digitale Lernplattformen müssen zum Standard werden.

2. Hybride Arbeitsmodelle und Flexibilität als Wettbewerbsvorteil: Die Zukunft der Arbeit ist orts- und zeitunabhängig. Hybride Modelle, die Präsenz- und Remote-Arbeit kombinieren, ermöglichen mehr Selbstbestimmung und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

3. Der Mensch und die Maschine – ein grossartiges Team mit klaren Rollen: Technologien wie künstliche Intelligenz und Automatisierung verändern Arbeitsprozesse grundlegend. Dabei geht es nicht nur um Effizienzsteigerung, sondern auch um neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Menschen und Maschinen.

4. Strategisches Workforce Management wird unerlässlich: Moderne Technologien ermöglichen eine präzisere Planung inklusive datengetriebenem Workforce Management. Teams werden flexibel zusammengestellt, Rollen sind dynamisch und Mitarbeitende übernehmen projektbezogene Aufgaben je nach Kompetenz und Verfügbarkeit.

Workforce Management wird also nicht mehr nur als operative Aufgabe verstanden, sondern als Teil der strategischen Mitarbeitendenbindung.

5. Die Rolle der Personaldienstleister wird sich verändern: Die Rolle der Personaldienstleister wird immer mehr zu der eines strategischen Partners werden. Der Fokus wird stark auf ganzheitlichen Services, langfristiger Personalplanung, der Entwicklung von Rollen und der Organisationsentwicklung liegen.

6. Resilienz und mentale Gesundheit: Die zunehmende Komplexität und Geschwindigkeit der Arbeitswelt erfordern neue Ansätze im Umgang mit Belastung und Stress. Resilienzförderung, mentale Gesundheit und eine offene Kommunikation werden zu zentralen Elementen.

7. Führung neu denken: Führung wird in der Arbeitswelt 2030 noch weniger hierarchisch und stärker kooperativ sein als heute. Führungskräfte übernehmen die Rolle von Coaches und Kulturträgern.

Fazit

Die Arbeitswelt 2030 wird nicht nur digitaler, sondern auch humaner. Wer heute in Bildung, Kultur, Technologie und Führung investiert, schafft die Grundlage für eine zukunftsfähige, resiliente und sinnorientierte Arbeitswelt. Es geht nicht nur darum, den Wandel zu bewältigen – sondern ihn aktiv zu gestalten.

Den ganzen Blogbeitrag lesen Sie auf www.blog.swissstaffing.ch

«MIT KOMPETENZBASIERTER REKRUTIERUNG POTENZIAL ENTFALTEN»

Kerstin Helfmann, Dozentin für Leadership und HRM am IOL Institut für Organisation und Leadership der Ostschweizer Fachhochschule und Unternehmerin, spricht am Ostschweizer Personaltag 2025 über nachhaltige Personalentwicklung in Zusammenhang mit Rekrutierung.

Interview: Daniel Thüler

HR Today: Frau Helfmann, was verstehen Sie unter «nachhaltiger Personalentwicklung»?

Kerstin Helfmann: Mitarbeitende nicht nur für die aktuelle Rolle zu gewinnen, sondern sie langfristig zu begleiten und weiterzuentwickeln. Es geht darum, Potenziale zu erkennen, Entwicklungspfade zu eröffnen und eine Lernkultur zu stärken – mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit der Organisation. Der Rekrutierungsprozess ist dafür ein Schlüssel: Wenn wir bereits bei der Auswahl auf das Entwicklungspotenzial, die Wertepassung und die Lernbereitschaft achten – und nicht nur auf den «Perfect Fit» im Lebenslauf –, legen wir die Basis für nachhaltige Entwicklung. Wir gewinnen nicht nur Mitarbeitende, sondern Menschen mit Perspektive. Dafür braucht es ein Umdenken: weg von kurzfristiger Besetzung hin zu strategischem Talentaufbau.



Kerstin Helfmann,
Dozentin für Leadership
und Human Resources
Management,
Ostschweizer Fach-
hochschule

Die klassische Trennung zwischen Recruiting und Personalentwicklung gerät zunehmend ins Wanken. Wie sollten diese HR-Bereiche künftig im Sinne eines zukunftsorientierten HRM 5.0 verzahnt werden?

Helfmann: Recruiting und Personalentwicklung (PE) dürfen nicht mehr isoliert agieren. Es braucht eine durchgängige Talent Journey und verbindende HR-Prozesse – vom Erstkontakt bis zur Entwicklung. Schon im Recruiting sollten Entwicklungspotenzial, Wertefit und Lernbereitschaft neben Fachkompetenz zählen. Gleichzeitig müssen PE und Recruiting enger ans Business rückgekoppelt werden, um gezielt künftige Kompetenzen aufzubauen – Stichwort: kompetenzbasierte Organisation. Erforderlich sind eng abgestimmte, idealerweise integrierte Teams aus Recruiting, PE, strategischem HR und Business. Mit Datenanalysen, KI-gestütztem Kompetenz-Matching und einer gemeinsamen Talentstrategie entsteht ein agiles HR, das nicht nur Stellen besetzt, sondern Potenziale entfaltet.

Welche strategischen Vorteile bietet es, Entwicklungsperspektiven schon in der Rekrutierung mitzudenken?

Helfmann: Angesichts des Fachkräftemangels ist es strategisch smart, Entwicklungsperspektiven bereits im Recruiting mitzudenken. Die traditionelle Fokussierung auf «harte Kriterien» verhindert oft, Mitarbeitende mit Potenzial zu erkennen – Potenzial, das vorhanden ist, aber übersehen wird. Ein aktuelles Innosuisse-Forschungsprojekt der Ostschweizer Fachhochschule zeigt, wie ein kompetenzbasierter Rekrutierungsansatz solche Potenziale sichtbar macht. Im Fokus stehen vorhandene und künftige Kompetenzen, die für individuelle Entwicklungspfade entscheidend sind. Nachhaltige PE beginnt im Sinne von HRM 5.0 bereits bei der Auswahl. Unternehmen gewinnen so mehr Spielraum, sich früh auszurichten, um gezielt geeignete Mitarbeitende zu finden.

Aus Ihrer Perspektive als Wissenschaftlerin und aufgrund Ihrer langjährigen Managementenerfahrung: Welche neuen Denkansätze oder Modelle in der Kompetenzentwicklung halten Sie derzeit für besonders relevant – und warum?

Helfmann: Erstens rückt der kompetenzbasierte Ansatz weg von starren Stellenprofilen hin zu einem dynamischen Verständnis davon, welche Fähigkeiten in welchem Kontext Wert schaffen. In Kombination mit strategischer Personalplanung ermöglicht das eine flexible, zukunftsgerichtete Entwicklung – abgestimmt auf Geschäftsziele und Transformation. Zweitens gewinnen Learning Ecosystems an Bedeutung: Lernformate werden modular, kontextnah und individuell gestaltbar – oft kombiniert mit Skill-Matching. So können Mitarbeitende gezielter entlang ihrer Kompetenzbedarfe begleitet werden. Das versetzt Unternehmen in die Lage, agiler auf Veränderungen zu reagieren, Talente gezielt zu fördern und passende Mitarbeitende langfristig zu binden.

Was würden Sie HR-Professionals empfehlen, die unter kurzfristigem Rekrutierungsdruck stehen, aber nachhaltiger agieren möchten?

Helfmann: Trotz Druck sollten Stellen nicht vorschnell besetzt, sondern gezielt im Abgleich mit dem tatsächlichen Kompetenzbedarf analysiert werden. Auf dieser Basis empfiehlt sich eine kompetenzbasierte Recruiting-Strategie mit kurz-, mittel- und langfristigen Massnahmen. Wichtig ist, auch neue, gegebenenfalls unkonventionelle Wege zu gehen. Beispiel: Lassen sich keine passenden Sales Representatives in der Medizinbranche finden, kann man gezielt nach ähnlichen Kompetenzen in anderen Berufsgruppen suchen. Mit entsprechender Weiterbildung lassen sich so neue Talente gewinnen.

“
ANGESICHTS DES FACHKRÄFTEMANGELS IST ES STRATEGISCH SMART, ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN BEREITS IM RECRUITING MITZUDENKEN.

Kerstin Helfmann

Der Ostschweizer Personaltag am 18. September 2025 in der Olma-Halle 9 in St. Gallen dreht sich rund ums Thema «Personalentwicklung in der modernen Arbeitswelt». Weitere Informationen und Anmeldung: www.personaltag.ch

AKTUELL AUF HRTODAY.CH

★ Im Fokus



Grosse Sommerserie zum Thema ADHS

Seit einigen Wochen läuft auf hrtoday.ch eine Sommerserie zum Thema ADHS. Wir fragen: Was ist ADHS wirklich? Also – abseits von gängigen Klischees? Wo sind die Lücken in der Forschung? Ist ADHS mehr als eine medizinische Diagnose? Und was hat das alles mit Gesellschaft und Politik zu tun? Lesen Sie unsere Sommerserie, sind Sie danach fit – und wissen auch, wie Sie das Thema am Arbeitsplatz behandeln sollen.

www.bit.ly/adhssommerserie



Im Trend

Blind Recruiting

Stellen Sie sich vor, Sie bekommen zwei Bewerbungen für eine Stelle. Beide Kandidierenden bringen dieselben Qualifikationen mit, dieselbe Erfahrung, dieselbe Motivation. Nur einer Bewerbung ist ein Foto beigelegt und ein Name, der vertrauter klingt als der andere. Was glauben Sie, wen würden Sie eher einladen? In einem Gastbeitrag stellt Anja Zurbuchen die Ergebnisse ihrer Bachelorarbeit zum Thema Blind Recruiting vor.

www.bit.ly/BlindRecruiting



Know-how

Neue Videos und Podcast-Episoden

Endlich geht der HR Today Podcast weiter! So spricht Chefredaktor Daniel Thüler beispielsweise mit Christian Hunziker von swissICT zum Thema Fachkräftemangel in der IT-Branche oder mit Jessica Silberman Dunant von HR Swiss» über die Bestrebungen des nationalen HR-Verbands. Ebenfalls weiter geht es mit unserer Videoserie mit Themen wie radikaler Inklusion oder effektiver «LinkedIn»-Nutzung für Unternehmen.

Podcast: www.bit.ly/HRT_Podcast
Videos: www.bit.ly/HRT_Videos

Newsletter

Mit unserem kostenlosen wöchentlichen Newsletter bleiben Sie auf dem Laufenden über weitere Online-Artikel und Videos.

www.hrtoday.ch/de/newsletter



Presented by



DIE ZEUGNISERSTELLUNG WAR NOCH NIE SO EINFACH.

Frischer Look, intuitive Bedienung – das neue Avenir Zeugnistool ist da!

Das Avenir Zeugnistool erscheint ab sofort in einem frischen und modernen Design. Die intuitive Nutzerführung und smarte Funktionen machen die Zeugniserstellung mit unserem neuen Zeugnistool so einfach wie nie zuvor. Ob im hektischen HR-Alltag oder für individuelle Zeugnisse mit persönlicher Note, unser Tool ist Ihr neuer Begleiter für professionelle Arbeitszeugnisse.

Das bietet Ihnen unser Zeugnistool:

- **Schneller zum Ziel:** In wenigen Klicks zum fertigen Zeugnis
- **Rechtssicher und aktuell:** Rechtlich konforme Texte – durch und durch
- **Klare Bedienoberfläche:** Sofortiger Einstieg – ganz ohne Schulung
- **Maximale Effizienz:** Dank Vorlagen, Textbausteinen und einer klaren Struktur, die Sie durch den gesamten Prozess führt

Schon bald mit KI-Unterstützung: In Kürze integriert – intelligente KI-Funktionen, die Ihre Arbeit weiter vereinfachen und gleichzeitig für noch persönlichere Zeugnisse sorgen.

Die Nutzerführung ist ein zentraler Aspekt unseres Zeugnistools. Es ist stets auf einem Blick erkennbar, wo sich ein Zeugnis im Prozess befindet und wer gerade am Zug ist. Wer einen Play-Button sieht, hat eine Aufgabe zu erledigen – und gelangt direkt dorthin.

Jöel Nef, Product Owner



Vorgesetzte arbeiten oft nur ein- oder zweimal pro Jahr mit dem Zeugnistool. Deshalb muss die Abgabe einer Beurteilung intuitiv und schnell erfolgen – genau das ist in unserem Tool gewährleistet. Als Vorgesetzte Person kann ich in wenigen Minuten eine Beurteilung abgeben und damit ein Zeugnis erstellen – ein grosser Zeitgewinn für das Unternehmen.

Kevin Garcia, Project Manager

Neugierig geworden?

Unsere HR- und Zeugnis-Experten beraten Sie gerne persönlich und zeigen Ihnen, wie schnell und professionell die Zeugniserstellung sein kann.

Vereinbaren Sie einen persönlichen Beratungstermin via QR-Code oder E-Mail: info@zeugnis.ch



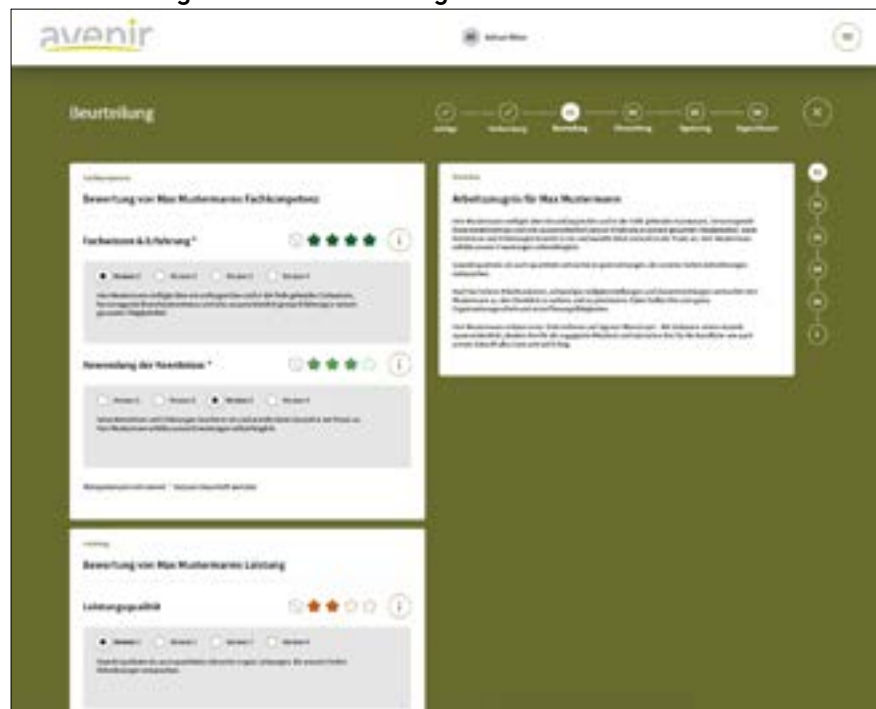
Ebenfalls neu:

Die Community für HR-Profis

Informieren Sie sich auf unserer neuen LinkedIn-Community, **zeugnis.ch**, rund ums Thema Arbeitszeugnis. Jetzt QR-Code scannen und Teil der Community werden.



Die Beurteilung im neuen Avenir Zeugnistool



Presented by



DIE ZEUGNISERSTELLUNG WAR NOCH NIE SO EINFACH.

Frischer Look, intuitive Bedienung – das neue Avenir Zeugnistool ist da!

Das Avenir Zeugnistool erscheint ab sofort in einem frischen und modernen Design. Die intuitive Nutzerführung und smarte Funktionen machen die Zeugniserstellung mit unserem neuen Zeugnistool so einfach wie nie zuvor. Ob im hektischen HR-Alltag oder für individuelle Zeugnisse mit persönlicher Note, unser Tool ist Ihr neuer Begleiter für professionelle Arbeitszeugnisse.

Das bietet Ihnen unser Zeugnistool:

- **Schneller zum Ziel:** In wenigen Klicks zum fertigen Zeugnis
- **Rechtssicher und aktuell:** Rechtlich konforme Texte – durch und durch
- **Klare Bedienoberfläche:** Sofortiger Einstieg – ganz ohne Schulung
- **Maximale Effizienz:** Dank Vorlagen, Textbausteinen und einer klaren Struktur, die Sie durch den gesamten Prozess führt

Schon bald mit KI-Unterstützung: In Kürze integriert – intelligente KI-Funktionen, die Ihre Arbeit weiter vereinfachen und gleichzeitig für noch persönlichere Zeugnisse sorgen.

Die Nutzerführung ist ein zentraler Aspekt unseres Zeugnistools. Es ist stets auf einem Blick erkennbar, wo sich ein Zeugnis im Prozess befindet und wer gerade am Zug ist. Wer einen Play-Button sieht, hat eine Aufgabe zu erledigen – und gelangt direkt dorthin.

Jöel Nef, Product Owner



Vorgesetzte arbeiten oft nur ein- oder zweimal pro Jahr mit dem Zeugnistool. Deshalb muss die Abgabe einer Beurteilung intuitiv und schnell erfolgen – genau das ist in unserem Tool gewährleistet. Als Vorgesetzte Person kann ich in wenigen Minuten eine Beurteilung abgeben und damit ein Zeugnis erstellen – ein grosser Zeitgewinn für das Unternehmen.

Kevin Garcia, Project Manager

Neugierig geworden?

Unsere HR- und Zeugnis-Experten beraten Sie gerne persönlich und zeigen Ihnen, wie schnell und professionell die Zeugniserstellung sein kann.

Vereinbaren Sie einen persönlichen Beratungstermin via QR-Code oder E-Mail: info@zeugnis.ch



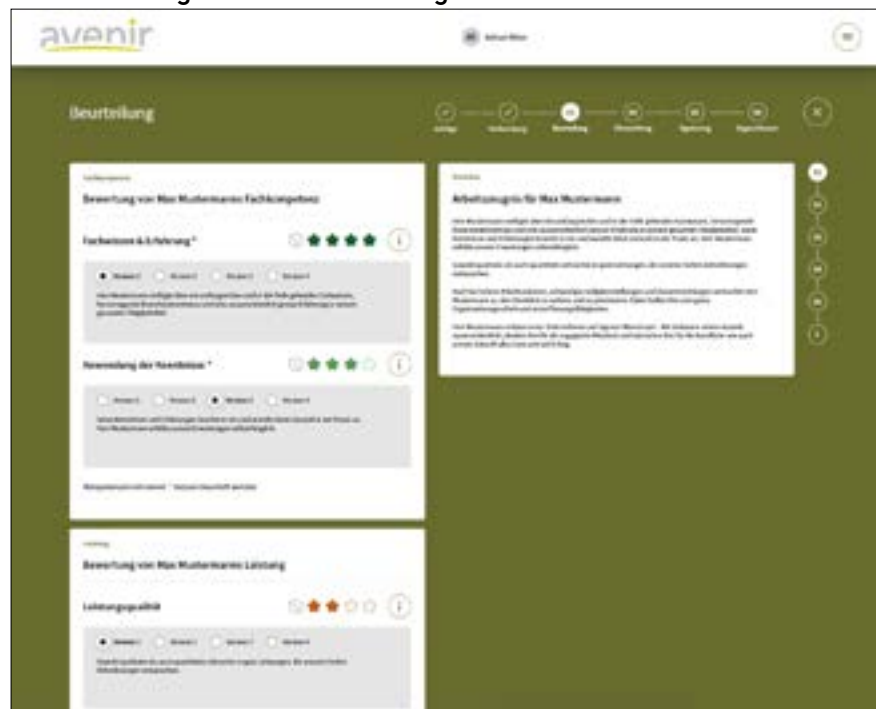
Ebenfalls neu:

Die Community für HR-Profis

Informieren Sie sich auf unserer neuen LinkedIn-Community, **zeugnis.ch**, rund ums Thema Arbeitszeugnis. Jetzt QR-Code scannen und Teil der Community werden.



Die Beurteilung im neuen Avenir Zeugnistool



KOMMENTARE UNSERER LESERINNEN UND LESER

«LinkedIn»-Kommentar auf den ersten Teil der Sommerserie von **Robin Adrien Schwarz** zum Thema «Was ist eigentlich ADHS?» vom 26. Juni 2025



«Stark, vor allem auch das Interview. Neurodiversität ist ein wichtiger Teil der Vielfalt, gerade im Arbeitskontext. Es braucht mehr Sichtbarkeit und Bewusstsein dafür. Es geht darum, Räume zu schaffen, in denen alle Denk-, Entscheidungs- und Arbeitsweisen nicht nur willkommen, sondern akzeptiert sind. Räume, in denen alle ihr Potenzial entfalten können, ohne sich verstellen zu müssen. Gerade weil sich Anforderungen, Rollen und Arbeitsweisen so schnell verändern, ist es umso wichtiger, verschiedene Denkweisen im Team zu haben. Das macht die Teams anpassungsfähiger, kreativer und bringt neue Lösungen und Flexibilität.»

Marisa Ciani

«LinkedIn»-Kommentar zum Blog von **Christoph Jordi** zum Thema «Die HR-Killer sind im Anmarsch» vom 12. Juni 2025



«Danke für diesen treffenden Beitrag. Der Vorschlag zum Entrümpeln von überflüssigen Prozessen gefällt mir besonders. Das ist ja theoretisch eine verhältnismässig einfache Sache, die sehr viel bewirken kann. Man muss es «nur» machen. Und dem Gegenwind standhalten, der aufkommt, wenn liebgezwonnene Leerläufe in Frage gestellt werden.»

Janina Antonia Fischer

«LinkedIn»-Kommentar zur Podcast-Episode #11 «Abschied einer Pionierin» mit **Martina Zölch** vom 22. Juli 2025



«Herzlichen Dank, liebe Martina, für dein unermüdliches Engagement für die Professionalisierung und Weiterentwicklung der HR-Ausbildung! Mit Freude und Dankbarkeit schaue ich auch auf unsere 20-jährige Zusammenarbeit zurück – wir konnten viele gemeinsame Lehr- und Forschungsprojekte durchführen und es hat immer Spass gemacht! Geniesse deine gewonnene Zeit!»

Marcel Oertig

Impressum

Erscheint 6 × jährlich auf Deutsch und Französisch
27. Jahrgang
Das Magazin ist WEMF-beglaubigt.
Druckauflage D: 4300 Exemplare
Anzahl Member D: 3100

Gründer und Herausgeber: Matthias Zimmermann

Offizielles Kommunikationsorgan von

SWISSstaffing

Verband der Personaldienstleister der Schweiz
Union suisse des services de l'emploi
Stettbachstrasse 10, 8600 Dübendorf, T: 044 388 95 40,
F: 044 388 95 49

Verlag und Redaktion: ALMA Medien AG, Hufgasse 17,
8008 Zürich, T: 044 269 50 10, info@hrtoday.ch

Membership: T: 044 269 50 20, membership@hrtoday.ch

Geschäftsleitung:

Lea Maurer, T: 044 269 50 36, lm@hrtoday.ch

Verkauf:

Anita Stauffacher (Key Account Manager HR Today D),
T: 044 269 50 31, as@hrtoday.ch
Héloïse Deliry (Key Account Manager HR Today F), T: 078 253 28 10,
hd@hrtoday.ch
Mari Greco (Key Account Manager), T: 044 269 50 28, mg@hrtoday.ch
Dominique Binder (Sales Support), T: 044 269 50 13, db@hrtoday.ch

Marketing:

Franziska Luginbühl (Leitung), T: 044 269 50 24, fl@hrtoday.ch
Benjamin Brandenberger (Marketing- und Eventmanager),
T: 044 269 50 32, bb@hrtoday.ch
Dzenita Adzikic (Marketing- und Eventmanager), T: 044 269 50 18,
da@hrtoday.ch

Redaktion:

Daniel Thüler (Chefredaktor HR Today D), dt@hrtoday.ch
Robin Adrien Schwarz (Online-Redaktor HR Today D), rs@hrtoday.ch
Marc Benninger (Chefredaktor HR Today F), mb@hrtoday.ch
Erik Freudenreich (Online-Redaktor HR Today F), ef@hrtoday.ch

Beirat:

Celeste Bella, Barbara Bourouba, Angelo Ciamarella, Corneli Müller,
Marcel Oertig, Pascal Scheiwiller

Grafik: Károly Pokuta

Korrektorat: comtexto

Demnächst: Nr. 5/2025

Erscheinungstermin: 23. Oktober 2025

Insertionsschluss: 3. Oktober 2025

«HR Today»-Membership:

Einzel-Membership: CHF 192.–
Firmen-Membership (2–5 Personen): CHF 384.–
Memberships sind auch für 10er- und 20er-Teams verfügbar
Weitere Infos: hrtoday.ch/de/membership



gedruckt in der
schweiz



Gezeichnete Artikel widerspiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlags. Für unverlangt eingesandte Texte übernimmt die Redaktion beziehungsweise der Verlag keine Haftung. Die Wiedergabe von Beiträgen ist nur mit Quellenangabe gestattet. Wir bedanken uns für ein Belegexemplar.



Das HR-Team der KWC Group AG: Stefanie Meier, Sara Lujic, Larissa Troxler und Raphael Günthert (von links).

Fotos: Aniel Lea Schafroth

«GUTE BALANCE ZWISCHEN PROGRESSIVEN UND TRADITIONELLEN WERTEN GEFUNDEN»

Die KWC Group AG wurde 2024 vom Sanitätspezialisten Paini übernommen. Raphael Günthert, Head of Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung bei KWC, erklärt, wie das HR-Team damit umgeht.

Interview: Daniel Thüler

HR Today: Herr Günthert, wie prägt die Integration bei Paini die Kultur von KWC – und welche Rolle spielt das HR dabei?

Raphael Günthert: Die familiengeführte Paini-Gruppe kennt uns als langjährige Lieferantin sehr gut und ist für uns als KWC Group AG ein echter Glücksfall. Wir handeln kulturell und organisatorisch eigenständig und mit hoher Autonomie. HR begleitet aktiv den Weg von der «Storming-Phase» in die «Norming-Phase»: Wir sind nahe bei den Mitarbeitenden, geben Orientierung, fördern Offenheit durch stetigen Dialog und schaffen Vertrauen. Ziel ist es, Stabilität zu vermitteln und die Transformation gemeinsam positiv zu gestalten.



Raphael Günthert
Head of Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung bei KWC

Wie bringen Sie die neu definierten Unternehmenswerte im Alltag zum Tragen?

Günthert: In einem zweitägigen Workshop mit allen Führungskräften haben wir unsere Unternehmenswerte gemeinsam definiert – mit dem Anspruch, sowohl unsere 150-jährige Schweizer Industriegeschichte als auch unsere moderne Ausrichtung abzubilden. Mit «mutig», «ambitioniert», «wertschätzend», «zuverlässig» und «transparent» haben wir eine gute Balance zwischen progressiven und traditionellen Werten gefunden. Diese leben wir tagtäglich vor und fördern entsprechendes Verhalten. Eine interne Projektgruppe entwickelt zudem konkrete Initiativen, um sie im Alltag für unsere Mitarbeitenden greifbarer und sichtbarer zu machen.

Wie begegnen Sie dem Fachkräftemangel und was tun Sie, um Mitarbeitende zu binden?

Günthert: Wir positionieren uns bewusst als eines der fortschrittlichsten Industrieunternehmen im Mittelland. Dabei sind drei Elemente zentral:

1. **Unternehmenskultur:** Wir leben eine moderne, unkomplizierte Du-Kultur ab dem ersten Vorstellungsgespräch, vom Lernenden bis zum CEO. Wir bieten jede Stelle in Teilzeit an, fördern und fordern Tatendrang ohne grosse Hierarchien. Das leben wir auch in der Geschäftsleitung vor, vier von sieben Mitgliedern arbeiten in einem Teilzeitpensum.
2. **Anstellungsbedingungen:** Dazu gehören faire Löhne, gute Sozialleistungen, Ferienkaufmöglichkeiten, Gratisparkplätze, ein eigenes

Betriebsrestaurant, grosszügige Dienstjubiläumsprämien und der bewusste Verzicht auf starre Homeoffice-Regelungen.

3. **Personalentwicklung:** Weiterbildung und Förderung unserer Mitarbeitenden sind zentrale Bausteine, die wir verstärkt bearbeiten.

Welche Schwerpunkte setzen Sie in der Personalentwicklung?

Günthert: Aktuell unterstützen wir Sprachkurse, externe Weiterbildungen, Produktschulungen und Führungsscoachings. Dies werden wir strategisch weiter ausbauen. Der Fokus liegt auf persönlichen Entwicklungsförderungsprogrammen, Talentmanagement, Nachfolgeplanung und individueller Laufbahngestaltung. Unser Ziel ist es, Potenziale langfristig zu erkennen, gezielt zu fördern und Personalentwicklung ganzheitlich zu denken. 🌱

Firmensteckbrief

Die **KWC Group AG** entwickelt und produziert Armaturen für Bad, Küche und Gastronomie mit dem Anspruch von schweizerischer Qualität, präziser Handwerkskunst und wegweisenden Designs. Mit festen Wurzeln im Herzen der Schweiz, genauer in Unterkulm AG, und einer globalen Ausrichtung beschäftigt das Unternehmen knapp 300 Mitarbeitende.

www.kwc.com/de_CH



FÜR
HR TODAY MEMBER
KOSTENLOS

WOMEN AND MEN IN LEADERSHIP: TOP-SHARING

Wie funktioniert eine gleichberechtigte Zusammenarbeit im Top-Sharing konkret?

25.09.2025, 07:00 – 09:30

Novu Campus, The Circle 60, 8058 Zürich-Flughafen

JETZT
ANMELDEN



WIE GELINGT ERFOLGREICHES EMPLOYER BRANDING?

Die passenden Talente nicht nur anziehen, sondern auch halten.
Entdecke, wie HR, Kommunikation und Führung gemeinsam an einem starken Employer Brand arbeiten.

22.10.2025, 17:30 – 20:30

Bistro, The Circle 16, 8058 Zürich-Flughafen

JETZT
ANMELDEN





HR-Seminar

Erfolgreiche Personalrekrutierung

16. - 17. September 2025

In nur 2 Tagen baust du deine **Interviewkompetenz** gezielt aus. Du führst Gespräche **souverän, stellst die richtigen Fragen und erkennst Potenziale** auf den ersten Blick. So triffst du deine Auswahl klar, fundiert und mit einem guten Gefühl.

Das nimmst du mit:

- Sicherheit in Bewerbungsgesprächen
- Klare Entscheidungsgrundlagen
- Tools für eine starke Candidate Experience

