

# personalSCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



**Künstliche Intelligenz in HR und Arbeitswelt**  
**«Denken ist wie ChatGPT, nur krasser!»**  
KI-Profi Roger Basler de Roca im Experten-Interview

## Arbeitsrecht

### KI rechtssicher einsetzen

Datenschutz, Persönlichkeitsrechte und Transparenz im KI-Kontext: Das müssen Sie beachten. [S. 12](#)

## Bewerbungsgespräch

### KI-gestützte Interviews

KI hilft beim Strukturieren und Reduzieren von Verzerrungen, ersetzt jedoch keine menschliche Verantwortung. [S. 20](#)

## Debatte

### Quiet Quitting

Ist es legitim, als Akt der Selbstfürsorge am Arbeitsplatz nur das «bare minimum» zu leisten? [S. 22](#)

## Künstliche Intelligenz in HR, Unternehmen und Arbeitswelt

# «Denken ist wie ChatGPT, nur krasser!»

Künstliche Intelligenz verändert die Arbeitswelt grundlegend – mit grossen Chancen, aber auch neuen Abhängigkeiten und Verantwortungsfragen. Im Titelinterview spricht KI-Experte Roger Basler de Roca über die Bedeutung von KI für HR und Unternehmen. Der Digitalunternehmer und Keynotespeaker erläutert, welche Kompetenzen künftig entscheidend sind, weshalb KI kein Jobkiller ist und warum sie als Werkzeug dienen soll – nicht als Ersatz für eigenes Denken. Zudem findet er, dass die Schweiz durchaus das Potenzial hätte, mit eigenen KI-Lösungen eine Vorreiterrolle einzunehmen.

*Interview geführt von Dave Husi*

### **Wie ist KI zu Ihrem Thema geworden?**

KI ist für mich kein Trend, sondern eine logische Weiterentwicklung meiner ersten Liebe: Die war mit einem 386 IBM Computer, und bei IBM durfte ich vor über 28 Jahren auch anfangen zu arbeiten. Ich habe mich früh mit IT, Algorithmen, Automatisierung und datenbasierten Entscheidungsmodellen beschäftigt – immer mit derselben Leitfrage: Wie können uns Muster helfen, besser und klarer zu denken?

Meine Jahre im Ausland, insbesondere in China und Nordamerika, haben mir dann aber gezeigt, wie unterschiedlich Gesellschaften mit Technologie umgehen. Dort wurde experimentiert, hier wird oft zuerst noch zögerlich diskutiert. Diese Differenz hat meinen Blick geschärft.

Spätestens mit dem Durchbruch 2020 bis 2022 von generativer KI war klar: KI ist keine IT-Frage mehr – sie ist eine Denksportaufgabe mit Verantwortung. Und genau dort positioniere ich mich heute.

### **Was fasziniert Sie an KI – und was irritiert Sie persönlich?**

Mich fasziniert die Struktur und Disziplin, die KI verlangt. Wer mit KI arbeitet, muss klar denken, sauber formulieren und Verantwortung übernehmen. Schlechte Fragen liefern schlechte Antworten, das ist gnadenlos ehrlich und manchmal auch frustrierend, aber sehr klärend.

Was mich momentan irritiert, ist der Hype. KI wird oft eingesetzt, bevor überhaupt klar ist, welches Problem sie lösen soll. Ich sag immer: KI löst nicht deine Digitalisierungsprobleme, die du in den letzten Jahren nicht angegangen bist.

Besonders kritisch sehe ich die Tendenz, Verantwortung auszulagern. KI darf unterstützen – aber sie darf niemals dort entscheiden, wo Haltung gefragt ist.

## «Wer mit KI arbeitet, muss klar denken, sauber formulieren und Verantwortung übernehmen.»

### **Welche Entwicklungen im KI-Bereich bewegen Sie aktuell am meisten?**

KI verschwindet zunehmend im Hintergrund, ich sage oft «heute KI, morgen Software». KI wird Teil der Infrastruktur, nicht mehr sichtbares Werkzeug. Das ist ein Zeichen von Reife.

Multimodale Systeme verbinden Text, Sprache, Bild und Daten. Wissensarbeit wird dadurch schneller – aber auch anspruchsvoller. Gleichzeitig rücken Governance, Haftung und Transparenz ins Zentrum. Das ist notwendig, um Vertrauen zu sichern.

Besonders spannend finde ich den Trend zu kleineren, spezialisierten Modellen. Nicht jedes Unternehmen braucht die grösste KI – oft reicht eine fokussierte Lösung, die genau auf den Anwendungsfall

zugeschnitten ist. Das macht KI auch für KMU zugänglicher und wirtschaftlicher.

### **Welche Auswirkungen haben diese Trends konkret auf die Arbeitswelt?**

Routinearbeit nimmt ab, Denk- und Urteilsarbeit nimmt zu. In diesem Zusammenhang erwähne ich im Gespräch manchmal etwas provokant: «Denken ist wie ChatGPT, nur krasser!» Wir Menschen müssen mehr einordnen, bewerten

und entscheiden. Produktivität wird weniger von Fleiss bestimmt, mehr von Denkqualität. Wer KI souverän nutzt, verschafft sich Freiraum – für das, was wirklich zählt. Das verlangt neue Kompetenzen. Und mutige Führung, die einbezieht und nicht nur abgibt.

### **Und doch passiert oft das Gegenteil: Menschen werden bequem und delegieren die Denkarbeit an Chatbots. Verlernen wir gerade das eigene Denken?**

Das ist eine berechtigte Sorge. Aber ich sehe es differenzierter: Wir verlernen nicht das Denken – wir lagern Routinen aus. Das Problem entsteht nur, wenn wir nicht mehr unterscheiden können zwischen dem, was delegierbar ist, und dem, was unsere eigene Urteilskraft braucht. KI kann Informationen aufbereiten, aber sie



## Schutz vor ungerechtfertigten Eingriffen in die persönliche Integrität

# Fürsorgepflicht der Arbeitgebenden

Arbeitgebende haben gemäss Art. 328 OR die Persönlichkeit ihrer Arbeitnehmenden zu achten und zu schützen. Diese sogenannte Fürsorgepflicht ist im HR-Alltag wie auch in der Gerichtspraxis allgegenwärtig. Der vorliegende Beitrag soll ausgewählte, in der Praxis immer wieder auftretende Fragen zum Thema näher beleuchten.

Von Gian Geel

### Was wird geschützt?

Die von den Arbeitgebenden zu schützende «persönliche Integrität» umfasst neben der physischen und psychischen Unversehrtheit der Arbeitnehmenden insbesondere auch ihre Freiheit, Sittlichkeit, Ehre sowie die Geheim- und Privatsphäre.

Die Arbeitgebenden müssen alle ungerechtfertigten Eingriffe in die persönliche Integrität der Arbeitnehmenden unterlassen. Darüber hinaus haben sie die Pflicht, ihre Arbeitnehmenden vor Betriebsgefahren zu schützen wie auch vor Eingriffen von Vorgesetzten, Arbeitskollegen, Dritten oder manchmal gar sich selbst. Generell müssen die Arbeitgebenden für ein Arbeitsumfeld sorgen, in dem ihre Arbeitnehmenden deren Arbeit möglichst ohne Beeinträchtigungen ihrer persönlichen Integrität ausüben können.

### Wie wird geschützt?

Zu diesem Zweck haben die Arbeitgebenden alle nach dem Stand der Technik angemessenen und zumutbaren Massnahmen zu treffen, Vorschriften aufzustellen und diese auch durchzusetzen. Sie können beispielsweise Reglemente erlassen betreffend Sicherheit, Arbeitszeit oder den Umgang miteinander und die Mitarbeitenden sensibilisieren. Kommt es zu Verstössen, können und müssen Arbeitgebende mittels Weisungen, organisatorischen Massnahmen oder Disziplinar-massnahmen bis hin zur Kündigung einschreiten.

Ihre Grenze findet die Fürsorgepflicht der Arbeitgebenden dort, wo Rechtspflichten, ihre eigenen Interessen oder

diejenigen von Dritten die Interessen der zu schützenden Mitarbeitenden überwiegen. So kann beispielsweise die Anonymität von Whistleblowern bzw. Beschwerdeführern in Verfahren vor Gerichten und Behörden oft nicht gewährleistet werden, weshalb sie von Arbeitgebenden nicht vorbehaltlos zugesichert werden sollte.

Für industrielle Betriebe schreibt das Arbeitsgesetz in Art. 37 ff. das Aufstellen einer von der kantonal zuständigen Behörde genehmigten Betriebsordnung vor. Die Betriebsordnung hat Bestimmungen über den Gesundheitsschutz und die Unfallverhütung und, soweit notwendig, über die Ordnung im Betrieb und das Verhalten der Arbeitnehmer im Betrieb aufzustellen. Ordnungsstrafen sind nur zulässig, wenn sie in der Betriebsordnung angemessen geregelt sind.

### Gesundheitsschutz

Neben der Einhaltung von Sicherheitsvorschriften ist oft die Einhaltung der geltenden Arbeitszeitvorschriften zur Vermeidung von Stress und Überbelastung eine Herausforderung. Die Arbeitsabläufe müssen adäquat organisiert und überwacht werden. Ist für Arbeitgebende erkennbar, dass Arbeitnehmende (auch von sich aus) zu viel arbeiten, und schreiben sie nicht ein, können sie bei Erkrankungen wie z.B. einem Burn-out haftbar gemacht werden.

### Diskriminierung und sexuelle Belästigung

Typische Beispiele für sexuelle Belästigungen sind anzügliche Bemerkungen über das Äussere, unerwünschter Körperkontakt, Einladungen mit eindeutiger Absicht

oder Vorzeigen von pornografischem Material. Wesentlich ist, ob dadurch die Würde der belästigten Person beeinträchtigt wird, was stark von den konkreten Umständen und dem subjektiven Empfinden der jeweiligen Person, aber auch von deren bisherigem Verhalten abhängt. Die Arbeitgebenden müssen das Opfer nicht nur vor der sexuellen Belästigung selbst schützen, sondern auch vor weiteren Nachteilen in der Folge.

Präventionsmassnahmen sind nach Schweizer Gleichstellungsgesetz (GIG) zwingend, weil Arbeitgeber aktiv dafür sorgen müssen, Diskriminierung und insbesondere sexuelle Belästigung im Arbeitsumfeld zu verhindern. Das GIG verpflichtet Arbeitgeber nicht nur dazu, Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts zu unterlassen, sondern verlangt ausdrücklich ein präventives Schutzkonzept, das Belästigungen vorbeugt und Betroffene wirksam schützt. Denkbare Massnahmen sind etwa der Erlass einer entsprechenden Weisung zum Schutz der persönlichen Integrität der Mitarbeitenden, die Einrichtung von internen und/oder externen Vertrauenspersonen bzw. Beschwerdestellen, sowie die Schulung von Mitarbeitenden und Vorgesetzten.

### Mobbing

Unter Mobbing versteht man ein systematisches, feindliches und über einen längeren Zeitraum anhaltendes Verhalten, mit dem eine Person an ihrem Arbeitsplatz isoliert, ausgegrenzt oder gar davon entfernt werden soll. Neben der Dauer ist auch eine gewisse Intensität erforderlich; Nicht jeder Konflikt oder raue Umgangston am Arbeitsplatz ist Mobbing.

## Korrekte Abrechnung variabler Vergütungen

# Unregelmässige Leistungen werfen regelmässig Fragen auf

Bei unregelmässigen Vergütungen an Mitarbeitende gilt es, die im Lohnsystem verwendete Lohnart genau zu prüfen, damit die Abrechnung gegenüber Mitarbeitenden, Sozialversicherungen und Steuern (Lohnausweis, Quellensteuer) korrekt ausgewiesen wird.

Von Myriam Minnig

### Formen von Entschädigungen

Ob ein Anspruch auf eine unregelmässige Leistung besteht, hängt vom Einzelfall ab. Es gibt Entschädigungen, die im Obligationenrecht verankert und daher von Gesetzes wegen geschuldet sind, z.B. Auszahlung von Ferien und Mehrstunden bei Austritt, Leistungen bei Tod des Arbeitnehmenden, Leistungen bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses unter bestimmten Voraussetzungen. Viele Vergütungen sind im Arbeitsvertrag oder Personalreglement vereinbart und deshalb vertraglich geschuldet, dazu zählen Boni, Gratifikationen, Treueprämien und Provisionen. Und dann gibt es Ausnahmefälle, in denen individuell eine Entschädigung vereinbart wird: Antrittsprämie, Abgangsentschädigung, Ausgleichszahlungen bei unfreiwilliger vorzeitiger Pensionierung.

### Massgebender Lohn oder nicht?

Bei jeder Vergütung ist zu prüfen, ob es sich um «massgebenden Lohn» handelt, ob sie AHV-rechtlich als Basis für die Beitragsabrechnung gilt. Nach Definition gemäss Art. 5 Abs. 2 AHVG ist das jedes Entgelt für in unselbstständiger Stellung geleistete Arbeit.

Dabei spielt es grundsätzlich keine Rolle, ob die Vergütung

- als Geld- oder als Naturalleistung erfolgt oder auf einem Kontokorrentkonto gutschrieben wird;
- geschuldet ist oder freiwillig erfolgt;
- nach Zeit oder Erfolg oder beidem bemessen wird und ob
- das Arbeitsverhältnis zum Zeitpunkt der Ausrichtung noch besteht.

Massgebender Lohn sind jedoch auch Ersatzeinkommen, die diesem ausdrücklich gleichgestellt werden (Taggelder der Arbeitslosenversicherung, der EO, der IV oder der Militärversicherung).

Stellt die Vergütung massgebenden Lohn nach AHVG dar, ist zu prüfen, ob das auch für die übrigen Sozialversicherungen gilt,<sup>1</sup> wobei ALV, IV, EO und FAK der AHV folgen.

### Abweichungen zur Unfallversicherung UVG

Grundsätzlich basiert der prämienpflichtige Lohn nach UVG auf dem AHV-pflichtigen Lohn. Es gibt jedoch Ausnahmen:

- Taggelder der EO, der IV und der Militärversicherung und
  - Entschädigungen bei Auflösung des Arbeitsverhältnisses, bei Betriebschliessung, Betriebszusammenlegung oder bei ähnlichen Gelegenheiten
- gehören zum massgebenden Lohn AHV, jedoch nicht zum prämienpflichtigen Lohn nach UVG.

### Abweichungen zur beruflichen Vorsorge BVG

In der zweiten Säule braucht es einen Blick ins Reglement der Vorsorgeeinrichtung. Denn gemäss Art. 3 Abs. 1 BVV2 kann dieses folgende Abweichungen vom massgebenden Lohn AHV vorsehen:

- Ausschluss von Lohnbestandteilen, die nur gelegentlich anfallen
- Versicherung des letzten bekannten Jahreslohns unter Berücksichtigung bereits für das laufende Jahr vereinbarter Änderungen
- Versicherung eines Durchschnittslohns der jeweiligen Berufsgruppe (bei Berufen, in denen der Beschäfti-

gungsgrad oder die Einkommen stark schwanken)

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass AHV-pflichtige Lohnbestandteile auch in der zweiten Säule zu versichern sind. Anders kann es aussehen im Rahmen einer weitergehenden Vorsorge (Überobligatorium). Hier hat die Pensionskasse einen grösseren Gestaltungsfreiraum für das Reglement.

### BEISPIEL

Die «Erfolg AG» zahlt ihren Mitarbeitenden jährlich zusätzlich zum vereinbarten Lohn einen Bonus aus, dessen Höhe vom Geschäftsergebnis abhängt. Der Bonus fällt demnach nicht nur gelegentlich, sondern regelmässig an, nur die Höhe variiert.

Im Rahmen des Obligatoriums nach BVG darf der Bonus nicht reglementarisch vom versicherten Lohn ausgenommen werden. Das Reglement kann jedoch vorsehen, dass der letzte ausbezahlte Bonus berücksichtigt wird, da der laufende im Voraus nicht bekannt ist. Versichert wird somit der aktuelle Lohn für das laufende Jahr und der im Vorjahr ausbezahlte Bonus.

Im Rahmen der weitergehenden Vorsorge (Löhne über dem maximal anrechenbaren Lohn nach BVG) ist ein Ausschluss des Bonus möglich, wenn dies im Vorsorgereglement entsprechend formuliert ist. Eine Regelung im Arbeitsvertrag oder Personalreglement ist nicht gültig.

### Abweichungen zur Krankentaggeldversicherung KTG

Da es sich um eine freiwillige Versicherung handelt, wird der versicherte und prämienpflichtige Lohn in den Allgemeinen Versicherungsbedingungen AVB und in der Versicherungspolice festgelegt.

## KI «zwingt» HR, Haltung zu zeigen

# Wenn Systeme beginnen, Entscheidungen sichtbar zu machen

Warum künstliche Intelligenz im Recruiting und Employer Branding nicht einfach optimiert, sondern offenlegt – und weshalb genau darin ihr strategischer Wert liegt.

Von Natalie Gyöngyösi

Künstliche Intelligenz wird im HR gern als Effizienzthema verhandelt: schneller, günstiger, skalierbarer. Ihr eigentlicher Beitrag liegt woanders. KI macht sichtbar, wie Entscheidungen tatsächlich entstehen – und wo HR sich bislang hinter Prozessen, Bauchgefühl oder wohlklingenden Worten versteckt hat. Kurz: KI ist keine Abkürzung. Sie ist ein Klarheitstest.



*KI als Spiegel: Systeme machen sichtbar, welche Entscheidungslogiken Organisationen tatsächlich anwenden.*

### KI ist kein Beschleuniger, sondern ein Präzisionswerkzeug

Die gängige Erzählung lautet: KI macht HR schneller. Mehr Durchsatz, weniger Aufwand, bessere Prozesse. Das stimmt – und bleibt dennoch die falsche Flughöhe. Denn Geschwindigkeit ist im HR selten das Kernproblem. Unklare Kriterien sind es. Widersprüchliche Erwartungen. Und eine erstaunliche Liebe zur Komfortzone, die man gern «Kultur» nennt, wenn man gerade keine Lust auf Entscheidungen hat.

KI wirkt nicht primär disruptiv, sondern präzisierend. Sie zwingt Organisationen dazu, implizite Annahmen explizit zu machen: Was gilt als relevant? Was zählt als «guter Fit»? Welche Stationen sind erwünscht, welche verdächtig? Welche

Signale lesen wir als Kompetenz – und welche als Risiko?

KI fragt nicht, ob eine Annahme klug ist – sie will nur wissen, ob sie definiert ist. Und genau in diesem Moment wird sichtbar, wie viel HR bisher aus höflich kaschierter Uneindeutigkeit bestand. KI ist da un-erquicklich ehrlich. Sie exekutiert.

### Recruiting mit KI: Effizienz legt offen, was man lieber nicht diskutiert

Recruiting war nie ein Ort für Romantik. Time to Hire, Funnel oder Cost per Hire sind keine Buzzwords, sondern betriebswirtschaftliche Realitäten. KI bringt Ordnung in dieses Feld: strukturierte Anforderungen, vergleichbare Profile, konsistente Vorauswahl, sauber dokumentierte Prozesse. Auf Prozessebene ist das ein Gewinn.

Problematisch wird es dort, wo diese Ordnung als Qualitätsnachweis missverstanden wird. Viele KI-gestützte Modelle basieren auf bestehenden Erfolgsprofilen. Man analysiert, wer sich bewährt hat, welche Hintergründe, Stationen und Kompetenzen häufig vorkommen – und leitet daraus Muster ab. Das Resultat sind Shortlists, die erstaunlich «passend» wirken. Und genau hier beginnt das Problem: «Passend» ist oft nur ein anderes Wort für «bekannt».

Wenn Erfolgsprofile historisch aus ähnlichen Lebensläufen bestehen, wird KI diese Ähnlichkeit konsequent reproduzieren. Nicht aus Diskriminierungsabsicht, sondern aus Loyalität zur Vergangenheit. Und mit einer Effizienz, die es schwer macht, das Ergebnis noch zu hinterfra-

gen. Was zuvor bereits ein Muster war, wird plötzlich zur Norm – schneller, sauberer, robuster.

### Objektivität ist keine Systemeigenschaft

Der Satz «KI reduziert Bias» klingt modern und verantwortungsbewusst. Er ist aber nur dann sinnvoll, wenn man zuvor klärt, wovon überhaupt die Rede ist. Bias ist kein einzelner Fehler, den man aus einem System entfernt wie einen Tippfehler. Bias ist oft Struktur: in Daten, in Bewertungslogiken, in Karrierepfaden, im Zugang zu Chancen.

KI arbeitet mit Daten. Daten sind immer historisch. Und Geschichte ist selten fair. Wenn Leistungsbeurteilungen bestimmte Verhaltensweisen belohnen, lernt ein Modell genau diese Muster als «Erfolg». Wenn Beförderungen vor allem jene erhalten, die Zugang zu den richtigen Projekten hatten, wird daraus «Potenzial». Wenn Brüche im Lebenslauf als Risiko galten, markiert KI sie als Risiko – nur konsistenter.

KI urteilt nicht. Sie wiederholt. Objektivität entsteht deshalb nicht durch Technologie, sondern durch bewusste Setzungen: Welche Kriterien gelten? Welche Daten sind zulässig? Welche Signale dürfen überhaupt eine Rolle spielen? Wer Haltung nicht definiert, bekommt Statistik.

### Mini-Szene aus dem Alltag: Die Shortlist, die zu schön ist

350 Bewerbungen. Fünf Minuten später liegt eine Shortlist vor: zwölf Profile, sauber sortiert, Score daneben, ein paar Bullet-Kompetenzen. Es fühlt sich an wie Professionalität.

## Strategische Rolle des HR

# HR als Treiber der KI-Implementierung im Unternehmen?

Kaum eine Entwicklung verändert die Arbeitswelt so tiefgreifend wie die künstliche Intelligenz. Das HR steht dabei vor einem Dilemma: Will es die KI-Transformation im Unternehmen aktiv mitgestalten – oder an der Seitenlinie stehen?

Von Roland Toleti

Versicherungslösungen erarbeiten, Steuern veranlagten, Röntgenbilder auswerten, Programme schreiben – die Anzahl beruflicher Tätigkeiten, die heute von KI übernommen wird, wächst rasant. KI ersetzt zunehmend nicht nur kaufmännische Fachkräfte, sondern erfasst auch immer mehr Branchen (Medien, Verkehr, Informatik, Medizin etc.). Algorithmen erledigen Routineaufgaben schneller, fehlerfreier und kostengünstiger als Menschen. Die branchenspezifische KI wird so trainiert, dass der Mensch nur noch stichprobenmässig kontrollieren oder sich in Sonderfällen einschalten muss. Die Steuerverwaltungen der Kantone Obwalden, Nidwalden und Solothurn zeigen mit der automatisierten Steuerveranlagung, wie das funktioniert – weitere Kantone werden folgen.

### HR als (Mit-)Gestalter der Zukunft

Die Unternehmensstrategie beschreibt, wie die Organisation ihr Überleben in Zukunft sichern will. Personalentwickler\*innen und Recruiter\*innen werden zwar betonen, dass sie zu dieser Zukunftssicherung genuin ihren Beitrag leisten. Nur: Sie konzentrieren sich vor allem auf die Bereitstellung des Humankapitals – nicht aber auf die inhaltliche Weiterentwicklung der Kernprozesse (Marketing, Produktion, Vertrieb etc.). Ein solcher Fokuswechsel böte aber Chancen sowohl für das HR als auch für die Unternehmung. Zwar hat das HR traditionell nur wenig direkte Berührungspunkte mit den Kernprozessen, aber ein erweiterter, auf KI fokussierter Blick auf diese Kernprozesse könnte sowohl den strategischen Einfluss des HR stärken als auch einen wichtigen Beitrag zur Zukunftssicherung des



Das HR hat jetzt die Chance, sich zum strategischen Partner der KI-Transformation zu entwickeln.

Unternehmens leisten. Wenn das HR die KI-Implementierung in den Kernprozessen aktiv fördert – also nicht nur in den eigenen HR-Systemen –, kann es einerseits zeigen, dass es wertschöpfend und unternehmensstrategisch relevant handelt; andererseits hilft es aber auch der Unternehmung, denn ökonomisch ist KI nur dann sinnvoll, wenn es die Kosten senkt oder die Qualität erhöht.

### Was kann das HR konkret tun?

Um diese beidseitige Chance zu nutzen, ist es wichtig, dass sich das HR frühzeitig über die strategischen Absichten der Geschäftsleitung informiert und dafür sorgt, dass es in die Diskussionen betreffend KI-Implementierung einbezogen wird. Statt als Warner aufzutreten, sollte das HR als proaktiver Förderer wirken. Konkrete Massnahmen könnten z.B. sein:

- Schulungen und Informationsveranstaltungen zum Thema KI organisieren
- Workshops, Brainstormings und Umfragen zur Ideengenerierung (wie

könnte KI die Effizienz oder die Qualität verbessern?) durchführen

- Incentive-Programme als Booster zur Förderung von KI entwickeln
- KI-Expert\*innen in Führungsseminare, Kader- und MA-Veranstaltungen einbinden
- Offen über KI-Projekte, Ziele und Folgen der KI-Implementierung informieren

Mit solchen Massnahmen kann das HR das Informationsbedürfnis der Mitarbeitenden erfüllen, aber auch gleichzeitig steuernd und unterstützend die Implementierung von KI fördern, ohne dabei den Fokus auf die Menschen zu verlieren. Es ist realitätsfern zu glauben, dass die Arbeitnehmenden durch Produktivitätsgewinne dank KI mehr Zeit für interessantere Arbeiten erhalten (Augmentationseffekt). Genauso wenig wird man die noch anstehenden Aufgaben einfach auf mehr Mitarbeitende aufteilen. Deshalb ist eine offene Kommunikation nicht nur ehrlich, sondern auch ethisch geboten. Die Mitarbeitenden müssen wissen,



## Improvisationstalent als Stärke

# Führung ohne Drehbuch

Die Regeln der Führung ändern sich. VUCA, BANI, KI und Fachkräftemangel fordern. Was gestern funktionierte, greift heute ins Leere. Führung nach Plan? Kaum möglich, denn die Realität ist schneller als jeder Plan. Führung ohne Drehbuch? Genau jetzt, denn nicht das perfekte Konzept zählt, sondern Handlungsfähigkeit.

Von Melissa Schlimm

**F**ührung ohne Drehbuch heisst, sich immer wieder auf neue Gegebenheiten einzustellen. Flexibilität, Kreativität und Entscheidungskraft sind gefragt. Improvisation ist dabei eine Schlüsselkompetenz und besonders herausfordernd für alle, die sich in klaren Strukturen wohlfühlen.

### Weg vom Skript

Lieferketten geraten ins Wanken, da sie heute globaler, schlanker und kostenoptimierter sind. Weniger Lagerbestände, günstige Produktionsstandorte und hohe digitale Abhängigkeit machen sie anfälliger. Doch die eigentliche Ursache liegt darin, dass wir uns nicht rechtzeitig und wirksam auf neue Rahmenbedingungen eingestellt haben.

*Beispiel aus dem Bildungsbereich:* Was passiert, wenn KI schneller ist als der Lehrplan? Künstliche Intelligenz verändert Berufsbilder rasant – etwa das der Mediamatikerin. Eine vielversprechende Ausbildung kann zur Sackgasse werden, wenn KI Aufgaben übernimmt. Das erfordert von den Ausbildungsstätten, Inhalte kontinuierlich anzupassen und KI einzubeziehen. Es gilt also: Weg vom Skript und hin zum Handeln unter veränderten Bedingungen.

### Hin zum Szenenwechsel

Was überspitzt klingen mag, ist ein Aufruf, die Dinge anders zu denken und sich auf die Realität einzulassen. Strategien, klare Rollenverteilungen und KPIs reichen nicht aus. Anpassungsfähigkeit braucht Improvisation. Nicht als Notlösung, sondern als Führungskompetenz. Statt des perfekten Konzepts zählt gemeinsames Ausprobieren:



*Führungskräfte, die improvisieren, sind handlungsfähige Superstars.*

- Was funktioniert im aktuellen Alltag?
- Wo müssen wir anders agieren?
- Welche Wege könnten wir ausprobieren?

Improvisation pur.

### Bühne frei für Improvisation

Improvisation gilt oft fälschlich als chaotisch, faul oder entscheidungsschwach. Das greift zu kurz. Improvisation ist eine Stärke und die Anspruchshaltung, mit dem zu arbeiten, was da ist, statt auf das zu warten, was ideal wäre. Sie ist sogar

eine hohe Kunst, unter Unsicherheit in Echtzeit zu handeln. Führungskräfte, die improvisieren, sind nicht kopflos, sondern handlungsfähig. Sie gewährleisten spontane und anpassungsfähige Reaktionen. Was wie ein Fähnchen im Wind wirkt, ist in Wahrheit das passende Puzzleteil für täglich wechselnde Rahmenbedingungen.

### Und ... Action! – mit fünf Regie-Ideen

Es braucht also mehr als spontane Einfälle. Improvisation soll gezielt entwickelt, gefördert, geübt und gelebt werden.

**Wettbewerb**

# Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

*Welches Zitat stammt von Roger Basler de Roca (Titelinterview)?*

- ☐ «Denken ist ChatGPT, nur ohne Copy-Paste-Mentalität.»
- ☐ «Denken ist wie ChatGPT – nur ohne Ladebalken!»
- ☐ «Denken ist wie ChatGPT, nur krasser!»

*Welche Pflicht auferlegt Art. 328 OR den Arbeitgebenden ausdrücklich im Umgang mit ihren Mitarbeitenden?*

- ☐ Sie müssen die Persönlichkeit der Arbeitnehmenden achten und schützen.
- ☐ Sie müssen in jedem Konfliktfall eine externe Mediation durchführen.
- ☐ Sie müssen bei gesundheitlichen Beschwerden immer eine ärztliche Zweitmeinung einholen.

*Auf welchen Prinzipien basiert Trust-Leadership?*

- ☐ Durchsetzungsfähigkeit, Entscheidungsstärke, Effizienz und Leistung
- ☐ Authentizität, Transparenz, Integrität und Empathie
- ☐ Spontanität, klare Hierarchien, Leistungsorientierung und Kontrolle.

**Gewinnen Sie eine  
Online-Teilnahme am  
26. WEKA Arbeitsrecht-  
Kongress 2026 im Wert  
von CHF 690.–**

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



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

Lösungen und Gewinner werden in der Ausgabe März 2026 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.  
Teilnahmeschluss: 14.2.2026. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

## Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe Dezember 2025/Januar 2026

*In welcher Position arbeitet Jana Renker (Titelinterview)?*  
Leiterin Case Management bei ZURZACH Care.

*Welche Aussage zur strafrechtlichen Geschäftsgeheimnisverletzung ist KORREKT?*

Eine strafrechtliche Geschäftsgeheimnisverletzung ist ein Antragsdelikt.

*Was ist ein\*e «Social CEO»?*

Ein\*e CEO, die bzw. der Social-Media-Plattformen aktiv nutzt, um mit Mitarbeitenden, Kunden und der Öffentlichkeit zu interagieren und das Unternehmen zu repräsentieren.

Die Gewinnerin der Ausgabe Dezember 2025/Januar 2026 heisst Cathrin Kreis. Herzliche Gratulation!



# Arbeitsrecht-Kongress 2026

**Aktuelles Schweizer Arbeitsrecht –  
Neuerungen, knifflige Fälle, Praxis-Tipps**

**Donnerstag, 19. März 2026 – Technopark Zürich**

**AUCH BUCHBAR ALS  
LIVE WEB CONFERENCE**



# Weiterbildungen im HR & Leadership

Kurstitel	Durchführungsort	Website	Dauer	Unterrichtstage	Lektionen	Spezielles
<b>Seminare</b>						
Arbeitszeugnisse analysieren und erstellen – Basic	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Di oder Do	1 Tag	Auch als Webinar buchbar
Autonomie statt Micromanagement – Führen in der Selbstverantwortung	Feusisberg	zfu.ch/go/aut	2 T	Diverse	2 Tage	Referentin: Kristin Henke
Change als Chance: Führen in Veränderungsprozessen	Feusisberg	zfu.ch/go/rft1	3 T	Diverse	3 Tage	Referentin: Katrin Greßer
Die erfolgreiche HR-Assistenz	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Do	1 Tag	Inkl. Zertifikat
Führen im Generationenmix	Rüschlikon	zfu.ch/go/gef	1 T	Diverse	1 Tag	Referentin: Carolina Pirelli-Häring
Gespräche, die keiner führen will	Rüschlikon, Feusisberg	zfu.ch/go/ges	1 T	Diverse	1 Tag	Referent: Markus Marthaler
Leadership-Troubleshooting: Kritische Führungssituationen zielgerichtet meistern	Rüschlikon, Feusisberg	zfu.ch/go/lts	2 T	Diverse	2 Tage	Referent: Markus Marthaler
Lohnabrechnung – Basic	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Mi oder Do	1 Tag	Auch als Webinar buchbar
Personaladministration: Arbeitszeugnisse	Reinach (BL)	hr-andrist.ch	½ T	Do	½ Tag	Fragen vorab an Referentin
<b>Zertifizierte Lehrgänge</b>						
Advanced Leadership-Programm WEKA	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Arbeitsrecht-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi, Do oder Fr	5 Tage	Modulares Programm
Change Management Skills Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Zert. Change-Manager/in ZfU	Raum Zürich	zfu.ch/go/zcm	11 T	Modular	9 Tage	4 Module, 4 E-Learnings
Coaching Basics – Toolbox	Olten, Zürich	coachingzentrum.ch/coaching	5 M	Diverse	6 Tage	Modulares Programm bis CAS Coaching
Digital Collaboration Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Mi oder Fr	5 Tage	Modulares Programm
Dipl. wertorientierter systemischer Coach & Berater/in (CAS/ISO/ICI)	Verschiedene	coachakademie.ch	10 T	Mo, Do oder Fr	7 Module	Nach Nach St. Galler Coaching Modell®
Future Leadership Skills Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Zert. Geschäftsführer-Programm WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi, Do oder Fr	5 Tage	Modulares Programm
HR-Assistent/in	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6 M	Div. Zeitmodelle	–	Präsenzunterricht oder Blended Learning
HR-Assistent/in	KV Luzern Berufsakademie	kvlu.ch/berufsakademie	6 M	Je nach Modell	104 Lektionen	2 Modelle, mit Prüfungssimulation
HR-Assistent/in	z.B. Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch	6 M	Do	64 Lektionen	HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in HRSE	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	8 M	Di	26 Halbtage	HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in HRSE	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	6 M	Flexibel	130 Stunden	HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in HRSE	Online-Lehrgang	hr-ausbildungen.ch	6 M	Fr oder Sa	12 Tage	100% Online mit Zoom
HR-Assistent/in WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Kommunikation WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Professional WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR Transformation Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	10 Tage	Modulares Programm
Int. Payroll-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Junior Leadership-Programm WEKA	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Leadership Communication WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Zert. Leadership Executive ZfU	Raum Zürich	zfu.ch/go/zle	10 T	Modular	8 Tage	5 Module, 13 E-Learnings
Zert. Leadership Professional ZfU	Raum Zürich	zfu.ch/go/zlp	8 T	Modular	8 Tage	4 Module, 10 E-Learnings
Leadership Trainings «BWI – der Führungsausweis»	BWI Zürich	bwi.ch	9–12 M	Diverse	10 Tage	Pflicht- und Wahltag zu Team- oder Projektführung
Lernprozesse digital unterstützen	Olten, Zürich	lernwerkstatt.ch/digital	3 M	Diverse	5 Tage	Parallellehrgang für verpasste Termine
New Leadership WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di oder Mi	5 Tage	Modulares Programm
Payroll Experte/in kv edupool	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6 M	Div. Zeitmodelle	–	kv edupool-Diplom
Payroll Experte/in kv edupool	Münchenstein	kvpro.ch	5 M	Do	70 Lektionen	kv edupool-Diplom
Payroll Spezialist/in	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6 M	Div. Zeitmodelle	–	Abschluss Payroll Manager/in kv edupool
Powerteam Training WEKA/SIB	SIB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Professional Leadership WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Mo, Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Recruiting Professional WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Recruiting Spezialist/in	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6 M	Div. Zeitmodelle	85 Lektionen	30% Online-Unterricht
Ressourcenorientiertes Coaching	12 Standorte	coach-werden.ch	4 M	Diverse	12 Tage	Neu auch online
Sachbearbeiter/in Personalwesen kv edupool	Basel-Stadt/Basel-Land	kvpro.ch	12 M	Diverse	176 Lektionen	kv edupool-Diplom
Sachbearbeiter/in Personalwesen kv edupool	BWZ Rapperswil-Jona	bwz-rappi.ch	8 M	Mo und Mi abends	164 Lektionen	kv edupool-Diplom, BWZ-Zertifikat
Sachbearbeiter/in Personalwesen kv edupool	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6–12 M	Div. Zeitmodelle	170 Lektionen	Präsenzunterricht oder Blended Learning, kv edupool-Diplom
Sachbearbeiter/in Personalwesen kv edupool	z.B. Zentrum Bildung Baden/online	zentrumbildung.ch	8–10 M	Di und Sa oder Di und Do	150 Lektionen	kv edupool-Diplom, 3 Starts/Jahr
Sachbearbeiter/in Personalwesen kv edupool	Zofingen	weiterbildung-zofingen.ch	9 M	Do abends, Sa morgens	156 Lektionen	Microsoft 365-Lizenz inkl.
Sozialversicherungs-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
SVEB-Zertifikat Ausbilder/in	29 Standorte	sveb-1.ch	4 M	Diverse	14 Tage	Parallellehrgang für verpasste Termine
Swiss Payroll Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm



## Neurodivergenz mit Offenheit begegnen

# AD(H)S verstehen – besser führen

Priorisieren fällt schwer, Ablenkung lauert überall, und das Zeitgefühl spielt oft nicht mit – der Arbeitsalltag stellt Mitarbeitende mit AD(H)S vor besondere Herausforderungen. Wenn sich betroffene Personen von Führungskräften verstanden und unterstützt fühlen, können sie ihre Stärken gezielt einbringen.

Von Barbara Schilter und Franziska Bossert

Die Teamsitzung beginnt, Laptops klappen auf, und Kaffeeduft liegt in der Luft. Während die Arbeitskolleginnen und -kollegen der Präsentation folgen, schweift Jans Aufmerksamkeit vom flackernden Beamerlicht zu den trommelnden Fingern seines Vorgesetzten. Die Inhalte ziehen an ihm vorbei wie die Landschaft an einem Zugfenster: Er sieht alles, nimmt aber nur Bruchstücke wahr. Jan lebt mit AD(H)S.

### AD(H)S im Arbeitsumfeld erkennen

Neurodivergente Menschen unterscheiden sich von neurotypischen in ihren Denk-, Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsmechanismen. Bei AD(H)S verarbeiten Betroffene Informationen, Reize und Emotionen anders als neurotypische Personen. Im Arbeitsumfeld zeigt sich AD(H)S häufig durch:

- hohe Reizoffenheit (Vorteil: rascher Überblick in komplexen Situationen, Nachteil: Reizüberflutung und Erschöpfung)
- grossen Aktivitätendrang (Vorteil: hohe Antriebskraft und Begeisterungsfähigkeit, Nachteil: Unruhe und Aufschub weiterer Aufgaben)
- abweichende Konzentrationenmuster (Vorteil: Hyperfokus bei hoher innerer Motivation, Nachteil: Mühe mit repetitiven Aufgaben)

Führungskräfte nehmen AD(H)S meist indirekt über bestimmte Verhaltensweisen oder Herausforderungen wahr, die sich bei Mitarbeitenden im Arbeitskontext zeigen. Nadim Janssen, dipl. Pflegefachmann HF Psychiatrie bei der Psychiatrie St. Gallen und Co-Leiter der AD(H)S-Coaching-Gruppe am Standort Uznach/Rapperswil, nennt insbesondere folgende:

- mangelhafte Konzentration
- auffälliges Arbeits- und Organisationsverhalten (von Chaos bis hin zur Überstrukturierung)
- erhöhte Angst vor Fehlern
- ständiges Sichentschuldigen und Rechtfertigen

Wie Fachpersonen berichten, wird eine AD(H)S-Diagnose oft nicht offen kommuniziert. Viele Betroffene wissen nichts davon oder fürchten eine Stigmatisierung.

### Mit Teamvielfalt umgehen

Die unterschiedlichen Bedürfnisse von neurotypischen und neurodivergenten Mitarbeitenden führen im Arbeitsalltag häufig zu Missverständnissen und Spannungen. Typische Herausforderungen zeigen sich in der Kommunikation, der Arbeitsweise oder im Umgang mit sensorischen Reizen. Für Unternehmen können diese Konflikte spürbare Folgen haben: Mitarbeitende fühlen sich überfordert, ziehen sich zurück oder fallen krankheitsbedingt aus. Zudem leidet das Teamklima, wenn neurodivergentes Verhalten nicht ausreichend verstanden oder falsch interpretiert wird.

### AD(H)S im Unternehmen integrieren

Laut dem Bundesamt für Gesundheit (BAG) leben rund 5% der Schweizer Bevölkerung – etwa 500 000 Menschen – mit AD(H)S. Fachleute wie Nadim Janssen vermuten jedoch eine deutlich höhere Dunkelziffer. Die in den letzten Jahren zunehmende Anzahl an Diagnosen spiegelt eine veränderte Diagnostik, vermehrte Aufklärung sowie gesellschaftliche Entwicklungen wider. Doch was bedeutet das für die Arbeitswelt? Wenn ein relevanter Teil der Bevölkerung betroffen ist, stellt sich die Frage nach einem sinnvollen unternehmerischen Umgang.

### Individuelles Arbeiten ermöglichen

Heute ist es in vielen Unternehmen selbstverständlich, Mitarbeitende individuell zu fördern und zu unterstützen. Damit auch neurodivergente Mitarbeitende ihr Potenzial entfalten können, ist ein Arbeitsumfeld erforderlich, das ihre Bedürfnisse berücksichtigt. Vergleichbare Massnahmen sind längst etabliert: ergonomische Büromöbel für Menschen

#### AD(H)S vs. ADS

##### Aufmerksamkeits-Defizit-(Hyperaktivitäts-)Störung (AD(H)S)

neurobiologische Störung, bei der es zu teils veränderter Informationsübertragung zwischen Nervenzellen im Gehirn kommt

##### Grundsymptome von AD(H)S

Vergesslichkeit, Unkonzentriertheit, Ablenkbarkeit

##### Symptome von ADHS

Impulsivität, motorische Unruhe, Ungeduld

##### Symptome von ADS

Verträumtheit, Introvertiertheit, Sensitivität

Kopfarbeiter kontrollieren? Die pure Anwesenheit am Schreibtisch ist kein Garant für Leistung. Einfallsreichtum entsteht nicht nach Stundenplan und auf Befehl, sondern braucht ein passendes Umfeld. Nur wer sich wohlfühlt, ist kreativ. Neurobiologisch betrachtet entwickeln sich kreative Ideen, indem das Gehirn auf geistige Wanderschaft geht und bestehendes Wissen mit neuem Gedankengut kombiniert.

Hohe Decken lassen Luft zum Denken. Für fokussierte Arbeiten hingegen sind niedrige Decken besser geeignet. Ein weiterer Blick nach draussen oder ein Arbeitsort in freier Natur kann zu zündenden Einfällen führen. Ansprechende Musik sowie passende Farben und Düfte stimulieren die Schöpferkraft und steigern das Leistungsvermögen.

### Wandelbare Arbeitslandschaften schaffen Vernetzung

Eine gut ausgestattete bistroähnliche Küche ist in modernen Bürogebäuden elementar. Sie ist ein Erholungsort und macht Plauschpausen möglich. Einfallsreichtum entsteht ja vor allem dann, wenn unser Denkkapazität entspannt ist und Gedankenrohlinge mit anderen teilt. So kann man sich im Bistro auch ganz ungezwungen mit Kollegen aus anderen Arbeitsbereichen treffen, um sich zu vernetzen und Ideen zusammenzulegen.

Manchmal reicht es zu Beginn, einen einzigen Raum im Unternehmen für kreativeres Arbeiten umzugestalten. Sorgen Sie für unterschiedlichste Sitzgelegenheiten, für Visualisierungsflächen, für einen Kuschelteppich – und unbedingt auch für ein gemütliches Sofa. Projektgruppen benötigen andere Räumlichkeiten als Scrum-Teams. Und Design Thinking braucht einen anderen Ort als die Routinearbeit.

In wandelbaren Arbeitslandschaften bleiben auch die Mitarbeitenden in Bewegung und eisen nicht in Routinen ein. Wer immer in gleichförmiger Umgebung ist, stumpft irgendwann ab. Neue Reize hingegen bringen uns auf neue Gedanken, weil unser Gehirn die eingefahrenen Programme dann nicht mehr automatisch abspulen kann. Obendrein steigert eine moderne Arbeitsumgebung die Arbeitgeberattraktivität.

### BUCHTIPP



Anne M. Schüller  
**Zukunft meistern**  
Das Trend- und  
Toolbook für  
Übermorgengestalter  
Gabal Verlag 2024,  
232 Seiten, € 29.90  
ISBN: 978-3-96739-181-7

### Serendipity heisst: Dem Zufall auf die Sprünge helfen

Serendipität ist weit mehr als nur ein glücklicher Zufall. Meist wird sie als eine zufällige Entdeckung definiert, nach der man ursprünglich gar nicht gesucht hat. Solche überraschenden Ereignisse können zu massgeblichen Innovationen führen. Post-its, Cornflakes, Herzschrittmacher und die blaue Pille sind bekannte Beispiele dafür. Die gute Nachricht: Wir können für Umstände sorgen, die Serendipity unterstützt.

Vor allem wird sie durch Vernetzung und die «Weisheit der Vielen» begünstigt. Einer, der das besonders gut wusste, war Steve Jobs. Als er Chef bei Hollywoods Filmstudio Pixar war, mussten die Architekten die Gebäude so konzipieren, dass sie möglichst viele unbeabsichtigte Begegnungen ermöglichen. Er liess ein zentrales Atrium bauen, in dem sich alle Gemeinschaftsaktivitäten abspielten, um spontane Interaktionen zu fördern. So schuf er die Basis für eindrucksvolle Erfolge.



**Anne M. Schüller**  
ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. 2024 wurde sie als Unternehmerin der Zukunft ausgezeichnet.  
[www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

## Was hat KI mit Geschirrspülen zu tun?

Spülmaschinen sind heute in Restaurants nur schlecht wegzudenken. Jedoch werden die Kristallgläser weiterhin von Hand gewaschen. Zu fragil für den Standardprozess. Die Spülmaschine übernimmt das Routinegeschirr, Menschen kümmern sich um das Wertvolle.

KI verändert unsere Welt. Schnell. Radikal. Tiefer, als viele denken. Produktionsketten, Geschäftsmodelle, Zusammenarbeit, Führung. Alles steht auf dem Prüfstand. Was gestern noch sicher schien, ist heute schon überholt.

Viele spüren diese Wucht. Sie verunsichert. Führungskräfte, Mitarbeitende, ganze Branchen fragen sich: Was bleibt? Was kommt? Und vor allem, wie arbeiten wir künftig zusammen?

Die Fakten sind klar: KI spart Zeit. Viel Zeit. Aufgaben, die früher Monate dauerten, sind heute in Stunden erledigt. Programmieren, Offerten, Konzepte, Berichte. KI denkt mit, sucht, schreibt, rechnet. Plötzlich haben wir Freiraum. Zeit, die wir lange nicht hatten.

Und genau hier beginnt die eigentliche Frage: Was machen wir mit dieser gewonnenen Zeit?

Manche träumen von der 30-Stunden-Woche. Klingt wunderbar. Aber noch sind wir mitten in der Transformation. Jetzt gilt: verstehen, lernen, anwenden, bevor wir neu verteilen.

Mein Rat:

- **Für alle:** Erst verstehen, dann verändern.
- **Für jede und jeden:** Täglich mindestens zehn Minuten Zeit für Lernen über KI. Lesen. Zuhören. Ausprobieren. So entstehen Sicherheit und Mut.
- **Für Unternehmen:** Fördert die, die wollen. Baut mit ihnen euer Zukunftsbild. Wer auf C-Level nicht mitzieht, blockiert.

KI ist keine Bedrohung, sie ist ein Werkzeug. Ein starkes. Sie gibt uns Zeit, aber sie nimmt uns die Ausrede, sie zu verschwenden. Ob wir dereinst 30 Stunden arbeiten, zeigt sich nicht jetzt, sondern erst, wenn wir gelernt haben, mit dieser neuen Zeit richtig umzugehen.

Wer heute schon wissen will, was die Kristallglas-Jobs der Zukunft sind, muss noch für eine Weile in die Kristallkugel gucken.

**Dalith Steiger-Gablinger**  
ist KI-Expertin und gleichzeitig Co-Founder und Managing Partner der KI-Advisory Firma SwissCognitive.

