

personalSCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



Arbeitswelt und HR der Zukunft

«Ich sehe eine Veränderung des Arbeitsethos»

Zukunftsforscher Joël Luc Cachelin im Experten-Interview

Arbeitsrecht

Big Boss is Watching You

Die Überwachung von Mitarbeitenden unterliegt strengen arbeits- und datenschutzrechtlichen Grenzen. [S. 12](#)

Change-Prozesse

HR-Power für Veränderungen

Unternehmen benötigen Strukturen und Menschen, die Veränderung verstehen, begleiten und gestalten. [S. 24](#)

Good Work

Gesunde Mitarbeitende

So stärkt die FMA Liechtenstein mit gezieltem Einsatz von New Work die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit. [S. 26](#)

Big Boss is Watching You

Inwiefern ist die Überwachung von Mitarbeitenden zulässig?

Die Technik scheint grenzenlos und würde eine engmaschige und versteckte Überwachung der Mitarbeitenden ermöglichen. Dies mag verlockend klingen, insbesondere da Arbeitgeber aufgrund von Remote Work oftmals weniger Kontrolle über ihre Mitarbeitenden haben. Die Überwachung von Mitarbeitenden unterliegt jedoch strengen arbeits- und datenschutzrechtlichen Grenzen.

Von Marc Ph. Prinz und Jeannine Dehmelt

Die rechtlichen Rahmenbedingungen

Für die Frage der Zulässigkeit der Mitarbeitendenüberwachung ist neben dem allgemeinen Persönlichkeitsschutz insbesondere Art. 328b OR relevant. Demnach darf der Arbeitgeber Personendaten von Mitarbeitenden nur bearbeiten, soweit sie deren Eignung für das Arbeitsverhältnis betreffen oder zur Durchführung des Arbeitsvertrags erforderlich sind. Überwachungsmassnahmen, die keinen Bezug zum Arbeitsverhältnis aufweisen, sind daher unzulässig.

Auch bei arbeitsplatzbezogenen Überwachungsmassnahmen greift der Arbeitgeber (unter Umständen) in die Persönlichkeit und Privatsphäre der Mitarbeitenden ein. Damit solche Massnahmen zulässig sind, müssen die folgenden Voraussetzungen erfüllt sein:

Keine reine Verhaltensüberwachung

Art. 26 Abs. 1 der Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz (ArGV3) hält fest, dass Überwachungs- und Kontrollsysteme, die das Verhalten der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz überwachen sollen, nicht eingesetzt werden dürfen. Sind Überwachungs- oder Kontrollsysteme aus anderen Gründen erforderlich, sind sie insbesondere so zu gestalten und anzuordnen, dass die Gesundheit und die Bewegungsfreiheit der Mitarbeitenden dadurch nicht beeinträchtigt werden (Art. 26 Abs. 2 ArGV3). Solche anderen Gründe können beispielsweise die Arbeitszeit- und Zugangskontrolle oder die Optimierung betrieblicher Abläufe sein.

Gemäss der Wegleitung des SECO zu dieser Bestimmung sind Überwachungs- und Kontrollsysteme technische Systeme, die Tätigkeiten oder Verhaltensweisen von Mitarbeitenden erfassen und allenfalls aufzeichnen können. Darunter fallen unter anderem Videoanlagen, Ortungssysteme und Informatikmittel mit Data-Logger.

Die reine (ständige oder auch nur zeitweise) Verhaltensüberwachung von Mitarbeitenden ist *unzulässig* und verstösst gegen das Persönlichkeitsrecht der Mitarbeitenden.

Dies mag einfach klingen, doch die Abgrenzung ist oft schwierig. Technische Systeme zur Sicherheits- oder Leistungsüberwachung können häufig auch das Verhalten der Mitarbeitenden überwachen. Lässt sich eine erlaubte Sicherheits- oder Leistungsüberwachung nicht klar von einer unerlaubten Verhaltensüberwachung abgrenzen, ist eine Interessenabwägung und Verhältnismässigkeitsprüfung erforderlich, um die Zulässigkeit des Systems zu beurteilen (neben weiteren Voraussetzungen).

Interessensabwägung: Sind die Interessen des Arbeitgebers höher zu gewichten?

Es ist in jedem Einzelfall zu prüfen, ob die Betriebsinteressen den Persönlichkeitsschutz der Mitarbeitenden überwiegen. Zu den Betriebsinteressen zählen namentlich die Sicherheit von Mitarbeitenden, Dritten oder (überlebens-)wichtigen Betriebsgütern, die Datensicherheit

sowie die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben. Je höherrangig das zu schützende Gut ist, desto eher ist ein überwiegendes Betriebsinteresse anzunehmen.

Verhältnismässigkeit: Handelt es sich um die mildeste Massnahme?

Die beabsichtigten Überwachungsmassnahmen müssen das mildeste zur Verfügung stehende Mittel sein und dürfen die Gesundheit sowie die Bewegungsfreiheit der Mitarbeitenden nicht oder nur geringfügig beeinträchtigen. Das SECO empfiehlt in seiner Wegleitung, ein Konzept zur Funktionsweise, Art und zum Zeitpunkt der Aufzeichnung zu erstellen. Dieses soll aufzeigen, dass die Gesundheit und der Persönlichkeitsschutz der Mitarbeitenden nicht oder nur in möglichst geringem Masse beeinträchtigt werden.

Datenschutz: Werden die datenschutzrechtlichen Bestimmungen beachtet?

Da solche Überwachungsmassnahmen oft die Bearbeitung von Personendaten umfassen, müssen auch die allgemeinen Datenbearbeitungsgrundsätze beachtet werden: Jede Datenbearbeitung muss rechtmässig, nach Treu und Glauben, verhältnismässig, entsprechend dem bei der Datenerhebung angegebenen Zweck und korrekt erfolgen (Art. 6 DSGVO) sowie allen weiteren datenschutzrechtlichen Bestimmungen entsprechen.

Dabei kommt insbesondere der Transparenz und Zweckbindung bei der (möglichen) Mitarbeitendenüberwachung grosses Gewicht zu. Grundsätzlich müssen die Mitarbeitenden vorab über eine mögliche

Von der Krankentaggeldversicherung bis zur flexiblen Pensionierung

Soziale Sicherheit als Benefit

Gerade in einer von Veränderungen geprägten Zeit wünscht sich der Mensch Sicherheit. Gewähr, unversehrt zu bleiben, sich einen komfortablen Lebensunterhalt leisten zu können, wie auch immer das Leben verläuft. «Was wäre, wenn mein Arbeitgebender diese Ziele unterstützen würde?» Dieser Artikel zeigt auf, wo die Pflicht endet und die Kür beginnt, Mitarbeitenden echte und nachhaltige Benefits zu bieten.

Von Myriam Minnig

Wissen schafft Sicherheit

Lücken in der sozialen Absicherung haben meist zwei Gründe: Man weiss um die mangelhafte Deckung, unternimmt aber nichts dagegen (keine Zeit, kein Geld, kein Interesse) – oder das notwendige Wissen fehlt. Hier können Arbeitgebende einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie die Mitarbeitenden befähigen. Über Kurse, Workshops oder Personalveranstaltungen, begleitet von Fachpersonen in Zusammenarbeit mit dem eigenen HR. In Verbindung mit einem sozialen Event bietet sich Raum für Austausch, und um individuell vertiefende Fragen zu stellen. Wichtiger Effekt: Mitarbeitende, die sich auskennen, erkennen auch die Benefits, von denen sie profitieren.

Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit

Wenn als Folge eines Unfalls oder einer Krankheit die Arbeit ausgesetzt werden muss, wännen sich die meisten in (finanzieller) Sicherheit. Wie sieht es tatsächlich aus?

Krankheit: Heilungskosten wie medizinische Behandlung, Medikamente oder Hilfsmittel werden über die Krankenpflegeversicherung mit der Krankenkasse abgerechnet. Die Grundversicherung ist obligatorisch für alle und selbst abzuschliessen. Wer bessere Leistungen will, braucht Zusatzversicherungen. Und hier liegt die Krux: Da diese nicht obligatorisch sind, kann die Versicherungsgesellschaft je nach Risikoprofil Zusatzversicherungen verweigern, kündigen, mit hohen Prämien versehen oder Ausschlüsse vornehmen (z.B. vorbestandene Leiden).

Arbeitgebende können eine Kollektiv-Krankenpflegeversicherung abschliessen. Durch die Risikoverteilung auf ein Kollektiv werden Einzelrisiken oft weniger streng oder gar nicht geprüft, und die Prämien fallen günstiger aus.

Krankheit: Lohnausfall wird während einer beschränkten Zeit vom Arbeitgebenden finanziert über die gesetzliche Lohnfortzahlungspflicht. Die Dauer hängt vom Dienstalter ab und beginnt bei drei Wochen, sodass vor allem bei dienstjungen Mitarbeitenden eine grosse Lücke klafft. Doch auch nach 40 Dienstjahren fliesst der Lohn je nach Skala nur während sechs Monaten. Die grosse Diskrepanz zur Unfalldeckung (siehe nachfolgend) ist vielen nicht bewusst. Der Arbeitgebende kann Abhilfe schaffen mit einer Krankentaggeldversicherung, welche im Kollektiv wiederum erheblich einfacher und günstiger zu bekommen ist als für Einzelpersonen.

Krankheit: Invalidität bedeutet, ein Gesundheitsschaden ist so schwerwiegend, dass eine (vollständige) Rückkehr ins Erwerbsleben nicht mehr möglich ist. Die Inva-

lidenversicherung ersetzt einen Teil des Lohnausfalls. In der ersten Säule beträgt die Rente zwischen CHF 1260.– und CHF 2520.– pro Monat (Stand 2026). Diese Leistung kann nicht direkt beeinflusst werden.

In der zweiten Säule bieten sich Arbeitgebenden jedoch bedeutende Verbesserungsmöglichkeiten zu verhältnismässig tiefen Kosten. Bei einer gesetzlichen Minimallösung fällt die Leistung je nach Alter, in dem eine Invalidität eintritt, sehr unterschiedlich aus. Ein Vergleich:¹

P1 wird mit 29 Jahren invalide. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte sie CHF 9934.– Kapital erarbeitet inkl. Zins. Für die Berechnung der IV-Rente werden ihr die Altersgutschriften angerechnet, die sie bis zum Referenzalter noch eingezahlt hätte. Das ergibt ein Kapital von CHF 137995.– bzw. eine Jahresrente von CHF 9384.– (Umwandlungssatz 6,8%).

P2 wird mit 60 Jahren invalide. Ihre Jahresrente beträgt CHF 22674.–. Der grosse Unterschied begründet sich dadurch, dass die Altersgutschriften ab Invalidität

Alter	Jahre	Jahreslohn	Koord. Lohn ²	Beitrag P1	Beitrag P2
25–29	5	54 000	27 540	9934	9934
30–34	5	60 000	33 540	9639	12 865
35–44	10	78 000	51 540	27 540	58 822
45–54	10	90 000	63 540	41 310	115 111
55–60	6	96 000	64 260	29 743	90 441
61–65	4			19 829	46 268
Kapital				137 995	333 441
IV-Rente				9384	22 674

Skills statt Zertifikate

Wie Skills-based Hiring die Rekrutierung verändert

Zertifikate allein greifen zu kurz. Skills-based Hiring revolutioniert die Rekrutierung, indem es echtes Potenzial über formale Abschlüsse stellt. Dieser Ansatz erweitert den Talentpool, fördert Fairness und hilft Unternehmen, im KI-Zeitalter die wirklich passenden Talente für eine langfristige gemeinsame Zukunft zu finden.

Von David Gisler

Die Anforderungen an die Rekrutierung haben sich in den letzten Jahren spürbar verändert. Die traditionelle Einstellungspraxis fokussiert sich noch immer auf formale Qualifikationen. Wer keine lückenlosen Zeugnisse oder branchenüblichen Qualifikationen vorweist, wird oft frühzeitig aussortiert. Dieser Ansatz funktioniert immer weniger – auch wenn der Fachkräftemangel aktuell weniger akut erscheint.

Die Rekrutierung von heute verlangt einen anderen Blick auf das Potenzial. Viele fähige Menschen verfügen über die nötige Kompetenz, aber nicht die formalen Zertifikate. Beim Skills-based Hiring verschiebt sich der Fokus von Qualifikationen und Abschlüssen auf Kompetenzen und Potenzial. Entscheidend ist nicht, was auf dem Papier steht, sondern welche Fähigkeiten eine Person mitbringt.

Skills-based Hiring ist ein innovativer Ansatz, der den Bewerbungsprozess grundlegend umgestaltet. Damit verbunden sind neue Methoden und Abläufe sowie eine veränderte Haltung gegenüber Bewerber*innen. Der Kerngedanke ist, dass die richtige Person für eine Rolle nicht automatisch jene mit der meisten Erfahrung ist, sondern jene mit den entscheidenden Kompetenzen. Die Frage «Was kannst du wirklich?» wird stärker gewichtet als «Was hast du für Abschlüsse?».

Vom Abschluss zum Potenzial: Ein Paradigmenwechsel

Das folgende Beispiel verdeutlicht dies: Ein Uhrmacher und ein Zahntechniker

arbeiten in unterschiedlichen Branchen, verfügen in ihrer alltäglichen Arbeit jedoch über ähnliche Fertigkeiten wie manuelles Geschick und Präzision. Formal stehen zwei völlig verschiedene Berufsbilder nebeneinander. Liegt der Fokus hingegen auf den gemeinsamen Kompetenzen, wird deutlich, dass ein Wechsel zwischen beiden Berufen gar nicht so abwegig ist. Genau hier liegt das Potenzial der Skills-basierten Rekrutierung: Es ist die Fähigkeit, Bewerbende nach ihren tatsächlichen Kompetenzen zu beurteilen und damit Karrierepfade zu eröffnen, die zuvor nicht in Betracht gezogen wurden. Dieser Ansatz erweitert den Talentpool erheblich, schafft Diversität und ermöglicht Quereinstiege.

Um Skills systematisch zu bewerten, unterscheiden wir zwischen «Skill-Enablers» – grundlegenden menschlichen Eigenschaften – und konkreten Verhaltensweisen. Kognitive Agilität zeigt sich in der Fähigkeit, sich anzupassen, Aufgaben zu bearbeiten und zu analysieren. Ausdauer manifestiert sich durch Entschlossenheit, Gelassenheit und das Liefern von Ergebnissen. Fokussierte Aufmerksamkeit ermöglicht konzentriertes Arbeiten und emotionale Kontrolle bei Entscheidungen. Emotionswahrnehmung fördert Zusammenarbeit, Empathie und Neugier. Induktives Denken befähigt zur Problemlösung und zum kritischen Denken, während quantitatives Denken die Interpretation von Daten und deren Anwendung ermöglicht. Dieser Prozess gleicht einem Baum: Die Wurzeln bilden die «Skill-Enabler», die eine Kompetenzentwicklung überhaupt erst möglich machen. Die

Äste symbolisieren Hard und Soft Skills, die kontinuierlich aufgefrischt werden müssen.

Effizienz im KI-Zeitalter: Neue Wege im Prozess

Beim Skills-based Hiring kann der Lebenslauf entweder ganz weggelassen oder erst später im Rekrutierungsprozess geprüft werden. Eröffnungsfragen wie «Warum möchtest du bei uns arbeiten?» oder «Welche Eigenschaften bringst du für diese Position mit?» offenbaren früh im Prozess, ob Motivation, Selbstreflexion und Verständnis für das Unternehmen vorhanden sind. In Lebensläufen und Zeugnissen sind diese oft nicht ersichtlich.

Im nächsten Schritt nutzen Unternehmen psychometrische Verfahren oder Assessments, um jene Fähigkeiten zu überprüfen, die für den beruflichen Erfolg in einer bestimmten Jobfamilie ausschlaggebend sind. Ein (Online-)Testverfahren kann etwa vier Skills in rund 30 Minuten evaluieren. Diese Vorselektion löst ein Problem der KI-Revolution: Studien zeigen, dass bis zu zwei Drittel der Kandidat*innen KI-Werkzeuge im Bewerbungsprozess nutzen, um beispielsweise ihren Lebenslauf zu optimieren. Es gibt mittlerweile sogar Tools, die es ermöglichen, unzählige Bewerbungen automatisiert zu versenden. Aus aktueller Erfahrung kann ich von einer Verdoppelung der eingegangenen Dossiers innerhalb eines Jahres berichten. Bei mehreren Hundert Bewerbenden auf eine Stelle ist es eine Herausforderung, jene herauszufiltern, die für den weiteren

**HR der Zukunft**

Wie gelingt es HR, sich im Unternehmen zu positionieren?

Angesichts aktueller und künftiger Herausforderungen müssen Unternehmen ihren Erfolg nachhaltig sichern. Dabei bleibt der Mensch eine zentrale Ressource – auch im Zeitalter von KI. Will HR als strategischer Partner wahrgenommen werden, muss es einen messbaren Beitrag zur Wertschöpfung leisten. Dies ist zugleich mit grossen Chancen und erheblichen Risiken verbunden.

Von Fabio Blasi

HR und die Identifikation mit administrativen Prozessen

Seit vielen Jahren gilt HR in vielen Organisationen als Administrationsabteilung. Ein- und Austrittsformalitäten, Arbeitszeugnisse, Payroll und Weiterbildungsadministration sind bekannte und bewährte HR-Prozesse.

Eine gut funktionierende HR-Administration ist aber noch kein Human-Resources-Management und generiert im Unternehmen keine Personalgewinnungsstrategie und kein Nachfolgeplanungsprogramm für Schlüsselfunktionen. Viele administrative Prozesse können heute dank KI und mit modernen Algorithmen vereinfacht werden – ganz unabhängig vom Digitalisierungsgrad einer Organisation. Entscheidend sind nicht nur die Prozesse, sondern die Beratung der Dienstleistung, die Expertise und der Mehrwert, die diese Prozesse im Unternehmen generieren.

Beitrag an die Wertschöpfung des Unternehmens – eine Königsdisziplin

HR ist nun seit vielen Jahren – auch in der Schweiz – ein fester Bestandteil der modernen Betriebswirtschaftslehre. Die HR-Funktion im Unternehmen ist ein wichtiges Fundament zur Identifikation, zur Förderung und zur Erhaltung von Talenten. Im Zuge des War for Talents werden diese Prozesse direkt oder indirekt umsatzrelevant, da der Mensch nach wie vor die wichtigste Unternehmensressource darstellt.



Die Analyse des Unternehmens ist das Fundament und die Basisarbeit für die Wahl der HR-Organisationsstruktur.

Es ist somit naheliegend, dass HR-Themen in der Unternehmensstrategie eine wichtige Rolle spielen. Um diese Pfeiler im Unternehmen zu verankern, sind Überzeugungsarbeit, Leistungsorientierung und Leadership nötig.

Bereitschaft für ein modernes Human-Resources-Management

Nicht jede Organisation ist geeignet für das HR-Businesspartnermodell oder für HR-Change-Agents in komplexen Projekten. Die Unternehmensgrösse, die Relevanz des Arbeitsmarkts und die Arbeitgeberreputation geben wichtige Hinweise für die Wahl der passenden HR-Organisation und der HR-Schlüsselfunktionen, um die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele des Unternehmens zu erreichen.

Fünf Schritte zu einer erfolgreichen HR-Positionierung

Viele Supportfunktionen im Unternehmen verändern sich im Zuge der Unter-

nehmensbedürfnisse. HR ist eine Supportfunktion. In vielen Unternehmen ohne HR übernehmen die Führungskräfte wesentliche Aufgaben direkt.

1) Unternehmensanalyse

Die Analyse des Unternehmens ist das Fundament und die Basisarbeit für die Wahl der HR-Organisationsstruktur. Wichtige Fragestellungen dabei sind:

- Welche Unternehmensphilosophie und welches Führungsverständnis werden gelebt?
- Inwiefern ist es denkbar, dass die HR-Leitung in der Geschäftsleitung eine Funktion wahrnimmt?
- Welche HR-Aufgaben fallen an?

2) Arbeitsmarkt

Der interne und der externe Arbeitsmarkt zeigen auf, welche Mitarbeitende im Unternehmen tätig sind und welche Funktionen in Zukunft benötigt werden. Nicht jede HR-Organisation orientiert sich sowohl am internen wie am externen Arbeitsmarkt. Wichtige Hinweise geben beispielsweise die Personalgewinnungskennzahlen oder die Fluktuationsrate:

- Cost per Hire
- Time per Hire
- Durchschnittliche Besetzungsdauer einer Vakanz
- Fluktuationsraten
- Usw.

3) Identifikation des passenden HR-Organisationmodells

Die genannten Kennzahlen bestimmen weitgehend das HR-Organisationsmodell. Resultiert im Unternehmen ein hoher Bedarf an Personalgewinnungsarbeit,

Mit Future Skills Change-Prozesse erfolgreich meistern

Veränderungen brauchen HR-Stärke

Die Arbeitswelt verändert sich rasant, und die Komplexität steigt kontinuierlich. Unternehmen benötigen daher Strukturen und Menschen, die Veränderung verstehen, begleiten und gestalten. Hier zeigt sich, wie wichtig und entscheidend ein starkes HR sowie ein wirkungsvolles Change-Management für den Unternehmenserfolg sind.

Von Sonja Kupferschmid und Sophie Plüss



Change-Management und Future Skills gewinnen in einer zunehmend dynamischen Arbeitswelt an Bedeutung.

Unternehmen befinden sich in der heutigen Arbeitswelt in einem Zustand permanenter Transformation. Die Komplexität im Arbeitsalltag steigt insbesondere durch zunehmende Digitalisierung, künstliche Intelligenz, demografischen Wandel und veränderte Führungsmodelle. Mitarbeitende und Führungskräfte müssen sich in einer stetig wandelnden Arbeitswelt neue Fähigkeiten aneignen.¹ HR-Kompetenzen und professionelles Change-Management unterstützen dabei, Veränderungen in Organisationen erfolgreich zu bewältigen. Zusätzlich fordern diese Veränderungen neue Kompetenzen, die sogenannten Future Skills.²

HR als Schlüssel im Wandel

Um in der dynamischen Arbeitswelt agil und zukunftsfähig zu bleiben, ist das HR (Human Resources) für Unternehmen ein

Schlüsselfaktor. Dabei spielen operative Effizienz, also die optimale Ressourcenallokation, Prozessoptimierung und Steigerung der Produktivität wichtige Rollen.^{3,4} Besonders dem HR kommt bei der operativen Effizienzsteigerung zentrale Bedeutung zu: Beispielsweise können bei Personalprozessen die Digitalisierung und Automatisierung unterstützen, indem ineffiziente Abläufe beseitigt und Prozesse optimiert werden.³ Das HR übernimmt zunehmend eine entwicklungsorientierte Rolle und fördert Zukunftskompetenzen wie die Future Skills und trägt dazu bei, dass Unternehmen veränderungsfähig bleiben.^{5,2}

Eine Studie der Boston Consulting Group zeigt, dass 70% der digitalen Transformationen in Unternehmen scheitern.⁶ Zusätzlich nimmt die Veränderungsmüdigkeit, die sogenannte *Change Fatigue*, mit

den Auswirkungen der künstlichen Intelligenz weiter zu. Solche Veränderungen führen bei den Mitarbeitenden zu einem erhöhten Stressniveau.⁷

Studien zeigen also, dass gescheiterte Veränderungsprozesse weniger auf die vorhandenen Technologien zurückgeführt werden können, sondern auf menschliche Faktoren wie Stress und Überlastung.⁷ Hier setzen die Future Skills an: Sie sind auf die zukünftige und dynamische Arbeitswelt ausgerichtet und zielen darauf ab, den sich ständig verändernden Anforderungen gerecht zu werden. Analytische Fähigkeiten, kritische Denkfähigkeiten und der Umgang mit technologischen Daten sind Beispiele für Future Skills.² Auch HR-Führungskräfte gewinnen an strategischer Bedeutung, und Change-Management soll nachhaltig in den Unternehmen verankert werden.

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Was hält Joël Luc Cachelin auf dem Coverbild im Arm?

- ☐ Eine Gans
- ☐ Eine Katze
- ☐ Ein Huhn

Welche Aussage im Kontext der Überwachungen von Mitarbeitenden ist FALSCH?

- ☐ Beweismittel, die durch eine unzulässige Überwachung beschafft wurden, sind grundsätzlich unverwertbar.
- ☐ Der Einsatz von Keyloggern und anderer Software, die jeden Tastenanschlag oder jede Mausbewegung aufzeichnet, ist grundsätzlich erlaubt.
- ☐ Die reine (ständige oder auch nur zeitweise) Verhaltensüberwachung von Mitarbeitenden ist unzulässig.

Wer hat im Skills-based Hiring die besten Chancen auf eine Anstellung?

- ☐ Die Person mit der meisten Erfahrung
- ☐ Die Person mit dem höchsten Bildungsabschluss
- ☐ Die Person mit den entscheidenden Kompetenzen

Nehmen Sie per Online-Fragebogen auf 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 April 2026 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 16.3.2026. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe Februar 2026

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

Auf welchen Prinzipien basiert Trust-Leadership?
Authentizität, Transparenz, Integrität und Empathie

Die Gewinnerin der Ausgabe Februar 2026 heisst Corinne Emmenegger. Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie 2 Übernachtungen für 2 Personen inkl. 4-Gang-Abendessen



IM ANGEBOT INBEGRIFFEN

- 4-Gang-Verwöhnmenu an allen Abenden
- Willkommens-Drink
- Reichhaltiges Eden Frühstück mit regionalen Produkten
- Zugang zum Eden Spa mit Sole-Aussenbad, Panorama-Hallenbad, Salzraum, Saunen, Dampfbad und mehr
- Tägliche Kuchenauswahl am Nachmittag in der Bistro-Bar
- PanoramaCard Thunersee für freie Fahrt mit Bus und Postauto und bis zu 50% Ermässigung auf Ausflüge und Erlebnisse in der Region



Das elegante 4-Sterne-Superior-Hotel ist in einer idyllischen Parkanlage gelegen und bietet ein grandioses Panorama auf den Thunersee und die Berner Alpen. Geniessen Sie die Kraft der Elemente und Salze auf 650 m² im Eden Spa und erleben Sie kulinarische Höhepunkte im Restaurant Belle Epoque von Küchenchef Martin Strehle und seinem Team. Veranstaltungen aller Art von 5 bis 120 Personen finden im autonomen Tagungszentrum viel Raum zum Sein.

www.eden-spiez.ch

Weiterbildungen im HR & Leadership

Kurstitel	Durchführungsort	Website	Dauer	Unterrichtstage	Lektionen	Spezielles
Seminare						
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
Zertifizierte Lehrgänge						
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	Mi	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

Führung im Wandel

Was bleibt, wenn nichts mehr sicher ist?

In einer Welt voller Unsicherheit sind es nicht Antworten, die zählen, sondern Haltung. Wie moderne Führung Menschen durch Wandel begleitet, ohne sich selbst zu verlieren.

Von Joëlle Bühler

Wir leben in einer Zeit multipler Krisen: geopolitisch, ökologisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich. Organisationen müssen schneller reagieren, sich neu ausrichten, restrukturieren oder kulturell transformieren. Gleichzeitig herrscht ein wachsender Fachkräftemangel, eine neue Generation mit anderen Werten tritt in den Arbeitsmarkt ein, und daraus resultieren anderen Erwartungen an Führung. Die Folge: Viele Führungskräfte stehen unter permanentem Druck und spüren diesen psychisch wie auch physisch. Die entscheidende Frage ist nicht mehr: Was tun wir? Sondern: Wie führen wir durch Unsicherheit, ohne selbst den Halt zu verlieren?

Diese Unsicherheit ist zur neuen Normalität in Organisationen geworden. Dies spürt nicht nur die Geschäftsleitung, sondern jede einzelne Führungskraft. Es bedarf eines offenen Austauschs, wie mit dieser neuen Situation umgegangen werden kann. Es braucht dabei nicht perfekte Antworten, sondern Führungspersönlichkeiten mit Haltung. Die Zeiten, in denen die besten Verkäufer automatisch Verkaufsleiter wurden, sind längst vorbei. Vielmehr ist heute Führung die menschliche Konstante im Wandel, die sich ebenfalls transformieren darf. Und dies macht die moderne Führung, indem sie Vertrauen schafft und nicht sämtliche Lösungen kennt.

Spätestens mit dem Einsatz von KI stossen klassische Führungsmodelle an ihre Grenzen. Wissen ist allgegenwärtig und zugänglich für alle. Umso mehr braucht es präsente Führungskräfte, die den Raum für Entwicklung halten. Es geht dabei auch um das eigene Werteverständnis und darum, wie dies in die Wertewelt der Organisation passt. Nur so gelingt das Matching: die richtige Person am richti-



Unsicherheit ist zur neuen Normalität in Organisationen geworden. Dies spürt nicht nur die Geschäftsleitung, sondern jede einzelne Führungskraft.

gen Ort. Und genau in dieser Tiefe darf auch der Employee Lifecycle aufbauen. Nur so werden im «Arbeitsmarkt-Dschungel» die richtigen Personen an die passenden Orte geholt und da gehalten, wo es sie wirklich braucht.

Vom Arbeitsmarkt und von gesellschaftlicher Verwirrung

Natürlich steht der Schweizer Arbeitsmarkt vor grossen Herausforderungen. Im Frühling 2025 waren rund 250 000 Stellen unbesetzt, insbesondere in der Bau- und Gesundheitsbranche. Doch innovative Lösungen braucht es überall. Denn trotz verfügbarer Fachkräfte bleiben viele anspruchsvolle Positionen vakant und ein paradoxes Vakuum entsteht.

Der demografische Wandel verschärft die Lage: Während zahlreiche Babyboomer in Pension gehen, entstehen gleichzeitig neue Funktionen durch Automatisierung, Digitalisierung und KI. Gefragt sind Organisationen, die sich flexibel anpassen und ihren Mitarbeitenden gezieltes Upskilling ermöglichen, wie beispielsweise den

Wechsel in digital geprägte Rollen. Auch in weniger technisierten Bereichen lassen sich Stärken gezielt einsetzen: Vorarbeiter können zu Ausbildnern werden, Pflegefachpersonen ihr Wissen weitergeben. Solche Konzepte steigern nicht nur die Arbeitgeberattraktivität, sondern sichern auch wertvolles Know-how.

Ein weiterer Schlüssel liegt in flexiblen Arbeitsmodellen. Wo früher starre Arbeitszeiten galten, erwarten Beschäftigte heute Gleitzeit und Teilzeitoptionen. Selbst im Bauwesen gibt es längst erfolgreiche Beispiele. Und im Gesundheitswesen bleibt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein Knackpunkt, so ist dies gerade für Mütter nach dem Mutterschaftsurlaub eine grosse Hürde. Hier entscheidet sich, ob dringend benötigte Fachkräfte gehalten oder verloren gehen.

Zukunftsorientierte Arbeitgeber setzen zudem auf attraktive Lehrberufe, Quereinsteigerprogramme und die Ausbildung im eigenen Betrieb. Das stärkt Loyalität und Verantwortungsbewusstsein. Und schliesslich braucht es etwas, das oft

Change braucht mehr Zumutung und weniger Harmonie

Change soll heute vor allem eines sein: wertschätzend, partizipativ, rücksichtsvoll. Das ist zwar wichtig für den Erfolg – greift aber zu kurz. Denn Veränderungen scheitern selten an fehlender Harmonie, oft jedoch an zu wenig Führung. Wo Beteiligung zum Selbstzweck wird und Konsens zum Ziel, verliert der Prozess seine Richtung. Besonders problematisch wird es, wenn Partizipation Führung ersetzt und der Change komplett an die Organisation, das HR oder einen Change-Manager delegiert wird.

Aus Angst vor Widerstand werden die wahren Ziele verschwiegen, Tatsachen beschönigt, falsche Versprechungen gemacht und Erwartungen an Management und Mitarbeitende verklausuliert. Statt Klartext gibt es Einladungen zu Dialog und Feedback, statt Entscheide und Orientierung gibt es Abstimmungsrunde um Abstimmungsrunde. Kaum jemand kann benennen, worum es eigentlich geht.

Doch Change ist kein Wohlfühlprogramm. Er bedeutet Verlust von Vertrautem, Routinen, Status oder Zugehörigkeit und ist immer eine Bedrohung. Das lässt sich nicht schönreden oder wegmoderieren. Wer tut, als ginge Change ohne Zumutung, nimmt Mitarbeitende nicht ernst. Und erreicht genau das, was er eigentlich vermeiden wollte. Er zerstört den wichtigsten Nährboden für Veränderungen: das Vertrauen.

Zumuten bedeutet zutrauen. Es fördert Selbstständigkeit und ermöglicht Wachstum. Führen im Veränderungsprozess heisst nicht, es allen recht zu machen, sondern Erwartungen zu formulieren, Orientierung zu geben und Verantwortung zu übernehmen. Auch – oder gerade dann – wenn es unbequem wird. Denn Widerstand im Change macht durchaus Sinn. Er zeugt von Betroffenheit und Interesse. Und er bringt die Organisation voran, sofern die Konflikte offengelegt und ehrlich adressiert werden.

Change braucht Zumutung. Er braucht Führungspersönlichkeiten mit Rückgrat und dem Mut, unpopuläre Wahrheiten auszusprechen. Er braucht Haltung, Präsenz und Authentizität. Nur so entsteht ein Klima des Vertrauens, das echten Austausch und damit nachhaltige Veränderung möglich macht.

Anja Fischer ist Partnerin der P4P – Partners for Performance – Business Consulting in Zürich. Als Kommunikations- und Change-Expertin begleitet sie Veränderungsprojekte, darunter strategische Neuausrichtungen, Effizienzsteigerungsprogramme und Reorganisationen.



unterschätzt wird: echte Wertschätzung. Wer sich gesehen und anerkannt fühlt, bleibt engagiert, entwickelt sich weiter und trägt damit zum Erfolg der ganzen Organisation bei.

Warum Klarheit ohne Tiefe nicht trägt

Es braucht also neue Ansätze, wie Arbeit gestaltet wird, und mutige Entscheide, wie dies ermöglicht werden kann. People & Culture muss strategisch eingebettet und interne Neuerungen müssen von der Geschäftsleitung nicht nur getragen, sondern vorgelebt werden. Klingt herausfordernd? Ist es auch, und das zu Recht. Denn in Zukunft werden die Arbeitnehmer*innen noch stärker das Ruder übernehmen und auswählen können, wo und wie sie arbeiten wollen. Daher lohnt es sich bereits heute, sich darüber im Klaren zu werden, mit welchen Benefits und Werten man als Arbeitgeberin auf dem Arbeitsmarkt überzeugen kann. Das bedeutet: Genau hinschauen und wirklich an den Werten für die Basis arbeiten.

Ausgangspunkt ist ein neues Führungsverständnis: Führungskräfte, die präsent hinhören, statt gestresst überhören. Dazu gehört ein Bewusstsein für Zeit- und Energiemanagement, um wirklich präsent zu sein. Mut ist gefragt: für neue Wege, ehrliche Selbstreflexion und Lernen aus Fehlern. Dementsprechend darf die Frage gestellt werden: Wie kann ich als Führungskraft Halt geben, wenn ich selbst und die ganze Organisation im Wandel sind?

Diesen Halt findet man immer nur bei sich selbst. Klarheit passiert im Inneren, und darauf hat jede Führungskraft nur selbst Zugriff. Dabei sollte man in der Lage sein, zu erkennen, was einem Energie gibt und was sie einem wieder raubt. Regenerationszeit wird oft unterschätzt, dabei ist sie für unser Nervensystem von grösster Bedeutung. Denn Resilienz wird heute nicht nur vorausgesetzt, sondern ist eine der wichtigsten Fähigkeiten von Führungspersönlichkeiten in der modernen Arbeitswelt. Deshalb ist es immens wichtig, seine eigenen Werte zu kennen und diese entsprechend zu priorisieren. Nur so erhalten die eigenen Aussagen Rückhalt und sind glaubwürdig. Innere Klarheit zeigt sich in

Menschlichkeit und wird durch Kommunikation spürbar. Darum geht es im neuen Führungsverständnis. Dass sich die Führungskräfte wieder menschlich zeigen und dadurch ganz klar von KI unterscheiden. Auch dies wird in Zukunft matchentscheidend sein für eine resiliente und transformative Organisationskultur.

Leadership mit Seele ist kein Luxus, sondern Verantwortung

In der langjährigen Praxis im Bereich People & Culture zeigt sich deutlich, dass klassische Ansätze von Führung häufig an ihre Grenzen stossen. Rekrutierungsprozesse reduzieren Menschen oft auf ihre Funktionen, Coachings fokussieren sich primär auf Performance, und Meetings verlaufen nicht selten ohne echte Präsenz der Beteiligten. Diese Erfahrungen verdeutlichen, dass Führung mehr ist als das Erlernen von Techniken oder Methoden. Führung erfordert in erster Linie eine innere Haltung und eine bewusste Entscheidung: den Menschen nicht als «Ressource» zu betrachten, sondern als Ganzes mit Stärken, Zweifeln, Bedürfnissen und dem Streben nach Sinn. Leadership mit Seele ist daher kein «Nice-to-have», sondern eine zentrale Verantwortung. Sie bedeutet, Räume zu schaffen, in denen Menschen nicht nur funktionieren, sondern sich entfalten können. Ein zeitgemässes Verständnis von Leadership stellt nicht allein die Frage: «Was bringt es dem Unternehmen?», sondern ebenso: «Was nährt den Menschen?» Nur wenn strategisches Denken und menschliche Klarheit Hand in Hand gehen, kann nachhaltige Wirkung entstehen. Strategie ohne Herz bleibt wirkungslos, Herz ohne Strategie handlungsunfähig. Beides zusammen bildet die Grundlage für zukunftsfähige Führung.



Joëlle Bühler ist Wirtschaftssoziologin mit über 17 Jahren Erfahrung in Führungspositionen im HR- und Transformationsbereich, unter anderem im Gesundheitswesen und im öffentlichen Sektor. Mit ihrem Beratungsunternehmen *Heartsoul* begleitet sie heute Führungskräfte und Organisationen durch komplexe Transformationsprozesse zu mehr Sinnhaftigkeit. Dabei verbindet sie strategisches Denken, soziologische Expertise und menschliche Klarheit, um Orientierung und nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen.